

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS – UFPEL
Faculdade de Administração e de Turismo
Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP



**A TRANSPARÊNCIA EM UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS: UMA
ANÁLISE DOS MECANISMOS DE GOVERNANÇA**

ELIZEU OLIVEIRA DA SILVA

Pelotas
2018

ELIZEU OLIVEIRA DA SILVA

A TRANSPARÊNCIA EM UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS: UMA ANÁLISE
DOS MECANISMOS DE GOVERNANÇA

Dissertação apresentada à Faculdade de Administração e Turismo da Universidade Federal de Pelotas, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, Mestrado Nacional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, para obtenção do grau de Mestre em Administração Pública.

Orientadora: Prof^a Dr^a. Rosana da Rosa Portella Tondolo

Pelotas/RS

2018

Universidade Federal de Pelotas / Sistema de Bibliotecas
Catalogação na Publicação

S586t Silva, Elizeu Oliveira da

A transparência em universidades federais brasileiras :
uma análise dos mecanismos de governança / Elizeu
Oliveira da Silva ; Rosana da Rosa Portella Tondolo,
orientadora. — Pelotas, 2018.

93 f. : il.

Dissertação (Mestrado) — Programa de Pós-Graduação
Profissional em Administração Pública em Rede Nacional,
Faculdade de Administração e de Turismo, Universidade
Federal de Pelotas, 2018.

1. Portais institucionais. 2. Relatórios de gestão. 3.
Práticas de governança. I. Tondolo, Rosana da Rosa
Portella, orient. II. Título.

CDD : 351

ELIZEU OLIVEIRA DA SILVA

A TRANSPARÊNCIA EM UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS: UMA ANÁLISE
DOS MECANISMOS DE GOVERNANÇA

Dissertação aprovada, como requisito parcial, para obtenção do grau de Mestre em Administração Pública, Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, Faculdade de Administração e de Turismo, Universidade Federal de Pelotas.

Data da Defesa: 18/12/2018

Banca Examinadora:

.....
Prof^a. Dr^a. Rosana da Rosa Portella Tondolo (Orientadora)

Doutora em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos

.....
Prof^a. Dr^a. Simone Portella Teixeira de Mello

Doutora em Educação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul

.....
Prof. Dr. André Andrade Longaray

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina

AGRADECIMENTOS

A Deus pela minha existência, motivação nos momentos difíceis e sabedoria para entender as lições da vida.

Ao Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, pela oportunidade de realização do mestrado.

A minha orientadora Prof^a. Dr^a. Rosana da Rosa Portella Tondolo por seus ensinamentos, paciência, confiança e amizade.

Aos meus pais, pelo apoio e compreensão quanto aos maiores períodos de ausência. E aos meus irmãos pelo apoio e incentivo.

A minha namorada, Emanuele Manke, por todo amor, apoio e compreensão nos momentos de ausência.

Aos meus amigos do grupo Mateus 6, por me apoiarem nesses dois anos, e também por compreenderem a necessidade de me manter afastado por um período de tempo.

Aos componentes da banca, pelas contribuições e discussões no intuito de qualificar ainda mais a minha dissertação.

Aos meus colegas de mestrado pelo incentivo, troca de conhecimentos, convívio e amizade.

Por fim, a todos os professores do mestrado, os quais foram fundamentais para minha formação.

Muito Obrigado!

RESUMO

SILVA, Elizeu Oliveira da. **A transparência em Universidades Federais Brasileiras: uma análise dos mecanismos de governança.** 2018. 93f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, Faculdade de Administração e de Turismo, Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, 2018.

A transparência, bem como o acesso à informação pública, está prevista de forma implícita na Constituição Federal, tornando-se um meio de aproximação do Estado com os seus cidadãos, visto que viabiliza a prestação de contas e o acompanhamento das atividades públicas. Nesse contexto, as Universidades Federais Brasileiras apresentam grande importância social, além de estarem sujeitas a obrigação de prestar contas tanto a sociedade, como aos órgãos de controle. De tal modo, ajuda a entender a relevância destas instituições, o fato de, segundo o Censo do Ensino Superior de 2016, existirem um total de 1.072.379 estudantes de graduação nestas universidades. No tocante à questão dos recursos públicos, o ensino superior consumiu cerca de R\$ 79,7 bilhões de reais do orçamento do Ministério da Educação em 2017. Diante disso, denota-se a necessidade de transparência nessas instituições. No entanto, para se obter êxito nestas afirmações, é necessário que as informações possuam caráter relevante e tempestivo, publicitando ao máximo o contexto geral da gestão que envolve cada entidade pública. Em paralelo à crescente preocupação com a transparência e acesso à informação, a governança consolida-se como algo relevante na esfera pública, capaz de auxiliar no fortalecimento da transparência e na disseminação ao acesso à informação. Portanto, esta pesquisa tem como objetivo analisar os mecanismos de governança utilizados para a transparência nas Universidades Federais Brasileiras. Diante disso, foi construído um instrumento de pesquisa, inspirado nos princípios e práticas de governança, utilizado para coletar informação de portais eletrônicos e Relatórios de Gestão das Universidades Federais Brasileiras, a fim de verificar a transparência de tais entidades. Sequencialmente, por meio da técnica análise de *clusters*, as universidades foram agrupadas em dois *clusters*, que sinalizam o nível de transparências destas instituições. Testes estatísticos complementares corroboraram com a distinção entre os agrupamentos formados. Finalmente, apresentou-se um quadro com uma proposta de intervenção, que possui o intuito de aperfeiçoar os mecanismos de transparência analisados, focando em medidas corretivas que possam auxiliar na melhor evidenciação das práticas de governança que possuem os índices mais deficitários.

Palavras-chave: portais institucionais; relatórios de gestão; práticas de governança

ABSTRACT

Transparency, as well as access to public information, is implicitly foreseen in the Federal Constitution, becoming a means of bringing the State closer to its citizens, since it makes it possible to render accounts and to accompany public activities. In this context, the Brazilian Federal Universities have great social importance, besides being subject to an obligation to render accounts to both the society and the control bodies. Thus, it helps to understand the relevance of these institutions, the fact that, according to the Censo da Educação Superior de 2016, there are a total of 1.072.379 undergraduate students at these universities. Also, the issue of public resources is highlighted, where higher education consumed about R\$ 79.7 billion of the budget of the Ministry of Education in 2017. In view of this, there is a need for transparency in these institutions. However, in order to be successful in these affirmations, it is necessary that the information have relevant and timely character, publicizing to the maximum the general context of the management that involves each public entity. In parallel with the growing concern with transparency and access to information, governance is consolidated as something relevant in the public sphere, capable of helping to strengthen transparency and dissemination of information. Thus, this research aims to analyze the mechanisms of governance used for transparency in Brazilian Federal Universities. In view of this, a research instrument was built, inspired by the principles and practices of governance, used to collect information from electronic portals and Management Reports of Brazilian Federal Universities, in order to verify the transparency of such entities. Sequentially, through the *clusters* analysis technique, the universities were grouped into two *clusters*, which signal the level of transparency of these institutions. Complementary statistical tests corroborated the distinction between *clusters* formed. Finally, a table with a proposal for intervention was presented, with the purpose of improving the mechanisms of transparency analyzed, focusing on corrective measures that may help in the better disclosure of governance practices that have the most deficient indexes.

Keywords: institutional portals; management reports; governance practices

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Composição dos *Clusters* 48

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Medidas sugeridas.....54

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1 – Escala de Referência..... | 36 |
| Tabela 2 – Distribuição Regional das Universidades Federais | 37 |
| Tabela 3 – Somatório das Dimensões Analisadas..... | 43 |
| Tabela 4 – Composição dos Clusters | 45 |
| Tabela 5 – One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test..... | 46 |
| Tabela 6 – Kruskal-Wallis Test ^{a,b} | 47 |
| Tabela 7 – U de Mann-Whitney Test ^a | 47 |
| Tabela 8 – Composição dos clusters por região geográfica..... | 50 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANAO – *Australian National Audit Office*

CF/88 – Constituição Federal de 1988

CGU – Controladoria de Geral da União

FURG – Universidade Federal do Rio Grande

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

IFAC – *International Federation of Accountants*

IFES – Instituições Federais de Ensino Superior

IFRS – Instituto Federal do Rio Grande do Sul

IFSul – Instituto Federal Sul-rio-grandense

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

LAI – Lei de Acesso à Informação

LRF – Lei de Responsabilidade Fiscal

MARE - Ministério da Administração e Reforma do Estado

MEC – Ministério da Educação

OECD – *Organisation for Economic Co-operation and Development*

ONGs – Organizações Não-Governamentais

SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*

TCU – Tribunal de Contas da União

TICs – Tecnologias da Informação e Comunicação

UFs – Universidades Federais Brasileiras

UFABC – Universidade Federal do ABC

UFAC – Universidade Federal do Acre

UFAL – Universidade Federal de Alagoas

UFAM – Universidade Federal do Amazonas

UFAPE – Universidade Federal do Agreste de Pernambuco

UFBA – Universidade Federal da Bahia
UFC – Universidade Federal do Ceará
UFCA – Universidade Federal do Cariri
UFCat – Universidade Federal de Catalão
UFCG – Universidade Federal de Campina Grande
UFCSPA – Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre
UFDFPar – Universidade Federal do Delta do Parnaíba
UFERSA – Universidade Federal Rural do Semi-Árido
UFES – Universidade Federal do Espírito Santo
UFF – Universidade Federal Fluminense
UFFS – Universidade Federal da Fronteira Sul
UFG – Universidade Federal de Goiás
UFGD – Universidade Federal da Grande Dourados
UFJ – Universidade Federal do Jataí
UFJF – Universidade Federal de Juiz de Fora
UFLA – Universidade Federal de Lavras
UFMA – Universidade Federal do Maranhão
UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais
UFMS – Universidade Federal do Mato Grosso do Sul
UFMT – Universidade Federal do Mato Grosso
UFOB – Universidade Federal do Oeste da Bahia
UFOP – Universidade Federal de Ouro Preto
UFOPA – Universidade Federal do Oeste do Pará
UFPA – Universidade Federal do Pará
UFPB – Universidade Federal da Paraíba
UFPE – Universidade Federal de Pernambuco

UFPEl – Universidade Federal de Pelotas
UFPI – Universidade Federal do Piauí
UFPR – Universidade Federal do Paraná
UFR – Universidade Federal de Rondonópolis
UFRA – Universidade Federal de Rural da Amazônia
UFRB – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro
UFRN – Universidade Federal do Rio Grande do Norte
UFRPE – Universidade Federal Rural de Pernambuco
UFRR – Universidade Federal de Roraima
UFRRJ – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
UFS – Universidade Federal de Sergipe
UFSB – Universidade Federal do Sul da Bahia
UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina
UFSCar – Universidade Federal de São Carlos
UFSJ – Universidade Federal de São João del-Rei
UFSM – Universidade Federal de Santa Maria
UFT – Universidade Federal do Tocantins
UFTM – Universidade Federal do Triângulo Mineiro
UFU – Universidade Federal de Uberlândia
UFV – Universidade Federal de Viçosa
UFVJM – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
UnB – Universidade de Brasília
UNIFAL – Universidade Federal de Alfenas
UNIFAP – Universidade Federal do Amapá

UNIFEI – Universidade Federal de Itajubá

UNIFESP – Universidade Federal de São Paulo

UNIFESSPA – Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará

UNILA – Universidade Federal da Integração Latino-Americana

UNILAB – Universidade Federal da Lusofonia Afro-Brasileira

UNIRIO – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro

UNIPAMPA – Universidade Federal do Pampa

UNIR – Universidade Federal de Rondônia

UNIVASF – Universidade Federal do Vale do São Francisco

UTFPR – Universidade Tecnológica do Paraná

VSNU – *Vereniging van Samenwerkende Universiteiten*

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| 1 INTRODUÇÃO | 16 |
| 1.1 Tema e Problema..... | 17 |
| 1.2 Objetivos | 18 |
| 1.3 Justificativa..... | 19 |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO | 20 |
| 2.1 Governança: origem e evolução..... | 20 |
| 2.2 Boa Governança | 22 |
| 2.3 Princípios e Práticas da Governança Pública | 23 |
| 2.4 Transparência: conceitos e classificações..... | 27 |
| 2.5 Estudos sobre Transparência e Governança em Instituições de Ensino Superior | 32 |
| 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 34 |
| 3.1 Caracterização da Pesquisa..... | 34 |
| 3.2 Instrumento de Pesquisa..... | 35 |
| 3.3 Caracterização da Amostra | 37 |
| 3.4 Coleta de Dados..... | 38 |
| 3.5 Análise Estatística | 38 |
| 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS | 41 |
| 4.1 O contexto das Universidades Federais Brasileiras..... | 41 |
| 4.2 Análise de <i>Clusters</i> | 43 |
| 4.3 Discussão dos Resultados | 48 |
| 4.3.1 Discussão sobre os resultados da análise estatística | 49 |
| 4.3.2 Discussão dos resultados sob a ótica das dimensões da pesquisa..... | 50 |
| 5 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO | 54 |
| 6 CONCLUSÃO | 58 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 60 |
| APÊNDICE A – FRAMEWORK DE PESQUISA | 70 |
| APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE COLETA | 74 |
| APÊNDICE C – LISTA DE UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS | 77 |
| APÊNDICE D – DADOS INSTITUCIONAIS DAS UNIVERSIDADES | 83 |
| APÊNDICE E – IMAGENS DO ESPAÇO RESERVADO AOS RELATÓRIOS DE GESTÃO NOS PORTAIS DE UFs EXCLUÍDAS DA PESQUISA | 87 |

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a administração pública brasileira é marcada por reformas, reflexo do que ocorre em nível global, concretizando o processo de evolução de uma gestão patrimonialista, caracterizado por uma proximidade entre bem público e particular, passando por um modelo burocrático, até alcançar o modelo gerencial (MATIAS-PEREIRA, 2010). Tal modelo preconiza a eficiência dos gastos, responsabilização dos atos e controle dos resultados, além de possibilitar ao cidadão a acessibilidade às informações públicas (ABRUCIO, 2007).

Nesse contexto, a Constituição Federal de 1988 (CF/88) é um grande marco do processo de redemocratização brasileira – promulgada posteriormente ao período de governo militar –, e reconhece a publicidade dos atos públicos como um princípio obrigatório da administração pública brasileira. A publicidade contraria a cultura do segredo e propõe uma cultura de acesso e transparência das informações governamentais (BRASIL, 1988).

Desse modo, a transparência como meio de aproximação do Estado com os seus cidadãos, visto que viabiliza a prestação de contas e o acompanhamento das atividades públicas, é algo recente, pois os debates no âmbito da administração pública brasileira iniciaram no final dos anos 1980. A transparência, bem como o acesso à informação pública, está prevista de forma implícita na Constituição Federal (BRASIL, 1988).

Em paralelo ao debate sobre as mudanças ocorridas nas últimas três décadas, adiciona-se a governança pública, que surgiu com os estudos realizados pelo Banco Mundial, na década de 1980; e, no Brasil, é desenvolvida a partir da segunda geração de reformas do Estado, a partir da década de 1990, visando auxiliar na reconstrução do Estado (BRESSER-PEREIRA, 1998). É a partir da disseminação da governança e suas boas práticas que a transparência atinge novos patamares de relevância no contexto contemporâneo (ZORZAL, 2015).

Nesse cenário, assim como o modelo gerencialista adotado na Administração Pública, o surgimento e propagação das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) também compõem o rol das mudanças culturais ocorridas no mundo nas últimas décadas, no qual também se pode ressaltar a governança no setor público. Tais elementos estão interligados, fazendo com que a demanda por eficiência, responsabilidade, transparência e *accountability*, presente na administração pública,

dependa da implementação destes mecanismos, ao mesmo tempo que possam ser relacionados com boas práticas de governança (BENEDICTO *et al.*, 2008; IBGC, 2015).

1.1 Tema e Problema

A importância da temática transparência – princípio implícito na CF/88 – obteve um crescimento nas últimas décadas, seja no Brasil, seja em nível mundial, porque é considerada uma das bases para o fortalecimento e consolidação da democracia, incentivando a participação popular (BRASIL, 1988).

A publicidade das informações – princípio explícito na Constituição Federal – por si só não torna uma instituição transparente, pois apenas permite o acesso à informação pública, enquanto a transparência idealiza uma maior apropriação social. Nesse sentido, Platt Neto *et al.* (2006) esclarecem que o conceito de transparência é mais amplo que o de publicidade, uma vez que não basta dar publicidade em excesso às informações para ser transparente.

Em consonância com a legislação vigente, todas as instituições públicas devem implementar instrumentos de transparência que promovam a política de acesso às informações, seja por meio de portais de transparência ou desenvolvimento de sistemas de informações, fazendo uso das TICs (BRASIL, 2009; 2011). Nesse contexto, encontram-se as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), estando incluídas as Universidades Federais Brasileiras (UFs), constituídas sob a forma de autarquia de regime especial, vinculadas ao Ministério da Educação, regendo-se por leis e regulamentos do setor público, devendo prestar contas da alocação de seus recursos e dando transparência aos atos públicos (GALLEGO; GARCÍA; RODRÍGUEZ, 2009).

Com o intuito de ressaltar a prestação de contas das UFs, esta pesquisa resgata e enfatiza os dados provenientes do Ministério da Educação e, também, do Censo da Educação Superior no tocante a repasses de verbas obrigatórias e ao número de estudantes de graduação nestas universidades. Em 2017, o Ministério da Educação repassou, em verba não obrigatória, um montante de aproximadamente R\$ 6,2 bilhões de reais para as 63 universidades federais. Quanto ao repasse total do MEC para o ensino superior, alcança-se um montante de R\$ 79,8 bilhões de reais, percentualmente, cerca de 58% do orçamento total do ministério. Com relação ao

número de matrículas de graduação, o Censo da Educação Superior apresenta um total de 1.072.379 de estudantes. Tais dados, além de ajudarem a esclarecer o contexto dessas instituições públicas diante da sociedade, subsidiam a importância da temática transparência pública (INEP, 2017; BRASIL, 2018).

Devido ao arcabouço legal ao qual as instituições públicas devem obedecer, existe o Tribunal de Contas da União (TCU), órgão de controle externo responsável por avaliar tal prestação de contas. Esse órgão preconiza a capacidade de governança nas entidades públicas e a evidência de suas boas práticas (TCU, 2014). Nesse sentido, a governança possui um rol de boas práticas que propõem, inclusive, maiores níveis de transparência, além de incentivar a participação popular e a prestação de contas (IFAC, 2001; MATIAS-PEREIRA, 2010).

As práticas para governança podem ser observadas tanto nos Relatórios de Gestão quanto nos portais eletrônicos das determinadas instituições públicas. Tais práticas foram compiladas por diversos órgãos nacionais e internacionais, a fim de melhorar a governança no setor público e, com isso, ampliar valores como transparência, accountability e equidade nessas organizações (IFAC, 2001; BRASIL, 2009;2011; MATIAS-PEREIRA, 2010; ZORZAL, 2015).

Diante do exposto, as entidades supracitadas recebem grande aporte de recursos públicos, possuem grande impacto no desenvolvimento do país e, conseqüentemente, devem ser transparentes e prestar contas em múltiplas dimensões: legal, política e financeira (COY et al., 2001). No entanto, a realidade da evidenciação da informação em instituições públicas é deficiente, sendo uma lacuna maior quando se trata de UFs, onde também existem poucos trabalhos que abordem o tema transparência no âmbito destas instituições (ZORZAL, 2015).

Com base nas informações que são disponibilizadas tanto nos portais eletrônicos como nos relatórios de gestão das universidades, tem-se a seguinte questão de pesquisa: *Quais os mecanismos de governança utilizados para a transparência das Universidades Federais Brasileiras?*

1.2 Objetivos

Objetivo Geral: analisar os mecanismos de governança utilizados para a transparência nas Universidades Federais Brasileiras.

Objetivos Específicos:

- Construir um instrumento que contemple as dimensões de governança e a transparência destas instituições.
- Identificar as dimensões da governança nas Universidades Federais Brasileiras, com base nas informações de relatórios de gestão e portais eletrônicos.
- Identificar os níveis de transparência nas UFs.
- Gerar *clusters* baseados nos níveis de transparência.
- Apresentar medidas que possam melhorar e consolidar a transparência públicas nas UFs.

1.3 Justificativa

Esta pesquisa justifica-se pela necessidade legal de transparência, pelas particularidades do universo analisado (Universidades Federais Brasileiras), bem como pela importância da governança e de suas dimensões no setor público, amparada por estudos a partir de três enfoques: (i) abordagem da temática transparência em universidades no cenário internacional, enfocando a análise de informações financeiras e não-financeiras (GORDON et al., 2002; GALLEGU et al.; LIMA, 2009; ROSÁRIO et al., 2011; CATÓLICO, 2012;); (ii) a transparência em universidades no Brasil (PLATT NETO; CRUZ; VIEIRA, 2006; LIMA, 2009; PESSÔA, 2013); (iii) a relação governança e universidades (CARDOZO; LINCZUK, 2012; POLIZEL; STEINBERG, 2013; FIJOR, 2014; ZORZAL; SANTIAGO, 2015; BATISTA; SANTOS, 2016).

Com esta investigação, enfatizando temas como transparência pública e boas práticas de governança e visando a analisar os mecanismos de governança utilizados para a transparência nas Universidades Federais Brasileiras, pretende-se salientar que, além da importância científica e da produção de conhecimento, as universidades possuem grande relevância social. Nesse contexto, um processo de governança transparente contribui para o fortalecimento da democracia, uma maior participação da sociedade nas questões públicas e, também, para prevenir e combater a corrupção (ZORZAL, 2015; CGU, 2011).

Ao final deste estudo, estima-se que seja possível contribuir tanto em discussões teóricas, complementando a bibliografia sobre o tema, quanto em práticas, apresentando medidas que possam melhorar a percepção de transparência das UFs, promovendo o acesso e a evidenciação das informações aos interessados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresentará a fundamentação teórica para o desenvolvimento desta pesquisa. A disposição das próximas sessões será: (i) governança: origem e evolução; (ii) boa governança; (iii) princípios e práticas da governança pública; (iv) transparência: conceitos e classificações; e (v) estudos sobre governança e transparência em Instituições de Ensino Superior.

2.1 Governança: origem e evolução

O desenvolvimento da governança ocorre em função do crescimento das empresas – grandes corporações na área privada –, deflagrando a necessidade de a administração destas organizações ser repassada a terceiros. A partir de tal cenário, começam a surgir os conflitos de interesse retratados na forma agente-principal, em que, de um lado está a visão do agente, responsável por gerir a organização, e, do outro, a do principal, proprietário da organização (FONTES FILHO, 2003; BIANCHI *et al.*, 2009; ALMEIDA *et al.*, 2008; IBGC, 2015; MATIAS-PEREIRA, 2010).

O termo governança corporativa tornou-se mais utilizado após escândalos financeiros e ocorrência de falências de empresas, principalmente nos Estados Unidos da América. Posteriormente tal contexto atingiu tanto mercados desenvolvidos quanto em desenvolvimento (BENEDICTO *et al.*, 2008; CARDOZO, 2012). Esse fenômeno escancarou a necessidade de as organizações serem mais transparentes, não só em relação aos processos de tomada de decisão, mas também à prestação de contas, de modo geral (MATIAS-PEREIRA, 2010).

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) define a governança corporativa como:

O sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para a sua longevidade (IBGC, 2015, p. 20).

A governança corporativa é fundamentada em princípios que orientam a gestão para que seja possível atender aos interesses dos *stakeholders* (CARVALHO, 2002; IBGC, 2015; MATIAS-PEREIRA, 2010). Uma boa governança pressupõe uma administração eficaz e eficiente em uma estrutura democrática, ou seja, fomenta um Estado forte (MISHRA, 2010).

A governança difundida no setor público originou-se da governança corporativa, fazendo uso dos princípios já consolidados na área privada, realizando as devidas adequações à área pública. Convém ressaltar que a terminologia para referir-se à governança na área pública encontra variações na literatura. A *International Federation of Accountants* (IFAC), por exemplo, utiliza o termo *government governance* (governança governamental) (IFAC, 2001). Ademais, Zorzal (2015) afirma que, inclusive, o termo governança corporativa é encontrado na literatura para descrever a governança no setor público.

A governança pública ganha destaque no âmbito internacional a partir de estudos publicados pelo Banco Mundial, no final da década de 1980. O termo governança, nessa época, era vinculado ao “*exercício do poder político para gerir os negócios de uma nação*” (WORLD BANK, 1989, p. 60). Uma versão aprimorada desta definição foi como “*a maneira pela qual o poder é exercido na gestão dos recursos econômicos e sociais para o desenvolvimento de um país*” (WORLD BANK, 1992, p. 1).

No Brasil, o tema governança é impulsionado pelas reformas administrativas, promovidas pelo Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE), ocorridas na década de 1990 (LINCZUK, 2012). Nesse contexto, o termo governança foi introduzido em 1995, tendo como definição a “*capacidade de implementar de forma eficiente políticas públicas*”, visando a combater a ineficiência e o excesso de burocracia na máquina administrativa (MARE, 1995, p. 11).

Apesar de ter surgido na esfera privada, a governança atualmente é discutida no setor público, tratando de pontos quanto à participação da sociedade, equidade, transparência e *accountability* no âmbito dessas instituições. A esfera pública é marcada por operar com recursos oriundos da sociedade, buscando atender às necessidades da coletividade e respeitando os princípios de eficiência e efetividade. Nesse contexto, a governança ganhou espaço, denotando um potencial para auxiliar no gerenciamento de recursos econômicos e sociais (SOUSA; RIBEIRO; NASCIMENTO, 2004; ALMEIDA, 2006; MARQUES, 2007).

Diante do exposto, é necessário resgatar que o conceito de governança pode ser analisado sob vários ângulos, abrangendo desde o setor privado até a sociedade civil, marcando, assim, uma importância cada vez mais elevada nas complexas relações do Estado (PIERANTI; RODRIGUES; PECCI, 2007). Em tempo, Marques (2007) ressalta que, em virtude da complexidade da temática governança,

desde a estrutura até a diversidade de compreensão das abordagens, existem diversos caminhos possíveis para representar a governança corporativa no setor público. Nesse sentido, os diversos atores envolvidos no contexto governança pública – cidadãos, administração executiva e as instâncias internas de apoio à governança – são responsáveis por corroborar com a amplitude das abordagens às quais o termo governança está sujeito (NARDES; ALTOUNIAN; VIEIRA, 2016).

Finalmente, o conceito de governança pública adotado para esta pesquisa está relacionado ao conjunto de práticas empregadas pelo Estado, na figura das Universidades Federais Brasileiras, para melhor desenvolver sua gestão e propiciar uma eficiente comunicação com os cidadãos em geral, pautada em fatores como prestação de contas, evidenciação e disponibilização de informação, equidade e cumprimento das obrigações legais (WORLD BANK, 1992; GONZALEZ; ROTBERG, 2004; MIMICOPOULOS *et al.*, 2007; MATIAS-PEREIRA, 2010; ROSSETTI; ANDRADE, 2012).

2.2 Boa Governança

A execução da agenda de políticas do Banco Mundial, a partir do final da década de 1980, denotam a preocupação com uma melhor gestão de recursos públicos, com os quais difundem o conceito de governança. Conforme Matias-Pereira (2010), tais ações objetivavam o fortalecimento da sociedade civil e a promoção da “boa governança”. Em 1992, quando aprimorava o conceito de governança, o Banco Mundial já fazia referência à “boa governança” como o sinônimo de uma sólida gestão de desenvolvimento (WORLD BANK, 1992).

Semelhante ao aperfeiçoamento do conceito de governança, a ideia de boa governança também sofreu alterações. Em 1994, o Banco Mundial passou a relacionar a boa governança à existência de elementos como: processos de formulação de políticas previsíveis, abertas e transparentes; a capacidade de responsabilização das ações governamentais, além de uma efetiva participação social nos assuntos públicos. Neste relatório, ainda são enfatizados a transparência e o acesso à informação para a boa governança, bem como para a *accountability*, tratada como o “coração da boa governança” (WORLD BANK, 1994).

Assim como o termo governança pode ser tratado sob vários pontos, o mesmo ocorre com seu estado positivo, a “boa governança”, seja nos relatórios do Banco Mundial, relacionando ao panorama do Estado (ROTBERG, 2004), abordando o poder

da sociedade (MATIAS-PEREIRA, 2010), ou, ainda, considerando a governança nas entidades em geral (FONTES FILHO, 2003).

Rotberg (2004) entende como “boa” uma governança onde o Estado consiga ser eficiente no tocante aos cidadãos, entregando bens públicos com qualidade e quantidade. Dessa forma, o fortalecimento da qualidade da governança é pauta necessária, pois existe uma ligação entre má governança, pobreza e o fracasso de um Estado-Nação (ROTBURG, 2004).

Para Brautigam (1991), a qualidade das relações entre um Estado e a sociedade são refletidas na qualidade da governança, e o amadurecimento crítico da sociedade é que obriga o Estado a promover questões como prestação de contas e transparência. Em tempo, é necessário ressaltar que a qualidade da governança é determinada pelo impacto do exercício de poder, de instituições formais e informais, na gestão da dotação de recursos de um Estado sobre a qualidade de vida usufruída por seus cidadãos (HUTHER; SHAH, 1999).

Almeida (2006) traz ao debate a ideia de que a boa governança favorece a aproximação entre agentes formuladores das políticas públicas e os cidadãos. Tais políticas são guiadas por princípios como democratização e democracia, transparência, participação, boa administração pública, prestação de contas, efetividade e equidade (MIMICOPOULOS *et al.*, 2007). Nesse âmbito, a boa governança fomenta a ideia de que as pessoas sejam livres para participarem, sendo ouvidas sobre as decisões que afetam suas vidas (HOPE, 2005).

Ainda sobre o mesmo tema, sabe-se que os princípios da governança pública são inspirados na governança corporativa. Porém, a governança pública não pode ter valor interpretado de modo secundário. Nesse sentido, Mimicopoulos *et al.* (2007) destacam que uma boa governança também sustenta uma boa governança corporativa, tendo em vista ser a base para economias estáveis e bem-sucedidas. Nesta linha de raciocínio, a OECD (2004) salienta que a boa governança atua tanto na promoção da integridade das organizações, como na saúde e na estabilidade da economia.

2.3 Princípios e Práticas da Governança Pública

Conforme já apresentado, a origem da governança pública é inspirada na governança corporativa, presente nas organizações privadas. Diante desse histórico,

os princípios que norteiam a governança no setor público foram incorporados e adaptados da governança corporativa (GONZALEZ, 2004; MATIAS-PEREIRA, 2010).

Assim como existe certa variação com a terminologia “governança”, o mesmo ocorre com seus princípios, pois alguns não possuem tradução direta e, também, é notória a sua multiplicidade aos considerarmos os inúmeros instrumentos publicados por instituições que estabelecem a governança corporativa (IFAC, 2001; ANAO, 2002; OECD, 2004; IBGC, 2015; entre outras). Embora existam diversos princípios que orientam a governança pública, têm-se quatro deles como fundamentais (GONZALEZ, 2004; MATIAS-PEREIRA, 2010; ROSSETTI; ANDRADE, 2012): *fairness* (equidade), *disclosure and transparency* (divulgação/evidenciação e transparência), *accountability* (prestação de contas/responsabilização) e *compliance* (responsabilidade corporativa). Convém ressaltar que é comum, em obras nacionais, encontrar tais princípios simplificados à equidade, transparência, prestação de contas e responsabilidade corporativa (FREZATTI *et al.*, 2009).

O termo *disclosure* não possui uma tradução direta para o português, mas seu significado sinaliza em direção aos termos divulgação, evidenciação e veiculação de informação, aproximando-se até “transparência”. O *disclosure* está inversamente ligado à assimetria informacional das instituições, ou seja, a lacuna que existe entre os *stakeholders* e as instituições é preenchida à medida que se aumenta o nível de divulgação das informações (MURCIA, 2009). O *disclosure* (transparência) pode ser sintetizado em três pontos: divulgação adequada e voluntária, abertura das organizações, fornecimento de informações e comunicação completa sobre todas as ações (CARDOZO, 2012).

Desse modo, *disclosure* está ligado à divulgação e à evidenciação, viabilizando a transparência das informações, especialmente as de alta relevância para os *stakeholders* (ROSSETTI; ANDRADE, 2012). Ainda que o *disclosure* esteja concentrado na divulgação de informação financeira, qualitativa ou quantitativa, sendo obrigatória ou voluntária por meios de canais de formais ou informais (GIBBINS; RICHARDSON; WATERHOUSE, 1990), nos últimos anos, tem-se estendido também para as áreas sociais e ambientais (WILLIAMS, 2008).

Fairness (equidade) é um princípio vinculado ao senso de justiça e, no conceito inicial – exclusivo à governança corporativa –, é simbolizado pela equidade no tratamento dos acionistas, respeitando os direitos dos minoritários, ou seja, tratando de modo igualitário todos *stakeholders*, sem discriminação ou preconceito.

(FREZATTI *et al.*, 2009; ROSSETTI; ANDRADE, 2012). A equidade, no sentido público, preocupa-se com tratamento justo e isonômico dos cidadãos, visando garantir o acesso ao exercício de seus direitos civis, políticos e sociais (BRASIL, 2014), destacando, neste trabalho, o direito civil de acesso à informação.

Ao considerarmos as preocupações do cidadão com questões públicas, destacam-se os assuntos referentes à má gestão dos recursos públicos, ao abuso de poder dos governos/gestores e à corrupção. Nessa perspectiva, evidencia-se a necessidade de acesso à informação pelos cidadãos, sendo a equidade um elemento-chave para subsidiar a prestação de serviços, o poder de políticas e a troca de informações de modo adequado e justo (WARING *et al.*, 2006).

Compliance é um princípio voltado ao cumprimento das legislações (GONZALEZ, 2004) e propõe a conformidade com o cumprimento das normas reguladoras, expressas em instrumentos como estatutos, diretrizes, regimentos internos e leis que regem as instituições públicas. (ROSSETTI; ANDRADE, 2012). Para Frezatti *et al.* (2009), *compliance* pode ser traduzido como responsabilidade corporativa, que visa à perenidade da organização, com a atuação responsável dos gestores, contemplando questões de ordem social e ambiental. A consolidação desse princípio diminui o risco atrelado à reputação e, principalmente, o risco legal/regulatório a que as instituições estão sujeitas (COIMBRA; MANZI, 2010), ou seja, no setor público, o respeito a este princípio, corrobora com as orientações dos órgãos de controle, os quais figuram como verificadores das contas públicas.

A *accountability* é um termo sem tradução literal para o idioma português, mas seu significado está relacionado a um conjunto de mecanismos e procedimentos que orientam a prestação de contas e a responsabilização das ações tomadas pelos gestores (PINHO; SACRAMENTO, 2009; MATIAS-PEREIRA, 2010). Tal responsabilização consiste em um processo de divulgação das ações e decisões tomadas pelos agentes e instituições públicas, sendo necessário que os agentes tenham a percepção de que suas responsabilidades decorrem da delegação por parte dos cidadãos (*stakeholders*) para o gerenciamento dos recursos públicos, esperando, em contrapartida, resultados positivos que denotem uma gestão eficiente do setor público (IFAC, 2001; ANAO, 2002).

A consolidação da *accountability* nas entidades é evidenciada na prestação de contas com informações suficientes e relevantes, por meio de relatórios claros e transparentes que demonstrem as ações da gestão em tempo hábil (THE

NETHERLANDS, 2000). Complementa essa noção de *accountability* a necessidade de dar uma explicação aos *stakeholders*, a revisão de sistemas ou práticas para atender às expectativas dos *stakeholders* e a concessão de compensação ou imposição de sanções aos gestores de acordo com a respectiva responsabilização (ZORZAL, 2015).

Nesse sentido, a *accountability* pode ser voluntária ou obrigatória, permitindo que a sociedade possa verificar como os responsáveis pela gestão das entidades públicas desempenham seu papel. No entanto, o modo como a informação é veiculada pode dificultar a promoção desse princípio (ANDREEVA; ANSELL; HARRISON, 2014). No Brasil, para tentar fortalecê-lo, a materialização da *accountability* está evidenciada em instrumentos como: orçamento participativo, Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar nº 101/2000), Lei da Transparência (Lei Complementar nº 131/2009), Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011), a criação de ouvidorias nas instituições públicas, as TVs e rádios da Câmara e do Senado, e a criação da Controladoria Geral da União (PINHO; SACRAMENTO, 2009; RAUPP; PINHO, 2013).

Em suma, os quatro princípios acima descritos são a base da governança pública, estando, inclusive, interligados (BAKAR; SALEK, 2011). Além disso, respeitá-los, por meio de práticas adotadas nas instituições, possibilita que o acesso à informação seja real e efetivo. Esta proposição é viável, pois a existência de *disclosure* está relacionada ao cumprimento das leis, além de ser o principal meio de prestar contas, de modo mais amplo e igualitário (equânime), aos cidadãos (FERLIE; POLLITT, 2005).

Diante do exposto, as boas práticas que fomentam o desenvolvimento da governança pública são a conversão desses princípios básicos em recomendações que devem ser objetivas, alinhadas aos interesses e finalidades que permitam a preservação e otimização do valor econômico de longo prazo da organização, contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum (IBGC, 2015). Tais práticas podem ser analisadas, conforme Mello (2009), Raupp e Pinho (2011), e Zorzal (2015), buscando a evidenciação desses princípios em elementos disponibilizados em portais eletrônicos, relatórios de gestão e demais instrumentos das instituições públicas que demonstrem a transparência de suas informações.

2.4 Transparência: conceitos e classificações

O termo transparência possui diversos significados em variadas áreas do conhecimento, sendo que a maioria destes convergem para um mesmo sentido, remetendo analogamente à definição de transparência originária da Física, a qual é definida como uma propriedade da matéria com a qualidade ou condição do que é transparente. A caracterização de “transparente” é de algo que deixa determinada quantidade de luz o atravessar, ou seja, o que deixa passar a luz e ver nitidamente o objeto que está por trás (HOUAISS; VILLAR, 2009).

Ao discutir o conceito de transparência para o setor público, ocorrem algumas variações até no mesmo domínio, porém tais definições estão associadas à disponibilização e ao acesso das informações das instituições públicas (PESSÔA, 2013). Ainda no setor público, porém, voltado ao campo político, Florini (1999) afirma que transparência equivale a capacitar os cidadãos a aprender o que os governos estão fazendo por meio de informações fornecidas pelos próprios governos.

Ao se falar em transparência pública, entre os enfoques internacionais, cabe citar a percepção de Holzner e Holzner (2006) sobre transparência, tratando-se de acessibilidade e divulgação de informações ao público, providas pelos centros autoridade. Por seu turno, Gerring e Thacker (2004), evidenciam também acessibilidade e divulgação de informações, englobando todo o funcionamento do sistema político.

Dentre outros autores, que ressaltam internacionalmente pesquisas sobre transparência, pode-se citar Cotterrell (1999) que em sua definição relaciona transparência à prestação de contas, admitindo que informações de interesse público de origem dos governos podem capacitar os cidadãos a participar das decisões políticas. Finel (1999) complementa, afirmando que as informações precisam ser relevantes, explicitando estruturas legais, políticas e institucionais dos governos.

Conforme Sáez e Lebrero (2011), a essência da transparência é a informação que vai ao encontro da ideia de democracia grega, em que é necessária a existência de cidadãos educados em assuntos políticos na vida em sociedade. Nesse sentido, convém destacar a necessidade de educação cívica, a qual potencializa um maior engajamento dos cidadãos diante dos assuntos políticos, visto que estarão mais preparados para a complexidade do teor que envolve tal cenário (DAHL, 1999). Um cidadão beneficiado pela transparência pública, ou seja, devidamente informado, questionará as ações de seus representantes e líderes políticos, além de ser mais

responsável perante os demais cidadãos (SÁEZ; LEBRERO, 2011). Para tanto, é necessário que a informação que lhe seja provida possua relevância, qualidade, acessibilidade e seja confiável, destaca Villoria (2010), ao resgatar os requisitos para a transparência das informações indicados pelo Banco Mundial.

O fortalecimento da transparência passa por medidas reconhecidas como códigos de boa governança: definição de prazos para respostas quanto a pedidos de informação, delimitação clara de sanções para os casos em que ocorrer violação da legislação sobre transparência e acesso à informação, bem como informar aos cidadãos sobre tais medidas e sanções promovidas para a consolidação do princípio da transparência (SÁEZ; LEBRERO, 2011). Esse fortalecimento aproxima o cidadão da gestão pública, fomentando o controle e a participação social.

Medidas que fortaleçam a transparência também devem considerar a influência da tecnologia, apontando o crescimento da internet e das tecnologias de vigilância, além do desenvolvimento da mídia como inovações a serem consideradas quando se discutem meios de promover a transparência (HEALD, 2012). Por esse ângulo, Sáez e Lebrero (2011) apresentam uma série de medidas que possam atingir tal fim, dando destaque para o potencial da internet, onde se pode disponibilizar toda a informação pública e estabelecer a comunicação on-line sobre o governo.

Sáez e Lebrero (2011) ainda destacam a disponibilização para os cidadãos de informações prestadas aos órgãos de controle externo; a simplificação de regras e procedimentos das instituições que possibilitam um entendimento do funcionamento do governo, além de aprovar códigos de boa governança e conduta, permitindo também o conhecimento dos cidadãos a respeito das recomendações de organizações internacionais; como potenciais ações em prol do fortalecimento da transparência.

Heald (2006) se preocupa em conceituar as direções da transparência, bem como seus componentes. Tal discussão é proposta, pois, segundo o autor, é complexo contextualizar se a transparência é boa ou ruim. Assim, somente considerando as direções e os diversos tipos de transparência, além do cenário em que elas estão situadas, é possível obter uma avaliação profunda sobre o tema.

As direções propostas pelo autor são caracterizadas pelos sentidos vertical e horizontal. A dimensão vertical é explicada com base na Teoria da Agência e as relações entre principal e agente. Quanto à dimensão horizontal, trata-se do que pode ser visto “pelo lado externo da organização” – *inwards*, e no sentido contrário,

outwards. É possível que as quatro direções coexistam no que o autor define como transparência totalmente simétrica (HEALD, 2012).

Conforme Heald (2006), a transparência vertical ocorre tanto no sentido *downwards* quanto no *upwards*, sendo fundamentada na Teoria da Agência, de Jensen e Meckling (1976), na qual “o principal (cidadão) delega ao agente (gestor público) uma atividade de seu interesse e monitora sua realização” (Bairral et al., 2015, p. 5), ou seja, a transparência flui para cima (*upwards*), pois, o principal pode observar a conduta e o comportamento do agente. No sentido inverso, os “governados” podem visualizar a ação dos “governantes” diante de uma prestação de contas, ou seja, a transparência flui para baixo (*downwards*).

A transparência horizontal, por sua vez, relaciona as organizações ao mesmo nível, tratando do que pode ser visto pelos semelhantes de dentro para fora (*inwards*), isto é, a transparência possui o sentido de dentro para fora. Convém ressaltar que esta dimensão de transparência envolve as questões de privacidade e vigilância (HEALD, 2006; PIOTROWSKI, 2017). Quanto à transparência de fora para dentro, (*outwards*), Heald (2006) afirma que os agentes podem ver o que ocorre fora da organização, possibilitando um melhor entendimento do contexto que os envolve externamente, bem como monitorar o comportamento dos seus semelhantes.

Uma vez discutida as questões de direção da transparência, Heald (2006) analisa a sua estrutura, colocando em discussão um conjunto de dicotomias que colaboram para superar obstáculos que caracterizam a discussão contemporânea da transparência nos muitos domínios públicos. As dicotomias são a transparência de eventos *versus* a de processos, a transparência em retrospectiva *versus* a em tempo real, a transparência efetiva *versus* a nominal e o período de introdução da transparência.

A transparência de eventos concentra sua preocupação na gestão dos recursos públicos basicamente em entradas, saídas e resultados, ou seja, em pontos visíveis de uma organização, enfatizando as questões de desempenho. Processos, por sua vez, são regras e procedimentos adotados e aplicados pela organização. Quando se fala em transparência dos mesmos, ressalta-se que ela pode ser prejudicial à eficiência e efetividade, pois consome recursos e induz ao comportamento defensivo perante a vigilância do público em relação a suas ações (HEALD, 2006).

A dicotomia entre transparência em retrospectiva e transparência em tempo real distingue a forma como a informação é liberada (PIOTROWSKI, 2017). A

transparência em retrospectiva apresenta informações da gestão dos recursos públicos com determinado atraso, em relatórios de períodos definidos, de modo *ex post*. Por outro lado, a transparência em tempo real alimenta a produção de informação ao público de modo instantâneo. Conforme Heald (2006) afirma, a janela de prestação de contas está sempre aberta. Já Ribeiro e Zuccolotto (2016) alertam quanto aos custos de executar uma transparência tempestiva (tempo real), cabendo ao gestor perceber se o mecanismo adotado está promovendo transparência efetiva ou nominal.

A distinção entre transparência nominal e transparência efetiva está ligada à capacidade real de as informações que estão sendo disponibilizadas prestarem contas ou se o que prevalece é uma transparência ilusória. Ao fazer essa distinção, Heald (2006) infere que, com a transparência nominal, grande parte da população não consegue processar, compreender ou utilizar tais informações. Em contrapartida, quando a transparência efetiva prevalece, os cidadãos conseguem, teoricamente, utilizar as informações para o fortalecimento do controle social.

Florini (1999) ressalta que existem duas condições primárias para atingir êxito quanto aos propósitos inerentes à transparência, isto é, para que as informações disponibilizadas contribuam efetivamente para a prestação de contas, fomentando uma transparência efetiva. Tais condições denotam que o provedor das informações, para ser transparente, deve ser capaz e estar disposto a fazê-lo, disponibilizando informações verídicas e relevantes, enquanto o destinatário deve ser capaz de avaliar a informação divulgada.

Florini (1999) enfatiza o cuidado necessário quanto ao entendimento que provedores e “consumidores” de informações devem possuir. Tal significado de transparência deve ser compartilhado, porque só dessa maneira se alcançará uma situação desejável. Nesse sentido, deve-se ter cautela com os atores que devem ser transparentes. Por vezes, o que se sobressai é se lhes é interessante a transparência, ou seja, se existem incentivos para serem transparentes, ou estes atores buscarão mascarar informações, a fim de esconder algum comportamento que lhes prejudicaria. Empresas e governos temem que Organizações Não-Governamentais (ONGs), por exemplo, usem as informações disponibilizadas para atacar pontos falhos das suas respectivas gestões ou, então, para tentar manipular processos de decisão pública (SÁEZ; LEBRERO, 2011).

Por outro lado, Florini (1999) ressalta que é preciso ter cuidado com uso excessivo de transparência, a fim de mascarar dados, ou seja, de esconder irregularidades em uma divulgação massiva de dados. Desse modo, a divulgação ocasiona um ruído branco (FLORINI, 1999) que prejudica a transparência e dificulta a compreensão e a classificação de dados significativos. Logo, para a transparência de uma entidade ser exitosa, a divulgação deve ser criteriosa, possibilitar a formatação de informações amigáveis ao usuário e permitir a classificação dos dados, minimizando o efeito do ruído branco. Sáez e Lebrero (2011) afirmam que essa divulgação massiva de informação é a razão para limitar a transparência, pois o excesso de informações pode ocasionar efeitos negativos no desempenho dos serviços públicos.

Em relação à transparência na área pública, o surgimento é decorrente da necessidade de envolver a sociedade nos processos que tratam da gestão dos recursos públicos e responsabilização dos gestores, devendo ser disponibilizado, na medida do possível, o acesso irrestrito às informações relevantes e confiáveis à população (ARMSTRONG, 2005). Ao permitir que essas informações sejam discutidas pela sociedade em geral, presume-se que o Estado trabalhe de forma mais eficiente e eficaz, seja pela melhora na gestão, seja pelas críticas por desempenho por parte dos cidadãos (STIGLITZ, 2002).

Hood (2001) coloca a transparência como o aspecto central da democracia moderna e motivadora da reforma do Estado, isto é, quando se discute democracia é imprescindível falar de transparência na Administração Pública. Para Angélico (2012), a materialização desse conceito ocorre com o acesso à informação pública. Neste contexto, tal acesso é a chave para prevenção da corrupção e responsabilização pública (HOOD, 2001).

Kim *et al.* (2005) ressaltam algumas características da informação ao tratarmos da transparência no setor público: além de relevante, completa e acessível (como apresentado por outros autores), a informação deve ser de fácil entendimento, permitir a possibilidade com períodos anteriores, sem viés, e ser divulgada nos mais variados meios possíveis.

Bairral *et al.* (2015) afirmam que o conceito de transparência pública já alcança dimensões além da linha legal/fiscal, passando a abordar outros aspectos da gestão pública, tais como: desempenho, pessoal e controle internos. Além disso, os autores alegam que o tema ganhou relevância após a promulgação da Lei de

Responsabilidade Fiscal (BRASIL, 2000). Após este marco, outros dispositivos foram efetivados, promovendo uma nova realidade quando à divulgação das informações (BRASIL, 2009;2011).

Fierro e Gil-Garcia (2012) destacam a importância das TICs para o crescimento da transparência pública quanto aos aspectos legais, visando à promoção de acesso às informações. Nesse sentido, é necessário investir no desenvolvimento e disseminação de tais mecanismos, pois são essenciais tanto para promover as diretrizes da transparência ativa (disponível sem solicitação dos cidadãos) como passiva (apresentada mediante uma solicitação por meio de um canal de comunicação).

Por fim, a transparência pública, para fins desta pesquisa, é caracterizada pela acessibilidade e disponibilização da informação. Isso significa dizer que a transparência pública, essencialmente, está relacionada às informações verídicas, relevantes e de fácil entendimento, disponibilizada aos cidadãos para que possam usá-las, interpretá-las e conseguirem avaliar as decisões tomadas pelas instituições públicas (ARMSTRONG; KIM *et al.*, 2005; HOLZER; HOLZER; HEALD; 2006).

2.5 Estudos sobre Transparência e Governança em Instituições de Ensino Superior

Conforme já mencionado, a literatura internacional que versa sobre governança pública é vasta, principalmente fomentada por entidades como a IFAC, ANAO, Banco Mundial e OECD. Porém, convém destacar o Guia de Governança do *Committee of University Chairs* (CUC) e o estudo da Rede de Informação sobre a Educação na Europa (EURYDICE), cujos estudos são direcionados à governança no ensino superior. O “*Guide for Members of Higher Education Governing Bodies in the UK*” é um estudo que discute a governança nas universidades, enfatizando temas como prestação de contas e sustentabilidade por meio de recomendações e práticas (CUC, 2009). Por sua vez, o estudo “A Governança no Ensino Superior na Europa” apresenta um compilado de informações sobre as variações evidenciadas em diferentes países europeus, no tocante a processos voltados à governança no ensino superior em 30 países europeus (EURYDICE, 2008).

Nesse sentido, ainda convém destacar a *Vereniging van Samenwerkende Universiteiten – VSNU* (Associação das Universidades na Holanda), entidade responsável pelo “*Code of good governance for universities 2013*”, um código que

define as boas práticas de governança, as quais as universidades holandesas implementam, denotando a importância de temas como transparência, governança e *accountability* presentes neste cenário (VSNU, 2013). Embora o contexto recém citado revele a preocupação com a governança no âmbito das universidades holandesas, é pertinente fazer um contraponto com outra realidade que envolva governança no ensino superior. Mulili (2014), em sua pesquisa sobre práticas de governança adotadas pelas universidades públicas do Quênia, obteve resultados que permitiram concluir a limitação da governança na referida conjuntura, motivada por fatores como grande número de estudantes, instalações sobrecarregadas, apoio insuficiente do governo e resistência a mudanças.

Em nível nacional, existem poucos trabalhos que envolvam universidades brasileiras, tratando de governança, pois as abordagens são relativamente recentes. A problematização encontrada em tais pesquisas abrange: evidênciação de políticas de governança nas universidades UFPR, UFRGS e UFSC (CARDOZO, 2012), governança aplicada à administração pública, sob a ótica das contribuições das Auditorias Internas em universidades públicas federais (LINCZUK, 2012), e análise dos mecanismos de governança utilizados para a gestão da UFC (SANTIAGO, 2014) e das IFES da Paraíba (SANTOS, 2016).

Em tempo, existem estudos, como o de Zorzal (2015), que analisam a transparência das universidades federais sob a perspectiva da adoção dos princípios da boa governança em relatórios de gestão. Sobre transparência, ainda convém destacar estudos quanto à utilização da internet, por parte da UFSC, como instrumento de transparência (PLATT NETO *et al.*, 2006); em relação ao nível de *disclosure* em IFES filantrópicas no Brasil (LIMA, 2009), e, também, sobre o conjunto de determinantes que estão relacionadas à transparência das Universidades Federais Brasileiras (PESSÔA, 2013).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo visa a apresentar: a metodologia utilizada a fim de alcançar os objetivos elencados no capítulo introdutório do presente estudo; o tipo e a classificação desta pesquisa; a construção do instrumento de pesquisa; o procedimento de coleta, tratamento e análise de dados; e a descrição do universo analisado.

3.1 Caracterização da Pesquisa

A pesquisa é a atividade básica da ciência que objetiva a solução de um problema, fazendo uso de um método científico (CERVO; BERVIAN, 1996). A pesquisa pode ser abordada tanto como procedimento de elaboração do conhecimento, quanto proceder de aprendizagem (DEMO, 2000).

Quanto ao método, Garcia (1998) caracteriza como:

“Um procedimento racional e ordenado, constituído por instrumentos básicos, que implica utilizar a reflexão e a experimentação, para proceder ao longo do *caminho* (significado etimológico de método) e alcançar os objetivos preestabelecidos no planejamento da pesquisa (GARCIA, 1998, p. 44)”.

Assim, este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa que utilizou métodos científicos no procedimento de aprendizagem, buscando analisar se os mecanismos de governança contribuem para a transparência nas Universidades Federais Brasileiras. Além disso, construiu-se uma proposta de intervenção para as unidades analisadas, respaldada pelo resultado da análise referente aos elementos de governança.

Nesse enquadramento metodológico, esta pesquisa se classifica, quanto à natureza dos objetivos, como descritiva, devido à análise documental das características reconhecidas como práticas de governança para o setor público, propostas por instituições internacionais e brasileiras (GIL, 2009). Uma pesquisa descritiva implica a observação, registro e análise do objeto que está sendo estudado (MARION; DIAS; TRALDI, 2002), ou seja, visa “*descobrir as características de um fenômeno como tal*” (RICHARDSON, 2008, p.71), o que se pretende ao analisar o objetivo do presente trabalho.

Em relação aos procedimentos, a pesquisa caracteriza-se por ser documental. Esse tipo de pesquisa possui, como característica marcante, uma fonte de dados composta por documentos que ainda não receberam tratamento analítico (MARCONI; LAKATOS, 2009). Desse modo, a pesquisa documental configura-se pelo formato das

informações disponíveis nos portais eletrônicos e relatórios de gestão das universidades, em que tais dados foram apenas publicitados, não apresentando nenhum tratamento estatístico.

A classificação quanto à forma de abordagem do problema é quantitativa, pois buscou-se analisar o nível de evidenciação das práticas de governança, a fim de promover uma efetiva transparência nos portais das Universidades Federais Brasileiras. O aspecto quantitativo enaltece a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitando distorções de análise e interpretação, viabilizando uma maior segurança nas inferências (RICHARDSON, 2008). Em uma pesquisa quantitativa, os conceitos e teorias são utilizados para determinar os dados que serão coletados, fazendo uso de métodos estatísticos para análise, utilizando coleta de dados mediante condições de controle e enfatizando a objetividade e a análise dos dados (POLIT *et al.*; 2004, GALL *et al.*, 2007).

3.2 Instrumento de Pesquisa

A fim de viabilizar o desenvolvimento desta pesquisa, foi construído um instrumento baseado em quatro princípios fundamentais da governança: *disclosure*, *fairness*, *accountability* e *compliance*. Tais princípios são os pilares para o que são consideradas boas práticas de governança (CARVALHO 2002; MATIAS-PEREIRA, 2010; ROSSETTI; ANDRADE, 2012).

De acordo com o Apêndice A, as quatro dimensões buscam mensurar diferentes características quanto à transparência das informações. A dimensão *accountability* possui um total de 8 variáveis que visam analisar a responsabilização dos gestores e a prestação de contas por meio dos mecanismos de transparência disponibilizados. Quanto à dimensão *compliance*, é buscada a evidência de práticas que correspondam às exigências legais de modo geral. Nesta dimensão, foram inseridas 8 variáveis.

Em relação ao *disclosure*, as 8 variáveis inseridas no instrumento concentram a preocupação em mensurar as práticas voltadas para a evidenciação e divulgação das informações. Finalmente, a dimensão *fairness* foi construída com a preocupação em relação à equidade, no sentido do direito ao acesso à informação e à participação popular, além de assegurar o direito de manifestação de servidores. Nesta dimensão, foram inseridas 8 variáveis.

O instrumento de pesquisa foi elaborado no formato de *checklist*, segundo consta no Apêndice B. Os princípios supracitados compõem as dimensões do instrumento, baseadas em códigos e diretrizes voltadas às práticas de governança; além de pesquisas que constituem a fundamentação teórica deste trabalho. Ainda compõem o instrumento variáveis de controle que caracterizam aspectos de cada universidade: nome da instituição, ano de fundação, número de alunos, repasses de verbas não-obrigatórias e orçamento anual.

A mensuração quanto ao atendimento de cada item do *checklist* é embasada no trabalho de Bearfield e Bowman (2017). Desse modo, conforme a Tabela 1, cada variável será classificada com um valor de 0 a 2 quanto à evidenciação das práticas nos mecanismos de governança de cada instituição.

Tabela 1 – Escala de Referência

| Indicador | A prática é evidenciada |
|-----------|-------------------------|
| 2 | Amplamente; |
| 1 | Parcialmente; |
| 0 | Nula/Não evidenciada. |

Fonte: adaptado de Bearfield e Bowman, 2017.

Como forma de validação, o instrumento foi enviado a especialistas para que fizessem apontamentos quanto à estrutura do *checklist*. Superada esta etapa, foi realizado um pré-teste em portais eletrônicos e relatórios de gestão de dois Institutos Federais: o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS) e o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-rio-grandense (IFSul).

Esses institutos foram escolhidos porque, sendo instituições de ensino federal voltadas à educação superior, assemelham-se quanto às obrigações legais, bem como em relação à estrutura organizacional das UFs. Convém ressaltar que, nesse pré-teste, não foi selecionada nenhuma Universidade Federal Brasileira para evitar que possíveis ajustes contivessem algum viés, prejudicando tanto a universidade como o universo amostral.

Após a coleta de dados referente aos institutos analisados no pré-teste, verificou-se a necessidade de ajustar o instrumento. Na sua versão inicial, o instrumento continha 38 questões. Depois dos ajustes, passou a apresentar 32 variáveis divididas em 4 dimensões, com 8 variáveis cada. Tais ajustes foram

tomados, principalmente, com o intuito de não polarizar os resultados, de agilizar a coleta e de diminuir uma eventual subjetividade devido ao fato de desconhecer a estrutura informacional apresentada no amplo rol de universidades.

3.3 Caracterização da Amostra

O universo desta pesquisa abrange todas as Universidades Federais Brasileiras, que estão listadas no portal do Ministério da Educação. Sendo assim, o Apêndice C apresenta todas as IFES que compõem a pesquisa, contabilizando um total de 68 universidades, constando informações quanto ao estado de cada uma, e o endereço eletrônico (*home page*), o qual serviu para realizar o acesso e coletar as informações pertinentes ao propósito desta pesquisa.

Tabela 2 – Distribuição Regional das Universidades Federais

| Região | Unidades Federativas | Universidades |
|--------------|----------------------|---------------|
| Centro-Oeste | 4 | 8 |
| Nordeste | 9 | 20 |
| Norte | 7 | 10 |
| Sudeste | 4 | 19 |
| Sul | 3 | 11 |

Fonte: Elaboração Própria, 2018.

A Tabela 2 apresenta a distribuição das universidades de acordo com as cinco regiões brasileiras. Do universo a ser analisado, as regiões Nordeste e Sudeste concentram a maior parte das Universidades Federais Brasileiras, com um percentual de 29% e 28%, respectivamente. As demais regiões possuem percentuais inferiores às primeiras e próximos entre si, respectivamente: Sul, 16%, Norte, 15%, e Centro-Oeste, 12%. Porém, considerando o número de unidades federativas (UF) que compõem cada região, destaca-se que a relação universidade/UF concentra uma proporção maior nas regiões Sudeste e Sul.

Ainda sobre os dados absolutos, é necessário pontuar que existem três universidades pluriestaduais, compostas por estados de mesma região. São elas: Universidade Federal da Integração da Lusofonia Afro-Brasileira (Bahia e Ceará) e Universidade Federal do Vale do São Francisco (Bahia, Pernambuco e Piauí) na região Nordeste e Universidade Federal da Fronteira Sul (Paraná, Rio Grande do Sul e Santa Catarina) na região Sul.

3.4 Coleta de Dados

A etapa de coleta de dados foi realizada nos portais institucionais e relatórios de gestão, ambos, elementos imprescindíveis das Universidades Federais do Brasil. Tal etapa possibilitou consultar a informação disponibilizada de cada instituição, a fim de alcançar o objetivo deste trabalho e de verificar a existência de itens do instrumento desta pesquisa.

A coleta de informações ocorreu do dia 15 de outubro de 2018 a 17 de novembro de 2018. Nesse período, instituições que, aleatoriamente, foram selecionadas para a coleta e apresentavam problemas de acesso ao portal no dia em questão ou não disponibilizavam o relatório de gestão de 2017 foram novamente buscadas, respeitando o intervalo citado acima.

Do universo de 68 Universidades Federais Brasileiras, algumas tiveram que ser descartadas nessa etapa por motivos distintos. Um total de cinco universidades foram criadas (institucionalizadas) no ano de 2018, as quais não possuem portal eletrônico próprio, pois ou se originaram a partir de desmembramentos de universidades antigas ou ainda estão em fase de implantação, além de serem impossibilitadas de possuir relatórios de gestão do exercício de 2017. Além dessas, um total de sete universidades foram descartadas da amostra por não disponibilizarem o relatório de gestão referente ao exercício de 2017. Desta forma, restringiu-se a coleta a 56 universidades.

3.5 Análise Estatística

Superada a etapa de coleta de dados, os dados foram tabulados e analisados por meio do software SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*). Com o intuito de alcançar os objetivos propostos, fez-se uso da técnica multivariada conhecida como análise de *clusters*.

A análise de *clusters* (*Clusters Analysis*), também denominada análise de conglomerados, é uma técnica que procura agrupar casos que apresentem características semelhantes em função de determinado conjunto de variáveis selecionado (EVERITT, 1993). Essa técnica analítica é capaz de identificar subgrupos significativos de entidades homogêneas, conseguindo classificar os objetos segundo o que cada elemento possui de similar em relação a outros pertencentes ao universo

analisado, considerando um critério de seleção pré-determinado (CORRAR, 2007; HAIR et al., 2009).

Ao empregar a análise de *clusters*, usou-se a medida de distância euclidiana quadrada entre pontos para medir a similaridade entre os objetos. Tal distância é a soma dos quadrados das diferenças sem extrair a raiz quadrada, possuindo como vantagem a desnecessidade de exigir a extração da raiz quadrada e sendo recomenda como medida de distância para o método *Ward* (CORRAR, 2007). Quanto ao algoritmo de agrupamento, foi selecionado o método *Ward*, caracterizado “*pela soma total dos quadrados dos desvios de cada objeto em relação à média do conglomerado no qual o objeto foi inserido*” (CORRAR, 2007, p. 347).

Nesse sentido, a análise de conglomerados foi aplicada a fim de classificar as 56 universidades em agrupamentos que apresentassem alta homogeneidade entre elementos internos em determinado nível de significância. Esta análise foi realizada com base no somatório dos *escores* encontrados em cada uma das quatro dimensões. Por exemplo, a variável “*Accountability*” continha o somatório dos *escores* obtidos pelas oito variáveis da dimensão de mesmo nome (tal proposição se aplica para as demais dimensões) e a variável “*Somatório*” continha todo os *escores* das quatro dimensões acumuladas.

Com base nos resultados da análise de *clusters*, executou-se um teste de normalidade a fim de definir qual seria o melhor caminho para garantir que os *clusters* formados pela referida análise contivessem as universidades com maiores similaridades. O teste de normalidade utilizado foi o Kolmogorov-Smirnov, possuindo como hipótese H_0 – a distribuição é normal, e H_1 – a distribuição não é normal (em um nível de significância de 5%), ou seja, permite identificar se uma variável possui distribuição normal (CORRAR, 2007). A partir desse teste, percebeu-se que os dados não seguiam uma distribuição normal e, diante disso, os dados foram analisados por meio de técnicas de estatística não-paramétricas.

Posteriormente, com o objetivo de expor a homogeneidade interna e a heterogeneidade externa dos agrupamentos, aplicaram-se os testes de Kruskal-Wallis e Wilcoxon-Mann-Whitney. O Teste de Kruskal-Wallis pode ser usado para avaliar se duas ou mais amostras provém de uma mesma população ou se de populações diferentes, testando, assim, a hipótese nula de que k amostras provém da mesma população ou de populações idênticas com a mesma mediana (SIEGEL; CASTELLAN, 2006).

Em relação ao Teste U-Mann-Whitney, é possível verificar se dois grupos independentes foram extraídos de uma mesma população, com a hipótese nula de que estes grupos possuem a mesma distribuição (SIEGEL; CASTELLAN, 2006). Assim, ambos os testes não-paramétricos permitiriam confirmar se a melhor solução (número de *clusters*) foi selecionada e, conseqüentemente, se as universidades foram inseridas nos conglomerados corretos.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo é voltado para a análise e discussão dos resultados. Deste modo, foi estruturado nas seguintes seções: (i) contexto das Universidades Federais Brasileiras, (ii) análise de *clusters* e, (iii) discussão dos resultados.

4.1 O contexto das Universidades Federais Brasileiras

Ao contextualizar a temática das Universidades Federais Brasileiras, pretende-se ressaltar o papel dessas instituições diante da sociedade, bem como a inerente complexidade que as envolve e o seu processo de evolução histórica (FAVERO, 1980; PESSÔA, 2013).

O papel social que as universidades possuem não permite deixar a sociedade à margem em sua contextualização. Isso porque a universidade, além ser um meio de desenvolvimento para o país, é um segmento responsável por capacitar os cidadãos tanto profissionalmente quanto criticamente, uma vez que também é formadora de opinião (CUNHA, 2003).

No que se refere à complexidade, as UFs são organizações peculiares e com características singulares quanto à estrutura e à forma de governo. A esta discussão pode-se acrescentar a autonomia universitária, expressa na CF/88, em contrapartida com a grande interferência que as UFs sofrem do Estado, ou seja, dois temas antagônicos e marcantes que envolvem o contexto de tais entidades responsáveis por prover o ensino superior. Convém ressaltar que as UFs, como autarquias vinculadas ao Ministério da Educação, integram o conjunto da Administração Pública, estando sujeitas às normativas do direito público comum (SILVEIRA, 2006).

Relativamente à evolução da educação superior no Brasil, tais mudanças estão ligadas à discussão do processo de evolução histórica deste país. Tanto o surgimento, como o desenvolvimento e a expansão das universidades sofreram influência histórica, cultural e política (CARDOZO, 2012). Quando o Brasil tornou-se independente, não possuía nenhuma universidade. No mesmo período, já existiam cerca de 20 universidades na América espanhola (LAUS, 2012). Tal atraso justificava-se pelo temor da Coroa Portuguesa, durante o período colonial, de que o desenvolvimento intelectual no país pudesse ser a base do processo que culminaria no fim de seu domínio (HOLANDA, 1995; ZORZAL, 2015).

Com base neste apontamento histórico, percebe-se que as universidades brasileiras surgiram após a independência. No entanto, não existe consenso quanto à primeira universidade do país, pois, de fato, tanto a Escola Universitária Livre de Manaus – fundada em 1909 e desativada em 1926 –, como a Universidade do Paraná – fundada em 1912 e desmembrada em 1918 – são citadas pelas respectivas Universidade Federal do Amazonas e Universidade Federal do Paraná como “a mais antiga universidade brasileira”, cada uma por uma visão legal diferente. Porém, muitos autores reconhecem a Universidade do Rio de Janeiro como a primeira universidade brasileira, devido ao fato de ser a primeira criada por um decreto do Governo Central (FAVERO, 1980; ZORZAL, 2015).

Nesta breve síntese histórica das universidades no Brasil, o período compreendido entre as décadas de 1950 e 1970 é marcado pela criação de universidades federais em todas regiões brasileiras. Tal fato é resultante da implantação da descentralização do ensino superior, referenciada pela Lei de Diretrizes e Bases na Educação Nacional e acompanha uma época de desenvolvimento do país, motivada pela industrialização e crescimento econômico (SOUSA, 1991).

Finalmente, o período compreendido entre 2003 e 2012 é marcado pela mudança nas políticas governamentais voltadas à educação superior no Brasil. O que ocorre neste período é a flexibilização dos critérios para a abertura de novos cursos promovidos pelo Ministério da Educação, além da criação e ampliação de programas de acesso à educação superior, como o Programa Universidade para Todos (PROUNI) e, principalmente o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) (BRASIL, 2012).

Atualmente, o cenário que envolve as UFs apresenta uma situação delicada, pois os repasses governamentais são essenciais para uma boa saúde financeira destas instituições. No entanto, a realidade das contas governamentais demonstra sucessivos cortes orçamentários e políticas de contingenciamento de verbas, diante da crise econômica que assola o país nos últimos anos.

Nesse contexto, elementos como o desempenho na gestão universitária, o próprio papel das universidades no desenvolvimento da sociedade e, também, a qualidade de seus serviços prestados, aliados à questão econômica e financeira dessas instituições, sinalizam a necessidade de boa governança. Diante disso, a consolidação da governança torna evidente a importância de práticas direcionadas à

transparência e à prestação de contas, seja para uma boa gestão, seja para o atendimento aos órgãos de controle, bem como o possível controle social dos cidadãos.

A partir do contexto descrito, a materialização das dimensões deste trabalho ocorre em elementos como os portais institucionais e os relatórios de gestão das universidades. Dessa maneira, a análise dos dados coletados, oriundos destes instrumentos, é apresentada na sequência.

4.2 Análise de *Clusters*

A fase de coleta desta pesquisa permitiu obter informações de 56 UFs, sendo que, em cada universidade, eram coletadas informações referentes às 32 variáveis, admitindo, a cada variável, um *score* de 0 a 2 (Nula/Não Evidenciada; Parcialmente; Amplamente). Conforme descrito no capítulo metodológico, estas variáveis pertenciam a 4 dimensões diferentes, com 8 variáveis cada. Deste modo, uma universidade poderia atingir um *score* máximo de 16 em cada dimensão e um *score* total de 62.

Com base na descrição acima, uma vez coletados e tabulados os dados, estes foram inseridos no software SPSS para realizar a análise de *clusters* e testes estatísticos subsequentes a fim de validar os resultados obtidos. A Tabela 3 demonstra os dados coletados, com informações resumidas das 4 dimensões, além do somatório total encontrado.

Tabela 3 – Somatório das Dimensões Analisadas

| Universidade | <i>Accountability</i> | <i>Compliance</i> | <i>Disclosure</i> | <i>Fairness</i> | Somatório |
|---------------------|------------------------------|--------------------------|--------------------------|------------------------|------------------|
| UNIPAMPA | 14 | 13 | 14 | 14 | 55 |
| UFFS | 13 | 13 | 16 | 10 | 52 |
| UFSC | 14 | 12 | 16 | 10 | 52 |
| UFSM | 14 | 9 | 14 | 14 | 51 |
| UFMS | 15 | 12 | 13 | 10 | 50 |
| UFRN | 14 | 13 | 13 | 10 | 50 |
| UFSCar | 15 | 11 | 14 | 10 | 50 |
| UFOP | 15 | 11 | 13 | 10 | 49 |
| UNIFEI | 13 | 11 | 13 | 12 | 49 |
| UFABC | 13 | 11 | 12 | 12 | 48 |
| UFERSA | 10 | 13 | 12 | 13 | 48 |
| UFU | 13 | 13 | 12 | 10 | 48 |
| UNILA | 15 | 11 | 13 | 9 | 48 |

| | | | | | |
|-----------|----|----|----|----|----|
| UFAL | 14 | 10 | 13 | 10 | 47 |
| UFC | 13 | 11 | 12 | 11 | 47 |
| UFSJ | 12 | 13 | 10 | 12 | 47 |
| UnB | 13 | 12 | 13 | 9 | 47 |
| UNIFESP | 13 | 13 | 9 | 12 | 47 |
| UFG | 15 | 8 | 11 | 12 | 46 |
| UFOPA | 10 | 11 | 14 | 11 | 46 |
| UFVJM | 15 | 12 | 12 | 7 | 46 |
| UFAC | 13 | 10 | 12 | 10 | 45 |
| UFMT | 15 | 12 | 8 | 10 | 45 |
| UFPEL | 14 | 10 | 11 | 10 | 45 |
| UFSB | 12 | 8 | 14 | 11 | 45 |
| UNILAB | 12 | 13 | 12 | 8 | 45 |
| UFBA | 12 | 11 | 11 | 10 | 44 |
| UFCSPA | 11 | 12 | 11 | 10 | 44 |
| UFES | 12 | 12 | 9 | 11 | 44 |
| UFT | 14 | 9 | 11 | 10 | 44 |
| UNIFESSPA | 12 | 9 | 10 | 13 | 44 |
| UNIRIO | 13 | 9 | 11 | 11 | 44 |
| UFJF | 13 | 8 | 9 | 13 | 43 |
| UFMG | 11 | 7 | 14 | 11 | 43 |
| UFPR | 14 | 8 | 12 | 9 | 43 |
| UFS | 14 | 9 | 10 | 10 | 43 |
| UFTM | 13 | 11 | 10 | 9 | 43 |
| UNIFAL | 10 | 12 | 11 | 10 | 43 |
| UFRB | 10 | 10 | 12 | 10 | 42 |
| UFMA | 11 | 11 | 9 | 10 | 41 |
| UNIVASF | 10 | 11 | 11 | 9 | 41 |
| UFPB | 14 | 11 | 8 | 7 | 40 |
| UFPE | 11 | 10 | 10 | 9 | 40 |
| UFPI | 12 | 9 | 8 | 10 | 39 |
| FURG | 13 | 11 | 9 | 5 | 38 |
| UFAM | 12 | 10 | 9 | 7 | 38 |
| UFRPE | 10 | 7 | 8 | 13 | 38 |
| UFCA | 8 | 11 | 9 | 9 | 37 |
| UFGD | 13 | 8 | 10 | 6 | 37 |
| UFRRJ | 10 | 9 | 9 | 9 | 37 |
| UFOB | 10 | 7 | 11 | 8 | 36 |
| UFF | 9 | 6 | 10 | 10 | 35 |
| UFRA | 7 | 7 | 8 | 11 | 33 |
| UNIFAP | 11 | 9 | 8 | 4 | 32 |
| UFPA | 8 | 5 | 10 | 8 | 31 |
| UNIR | 11 | 3 | 7 | 6 | 27 |

Fonte: Elaboração Própria, 2018.

A análise executada no SPSS fez uso das colunas apresentadas na Tabela 3, usando as 4 dimensões e o somatório total. Foi realizada a análise em dois agrupamentos, os quais serão denominados *Cluster 1* e *Cluster 2*.

No *Cluster 1*, ficaram agrupadas um total de 38 universidades. Na composição deste *cluster*, agruparam-se as universidades com características homogêneas de “níveis médios e elevados de transparência”. No *Cluster 2*, foram agrupadas as 18 universidades restantes da amostra. Este agrupamento concentrou as universidades com os “níveis baixos de transparência”.

A Tabela 4 apresenta a composição dos agrupamentos gerados pelo método *Ward* utilizado na análise de *clusters*. A fim de validar esses dois grupos gerados, na sequência da análise, foram realizados os testes de Kolmogorov-Smirnov, Kruskal-Wallis e Mann-Whitney U.

Tabela 4 – Composição dos *Clusters*

| Universidade | Ward Method | |
|--------------|-------------|-----------|
| | Cluster 1 | Cluster 2 |
| FURG | 0 | 1 |
| UFABC | 1 | 0 |
| UFAC | 1 | 0 |
| UFAL | 1 | 0 |
| UFAM | 0 | 1 |
| UFBA | 1 | 0 |
| UFC | 1 | 0 |
| UFCA | 0 | 1 |
| UFCSPA | 1 | 0 |
| UFERSA | 1 | 0 |
| UFES | 1 | 0 |
| UFF | 0 | 1 |
| UFFS | 1 | 0 |
| UFG | 1 | 0 |
| UFGD | 0 | 1 |
| UFJF | 1 | 0 |
| UFMA | 0 | 1 |
| UFMG | 1 | 0 |
| UFMS | 1 | 0 |
| UFMT | 1 | 0 |
| UFOB | 0 | 1 |
| UFOP | 1 | 0 |
| UFOPA | 1 | 0 |
| UFPA | 0 | 1 |
| UFPB | 0 | 1 |
| UFPE | 0 | 1 |
| UFPEL | 1 | 0 |
| UFPI | 0 | 1 |
| UFPR | 1 | 0 |

| | | |
|--------------|-----------|-----------|
| UFRA | 0 | 1 |
| UFRB | 0 | 1 |
| UFRN | 1 | 0 |
| UFRPE | 0 | 1 |
| UFRRJ | 0 | 1 |
| UFS | 1 | 0 |
| UFSB | 1 | 0 |
| UFSC | 1 | 0 |
| UFSCar | 1 | 0 |
| UFSJ | 1 | 0 |
| UFSM | 1 | 0 |
| UFT | 1 | 0 |
| UFTM | 1 | 0 |
| UFU | 1 | 0 |
| UFVJM | 1 | 0 |
| UnB | 1 | 0 |
| UNIFAL | 1 | 0 |
| UNIFAP | 0 | 1 |
| UNIFEI | 1 | 0 |
| UNIFESP | 1 | 0 |
| UNIFESSPA | 1 | 0 |
| UNILA | 1 | 0 |
| UNILAB | 1 | 0 |
| UNIPAMPA | 1 | 0 |
| UNIR | 0 | 1 |
| UNIRIO | 1 | 0 |
| UNIVASF | 0 | 1 |
| TOTAL | 38 | 18 |

Fonte: Adaptado do software SPSS, 2018.

A partir dos agrupamentos formados, fez-se uso do Teste Kolmogorov-Smirnov para identificar se o conjunto de dados apresentava uma distribuição normal. O resultado desse teste, demonstrado na Tabela 5, indicou que as variáveis *Accountability* e *Disclosure* apresentaram uma significância assintótica $p > 0.05$, ou seja, estas variáveis não apresentaram uma distribuição normal.

Tabela 5 – One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

| | | <i>Accountability</i> | <i>Compliance</i> | <i>Disclosure</i> | <i>Fairness</i> | Somatório |
|-----------------------------------|-------------|-----------------------|-------------------|-------------------|-----------------|-------------|
| N | | 56 | 56 | 56 | 56 | 56 |
| Parâmetros normais ^{a,b} | Média | 12,29 | 10,14 | 11,09 | 9,91 | 43,43 |
| | Erro Desvio | 1,979 | 2,219 | 2,134 | 2,065 | 5,676 |
| Diferenças mais extremas | Absoluto | ,177 | ,186 | ,106 | ,196 | ,148 |
| | Positivo | ,090 | ,099 | ,106 | ,161 | ,052 |
| | Negativo | -,177 | -,186 | -,094 | -,196 | -,148 |
| Kolmogorov-Smirnov Z | | 1,322 | 1,392 | ,792 | 1,465 | 1,111 |
| Asymp. Sig. (2 extremidades) | | ,061 | ,041 | ,557 | ,027 | ,169 |

a. A distribuição do teste é normal; b. Calculado dos dados.

Fonte: Adaptado do software SPSS, 2018.

Com base na reflexão do resultado do teste de normalidade, optou-se por utilizar testes não-paramétricos na sequência das análises estatísticas, uma vez que o conjunto de dados apresentava variáveis com distribuição não-normal. Em outras palavras, testes paramétricos não são a melhor indicação para analisar variáveis que possuam distribuição não-normal. Assim, os testes escolhidos foram o Kruskal-Wallis e o U de Mann-Whitney.

Ao considerar os clusters formados, o Teste de Kruskal-Wallis permitiu analisar as diferenças dos valores de cada uma das variáveis que compõem as dimensões obtidos pelos grupos gerados pelo método Ward, utilizado na análise de clusters. A Tabela 6 apresenta o grau de liberdade, a estatística do qui-quadrado e os níveis de significância das variáveis. Desta tabela, depreende-se que todas as quatro variáveis, além do somatório geral, apresentaram diferenças significantes entre os dois agrupamentos formados.

Tabela 6 – Kruskal-Wallis Test^{a,b}

| | <i>Accountability</i> | <i>Compliance</i> | <i>Disclosure</i> | <i>Fairness</i> | Somatório |
|--------------------|-----------------------|-------------------|-------------------|-----------------|-----------|
| Qui-quadrado | 18,678 | 11,775 | 21,357 | 13,839 | 36,173 |
| Df | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Significância Sig. | ,000 | ,001 | ,000 | ,000 | ,000 |

a. Teste Kruskal Wallis; b. Variável de Agrupamento: Ward Method

Fonte: Adaptado do software SPSS, 2018.

A fim de corroborar o resultado do Teste Kruskal-Wallis, ainda foi realizado o Teste U de Mann-Whitney. A Tabela 7 apresenta os valores obtidos, demonstrando que todas as variáveis obtiveram uma significância assintótica menor que 0,05.

Tabela 7 – U de Mann-Whitney Test^a

| | <i>Accountability</i> | <i>Compliance</i> | <i>Disclosure</i> | <i>Fairness</i> | Somatório |
|-------------------------------------|-----------------------|-------------------|-------------------|-----------------|-----------|
| U de Mann-Whitney | 99,000 | 149,000 | 81,000 | 135,500 | 0,000 |
| Wilcoxon W | 270,000 | 320,000 | 252,000 | 306,500 | 171,000 |
| Z | -4,322 | -3,432 | -4,621 | -3,720 | -6,014 |
| Significância Sig. (2 extremidades) | ,000 | ,001 | ,000 | ,000 | ,000 |

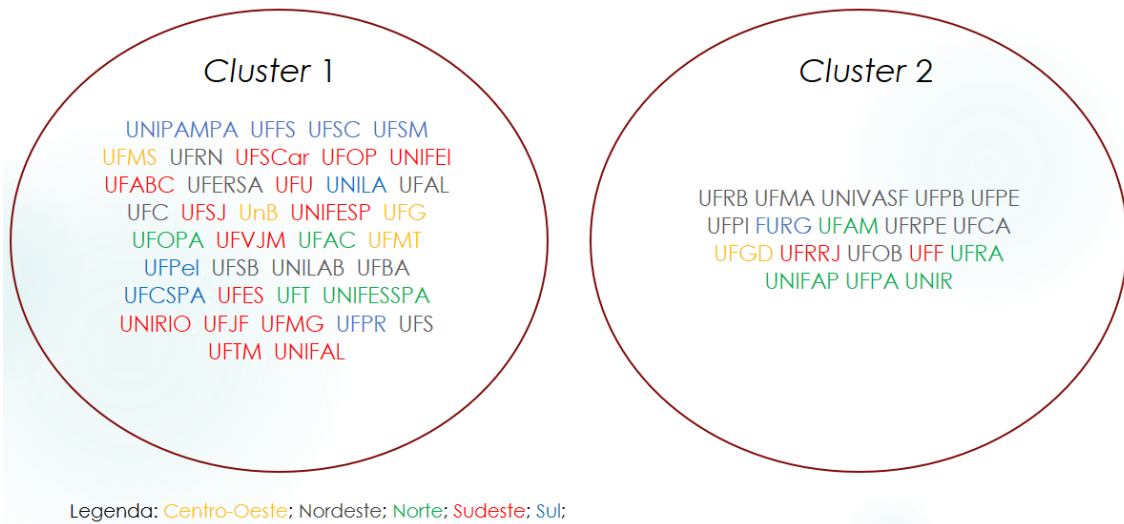
a. Variável de Agrupamento: Ward Method

Fonte: Adaptado do software SPSS, 2018.

Desta forma, ambos os testes executados comprovam a diferença detectada nos dois grupos neste nível de significância. Logo, o método Ward da análise de

clusters realmente conseguiu separar as universidades em dois grupos que são estaticamente diferentes. Deste modo, a Figura 1 apresenta uma simplificação da composição de ambos os clusters (contendo as siglas de todas as UFs), ratificados pelos resultados dos testes não-paramétricos.

Figura 1 – Composição dos Clusters



Fonte: Elaboração Própria, 2018.

4.3 Discussão dos Resultados

Esta seção é reservada, essencialmente, para discutir os resultados produzidos pelas análises estatísticas, bem como contextualizar e refletir sobre as percepções encontradas nos portais eletrônicos e relatórios de gestão, discutindo tais informações em nível de dimensão. Porém, antes de desenvolver tal discussão, é necessário dar ênfase às universidades que foram descartadas da coleta de dados.

O universo que engloba as Universidades Federais Brasileiras é constituído por 68 instituições. Entretanto, cinco foram descartadas da pesquisa, uma vez que, por serem formalizadas no presente ano, não possuíam relatório de gestão para fins de análise. Das 63 universidades restantes, foram avaliadas determinadas práticas de governança, por meio de informações coletadas dos portais eletrônicos das instituições e dos relatórios de gestão.

Além disso, um total de sete universidades foram retiradas do universo de coleta por não disponibilizarem o relatório de gestão do ano de 2017 no portal eletrônico. Na tentativa de não descartar tais universidades, por motivos de limitação de busca nos portais, buscou-se por relatório de gestão de 2017 + “Nome da

Universidade” na ferramenta de busca *Google*, não sendo encontrado nenhuma informação correta. Diante dessa situação, optou-se por excluí-las da coleta e análise, pois amparados pela orientação legal do TCU, a Decisão Normativa 161/2017, o não encontro de um documento denominado “Relatório de Gestão de 2017” nos portais das UFs até o dia 17 de novembro de 2018, conforme Apêndice E, além de denotar uma falta de preocupação com a transparência, também prejudicaria esta pesquisa, uma vez que, o instrumento de coleta requer acesso ao relatório de gestão atual para evidenciar as práticas.

Neste contexto, é necessário ressaltar que as UFs descartadas representam 11% das universidades de todo o universo amostral, havendo um percentual elevado de instituições que não atenderam a um requisito essencial, tanto desta pesquisa, como legalmente: a disponibilização do relatório de gestão do exercício de 2017. Tais universidades foram: UFRJ, UFRGS, UFV, UFRR, UFLA, UFCG, UFTPR.

Estas universidades estão localizadas em todas as regiões do país, com exceção da região Centro-Oeste. Esta constatação não permite inferir algum padrão quanto à representação geográfica. Porém, é necessário frisar que duas das principais UFs, segundo números do Apêndice D, respectivamente UFRJ e UFRGS, tiveram que ser descartadas por não disponibilizar um instrumento primordial de prestação de contas, responsável por possuir as principais informações institucionais destas universidades.

4.3.1 Discussão sobre os resultados da análise estatística

Em relação ao resultado da análise de *clusters*, evidenciou-se uma separação das 56 universidades em dois grandes agrupamentos. As 38 universidades com os melhores resultados obtidos na pesquisa, ou seja, as que melhor evidenciam as práticas de governança abordadas, compõem o *Cluster 1*. Neste *cluster*, estão universidades de todas as regiões brasileiras, conforme mostra a Tabela 8.

Destes dados, percebe-se que a grande maioria das universidades da região Sul apresenta os melhores níveis de transparência, de acordo com o modelo construído. Além disso, o fato de que as 4 universidades que mais pontuaram na coleta (UNIPAMPA, UFFS, UFSC e UFSM), vide Tabela 3, estão localizadas na região Sul, fortalece tal constatação.

Proporcionalmente, evidencia-se que as regiões Sudeste e Centro-Oeste também apresentam, na sua maioria, universidades no *Cluster 1*.

Tabela 8 – Composição dos *clusters* por região geográfica

| Região | Cluster 1 | | Cluster 2 | |
|--------------|---------------|-------------|---------------|-------------|
| | Número de UFs | % da Região | Número de UFs | % da Região |
| Sul | 8 | 88,88% | 1 | 11,12% |
| Sudeste | 14 | 87,5% | 2 | 12,5% |
| Centro-Oeste | 4 | 80 % | 1 | 20% |
| Nordeste | 8 | 47,06 % | 9 | 52,94% |
| Norte | 4 | 45,55 % | 5 | 55,55 % |

Fonte: Elaboração Própria, 2018.

Observando a Tabela 8, evidencia-se que o mesmo resultado não se sobressai no Nordeste e no Norte, visto que a maioria das universidades que foram agrupadas no *Cluster 2* pertencem a tais regiões. Como o *cluster* que apresentou, em sua homogeneidade interna, uma baixa evidência das práticas é composto por 18 instituições, nota-se que metade das universidades que o compõem são da região Nordeste. Sobre a região Norte, destaca-se, negativamente, que possui as 4 universidades com menor pontuação nesta coleta: UFRA, UNIFAP, UFPA e UNIR.

4.3.2 Discussão dos resultados sob a ótica das dimensões da pesquisa

Com relação aos *escores* obtidos pelas universidades, ao resgatar os dados da Tabela 3, percebe-se que nenhuma instituição atingiu o patamar de excelência, alcançando os 64 pontos possíveis, ou seja, possuindo todas as 32 práticas em nível de ampla evidência. Considerando tais apontamentos, convém ressaltar que a UNIPAMPA foi a universidade que mais apresentou práticas em nível amplo – um total de 23 – e, também, foi a única que não apresentou nenhuma prática como nula ou não evidenciada. Porém, de acordo com este trabalho, se comparado o nível percentual, mesmo a universidade com maior índice de evidência (UNIPAMPA), atingiu somente 86% dos *escores* possíveis, denotando que, até na instituição com maior evidência de transparência, existem pontos a serem melhorados.

Ao concentrar as análises na dimensão *Accountability*, constata-se que, mesmo no universo de apenas 8 práticas analisadas, nenhuma universidade alcançou resultado máximo. No entanto, 7 instituições apresentaram 7 práticas em nível “amplamente evidenciado” e uma parcialmente. Ainda sobre essa dimensão, evidencia-se que, no geral, foi a que apresentou maiores *escores* na coleta de dados,

ou seja, no somatório de todas as universidades, *Accountability* foi a dimensão mais evidenciada nesta pesquisa.

Sobre particularidades dessa dimensão, destaca-se a percepção sobre os concursos e processos seletivos, pois tal prática é amplamente evidenciada na maioria das universidades, bem como a preocupação em divulgar tanto o plano como o relatório de atividade anual de auditoria interna (prática da dimensão *accountability* melhor evidenciada nas UFs). Em contrapartida, informações voltadas às despesas apresentaram muitas falhas, sendo a prática com pior resultado nesta dimensão. Em considerável número de portais, observou-se que os acessos às informações sobre as despesas das UFs são “terceirizados”. Dessa forma, exemplifica-se tal constatação no grande número de casos em que o espaço reservado para a despesa apenas mencionava o Portal de Transparência e disponibilizava um *link* para este portal, o qual, em várias universidades, estava desatualizado, apontando para “Página não encontrada”.

Em uma análise sobre a dimensão *Compliance*, percebe-se que os níveis de evidência das práticas desta categoria foram muito próximos aos da dimensão *Fairness*, a qual obteve os piores resultados. É pertinente lembrar que as variáveis que compõem a *Compliance* são essencialmente práticas inspiradas em exigências legais, ou seja, teoricamente seria uma obrigação legal as universidades observá-las em um nível amplo.

A respeito dos escores obtidos, o melhor resultado, encontrado em 8 universidades, totalizou 13 pontos. Constata-se ainda uma concentração da pontuação entre o intervalo de 7 a 13, sendo que 53 universidades ficaram nesta faixa. Por fim, é nesta dimensão que está o pior resultado de uma universidade em relação as outras dimensões: um score de 3 em 16 possíveis. Ao detalhar as práticas de *Compliance*, nota-se que os escores oscilaram entre os extremos das variáveis analisadas. Do universo das 32 variáveis, *Compliance* contou com 3 práticas entre as sete que mais pontuaram. No entanto, outras 4 práticas voltadas às exigências legais, ficaram entre as seis menos evidenciadas nas universidades.

A principal constatação positiva da dimensão *Compliance* reside no fato de possuir a prática com maior evidenciação na grande maioria das universidades, tratando-se da disponibilização dos Regimentos e Estatuto que norteiam as respectivas instituições, embora consista em um resultado esperado, por tais documentos serem fundamentais. No tocante aos aspectos negativos, destacam-se,

sobretudo, o atraso referente à implementação dos Portais de Dados Abertos das universidades, a pouca relevância de informações quanto aos temas voltados à Comissão de Ética e o problema, já flagrado nas outras dimensões, acerca do descuido quanto a atualizações de páginas eletrônicas externas, apontadas pelo portal institucional.

Com relação ao *Disclosure*, o nível de evidenciação das práticas de governança foi satisfatório. No somatório geral dos *escores* atribuídos ao nível das universidades, esta dimensão ficou em segundo lugar. Além disso, convém ressaltar que o *Disclosure* foi a única dimensão em que foi possível alcançar o nível de excelência para algumas universidades. Neste caso, duas universidades obtiveram a pontuação 16.

No que tange às tendências encontradas sob a ótica do conteúdo das práticas de *Disclosure*, enfatiza-se a divulgação satisfatória das Pró-Reitorias referentes à transparência ativa, fato que permite classificar tal prática como a melhor evidenciada na dimensão *Disclosure* (e a quarta melhor pontuação no que diz respeito ao universo das práticas avaliadas). Ainda se enfatiza que, pelos objetivos propostos para este trabalho, foi avaliada a disponibilização da transparência ativa das Pró-Reitorias, mas não se pretende explicar sobre a qualidade de tais informações. Quanto aos principais aspectos falhos dessa dimensão, destacam-se: a falta de disponibilização das demonstrações contábeis da UFs e a falta de preocupação com a qualidade dos *links* disponibilizados nos portais das universidades, culminando em situações em que, na página principal, existiam *links* “quebrados” ou desatualizados.

Por fim, conforme já mencionado, a dimensão *Fairness* apresentou os piores resultados quanto à evidenciação de práticas de governança que possibilitam transparência. Assim, esta dimensão, focada na equidade e facilidade de acesso à informação, apresentou os resultados mais críticos. Os melhores índices desta dimensão versam sobre ferramentas de busca disponibilizadas nos portais e sobre a possibilidade de retornar para a “Página de Início”. No entanto, apesar desses bons resultados, as características de tais práticas são básicas em um portal eletrônico, a fim de garantir uma condição satisfatória de navegabilidade.

Ao analisar os pontos positivos desta dimensão, é necessário dizer que aspectos centrais da equidade e da facilidade de acesso às informações apresentam apenas resultados medianos. Nesse sentido, questões como acessibilidade, espaço reservado com os principais documentos da instituição, espaço voltado a sanar

dúvidas comuns e frequentes, além de abordagens voltadas à comunicação em tempo real apresentaram, no contexto geral, atendimento apenas mediano.

No tocante às práticas com piores resultados na dimensão *Fairness*, estão as variáveis que abordavam o acesso ao portal em vários idiomas e, também, a que tratava da possibilidade de acesso a arquivos-texto que permitissem alguma comparação de dados. Essas práticas também foram responsáveis pelos piores índices de todas as 32 variáveis. Em tempo, via de regra, os portais possuíam algum espaço com uma descrição limitada de informação da universidade em linguagem inglesa, mas, em raros casos, disponibilizavam conteúdo amplo em duas ou mais línguas estrangeiras. Com relação aos dados institucionais, como demonstrações contábeis ou informações apresentadas nos relatórios de gestão, ambos não eram disponibilizados em planilhas que permitissem comparação, caracterizando esta última como a prática menos evidenciadas nos portais das instituições.

Com base em toda a análise e discussão dos resultados obtidos, o próximo capítulo concentra-se em prol de uma proposta de intervenção que possa elevar a percepção de transparência nos instrumentos disponibilizados pelas Universidades Federais Brasileiras.

5 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Este capítulo é constituído por um conjunto de apontamentos, tendo em vista todo o conhecimento adquirido nesta pesquisa e considerando tanto a parte teórica que envolve a governança pública e a transparência nas universidades, como o que se pode inferir sobre as observações práticas.

Ademais, a parte empírica deste trabalho permite propor uma gama de considerações sobre a evidenciação de práticas de governança e o que se percebeu sobre o nível de transparência das UFs. Tais considerações são embasadas essencialmente: (i) pela percepção deste pesquisador ao coletar os dados, utilizando os portais eletrônicos e buscando informações nos relatórios de gestão; (ii) pelos resultados estatísticos obtidos com a análise de *clusters*, e os demais testes realizados; (iii) pelo nível de evidenciação obtido em cada variável.

Diante do exposto, este capítulo apresenta a proposta de intervenção, a qual envolve 10 Medidas de Transparência para UFs Brasileiras, apresentando a seguinte formatação: uma medida (orientação) sobre algum ponto a ser melhorado ou implementando e, na sequência, a justificativa para tal apontamento, amparada pelo cenário encontrado nos instrumentos de transparência disponibilizados pelas universidades. Assim segue:

Quadro 1 – Medidas sugeridas

| | MEDIDA | JUSTIFICATIVA |
|---|--|---|
| 1 | Padronizar as páginas dos portais eletrônicos. Primeiramente esta medida usa como base as páginas dos portais eletrônicos do Governo Federal, que conservam menus laterais e superiores em todas as páginas além de <i>links</i> de acesso rápido. Porém, mais importante que seguir a sugestão do formato das páginas do Governo Federal, é que os portais das UFs devem possuir uma padronização mínima entre suas páginas internas. | Muitas universidades apresentam portais com disponibilização de informação de forma desordenada, com uma interface não-amigável ao usuário. Outro fator que prejudica a visualização do portal é o <i>layout</i> mudar totalmente de uma página para outra. Por exemplo, cada Pró-Reitoria possui uma forma de apresentar suas informações. |
| 2 | Disponibilizar o relatório de gestão do último exercício, de acordo com a Resolução TCU (Tribunal de Contas da União) nº234/2010, Resolução do TCU 244/2010, Instrução Normativa TCU nº 63/2010, Instrução Normativa TCU nº 72/2013; e, neste caso, a norma específica ao exercício de 2017, a Decisão | O relatório de gestão é uma peça fundamental para promoção da transparência nas UFs e demais instituições que prestam contas ao TCU. Destaca-se que o prazo disponibilizado pela Decisão Normativa do TCU, quanto à prestação de contas do exercício de 2017, era 31 de março de 2018. Diante disso, era esperado que, no momento |

| | | |
|---|--|---|
| | Normativa TCU nº 161/2017, que colocou, como limite legal, em 31/03/2018, apresentar o relatório ao TCU. | da coleta de dados do presente trabalho, entre os meses de outubro e novembro, todas as 63 UFs disponibilizassem, em seus portais eletrônicos, seus respectivos relatórios de gestão do último exercício. Deste modo, tais universidades descartadas da coleta de dados foram: UFRJ, UFRGS, UTFPR, UFV, UFLA, UFTM e UFRR. |
| 3 | Atualizar, de modo constante, os <i>links</i> tanto de órgãos externos, como unidades internas, além dos casos em que a informação disponibilizada faz referência ao portal institucional antigo. | A preocupação com <i>links</i> disponibilizados nos portais deve ser constante, pois, ao verificar a evidenciação de determinadas práticas, recorrentemente, questões como licitações, convênios e despesas públicas eram redirecionadas ao Portal de Transparência, em que, eventualmente, a informação encontrada era de “Página não encontrada” ou redirecionamento para a página inicial do portal. Com relação aos <i>links</i> desatualizados, referências para unidades internas das UFs, bem como <i>links</i> “quebrados” para o portal antigo das universidades, os mesmos foram evidenciados em diversas universidades. Numericamente, 45 universidades apresentaram alguma limitação quanto à evidenciação de <i>links</i> de redirecionamento. |
| 4 | Ampliar as informações dispostas no espaço reservado ao cumprimento legal da Lei de Acesso à Informação, possuindo todos os tópicos exigido pela LAI, com informações atualizadas. | Todos os portais institucionais devem ter um espaço reservado para informações enfatizadas pela Lei de Acesso à Informação. Porém, 79% das universidades apresentaram alguma carência neste quesito. Inclusive, a UNIR apresentou evidenciação como “nula ou não evidenciada” devido ao fato de, ilustrativamente, reservar o espaço para a LAI, mas não possuir informação nesta seção. |
| 5 | Propiciar uma maior acessibilidade nos portais, visando seguir as diretrizes do e-MAG (Modelo de Acessibilidade em Governo Eletrônico), conforme as normas do Governo Federal, em obediência ao Decreto nº 5296/2004. Ainda espera-se a presença de funcionalidades como alto contraste, ajuste de tamanho de fonte e a possibilidade de acessar o conteúdo do portal em Libras. | De acordo com a coleta de dados, um total 23 UFs apresentavam alguma limitação em relação ao que foi exposto sobre a questão de acessibilidade. Ressalta-se, ainda, que 19,6% das instituições analisadas receberam pontuação “0”, pois não evidenciavam a prática descrita, sendo que, além de não reservar espaço para acessibilidade, sequer apresentavam opções como “tamanho da fonte” e “alto contraste” em seus portais. |
| 6 | Apresentar espaço reservado para “Processos de Contas Anuais” atualizado e de fácil acesso ao usuário (em <i>link</i> de acesso rápido na | Esta medida é justificada pela complexidade de coletar todas as informações quanto ao tema descrito. Estima-se que o usuário, em geral, terá |

| | | |
|----|--|---|
| | página inicial, ou no tópico “Auditorias” do espaço reservado a Lei de Acesso à Informação). | dificuldades de acessar às informações referentes a relatórios e pareceres de auditoria, relatórios de gestão, além de documentos provenientes da CGU e TCU, uma vez que, de 56 UFs, apenas UFBA e FURG não apresentaram limitação na evidenciação desta prática. |
| 7 | Priorizar a implantação do Portal de Dados Abertos, pois sua elaboração vem ao encontro do disposto na Lei de Acesso à Informação, Política Nacional de Dados Abertos (Decreto nº 8777/2016), entre outros normativos que abordam o tema de transparência. | Apenas uma parcela de 21 UFs apresentavam em seus portais, no período de coleta de dados, tanto o Plano de Dados Abertos, como a disponibilização de acesso ao Portal de Dados Abertos. Ademais, em situação mais crítica, estavam 20 universidades que não possuíam nem ao menos o Plano de Dados Abertos institucionalizado. |
| 8 | Internacionalizar o conteúdo dos portais eletrônicos. Efetivamente, espera-se que os portais institucionais permitam a possibilidade de acessar suas informações em línguas estrangeiras. | A prática voltada a disponibilização de informação dos portais em língua estrangeira teve como critério norteador, um mínimo de 2 idiomas estrangeiros com informações institucionais e notícias. Nesta prática ocorreu um total de 30 UFs não evidenciaram tal requisito, e apenas 10 instituições atenderam amplamente tal prática. |
| 9 | Disponibilizar uma seção “Documentos” na página principal com o rol dos principais arquivos referentes à universidade. Tal espaço deve permitir o download e impressão destes arquivos. Uma seção com os principais documentos facilita o acesso à informação por parte dos usuários que não possuem familiaridade com portal. Espera-se que uma seção com documentos institucionais contenha primordialmente: Estatuto, Regimento Geral, Plano de Desenvolvimento Institucional, Relatório de Gestão atual e a Carta de Serviços aos Usuário. | A existência de um espaço na página principal que contenha os principais documentos institucionais potencializa a transparência, ao passo que facilita a navegabilidade, além de demonstrar ativamente o enfoque com a disponibilização de informação ao usuário. Da coleta de dados, percebeu-se que 54% das UFs apenas apresentavam espaço para arquivos institucionais em páginas secundárias. |
| 10 | Possuir um código de conduta ética dos servidores, conforme orientação do TCU (2014), e também indicado por organizações voltadas à governança corporativa, (IFAC, 2001; IBGC, 2015). | Embora exista previsão legal de tal código, apenas 13 universidades possuem este instrumento legal disponibilizado em seus portais eletrônicos. Consequentemente, 77% das UFs analisadas apresentaram alguma limitação quanto à prática citada. Além disso, 16 das UFs analisadas não apresentaram sequer espaço atualizado à Ética Pública e, assim, tendo como não evidenciada a prática relacionada às exigências legais quanto ao tema. |

Fonte: Elaboração Própria, 2018.

Por fim, estas medidas apresentadas foram inspiradas nas quatro dimensões basilares deste estudo, porém, tais medidas não foram segmentadas com o intuito de representar medidas particulares de cada dimensão, tendo em vista que algumas medidas propostas buscam suprir carências de evidenciadas em práticas de mais uma dimensão ao mesmo tempo. Com relação aos *clusters* formados, espera-se que esta proposta de intervenção possa causar um maior impacto positivo no *Cluster 2*, onde estão concentradas UFs com níveis de transparência mais baixos. Entretanto, as medidas sugeridas podem ser aplicadas também nas demais UFs, uma vez que, todas as instituições apresentaram alguma carência com relação ao instrumento aplicado.

6 CONCLUSÃO

A presente pesquisa teve como objetivo analisar os mecanismos de governança utilizados para a transparência nas Universidades Federais Brasileiras. Nesse contexto, destacam-se a governança e a transparência, temas extremamente necessários ao setor público, pois, enquanto a governança provê meios para uma melhor gestão, a transparência atende às exigências legais, além de estar relacionada ao acesso à informação. Neste sentido, esse estudo evidencia contribuição relacionada à parte teórica e aborda o desenvolvimento de um instrumento de coleta direcionado para as Universidades Federais Brasileiras, o qual resgata e adapta características e conceitos da administração privada para a administração pública.

Estas características e conceitos tratam de dimensões que são fundamentais e abrangentes para a compreensão da governança e da transparência pública. Em tempo, esta investigação, com o intuito de analisar a prestação de contas públicas, a atenção às exigências legais que norteiam os órgãos públicos, a evidenciação e disponibilização das informações, além da preocupação da equidade de acesso a essas informações das Universidades Federais Brasileiras, permitiu reunir diversas práticas de governança sob a ótica de quatro dimensões basilares: *accountability*, *compliance*, *disclosure* e *fairness* (GONZALEZ, 2004; MATIAS-PEREIRA, 2010; ROSSETTI; ANDRADE, 2012).

Considerando o contexto empírico, este trabalho também contribui na medida em que investiga a totalidade das Universidades Federais Brasileiras. Além disso, permitiu concluir que não existe UFs que apresente 100% de transparência, uma vez que nenhuma universidade investigada apresentou a divulgação plena de todas as 32 variáveis investigadas. Nessa perspectiva, com base na evidenciação ideal em nível de dimensões (8 variáveis), apenas *Disclosure*, apresentou tal proposição, com as universidades UFFS e UFSC corroborando a argumentação anterior.

A análise do nível de evidenciação da transparência possibilitou separar as instituições em 2 grupos: com níveis médios e elevados de transparência, um total de 38 UFs, e, com níveis baixos de transparência, 18 UFs. Nesta situação, é importante identificar as práticas deficitárias, a fim de serem desenvolvidas com prioridade. A proposta de intervenção deste estudo pode contribuir para que tais dimensões apresentem melhor evidenciação, visto que foi desenvolvida com o intuito de prover meios para sanar as carências apresentadas em tal cenário.

Apesar dos agrupamentos formados, a partir dos níveis de evidenciação encontrados, a situação mais crítica configura-se em 7 UFs que não disponibilizaram os documentos necessários para que fossem analisados. Cabe ressaltar que não só esta pesquisa obteve limitação amostral com tal fato, como os cidadãos em geral estão privados do acesso à informação. Tais UFs são, respectivamente, UFRJ, UFRGS, UFV, UFRR, UFLA, UFCG, UFTPR, possuindo uma representatividade de 11% do universo amostral possível desse trabalho.

Com relação as limitações desta pesquisa, pode-se elencar: as UFs descartadas e, eventuais problemas de acesso aos portais nos dias de coleta. Da primeira limitação, apesar da exclusão ter sido feita por critério técnico/legal, reconhece-se que um cenário que fosse possível contemplar todas as UFs, viabilizaria novas considerações sobre a transparência nestas instituições. Quanto ao problema de acesso aos portais, a limitação encontra-se na aleatoriedade do período de escolha da coleta, onde um portal poderia estar com alguma restrição ao acesso às informações da respectiva universidade.

Por fim, diante do cenário apresentado, sugerem-se, como estudos futuros: nova abordagem visando inserir as 63 UFs na análise quanto à transparência; adaptar o instrumento objetivando inserir outras instituições de ensino superior em análise posterior; e, abordagens voltadas à evolução da transparência e governança em UFs da região Norte, pois universidades dessa região provaram requerer uma maior atenção quanto a estes temas, uma vez que 4 das suas 9 UFs apresentaram os piores escores desta pesquisa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABDALA, P. R. Z.; TORRES, C. M. S. O. A transparência como espetáculo: uma análise dos portais de transparência de estados brasileiros. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 8, n. 3, jul.-set. 2016.
- ABRUCIO, F. L. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública**, Edição Especial Comemorativa, p. 67- 86, 2007.
- ALMEIDA, E. J. **O reforço das competências de gestão nas instituições públicas**: governança e gestão no poder legislativo municipal estudo de caso na câmara municipal de Niterói. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2006.
- ALMEIDA, J. C. G. *et. al.* Níveis diferenciados de governança corporativa e grau de conservadorismo: estudo empírico em companhias abertas listadas na Bovespa. **Revista de Contabilidade e Organizações**. FEARP/USP, v. 2, n. 2, p. 118 – 131 jan./abr. 2008.
- AMORIM, P. K. D. F. **Democracia e internet**: a transparência de gestão nos portais eletrônicos das capitais brasileiras. 2012. 348f. Tese (Doutorado em Comunicação e Cultura Contemporânea) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2012.
- ANDRADE, C. A. **Accountability e Transparência**: uma proposta para os cursos do Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas da Fundação Universidade Federal de Rondônia. 2016. 81f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho, 2016.
- ANDREEVA, G.; ANSELL, J.; HARRISON, T. Governance and accountability of public risk. **Financial Accountability & Management**, v.30, n. 3, p. 342 - 361, aug. 2014.
- ANGÉLICO, F. **Lei de Acesso à Informação Pública e seus possíveis desdobramentos à accountability democrática no Brasil**. 2012. 132 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública e Governo) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, 2012.
- ARAÚJO, X. M. B. **Governança pública**: transparência nos portais eletrônicos de municípios tocantinenses e goianos. 2017. 135f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis), Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2017.
- ARMSTRONG, E. **Integrity, Transparency and Accountability in Public Administration: Recent Trends, Regional and International developments and Emerging Issues**. Economic & Social Affairs. United Nations. August 2005.
- AUSTRALIAN NACIONAL AUDIT OFFICE – ANAO. (Australia) **Achieving better practice corporate governance in the public sector**. Internacional Quality & Productivity Centre Seminar, 2002.
- BAIRRAL, M. A. C.; SILVA, A. H. C.; ALVES, F. J. S. Transparência no setor público: uma análise dos relatórios de gestão anuais de entidades públicas federais no ano de 2010. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 49, n. 3, p. 643 - 675, jun. 2015.
- BAKAR, N. B. A.; SALEH, Z. Disclosure of accountability information in public sector: the case of Malaysian federal statutory bodies. In: BIENNIAL CIGAR

CONFERENCE: Bridging public sector and non-profit sector accounting, 13, Ghent, June 2011. **Anais...** Disponível em: <<https://www.researchgate.net/publication/215487678/download>>. Acesso em: 25 jun. 2018.

BATISTA, E. M. **Governança no setor público**: uma análise das práticas da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. 2016. 130f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública). Universidade Federal do Rio Grande do Norte: Natal, 2016.

BEARFIELD, D.A.; BOWMAN, A.O.M. (2017), "Can you find it on the web? An assessment of municipal e-government transparency", **The American Review of Public Administration**, vol. 47, n. 2, p. 172 - 188.

BENEDICTO, S. C.; RODRIGUES, A. C.; ABBUD, E. L. Governança corporativa: uma análise da sua aplicabilidade no setor público. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 28., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ENEGEP, 2008. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_TN_STO_079_548_11648.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2018.

BIANCHI, M.; SILVA, C. V. GELATTI, R. A Evolução e o Perfil da Governança Corporativa no Brasil: um Levantamento da produção científica do ENANPAD entre 1999-2008. In: **Anais...** XXXIII Encontro ANPAD. São Paulo-SP, set. 2009. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/CON2941.pdf>>. Acesso em: 25 jun. 2018.

BIZERRA, A. L. V.; ALVES, F. J. S.; RIBEIRO, C. M. A. **Governança pública**: uma proposta de conteúdo mínimo para os relatórios de gestão das entidades governamentais. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNO, 5, 2012. Salvador. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_EnAPG495.pdf>. Acesso em: 12 jul. 2018.

BRAGA, S. **O papel das TICs na institucionalização das democracias**: um estudo sobre a informatização dos órgãos legislativos na América do Sul com destaque para o Brasil. Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação de Publicações, 2007.

BRASIL. Constituição. **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988, 1988.

_____. Controladoria Geral da União - CGU. **Acesso à informação pública**: uma introdução à lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011.

_____. **Decreto 5296/04** de 2 de dezembro de 2004. Regulamenta as Leis nos 10.048, de 8 de novembro de 2000, que dá prioridade de atendimento às pessoas que especifica, e 10.098, de 19 de dezembro de 2000, que estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida, e dá outras providências. Brasília, DF, 3 dez. 2004.

_____. **Decreto 8777/16** de 11 maio de 2016. Institui a política de dados abertos do Poder Executivo Federal. Brasília, DF, 16 mai. 2016.

_____. Lei 101, de 04 de maio de 2000. **Lei de Responsabilidade Fiscal.** Estabelece normas de finanças públicas voltadas para responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 05 mai. 2000.

_____. **Lei Complementar 131**, de 27 de maio de 2009. Acrescenta dispositivos à Lei Complementar no 101. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 28 mai. 2009.

_____. Lei 12.527 de 18 de novembro de 2011. **Lei de Acesso à Informação.** Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5o, no inciso II do § 3o do art. 37 e no § 2o do art. 216 da Constituição Federal. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 18 nov. 2011.

_____. Ministério da Administração e Reforma do Estado –MARE. Presidência da República. **Plano diretor da reforma do aparelho do estado. Brasília: Ministério da Administração e Reforma do Estado**, 1995.

_____. Ministério da Educação – MEC. **Análise sobre a Expansão das Universidades Federais 2003 a 2012.** 2012. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/docman/janeiro-2013-pdf/12386-analise-expansao-universidade-federais-2003-2012-pdf>>. Acesso em: 22 nov. 2018.

_____. Ministério da Educação – MEC. **Orçamento do MEC terá aumento de R\$ 9 bilhões e subirá 7% em 2017.** Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/ultimas-noticias/222-537011943/39021-orcamento-do-mec-tera-aumento-de-r-9-bilhoes-e-subira-7-em-2017>>. Acesso em: 10 out. 2018.

_____. Tribunal de Contas da União (TCU). **Governança Pública:** referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria. Brasília: TCU. 2014.

_____. Tribunal de Contas da União (TCU). **Resolução TCU n° 234/2010.** Brasília: TCU. 2010.

_____. Tribunal de Contas da União (TCU). **Resolução TCU n° 244/2010.** Brasília: TCU. 2010.

_____. Tribunal de Contas da União (TCU). **Instrução Normativa TCU 63/2013.** Brasília: TCU. 2013.

_____. Tribunal de Contas da União (TCU). **Instrução Normativa TCU 72/2013.** Brasília: TCU. 2013.

_____. Tribunal de Contas da União (TCU). **Decisão Normativa TCU n° 161/2017.** Brasília: TCU. 2017.

BRAUTIGAM, D. **Governance and economy:** a review. The World Bank, dec. 1991.

BRESSER PEREIRA, L. C. A Reforma do Estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle. **Lua Nova**, n 45, 1998.

CARDOZO, M. A. **A evidencição das políticas de governança nas IFES**: um estudo nas Universidades Federais do Sul do Brasil. 2012. 203f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Contabilidade), Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2012.

CARVALHO, A. G. Governança corporativa no Brasil em perspectiva. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 37, n. 3, p. 19 - 32, jul./set. 2002.

CATÓLICO, D. F. Revelación y divulgación da información financiera y no financiera das universidades públicas en Colombia. **Rev. Fac. Cienc. Econ.** v. 20, n. 1, p. 57 - 76, Jun. 2012.

COIMBRA, M. A.; MANZI, V. A. Manual de Compliance. **Preservando a Boa Governança e a Integridade das Organizações**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

COMMITTEE OF UNIVERSITY CHAIRS – CUC. **Guide for Members of Higher Education Governing Bodies in the UK**. 2009.

CORRAR, L.J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J.M. **Análise Multivariada**: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia. São Paulo: Atlas, 2007.

COTTERRELL, R. Transparency, mass media, ideology and community. **Cultural Values**, v. 3, n. 4, p. 414 - 426, 1999.

COY, D.; FISCHER, M.; GORDON, T. Public Accountability: A New Paradigms for College and University Annual Reports. **Critical Perspective on Accounting**, v. 12, p. 1 - 31, 2001.

CUNHA, S. S. **O controle social e seus instrumentos**. Salvador, UFBA/Nepol, 2003.

DAHL, R. **La Democracia una guía para los ciudadanos**. Madrid: Taurus, 1999.

DEMO, P. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

EVERITT, B. S. **Cluster analysis**. London: Hodder & Stoughton, 1993. 170 p.

FÁVERO, M. L. A. **Universidade & Poder**: análise crítica/fundamentos históricos: 1930-45. Rio de Janeiro: Achiamé, 1980.

FERLIE, E.; POLLITT, C. **The Oxford handbook of public management**. Oxford: Oxford University Press, 2005.

FIERRO, A.E., GIL-GARCÍA, J.R. (2012), “Más allá del acceso a la información: El uso de tecnologías de información para fomentar la transparencia, la participación y la colaboración en el sector público”, in G. Cejudo, S. López Ayllón and A. Ríos (eds.), **La política de transparencia en México: Instituciones, logros y desafíos**. México, CIDE, p. 207 - 248.

FIJOR, T. A. **O controle patrimonial como ferramenta de governança pública**: o caso da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. 2014. 121f. (Dissertação – Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Governança Pública), Universidade Tecnológica do Paraná, Curitiba, 2014.

FINEL, B. I.; LORD, K. M. The Surprising Logic of Transparency. **International Studies Quarterly**. v. 43, n. 2. jun., p. 315 - 339, 1999.

FLORINI, A. Does the Invisible Hand Need a Transparent Glove? The politics of transparency. **Annual World Bank conference on Development Economics**, Washington D. C. Carnegie Endowment for International Peace, Abril, p. 28 - 30.

FONTES FILHO, J. R. Governança organizacional aplicada ao setor público. In: **Anais...** VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá. p. 28-31 Oct. 2003. Disponível em: <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0047108.pdf>>. Acesso em: 28 mai. 2018.

FREZATTI, F.; ROCHA, W.; NASCIMENTO, A. R.; JUNQUEIRA, E. **Controle Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2009.

GALL, M. D.; GALL, J.P.; BORG, W. R. **Educational research: an introduction**. 8. Ed. USA: Pearson, 2007.

GALLEGO, I.; GARCÍA, I.-M.; RODRÍGUEZ, L. Universities' websites: disclosure practices and the revelation of financial information. **The International Journal of Digital Accounting Research**, Huelva, Spain, v. 9, p. 153 - 192, 2009.

GARCIA, E. A. C. **Manual de sistematização e normalização de documentos técnicos**. São Paulo: Atlas, 1998.

GERRING, J.; THACKER, S. C. Political Institutions and Corruption: The Role of Unitarism and Parliamentarism. **British Journal of Political Science**, v. 34, p. 295 - 330, 2004.

GIBBINS, M.; RICHARDSON, A.; WATERHOUSE, J. The management of corporate financial disclosure: opportunism, ritualism, policies and processes. **Journal of Accounting Research**, v. 28, n. 1, p. 121 - 143, Spring 1990.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GONZALEZ, R. Governança e comunicação na responsabilidade social empresarial. **Relações com Investidores**, Rio de Janeiro, n. 73, p. 16 - 17, mar. 2004.

GORDON, T. *et al.* A comparative empirical examination of extent of disclosure by private and public colleges and universities in the United States. **Journal of Accounting and Public Policy**, v. 21, n. 3 p. 235 - 275, Autumn 2002.

HAIR, JR. *et al.* **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HEALD, D. Varieties of transparency. In D. Heald & C. Hood (Eds.), **Transparency: The Key to Better Governance? Proceedings of the British Academy** (Vol. 135, pp. 25-43). Oxford, UK: Oxford University Press, 2006.

_____, D. Why is transparency about public expenditure so elusive? **International Review of Administrative Sciences**, 78 (1), p. 30 - 49, 2012.

HOLANDA, S. B. **Raízes do Brasil**. 26. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

HOLLIDAY, I. Building e-government in east and southeast Asia: regional rhetoric and national (in) action. **Public Administration and Development**, v. 22, n. 4, p. 549 - 570, 2004.

HOLZER, M.; KIM, S.-T. **Digital governance in municipalities worldwide (2005): a longitudinal assessment of municipal websites throughout the world**. Division for

Public administration and Development Management. Department of Economic and Social Affairs: United Nations, 2005.

HOLZNER, B.; HOLZNER, L. **Transparency in Global Change: The Vanguard of the Open Society**. 1. ed. University of Pittsburgh Press, 2006.

HOOD, C. What happens when transparency meets blame-avoidance? **Public Management: An International Journal of Research and Theory** (1461-667X, 1470-1065) until 2001.

HOPE, K. R. From Crisis to Renewal: Towards a successful implementation of the new partnership for Africa's development. **African Affairs**, v. 101, n. 404, p. 387 - 402, 2002.

HOUAISS, A.; VILLAR, M. S. Transparência. In: HOUAISS, A.; VILLAR, M. S. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2009.

HUTHER, J.; SHAH, A.; **Applying a simple measure of good governance to the debate on fiscal decentralization**. Social Science Research Network – SSRN. Nov. 1999.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015.

IFAC, International Federation of Accountants. **Governance in the public sector: a governing body perspective**. International Public Sector Study. Study 13, 2001.

IMF - International Monetary Fund. **Code of good practices on fiscal transparency**. 2007.

INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Censo da Educação Superior 2016**. 2017. Disponível em: <http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos/2016/censo_superior_tabelas.pdf>. Acesso em: 28 out. 2018.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm — managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305 - 360, out.1976.

KIM, P. S.; Halligan, J.; Cho, N.; Oh, C. H.; Eikenberry, A. M. Toward participatory and transparent governance: report on the Sixth Global Forum on Reinventing Government. **Public Administration Review**, v. 65, n. 6, p. 646-654, 2005.

LAUS, S. P. **A internacionalização da educação superior: um estudo de caso da Universidade Federal de Santa Catarina**. 2012. 331 f. Tese (Doutorado em Administração)– Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2012.

LIMA, E. M. **Análise comparativa entre o índice *disclosure* e a importância atribuída por *stakeholders* a informações consideradas relevantes para fins de divulgação em instituições de ensino superior filantrópicas do Brasil: uma abordagem da teoria da divulgação**. 2009, 201 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

LINCZUK, L. M. W. **Governança aplicada à administração pública – a contribuição da auditoria interna para sua efetivação: um estudo em Universidades Públicas Federais**. 2012. 181f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Governança Pública), Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Paraná. 2012.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARION, J. C.; DIAS, R.; TRALDI, M. C. **Monografia para os cursos de administração, contabilidade e economia**. São Paulo: Atlas, 2002.

MARQUES, M. C. C. Aplicação dos Princípios da Governança Corporativa ao Sector Público. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. 2, p. 11 - 26, Abr./Jun. 2007.

MATIAS-PEREIRA, J. **Governança no setor público**. São Paulo: Atlas, 2010.

MATOS, N. B *et al.* Práticas de governança eletrônica e desempenho: uma análise nas Universidades Federais Brasileiras. **Registo Contábil (Recont)**, v.6, n. 2, 2015.

MELLO, G. R. **Estudo das práticas de governança eletrônica: instrumento de controladoria para a tomada de decisões na gestão dos estados brasileiros**. 2009. 188 f. Tese (Doutorado) - Curso de Ciências Contábeis, Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

MIMICOPOULOS, M. G.; KYJ, L.; SORMANI, N.; BERTUCCI, G.; QIAN, H. **Public governance indicators: a literature review**. New York: ST/ESA/PAD/SER.E/100, United Nations, 2007.

MISHRA, A. D. Good governance: a conceptual analysis. In: DHAMEJA, A. (Ed.) **Contemporary debates in public administration**. 3. Impression, New Delhi, PHI Learning Private Limited, 2010. cap. 11, p. 157-166.

MULILI, B. M. (2014). Corporate governance in Kenya's public universities., **Journal of Applied Research in Higher Education**, Vol. 6 Issue: 2, pp.342-357. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/JARHE-02-2013-0008>>. Acesso em: 26 nov. 2018.

MURCIA, F. D. R. **Fatores determinantes do nível de disclosure voluntário de companhias abertas no Brasil**. 2009, 181 f. Tese (Doutorado) – Controladoria e Contabilidade – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

NARDES, J. A. R.; ALTOUNIAN, C. S.; VIEIRA, L. A. G. **Governança Pública: o desafio do Brasil**. Belo Horizonte: Fórum, 2016.

OECD, Organisation for Economic Co-operation and Development. OECD best practices for budget transparency. **OECD Journal on Budgeting**. v. 1, n. 3, 2002, p. 7 - 14.

_____. **OECD Principles of Corporate Governance**. França: OECD Publication, 2004.

PARREIRAS, T. A. S.; CARDOSO, A. M.; PARREIRAS, F. S. Governo eletrônico: uma avaliação do site da assembleia legislativa de Minas Gerais. In: CINFORM, 5, 2004, Salvador. **Anais...** Salvador: UFBA, 2004. Disponível em: <<https://zenodo.org/record/12314#.W5qhWKZKgdU>>. Acesso em: 5 jun. 2018.

PESSÔA, I. S. **Determinantes da transparência das universidades federais brasileiras**. 2013. 175 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade Federal do Espírito Santo: Vitória, 2013.

PIERANTI, O. P.; RODRIGUES, S.; PECI, A. **Governança e New Public Management: Convergências e Contradições no Contexto Brasileiro**. XXXI Enanpad, 2007.

- PINHO, J. A. G.; SACRAMENTO, A. R. Accountability: já podemos traduzi-la para o português? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 6, nov./dez. 2009.
- PIOTROWSKI, S. J. 2017. The “Open Government Reform” Movement: The Case of the Open Government Partnership and U.S. Transparency Policies. **American Review of Public Administration** 47(2): 155 – 71.
- PLATT NETO, O. A.; CRUZ, F.; VIEIRA, A. L. Transparência das Contas Públicas: um enfoque no uso da Internet como instrumento de publicidade na UFSC. **Revista Contemporânea em Contabilidade**, n. 5, janeiro-junho, p. 135 - 146, 2006.
- POLIT, D. F.; BECK, C. T.; HUNGLER, B. P. **Fundamentos de pesquisa em enfermagem: métodos, avaliação e utilização**. Trad. de Ana Thorell. 5. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- POLIZEL, C; STEINBERG, H. **Governança corporativa na educação superior: casos práticos de instituições privadas (com e sem fins lucrativos)**. São Paulo: Saraiva, 2013.
- RAUPP, F. M.; PINHO, J. A. G. Construindo a accountability em portais eletrônicos de câmaras municipais: um estudo de caso em Santa Catarina. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 1, p. 117 a 139, jan. 2011.
- _____. Os vereadores prestam contas em portais eletrônicos? Um estudo comparativo entre municípios do estado da Bahia e de Santa Catarina. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 5, n. 3, jul./set/ 2013.
- RIBEIRO, C. P. P.; ZUCCOLOTTO, R. **Identificação dos fatores determinantes da transparência na gestão pública dos municípios brasileiros**. Concurso Nacional de Monografias Conselheiro Henrique Santillo. Tribunal de Contas do Estado de Goiás. 2012.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3. ed. São Paulo: atlas, 2008.
- ROSARIO, A.; PÉREZ, M. C.; CAÑADAS, M. M. S. La transparencia da información online: El caso das top 100 universidades del mundo. **Anais do XXVI Congresso AECA**. Granada. 21 de set. 2011.
- ROSSETTI, J. P.; ANDRADE, A. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimentos e tendências**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- ROTBURG, R.I. Strengthening governance: ranking countries would help. **The Washington Quarterly**, v. 28, n. 1, p. 71 - 81, 2004.
- SÁEZ, M. A.; LEBRERO, J. C. R. Ética, transparencia y participación. In: SÁEZ, M. A.: **Crisis y reforma de la Administración Pública**. A Coruña: Netbiblo, 2011.
- SALES, E. C. A. S. **Governança no setor público segundo a IFAC – estudo nas Universidades Federais Brasileiras**. 2014. 158f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria), Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2014.
- SANTIAGO, M, G. C. **Análise da adequação dos Mecanismos de governança utilizados para gestão da Universidade Federal do Ceará (UFC)**. 2015. 102f. Dissertação (Programa de Pós-graduação em Gestão e Políticas Públicas), Universidade Federal do Ceará. Fortaleza. 2015.

- SANTOS, F. N. **Governança no setor público**: Análise da aplicabilidade dos mecanismos de governança nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) na Paraíba. 2016. 88f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública), Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal. 2016.
- SIEGEL, S.; CASTELLAN JÚNIOR, N. J. **Estatística não-paramétrica para ciências do comportamento**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- SILVA, M. C. C. S. **A governança nas instituições de ensino superior**: o caso da Universidade Federal de Pernambuco. 2016. 125f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração), Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2016.
- SILVEIRA, L.A. **Relação universidade-empresa**. 1 ed. Florianópolis: Imprensa Universitária, 2006.
- SOUSA, A. P. N. **Dimensões organizacionais da Universidade Federal do Pampa**: uma análise qualitativa da estrutura multicampi. 2015. 170 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Organizacional) – Regional Catalão, Universidade Federal de Goiás, Catalão. 2015.
- SOUSA, M. B.; RIBEIRO, T. G. B.; NASCIMENTO, A. R. A Evidenciação Da Contribuição Da Contabilidade No Processo De *Accountability* Nas Universidades Públicas – Um Estudo de caso da Universidade Estadual de Feira de Santana. In: XI Congresso Brasileiro de Custos, 2004. **Anais...** 2004. Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/2260>>. Acesso em: 9 jun. 2018.
- STIGLITZ, J. Transparency in Government. In: **The Right to Tell – The Role of Mass Media In Economic Development**. Washington, DC: The World Bank, 2002.
- THE NETHERLANDS. **Government governance**: corporate governance in the public sector, why and how? Ministry of Finance. Government Audit Policy Directorate (DAR), 2000.
- TORRES, L.; PINA, V.; ACERETE, B. E-governance developments in European Union Cities: reshaping government's relationship with citizens. **Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions**, v. 19, n. 2, p. 277 - 302, apr. 2006.
- VILLORIA, M. La democratización de la administración pública: marco teórico. In: J. Ruizhuerta y M. Villoria (Dir.), **Gobernanza democrática y fiscalidad**. Madrid: tecnos, p. 87-118, 2010.
- VSNU. Vereniging van Samenwerkende Universiteiten. **Code of good governance for universities 2013**. Disponível em: <<http://www.vsnu.nl/files/documenten/Domeinen/Accountability/Codes/Code%20of%20good%20governance%20for%20universities%202013.pdf>>. Acesso em: 28 nov. 2018.
- WARING, C. G. *et. al.* **The Role of Auditing in Public Sector Governance**. The Institute of internal Audit – IIA, 2006.
- WILLIAMS, C. C. Toward a taxonomy of corporate reporting strategies. **Journal of Business Communication**, v. 45, n. 3, p. 232 - 264, July 2008.
- WORLD BANK. **Sub-Saharan Africa**: from crisis to sustainable growth. Washington D.C., 1989.

_____. **Governance and Development.** Washington D.C., 1992.

_____. **Governance:** the World Bank's experience. Washington D.C., 1994.

ZORZAL, L. **Transparência das informações das universidades federais:** estudos dos relatórios de gestão à luz dos princípios de boa governança na Administração. 2012. 199f. Tese (Doutorado) – Ciência da Informação, Universidade de Brasília, Brasília, 2015.

APÊNDICE A – FRAMEWORK DE PESQUISA

| DIMENSÃO | DEFINIÇÃO | VARIÁVEIS | AUTOR |
|----------------|---|---|---|
| ACCOUNTABILITY | Consiste na responsabilização dos gestores, ou seja, num processo de divulgação de suas ações e decisões. | 1. A Instituição presta contas da evolução das suas atividades, apresentando uma comparação de metas de desempenho estipuladas no exercício financeiro anterior com os resultados alcançados, bem como os indicadores utilizados para tal mensuração. | OECD (2002); BIZERRA <i>et al.</i> (2011); |
| | | 2. A Instituição divulga informações sobre a remuneração e benefícios dos gestores devidamente explicados, preferencialmente de modo individualizado. Caso a divulgação seja pelo Portal da Transparência, existe um link no portal da Instituição direcionando para a informação no Portal da Transparência. | IFAC (2001); IBGC (2015); SILVA (2016) |
| | | 3. A Instituição divulga, em seus elementos de prestação de contas, a estrutura organizacional (organograma funcional) de modo atualizado. | IFAC (2001); BIZERRA <i>et al.</i> (2011)LAI (2011); ZORZAL (2015); |
| | | 4. A Instituição disponibiliza espaço reservado a concursos públicos, com editais, bancas, provas e gabaritos de provas, etc., de modo atualizado. | CF (1988); LAI (2011) |
| | | 5. A Instituição, em seu portal eletrônico, presta contas das ações de sua Auditoria Interna, apresentando tanto o Plano Anual de Atividades da Auditoria Interna (PAINT), bem como o Relatório de Atividades da Auditoria Interna (RAINT). | CGU (2015) |
| | | 6. A Instituição apresenta, em seu portal eletrônico, informações relativas a convênios, tais como repasses e transferência de recursos, de modo atualizado. | LAI (2011) |

| | | | |
|------------|--|---|---|
| | | 7. A Instituição apresenta, em seu portal eletrônico, informações referentes à licitações, tais como editais e resultados de certames, de modo atualizado. | LAI (2011); PESSÔA (2013) |
| | | 8. A Instituição apresenta, em seu portal eletrônico, informações das despesas realizadas, de modo atualizado. | LAI (2011) |
| COMPLIANCE | Princípio voltado para o cumprimento das legislações, propondo a conformidade com as normas reguladoras. | 9. A Instituição possui um código de conduta próprio elaborado pela sua Comissão de Ética. | IFAC (2001); TCU (2014); IBGC (2015); SILVA(2016) |
| | | 10. A Instituição disponibiliza acesso a seus códigos, regimentos e Estatuto, de modo atualizado. | PESSÔA (2013); MATOS <i>et al</i> (2015) |
| | | 11. A Instituição possui um Plano de Dados Abertos e um Portal de Dados Abertos. | LAI (2011); Decreto n° 8777/2016 |
| | | 12. A Instituição possui, em seu portal eletrônico, um Sistema de Informações ao Cidadão, viabilizando solicitações eletrônicas (e-SIC), além de apresentar informações para solicitações presenciais (local, formulários, responsáveis, etc.). | LAI (2011); |
| | | 13. A Instituição disponibiliza, em seu portal institucional, <i>link</i> para a página “Transparência Pública” e para a página “Processo de Contas Anuais”. | Decreto n° 5.482/2005; CGU (2005); PESSÔA (2013); |
| | | 14. A Instituição reserva espaço, em seu portal eletrônico, para a regulamentação da Lei de Acesso à Informação, com informações atualizadas. | LAI (2011) |
| | | 15. A Instituição divulga, em sua página principal, a Carta de Serviços ao Usuário com detalhamento de informações. | LAI (2011) |
| | | 16. A Instituição disponibiliza, em seu portal eletrônico, o parecer da Auditoria Interna, bem como pareceres e relatórios da CGU, TCU ou outros órgãos do controle interno ou externo. | LRF (2000); CGU (2005); LAI (2011); PESSÔA (2013) |

| | | | |
|------------|---|--|---|
| DISCLOSURE | Trata-se da divulgação tempestiva, relevante e transparente de informações aos vários <i>stakeholders</i> envolvidos. | 17. A Instituição disponibiliza na página principal um mapa do <i>site</i> ou esboço, a fim de facilitar a evidenciação da informação, demonstrando as principais sessões do portal. | PARREIRAS <i>et al.</i> (2004); HOLZER; KIM (2005); TORRES <i>et al.</i> (2006); BRAGA (2007); MELLO (2009) |
| | | 18. A Instituição disponibiliza, de modo atualizado, em seu portal eletrônico, tanto o Relatório de Gestão, como as demonstrações contábeis. | CUC (2009); TCU (2010); CARDOZO (2012) |
| | | 19. A Instituição divulga relatórios adicionais aos exigidos legalmente (transparência ativa). | IFAC (2001); TCU (2014); IBGC (2015); SILVA (2016) |
| | | 20. A Instituição disponibiliza, em seu portal eletrônico, de forma clara os integrantes da alta administração, além de reservar espaço para divulgação da agenda do reitor, de modo atualizado. | CUC (2009); CARDOZO (2012); |
| | | 21. A Instituição possibilita que seja acessado o Relatório de Gestão em apenas um único <i>click</i> , evidenciando uma importante característica de usabilidade ao portal eletrônico. | ZORZAL (2015) |
| | | 22. A Instituição, além de disponibilizar informação, preocupa-se com a qualidade dessa evidenciação, não existindo <i>links</i> quebrados ou desatualizados no processo de divulgação de informações nos portais. | LAI (2011) |
| | | 23. A Instituição disponibiliza os Relatórios de Gestão, desde 2004, em seu portal eletrônico. | LAI (2011); ZORZAL (2015) |
| | | 24. A Instituição divulga, preferencialmente em seu portal eletrônico, as Demonstrações Contábeis, de forma comparativa, de pelos menos o último exercício e o exercício anterior (2017 e 2016). | LRF (2000); LAI (2011); ZORZAL (2015) |
| FAIRNESS | | 25. A Instituição disponibiliza, em seu portal eletrônico, informação em vários idiomas. | VILELLA (2003); HOLZER E KIM (2005) |

| | | |
|--|---|--|
| <p>Visa garantir o acesso ao exercício dos direitos do <i>stakeholders</i>: aos cidadãos em geral, a preocupação com o direito ao acesso à informação e participação popular; enquanto aos servidores, a preocupação em destaque a manifestação dos mesmos, sem represálias.</p> | <p>26. A fim de se preocupar com a equidade ao acesso das informações, a Instituição disponibiliza <i>chats</i> ou algum espaço para debate.</p> | <p>MELLO (2009); RAUPP; PINHO (2011);</p> |
| | <p>27. A instituição disponibiliza um espaço reservado a “<i>Perguntas frequentes</i>”, ou seja, a fim de demonstrar transparência ativa, é selecionado um rol de dúvidas frequentes e, na mesma sessão, oferece subsídios para sanar tais dúvidas.</p> | <p>LAI (2011); ABDALLA; TORRES (2016)</p> |
| | <p>28. A Instituição disponibiliza, em seu portal eletrônico, ferramentas que permitem acesso a portadores de algumas deficiências, a fim de viabilizar o direito equânime ao acesso à informação.</p> | <p>LAI (2011); AMORIM (2012); ARAÚJO (2017)</p> |
| | <p>29. A Instituição, em seu portal eletrônico, possibilita o <i>download</i> dos dados em arquivo-texto ou planilha eletrônica.</p> | <p>MELLO (2009); MATTOS (2015)</p> |
| | <p>30. A Instituição, em seu portal eletrônico, dispõe de ferramenta de busca dinâmica responsável pela otimização ao acesso de informações.</p> | <p>RAUPP; PINHO (2011)</p> |
| | <p>31. A Instituição possui um espaço com os documentos públicos disponibilizados no portal e permite a cópia destes, por meio de impressão, <i>download</i>, etc.; ressalvados os casos dispostos em lei.</p> | <p>HOLLIDAY (2002); HOLZER; KIM (2005); MELLO (2009)</p> |
| | <p>32. A Instituição, a fim de facilitar o acesso à informação, fornece <i>links</i> clicáveis para a página principal do portal eletrônico, nas páginas secundárias.</p> | <p>HOLZER e KIM (2005), MELLO (2009); PESSÔA (2013); ZORZAL (2015)</p> |

APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE COLETA

VARIÁVEIS DE CONTROLE

| | |
|----------------------|--|
| NOME DA INSTITUIÇÃO: | |
| ANO DE FUNDAÇÃO: | |
| NÚMERO DE ALUNOS: | |
| REPASSES DO MEC: | |
| ORÇAMENTO ANUAL: | |

INSTRUMENTO

| PRÁTICA | NÍVEL DE EVIDENCIAÇÃO | | |
|--|-----------------------|-------|-------|
| 1. A Instituição presta contas da evolução das suas atividades, apresentando uma comparação de metas de desempenho estipuladas no exercício financeiro anterior com os resultados alcançados, bem como apresenta os indicadores utilizados para tal mensuração. | (0) | (1) | (2) |
| 2. A Instituição divulga informações sobre a remuneração e benefícios dos gestores devidamente explicados, preferencialmente de modo individualizado. Caso, a divulgação seja pelo Portal da Transparência, existe um link no portal da Instituição direcionando para a informação no Portal da Transparência. | (0) | (1) | (2) |
| 3. A Instituição divulga, em seus elementos de prestação de contas, a estrutura organizacional (organograma funcional) de modo atualizado. | (0) | (1) | (2) |
| 4. A Instituição disponibiliza espaço reservado a concursos públicos, com editais, bancas, provas e gabaritos de provas, etc., de modo atualizado. | (0) | (1) | (2) |
| 5. A Instituição, em seu portal eletrônico, presta contas das ações de sua Auditoria Interna, apresentando tanto o Plano Anual de Atividades da Auditoria Interna (PAINT), bem como o Relatório de Atividades da Auditoria Interna (RAINT). | (0) | (1) | (2) |
| 6. A Instituição apresenta, em seu portal eletrônico, informações relativas a convênios, tais como repasses e transferência de recursos, de modo atualizado. | (0) | (1) | (2) |

| | | | |
|---|-------|-------|-------|
| 7. A Instituição apresenta, em seu portal eletrônico, informações referentes à licitações, tais como: editais e resultados de certames, de modo atualizado. | (0) | (1) | (2) |
| 8. A Instituição apresenta, em seu portal eletrônico, informações das despesas realizadas, de modo atualizado. | (0) | (1) | (2) |
| 9. A Instituição possui um código de conduta próprio elaborado pela sua Comissão de Ética. | (0) | (1) | (2) |
| 10. A Instituição disponibiliza acesso a seus códigos, regimentos e Estatuto, de modo atualizado. | (0) | (1) | (2) |
| 11. A Instituição possui um Plano de Dados Abertos, e possui um Portal de Dados Abertos. | (0) | (1) | (2) |
| 12. A Instituição possui, em seu portal eletrônico, um Sistema de Informações ao Cidadão, viabilizando solicitações eletrônicas (e-SIC), além de apresentar informações para solicitações presenciais (local, formulários, responsáveis, etc.). | (0) | (1) | (2) |
| 13. A Instituição disponibiliza, em seu portal institucional, <i>link</i> para a página “Transparência Pública”, e para a página “Processo de Contas Anuais”. | (0) | (1) | (2) |
| 14. A Instituição reserva espaço, em seu portal eletrônico, para a regulamentação da Lei de Acesso à Informação, com informações atualizadas. | (0) | (1) | (2) |
| 15. A Instituição divulga, em sua página principal, a Carta de Serviços ao Usuário com detalhamento de informações. | (0) | (1) | (2) |
| 16. A Instituição disponibiliza, em seu portal eletrônico, o parecer da Auditoria Interna, bem como pareceres e relatórios da CGU, TCU ou outros órgãos do controle interno ou externo. | (0) | (1) | (2) |
| 17. A Instituição disponibiliza na página principal um mapa do <i>site</i> ou esboço, a fim de facilitar a evidenciação da informação, demonstrando as principais sessões do portal. | (0) | (1) | (2) |
| 18. A Instituição disponibiliza, de modo atualizado, em seu portal eletrônico, tanto o Relatório de Gestão, como as demonstrações contábeis. | (0) | (1) | (2) |
| 19. A Instituição divulga relatórios adicionais aos exigidos legalmente (transparência ativa). | (0) | (1) | (2) |
| 20. A Instituição disponibiliza, em seu portal eletrônico, de forma clara os integrantes da alta administração, além de reservar espaço para divulgação da agenda do reitor, de modo atualizado. | (0) | (1) | (2) |

| | | | |
|--|-------|-------|-------|
| 21. A Instituição possibilita que seja acessado o Relatório de Gestão em apenas um único <i>click</i> , evidenciando uma importante característica de usabilidade ao portal eletrônico. | (0) | (1) | (2) |
| 22. A Instituição além de disponibilizar informação, se preocupa com a qualidade dessa evidenciação, não existindo <i>links</i> quebrados ou desatualizados no processo de divulgação de informações nos portais. | (0) | (1) | (2) |
| 23. A Instituição disponibiliza os Relatórios de Gestão, desde 2004, em seu portal eletrônico. | (0) | (1) | (2) |
| 24. A Instituição divulga, preferencialmente em seu portal eletrônico, as Demonstrações Contábeis de forma comparativa, de pelos menos o último exercício e o exercício anterior (2017 e 2016). | (0) | (1) | (2) |
| 25. A Instituição disponibiliza, em seu portal eletrônico, informação em vários idiomas. | (0) | (1) | (2) |
| 26. A fim de se preocupar com a equidade ao acesso das informações, a Instituição disponibiliza <i>chats</i> , ou algum espaço para debate. | (0) | (1) | (2) |
| 27. A instituição disponibiliza um espaço reservado à “ <i>Perguntas frequentes</i> ”, ou seja, a fim de demonstrar transparência ativa, é selecionado um rol de dúvidas frequentes e na mesma sessão, disponibilizados subsídios para sanar tais dúvidas. | (0) | (1) | (2) |
| 28. A Instituição disponibiliza, em seu portal eletrônico, ferramentas que permitem acesso a portadores de algumas deficiências, a fim de viabilizar o direito equânime destes ao acesso à informação. | (0) | (1) | (2) |
| 29. A Instituição, em seu portal eletrônico, possibilita o <i>download</i> dos dados em arquivo-texto ou planilha eletrônica. | (0) | (1) | (2) |
| 30. A Instituição, em seu portal eletrônico, dispõe de ferramenta de busca dinâmica responsável pela otimização ao acesso de informações. | (0) | (1) | (2) |
| 31. A Instituição possui um espaço com os documentos públicos disponibilizados no portal, e permite a cópia destes, por meio de impressão, <i>download</i> , etc.; ressalvados os casos dispostos em lei. | (0) | (1) | (2) |
| 32. A Instituição, a fim de facilitar o acesso à informação, fornece <i>links</i> clicáveis para a página principal do portal eletrônico, nas páginas secundárias. | (0) | (1) | (2) |

Legenda: 0 – nula/não evidenciada; 1 – parcialmente evidenciada; 2 – amplamente evidenciada.

APÊNDICE C – LISTA DE UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS

| | UNIVERSIDADE | SIGLA | REGIÃO | ESTADO | PORTAL ELETRÔNICO |
|----|---|--------|--------------|----------|---|
| 1 | Universidade de Brasília | UnB | Centro-Oeste | DF | http://www.unb.br/ |
| 2 | Universidade Federal da Bahia | UFBA | Nordeste | BA | http://www.ufba.br/ |
| 3 | Universidade Federal da Fronteira Sul | UFFS | Sul | PR/RS/SC | http://www.uffs.edu.br/ |
| 4 | Universidade Federal da Grande Dourados | UFGD | Centro-Oeste | MS | https://www.ufgd.edu.br/ |
| 5 | Universidade Federal da Integração Latino-Americana | UNILA | Sul | PR/PAR | https://www.unila.edu.br/ |
| 6 | Universidade Federal da Lusofonia Afro-Brasileira | UNILAB | Nordeste | BA/CE | http://www.unilab.edu.br/ |
| 7 | Universidade Federal da Paraíba | UFPB | Nordeste | PB | http://www.ufpb.br/ |
| 8 | Universidade Federal de Alagoas | UFAL | Nordeste | AL | https://ufal.br/ |
| 9 | Universidade Federal de Alenas | UNIFAL | Sudeste | MG | http://www.unifal-mg.edu.br/portal/ |
| 10 | Universidade Federal de Campina Grande | UFCG | Nordeste | PB | http://www.ufcg.edu.br/ |
| 11 | Universidade Federal de Catalão | UFSCar | Centro-Oeste | GO | Desmembrada da UFG, mas sem site específico ainda. |
| 12 | Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre | UFCSPA | Sul | RS | https://www.ufcspa.edu.br/ |

| | | | | | |
|----|--|--------|--------------|----|---|
| 13 | Universidade Federal de Goiás | UFG | Centro-Oeste | GO | http://www.ufg.br/ |
| 14 | Universidade Federal de Itajubá | UNIFEI | Sudeste | MG | https://unifei.edu.br/ |
| 15 | Universidade Federal de Jataí | UFJ | Centro-Oeste | GO | Desmembrada da UFG, mas sem site específico ainda. |
| 16 | Universidade Federal de Juiz de Fora | UFJF | Sudeste | MG | https://www2.ufjf.br/ufjf/ |
| 17 | Universidade Federal de Lavras | UFLA | Sudeste | MG | https://ufla.br/ |
| 18 | Universidade Federal de Mato Grosso | UFMT | Centro-Oeste | MT | http://www.ufmt.br/ |
| 19 | Universidade Federal de Mato Grosso do Sul | UFMS | Centro-Oeste | MS | https://www.ufms.br/ |
| 20 | Universidade Federal de Minas Gerais | UFMG | Sudeste | MG | https://ufmg.br/ |
| 21 | Universidade Federal de Ouro Preto | UFOP | Sudeste | MG | https://www.ufop.br/ |
| 22 | Universidade Federal de Pelotas | UFPeI | Sul | RS | http://portal.ufpel.edu.br/ |
| 23 | Universidade Federal de Pernambuco | UFPE | Nordeste | PE | https://www.ufpe.br/ |
| 24 | Universidade Federal de Rondônia | UNIR | Norte | RO | http://www.unir.br/ |
| 25 | Universidade Federal de Rondonópolis | UFR | Centro-Oeste | MT | Criação sancionada pelo Senado. |
| 26 | Universidade Federal de Roraima | UFRR | Norte | RR | http://ufr.br/ |
| 27 | Universidade Federal de Santa Catarina | UFSC | Sul | SC | https://ufsc.br/ |

| | | | | | |
|----|---|---------|----------|----|---|
| 28 | Universidade Federal de Santa Maria | UFSM | Sul | RS | https://www.ufsm.br/ |
| 29 | Universidade Federal de São Carlos | UFSCar | Sudeste | SP | https://www2.ufscar.br/ |
| 30 | Universidade Federal de São João del-Rei | UFSJ | Sudeste | MG | https://ufsj.edu.br/ |
| 31 | Universidade Federal de São Paulo | UNIFESP | Sudeste | SP | http://www.unifesp.br/ |
| 32 | Universidade Federal de Sergipe | UFS | Nordeste | SE | http://www.ufs.br/ |
| 33 | Universidade Federal de Uberlândia | UFU | Sudeste | MG | http://www.ufu.br/ |
| 34 | Universidade Federal de Viçosa | UFV | Sudeste | MG | http://www.ufv.br/ |
| 35 | Universidade Federal do ABC | UFABC | Sudeste | SP | http://www.ufabc.edu.br/ |
| 36 | Universidade Federal do Acre | UFAC | Norte | AC | http://www.ufac.br/ |
| 37 | Universidade Federal do Agreste de Pernambuco | UFAPE | Nordeste | PE | Desmembrada da UFRPE, mas sem site específico ainda. |
| 38 | Universidade Federal do Amapá | UNIFAP | Norte | AP | http://www.unifap.br/public/ |
| 39 | Universidade Federal do Amazonas | UFAM | Norte | AM | https://ufam.edu.br/ |
| 40 | Universidade Federal do Cariri | UFCA | Nordeste | CE | https://www.ufca.edu.br/ |
| 41 | Universidade Federal do Ceará | UFC | Nordeste | CE | http://www.ufc.br/ |
| 42 | Universidade Federal do Delta do Parnaíba | UFDPAr | Nordeste | PB | Desmembrada da UFPI, mas sem site específico ainda. |

| | | | | | |
|----|--|----------|----------|----|---|
| 43 | Universidade Federal do Espírito Santo | UFES | Sudeste | ES | http://www.ufes.br/ |
| 44 | Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro | UNIRIO | Sudeste | RJ | http://www.unirio.br/ |
| 45 | Universidade Federal do Maranhão | UFMA | Nordeste | MA | http://portais.ufma.br/PortalUfma/index.jsf |
| 46 | Universidade Federal do Oeste da Bahia | UFOB | Nordeste | BA | https://ufob.edu.br/ |
| 47 | Universidade Federal do Oeste do Pará | UFOPA | Norte | PA | http://www.ufopa.edu.br/ufopa |
| 48 | Universidade Federal do Pampa | UNIPAMPA | Sul | RS | http://novoportal.unipampa.edu.br/novoportal/ |
| 49 | Universidade Federal do Pará | UFPA | Norte | PA | https://portal.ufpa.br/ |
| 50 | Universidade Federal do Paraná | UFPR | Sul | PR | http://www.ufpr.br/portalufpr/ |
| 51 | Universidade Federal do Piauí | UFPI | Nordeste | PI | http://www.ufpi.br/ |
| 52 | Universidade Federal do Recôncavo da Bahia | UFRB | Nordeste | BA | https://ufrb.edu.br/ |
| 53 | Universidade Federal do Rio de Janeiro | UFRJ | Sudeste | RJ | https://ufrj.br/ |
| 54 | Universidade Federal do Rio Grande | FURG | Sul | RS | https://www.furg.br/ |
| 55 | Universidade Federal do Rio Grande do Norte | UFRN | Nordeste | BA | http://www.ufrn.br/ |

| | | | | | |
|----|--|-----------|----------|----------|---|
| 56 | Universidade Federal do Rio Grande do Sul | UFRGS | Sul | RS | http://www.ufrgs.br/ufrgs/inicial |
| 57 | Universidade Federal do Sul da Bahia | UFSB | Nordeste | BA | http://www.ufsb.edu.br/ |
| 58 | Universidade Federal do Sul e do Sudeste do Pará | UNIFESSPA | Norte | PA | https://www.unifesspa.edu.br/ |
| 59 | Universidade Federal do Tocantins | UFT | Norte | TO | http://ww2.uft.edu.br/ |
| 60 | Universidade Federal do Triângulo Mineiro | UFTM | Sudeste | MG | http://www.uftm.edu.br/ |
| 61 | Universidade Federal do Vale do São Francisco | UNIVASF | Nordeste | BA/PE/PI | http://portais.univasf.edu.br/ |
| 62 | Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri | UFVJM | Sudeste | MG | http://www.ufvjm.edu.br/ |
| 63 | Universidade Federal Fluminense | UFF | Sudeste | RJ | http://www.uff.br/ |
| 64 | Universidade Federal Rural da Amazônia | UFRA | Norte | AM | https://novo.ufra.edu.br/ |
| 65 | Universidade Federal Rural de Pernambuco | UFRPE | Nordeste | PE | http://www.ufrpe.br/ |
| 66 | Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro | UFRRJ | Sudeste | RJ | http://www.ufrj.br/ |
| 67 | Universidade Federal Rural do Semi-Árido | UFERSA | Nordeste | RN | https://ufersa.edu.br/ |

| | | | | | |
|----|--|-------|-----|----|---|
| 68 | Universidade Tecnológica Federal do Paraná | UTFPR | Sul | PR | http://portal.utfpr.edu.br/ |
|----|--|-------|-----|----|---|

APÊNDICE D – DADOS INSTITUCIONAIS DAS UNIVERSIDADES

| UNIVERSIDADE | ANO DE FUNDAÇÃO | NÚMERO DE ALUNOS | REPASSES DO MEC (EMPENHADO) | BALANÇO FINANCEIRO |
|---------------------|------------------------|-------------------------|------------------------------------|---------------------------|
| FURG | 1969 | 9460 | R\$ 74.780.117,00 | R\$ 604.551.751,05 |
| UFABC | 2005 | 1299 | R\$ 63.233.164,00 | R\$ 329.180.456,83 |
| UFAC | 1974 | 8294 | R\$ 55.312.205,00 | R\$ 377.402.873,25 |
| UFAL | 1961 | 21950 | R\$ 105.166.688,00 | R\$ 960.736.138,82 |
| UFAM | 1962 | 30365 | R\$ 109.477.071,00 | R\$ 964.082.190,18 |
| UFBA | 1950 | 35400 | R\$ 179.021.276,00 | R\$ 2.211.342.772,23 |
| UFC | 1954 | 27368 | R\$ 170.060.810,00 | R\$ 1.639.503.876,63 |
| UFCA | 2013 | 2490 | R\$ 29.506.520,00 | R\$ 116.568.375,82 |
| <i>UFCG *</i> | 2002 | 15456 | R\$ 85.127.380,00 | |
| UFCSPA | 2006 | 2220 | R\$ 30.496.190,00 | R\$ 184.833.618,56 |
| UFERSA | 2005 | 9215 | R\$ 50.787.822,00 | R\$ 321.457.486,92 |
| UFES | 1961 | 23933 | R\$ 95.834.801,00 | R\$ 1.306.340.263,58 |
| UFF | 1960 | 45572 | R\$ 202.152.316,00 | R\$ 2.985.897.367,72 |
| UFFS | 2009 | 7723 | R\$ 56.033.810,00 | R\$ 298.783.969,71 |
| UFG | 1960 | 23618 | R\$ 143.612.148,00 | R\$ 1.758.650.549,40 |

| | | | | |
|----------|------|-------|--------------------|----------------------|
| UFGD | 2005 | 7337 | R\$ 41.872.664,00 | R\$ 415.118.456,34 |
| UFJF | 1960 | 20490 | R\$ 116.909.581,00 | R\$ 1.295.078.287,00 |
| UFLA * | 1994 | 10192 | R\$ 69.848.189,00 | |
| UFMA | 1966 | 30981 | R\$ 84.393.780,00 | R\$ 885.232.951,36 |
| UFMG | 1949 | 32144 | R\$ 247.431.581,00 | R\$ 3.259.290.745,00 |
| UFMS | 1979 | 16606 | R\$ 86.327.990,00 | R\$ 899.578.461,60 |
| UFMT | 1970 | 19798 | R\$ 117.796.435,00 | R\$ 1.148.064.871,76 |
| UFOB | 2013 | 2688 | R\$ 37.345.500,00 | R\$ 108.659.214,67 |
| UFOP | 1969 | 13144 | R\$ 58.594.228,00 | R\$ 446.453.736,33 |
| UFOPA | 2009 | 7046 | R\$ 48.996.097,00 | R\$ 188.413.040,08 |
| UFPA | 1960 | 38687 | R\$ 181.460.785,00 | R\$ 1.734.489.584,52 |
| UFPB | 1960 | 29993 | R\$ 141.400.426,00 | R\$ 2.094.536.509,02 |
| UFPE | 1965 | 32596 | R\$ 187.747.618,00 | R\$ 2.479.733.543,04 |
| UFPeI ** | 1969 | 17353 | R\$ 79.395.348,00 | |
| UFPI | 1968 | 28665 | R\$ 135.543.793,00 | R\$ 817.587.407,93 |
| UFPR | 1950 | 27678 | R\$ 175.475.837,00 | R\$ 2.342.017.713,63 |
| UFRA | 2002 | 6573 | R\$ 37.054.344,00 | R\$ 239.018.647,93 |

| | | | | |
|---------------|------|-------|--------------------|----------------------|
| UFRB | 2005 | 9924 | R\$ 49.204.348,00 | R\$ 304.997.123,07 |
| UFRGS * | 1950 | 29637 | R\$ 181.790.046,00 | |
| UFRJ * | 1920 | 39228 | R\$ 372.818.125,00 | |
| UFRN | 1960 | 28416 | R\$ 186.863.902,00 | R\$ 2.351.072.576,46 |
| UFRPE | 1955 | 12229 | R\$ 100.566.851,00 | R\$ 834.702.947,49 |
| <i>UFRR *</i> | 1985 | 6674 | R\$ 36.501.006,00 | |
| UFRRJ | 1963 | 19293 | R\$ 63.151.420,00 | R\$ 685.648.373,05 |
| UFS | 1967 | 27811 | R\$ 124.019.557,00 | R\$ 897.796.617,88 |
| UFSB | 2013 | 2194 | R\$ 27.349.258,00 | R\$ 97.313.250,76 |
| UFSC | 1960 | 29595 | R\$ 164.530.579,00 | R\$ 2.232.841.789,47 |
| UFSCar | 1968 | 12933 | R\$ 70.516.254,00 | R\$ 649.031.101,39 |
| UFSJ | 2002 | 13119 | R\$ 58.929.430,00 | R\$ 342.554.195,91 |
| UFSM | 1960 | 20444 | R\$ 152.162.193,00 | R\$ 1.635.167.118,33 |
| UFT | 2000 | 16846 | R\$ 90.761.655,00 | R\$ 438.669.108,76 |
| UFTM ** | 2005 | 5783 | R\$ 41.392.847,00 | |
| UFU | 1969 | 21597 | R\$ 149.014.422,00 | R\$ 1.920.220.714,60 |
| <i>UFV *</i> | 1969 | 16326 | R\$ 92.008.671,00 | |

| | | | | |
|-----------|------|-------|--------------------|----------------------|
| UFVJM | 2005 | 8965 | R\$ 45.731.117,00 | R\$ 282.769.427,16 |
| UnB | 1962 | 35028 | R\$ 159.876.598,00 | R\$ 2.323.584.457,12 |
| UNIFAL | 2005 | 6551 | R\$ 38.348.867,00 | R\$ 230.619.175,56 |
| UNIFAP | 1986 | 10560 | R\$ 32.238.741,00 | R\$ 322.347.752,94 |
| UNIFEI | 2002 | 6907 | R\$ 30.420.694,00 | R\$ 234.212.999,79 |
| UNIFESP | 1994 | 10982 | R\$ 125.901.422,00 | R\$ 1.408.066.924,92 |
| UNIFESSPA | 2013 | 3264 | R\$ 35.687.455,00 | R\$ 126.604.096,15 |
| UNILA | 2010 | 2764 | R\$ 46.982.667,00 | R\$ 176.662.373,30 |
| UNILAB | 2010 | 4466 | R\$ 49.114.099,00 | R\$ 148.658.699,95 |
| UNIPAMPA | 2006 | 9802 | R\$ 60.327.021,00 | R\$ 343.689.154,21 |
| UNIR | 1982 | 9751 | R\$ 44.811.636,00 | R\$ 306.756.095,72 |
| UNIRIO | 1979 | 12365 | R\$ 76.361.706,00 | R\$ 734.958.522,95 |
| UNIVASF | 2002 | 6915 | R\$ 56.664.331,00 | R\$ 304.206.701,89 |
| UTFPR * | 2005 | 27676 | R\$ 137.382.280,00 | |

Legenda: * - UFs descartadas da pesquisa por não disponibilizarem o Relatório de Gestão, ficando inacessível o balanço financeiro.

** - UFs onde não foi possível identificar o balanço financeiro nos Relatórios de Gestão, pois estava ilegível.

Fonte: Elaboração Própria, 2018.

APÊNDICE E – IMAGENS DO ESPAÇO RESERVADO AOS RELATÓRIOS DE GESTÃO NOS PORTAIS DE UFs EXCLUÍDAS DA PESQUISA

Universidade Federal de Campina Grande (UFCG)



The screenshot shows a web browser window displaying the website of the Universidade Federal de Campina Grande (UFCG). The browser's address bar shows the URL www.ufcg.edu.br/prt_ufcg/relatorio-gestao/. The page features the UFCG logo and the title "UMA GESTÃO TRANSPARENTE 2015". The main content includes a statement on public management transparency, a list of management reports from 2005 to 2016, and the names of the Rector and Vice Rector.

Relatórios de Gestão

Downloads - Relatório de Gestão

Não seguro | www.ufcg.edu.br/prt_ufcg/relatorio-gestao/

Universidade Federal de Campina Grande

UFCG

Rua Aprígio Veloso, 852 - Bairro Universitário - CEP: 58429-900 - Telefone: 0XX (83) 2101-1000 Campina Grande - PB

UMA GESTÃO TRANSPARENTE 2015

A gestão pública deve estar sempre acompanhada de um melhor nível de transparência na sua conduta administrativa, realçando todos os aspectos da governança.

Com este objetivo preparamos uma memória histórica das ações de gestão acadêmico administrativa desde 2003 até os dias atuais.

Esta publicação contém todas as informações mais relevantes referentes ao planejamento e a execução orçamentária, obedecendo rigorosamente os mandamentos legais, bem como todas as informações sobre a área de ensino, pesquisa e extensão, descritas de forma analítica para que o público alvo possa compreender claramente a administração na sua intimidade.

É com imenso prazer que a Administração Central da Universidade Federal de Campina Grande apresenta todos os relatórios de gestão acadêmica e administrativa, acima citados, de modo que fique acessível ao público em geral.

Campina Grande(PB), 31 de dezembro de 2015

José Edilson de Amorim
Reitor

Vicemário Simões
Vice Reitor

Relatórios de Gestão:

- Relatório de Gestão 2016 (Publicado no Portal do TCU em 19/05/2017)
- Relatório de Gestão 2015 (Publicado no Portal do TCU em 04/10/2016)
- Relatório de Gestão 2014
- Relatório de Gestão 2013
- Relatório de Gestão 2012
- Relatório de Gestão 2011
- Relatório de Gestão 2010
- Relatório de Gestão 2009
- Relatório de Gestão 2008
- Relatório de Gestão 2007
- Relatório de Gestão 2006
- Relatório de Gestão 2005

Windows Taskbar: 16:06 17/11/2018

Página do portal: http://www.ufcg.edu.br/prt_ufcg/relatorio-gestao/

Universidade Federal de Lavras (UFLA)

UFLA - Universidade Federal de Lavras

Auditorias | Acesso à informação

Não seguro | www.ufla.br/acessoainformacao/auditorias/

Universidade Federal de Lavras

Home Sobre a LAI Perguntas frequentes Relatórios Mapa de Processo Regimento Regulamento Contato

Auditorias

Nesta seção são divulgadas informações referentes ao resultado de inspeções, auditorias, prestações e tomada de contas realizadas na UFLA.

Processos de Contas Anuais **Levantamento de Governança de TI - TCU**

Processos de Contas Anuais

2016:

- Relatório de Gestão
- Pronunciamento Ministerial
- Relatório de Auditoria Anual de Contas
- Certificado de Auditoria Anual de Contas
- Parecer de Dirigente do Controle Interno
- Acórdão - aguardando julgamento pelo TCU

2015:

Indicadores

- Boletim Interno
- Repositório Institucional
- Carta de Serviços ao Cidadão

Material didático do curso "Lei de Acesso à Informação - Orientações Gerais - 2015"

Lei de Acesso à Informação orientações gerais

PRGDP disponibiliza acesso à Lei de Conflito de Interesses

Windows taskbar: 16:10 17/11/2018

Página do Portal: <http://www.ufla.br/acessoainformacao/auditorias/>

Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)

The screenshot displays the UFRGS website interface. At the top, there is a navigation bar with links for 'BRASIL', 'Serviços', 'Simplifique!', 'Participe', 'Acesso à informação', 'Legislação', and 'Canais'. Below this is a search bar and a 'Mapa do Site - UFRGS de A a Z' link. The main header includes the UFRGS logo and the text 'UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL'. A secondary navigation bar lists 'A UFRGS', 'ENSINO', 'PESQUISA E INOVAÇÃO', 'EXTENSÃO E CULTURA', 'COOPERAÇÃO INTERNACIONAL', 'BIBLIOTECAS', and 'SERVIÇOS'. A breadcrumb trail indicates the current location: 'Você está aqui: Página Inicial > A UFRGS > Relatórios'. Below this, there are buttons for 'Ingresso', 'SiSU', 'Vestibular', 'Webmail', 'Aluno', and 'Servidor'. The main content area is titled 'Relatórios' and contains the instruction: 'Para acessar os Relatórios de Gestão da UFRGS, clique no ano desejado.' A list of links follows, ranging from 'Relatório de Gestão 2016' down to 'Relatório de Gestão 2002'. A download icon is visible on the left side of the list. The browser's taskbar at the bottom shows various application icons and the system clock indicating 16:07 on 17/11/2018.

Página do Portal: <http://www.ufrgs.br/ufrgs/a-ufrgs/relatorios>

Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)

PR3 - Pró-Reitoria de Planejam... x +

Não seguro | planejamento.ufrj.br/index.php/2-uncategorised/18-selo-de-transparencia

Faça o download dos arquivos abaixo:
[MÉ UFRJ 2010 - 13.0MB](#)

RELATORIO DE GESTÃO 2011
Faça o download dos arquivos abaixo:

RELATORIO DE GESTÃO 2012
Faça o download dos arquivos abaixo:
[Relatório de Gestão 2012 \(Exercício 2011\)](#)

RELATORIO DE GESTÃO 2013
Faça o download dos arquivos abaixo:
[Relatório de Gestão 2013 \(Exercício 2012\)](#)

RELATORIO DE GESTÃO 2014
Faça o download dos arquivos abaixo:
[Relatório de Gestão 2014 \(Exercício 2013\)](#)

RELATORIO DE GESTÃO 2015
Em breve*

RELATORIO DE GESTÃO 2016
Em breve*

Indicadores de Gestão
[2004](#) -- [2005](#) -- [2006](#) -- [2007](#) -- [2008](#) -- [2009](#) -- [2010](#) -- [2011](#) -- [2013](#) -- [2014](#)

UFRJ 2020

UFRJ PR3 - Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento

Desenvolvido por:

Windows taskbar: 16:11 17/11/2018

Página do Portal: <http://planejamento.ufrj.br/index.php/2-uncategorised/18-selo-de-transparencia>

Universidade Federal de Roraima (UFRR)

The screenshot displays the website of the Pro-Reitoria de Planejamento (PROPLAN) at UFRR. The page features a navigation menu with categories like 'INÍCIO', 'ADMINISTRATIVO', 'PLANEJAMENTO', 'ORÇAMENTO', 'AVALIAÇÃO E INFORMAÇÃO', 'TECNOLOGIA E INFORMAÇÃO', 'NOTÍCIAS', 'DOWNLOADS', and 'CONTATO'. A prominent banner for 'UFRR 2025' is visible, along with a search bar and a 'Relatório de Gestão' section listing reports from 2013 to 2016. Each report entry includes a 'Details' button and a 'Download' button. The browser's address bar shows the URL: <http://proplan.ufrb.br/index.php/downloads/category/39-relatorio-de-gestao>. The system tray at the bottom indicates the date as 17/11/2018 and the time as 16:06.

Página do Portal: <http://proplan.ufrb.br/index.php/downloads/category/39-relatorio-de-gestao>

Universidade Federal de Viçosa (UFV)

Relatórios Institucionais | PPO x Relatórios de Auditoria CGU | Po x +

← → ↻ https://www.ufv.br/a-ufv/relatorio-de-auditoria-cgu/

BRASIL Serviços Simplifique! Participe Acesso à Informação Legislação Canais

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA
Ensino, Pesquisa e Extensão para a Sociedade Brasileira

ACESSIBILIDADE: Contraste Cor A+ A-

ACESSO RÁPIDO

VIÇOSA FLORESTAL RIO PARANAÍBA

ESTUDE NA UFV
GRADUAÇÃO
PÓS-GRADUAÇÃO
ENSINO MÉDIO
EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA
MOBILIDADE ACADÊMICA – INTERCÂMBIO

COMUNIDADE
ESTUDANTES
DOCENTES
TÉCNICOS
EX-ALUNOS

A UFV

ADMINISTRAÇÃO

ENSINO

PESQUISA

EXTENSÃO

INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO

PARCERIAS

A UFV

RELATÓRIOS DE AUDITORIA CGU

Para cumprir o estabelecido no *caput* do artigo 20-B do Decreto nº 3591/2000 e na Portaria da Controladoria Geral da União (CGU) nº 262, de 30 de agosto de 2005, disponibilizamos para consulta os Relatórios de Gestão/Prestação de Contas, Relatórios de Auditoria CGU, Certificados e Pareceres de Dirigente do Controle Interno e Pronunciamentos Ministeriais, os quais são peças integrantes do processo de Tomada de Contas da Universidade Federal de Viçosa, referente a exercícios anteriores.

Exercício de 2015
[Relatório de Gestão](#)

Exercício de 2014
[Prestação de Contas/Relatório de Gestão](#)
[Relatório de Auditoria/Certificado de Auditoria/Parecer de Dirigente do Controle Interno](#)
[Pronunciamento Ministerial](#)

Exercício de 2013
[Relatório de Gestão](#)

16:11
POR 17/11/2018

Página do Portal: <https://www.ufv.br/a-ufv/relatorio-de-auditoria-cgu/>

Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR)

Relatório de Gestão — Universid... x +

Não seguro | www.utfpr.edu.br/estrutura-universitaria/pro-reitorias/proplad/relatorio-de-gestao

BRASIL Serviços Simplifique! Participe Acesso à Informação Legislação Canais

UTFPR UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ

ALUNOS FUTUROS ALUNOS EX-ALUNOS SERVIDORES COMUNIDADE

TODOS OS CÂMPUS UTFPR em ordem alfabética

Aviso: O site da UTFPR está sendo reestruturado. Você está visitando a nossa página antiga. Neste momento de transição, algumas atualizações estão sendo realizadas na nova versão, disponível [aqui](#).

CONSELHO DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO
ASSESSORIA DE ESTATÍSTICA E PESQUISA INSTITUCIONAL
ASSESSORIA DE GESTÃO ADMINISTRATIVA
ASSESSORIA DE LEGISLAÇÃO E NORMAS
ASSESSORIA DE PROJETOS E FINANCIAMENTOS
DIRETORIA DE MATERIAIS E PATRIMÔNIO
DIRETORIA DE ORÇAMENTO, FINANÇAS E CONTABILIDADE
DIRETORIA DE PROJETOS E OBRAS
DIRETORIA DE SERVIÇOS GERAIS
INSTRUÇÕES NORMATIVAS
PLANEJAMENTO
ORGANOGRAMAS
PROCEDIMENTOS
RELATÓRIO DE GESTÃO
Formulário para Relatório de Gestão
TERCEIRIZADOS
COMISSÃO DE AVALIAÇÃO DE DOCUMENTOS DA UTFPR

Página Inicial » Estrutura Universitária » Pró-Reitorias » Pró-Reitoria de Planejamento e Administração - PROPLAD » Relatório de Gestão

Relatório de Gestão

Arquivos para preenchimento do relatório de Gestão.

Formulário para Relatório de Gestão
Formulário para coleta dos dados que são utilizados no relatório de gestão.
[Leia mais...](#)

Link Relatórios de Gestão
Link Relatórios de Gestão
O endereço do link é: <http://www.utfpr.edu.br/estrutura-universitaria/diretorias-de-gestao/diretoria-de-gestao-da-avaliacao-institucional/relatorios-de-gestao/>

Send this

Relatório de Gestão 2016 - Processo N° 01/2017 COPLAD
Relatório de Gestão 2016
[RG 2016 UTFPR - Versão COPLAD.pdf](#) — PDF document, 22994 kB (23546198 bytes)

Send this

Resolução N° 15/2017 e Relato sobre Relatório de Gestão 2016 - COPLAD
Resolução N° 15/2017 e Relato sobre Relatório de Gestão 2016 - COPLAD - Reunião de 24/02/2017
[Resolução COPLAD nº 15.2016.pdf](#) — PDF document, 4943 kB (5062071 bytes)

Send this

16:08
17/11/2018

Página do Portal: <http://www.utfpr.edu.br/estrutura-universitaria/pro-reitorias/proplad/relatorio-de-gestao>