

DOI: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2023.e92943>

MOTIVAÇÃO PARA A ADOÇÃO DE PRÁTICAS DE GOVERNANÇA NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

MOTIVATION FOR ADOPTING GOVERNANCE PRACTICES AT UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

Graziele Alano Gesser, Mestre

<https://orcid.org/0000-0002-5789-1452>

graziele.alano@gmail.com

Universidade Federal de Santa Catarina | Programa de Pós-Graduação em Administração
Florianópolis | Santa Catarina | Brasil

Pedro Antônio de Melo, Doutor

<https://orcid.org/0000-0001-7607-4303>

pedro.inpeau@gmail.com

Universidade Federal de Santa Catarina | Programa de Pós-Graduação em Administração
Florianópolis | Santa Catarina | Brasil

Recebido em 14/fevereiro/2023

Aprovado em 09/abril/2023

Publicado em 09/junho/2023

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



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

RESUMO

Essa pesquisa tem como objetivo analisar os motivos para a adoção de práticas de governança na Universidade Federal de Santa Catarina. Trata-se de um estudo de caso qualitativo e descritivo, que teve como objeto de estudo a Universidade Federal de Santa Catarina. A investigação foi realizada a partir da percepção de quinze gestores da UFSC, divididos em dois grupos: grupo 1 formado por gestores das unidades que compõe a alta gestão da instituição e grupo 2 formado por gestores das unidades com relevância estratégica em relação à governança da universidade. Foram mencionadas duas preocupações principais da governança para que os entrevistados pudessem comentar: a preocupação em atender às exigências legais e a preocupação em facilitar o acesso às informações por parte dos usuários. Para o grupo 1, o motivo principal das práticas de governança é facilitar o acesso às informações por parte dos usuários. Entre todos os participantes, essa motivação também prevaleceu. No grupo 2, a resposta que teve mais menções foi a preocupação com ambos os objetivos da governança sugeridos. Conclui-se, com base nas declarações dos respondentes, que as práticas de governança são capazes de: promover a publicidade e a transparência; promover melhoria e eficiência na gestão; favorecer o alcance dos objetivos institucionais e a função social da universidade; promover a capacidade de resposta às demandas (responsividade); atender as normas e leis; fornecer informações gerenciais; melhorar a qualidade das informações.

Palavras-chaves: Governança Universitária. Princípios de Governança. Práticas. Motivos. Gestão Universitária.

ABSTRACT

This research aims to analyze the reasons for adopting governance practices at Universidade Federal de Santa Catarina. This is a qualitative descriptive case study, whose object of study was the Universidade Federal de Santa Catarina. The investigation was carried out based on the perception of fifteen UFSC managers, divided into two groups: Group 1 formed by managers of the sectors comprising the institution's senior management and Group 2 formed by managers of sectors with strategic relevance with the university's governance. Two main governance concerns were mentioned so respondents could comment: the concern about complying with legal requirements and the concern about facilitating access to information by users. For Group 1, the main reason for governance practices is to facilitate access to information by users. Among all participants, this motivation also prevailed. In Group 2 the most mentioned answer was the concern about both suggested governance objectives. Based on the interviewees' statements, one concludes that governance practices can: promote publicity and transparency; promote improvement and efficiency in management; favor the achievement of institutional objectives and the social function of the university; promote responsiveness to demands; comply with norms and laws; provide managerial information; improve the quality of information.

Keywords: University Governance. Governance Principles. Practices. Reasons. University Management.

1 INTRODUÇÃO

O tema governança tem se tornado cada vez mais relevante tanto academicamente quanto nas práticas das organizações e instituições (ZORZA; RODRIGUES, 2016; ROCZANSKI; TOMASI; MELO, 2018). Da mesma forma, a governança universitária vem ganhando espaço nos debates e nas agendas dos gestores, demonstrando o aumento da importância do tema (PÉREZ MARTÍNEZ; RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ; HINOJOSA DE AGUILAR, 2019; PÉREZ MARTÍNEZ; RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, 2021).

As práticas organizacionais são práticas sociais “regularizadas e recorrentes que continuamente constroem e reconstroem a organização como um sistema social espaciotemporalmente delimitado” (ALBUQUERQUE; MACHADO-DA-SILVA, 2009, p. 632), ou seja, são ações que ocorrem dentro das organizações. As práticas de governança são práticas organizacionais que vêm se difundindo em todo o mundo. Rossoni e Machado-da-Silva (2010) conceituam práticas de governança, tendo por base Blair (1995) e Davis (2005), como um conjunto de meios legais e culturais e arranjos institucionais que determina o que as instituições “podem fazer, quem pode controla-las (sic), como seu controle é exercido” (p. 176) e como são alocados seus riscos e resultados.

No contexto universitário, as práticas de governança “se relacionam com as obrigações legais e são voltadas principalmente a transparência e prestação de contas” (MELLO; SILVA, 2018, p. 78). A adoção de práticas de governança pelas IES traz benefícios à gestão dessas instituições (MELLO; SILVA, 2018) e “resulta em um clima de confiança entre todos os *stakeholders*” da instituição (VIEIRA; SILVA, 2016, p. 4). Como as práticas de governança exigem a compreensão do relacionamento entre os *stakeholders* e uma “definição clara de responsabilidades” (NOGUEIRA; GARCIA; RAMOS, 2012, p. 227), a adoção dessas práticas por parte das IES é benéfica, pois garante o cumprimento dos objetivos organizacionais, assegurando que as IES cumpram sua função social constituída pelo tripé ensino, pesquisa e extensão (MELLO; SILVA, 2018).

Neste contexto, este estudo apresenta como problema de pesquisa: **O que motiva a adoção de práticas de governança na Universidade Federal de Santa Catarina?** Para atender ao problema, esta pesquisa tem como objetivo analisar os motivos para a adoção de práticas de governança na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Trata-se de um estudo de caso qualitativo e descritivo, que teve como objeto de estudo a UFSC. A instituição foi escolhida pela facilidade de acesso dos pesquisadores aos dados necessários à pesquisa e

também por sua relevância social e científica: no *ranking* publicado pela Times Higher Education (THE) em 2022, a UFSC se classificou como a quarta melhor universidade do Brasil e a sexta melhor da América Latina (UFSC, 2022).

Esta pesquisa contribui com a ampliação de estudos sobre universidades e com o arcabouço empírico na área de governança universitária. Assim, mostra-se relevante na medida em que contribui com a compreensão dos fenômenos analisados e com a percepção de lacunas e contradições nas teorias e práticas de governança.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção apresenta-se a fundamentação teórica da pesquisa, com a contextualização da governança universitária e a reflexão acerca de seus princípios.

2.1 GOVERNANÇA UNIVERSITÁRIA: CONTEXTUALIZAÇÃO

A preocupação com a governança, que surgiu inicialmente na iniciativa privada, tem se tornado cada vez mais relevante nas agendas dos gestores públicos e tema cada vez mais importante nos debates acadêmicos (ZORZA; RODRIGUES, 2016; ROCZANSKI; TOMASI; MELO, 2018).

A governança se relaciona ao modo como as organizações são dirigidas e controladas, incluindo as estruturas, sistemas, processos, práticas e procedimentos (formais e informais) utilizados para gerenciá-las e os mecanismos para assegurar o cumprimento das leis e prevenir comportamentos impróprios, antiéticos ou ilegais (MARQUES, 2021).

Segundo Vieira e Silva (2016), a governança visa contribuir com uma gestão responsável e transparente das organizações. Embora, tanto na gestão pública quanto na gestão empresarial, o relacionamento entre as partes interessadas (*stakeholders*) tenha um papel de destaque na governança, na gestão pública a finalidade da governança é alcançar objetivos coletivos, garantir o bem comum e o bem-estar da sociedade (BRASIL, 2014; SLOMSKI et al., 2008; TIMMERS, 2000).

Nesse sentido, ainda que a implantação da governança na gestão pública não tenha como objetivo maximizar lucros e/ou valorizar o capital, a governança pública é fundamental, pois contempla aspectos legais, éticos (MARQUES, 2021) e democráticos e engloba também a necessidade de eficiência no uso dos recursos públicos e a necessidade de atender às demandas da sociedade e a ela prestar contas (VIEIRA; SILVA, 2016).

As IES divergem muito dos demais tipos de organização e são instituições sobremaneira conservadoras e tradicionalmente resistentes a mudanças. Entretanto, as IES públicas encontram-se diante da necessidade de mudar e incorporar novos mecanismos de gestão focados em resultados e no atendimento das demandas dos cidadãos (ROCZANSKI, 2009).

Nesse sentido, as IES “não prescindem de mecanismos eficazes de gestão” (GESSER; MORÉ; MELO, 2022, p. 1) que permitam que elas se mantenham no seu dia a dia, mas também, em se tratando de IES públicas, que garantam “a seriedade na administração dos recursos públicos e as respostas aos anseios da sociedade” (VIEIRA; SILVA, 2016, p. 2).

Segundo Marques (2021), a governança nas IES, principalmente as públicas, sofre influência considerável das políticas e ações do governo. A influência estatal na gestão e governança dessas instituições refere-se à origem e uso dos recursos, à necessidade de observar leis e normas, inclusive editadas por órgãos reguladores e controladores, e a limitações na gestão de pessoas (contratação, demissão, promoção) (MARQUES, 2021). Entretanto, embora de fato a governança nas IES públicas seja influenciada pelas ações do governo, Balbachevsky (2017), Castro (2011) e Klein, Pizzio e Rodrigues (2018), baseados na tipologia de Olsen e Maasen (2007), classificam a universidade pública brasileira como um modelo democrático de universidade (democracia representativa interna), que é um dos quatro modelos de governança universitária definidos por Olsen e Massen (2007), juntamente com o modelo humboldiano (governos de pares), o modelo instrumental (instrumento das políticas nacionais) e o modelo empreendedor (corporação envolvida em mercados competitivos) (BALBACHEVSKY, 2017; GESSER; MORÉ; MELO, 2022; OLSEN; MASSEN, 2007).

Assim como outras práticas organizacionais, as práticas de governança vêm se difundindo em todo o mundo. Conforme Albuquerque e Machado-da-Silva (2009, p. 632), as práticas organizacionais são práticas sociais “regularizadas e recorrentes que continuamente constroem e reconstroem a organização como um sistema social spatiotemporalmente delimitado”, ou seja, são ações que ocorrem dentro das organizações. Baseados em Blair (1995) e Davis (2005), Rossoni e Machado-da-Silva (2010) conceituam práticas de governança como um conjunto de meios legais e culturais e arranjos institucionais que determina o que as instituições “podem fazer, quem pode controla-las (sic), como seu controle é exercido” (p. 176) e como são alocados seus riscos e resultados.

De forma similar, Mello e Silva (2018) afirmam que as práticas de governança

empregadas no contexto universitário (universidades ou fundações de apoio) “se relacionam com as obrigações legais e são voltadas principalmente a transparência e prestação de contas” (p. 78).

Conforme mencionado anteriormente, a implantação da governança pública é fundamental, pois contempla vários aspectos (legalidade, ética, democracia, eficiência, capacidade de resposta às demandas, prestação de contas) e a adoção de práticas de governança pelas IES, mesmo quando realizada de forma incompleta e não estruturada, traz benefícios à gestão dessas instituições (MELLO; SILVA, 2018) e “resulta em um clima de confiança entre todos os *stakeholders*” da instituição (VIEIRA; SILVA, 2016, p. 4).

Nesse contexto, como as práticas de governança exigem a compreensão do relacionamento entre os *stakeholders* e uma “definição clara de responsabilidades” (NOGUEIRA; GARCIA; RAMOS, 2012, p. 227), a adoção dessas práticas por parte das IES é benéfica.

Mello e Silva (2018) corroboram que, como a governança garante o cumprimento dos objetivos organizacionais, a adoção de práticas de governança facilita e assegura que as IES cumpram sua função social constituída pelo tripé ensino, pesquisa e extensão.

2.2 PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA UNIVERSITÁRIA

Por serem mantidos pelo contribuinte e custeados com recursos públicos, a gestão de órgão e entidades públicas envolve “um ambiente de cobrança acerca da transparência, integridade e responsabilidade na prestação de contas” (VIEIRA; SILVA, 2016, p. 5).

Transparência, integridade e responsabilidade são alguns dos princípios da governança pública, definidos a fim de melhorar a gestão organizacional (SLOMSKI et al., 2008). Também são princípios da governança pública: liderança, compromisso (BRASIL, 2016; SLOMSKI et al., 2008), *accountability* (BRASIL, 2016), equidade e prestação de contas (SLOMSKI, 2009).

De acordo com Nogueira, Garcia e Ramos (2012), os princípios que norteiam a governança pública são perfeitamente aplicáveis às IES públicas, visto que, de modo geral, as instituições públicas devem disponibilizar informações aos cidadãos, devem oferecer tratamento igualitário a todos os interessados na instituição, prestar contas de suas ações e zelar pela sua longevidade.

Para Barrett (2002), a integridade, a *accountability* e a transparência resultam de

estratégias, sistemas, políticas e processos. Para o autor, a integridade se alicerça na honestidade, na objetividade, na probidade administrativa e em altos padrões de propriedade. A integridade pública decorre “do arranjo institucional que visa fazer com que a administração pública não se desvie de seu objetivo precípua: promover o interesse público em conformidade com os princípios éticos e as normas legais” (VIEIRA; BARRETO, 2019, p. 180).

Os princípios da *accountability* e da transparência estão intrinsecamente ligados, dado que ambos visam atender as necessidades dos cidadãos de verificarem as ações realizadas pelo gestor público. Salm e Menegasso (2010, p. 6) consideram que a “transparência contínua pode ser entendida como a *accountability*”. Para outros autores, a transparência é um dos aspectos (SCHEDLER, 1999) ou dimensões da *accountability* (KOPPEL, 2005) ou ainda um elemento fundamental para a sua concretização (SACRAMENTO; PINHO, 2007).

Accountability é um conceito ainda sem definição precisa em português (CAMPOS, 1990; PINHO; SACRAMENTO, 2009; ROCHA, 2011). Segundo Pinho e Sacramento (2009), o conceito de *accountability* envolve responsabilidade, controle, transparência, obrigação de prestação de contas, necessidade de justificativa das ações e omissões e punibilidade. O termo *accountability* está relacionado à responsabilidade em sua versão objetiva; tal responsabilidade implica na obrigação de alguém em responder por algo diante de outra pessoa (CAMPOS, 1990; ROCHA, 2011). Nesse sentido, a *accountability* refere-se à obrigação das organizações públicas em prestar contas de suas ações à sociedade e também à responsabilização dos seus agentes (CAMPOS, 1990). Vieira e Silva (2016, p. 5) definem a responsabilidade em prestar contas como “o processo em que as entidades do setor público e seus indivíduos são responsáveis por suas decisões e ações”. Diante de tal obrigação, os indivíduos e organizações sujeitam-se ao escrutínio público sobre suas ações e seu desempenho.

Há diversas concepções de *accountability*, cada qual possuindo expectativas diferentes e conflitantes. De acordo com Koppell (2005), as organizações que tentam atender concomitantemente todas as expectativas em relação à *accountability* correm o risco de não satisfazer nenhuma e de se tornarem disfuncionais, sofrendo de uma síndrome que o autor nomeia de Transtorno de *Accountabilities* Múltiplas (*Multiple Accountabilities Disorder – MAD*). Nesse cenário, a fim de minimizar o risco de que expectativas de *accountability* pouco claras levem a MAD, Koppell (2005) estabelece uma tipologia de *accountability* composta

por cinco dimensões: transparência, imputabilidade, controlabilidade, responsabilidade e responsividade.

A imputabilidade refere-se à exigência de que o desempenho de indivíduos e organizações enfrente consequências (responsabilização), positivas (compensação) ou negativas (punição); a controlabilidade está relacionada à satisfação da vontade do principal, que controla a organização, por parte do agente (KOPPELL, 2005). A responsabilidade, para Koppel (2005), refere-se a obrigações explícitas e implícitas ou morais como legislação, padrões profissionais e normas de comportamento, enquanto a responsividade relaciona-se com a capacidade de satisfazer às expectativas (necessidades e demandas) dos cidadãos (KOPPELL, 2005). Por fim, para o autor, a transparência refere-se à necessidade do gestor público de explicar e contar (*account*) suas ações.

A transparência pode ser entendida como “requisito fundamental para a *accountability*, permitindo ao cidadão monitorar a qualidade do serviço público, o que, como consequência, encoraja os governos a melhorarem a qualidade dos gastos e dos serviços prestados aos cidadãos” (ZUCCOLOTTO; TEIXEIRA, 2019, p. 7-8).

Conforme Platt Neto et al. (2007) e Cruz et al. (2012), a transparência pública vai além da abordagem legal e da mera publicação de informações sobre a gestão, pois exige mecanismos de evidenciação para que a sociedade possa avaliar e julgar a ação dos gestores (SACRAMENTO; PINHO, 2007). Por esse motivo, a transparência pública é composta por diversos elementos e sub-elementos, tais como: publicidade, acesso, compreensibilidade, confiabilidade, relevância e comparabilidade (PLATT NETO et al., 2007).

No Brasil, após a publicação da Constituição de 1988, várias leis e decretos foram editados no sentido de contribuir para o aperfeiçoamento da transparência pública, sendo a Lei nº 12.527/2011, conhecida como Lei de Acesso à Informação, uma das mais importantes. A Lei de Acesso à informação (LAI) discorre sobre o acesso a informações previsto na Constituição Federal/1988 tendo como diretrizes:

Art. 3º

- I - observância da publicidade como preceito geral e do sigilo como exceção;
- II - divulgação de informações de interesse público, independentemente de solicitações;
- III - utilização de meios de comunicação viabilizados pela tecnologia da informação;
- IV - fomento ao desenvolvimento da cultura de transparência na administração pública;
- V - desenvolvimento do controle social da administração pública (BRASIL, 2011).

Assim, são inovações da LAI:

- a) publicidade máxima: a publicidade como regra e o sigilo como exceção (inciso I);
- b) transparência ativa (inciso II), que ocorre quando: “A Administração Pública divulga informações à sociedade por iniciativa própria, de forma espontânea, independente de qualquer solicitação” (BRASIL, 2013, p. 18), consistindo em uma ação espontânea e ao mesmo tempo em um dever;
- c) princípio da abertura de dados, preconizando a disponibilização de dados em formato aberto e legíveis por máquina, de modo a facilitar a análise das informações e possibilitar seu processamento automático.

Em 2012, o Decreto nº 7.724/2012 regulamentou a LAI, no âmbito do Poder Executivo Federal, trazendo um capítulo específico sobre Transparência Ativa (Capítulo III) e outro sobre Transparência Passiva (Capítulo IV), este último tratando da criação de Serviço de Informação ao Cidadão e pedidos e procedimentos de acesso à informação (BRASIL, 2012).

Para Nogueira, Garcia e Ramos (2012), considerando os requisitos da governança, não há diferença entre os princípios da governança empregados no setor privado e os empregados no setor público e, como já mencionado, os princípios que norteiam a governança pública são perfeitamente aplicáveis às IES públicas. Desta forma, as noções acerca da integridade, *accountability* e transparência explicitadas são cabíveis a essas instituições.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa teve como objetivo analisar os motivos para a adoção de práticas de governança na Universidade Federal de Santa Catarina.

Trata-se de um recorte de uma pesquisa maior, realizada entre 2017 e 2018, com o propósito de analisar como os elementos de *accountability* e transparência contribuem com a governança na Universidade Federal de Santa Catarina. Dado que se preocupa com o aprofundamento da compreensão acerca de um fenômeno, trata-se de uma pesquisa qualitativa (GOLDENBERG, 2004). Classifica-se, quanto aos fins, como descritiva por ter como objetivo compreender e analisar os fatores que influenciam a governança em uma instituição de educação superior (VERGARA, 2010; GIL, 2008). Quanto aos meios, classifica-se como estudo de caso, uma vez que analisa o fenômeno da governança em uma instituição específica, a Universidade Federal de Santa Catarina, visando um conhecimento profundo e detalhado do objeto (VERGARA, 2010; GIL, 2008).

A investigação foi realizada a partir da percepção de quinze gestores da UFSC, que constituíram a população deste estudo. A seleção dos participantes da pesquisa fundamentou-se na relevância estratégica das unidades selecionadas para a instituição ou na relevância estratégica das unidades para a governança da Universidade. Considerando esses dois critérios, quinze unidades da UFSC foram selecionadas para participar desta pesquisa, conforme apresentado no quadro 1:

Quadro 1 Unidades participantes da pesquisa

Unidade participante		Quantidade
Grupo 1	Direção do Gabinete do Reitor Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (Prae) Pró-Reitoria de Graduação (Prograd) Pró-Reitoria de Pós-Graduação (Propg) Pró-Reitoria de Extensão (Proex) Pró-Reitoria de Pesquisa (Propesq) Pró-Reitoria de Administração (Proad) Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (Prodegesp)	08
Grupo 2	Gabinete do Reitor Serviço de Informação ao Cidadão (SIC) Ouvidoria Auditoria Secretaria de Aperfeiçoamento Institucional (Seai) Secretaria de Planejamento e Orçamento (Seplan) Departamento de Planejamento e Gestão da Informação (DPGI)	07
Total de unidades participantes		15

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

O grupo 1 constitui-se de unidades com relevância estratégica para a instituição no geral, ou seja, unidades que compõem a alta gestão da instituição, e o grupo 2 foi formado por unidades com relevância estratégica em relação à governança da Universidade. A coleta de dados valeu-se de levantamentos bibliográficos e entrevistas semiestruturadas realizadas nos meses de novembro e dezembro de 2017, buscando respostas a uma questão chave, apresentada de forma ligeiramente diferente para os dois grupos:

Quadro 2 Questão chave

Grupo	Questão chave apresentada
Grupo 1	Na sua opinião, as práticas de governança adotadas pela unidade têm como objetivo principal atender as exigências legais ou facilitar o acesso às informações por parte dos usuários? Comente.
Grupo 2	Na sua opinião, há na UFSC uma preocupação em facilitar o acesso às informações por parte dos usuários, por exemplo, por meio da divulgação de informações em formato de dados abertos, ou de modo geral, a preocupação principal refere-se ao cumprimento de normas e leis?

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Os dados foram tratados com apoio de técnicas estatísticas descritivas e analisados com base no modelo interpretativo, conforme definido por Triviños (1987). A análise interpretativa realizada nesse estudo observou as seguintes etapas (TRIVIÑOS, 1987):

- 1) Transcrição das entrevistas em documento Microsoft Word®;
- 2) Leitura e análise das respostas, durante a qual os pesquisadores examinaram as ideias relacionadas com algum elemento da fundamentação teórica;
- 3) Reanálise das respostas, a qual permitiu aos pesquisadores “[...] detectar divergências, conflitos, vazios e pontos coincidentes que se acham nas afirmações dos respondentes” (TRIVIÑOS, 1987, p. 172);
- 4) E, por fim, a partir das respostas analisadas na etapa anterior e à luz da fundamentação teórica e da experiência dos pesquisadores, interpretação dos fenômenos estudados.

Os principais resultados obtidos com este estudo são, a seguir, apresentados e discutidos.

4 RESULTADOS

A Universidade Federal de Santa Catarina possui estrutura multicampi, com campi em cinco cidades catarinenses: Florianópolis (onde está a sede da universidade), Araranguá, Curitibanos, Joinville e Blumenau. A universidade foi criada em 1960 e, com exceção do campus sede, todos os demais foram instalados a partir de 2009. A UFSC possui grande relevância social e científica no cenário regional e nacional: no *ranking* publicado pela *Times Higher Education* (THE) em 2022, a UFSC se classificou como a quarta melhor universidade do Brasil e a sexta melhor da América Latina (UFSC, 2022).

A questão chave apresentada na metodologia buscou avaliar a percepção dos entrevistados em relação à principal preocupação das práticas de governança da UFSC. Para instigar aos entrevistados, foram mencionadas duas preocupações principais para que eles pudessem comentar: a preocupação em atender às exigências legais e a preocupação em facilitar o acesso às informações por parte dos usuários. Para o grupo 1, a questão focou na governança da unidade; para o grupo 2, por englobar unidades com relevância a nível institucional em relação ao objeto desse estudo, a questão focou na Universidade.

Todos os oito entrevistados do grupo 1 responderam à questão. Ao ser questionado se as práticas de governança adotadas pela unidade têm como objetivo principal atender às exigências legais ou facilitar o acesso às informações por parte dos usuários, o entrevistado

E10 argumentou que ambas as preocupações estão presentes em sua unidade, em igual nível, e que o acesso à informação, na atualidade, se tornou uma exigência legal.

Quatro entrevistados (E1; E6; E8; E9), responderam que a preocupação principal é facilitar o acesso dos usuários. O entrevistado E1 comentou que

quando tu facilitas [o acesso] tu tens uma responsabilidade social e essa responsabilidade passa inevitavelmente pelas exigências legais, o atendimento das exigências legais (E1).

De forma similar, o entrevistado E8 comentou que, em primeiro lugar há a preocupação em facilitar o acesso das informações. De acordo com o respondente, a preocupação em atender às exigências legais não é o foco principal da governança da unidade, haja vista o fato de essas exigências serem sistemáticas e de qualquer forma terem que ser atendidas.

Segundo o entrevistado E6, o enfoque nas exigências legais, no cumprimento estrito à lei e nas exigências dos órgãos de controle não necessariamente leva ao atendimento dos objetivos da unidade podendo, até mesmo, prejudicar o cumprimento desses objetivos e/ou levar a perda de prazos e recursos. Além disso, argumentou que

se eu fizer isso baseado em exigência legal eu vou levar a um problema do direto administrativo que vai fazer com que o decisor tenha cada vez mais receio de tomar decisão. Porque ele vai sempre estar sendo baseado por órgão de controle [...]. E isso vai levar a uma ineficiência de decisão. Por quê? Porque ele fica amarrado, ele não decide porque ele acha que o órgão de controle vai ser contra [...]. Aí ele não decide, daí o órgão de controle cobra uma coisa e na prática ele decide menos ainda... Então, o controle excessivo, sem entender a coisa, sem entender a questão, é uma questão meramente de ‘burocracia’ (E6).

É importante destacar esse aspecto mencionado pelo entrevistado E6. Esse fenômeno, denominado pelo ministro do TCU Bruno Dantas (2018) de “infantilização da gestão pública”, teria surgido em consequência do excesso do controle e refere-se à situação em que os gestores públicos, com receio de terem seus atos questionados pelos órgãos controladores, deixam de tomar decisões que lhes competem (DANTAS, 2018).

Outro argumento do entrevistado E6 foi que a governança, com transparência e acesso às informações e com prestação de contas facilita o gestor a gerenciar, porque permite ao gestor perceber “os gargalos” em relação à falta de informação. Como apontado por autores como Marques (2021) e Vieira e Silva (2016), a governança pública contempla vários

aspectos, tais como eficiência, prestação de contas, entre outros, e sua adoção exige a definição de responsabilidades e a compreensão acerca do relacionamento entre as partes interessadas (NOGUEIRA; GARCIA; RAMOS, 2012), o que torna benéfica a adoção dessas práticas por parte das IES. Percebe-se na declaração do entrevistado E6 que ele considera essa vantagem em termos de “perceber os ‘gargalos’” e facilitar a gestão.

Não obstante tenha respondido que ambas as preocupações são enfocadas na unidade, o entrevistado E9 alegou que em primeiro lugar está a preocupação em facilitar o acesso às informações e depois a preocupação com o cumprimento das leis e das normas. Argumentou que na unidade muitas vezes são realizadas ações que vão além das exigências legais e ressaltou a importância de que seja feita ampla divulgação das informações, de que haja discussões nos colegiados e conselhos e que a comunidade também seja envolvida nesse processo.

O entrevistado E3 também respondeu que ambas as preocupações são enfocadas na sua unidade, entretanto argumentou que a principal preocupação é atender as exigências legais. Justificou que esse foco se dá em virtude de existirem diversas normas orientando as atividades da unidade, sendo que essas normas fundamentam as rotinas de trabalho.

Os entrevistados E2 e E11 mencionaram um objetivo principal para as práticas de governança adotadas pelas suas unidades que não fora contemplado na questão que lhes foi apresentada: o entrevistado E2 respondeu que o foco dessas práticas é a gestão, enquanto o E11, que o objetivo das práticas de governança da sua unidade é contribuir com que a Universidade cumpra melhor sua função social.

De forma similar ao entrevistado E6, o respondente E2 demonstrou preocupação com a geração de informação para melhorar a gestão. De acordo com o entrevistado, para administrar a instituição são necessárias informações, isto é, o gestor precisa saber o que está acontecendo para poder cumprir o seu papel. O entrevistado alegou que é fundamental o conhecimento dos dados e informações da instituição, além de se ter um mínimo de controle sobre isso, porque essas informações são indispensáveis para administrar uma instituição como a UFSC que possuía, na época da entrevista, um orçamento aproximado de um bilhão e quinhentos milhões de reais, o que correspondia ao terceiro maior orçamento do Estado de Santa Catarina. Para o respondente, o não conhecimento dessas informações torna a gestão caótica e o gestor fica “andando à deriva”.

O entrevistado E11 argumentou que o objetivo principal das práticas de governança da sua unidade é contribuir com a melhoria contínua da Universidade e contribuir com que a Universidade atenda, e cada vez melhor, sua função. Alegou que a função imprescindível da governança é permitir com que os processos, as ações contribuam com a finalidade principal da Universidade e que não adianta governar uma instituição que não tenha como resultado crescimento social da população, das pessoas. Essa resposta vai ao encontro das conclusões de Mello e Silva (2018), de que a adoção de práticas de governança facilita que as IES cumpram sua função social, e também remete a dimensão da responsividade da *accountability* (KOPPELL, 2005), dado o fato de que a função da universidade deve estar relacionada às necessidades e demandas da sociedade ao seu entorno, ideia implícita no argumento do entrevistado E11. Além disso, considerou que não adianta ter-se como finalidade da governança atender às leis ou à transparência, se isso não contribuir com o alcance do objetivo principal da instituição. O entrevistado E11 alegou também que a missão principal da Universidade, ensino, pesquisa, e extensão, são previstas em lei, e que, de certa forma, seu cumprimento atende às exigências legais. Destacou, ainda, que o fato de o foco da governança ser a função da Universidade, não significa que outras questões não sejam importantes:

eu não estou dizendo que para ti atingir a tua função social tu não devas atender esses dois pontos (E11).

Assim, o entrevistado E11 reafirmou que o primeiro objetivo da governança da sua unidade é contribuir com que a Universidade cumpra sua função social e, em seguida, no mesmo patamar de relevância, os dois objetivos sugeridos na pergunta:

A partir do momento que eu estou cumprindo a minha função social, que a Universidade esteja cumprindo a sua função social, aí nós temos que prestar contas do que nós fizemos. Aí eu acho que nós temos que seguir a lei, de um lado, e de outro lado, [...] dar transparência àquilo que a gente faz, facilitar o acesso à informação (E11).

Todos os sete entrevistados do grupo 2 também responderam a questão apresentada, dessa vez focada na governança da Universidade. Um entrevistado (E15) argumentou que, em sua percepção, nenhuma das preocupações está presente na Universidade, haja vista que, em sua opinião, na UFSC circulam informações incompletas, incorretas e em formatos não-editáveis, situação essa que, além de gerar retrabalho, não facilita o acesso às informações. Assim, o entrevistado E15 reclamou que, muitas vezes, os diversos setores da UFSC não atendem nem as demandas internas de informações nem as exigências legais. Essa afirmação

remete ao entendimento de Koppell (2005) de que as organizações podem apresentar falhas na *accountability* e, muitas vezes, não satisfazer nenhuma das expectativas em relação à *accountability*. Entretanto, Koppell (2005) explica que a disfunção resulta da tentativa das organizações em satisfazer às expectativas conflitantes da *accountability*, ao passo que o respondente não declarou nada nesse sentido.

Três entrevistados (E5; E13; E14) responderam que, em suas percepções, ambos os aspectos mencionados na questão, acesso à informação e exigências legais, consistem em preocupações principais da governança na Universidade. O entrevistado E5 alegou que a transparência na UFSC ocorre pelo atendimento de uma orientação legal, mas também para atender uma demanda natural dos usuários internos, externos ou da própria gestão. Reforçando sua resposta, o entrevistado discorreu que, ao mesmo tempo em que se tem essa preocupação em dar ampla divulgação e atender as demandas específicas dos usuários, há também informações cuja publicação é obrigatória por lei. Apesar de ter alegado ser muito mais fácil dar publicidade para o que está previsto na lei, o entrevistado E5 considerou ser necessário a busca pela compreensão das demandas da maioria dos usuários, do cidadão, e fornecer a essa grande maioria as informações relevantes.

Diante disso, o entrevistado E5 comentou que uma preocupação fundamental em relação à transparência é saber o que publicar e como publicar, o que remete a questão da qualidade da informação. O entrevistado E5 ponderou que transparência não é somente publicar, haja vista que também tem a ver com as características da informação que é publicada. Isto é, as informações têm que ter um conjunto de características, tais como a confiabilidade, a relevância, a compreensibilidade, a tempestividade e a comparabilidade. Tais características são requisitos para a transparência pública (PLATT NETO et al., 2007) que, portanto, vai além das exigências legais (PLATT NETO et al., 2007; CRUZ et al., 2012).

Então, a preocupação nesse sentido é fazer com que se publique ou se dê publicidade especialmente àquelas informações que são consideradas de entendimento comum à grande maioria da sociedade civil brasileira (E5).

O requisito da tempestividade, mencionado pelo entrevistado, é relevante porque existem informações que possuem uma temporalidade/uma validade, após a qual perdem a importância (E5). A tempestividade (*timely*) é um dos requisitos para os dados abertos

definidos pela OpenGovData.org¹ e, conforme a LAI, um direito dos cidadãos (BRASIL, 2011).

Os entrevistados E4 e E7 responderam que a preocupação principal das práticas de governança é atender as exigências legais. Seus argumentos, porém, indicam que ambos responderam com base nas práticas das suas respectivas unidades. O entrevistado E7 alegou que sua unidade não trabalha com opinião pública tampouco com público, e sim, a partir de elementos normativos e operacionais internos.

O entrevistado E4 justificou que as exigências legais não são precisamente uma preocupação principal, mas, sim, uma ação imediata, haja vista, as rotinas da unidade estarem relacionadas às normas e leis, ou seja, suas práticas se orientam pelos regramentos legais. O entrevistado E4 ressaltou que, por conta da complexidade e do tamanho da estrutura organizacional da Universidade, há na instituição situações plenas de acesso à informação e situações parciais. Segundo o entrevistado E4, essa diversidade pode ocorrer tanto em virtude das diferenças nas estruturas organizacionais (tamanho, responsabilidades e dinâmicas dos processos) entre as unidades da Universidade quanto em virtude da autonomia concedida a cada um desses setores:

E a instituição não é uma coisa só, o reitor não manda no departamento, ele não impõe o que o departamento tem que fazer (E4).

Complementou ainda que essas diferenças em relação ao acesso à informação não significam que uma unidade seja menos transparente do que outra. Alegou que o fato de existirem informações que, em virtude de carências estruturais de cada setor, não estejam disponibilizadas na Internet não torna o setor menos transparente:

Eu acho que não, eu acho que é diferente de você ter, por exemplo, você tem lá a página do Portal da Transparência, qualquer pessoa acessa pelo meu nome, vê o meu salário, vê onde que é que eu estou na carreira, vê tudo isso. Isso é ser transparente? Eu acho que é, mas não é só isso que torna transparente. Porque só 50% da população brasileira tem acesso à internet. Então as pessoas partem do princípio que se está no site é transparente. Não necessariamente. Então eu acho que tem algumas questões aí que precisam ser relativizados (E4).

¹ Open Government Data Principles. Disponível em: https://public.resource.org/8_principles.html

Salientou ainda que, em razão da necessidade de lidar com situações adversas, a maioria das instituições públicas aprende constantemente como gerenciar as suas informações (E4).

Por fim, o entrevistado E12 argumentou que, em sua percepção, a preocupação principal na UFSC é facilitar o acesso às informações e que, tradicionalmente, as atividades-fim sempre tiveram uma cultura de transparência, ao passo que as atividades-meio foram provocadas pela legislação, ou seja, passaram a tornar-se transparentes em função de uma provocação legal que introduziu um costume de publicar os dados da forma mais satisfatória possível. Nas palavras do entrevistado E12:

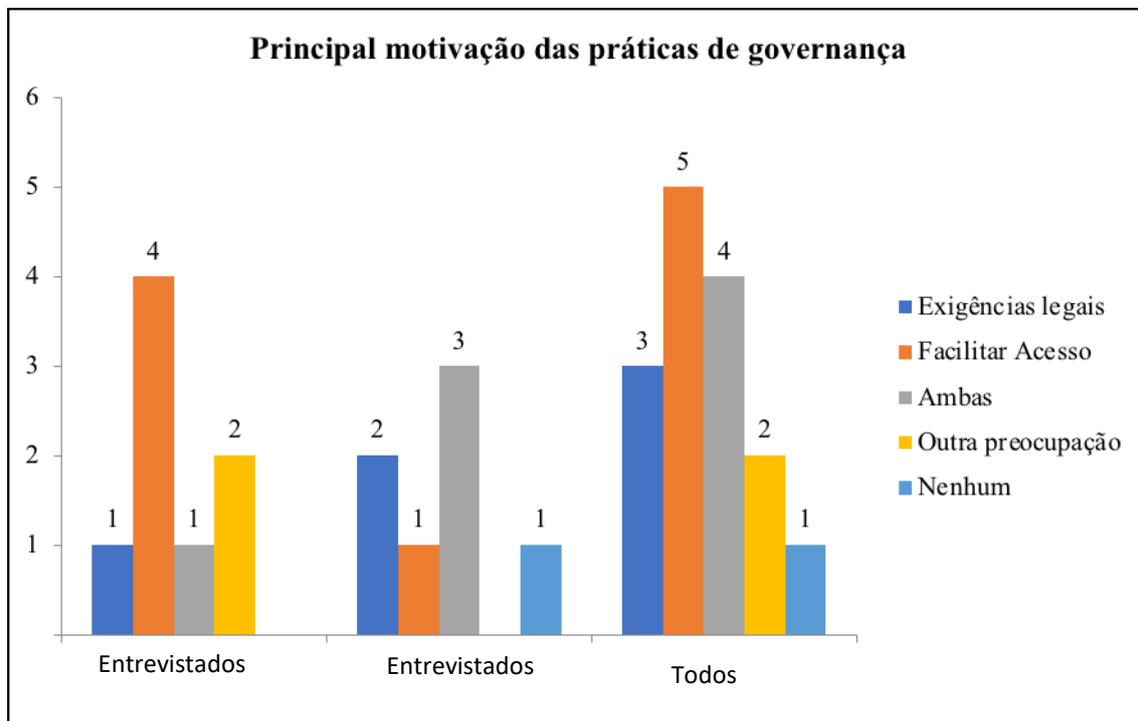
Então, culturalmente na UFSC, os dados com relação aos meios acadêmicos, eles sempre foram disponíveis. Matrícula, editais de matrícula, novos cursos, edital de vestibular, edital de concurso. Então, as matérias relacionadas às operações da academia, voltadas às áreas de ensino, pesquisa e extensão, sempre foram abrangentes e disponíveis. As informações conectadas às atividades-meio, pela própria origem dessas informações, elas foram efetivamente publicizadas de forma voluntária por provocação. Então, a partir da modernização da legislação, a partir da modernização sobre as práticas de governança, *accountability*, transparência, essas informações começaram a emergir para uma plataforma voluntária, uma transparência ativa. Até hoje, vários modos de transparência ativa estão disponíveis na sociedade para atender essa nova legislação, porque introduziu nos costumes acadêmicos também a transparência das operações da atividade-meio. [...] Então, mesmo anterior à provocação da legislação, as atividades-fim tinham ampla divulgação por meio de editais, páginas de rede, veiculação de informação nos próprios murais [...] Muito antes mesmo da internet, muito antes mesmo dos meios eletrônicos, isso já era francamente publicizado (E12).

Constata-se que, na percepção do entrevistado E12, as atividades-fim já atendiam ao princípio de transparência ativa mesmo antes de esse princípio ser abrangido pela LAI, o que levanta a hipótese de que já havia a divulgação proativa de informações das atividades-fim, antes da previsão em lei, em função dessas atividades serem voltadas para o público externo, tornando a divulgação das informações, para alcance do seu público-alvo, imprescindível. Por outro lado, as informações relativas às atividades-meio começaram a ser amplamente divulgadas, tanto de forma ativa quanto passiva, a partir da sanção da LAI (BRASIL, 2011).

O entrevistado E12 complementou que a transparência das atividades-meio possibilita que a sociedade compreenda, também, como transcorrem as operações dessas atividades, as quais demandam muito esforço, tempo e aperfeiçoamento. Com a transparência das atividades-meio, a sociedade passa a participar e interagir com essas atividades (E12).

O gráfico 1 apresenta, de forma resumida, as indicações de todos os entrevistados em relação às suas percepções quanto à principal preocupação das práticas de governança:

Gráfico 1 Principal motivação das práticas de governança



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

O gráfico 1 permite observar que entre os entrevistados do grupo 1, o motivo principal das práticas de governança mais apontado foi facilitar o acesso às informações por parte dos usuários. Entre todos os entrevistados, a indicação em relação a essa preocupação também prevaleceu. Entre os entrevistados do grupo 2, a resposta que teve mais menções foi a preocupação com ambos os objetivos da governança sugeridos, ou seja, atender as exigências legais e facilitar o acesso às informações por parte dos usuários.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ainda que diverjam muito dos demais tipos de organização, as universidades não prescindem de mecanismos eficazes de gestão, tais como mecanismos de governança, programas de integridade, transparência e *accountability*. Nesse cenário, este estudo teve como objetivo analisar os motivos para a adoção de práticas de governança na Universidade Federal de Santa Catarina.

A pesquisa revelou que, na percepção dos entrevistados, o objetivo principal da

governança é facilitar o acesso às informações por parte dos usuários. Entretanto, atender às exigências legais também é um aspecto importante da governança da Universidade.

Embora a questão chave tenha sido apresentada de forma dicotômica, dois objetivos não contemplados na questão surgiram nas entrevistas: o foco na gestão e contribuição da governança com o cumprimento da função social da universidade.

Ficaram evidentes nas declarações dos respondentes que as práticas de governança são capazes de: promover a publicidade e a transparência; promover melhoria e eficiência na gestão; favorecer o alcance dos objetivos institucionais e a função social da universidade; promover a capacidade de resposta às demandas (responsividade); atender as normas e leis; fornecer informações gerenciais; melhorar a qualidade das informações.

Inferese nesse estudo as limitações do estudo de caso, pois os resultados aqui apresentados podem não refletir a realidade de outras IES públicas. Entretanto, embora as informações coletadas na UFSC não possam, em princípio, ser extrapoladas para outras instituições, podem servir como base para novas interpretações e conclusões. Dessa forma, como recomendações para estudos futuros sugere-se a realização de pesquisas semelhantes, em outras IES públicas, visando avaliar os objetivos e benefícios das práticas de governança.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE FILHO, José Bonfim; MACHADO-DA-SILVA, Clóvis. Práticas organizacionais e estrutura de relações no campo do desenvolvimento metropolitano. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, n. 4, p. 626-646, out./dez. 2009. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1415-6552009000400007>

BALBACHEVSKY, Elizabeth. Governança na pesquisa científica: reflexões sobre a prática da pesquisa contemporânea e a experiência brasileira. **Sociologias**, v. 19, n. 46, p. 76-101, set./dez. 2017. DOI: <https://doi.org/10.1590/15174522-019004603>

BARRETT, Pat. **Achieving better practice corporate governance in the public sector**. Austrália: 2002.

BRASIL. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011**: 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; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. 2011. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm. Acesso em: 10 jan. 2023.

BRASIL. . **Decreto nº 7.724, de 16 de maio de 2012**. Regulamenta a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, que dispõe sobre o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do

caput do art. 5o, no inciso II do § 3o do art. 37 e no § 2o do art. 216 da Constituição. 2012. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/decreto/d7724.htm. Acesso em: 10 jan. 2023.

BRASIL. CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. **Guia para criação da Seção de Acesso à Informação nos sítios eletrônicos dos Órgãos e Entidades Federais**. 2. ed. Brasília: 2013. Disponível em: https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/46652/14/GTA_Versao_2.pdf. Acesso em: 13 de jan. 2023.

BRASIL. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública**. Brasília, 2014.

BRASIL. **Instrução Normativa Conjunta CGU/MP Nº 001, de 10 de maio de 2016**. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão/Controladoria Geral da União: DF, 2016.

CAMPOS, Anna Maria. *Accountability*: quando poderemos traduzi-la para o português? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 24. n. 2, 30-50, fev./abr. 1990.

CASTRO, Maria Helena de Magalhães. Universidades e inovação: configurações institucionais e terceira missão. **Caderno CRH**, v. 24, p. 555-574, dez. 2011. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0103-49792011000300007>

CRUZ, Cláudia F.; FERREIRA, Aracéli C. de S.; SILVA, Lino M. da; MACEDO, Marcelo A. da S. Transparência da gestão pública municipal: um estudo a partir dos portais eletrônicos dos maiores municípios brasileiros. **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 1, p. 153-176, 2012.

DANTAS, Bruno. O risco de “infantilizar” a gestão pública: Agências reguladoras e gestores públicos em geral têm evitado tomar decisões inovadoras por receio de terem atos questionados. Ou pior: deixam de decidir à espera de aval prévio do TCU. **O Globo**, Rio de Janeiro, 06 de janeiro de 2018, Opinião. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/opiniao/o-risco-de-infantilizar-gestao-publica-22258401>. Acesso em 13 de jan. 2023.

GESSER, Grazielle Alano; MORÉ, Rafael Pereira Ocampo; MELO, Pedro Antônio de. O que se entende por governança universitária?. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DA ANPAD, 9, 2022, on-line. **Anais**. Maringá: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2022. Disponível em: <http://anpad.com.br/uploads/articles/119/approved/41bcfd9ab658ebaac1661f58080aad6b.pdf>. Acesso em 15 dez. 2022.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais. 8. ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.

KLEIN, Karla; PIZZIO, Alex; RODRIGUES, Waldecy. Governança universitária e custos de transação nas universidades da Amazônia Legal Brasileira. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 39, n. 143, p.455-474, abr./jun. 2018. DOI: <https://doi.org/10.1590/ES0101-73302018176926>

KOPPELL, Jonathan. Pathologies of accountability: ICANN and the challenge of “multiple accountability disorder”. **Public Administration Review**, v. 65, n. 1, p. 94-108, jan. 2005.

MARQUES, Márcio. **Governança e o alinhamento de práticas de sustentabilidade em instituição de ensino superior**. Dissertação (Mestrado). Universidade Ibirapuera. Programa de Mestrado Profissional em Administração, São Paulo, 2021. Disponível em: <https://mestrado-e-doutorado.ibirapuera.br/wp-content/uploads/2021/04/GOVERNANCA-E-O-ALINHAMENTO-DE-PRATICAS-DE.pdf>. Acesso em 15 dez. 2022.

MELLO, Mariá da Silva de; SILVA, Realdo de Oliveira da. Práticas de governança corporativa em instituições de ensino superior: um estudo de caso em uma Universidade de Santa Catarina. **Revista de Administração e Contabilidade – RAC (CNEC)**, v. 17, n. 33, p.68-80, jan./jun. 2018.

NOGUEIRA, Maria da Graça Saraiva; GARCIA, Tania Elisa Morales; RAMOS, Maria da Graça Gomes. Governança corporativa, responsabilidade social corporativa: a visão de atores de uma Instituição de Ensino Superior – IES Federal. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 5, n. 3, p. 222-244, dez. 2012. DOI: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2012v5n3p222>

PÉREZ MARTÍNEZ, Armenio; RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, Aimara. Concepción del alineamiento estratégico como principio de la gobernanza universitaria. **Hallazgos**, v. 18, n. 35, p. 233–257, jan./jun. 2021. DOI: <https://doi.org/10.15332/2422409X.5689>

PÉREZ MARTÍNEZ, Armenio; RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, Aimara; HINOJOSA DE AGUILAR, Susana. Gobernanza universitaria y valores: la función de control en la gestión universitaria. **Opción**, v. 34, n. 86, p. 176-200, 2019. Disponível em: <<https://produccioncientificaluz.org/index.php/opcion/article/view/23841/24272>>. Acesso em 31 jan. 2023.

OLSEN, Johan; MAASSEN, Peter. European debates on the knowledge institution: The modernization of the university at the European level. In: MAASSEN, Peter; OLSEN, Johan. **University dynamics and European integration**, Netherlands: Springer, 2007. p. 3-22.

PINHO, José A. G. de; SACRAMENTO, Ana R. S. *Accountability*: já podemos traduzi-la para o português? **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 6, p. 1343-1368, 2009.

PLATT NETO, Orion Augusto. et al. Publicidade e transparência das contas públicas: obrigatoriedade e abrangência desses princípios na administração pública brasileira. **Contabilidade Vista & Revista**, Belo Horizonte, v. 18, n. 1, p. 75-94, jan./mar. 2007.

ROCHA, Arlindo Carvalho. *Accountability* na administração pública: modelos teóricos e abordagens. **Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília, v. 14, n. 2, p. 82-97, maio/ago. 2011.

ROCZANSKI, Carla Regina Magagnin. **Universidade Pública e Accountability**: O caso da Universidade do Estado de Santa Catarina UDESC. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração, UFSC, Florianópolis, 2009.

ROCZANSKI, Carla Regina Magagnin; TOMASI, Marcus; MELO, Pedro Antônio de. A governança pública na gestão universitária no Brasil e em Portugal: evolução e desafios. In: CONFERÊNCIA FORGES, 8, 2018, Lisboa. **Anais**. 2018.

ROSSONI, Luciano; MACHADO-DA-SILVA, Clóvis. Institucionalismo organizacional e práticas de governança corporativa. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, p. 173-198, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1415-6552010000600008>

SACRAMENTO, Ana Rita Silva; PINHO, José Antônio Gomes de. Transparência na administração pública: o que mudou depois da Lei de Responsabilidade Fiscal? Um estudo exploratório em seis municípios da região metropolitana de Salvador. **Revista de Contabilidade da UFBA**, Salvador, v. 1, n. 1, p. 48-61, 2007.

SALM, José Francisco; MENEGASSO, Maria Ester. Proposta de modelos para a coprodução do bem público a partir das tipologias de participação. Encontro Científico de Administração da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ENANPAD), 34. 2010. Rio de Janeiro.

SCHEDLER, Andreas. Conceptualizing accountability. In: SCHEDLER, A.; DIAMOND, L.; PLATTNER, M. F. (Eds.). **The selfrestraining state. Power and accountability in new democracies**. Boulder: Lynne Rienner Publishers, 1999. p. 13-27.

SLOMSKI, Valmor et al. **Governança corporativa e governança na gestão pública**. São Paulo: Atlas, 2008.

SLOMSKI, Valmor et al. **Controladoria e governança na gestão pública**. São Paulo: Atlas, 2009

TIMMERS, Hans. **Government Governance**: corporate governance in the public sector, why and how? The Netherlands Ministry of Finance. 2000.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **UFSC é a sexta melhor universidade da América Latina no ranking da Times Higher Education**. 2022. Disponível em: <<https://noticias.ufsc.br/2022/07/ufsc-e-a-sexta-melhor-universidade-da-america-latina-no-ranking-da-times-higher-education/>>. Acesso em 02 jan. 2023.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VIEIRA, James Batista; BARRETO, Rodrigo Tavares de Souza. **Governança, gestão de riscos e integridade**. Brasília: Enap, 2019.

VIEIRA, Viviana Beatriz Huespe Aquino; SILVA, Elizandra da. Governança corporativa aplicada ao contexto das universidades federais: a produção científica brasileira. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE PROJETOS, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE (SINGEP), 5, 2016, São Paulo. Anais. 2016. Disponível em: <https://singep.org.br/5singep/resultado/267.pdf>. Acesso em 15 dez. 2022.

ZORZA, Luzia; RODRIGUES, Georgete Medleg. Transparência e boas práticas de governança: análise de padrões e princípios nos relatórios de gestão de universidades federais brasileiras. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 17, 2016, Salvador. Anais. Salvador, 2016. Disponível em: <[https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/31622/1/EVENTO_Transpar%
c3%aanciaeboaspr%
c3%a1ticasdegovernac3%a7a.pdf](https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/31622/1/EVENTO_Transpar%c3%aanciaeboaspr%c3%a1ticasdegovernac3%a7a.pdf)>. Acesso em: 15 jan. 2022.

ZUCCOLOTTO, Robson; TEIXEIRA, Marco Antonio Carvalho. **Transparência: aspectos conceituais e avanços no contexto brasileiro**. Brasília: Enap, 2019.