



UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS, COMUNICAÇÃO E ARTES
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

Daniella Pontes Cirilo Araújo

***Accountability* sob a perspectiva da Gestão da Informação:** estudo de caso
em uma universidade pública

Maceió

2021

Daniella Pontes Cirilo Araújo

***Accountability* sob a perspectiva da Gestão da Informação: estudo de caso**
em uma universidade pública

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Alagoas como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciência da Informação.

Orientador: Prof. Dr. Andrew Beheregarai Finger.

Maceió

2021

Catálogo na Fonte
Universidade Federal de Alagoas
Biblioteca Central
Divisão de Tratamento Técnico

Bibliotecário: Marcelino de Carvalho Freitas Neto – CRB-4 – 1767

A663a Araújo, Daniella Pontes Cirilo.
 Accountability sob a perspectiva da gestão da informação : estudo de
caso em uma universidade pública / Daniella Pontes Cirilo Araújo. – 2021.
 112 f. : il.

Orientador: Andrew Beheregarai Finger.
Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade
Federal de Alagoas. Instituto de Ciências Humanas, Comunicação e Artes.
Maceió.

Bibliografia: f. 96-102.
Apêndices: f. 103-104.
Anexos: f. 105-112.

1. Gestão da informação. 2. *Accountability*. 3. Análise de conteúdo
(Comunicação). I. Título.

CDU: 02:658



UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS, COMUNICAÇÃO E ARTES
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO

Defesa nº 11

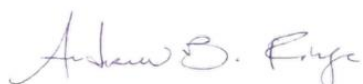
Ata da Sessão Pública de Defesa de Dissertação do(a) mestrando(a) **DANIELLA PONTES SILVA CIRILO** como requisito para obtenção do grau de Mestre(a) em Ciência da Informação, na Linha de Pesquisa **Produção, Mediação e Gestão da Informação**, Área de Concentração Informação, Tecnologia e Inovação.

No dia 30 de setembro de 2021, às 10h00, reuniu-se, em sessão pública, pelo canal @ppgciufal no YouTube, a Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Alagoas (PPGCI/UFAL), nos termos do Regulamento Geral dos Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* da UFAL (Resolução nº 50/2014 - CONSUNI/UFAL), do Regimento Interno do PPGCI/UFAL (Resolução nº 24/2018 - CONSUNI/UFAL) e da Resolução nº 04/2021 – PPGCI/UFAL, para realização da Defesa de Dissertação do(a) mestrando(a) **DANIELLA PONTES SILVA CIRILO**, matrícula 2019105216, intitulada **ACCOUNTABILITY SOB A PERSPECTIVA DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO: ESTUDO DE CASO EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA**. A Banca Examinadora foi composta pelos seguintes membros: Prof. Dr. Andrew Beheregarai Finger - PPGCI/UFAL - PPGCI/UFAL (Orientador/Presidente), Prof. Dr. Edivanio Duarte De Souza - PPGCI/UFAL (Membro Titular Interno), Profa. Dra. Martha Suzana Cabral Nunes - PPGCI/UFAL (Membro Titular Externo), Profa. Dra. Luciana Peixoto Santa Rita - PPGCI/UFAL (Membro Suplente Interno) e Prof. Dr. Leonardo Caixeta de Castro Maia - PPGA/UFU (Membro Suplente Externo). Após a apresentação da Dissertação, foi dada a palavra aos(as) Examinadores(as) para arguição, tendo o(a) candidato(a) respondido aos questionamentos formulados. Encerrada a arguição, a Banca Examinadora reuniu-se em sessão reservada para proceder ao julgamento, sendo atribuídos os seguintes pareceres: 1º membro: aprovado(a) (), reprovado(a) (); 2º membro: aprovado(a) (), reprovado(a) (); e 3º membro: aprovado(a) (), reprovado(a) (). Em atendimento ao que estabelece o artigo 64, § 2º, do Regimento Interno do PPGCI/UFAL, o(a) discente foi considerado(a): **APROVADO(A)** (X); **REPROVADO(A)** ().

A banca fez considerações quanto a possibilidade de melhorias em alguns pontos: rever descrição resumo do trabalho; melhor delimitar o trabalho na introdução; rever a caracterização do trabalho quanto a se utilizar pesquisa documental. Tais considerações, entretanto, não desconsideram a qualidade do trabalho e interferem na sua aprovação.

Nada mais havendo a tratar, o(a) Presidente(a) da Banca Examinadora encerrou os trabalhos. E, para constar, eu, Dario Albuquerque Lima, Secretário do PPGCI/UFAL, confiro e assino a presente ata, em três vias, juntamente aos membros da Banca Examinadora e ao(à) candidato(a).

Maceió, 30 de setembro de 2021.



Prof. Dr. Andrew Beheregarai Finger
Orientador/Presidente - PPGCI/UFAL

Documento assinado digitalmente
gov.br Edivanio Duarte de Souza
Data: 18/10/2021 10:13:54-0300
Verifique em <https://verificador.itl.br>

Prof. Dr. Edivanio Duarte De Souza
Membro Titular Interno - PPGCI/UFAL

Documento assinado digitalmente
gov.br Martha Suzana Cabral Nunes
Data: 30/09/2021 22:26:34-0300
Verifique em <https://verificador.itl.br>

Profa. Dra. Martha Suzana Cabral Nunes
Membro Titular Externo - PPGCI/UFS

Profa. Dra. Luciana Peixoto Santa Rita
Membro Suplente Interno - PPGCI/UFAL

Prof. Dr. Leonardo Caixeta de Castro Maia
Membro Suplente Externo - PPGA/UFU

Documento assinado digitalmente
gov.br Daniella Pontes Cirilo Araujo
Data: 01/10/2021 19:24:10-0300
Verifique em <https://verificador.itl.br>

Daniella Pontes Silva Cirilo
Mestranda – PPGCI/UFAL

Documento assinado digitalmente
gov.br DARIO ALBUQUERQUE LIMA
Data: 19/10/2021 09:20:51-0300
Verifique em <https://verificador.itl.br>

Dario Albuquerque Lima
Secretário – PPGCI/UFAL

Dedico este trabalho ao meu pai,
Sérvulo Cirilo (*in memoriam*),
e à minha mãe, Maria Edivânia Pontes.
Sem eles eu nada seria.

AGRADECIMENTOS

Eu não teria chegado até aqui sem a hábil condução e extrema paciência do meu orientador, professor Andrew Finger.

Expresso aqui minha gratidão aos professores do PPGCI/UFAL, que fizeram a jornada tão importante quanto o destino, em especial, ao professor Edivanio, coordenador do programa, por sua dedicação e disponibilidade.

Também preciso agradecer aos membros da banca de avaliação, professora Martha Suzana Cabral Nunes e professor Edivanio Duarte de Souza, pelo tempo despendido em avaliar meu trabalho e suas valiosas contribuições.

Agradeço aos companheiros de percurso, meus amigos da turma PPGCI/UFAL 2019.1, que me ensinaram um pouco todos os dias, a cada aula ou lanche no CEDU.

Agradeço aos meus velhos amigos, aqueles que estão comigo desde a graduação e sabem dos percalços desses últimos dois anos e meio: Fernanda, Shuel-len, Isaac e Patrícia. Adso, Victor, Jéssica, Nathália e Rafaella não são amigos da faculdade, mas não são menos queridos. Obrigada por estarem comigo.

Registro aqui minha gratidão ao meu chefe e também amigo, Alan Souza da Silva, diretor do Departamento de Contabilidade e Finanças da UFAL, por sempre apoiar os colegas servidores que seguem pelas veredas acadêmicas.

Agradeço ao meu marido, Eric, pelo encorajamento e confiança em mim quando nem eu mesma confiava. Muito obrigada pela compreensão nas ausências, pela calma nos momentos de desânimo e por estar comigo em todos eles, principalmente agora, na conclusão de tudo.

Agradeço ao meu irmão, Daniell, pelo alicerce que sempre foi para mim. Para minha mãe, Vânia, não há palavras no léxico que demonstrem toda a minha gratidão e o meu amor. Ao meu pai, Sérvulo, eu agradeço por tudo que fez por mim em vida – e que me trouxe até aqui - e o guardo em minhas lembranças como exemplo de homem humilde, íntegro e corajoso.

Por fim e mais importante, agradeço ao Deus da Vida, que me permite realizar o impossível com seu amor misericordioso.

A informação, seja ela escrita, oral ou audiovisual, vende-se bem. Vende-se cada vez mais e em grande quantidade. Muitos lamentam esse fenômeno; outros agem como se a informação, qualquer informação, não passasse hoje em dia de uma mercadoria.

(LE COADIC, 2004)

RESUMO

Atualmente, a informação é considerada um insumo estratégico capaz de gerar benefícios para uma organização. Por isso, as instituições públicas devem desenvolver políticas de informação e ações estratégicas capazes de orientar o uso eficaz desse recurso. Para a sociedade civil, o acesso à informação possibilita a manutenção de sua soberania, o controle social de políticas públicas que promovam o bem-estar da coletividade e a preservação de direitos políticos, civis e sociais conquistados historicamente. As organizações que desejam ter um maior nível de qualidade devem dedicar esforços na gestão da informação interna e externa e uma das dimensões envolvidas no processo de gestão da informação é o relacionamento com os públicos que fazem parte da organização. Ocorre que uma organização como uma universidade pública possui públicos diversos, que podem ser chamados de *stakeholders*. Numa instituição pública, o acesso à informação no aspecto do monitoramento da gestão é um mecanismo de governança e *accountability*. Assim, o objetivo desta pesquisa é analisar o processo de gestão da informação na *accountability* da UFAL para seus *stakeholders*. Para alcançar este objetivo, foi necessário mapear os *stakeholders* da UFAL, identificar os documentos de *accountability* da instituição e descrever seu processo de gestão da informação na elaboração do Relatório de Gestão. Esta é uma pesquisa de abordagem qualitativa com objetivos descritivos. Quanto ao objeto, configura-se como um estudo de caso e utilizou como instrumentos de coleta de dados a entrevista direcionada com roteiro semiestruturado. A técnica adotada para a análise dos dados foi a análise de conteúdo utilizando como ferramenta de sistematização de dados o *software* ATLAS.ti. Os resultados obtidos após análise dos dados permitiram identificar o fluxo de gestão da informação adotado na elaboração da *accountability* da instituição e inferir que a *accountability* da UFAL é destinada aos órgãos de controle e não à sociedade e demais *stakeholders*. Identificou-se, também, que a *accountability* da UFAL é elaborada por um baixo número de servidores da instituição e que não há engajamento com as fontes de informação. Por fim, verificou-se que o fluxo da UFAL guarda grande similaridade com o modelo de gestão da informação elaborado por Choo (2003), cujo foco é no valor estratégico da informação. A temática abordada neste trabalho permite a realização de pesquisas futuras que analisem dados e informações de órgãos públicos pelo prisma dos dados abertos, além de estudos que busquem examinar a aderência entre o planejamento de uma instituição e sua prestação de contas.

Palavras-chave: Gestão da Informação; *Accountability*; Análise de Conteúdo.

ABSTRACT

Currently, information is considered a strategic input capable of generating benefits for an organization. Therefore, public institutions must develop information policies and strategic actions capable of guiding the effective use of this resource. For civil society, access to information enables the maintenance of its sovereignty, social control of public policies that promote the well-being of the community and the preservation of political, civil and social rights historically achieved. Organizations that wish to have a higher level of quality must devote efforts to managing internal and external information and one of the dimensions involved in the information management process is the relationship with the publics that make up the organization. It so happens that an organization such as a public university has different audiences, which can be called stakeholders. In a public institution, access to information in the aspect of management monitoring is a governance and accountability mechanism. Therefore, the objective of this research is to analyze the information management process in the accountability of UFAL to its stakeholders. This is a qualitative research with descriptive objectives. As for the object, it is configured as a case study and used as data collection instruments the targeted interview with a semi-structured script. The technique adopted for data analysis was content analysis using the ATLAS.ti software as a data systematization tool. The results obtained after analyzing the data made it possible to identify the information management flow adopted in the elaboration of the institution's accountability and to infer that UFAL's accountability is intended for control bodies and not for society and other stakeholders. It was also identified that UFAL's accountability is elaborated by a low number of employees of the institution and that there is no engagement with the sources of information. Finally, it was found that the UFAL flow is very similar to the information management model developed by Choo (2003), whose focus is on the strategic value of information. The theme addressed in this work allows the realization of future researches that analyze data and information from public agencies through the prism of open data, as well as studies that seek to examine the adherence between the planning of an institution and its accountability.

Keywords: Information Management; Accountability; Content Analysis.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de gestão da informação de McGee e Prusak.....	25
Figura 2 - Modelo da Ecologia da Informação	27
Figura 3 - Modelo genérico de gerenciamento da informação.....	28
Figura 4 - Modelo de Choo.....	31
Figura 5 - Modelo inicial de Freeman.....	35
Figura 6 - Representação visual das etapas da Análise de Conteúdo.....	55
Figura 7 - Composição da categoria de análise Relatório de Gestão.....	60
Figura 8 - Representação visual da categoria Equipe de elaboração do Relatório de Gestão.....	63
Figura 9 - Etapas para elaboração do Relatório de Gestão.....	66
Figura 10 - Diagrama de Sankey relacionando a coocorrência de citações do código Formato do RG.....	70
Figura 11 - Nuvem de palavras das citações do código Visão dos Entrevistados.....	76
Figura 12 - Atual estrutura organizacional da UFAL.....	81
Figura 13 - Rede radial para ilustrar o fluxo de solicitação e armazenamento das informações do relatório de gestão.....	83
Figura 14 - Notícia publicada no sítio da UFAL.....	89
Figura 15 - Publicações do Instagram da UFAL.....	90

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Demonstrativo de publicações por ano e temas relacionados.....	21
Quadro 2 - Normativos que estabelecem a obrigatoriedade de prestar contas e/ou o direito à informação.....	43
Quadro 3 - Requisitos para elaboração da prestação de contas.....	44
Quadro 4 - Lista de requisitos para seção Transparência e Prestação de Contas.....	47
Quadro 5 - Lista de categorias criadas para a Análise de Conteúdo.....	57
Quadro 6 - Quadro-resumo de prazos e normas para o Relatório de Gestão de 2021	64
Quadro 7 - Lista de termos utilizados pelos entrevistados para se referir às fontes de informação do Relatório de Gestão.....	80
Quadro 8 - Relação de <i>stakeholders</i> identificados pelos entrevistados.....	87
Quadro 9 - Ações correlatas do TCU e da Auditoria Interna.....	90

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Perfil dos entrevistados.....	60
Tabela 2 - Demonstrativo de citações do código Dificuldades.....	72

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ANDIFES	Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior
BRAPCI	Base de Dados Referencial de Artigos de Periódicos em Ciência da Informação
CEPE	Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão
CF/88	Constituição Federal de 1988
CGU	Controladoria Geral da União
CONSUNI	Conselho Universitário
CPA	Comissão Própria de Avaliação
CPAI	Coordenadoria de Planejamento, Avaliação e Informação
CSR	<i>Corporate Social Responsibility</i>
CURA	Conselho de Curadores
DCF	Departamento de Contabilidade e Finanças
FUNDEPES	Fundação Universitária de Desenvolvimento de Extensão e Pesquisa
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
LAI	Lei de Acesso à Informação
MEC	Ministério da Educação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PROGEP	Pró-reitoria de Gestão de Pessoas e do Trabalho
PROGRAD	Pró-reitoria de Graduação
PROGINST	Pró-reitoria de Gestão Institucional
PROPEP	Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-graduação
PROEX	Pró-reitoria de Extensão
SIC	Serviço de Informação ao Cidadão
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
TCU	Tribunal de Contas da União
UFAL	Universidade Federal de Alagoas
UPC	Unidade Prestadora de Contas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	19
1.2.1 Objetivo geral	19
1.2.2 Objetivos específicos	19
1.3 JUSTIFICATIVA.....	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 ACCOUNTABILITY NA CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO.....	21
2.2 GESTÃO DA INFORMAÇÃO.....	23
2.3 MODELOS DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO.....	25
2.3.1 O modelo de McGee e Prusak.....	26
2.3.2 O modelo de Davenport.....	27
2.3.3 O modeloo de Choo.....	31
2.4 STAKEHOLDERS	34
2.4.1 A teoria dos <i>stakeholders</i>	35
2.4.2 Gestão de <i>stakeholders</i>	37
2.5 ACCOUNTABILITY	39
2.5.1 Governança pública.....	39
2.5.2 O conceito de <i>accountability</i>	40
2.6 ACCOUNTABILITY NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS.....	48
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	50
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	50
3.2 COLETA E SISTEMATIZAÇÃO DOS DADOS.....	52
3.3 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS.....	54
4 ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	60
4.1 ANÁLISE DA CATEGORIA RELATÓRIO DE GESTÃO.....	60
4.1.1 Equipe de elaboração.....	61
4.1.2 Etapas de elaboração.....	64
4.1.3 Formato.....	69
4.1.4 Dificuldades.....	72
4.1.5 Visão dos entrevistados.....	76
4.2 ANÁLISE DA CATEGORIA INFORMAÇÃO.....	80
4.2.1 Fontes de informação.....	81
4.2.2 Organização da informação.....	83
4.3 ANÁLISE DA CATEGORIA ACCOUNTABILITY.....	85
4.4 ANÁLISE DA CATEGORIA STAKEHOLDERS.....	88
4.5 ANÁLISE DA CATEGORIA ÓRGÃOS DE CONTROLE.....	91
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	93
REFERÊNCIAS.....	96
APÊNDICES.....	103
APÊNDICE A - Roteiro de entrevista.....	103
ANEXOS.....	105

ANEXO A - Nota de esclarecimento do TCU sobre o formato integrado do Relatório de Gestão.....	105
ANEXO B - Parecer consubstanciado do Comitê de Ética da UFAL.....	107

1 INTRODUÇÃO

A expressão "sociedade da informação" - utilizada há pelo menos duas décadas - substituiu o termo "sociedade pós-industrial", empregado para se referir aos insumos energéticos vigentes à época. Atualmente o termo é mais usado como "sociedade informacional" para designar o conceito elaborado por Manuel Castells. Neste novo paradigma, a informação é a matéria-prima e as tecnologias são desenvolvidas para permitir que o homem atue sobre a informação propriamente dita, ao contrário do passado, quando o objetivo dominante era utilizar a informação para agir sobre as tecnologias (CASTELLS, 2000).

A sociedade informacional traz novas responsabilidades para todos os atores sociais nela inseridos. Essas responsabilidades denotam o dever dos atores para a provisão de um fluxo constante de informações que possibilitem a geração de novos conhecimentos e tomada de decisão nas várias instâncias da sociedade. Para as instituições públicas, compete desenvolver políticas de informação e ações estratégicas capazes de orientar o uso eficaz desse recurso e da gestão dos serviços públicos. Para a sociedade civil, o acesso à informação tem por finalidade a manutenção da sua soberania, o controle social de políticas públicas que promovam o bem-estar da coletividade, permitir o exercício da cidadania e a preservação de direitos políticos, civis e sociais conquistados historicamente (FERREIRA, 2003).

Nesse contexto em que a informação se tornou um insumo estratégico, quanto melhor for manejado esse recurso intangível, mais e melhores benefícios terá a organização. Assim, as organizações que desejam ter um maior nível de qualidade devem dedicar esforços na gestão da informação tanto interna quanto externamente. Compreende-se gestão da informação em ambientes organizacionais como um conjunto de atividades que visa: obter um diagnóstico das necessidades informacionais; mapear os fluxos formais de informação nos vários setores da corporação; coletar, filtrar, monitorar, disseminar informações de diferentes naturezas; e elaborar serviços e produtos informacionais, objetivando apoiar o desenvolvimento das atividades/tarefas cotidianas e o processo decisório nesses ambientes. A gestão da informação também enfoca os fluxos formais do ambiente organizacional, ou seja, o que está sistematizado, formalizado, explicitado em qualquer tipo de suporte (eletrônico, digital, papel etc.) (VALENTIM, 2004).

A gestão da informação visa identificar e potencializar os recursos e capacidades de informação, de forma clara e sistemática, apoiando a tomada de decisões estratégicas e a obtenção de vantagem competitiva em relação aos concorrentes (TARAPANOFF, 2006). Por se tratar de um processo, a gestão da informação envolve várias dimensões em uma corporação, tais como: o ambiente, as pessoas, as tecnologias, a infraestrutura e os produtos/serviços (PONJUÁN DANTE, 2004).

As pessoas ou o público de uma organização também podem ser chamados de *stakeholders*, conceituados por Freeman (1984) como indivíduos ou grupos que podem afetar ou são afetados pelo alcance dos objetivos da companhia. Indo além dessa noção básica, as organizações devem se preocupar com as necessidades, os interesses e a influência dos *stakeholders*, visto que são pessoas ou grupos que afetam ou são afetados por suas políticas e operações.

Ademais, como os *stakeholders* estão em constante relação com a organização, é necessário que uma instituição pública adote mecanismos que proporcionem a observância da governança e da *accountability*, elementos indispensáveis para que se alcance a gestão social, uma vez que o cidadão, como titular da coisa pública, tome conhecimento da prestação de serviços eficiente.

Atualmente, no Brasil, a crescente implementação de mecanismos de controle social das ações governamentais acionou o despertar de um maior desenvolvimento desse tema. Um exemplo foi a publicação da Lei nº 12.527/2011, a Lei de Acesso à informação (LAI), regulamentando a garantia constitucional do acesso à informação pela sociedade, favorecendo a transparência dos atos praticados pelos gestores das entidades públicas. Este dispositivo legal representa um marco no desenvolvimento da governança no setor público brasileiro, vindo a estimular novos empreendimentos neste sentido.

Neste cenário, as universidades públicas colaboram com a promoção da cidadania na medida em que contribuem para a formação de recursos humanos, o desenvolvimento tecnológico e a produção de conhecimento (ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS DIRIGENTES DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR, 2017). Além do ensino de graduação e pós-graduação, as universidades públicas oferecem também serviços à população, tais como hospitais de alta complexidade, equipamentos culturais, incubadoras de empresas de base tecnológica, escritórios de assistência jurídica, serviços de atenção à saúde mental, entre outros

(ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS DIRIGENTES DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR, 2017). Todos esses serviços são custeados com recursos advindos da coletividade, sendo passível de monitoramento e controle por parte da sociedade.

A Universidade Federal de Alagoas (UFAL) é a maior instituição pública de ensino superior do estado de Alagoas, contando com cerca de 26 mil alunos matriculados nos 84 cursos de graduação, distribuídos em 23 unidades acadêmicas, na capital (53), e nos *campi* de Arapiraca (19) e do Sertão (8). Na modalidade de pós-graduação, são 39 programas *stricto sensu* oferecidos, sendo 30 mestrados e 9 doutorados, que contam com 2.312 alunos, e 13 especializações. Em Educação a Distância, há 4 mil graduandos¹. Atualmente a UFAL é sediada no *Campus* A. C. Simões, em Maceió, e conta com mais dois *campi* no interior do estado: *Campus* Arapiraca - e suas unidades em Viçosa, Penedo e Palmeira dos Índios - e *Campus* do Sertão, com sede em Delmiro Gouveia e unidade de ensino em Santana do Ipanema.

No Brasil, a obrigatoriedade de prestar contas se origina na Constituição Federal de 1988 (Art. 70, § único), mas é regulamentada por vários dispositivos legais subsequentes. É também na CF/88 que se estabelece o Tribunal de Contas da União (TCU) como órgão de controle externo responsável por julgar as contas dos administradores de recursos públicos. Por sua vez, as atividades do TCU - inclusive de julgamento e tomada de contas - são normatizadas pela Lei nº 8.443, de 16 de julho de 1992. Finalmente, a Instrução Normativa nº 84, de 22 de abril de 2020 orienta, em detalhes, como os órgãos devem elaborar suas prestações de contas.

Diante desta miríade de leis, instruções normativas e demais peças legais, mas tendo como foco o direito fundamental de acesso à informação, consideramos de grande importância verificar como é feita a *accountability* da UFAL, posto que representa o compromisso da instituição com a lisura de suas ações e o cumprimento de suas metas e objetivos institucionais.

Na atual conjuntura, em que as organizações têm consciência do papel estratégico da informação e em que há uma grande quantidade de informações circundando, torna-se imperioso definir meios para identificar necessidades informacionais, mapear fluxos e demais etapas de gestão da informação a fim de apoiar as

¹ Disponível em: <https://ufal.br/ufal/institucional/apresentacao>. Acesso em: 23 mai. 2021.

atividades cotidianas da organização e, também, o processo de tomada de decisões. No contexto organizacional, os *stakeholders* são diversos e suas necessidades informacionais também, o que estimula a filtragem das informações que interessam, quais são suas fontes e a definição de processos para essas informações.

O enredo desta pesquisa é uma instituição de múltiplos *stakeholders* e a análise do processo de gestão da informação está restrito à arena da *accountability*, sendo esta circunscrita ao Relatório de Gestão da UFAL, uma vez que este documento é considerado pelo TCU como o componente central da prestação de contas apresentada pelos órgãos anualmente (BRASIL, 2020).

Em relação ao problema deste trabalho - definido por Rudio (1998) como uma questão não resolvida, algo para o qual busca-se uma resposta através de pesquisa - pretende-se responder à seguinte pergunta: como é feito o processo de gestão da informação na *accountability* da UFAL para seus *stakeholders*?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Com a definição dos objetivos, busca-se responder à questão problema da pesquisa. Assim, apresentamos os objetivos geral e específicos pretendidos com este trabalho.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar o processo de gestão da informação na *accountability* da UFAL para seus *stakeholders*.

1.2.2 Objetivos específicos

- Mapear os *stakeholders* da instituição;
- Identificar os documentos de *accountability* produzidos pela UFAL;
- Descrever o processo de gestão da informação na elaboração do Relatório de Gestão da UFAL.

1.3 JUSTIFICATIVA

A Ciência da Informação como uma ciência interdisciplinar - de acordo com Saracevic (1970) e Le Coadic (2004) - permite a conexão com outros campos do conhecimento, de maneira a contribuir para o entendimento de fenômenos contemporâneos, como o problema de pesquisa deste trabalho. Nos tempos atuais, também chamado de sociedade informacional, o volume e a velocidade das informações atingiram novos patamares nas organizações. Aliado a isso, tem-se ainda um aumento na demanda por informações, impulsionado pelos mecanismos de acesso à informação.

A realização desta pesquisa justifica-se diante da lacuna encontrada no campo da Ciência da Informação no tocante aos estudos que relacionam a gestão da informação com a temática da *accountability*. Em levantamento realizado na Base de Dados Referencial de Artigos de Periódicos em Ciência da Informação (BRAPCI), constatou-se a publicação de apenas 21 artigos no período de 1978 a 2021, incluindo 3 publicações estrangeiras.

Com esta pesquisa, esperamos contribuir para diminuir a lacuna na produção científica no campo da Ciência da Informação, bem como oferecer um panorama de como está sendo feita a *accountability* na UFAL e, com isso, a possibilidade de aprimorar fluxos e procedimentos e colaborar com a Administração Pública.

Este trabalho está dividido em cinco capítulos, sendo o primeiro a introdução, contendo a delimitação dentro do campo e sua contextualização. O segundo capítulo contempla a fundamentação teórica sobre os principais temas cobertos por esta pesquisa. O terceiro capítulo refere-se aos procedimentos metodológicos utilizados para realização da pesquisa; o quarto capítulo aborda a análise e discussão dos dados coletados e, por fim, o quinto capítulo apresenta as considerações finais da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta o embasamento teórico que fundamentou a pesquisa, o que proporcionará uma melhor perspectiva do problema a ser estudado (SILVA; MENEZES, 2005). Serão abordados tópicos como aspectos históricos e conceituais da Gestão da Informação e alguns de seus principais modelos de gerenciamento, a teoria dos *stakeholders* e os preceitos de governança e *accountability*.

2.1 ACCOUNTABILITY NA CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

A Ciência da Informação é uma disciplina recente, tendo sua consolidação teórica e institucional na década de 1960. A publicação do texto de Harold Borko, “Information Science: what is it?”, foi um marco neste campo do conhecimento ao propor que o objetivo da Ciência da Informação seria o estudo do comportamento e das propriedades gerais da informação (ARAÚJO, 2013). Le Coadic (2004, p. 26) aponta que o objeto da Ciência da Informação é o:

estudo das propriedades gerais da informação (natureza, gênese, efeitos), ou seja, mais precisamente: - a análise dos processos de construção, comunicação e uso da informação; - e a concepção dos produtos e sistemas que permitem sua construção, comunicação, armazenamento e uso.

Saracevic (1970), juntamente com Borko, foi o primeiro estudioso a afirmar que a Ciência da Informação é uma ciência interdisciplinar por natureza. Alguns dos argumentos utilizados para justificar essa afirmação são o fato de pessoas provenientes de várias áreas científicas atuarem como cientistas da informação e a prestação de serviços de informação que a Ciência da Informação realizava para as demais áreas do conhecimento científico.

Acreditamos ser esta pesquisa um exemplo de interdisciplinaridade da Ciência da Informação, uma vez que há a combinação de outras disciplinas - como a Administração Pública -, convergência e complementaridade, premissas definidas por Pombo (2008) para que se alcance o terreno da interdisciplinaridade.

Demonstrada a relação interdisciplinar que a Ciência da Informação pode estabelecer com outras disciplinas, procurou-se identificar e quantificar a produção científica com a temática da *accountability* no campo da Ciência da Informação. Para tal, foi feita uma busca no repositório da Base de Dados Referencial de Artigos de Periódicos em Ciência da Informação (BRAPCI) no período de 1972 a 2021. O termo de busca utilizado foi “accountability” e foram selecionadas todas as opções de tipo de busca – autor, título, palavra-chave, resumo e “todos”, opção que reúne os filtros de todas as opções anteriores – exceto o tipo “texto completo”. Foram encontrados 30 artigos como resultado, porém um deles duplicado, restando então 29 artigos como resultado final. Em seguida, o resumo destes 29 artigos foi analisado com o intuito de verificar a aderência da publicação à temática da *accountability*. Após este refinamento dos resultados, chegou-se ao número final de 21 artigos. Destes, 14,2% são artigos publicados em outros países (Colômbia, Espanha e Peru) e os demais de periódicos nacionais.

Em relação à autoria, os pesquisadores Herbert de Oliveira Rego e Isa Maria Freire assinam, em coautoria, 5 artigos, sendo o mais antigo de 2016 e o mais recente de 2019. Destas 5 publicações, o pesquisador Edivanio Duarte Souza foi co-autor em 2 delas, compondo junto com Rego e Freire o grupo dos autores mais produtivos na intersecção entre Ciência da Informação e *accountability* no Brasil.

A publicação mais antiga associando Ciência da Informação e *accountability* data de 1978, cujo autor é Malcolm Lewis e o assunto abordado é administração de bibliotecas. Trata-se de uma tradução de artigo original publicado na *Library Review*, de Glasgow, na Escócia. Por sua vez, os artigos mais recentes são de 2021, sendo um da Espanha e um do Brasil. A publicação espanhola discorre sobre a avaliação de instrumentos de *accountability* em organizações de mídia; já o artigo brasileiro trata da competência em informação como insumo para o uso da informação contábil no fomento da responsabilidade social nas organizações.

Quadro 1 – Demonstrativo de publicações por ano e temas relacionados

Ano	Quantidade de publicações	Temas relacionados
1978	1	Administração de bibliotecas
2000	1	Governo eletrônico
2006	1	Indicadores de desempenho
2008	1	Papel dos arquivos

2011	2	Gestão pública; Mediação da informação
2013	2	Acesso à informação; Papel dos arquivos na transparência
2016	1	Política de informação
2017	2	Política de informação; Informação contábil governamental
2018	4	Produção científica; Análise de portais de transparência; Biblioteca pública como espaço democrático; Ferramenta para gestão e prestação de contas focada em resultados
2019	2	Revisão de literatura; Código de ética
2020	2	Indicadores socioeconômicos; Bibliometria
2021	2	Competência em informação; Eficácia dos instrumentos de <i>accountability</i>

Fonte: Elaborado pela autora, (2021).

A partir do Quadro 1, observa-se uma maior diversidade de abordagens em associação à *accountability*, o que demonstra a transversalidade e atualidade do assunto, principalmente no Brasil. Diante do exposto, julgamos seguro afirmar que a produção científica no campo da Ciência da Informação associada à temática da *accountability* ainda não foi esgotada; pelo contrário, demonstra iminente potencial para ser ampliada e aprofundada.

2.2 GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Antes de conceituar a Gestão da Informação, convém entender a concepção de informação em si. Contudo, este não é um conceito fácil de definir. Há diversas acepções de informação no campo da Ciência da Informação, mas nenhuma delas é unânime ou definitiva na área. Cada autor conceitua sua concepção de informação de acordo com o contexto de seus estudos metodológicos. Capurro e Hjørland (2007) consideram que “diferentes concepções de termos fundamentais, como informação, são, assim, mais ou menos úteis, dependendo das teorias (e, ao fim, das ações práticas, para as quais espera-se que dêem suporte”. Para Davenport (1998), a informação é uma criação humana e, para administrá-la, é necessário levar em consideração o fator humano. O autor julga que as pessoas desempenham papel fundamental neste cenário. Na opinião de Choo (2003, p. 27),

[...] a informação é um componente intrínseco de quase tudo que uma organização faz. Sem uma clara compreensão dos processos

organizacionais e humanos pelos quais a informação se transforma em percepção, conhecimento e ação, as empresas não são capazes de perceber a importância de suas fontes e tecnologias de informação.

Tarapanoff (2006) considera a informação como um fator determinante em ambientes organizacionais, tendo valor estratégico para a melhoria de processos, produtos e serviços.

A ideia da informação como ferramenta estratégica evoluiu depois que a gestão da informação mudou, de seu foco inicial de gestão de documentos e dados, para recursos informacionais, mostrando resultados em relação à eficiência operacional, evitando desperdício e automatizando processos (TARAPANOFF, 2006, p. 23).

Atualmente, as organizações, sejam elas privadas ou estatais, já perceberam a importância estratégica da informação. Choo (2003) afirma que a informação é utilizada pelas organizações para fundamentar mudanças no ambiente externo, para gerar aprendizado através do conhecimento e para a tomada de decisões. Davenport e Prusak (2003) consideram o conhecimento valioso para as organizações na medida em que este auxilia na melhoria do processo decisório.

Há ainda a controversa e imprecisa relação entre dado, informação e conhecimento. Davenport (1998) defende que “informação, além do mais, é um termo que envolve todos os três, além de servir como conexão entre os dados brutos e o conhecimento que se pode eventualmente obter”. O autor conceitua dados como entidades quantificáveis e facilmente estruturáveis, podendo ser feito por pessoas ou tecnologias apropriadas. Por sua vez, a informação seria definida como “dados dotados de relevância e propósito”, exigindo, necessariamente, a mediação humana. O autor acredita que o conhecimento é a parte mais valiosa da tríade, posto que inclui reflexão, síntese e contexto, sendo de difícil captura em máquinas e de difícil transferência.

Partindo para o contexto organizacional, onde há uma grande quantidade de informações que circundam o ambiente, torna-se importante a discussão sobre a gestão da informação. Para Valentim (2004, p. 1),

a gestão da informação é um conjunto de estratégias que visa identificar as necessidades informacionais, mapear os fluxos formais de informação nos diferentes ambientes da organização, assim como sua coleta, filtragem, análise, organização, armazenagem e disseminação, objetivando apoiar o desenvolvimento das atividades cotidianas e a tomada de decisão no ambiente corporativo.

Por sua vez, Ponjuán Dante (2004, p. 17) considera que:

A gestão da informação pode ser definida como um processo mediante o qual se obtém, se desenvolve, ou se utilizam recursos básicos (econômicos, físicos, humanos, materiais) para o manejo da informação dentro do ambiente organizacional e para a sociedade a qual serve. Tem como elemento básico a gestão do ciclo de vida desse recurso, e corre em qualquer organização. É própria, também, de unidades especializadas que manejam esse recurso de forma intensiva, chamadas de unidades de informação. Esse processo de gestão da informação deve ser valorado sistematicamente em diferentes dimensões e o domínio de suas essências permite sua aplicação em qualquer organização.

Já Detlor (2010, p. 103) define gestão da informação como “o gerenciamento dos processos e sistemas que criam, adquirem, organizam, armazenam, distribuem e usam informações”. Para ele, o objetivo da gestão da informação é ajudar pessoas e organizações a acessar, processar e usar as informações de maneira eficiente e eficaz (DETLOR, 2010). Na arena institucional, o autor defende que a GI diz respeito ao gerenciamento do ciclo de vida dos processos de informação, desde a criação até o uso para a melhoria da própria corporação. Nesse sentido, o gerenciamento dos processos de informação é visto como uma vantagem estratégica que oferece quatro tipos de benefícios para uma organização: (i) redução de custos; (ii) redução de incertezas ou riscos; (iii) valor agregado a produtos e serviços existentes e (iv) criação de novo valor através da introdução de novos produtos baseados em informações e serviços (DETLOR, 2010).

A gestão da informação é constituída por diversos processos, visando unir a gestão estratégica e a aplicação na intenção de construir a ligação entre a gestão estratégica e a aplicação da tecnologia da informação nas organizações e, assim, verificar quais informações interessam, identificar suas fontes e definir processos (SILVA; VITORINO, 2016).

2.3 MODELOS DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO

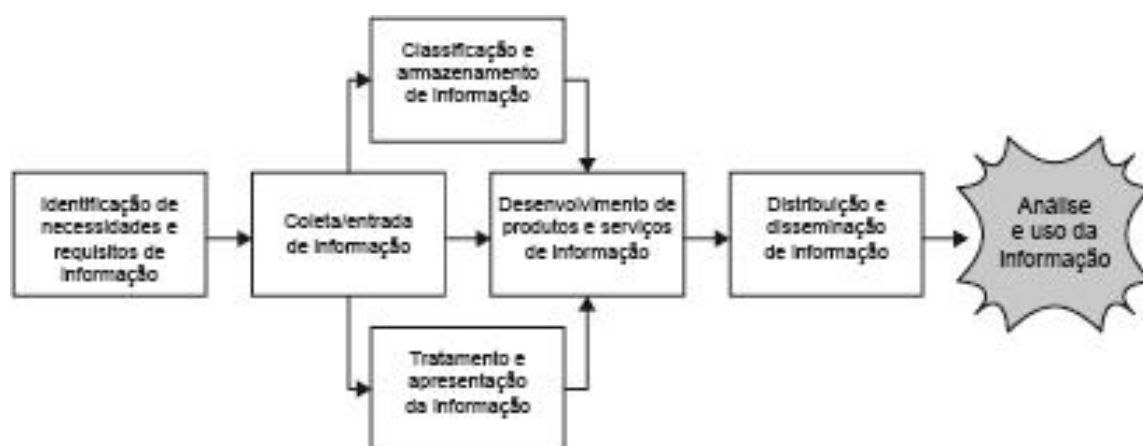
Para entender os modelos da GI, é necessário compreender o conceito de processo, visto que os principais modelos são baseados nisso. De maneira genérica, um processo pode ser definido como qualquer operação ou conjunto de operações que recebe uma entrada, adiciona um valor e fornece um resultado ao indivíduo (MIRANDA; STREIT, 2007).

McGee e Prusak (1994) conceituam processo como sendo “[...] um conjunto de tarefas conectadas logicamente que de um modo geral cruzam limites funcionais e têm um proprietário responsável por seu sucesso final”. Já Davenport (1998) traz uma concepção focada na GI, em que processo seria “um conjunto estruturado de atividades que incluem o modo como as empresas obtêm, distribuem e usam a informação e o conhecimento”.

2.3.1 O modelo de McGee e Prusak

O modelo de gestão da informação formulado por McGee e Prusak (1994) é baseado no valor estratégico da informação e é descrito como “[...] um conjunto de tarefas conectadas logicamente que de um modo geral cruzam limites funcionais e têm um proprietário responsável por seu sucesso final” (MCGEE; PRUSAK, 1994, p. 114). A figura 1 demonstra o fluxo destas tarefas conforme proposto pelos autores:

Figura 1 - Modelo de Gestão da Informação de McGee e Prusak



Fonte: McGee e Prusak (1994, p. 108).

A primeira tarefa do modelo, relativa à identificação de necessidades e requisitos de informação, é a mais importante. Consiste em três pontos: a necessidade de variedade de fontes, ou seja, diversidade de fontes de informação dentro do sistema; a consciência de que as pessoas não sabem o que não sabem: gestores da informação precisam ter conhecimento das fontes de informação disponíveis que podem ser valiosas para sua organização; aquisição/coleta de informação: definição

das fontes para obtenção da informação e a forma de coleta, que pode ser eletrônica ou manual (MCGEE; PRUSAK, 1994).

Na tarefa pertinente à classificação e armazenamento da informação/tratamento e apresentação da informação, os pontos abordados envolvem: certificar-se de que o sistema está adaptado ao modo como o usuário trabalha com a informação; encarar a classificação da informação por vários ângulos, admitindo várias formas de armazenamento, apresentação e classificação da informação. Por fim, McGee e Prusak (1994) sugerem evitar sintetizar demais as informações ou fornecer excesso de documentos e dados sem a indicação de filtros.

Já na etapa de desenvolvimento de produtos e serviços de informação, os autores abordam a importância do elemento humano. Além dos profissionais especializados na criação de sistemas informacionais, nesta tarefa os usuários participam ativamente da construção dos produtos e serviços informacionais, contribuindo com o projeto através de seus conhecimentos e experiências.

Na última tarefa do modelo - distribuição e disseminação de informação - há a criação de valor para o processo através do conhecimento das necessidades informacionais dos usuários-chave. Assim, os sistemas devem ser criados para antecipar essas demandas. Após a análise e o uso da informação, encerra-se o processo (MCGEE; PRUSAK, 1994).

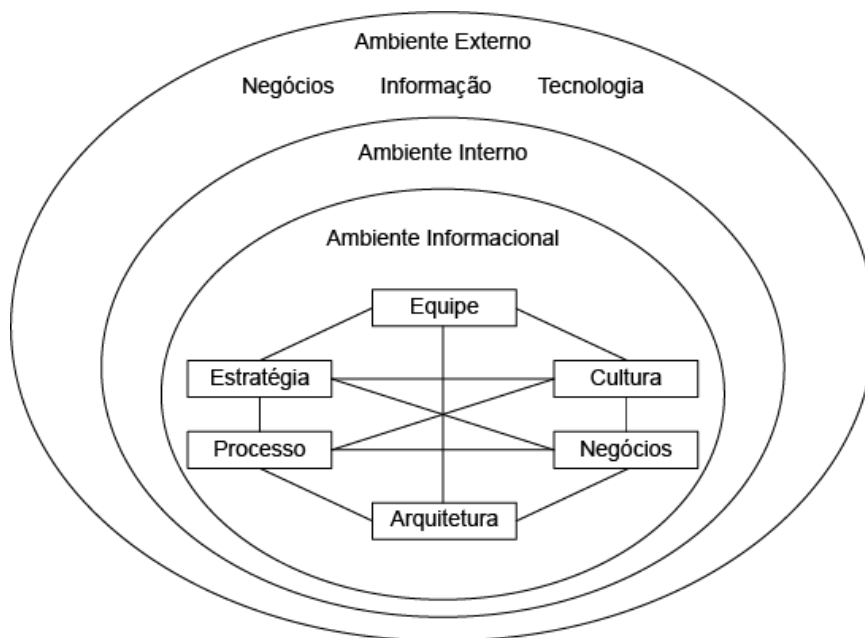
2.3.2 O modelo de Davenport

A abordagem de Davenport (1998), chamada de Ecologia da Informação, entende as organizações como sistemas ecológicos que funcionam em cadeias interdependentes, classificadas em: ambiente externo, composto por todo o ambiente de negócios no qual a companhia está inserida; ambiente organizacional, constituído pelo espaço físico ocupado pela instituição, bem como os negócios que opera e as tecnologias que utiliza; e ambiente informacional, que engloba seis itens – estratégia, equipe, cultura, política, arquitetura e processo.

A ecologia da informação inclui uma gama muito mais rica de ferramentas do que aquela empregada pelos engenheiros e arquitetos informacionais. Os ecologistas da informação podem mobilizar não apenas *designs* arquiteturais e TI, mas também estratégia, política e comportamento ligados à informação, além de suporte a equipes e processos de trabalho para produzir ambientes informacionais melhores (DAVENPORT, 1998, p. 43).

O modelo da Ecologia da Informação exige um modo holístico de pensar e tem quatro atributos-chave: integração dos diversos tipos de informação; reconhecimento de mudanças evolutivas; ênfase na observação e na descrição; ênfase no comportamento pessoal e informacional (DAVENPORT, 1998).

Figura 2 - Modelo da Ecologia da Informação



Fonte: Davenport (1998).

No esquema proposto pelo autor (Figura 2), o ambiente informacional está inserido nos outros dois. A estrutura que conecta os seis processos demonstra que estão todos conectados e, portanto, são interdependentes.

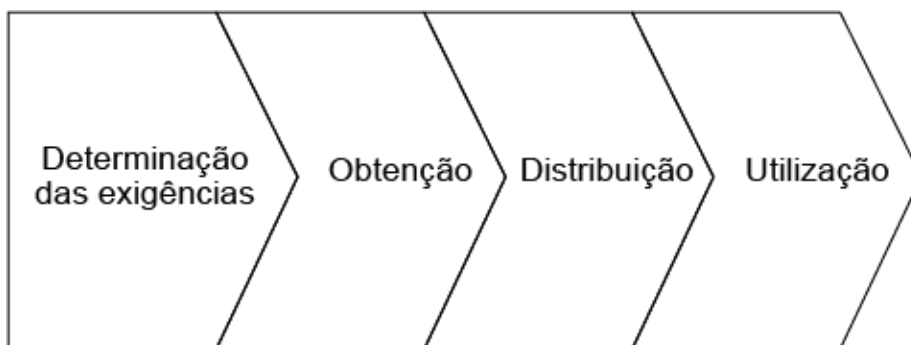
Os elementos que compõem o modelo de Davenport (1998) são:

1. Estratégia da informação: está relacionada com a formulação de estratégias para usar a informação de maneira relevante para a organização e deve envolver a alta administração da corporação;
2. Política de informação: é um componente crítico, envolve o poder proporcionado pela informação e as responsabilidades da direção em seu gerenciamento e uso;
3. Cultura e comportamento em relação à informação: diz respeito ao comportamento dos indivíduos em relação à informação, se a valorizam ou não;

4. Equipe da informação: em todo o seu modelo, Davenport valoriza o componente humano e, neste elemento, isso fica claro quando o autor afirma que as pessoas ainda são os melhores “meios” para identificar, categorizar, filtrar, interpretar e integrar a informação;
5. Processos de administração informacional: ao definir o gerenciamento da informação como processo, enfatiza-se igualmente a mensurabilidade e a possibilidade de aperfeiçoamento, o que combina com a ênfase ecológica na descrição e na evolução;
6. Arquitetura da informação: é um componente crítico e deve funcionar como um guia para estruturar e localizar a informação dentro de uma organização. A arquitetura pode ser descritiva, envolvendo um mapa do ambiente informacional no presente, ou determinista, oferecendo um modelo do ambiente em alguma época futura.

Em relação ao gerenciamento da informação, pode ser definido como um conjunto estruturado de atividades relacionadas ao modo como as organizações adquirem, distribuem e usam a informação (DAVENPORT, 1998). O autor defende que seja visto como um processo, pois assim – com seus subprocessos minuciosamente descritos e ordenados - é possível aperfeiçoá-lo ou mudá-lo totalmente. A proposta de Davenport para o gerenciamento da informação é um modelo genérico, composto de quatro passos: determinação das exigências da informação, obtenção de informações, distribuição da informação e uso da informação, conforme a figura abaixo.

Figura 3 - Modelo genérico de gerenciamento da informação



Fonte: Davenport (1998).

O primeiro passo deste modelo – determinação das exigências informacionais – consiste em entender as condições informacionais de uma organização para que ela obtenha sucesso. Para isso, é necessário que os gerentes descrevam o problema e a situação, além de debates entre usuários, fornecedores, analistas de informações e demais interessados. O autor salienta que devem ser levadas em consideração as informações estruturadas e não-estruturadas, formais e informais, computadorizadas e não-computadorizadas.

O segundo passo refere-se à obtenção de informações, ou seja, uma atividade contínua, que não pode ser finalizada. Esse passo consiste nas seguintes etapas: exploração do ambiente informacional; classificação da informação em uma estrutura pertinente; formatação e estruturação das informações. Para melhores resultados, a exploração do ambiente informacional deve ser feita de maneira automatizada e humana. As fontes automatizadas são os sistemas providos pela tecnologia da informação. Contudo, “a seleção eletrônica agrega pouco valor à informação se não houver filtragem de dados” (DAVENPORT, 1998, p. 183).

Assim, as fontes humanas são as que dão contexto e interpretação aos dados e podem ser: especialistas externos (publicações, conferências, fontes formais); fontes confiáveis (indivíduos ou instituições de grande credibilidade numa determinada área) ou boatos que circulam dentro da própria companhia. A segunda fase, a da classificação da informação, consiste em categorizá-la. Para Davenport, a categorização está ligada a muitos componentes da ecologia informacional: estratégia, política, comportamento, equipes de apoio e arquitetura. Além disso, esta seria uma tarefa útil porque ajuda a lidar com elementos diferentes envolvidos. Por fim, na terceira tarefa do segundo passo - formatação e estruturação das informações – há a preocupação em formatar a informação de maneira a encontrar sua melhor forma e apresentação. Para o autor, “os documentos são as maneiras mais óbvias e úteis de estruturar a informação.” (DAVENPORT, 1998, p. 187).

No terceiro passo, o da distribuição, ocorre o direcionamento dos usuários à informação de que precisam. Os fatores que afetam a distribuição da informação são a arquitetura informacional, a estrutura política e o investimento tecnológico da organização. Davenport acredita que o próprio usuário é a pessoa mais capacitada para avaliar sua necessidade informacional e que a informação é melhor distribuída

quando há necessidade de ser utilizada. Além disso, os usuários devem ser estimulados a obter informações sem intermediários, para que não sejam receptores passivos de informações que outras pessoas consideram importantes (DAVENPORT, 1998).

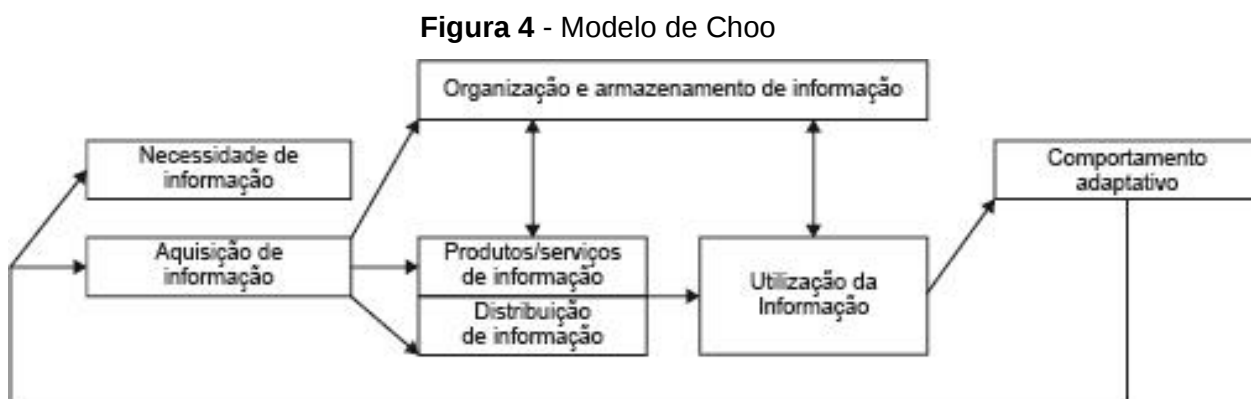
O uso da informação é a etapa final de todo processo de gerenciamento informacional. Apesar de negligenciada, é um estágio importante do processo, pois é quando o usuário utilizará a informação para seu processo de tomada de decisão. Contudo, o uso da informação é um processo bastante pessoal, portanto, a mesma informação pode ser utilizada de formas diversas (DAVENPORT, 1998). Para tentar tornar este processo mais objetivo, o autor aponta quatro práticas: - estimar pedidos, acessos ou usuários de maneira a demonstrar a importância das informações mais e menos procuradas, proporcionando o descarte das informações com baixo número de acessos; - encorajar boas práticas informacionais e premiar as melhores com recompensas (ações simbólicas); - fornecer o contexto institucional certo para o uso da informação; e - promover avaliação de desempenho.

Em sua análise crítica do modelo de Davenport, Martins (2014) aponta que, em relação à cultura organizacional e informacional, o modelo de Davenport caracteriza-se por ambientes e organizações mutáveis e com forte influência de subculturas. No que concerne à arquitetura da informação, o autor considera-a um dos pilares do modelo ecológico e aponta que, caso seja aplicada isoladamente, falhará em alterar o comportamento informacional da corporação. Martins (2014) considera que Davenport desconfia da capacidade tecnológica para a tarefa de desenvolvimento de produtos e serviços informacionais. O autor afirma que os profissionais da informação são os mais adequados a esta tarefa, cabendo a eles o entendimento das urgências informacionais e adição de valor aos produtos e serviços desenvolvidos. Por fim, a análise crítica aponta que Davenport não acredita que o planejamento estratégico possa antecipar cenários futuros, mas somente entender contextos e cenários atuais, além de requerer uma interpretação ambiental ou ecológica do contexto organizacional para poder ser realizado.

2.3.3 O modelo de Choo

Para Choo (2003), a criação de estratégias de gestão da informação depende da elaboração de processos que incluam a análise de necessidade, busca e uso da

informação organizacional. Para o autor, “[...] a busca de informação contempla três processos: experiência de necessidades de informação, busca de informação e uso de informação” (CHOO, 2003). O ‘modelo processual de administração da informação’ formulado por Choo (2003) descreve a GI como um conjunto de processos que obtém, cria, categoriza, compartilha e utiliza informação.



Fonte: Choo (2003).

Para melhor entendimento do processo como um todo, compete contextualizar suas etapas:

1. **Identificação das necessidades de informação:** esta etapa torna-se necessária no ambiente organizacional, visto que transitam informações e pessoas de diferentes contextos e que necessitam de informações para compreenderem seu papel dentro da companhia. Para Le Coadic (2004), algumas perguntas precisam ser respondidas para identificar a necessidade de informação, tais como: quem necessita da informação?; que tipo de informação?; para qual grupo de pessoas?; por que precisam dela?; quem decide quanto à necessidade?; quem seleciona?; que uso é dado ao que é fornecido?;
2. **Aquisição de informação:** obtenção de informações através de um sistema de fontes variadas: humanas, textuais e on-line. Deve-se ter o controle de quando é necessário ampliar ou restringir a variedade de fontes de informações. O autor também ressalta a importância de envolver o maior número possível de pessoas na administração da variedade e na coleta de informações;

3. Organização e armazenamento de informação: este processo é relevante, tendo em vista que é a memória da companhia e contribui para entender os processos, o passado, a evolução e o futuro de uma instituição. A organização e o armazenamento destas informações podem ser feitos em arquivos físicos ou em computadores através de banco de dados e outros sistemas similares;
4. Desenvolvimento de produtos e serviços de informação: o objetivo ao desenvolver produtos e serviços de informação deve atender não apenas à necessidade de informação do usuário, mas também à sua necessidade de informação para o desenvolvimento de suas atividades. Os produtos e serviços de informação precisam auxiliar na resolução de problemas e tomada de decisões;
5. Distribuição da informação: a disseminação da informação de forma ampla promove maior aprendizado organizacional, auxilia no processo de recuperação de informações relevantes e permite a criação de novas informações ou conhecimentos. Assim, no modelo de Choo (2003), a distribuição da informação deve ocorrer de forma que a informação correta chegue de forma adequada e no momento oportuno à pessoa certa, favorecendo o aprendizado organizacional, a recuperação e a criação de novas informações;
6. Uso da informação: o autor defende que a gestão da informação deve considerar o contexto social do uso da informação, uma vez que esta ganha significado e propósito pelo compartilhamento mental e afetivo. Dessa forma, o uso da informação requer flexibilidade e fluidez para atingir resultados como construção de conhecimento e tomada de decisões.

Os modelos de gestão da informação apresentados neste trabalho tiveram como critério de escolha não somente as frequentes citações na literatura, mas também sua representatividade no campo da Ciência da Informação, além de ressaltarem uma perspectiva integrativa dos recursos informacionais. A próxima seção discute sobre o relacionamento das organizações com seus públicos, chamados de *stakeholders*, e como a gestão desses relacionamentos pode ajudar a companhia a ter informações melhores sobre as quais basear suas decisões e também criar mais valor.

2.4 STAKEHOLDERS

Atualmente, o termo *stakeholder* vem sendo usado largamente, uma vez que a palavra se tornou popular em governos, organizações não governamentais e até mesmo na mídia. Contudo, apesar do extenso uso do termo *stakeholder*, muitos de seus utilizadores não sabem ao certo seu conceito ou não deixam claro qual o seu entendimento a respeito do significado da palavra.

O conceito de *stakeholder* tem origem na Administração como um termo para generalizar e ampliar a noção de acionista como o único grupo a quem a gestão precisa ser suscetível (MAINARDES, 2010). Na literatura há uma grande diversidade de definições para o conceito de *stakeholder*, mas pode-se dizer que todas possuem o mesmo princípio: que as organizações devem se preocupar com as necessidades, interesses e influência das pessoas ou grupos que afetam ou são afetados por suas políticas e operações. A definição de *stakeholder* mais amplamente utilizada é a de Freeman (1984): indivíduos ou grupos que podem afetar (influenciar) ou são afetados (influenciados) pelo alcance dos objetivos da companhia. Neste conceito, uma pessoa, um grupo informal, uma organização, uma instituição, pode ser um *stakeholder*.

De acordo com Clarkson (1995), o conceito de *stakeholder* considera três elementos fundamentais: organização, os demais atores e a natureza da relação organização-atores.

Segundo Johnson (2007), os *stakeholders* - tais como clientes, consumidores, acionistas, fornecedores, distribuidores, funcionários, comunidades próximas - podem influenciar o comportamento das organizações através de diversas ações, mas principalmente pressionando a companhia a mudar atitudes que consideram reprováveis. O conceito de *stakeholder* percebe a corporação como parte integrante da sociedade e não apenas como uma instituição de natureza meramente econômica.

Para Báez *et al.* (2018), é essencial que as organizações realizem um planejamento estratégico com base na identificação, diferenciação e desenvolvimento de ações específicas para cada *stakeholder*, a fim de realizar um trabalho abrangente, eficiente e eficaz que fortaleça seus ativos intangíveis. Os autores também alertam para a necessidade de analisar o relacionamento com os *stakeholders* como um processo de melhoria contínua e mudança constante, pois as demandas de cada

grupo mudam com o tempo, bem como também muda sua importância estratégica. Assim, é oportuno que a organização saiba gerir o relacionamento com seus *stakeholders*, de maneira a construir ligações de longo prazo.

2.4.1 A teoria dos *stakeholders*

A teoria dos *stakeholders* surgiu como uma proposta de gestão estratégica para as organizações no final do século XX, sendo Freeman (1984) um de seus expoentes. De acordo com Harrison, Freeman e Abreu (2015), a teoria dos *stakeholders* promove uma maneira prática, eficiente, eficaz e ética de gerenciar organizações em um ambiente altamente complexo e turbulento.

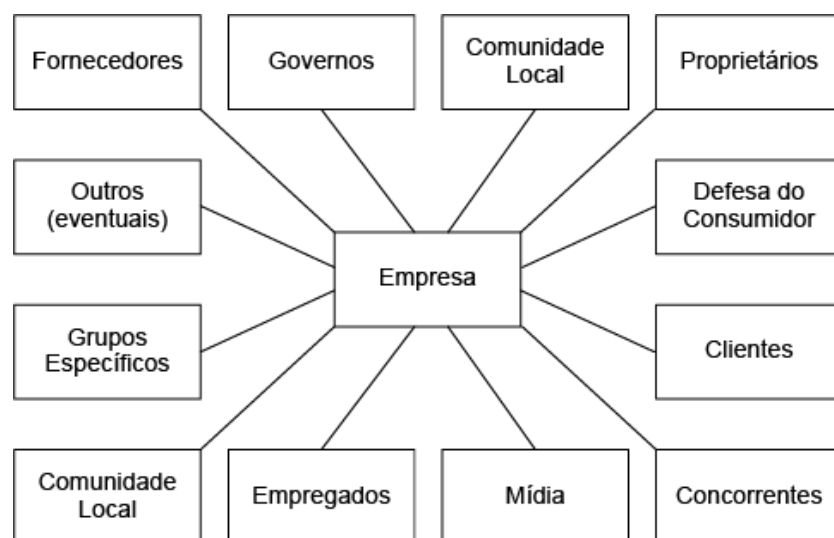
Nesta teoria, Freeman (1984) define que *stakeholders* com interesses similares constituem um grupo. Contudo, os *stakeholders* não são genéricos nem homogêneos dentro dos grupos. Em outras palavras, os clientes de uma organização, normalmente, não são iguais aos clientes de outra organização, mesmo dentro de uma mesma área da indústria. E dentro de grupos de clientes, um cliente não terá os mesmos valores ou desejos de outro cliente (HARRISON; FREEMAN; ABREU, 2015).

Na teoria dos *stakeholders*, Freeman buscou explicar a relação das organizações com seu ambiente externo e seu comportamento dentro deste ambiente. O modelo é apresentado em um mapa, em que a companhia é centralizada e os *stakeholders* estão ligados a ela. Neste modelo, os relacionamentos organização-*stakeholder* são bidirecionais e independentes entre si. Segundo Freeman (1984), a teoria baseia-se em dois aspectos: a proposta de existência da relação organização-*stakeholder* e a responsabilidade que os gestores têm com relação aos *stakeholders* ligados à companhia. Assim, os gestores teriam mais recursos e maior capacidade de atingir os objetivos da organização ao focalizar nos interesses de seus *stakeholders* e demonstrar a importância da instituição em relacionar-se com eles.

De acordo com Jones e Wicks (1999), os fundamentos da teoria dos *stakeholders* são:

- A organização tem relacionamentos com muitos grupos que afetam ou são afetados pela organização, os *stakeholders*, segundo Freeman (1984);
- A teoria interessa-se pela natureza destes relacionamentos em termos de processos e resultados para a instituição e para os *stakeholders*;
- Os interesses de todos os *stakeholders* legítimos têm valor intrínseco e assume-se que nenhum conjunto de interesses domina outros;
- A teoria foca na tomada de decisão gerencial;
- A teoria explica que os *stakeholders* tentarão influenciar o processo decisório da organização, de modo que seja consistente com suas necessidades e prioridades;
- Quanto às organizações, estas devem tentar entender e equilibrar os interesses de seus vários participantes.

Figura 5 - Modelo inicial de Freeman



Fonte: Freeman (1984).

Para Clarkson (1995), os grupos de *stakeholders* podem ser divididos em dois: os primários (aqueles que têm relações contratuais formais ou oficiais com a organização, como clientes, fornecedores, empregados, acionistas, entre outros); e os secundários (que não possuem tais contratos, como governos e comunidade local). Desse modo, pode-se configurar a corporação como uma rede de relações, explícitas ou implícitas, em seus ambientes interno e externo.

A teoria de Freeman (1984) surgiu num contexto em que se iniciava a globalização dos mercados e o desenvolvimento das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), além do crescimento das pressões sociais advindas de sindicatos, grupos políticos e da sociedade em geral. Nessa conjuntura, a influência dos *stakeholders* na estratégia organizacional começou a exigir respostas por parte das instituições a cada um desses grupos, pois os *stakeholders* agora ofereciam poder de potencial ameaça ou cooperação em um contexto de intercâmbio de interesses e benefícios entre ambos.

Nesse sentido, Radin (1999) afirma que a teoria dos *stakeholders* significa o reconhecimento de que as organizações têm responsabilidades com pessoas e entidades - em resumo - com seus *stakeholders*. Contudo, a teoria dos *stakeholders* não é a mesma coisa que a teoria da responsabilidade social corporativa (CSR). Desde a sua criação, a teoria dos *stakeholders* não foi desenvolvida para promover políticas ou comportamento organizacional associado a objetivos sociais, tais como filantropia corporativa ou cuidados com o meio ambiente. É uma teoria de gestão baseada no tratamento moral das partes interessadas e não uma teoria moral que também seja relevante para o gerenciamento (HARRISON; FREEMAN; ABREU, 2015).

2.4.2 Gestão de *stakeholders*

A estratégia orientada a *stakeholders*, chamada também de gestão de *stakeholders*, busca como identificar e classificar os diferentes grupos de *stakeholders*, como analisar seus interesses, quais grupos priorizar, quais estratégias usar para lidar com os conflitos e pressões, quais práticas usar para engajá-los com a organização, entre outros temas pertinentes (MASCENA; STOCKER, 2020). Além disso, ao estabelecer relacionamentos mais próximos e diretos com os *stakeholders*, a organização contribui para a criação de uma plataforma de aprendizado, inovação e aprimoramento que não apenas influenciam nos resultados econômicos; mas também social e ambiental (BÁEZ *et al.*, 2018).

De acordo com Clarkson (1995), o conceito de gestão de *stakeholders* foi desenvolvido para que as organizações reconheçam, analisem e examinem as características de indivíduos ou grupos que influenciam ou são influenciados pelo comportamento organizacional. Esta gestão é feita em três níveis: a identificação

dos *stakeholders*, o desenvolvimento de processos que reconheçam as necessidades e interesses deles, e a construção de relacionamentos com eles, tudo isto em benefício do alcance dos objetivos da organização. Do outro lado, os *stakeholders* definem suas expectativas, sentem os efeitos da experiência de relacionamento com a organização, avaliam os resultados obtidos e agem conforme suas avaliações, reforçando ou não os laços com a organização (CLARKSON, 1995).

De maneira geral, a bibliografia da área indica que as organizações podem adotar quatro posturas possíveis: reativa, defensiva, acomodação e proativa (CLARKSON, 1995). Contudo, na literatura há diversas outras sugestões de posturas para gerenciar *stakeholders*. Os principais pressupostos no processo de gestão dos *stakeholders*, aceitos por grande parte dos estudiosos na área, são: identificar os principais *stakeholders*; apontar que tipos de influência esses *stakeholders* exercem sobre a organização e indicar as estratégias que a organização deve empregar a fim de gerir suas relações com eles (MAINARDES, 2010).

Ao tratar da parte estratégica, pode-se entender que a questão da priorização dos *stakeholders* é discutida por Freeman (1984) - ainda que de forma implícita - quando o autor afirma que os recursos devem ser direcionados aos *stakeholders* mais importantes, ou seja, aqueles que são vitais para o sucesso futuro da organização. Um dos modelos de priorização mais citados na literatura aponta que os *stakeholders* podem ser identificados a partir de três atributos: - o poder dos *stakeholders* de influenciar a organização; - a legitimidade da relação do *stakeholder* com a organização e - a urgência das reivindicações do *stakeholder* na organização (teoria da saliência). Dessa forma, a saliência do *stakeholder* estaria positivamente relacionada com a percepção gerencial da presença dos três atributos.

Freeman (1984) entende a gestão de *stakeholders* em três níveis: racional, processual e transacional. No nível racional ocorre a identificação dos *stakeholders* da organização e qual a sua posição; no nível processual, é necessário compreender os processos organizacionais envolvidos nos relacionamentos com os *stakeholders*. Por último, no nível transacional, acontecem as negociações da organização com os *stakeholders*.

Além disso, também foram examinados os vários tipos de relacionamento que existem entre um *stakeholder* e uma corporação, como por exemplo: proprietá-

rio/investidor, cliente/cliente, concorrente, funcionário, fornecedor, consumidor circunstancial de subprodutos, contribuinte ou estudante/analista/pesquisador, além de algumas das maneiras pelas quais os *stakeholders* intervêm nos processos das organizações, tais como protestar, votar ou ratificar e regular. Concluiu-se descrevendo maneiras de uma companhia lidar mais efetivamente com os *stakeholders* dando ênfase a comunicações abertas e interações aumentadas. Pelo aspecto da gestão estratégica, o ponto de vista mais importante talvez seja o de que os *stakeholders* podem ser usados como participantes ativos nas decisões estratégicas das corporações (FREEMAN *et al.*, 2010).

Stocker e Mascena (2019) consideram que a percepção de importância dos *stakeholders* também é influenciada por seu comportamento, assim como a influência do *stakeholder* na organização, a pressão e a contribuição do *stakeholder* para a companhia. A pressão dos *stakeholders* na organização torna suas demandas mais urgentes e sua participação importante para satisfazer essas demandas. Os gestores das organizações incorporam o código de ética da organização em seus processos de decisão estratégica se percebem a pressão dos *stakeholders* para isso.

2.5 ACCOUNTABILITY

Antes de discorrer sobre a temática da *accountability*, julga-se importante tratar brevemente de governança pública, visto que sua aplicabilidade, juntamente com a *accountability* e outros como gestão pública e governabilidade, são elementos fundamentais para a efetivação do Estado Democrático de Direito. No Brasil, apenas após a promulgação da Constituição Federal de 1988 houve a expansão da chamada "boa gestão" das instituições privadas para a esfera pública, o que ajudou a consolidar a democracia brasileira (RIBCZUK; NASCIMENTO, 2015).

2.5.1 Governança pública

Pode-se entender a governança pública como um modelo de administração gerencial no qual há interação entre os diversos níveis de governo e, destes, com organizações, empresas e entidades da sociedade civil. Assim, tem como propósito atingir resultados, agindo com eficácia financeira e administrativa para alcançar o

bem comum (RIBCZUK; NASCIMENTO, 2015). A governança, entendida como a capacidade do Estado de transformar recursos em realidade através de suas decisões e ações, compreende duas capacidades: a financeira, que está relacionada à disponibilidade de recursos para realizar investimentos, assegurar a continuidade das políticas em andamento e introduzir novas políticas públicas, e a administrativa, que diz respeito à disponibilidade de quadros executivos, ao estilo de gestão e aos limites impostos à ação administrativa (RUA, 2014).

Grindle (2004, p. 525) elucida o conceito:

[...] governança consiste em: distribuição de poder entre instituições de governo; a legitimidade e autoridade dessas instituições; as regras e normas que determinam quem detém poder e como são tomadas as decisões sobre o exercício da autoridade; relações de responsabilização entre representantes, cidadãos e agências do Estado; habilidade do governo em fazer políticas, gerir os assuntos administrativos e fiscais do Estado, e prover bens e serviços; e impacto das instituições e políticas sobre o bem-estar público.

Para o Tribunal de Contas da União (BRASIL, 2014), a governança no setor público, “compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade”.

É importante não confundir as definições de governança e gestão, já que a governança tem função direcionadora e a gestão, função executora. As atividades relacionadas à governança são **avaliar** o ambiente, os cenários, as alternativas, e os resultados atuais e os almejados, a fim de **direcionar** a preparação e a coordenação de políticas e de planos, alinhando as funções organizacionais às necessidades das partes interessadas; e **monitorar** os resultados, o desempenho e o cumprimento de políticas e planos, confrontando-os com as metas estabelecidas (BRASIL, 2014).

2.5.2 O conceito de *accountability*

Accountability é um conceito relativamente novo no Brasil, mas já bastante difundido na literatura internacional. Não havendo uma tradução literal do termo, pode-se depreender a capacidade de prestar contas ou de se fazer transparente. O

significado expressa responsabilidade ou obrigação de responder por algo ou transparência nas ações públicas. O termo *accountability* diz respeito a uma gestão pública transparente, que abrange a obrigação do governo em prestar contas e em responsabilizar-se por seus atos e, conseqüentemente, pelos resultados gerados por eles, possibilitando que os cidadãos acompanhem e participem efetivamente dos atos da administração pública que geram impactos na sociedade (RIBCZUK; NASCIMENTO, 2015).

Pinho e Sacramento (2009, p. 1348) entendem que o termo se refere à “obrigação e a responsabilização de quem ocupa um cargo em prestar contas segundo os parâmetros da lei, estando envolvida a possibilidade de ônus, o que seria a pena para o não cumprimento dessa diretiva”. Para Campos (1990), a *accountability* pode ser entendida como uma questão de democracia, já que a sociedade organizada pode influenciar o processo de identificação de necessidades e canalização de demandas, bem como cobrar melhor desempenho do serviço público.

A CF/88, em seu art. 70, § único, prevê que:

prestará contas qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores públicos ou pelos quais a União responda, ou que, em nome desta, assuma obrigações de natureza pecuniária (BRASIL, 1988).

Isso estabelece que todo gestor público deverá responder pelos recursos financeiros que administrar. Por sua vez, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2009) acrescenta que os agentes públicos devem apresentar uma prestação de contas que seja clara, concisa, compreensiva e também satisfatória. Essa prestação de contas não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, mas abranger também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à criação de valor para a organização (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2009).

O termo *accountability* engloba a relação entre o administrador público e a sociedade civil, e como aquele administra bens pertencentes à coletividade, deve prestar contas, responsabilizando-se por seus atos e conseqüentes resultados obtidos. Dessa forma, para que sejam alcançados os objetivos da *accountability* é necessária a transparência, para garantir que os *stakeholders* possam confiar nos processos decisórios e ações das entidades do setor público, na gestão das atividades

e nos servidores dessas entidades. As informações reportadas aos *stakeholders* devem ser completas, precisas e claras. Além disso, elas devem ser divulgadas de forma efetiva e oportuna, e submetidas a um exame externo quando necessário.

A categorização clássica da *accountability* é feita por O'Donnell (1998), dividindo-a em vertical e horizontal. A *accountability* vertical pode ser definida como “ações realizadas, individualmente ou por algum tipo de ação organizada e/ou coletiva, com referência àqueles que ocupam posições em instituições do Estado, eleitos ou não” (O'DONNELL, 1998, p. 28). O autor define as eleições livres e justas como o principal canal de *accountability* vertical, pois só são possíveis de ocorrer em países onde há liberdade de opinião e de associação, acesso a fontes de informação e uma mídia livre. Nestes locais, quando há um sentimento de corrupção generalizada no governo, a mídia tende a substituir os tribunais denunciando possíveis crimes e nomeando supostos responsáveis. A existência da *accountability* vertical assegura que esses países são democráticos no sentido de que os cidadãos podem exercer seu direito de participar da escolha de quem vai governá-los por um determinado período e podem expressar livremente suas opiniões e reivindicações. Assim, a *accountability* vertical descreve uma relação entre desiguais, entre superiores e subordinados, entre principais e agentes (SCHEDLER, 2004).

Já a *accountability* horizontal, O'Donnell (1998, p. 40) define como:

a existência de agências estatais que têm o direito e o poder legal e que estão de fato dispostas e capacitadas para realizar ações, que vão desde a supervisão de rotina a sanções legais ou até o *impeachment* contra ações ou emissões de outros agentes ou agências do Estado que possam ser qualificadas como delituosas.

Em outras palavras, na *accountability* horizontal existem agentes públicos que exercem controle uns sobre os outros. Contudo, para que isso ocorra de maneira efetiva, é necessário que esses agentes públicos tenham competência legal e autonomia, visto que supervisionarão e punirão outros agentes públicos. Dentro do conceito de *accountability* horizontal, O'Donnell (1998) restringe a abrangência do conceito aos mecanismos de controle formais e institucionalizados de atuação. Além disso, o autor inclui no seu conceito de *accountability* horizontal não somente o cidadão na relação cidadão-agente, mas também as agências de fiscalização do Estado e o judiciário como agentes desse tipo de *accountability*.

Apesar da classificação de O'Donnell ser considerada uma das principais referências na literatura, Medeiros *et al.* (2013, p. 749) apontam limitações e problemas em sua conceituação no que tange à clareza e às distinções das relações entre os tipos de *accountability*:

[...] pois se, por um lado, a *accountability* vertical exprime a ideia de hierarquia, por outro, a *accountability* horizontal se refere às relações de independência e semelhança que não dão conta das relações intraestatais. Dessa forma, muitas vezes a ideia de horizontalidade se torna inapropriada, pois muitas relações entre agentes públicos ou entre agências estatais são do tipo principal-agente, em que se enquadraria melhor a imagem de verticalidade, dada a hierarquia da relação.

Segundo Veloso e Oliveira (2015), o valor político da *accountability* está relacionado a dois elementos: o desenvolvimento da capacidade dos cidadãos de atuar na definição das metas coletivas da sociedade em que está inserido e a necessidade de implantação de instrumentos institucionais capazes de garantir o controle público das ações dos governantes durante seus mandatos. Nesse sentido, os autores apontam que a *accountability* pode ser democrática ou não, pois o que lhe dá tal característica é a sua configuração institucional e o modo de realização que especifique princípios democráticos, tais como: constitucionalismo, legalidade, imparcialidade, moralidade, publicidade, segurança jurídica, eficácia do sistema de direitos individuais, coletivos e sociais, independência do juiz, participação social, pluralidade, entre outros (VELOSO; OLIVEIRA, 2015).

No Brasil, além da Constituição Federal, outras peças legais preveem e regulamentam a *accountability* dos entes públicos, sejam eles órgãos da administração direta (órgãos subordinados à Presidência da República e aos Ministérios) ou indireta (autarquias, fundações, sociedades de economia mista e empresas públicas). A atribuição do Tribunal de Contas da União (TCU) de fiscalizar as contas públicas é constitucional e tem como norma a Lei nº 8.443/1992, atualmente regulamentada pela Instrução Normativa TCU nº 84/2020, de 22 de abril de 2020.

A IN 84/2020 contém as regras básicas e permanentes para tomada e prestação de contas da administração pública federal julgadas pelo TCU. Também regulamenta “os conceitos, a forma, o conteúdo, os prazos e as responsabilidades das partes envolvidas na prestação de contas anual, abrangendo as etapas de prestação, auditoria e julgamento de contas” (BRASIL, 2020a). Abaixo, elencamos as

peças legais que determinam a obrigatoriedade de prestação de contas dos órgãos da administração pública e/ou versam sobre o direito do cidadão à informação.

Quadro 2 – Normativos que estabelecem a obrigatoriedade de prestar contas e/ou o direito à informação

Normativo	Ano	Trecho	Artigo/Parágrafo
Declaração de direitos do homem e do cidadão	1789	A sociedade tem o direito de pedir contas a todo agente público pela sua administração.	Art. 15º
Constituição Federal	1988	Todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral, que serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade, ressalvadas aquelas cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado.	Art. 5º, inciso XXXIII
Constituição Federal	1988	Prestará contas qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores públicos ou pelos quais a União responda, ou que, em nome desta, assuma obrigações de natureza pecuniária.	Art. 70, § único
Constituição Federal	1988	O controle externo, a cargo do Congresso Nacional, será exercido com o auxílio do Tribunal de Contas da União, ao qual compete julgar as contas dos administradores e demais responsáveis por dinheiros, bens e valores públicos da administração direta e indireta, incluídas as fundações e sociedades instituídas e mantidas pelo Poder Público federal, e as contas daqueles que derem causa a perda, extravio ou outra irregularidade de que resulte prejuízo ao erário público.	Art. 71, inciso II
Lei nº 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação)	2011	É dever dos órgãos e entidades públicas promover, independentemente de requerimentos, a divulgação em local de fácil acesso, no âmbito de suas competências, de informações de interesse coletivo ou geral por eles produzidas ou custodiadas.	Art. 8º
Decreto nº 7.724/2012	2012	Os órgãos e as entidades do Poder Executivo federal assegurarão, às pessoas naturais e jurídicas, o direito de acesso à informação, que será proporcionado mediante procedimentos objetivos e ágeis, de forma transparente, clara e em linguagem de fácil compreensão, observados os princípios da administração pública e as diretrizes previstas na Lei nº 12.527/2011.	Art. 2º

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Cumpre-nos elucidar a diferença entre prestação e tomada de contas. A IN 84/2020 estabelece que a tomada de contas é o procedimento que apura a ocorrência de indícios de irregularidades materialmente relevantes ou que apresentem risco de impacto considerável na gestão, mas que não envolvam débito, buscando apurar os fatos e identificar o agente público ou o responsável do órgão que tenha contribuído para a ocorrência em questão (BRASIL, 2020a). Por sua vez, a prestação de contas:

é o instrumento de gestão pública mediante o qual os administradores e, quando apropriado, os responsáveis pela governança e pelos atos de gestão de órgãos, entidades ou fundos dos poderes da União apresentam e divulgam informações e análises quantitativas e qualitativas dos resultados da gestão orçamentária, financeira, operacional e patrimonial do exercício, com vistas ao controle social e ao controle institucional previsto nos artigos 70, 71 e 74 da Constituição Federal (BRASIL, 2020a, art. 1º, § 1º).

É importante não confundir os dois instrumentos, que são distintos não só em nomenclatura, mas também em procedimentos e finalidades. Nesta pesquisa, teve-se como foco o instrumento da prestação de contas, posto que o objeto de estudo é a gestão da informação na *accountability* da UFAL.

A IN 84/2020 determina informações, documentos, formato e prazo que a prestação de contas deve apresentar. Abaixo indicamos as exigências por categoria:

Quadro 3 – Requisitos para elaboração da prestação de contas

Informações	Documentos	Formato/Divulgação
- Objetivos; - Metas; - Indicadores de desempenho e os resultados por eles alcançados; - Vinculação aos objetivos estratégicos e à missão da instituição, e, se for o caso, ao Plano Plurianual, aos planos nacionais e setoriais do governo e dos órgãos de governança superior.	- Demonstrações contábeis acompanhadas das respectivas notas explicativas, bem como dos documentos e informações de interesse coletivo ou gerais.	- Informações apresentadas por segmento e/ou de forma regionalizada, se for o caso, de modo a demonstrar a atuação das unidades ou de áreas que sejam relevantes para fornecer uma visão integrada e eficaz das atividades e operações da instituição.
- Valor público em termos de produtos e resultados gerados, preservados ou entregues no exercício, e a	- Relatório de gestão, que deverá ser apresentado na forma de relato integrado da gestão da UPC, segundo	- Disponibilização do relatório de gestão, das demonstrações contábeis e suas notas explicativas, além dos

capacidade de continuidade em exercícios futuros.	orientações contidas em ato próprio do TCU.	certificados de auditoria no sítio oficial da instituição por um período mínimo de cinco anos a contar do encerramento do exercício financeiro a que se referem.
- Principais ações de supervisão, controle e de correição adotadas pela instituição para a garantia da legalidade, legitimidade, economicidade e transparência na aplicação dos recursos públicos.	- Rol de responsáveis.	- Oferecer visão clara e concisa sobre como a estratégia, a governança, o desempenho e as perspectivas da instituição, no contexto de seu ambiente externo, levam à geração de valor público em curto, médio e longo prazos, bem como se prestará a demonstrar e a justificar os resultados alcançados em face dos objetivos estabelecidos.
- Estrutura organizacional, competências, legislação aplicável, principais cargos e seus ocupantes, endereço e telefones das unidades, horários de atendimento ao público.		- Deverá ser publicado até 31 de março ou, no caso das empresas estatais, até 31 de maio do exercício seguinte, ressalvado prazo diverso estabelecido em lei para publicação ou aprovação das demonstrações financeiras da instituição.
- Programas, projetos, ações, obras e atividades, com indicação da unidade responsável, principais metas e resultados.		
- Repasses ou as transferências de recursos financeiros.		
- Execução orçamentária e financeira detalhada.		
- Licitações realizadas e em andamento, por modalidade, com editais, anexos e resultados, além dos contratos firmados e notas de empenho emitidas.		
- Remuneração e subsídio recebidos por ocupante de		

cargo, posto, graduação, função e emprego público, além dos proventos de aposentadoria e das pensões daqueles servidores e empregados públicos ativos, inativos e pensionistas, de maneira individualizada.		
- Contato da autoridade de monitoramento (telefone e correio eletrônico) do Serviço de Informações ao Cidadão (SIC).		

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Em seu Anexo I, a IN 84/2020 conceitua Relatório de Gestão como:

documento elaborado pelos responsáveis pela UPC, que tem como objetivo principal oferecer uma visão clara para a sociedade sobre como a estratégia, a governança, o desempenho e as perspectivas da UPC, no contexto de seu ambiente externo, levam à geração de valor público em curto, médio e longo prazos, além de demonstrar e justificar os resultados alcançados em face dos objetivos estabelecidos (BRASIL, 2020a, Anexo I).

Contudo, a apresentação do Relatório de Gestão, das demonstrações contábeis e do rol de responsáveis no formato e prazo estabelecidos legalmente não garante que a Unidade Prestadora de Contas (UPC) cumprirá a legislação. A IN 84/2020 é taxativa ao determinar que, a prestação de contas só ocorrerá, de fato, mediante a divulgação das informações dispostas na primeira coluna do Quadro 3 durante o exercício financeiro e a publicação do relatório de gestão e das demonstrações contábeis após o encerramento do exercício financeiro no sítio oficial da UPC em seção específica – denominada *Transparência e Prestação de Contas* - com chamada na página inicial do portal. O normativo ainda faculta que as informações da seção mencionada poderão ser fornecidas através de *links* e redirecionamento de páginas para outros sítios que contenham as informações necessárias (BRASIL, 2020a).

Também é exigido que as informações da seção Transparência e Prestação de Contas sejam atualizadas pelo menos uma vez por ano e que apresente *links* para todos os relatórios e informes de fiscalização produzidos pela auditoria interna do órgão e pelo controle externo durante o exercício financeiro, além de divulgar as

providências tomadas em caso de apontamentos feitos em decorrência de fiscalização, bem como os resultados de apurações realizadas pelo TCU. Além disso, a IN 84/2020 determina que as páginas com informações a que se refere o § 1º deverão atender aos requisitos estabelecidos no § 3º do art. 8º da Lei de Acesso à Informação (Lei 12.527, de 18 de novembro de 2011), conforme Quadro 4:

Quadro 4 – Lista de requisitos para seção Transparência e Prestação de Contas

Páginas da seção Transparência e Prestação de Contas	Requisitos obrigatórios
Competências e estrutura organizacional	- Ferramenta de pesquisa de conteúdo; - Possibilidade de <i>download</i> de relatórios em formatos não; - Acesso automatizado por sistemas externos em formatos abertos, estruturados e legíveis por máquina; - Divulgação em detalhes os formatos utilizados para estruturação da informação; - Garantia de autenticidade e a integridade das informações disponíveis para acesso; - Garantia de informações atualizadas; - Indicação e instruções para contato com o órgão por e-mail ou telefone; - Garantia de acessibilidade de conteúdo para pessoas com deficiência.
Endereços e telefones de unidades	
Horários de atendimento ao público	
Repasse ou transferências de recursos financeiros	
Despesas	
Licitações e Contratos	
Programas, ações, projetos e obras	
Perguntas e respostas frequentes	

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

A norma estabelece que a não publicação da prestação de contas nos moldes da IN 84/2020 ou o descumprimento do prazo para sua divulgação de forma injustificada configura omissão no dever de prestar contas e pode sujeitar os responsáveis da UPC a sanções e penalidades previstas na lei 8.443/1992 (BRASIL, 1992).

2.6 ACCOUNTABILITY NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS

A Universidade Federal de Alagoas foi criada pela Lei nº 3.867, promulgada em 25 de janeiro de 1961 e seu Regimento Geral foi aprovado pela Resolução nº 01/2006 do CONSUNI/CEPE. Seu estatuto, aprovado pela Portaria do MEC nº

4.067, de 29/12/2003, afirma que a UFAL “é uma instituição federal de educação superior pluridisciplinar, de ensino, pesquisa e extensão, mantida pela União, gozando de autonomia assegurada pela Constituição Brasileira, pela legislação nacional e por este Estatuto” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS, 2006, p. 6).

Entre outros, um dos princípios e finalidades da UFAL - decorrentes de sua natureza de instituição pública e gratuita - é o da regular prestação de contas, e esta deve ser referenciada à missão e ao **plano institucional da universidade** (UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS, 2006). O regimento da UFAL estabelece que o Conselho de Curadores (CURA) deve emitir parecer sobre a proposta orçamentária, o orçamento próprio e **a prestação de contas anual da universidade** para posterior aprovação do Conselho Universitário (UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS, 2006).

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é um documento de planejamento e gestão institucional para um período de cinco anos, considerando a filosofia de trabalho, a missão, as diretrizes pedagógicas, a estrutura organizacional e as atividades acadêmicas da instituição para definir seus objetivos e determinar as melhores estratégias para atingi-los (UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS, 2019).

Em 2019 foi publicado o PDI para vigência no período de 2019 a 2023, cujo conteúdo oferece elementos fundamentais para o planejamento da gestão de toda a UFAL. O PDI está estruturado em dimensões voltadas às atividades finalísticas da instituição, as quais contêm objetivos, metas (gerais e anuais), indicadores e os responsáveis pelas ações de consecução dos objetivos (UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS, 2021).

A inter-relação entre o Relatório de Gestão e o PDI pode ser percebida por meio da IN 84/2020, posto que esta peça legal determina que a prestação de contas deve conter o resultado das ações realizadas pela instituição para cumprir seus objetivos estabelecidos e a conexão entre os resultados alcançados, a estratégia de alocação dos recursos e os objetivos estratégicos definidos para o exercício em questão, além da dependência entre os fatores que afetam a capacidade da UPC de alcançar os seus objetivos ao longo do tempo (BRASIL, 2020a).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O conhecimento científico é um conhecimento objetivo, metódico e passível de comprovação através do método científico. Pode-se dizer que o conhecimento científico tem sua origem nos procedimentos de verificação baseados na metodologia científica (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). O trabalho científico é avaliado, entre outros parâmetros, por sua qualidade formal, que se refere ao domínio de técnicas de coleta e interpretação de dados e manipulação de fontes de informação.

Um trabalho científico ou pesquisa pode ser conceituado como um conjunto de ações - que têm por base procedimentos racionais e sistemáticos - para encontrar a solução de um problema (SILVA; MENEZES, 2001). Gil (2007, p. 17) concebe a pesquisa como um

procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa desenvolve-se por um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados.

Marconi e Lakatos (2010) definem que uma dissertação “requer sistematização, ordenação e interpretação dos dados. Por ser um estudo formal, exige metodologia própria do trabalho científico”. Dessa forma, a adoção de critérios metodológicos e de rigor científico são essenciais à sua elaboração.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Em relação à abordagem, consideramos este projeto uma pesquisa qualitativa, pois não está focada em representação numérica, mas sim no aprofundamento da compreensão de um fenômeno. Para Minayo (2001), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, crenças, valores e atitudes, o que representa uma esfera mais profunda das relações, dos processos e dos fenômenos que não pode ser reduzida à quantificação.

[...] os pesquisadores que utilizam os métodos qualitativos buscam explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito, mas não quantificam os valores e as trocas simbólicas nem se submetem à prova de fatos, pois os dados analisados são não-métricos (suscitados e de interação) e se valem de diferentes abordagens (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 32).

Na pesquisa qualitativa, segundo Oliveira (2011), geralmente o pesquisador tem um contato prolongado e direto com o ambiente e a situação investigados através do trabalho de campo, sendo o material oriundo destas pesquisas carregado de descrições de pessoas, situações, acontecimentos e documentos. Pode-se listar como características da pesquisa qualitativa: objetivação do fenômeno; hierarquização das ações de descrever, compreender e explicar; precisão das relações entre o global e o local em determinado fenômeno; tentativa de compreender a totalidade do fenômeno, mais do que focalizar conceitos específicos; foco em captar o contexto na totalidade; oposição ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Com base nos objetivos é possível classificar esta pesquisa em descritiva, dado que pretende descrever características dos fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987). Para Marconi e Lakatos (2016), este tipo de estudo envolve a descrição, o registro, a análise e a interpretação de fenômenos em determinado espaço-tempo. A pesquisa descritiva observa, registra e analisa os dados sem interferência do pesquisador. Busca-se, nesse tipo de pesquisa, descobrir a frequência com que um fato ocorre, qual a sua natureza, características, causas e relações com outros fatos.

No tocante à escolha do objeto de estudo, a pesquisa apresenta características de um estudo de caso. Para Yin (2001) este tipo de estudo deve ser escolhido caso as perguntas da pesquisa forem do tipo “como” e “por quê”; quando o pesquisador tiver pouco controle sobre aquilo que acontece ou pode acontecer e quando o foco de interesse for um fenômeno contemporâneo que esteja ocorrendo numa situação de vida real.

Na elaboração de uma pesquisa, é essencial determinar qual será a principal fonte de informações a serem coletadas. A unidade de análise pode ser uma pessoa, um grupo, uma empresa, uma sala de aula, um município. Pode ser configurada num âmbito mais macro: um setor econômico, uma divisão de uma instituição ou uma escola. Independentemente do âmbito da análise, é necessário saber os sujeitos da pesquisa. (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

O universo de pesquisa explicita a ambiência em que a pesquisa é realizada. O universo delimita a pesquisa quanto à abrangência, ou seja, ambientes, pessoas,

documentos e fatos que farão parte do objeto de estudo (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Nesta pesquisa, o universo estudado é a UFAL, maior instituição pública de ensino superior do estado de Alagoas, criada em 25 de janeiro de 1961, por ato do então presidente Juscelino Kubitschek. Seu atual estatuto foi aprovado pela Portaria do MEC nº 4.067, de 29 de dezembro de 2003 e em janeiro de 2006 foi homologado o Regimento Geral por meio da Resolução nº 01/2006 – CONSUNI/CEPE (UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS, 2006).

Atualmente a UFAL é sediada no *Campus* A. C. Simões, em Maceió, e conta com mais dois *campi* no interior do estado: *Campus* Arapiraca - e suas unidades em Viçosa, Penedo e Palmeira dos Índios - e *Campus* do Sertão, com sede em Delmiro Gouveia e unidade de ensino em Santana do Ipanema.

3.2 COLETA E SISTEMATIZAÇÃO DOS DADOS

O levantamento de dados em um estudo de caso pode ocorrer de várias formas, com várias fontes de evidências (YIN, 2001). Prodanov e Freitas (2013, p. 97) indicam que “chamamos de ‘coleta de dados’ a fase do método de pesquisa cujo objetivo é obter informações da realidade”. Nesta pesquisa foi empregada como técnica de coleta de dados a entrevista direcionada com roteiro semiestruturado.

A entrevista é a técnica mais utilizada em pesquisas da área de Ciências Sociais (GIL, 2008). Marconi e Lakatos (2016, p. 195) conceituam mais detalhadamente: “[...] a entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação, de natureza profissional”. A entrevista pode se caracterizar como informal - quando se distingue da conversação - por ter como objetivo a coleta de dados. Também pode ser classificada como focalizada quando destaca um tema específico e como parcialmente estruturada quando é guiada por pontos de interesse; é totalmente estruturada quando tem uma relação fixa de perguntas.

Triviños (1987) e Manzini (2004) asseguram que a entrevista semiestruturada propicia que, por meio de um roteiro previamente construído, o entrevistador enumere questionamentos básicos, relacionados ao tema da pesquisa e fundamentados em teorias, cuja função é garantir que o foco determinado pelo entrevistador seja mantido sem, no entanto, impedir que o entrevistado se manifeste de modo

livre, bem como que novos questionamentos e discussões surjam como fruto dos questionamentos mais importantes e inter-relacionados aos objetivos iniciais propostos na pesquisa.

A partir de um roteiro com perguntas bem elaboradas, a possibilidade de acertar nas intervenções pode aumentar. Um roteiro bem elaborado não significa que o entrevistador deva tornar-se refém das perguntas elaboradas antecipadamente à coleta, principalmente porque uma das características da entrevista semiestruturada é a possibilidade de fazer outras perguntas na tentativa de compreender a informação que está sendo dada ou mesmo a possibilidade de indagar sobre questões momentâneas à entrevista, que parecem ter relevância para aquilo que está sendo estudado (MANZINI, 2004, p. 6).

Alberti (2004) sugere que a escolha de entrevistados não seja orientada por critérios quantitativos (por uma preocupação com amostragens), mas pela posição do entrevistado no grupo ou por sua experiência. Deve-se selecionar os entrevistados entre aqueles que participaram, viveram, presenciaram ou se inteiraram de ocorrências que possam fornecer relatos significativos. Nesta pesquisa, foram entrevistados 4 (quatro) servidores técnicos e 1 (um) estagiário, responsáveis por coletar as informações necessárias para a elaboração do relatório de gestão da UFAL e formatar a versão final do documento. Todo o grupo de entrevistados atua no *campus* A. C. Simões, na cidade de Maceió, sendo 3 (três) servidores e 1 (estagiário) lotados na Coordenadoria de Planejamento, Avaliação e Informação (CPAI) da PROGINST e 1 (um) na Auditoria Geral da instituição (ver Tabela 1).

Para dar corpo a esta pesquisa, foram entrevistados 5 (cinco) servidores técnico-administrativos lotados no *campus* A. C. Simões, sede da UFAL. Estes participantes foram selecionados por trabalharem diretamente na elaboração do Relatório de Gestão da instituição. As entrevistas foram realizadas por meio virtual, através da plataforma Google Meet, pois, em virtude da pandemia de Covid-19, os servidores da universidade estão trabalhando na modalidade de teletrabalho na maior parte de suas cargas horárias semanais.

As entrevistas semiestruturadas seguiram um roteiro pré-estabelecido (ver Apêndice) e resultaram em 407 minutos ou 6 horas e 47 minutos de diálogo. Essas conversas foram transcritas de maneira a manter o conteúdo das entrevistas, sendo retiradas apenas expressões de vícios de linguagem como “né”, “aí”, “hã”, “tá”. Nas

transcrições também foram preservados os nomes dos entrevistados e de quaisquer outros servidores públicos mencionados, sem prejuízo ao teor dos diálogos.

Para a sistematização e análise de dados foi utilizado o *software* ATLAS.ti, uma ferramenta de análise de dados qualitativos cuja primeira edição comercial foi lançada na Bélgica, no ano de 1993. Este programa foi desenvolvido tomando como base os princípios da *Grounded Theory*, mas posteriormente começou a ser utilizado por pesquisadores de diferentes áreas do conhecimento e, principalmente, pelos que utilizam a Análise de Conteúdo (FERNANDES; MAIA, 2001).

O ATLAS.ti busca auxiliar na organização e análise do material coletado, permitindo anexar documentos nos mais diferentes formatos, seja de texto, áudio, vídeo ou imagem. Também é possível importar anotações da ferramenta de organização *Evernote* e publicações da rede de microblogs *Twitter*, além de trabalhar de forma colaborativa com outros pesquisadores. Nestes documentos, o pesquisador pode destacar os segmentos que julgar relevantes (Citações), o que indicará a ocorrência do Código.

Em relação à análise, o *software* permite a criação de redes, mapas mentais e outros esquemas gráficos que podem tornar a análise qualitativa mais aprofundada, contudo não executa a análise por si só. É necessário que o pesquisador conheça as funcionalidades do programa e explore-as de acordo com as necessidades de sua pesquisa. É nesse sentido que Teixeira e Becker (2001, p. 110) esclarecem: “cabe salientar que um programa é somente um meio facilitador, não um fim em si mesmo. Além disso, um programa jamais substituirá a criatividade, o bom senso e o olhar sociológico do pesquisador”.

Por fim, cabe informar que esta pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa da UFAL e teve seu parecer consubstanciado (nº 4.820.655) emitido em 1 de julho de 2021 com resultado “Aprovado”, conforme as resoluções 466/2012 e 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde.

3.3 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

O propósito de uma pesquisa é responder uma pergunta. Para isso, o pesquisador elabora hipóteses, coleta dados e os analisa. Teixeira (2003) define análise de dados como “[...] o processo de formação de sentido além dos dados, e esta

formação se dá consolidando, limitando e interpretando o que as pessoas disseram e o que o pesquisador viu e leu, isto é, o processo de formação de significado”.

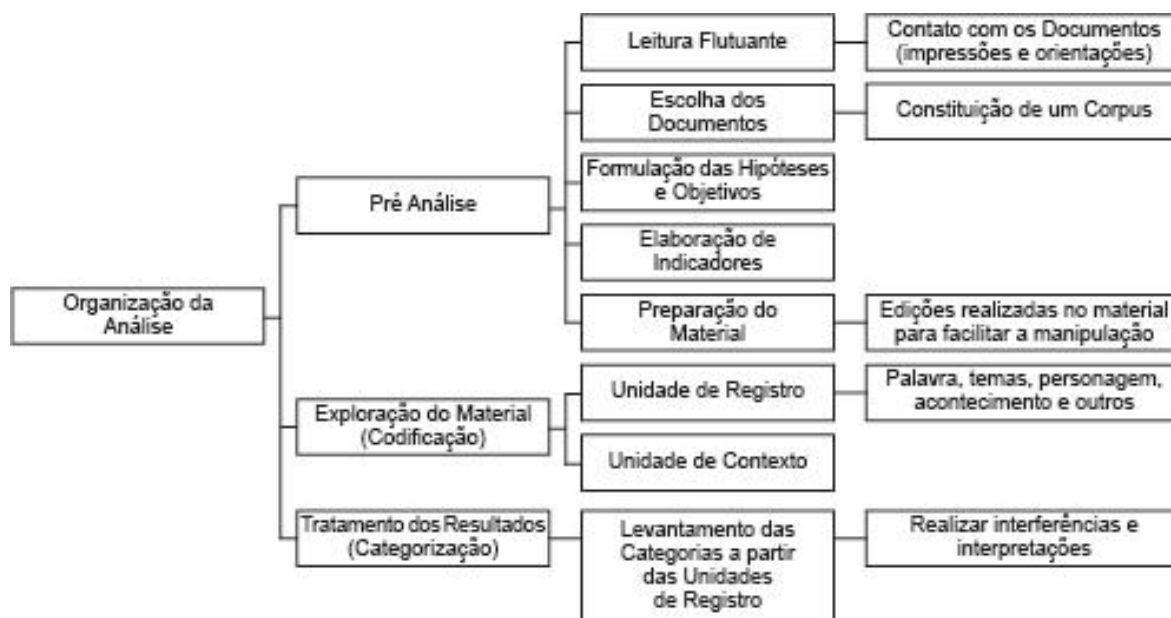
Numa pesquisa qualitativa, é necessário garantir a imparcialidade objetiva mesmo lidando com conteúdos trazidos por atores sociais. Neste trabalho, a técnica adotada para análise e discussão dos resultados foi a análise de conteúdo, que oferece características metodológicas como objetividade, sistematização e inferência. Trata-se de um conjunto de análise das comunicações que visam obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção dessas mensagens (BARDIN, 2011).

Krippendorff (2013) considera o método ‘Análise de Conteúdo’ o mais importante conjunto de técnicas de pesquisa no âmbito das Ciências Sociais, porquanto permite não apenas a análise de suportes de informação, mas analisa a mensagem (texto, imagem, som ou signo), considerando o contexto em que foi criada, fator que segundo este autor, a distingue de outros métodos de pesquisa.

A Análise de Conteúdo, segundo Bardin (2011, p. 50), “visa o conhecimento de variáveis de ordem psicológica, sociológica, histórica etc., por meio de um mecanismo de dedução com base em indicadores reconstruídos a partir de uma amostra de mensagens particulares”. A intenção é a inferência de conhecimentos, recorrendo aos indicadores, podendo esses ser quantitativos ou não.

A condução desse tipo de análise, conforme Bardin (2011), “organiza-se em torno de três polos: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação”. A primeira fase é a etapa em que deve ocorrer a escolha dos documentos que serão submetidos à análise, a formulação das hipóteses e dos objetivos e, por fim, a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final. Essas três tarefas, contudo, não precisam acontecer em ordem cronológica, a despeito de serem estreitamente ligadas umas às outras (BARDIN, 2011).

Figura 6 – Representação visual das etapas da Análise de Conteúdo



Fonte: Adaptado de Bardin (2011).

A fase em que se estabelece contato com os documentos que serão analisados também é chamada de “leitura flutuante”, quando o analista começa a conhecer o texto e tem suas primeiras impressões. Nesta pesquisa, os documentos analisados foram as transcrições de entrevistas realizadas com servidores públicos da UFAL que trabalham na elaboração da *accountability* da universidade.

Em relação à escolha dos documentos, pode-se afirmar que foi determinada *a priori*, posto que a escolha dos entrevistados também foi estabelecida juntamente com o objetivo da pesquisa. Assim, o *corpus* da análise é formado por 5 (cinco) documentos, referentes à transcrição das entrevistas realizadas com os servidores técnicos que atuaram na produção da *accountability* da UFAL de 2021, ano exercício 2020.

As regras estabelecidas por Bardin (2011) para constituição do *corpus* foram respeitadas, pois foram abrangidos todos os servidores envolvidos na *accountability* (regra da exaustividade); não houve seleção dentro do grupo (regra da não seletividade); todos os participantes foram submetidos ao mesmo roteiro de entrevista (regra da homogeneidade) e os entrevistados foram as fontes de informação mais fidedignas em relação ao objeto de estudo desta pesquisa (regra da pertinência). No tocante à regra da representatividade, por se tratar de um grupo já pequeno, não houve necessidade de efetuar a análise em uma amostra do universo, pois isso

implicaria em reduzir o número de entrevistados e, conseqüentemente, o número de documentos do *corpus*.

Tendo o *corpus* da análise estabelecido, procedeu-se à escolha da unidade de registro, que “é a unidade de significação codificada e corresponde ao segmento considerado unidade base” (BARDIN, 2011, p. 134). Com a definição da unidade de registro, objetiva-se categorizar e contar a frequência de aparição do elemento. A unidade de registro pode ser a palavra, o tema, a frase, a depender da especificidade do objeto de pesquisa e das necessidades do pesquisador.

O processo de codificação do *corpus* compreende três etapas: a escolha das unidades de registro (recorte), a definição das regras de contagem (enumeração) e a seleção das categorias (classificação e agregação). A unidade de registro corresponde ao segmento do conteúdo considerado como “unidade de base” visa a categorização e a contagem. Em relação à regra de enumeração, esta refere-se ao modo de contagem e a unidade de registro refere-se ao que é contado (BARDIN, 2011). Na Análise de Conteúdo, há diversos tipos de enumerações: **presença** (ou ausência) de um dado elemento; **frequência** com que esse elemento aparece; **intensidade** com a qual um elemento é expresso; **ordem** de aparição do elemento; **coocorrência** de duas ou mais unidades de registro num mesmo elemento, entre outras.

Nesta pesquisa, utilizou-se como unidade de registro o tema, ou seja, as citações foram feitas de acordo com os assuntos abordados pelos entrevistados. Neste tipo de unidade de registro podem ser destacados segmentos como palavras, frases e parágrafos, contudo, demos preferência a frases ou parágrafos inteiros, visando identificar núcleos de sentido relativos ao objetivo da pesquisa.

Por sua vez, a categorização refere-se à reunião de um grupo de elementos com características comuns sob um título genérico. Assim, citações sobre o mesmo tema (unidade de registro) foram agrupadas para formar uma categoria, ou seja, foi utilizado o critério semântico para criação das categorias. Neste trabalho utilizamos as categorias listadas abaixo para a análise dos dados.

Quadro 5 – Lista de categorias criadas para a Análise de Conteúdo

Categorias	Relatório de Gestão	Informação	Accountability	Stakeholders	Órgãos de controle
Códigos	Equipe de elaboração	Fontes de informação	Documentos identificados	Grupos identificados	Atuação da Auditoria Interna
	Etapas de elaboração	Organização da informação			Atuação do TCU
	Formato				
	Dificuldades				
	Visão dos entrevistados				

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Na fase de tratamento de resultados trabalham-se os dados brutos de forma a torná-los significativos. A interpretação dos dados foi realizada segundo os modelos e construtos apresentados no capítulo de referencial teórico deste trabalho. Em relação aos aspectos de gestão da informação, utilizamos como base o modelo de Choo (2003) para elaborar a análise. Já sobre o material concernente à gestão de *stakeholders*, acreditamos que o modelo de Freeman (2010) é adequado aos objetivos da pesquisa. Por fim, no que tange à *accountability*, os preceitos da tipologia horizontal guiaram a análise dados.

Consideramos o modelo de gestão da informação de Choo (2003) o mais adequado para a análise dos dados desta pesquisa em virtude de seu foco no uso eficiente da informação organizacional, além de enfatizar a retroalimentação necessária ao aprendizado e, conseqüentemente, ao aprimoramento de processos e rotinas. No tocante à gestão de *stakeholders*, a escolha do modelo de Freeman (2010) se deu em razão deste modelo preconizar a comunicação aberta a ampliação das interações com seus *stakeholders* e, de maneira a torná-los participantes ativos nas decisões estratégicas da organização (FREEMAN *et al.*, 2010). Para Freeman *et al.* (2010), esta conduta pode proporcionar um aumento na capacidade de atingir os objetivos da organização.

Por fim, julgamos a *accountability* horizontal compatível com o objetivo desta pesquisa, dado que o estudo de caso refere-se à prestação de contas de um órgão público cuja análise é realizada por outro órgão público. Para O'Donnell (1998), na

accountability horizontal as agências estatais têm direito e poder legais para realizar monitoramentos de rotina e aplicar sanções legais maiores, como o *impeachment*, caso sejam detectadas ações de outros agentes ou agências do Estado que possam ser qualificadas como delituosas.

4 ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A *accountability* de uma universidade pública atende a princípios e finalidades voltados para públicos distintos, mas que buscam alcançar, entre outros, um objetivo maior: o bom uso dos recursos públicos. O TCU, órgão de controle com atribuição constitucional de julgar as contas públicas, recomenda que o foco dos documentos de *accountability* seja no cidadão e na busca da instituição em alcançar resultados para a sociedade (BRASIL, 2020).

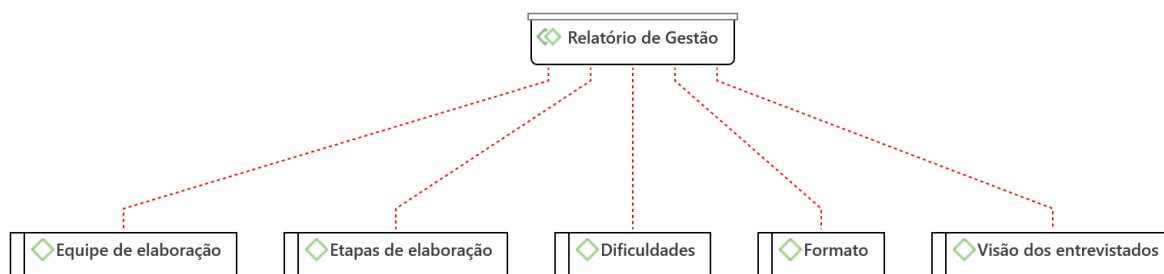
Com a análise dos dados coletados foi possível inferir as etapas de elaboração do Relatório de Gestão da UFAL, as dificuldades enfrentadas pela equipe de elaboração deste documento, se estes servidores consideram o Relatório aderente ao PDI da instituição, quais os *stakeholders* reconhecidos por eles e a atuação dos órgãos de controle em nível nacional e local, entre outros aspectos.

López Noguero (2011) menciona a importância da inferência no âmbito da Análise de Conteúdo, uma vez que possibilita analisar uma grande quantidade de material, enfocando as ideias e não o estilo ou estrutura do texto, código ou objeto analisado. Segundo este autor, a Análise de Conteúdo se move entre dois polos: o rigor da objetividade e a fecundidade da subjetividade, encontrando meios de analisar não só o que está aparente, mas também o que está latente, ‘não dito’, presente nas entrelinhas.

Neste capítulo, serão apresentados e discutidos os resultados provenientes da análise qualitativa dos dados coletados, o que proporcionará um panorama atual de como a *accountability* da UFAL é realizada, quais os entraves enfrentados e, com estas informações, sugerir apontamentos que possam trazer melhorias para o processo como um todo.

4.1 ANÁLISE DA CATEGORIA RELATÓRIO DE GESTÃO

A primeira categoria analisada é a que se refere ao Relatório de Gestão. Nesta análise, buscamos entender desde a equipe responsável pela elaboração do relatório de gestão da UFAL até as dificuldades enfrentadas durante sua execução e a visão dos entrevistados sobre o documento. Abaixo, na Figura 7, apresentamos um gráfico para representar a composição da categoria em questão.

Figura 7 – Composição da categoria de análise *Relatório de Gestão*

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

4.1.1 Equipe de elaboração

O tópico relacionado à composição da equipe de elaboração do Relatório de Gestão abrange tanto o aspecto quantitativo – o número de servidores – quanto o qualitativo, que engloba parâmetros como cargo, grau de instrução, tempo de ingresso no serviço público e de lotação no setor responsável pela elaboração do Relatório de Gestão.

A equipe de elaboração do Relatório de Gestão de 2021 – referente ao ano-exercício 2020 - da UFAL é composta por 5 (cinco) servidores no total, sendo 1 (um) deles estagiário. Desse total, 4 (quatro) são lotados na CPAI/PROGINST e, efetivamente, desempenham as atividades relacionadas à construção do relatório.

Tabela 1 – Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Gênero	Idade	Nível de instrução	Cargo ocupado	Tempo no serviço público	Tempo de lotação na CPAI/PROGINST
E1	M	38a	Pós-graduação (mestrado) incompleto	Economista	14 anos	14 anos
E2	M	37a	Superior completo	Auxiliar em administração	6 anos	1 ano
E3	M	42a	Superior completo	Assistente em administração	13 anos	10 anos
E4	M	41a	Pós-graduação (mestrado) incompleto	Auditor	10 anos	10 anos
E5	M	25a	Superior incompleto	Estagiário	2 meses	2 meses

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

O servidor lotado na auditoria cumpre um papel de orientação aos demais, auxiliando em dúvidas referentes a entendimento de normas, atendimento de parâmetros e demais questões formais e/ou legais. O participante E1 informou que a atividade de criar os infográficos para o relatório foi executada pelo servidor estagiário: “Pronto, pode perguntar ao Colega 4 qual foi a equipe que se dedicou ao relatório de gestão, aí eu vi mais ele, o Colega 5, eu vi o Colega 5 lá que fazia justamente esses infográficos, ajudava...” (E1).

Contudo, os infográficos são elementos importantes do Relatório de Gestão, conforme expresso na Instrução Normativa TCU nº 84/2020: “deve ser utilizada linguagem simples e imagens visuais eficazes para transformar informações complexas em relatórios facilmente compreensíveis” (BRASIL, 2020). Depreende-se, portanto, que uma parcela de substancial relevância para a avaliação do Relatório de Gestão foi colocada a cargo do colaborador com menos tempo no setor e de vínculo transitório, tendo em vista que a lei do estágio não permite que a duração do estágio ultrapasse 2 (dois) anos, exceto quando se tratar de estagiário portador de deficiência (BRASIL, 2008).

Ainda em relação à equipe de elaboração, a despeito de se tratar do cumprimento de uma obrigação constitucional, não há delegação formal para os servidores que efetivamente desempenham essa função:

Em termos de formalização, não existe, em nível de UFAL, não existe nenhuma portaria, nada orientando. Inclusive o IFAL, por exemplo, tem outros órgãos que ele faz isso. Ele elabora uma portaria e não com integrantes apenas da, entre aspas, do setor de planejamento, né? Ele envolve outros atores, né? Pró-reitoria de Extensão, Instituto... Tem órgãos que fazem isso. Faz uma portaria[...] (Entrevistado E1).

A página da PROGINST no site da UFAL apresenta as atribuições da pró-reitoria, mas não especifica as funções de cada coordenadoria: “planejar e coordenar as políticas de desenvolvimento institucional e as atividades de gestão da informação, de programação orçamentária, de planejamento e avaliação da UFAL”². Já no regimento (art. 16, § 6º) da instituição, as competências da PROGINST são enunciadas conforme segue:

I. planejar, superintender e coordenar as políticas de desenvolvimento institucional da UFAL;

² Disponível em: <https://ufal.br/ufal/institucional/pro-reitorias/proginst>. Acesso em: 23 jul. 2021.

- II. superintender e coordenar as atividades de gestão da informação, de programação orçamentária, de planejamento e de avaliação da Universidade;
- III. desempenhar outras atribuições compatíveis, conforme dispuser o Regimento Interno da Reitoria (UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS, 2006, p. 3).

O regimento interno da reitoria, mencionado acima, ainda não foi constituído, deixando claro que as competências e atribuições da PROGINST mantêm-se de acordo com o regimento da UFAL. Assim, interpretamos que a elaboração do Relatório de Gestão não é uma atribuição da pró-reitoria mencionada, mas uma incumbência subentendida.

No que se refere à quantidade de pessoas envolvidas, os três entrevistados lotados na CPAI falaram sobre o fato de o coordenador da CPAI ser também – mesmo que não designado formalmente – o coordenador do Relatório de Gestão e, por esse motivo, não ter participação dedicada ao relatório, e também acerca da quantidade reduzida de servidores na equipe. O Entrevistado E3 expressou:

Olha, primeiro, é equipe, que a gente não tem, pessoas que acompanhem isso, divida as etapas, os grupos de respondentes... ‘Eu vou ficar com tais e tais grupos’, outro com... É tudo com uma pessoa só, ou duas, ou três no máximo, e acumulando tarefas, né? O primeiro é esse, mais [inaudível] de pessoal.

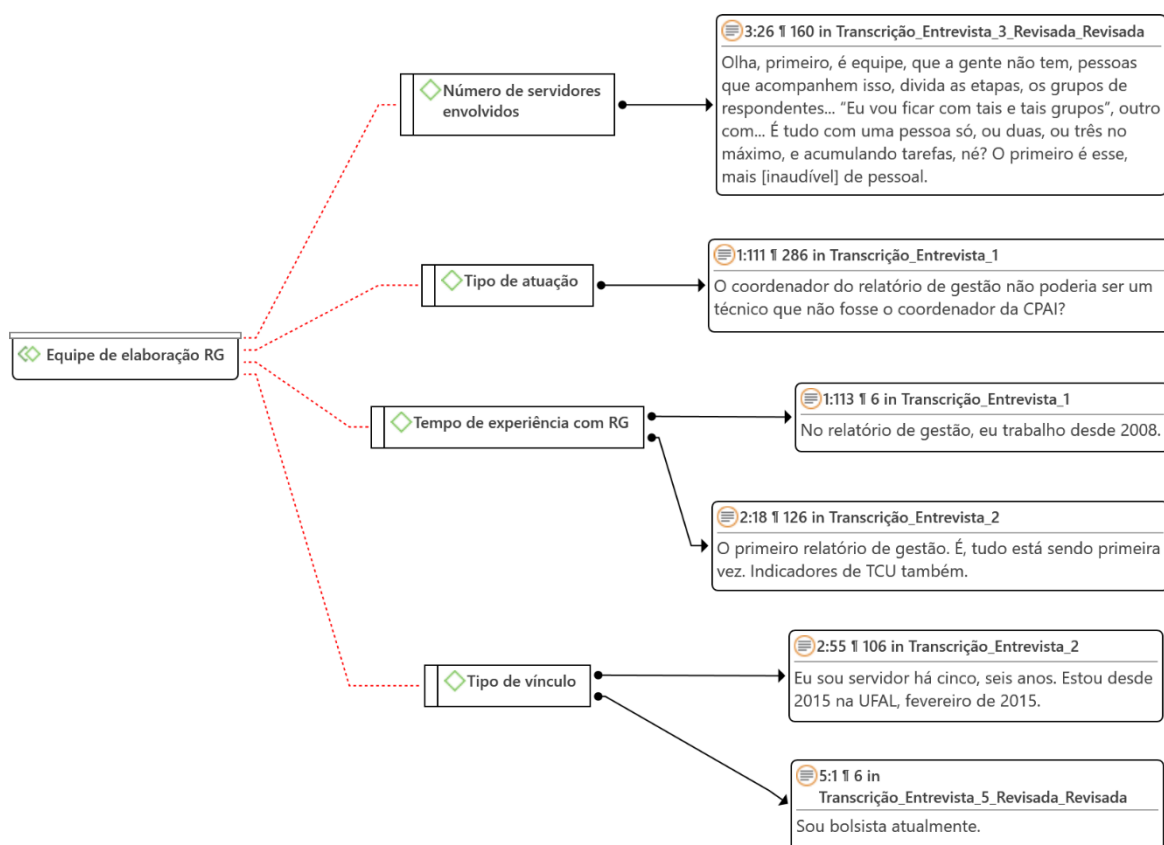
A respeito do tempo de experiência dos servidores com o Relatório de Gestão, o Entrevistado E1 foi o que informou ter trabalhado por mais tempo na elaboração do relatório: 13 anos, sendo 5 deles como coordenador. Contudo, no relatório deste ano o participante E1 não fez parte da equipe de elaboração. Os demais membros da equipe deste ano informaram ter 1 ano de experiência (E2), 3 anos de experiência (E3) e 2 meses de experiência (E5). Para esta análise não incluímos o servidor lotado na Auditoria Geral, tendo em vista que este setor contribui de maneira consultiva à produção do relatório.

Na análise dos dados também foi possível identificar os tipos de atuação presentes na equipe de elaboração do Relatório de Gestão de 2021. Em todos os anos mencionados pelos participantes, os coordenadores do relatório foram os coordenadores da CPAI. O Entrevistado E1 sugeriu que o coordenador do Relatório de Gestão fosse um técnico que não acumulasse a função de coordenador da CPAI, tendo em vista que esta incumbência não permite dedicação integral à execução do relatório. Aliado a isso, soma-se o fato de que a equipe já é bastante reduzida, então

não ter servidores que possam dedicar a totalidade de sua carga horária semanal, ou pelo menos boa parte dela, para trabalhar no Relatório de Gestão tende a tornar todo o processo mais lento e demorado.

Os tipos de vínculo observados foram o de servidor público estatutário, regido pelo Regime Jurídico Único, e estagiário, com pagamento de bolsa pela Fundação Universitária de Desenvolvimento de Extensão e Pesquisa (FUNDEPES).

Figura 8 – Representação visual da categoria *Equipe de elaboração do Relatório de Gestão*



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

4.1.2 Etapas de elaboração

A análise das entrevistas permitiu identificar o fluxo para elaboração do Relatório de Gestão desde a primeira etapa, referente à publicação dos normativos pelo TCU, até a publicação do relatório no site oficial da UFAL.

O fluxo inicia-se com a expedição dos normativos que determinam as regras da prestação de contas do ano seguinte. Para o Relatório de Gestão, documento

integrante da prestação de contas referente ao ano de 2020, o TCU publicou as Decisões Normativas 187/2020 e 188/2020 ainda em setembro de 2020, nos quais dispôs sobre os órgãos que deviam prestar contas do exercício 2020 e regras complementares.

A Decisão Normativa 187/2020, publicada em 10 de setembro de 2020, determinou o prazo de 31 de março de 2021 para que as UPC divulgassem suas prestações de contas por meio de sítio oficial em seção específica denominada Transparência e Prestação de Contas. O não cumprimento do prazo configura omissão no dever de prestar contas, não comprovação da aplicação dos recursos repassados pela União, ocorrência de desfalque ou desvio de dinheiros, bens ou valores públicos, ou, ainda, prática de qualquer ato ilegal, ilegítimo ou antieconômico que resulte em dano ao erário, devendo a autoridade administrativa competente adotar o instrumento de tomada de contas especial para apuração dos fatos (BRASIL, 1992).

No Anexo I da Decisão Normativa TCU nº 187/2020 são relacionados os órgãos que devem “apresentar e divulgar informações e análises quantitativas e qualitativas dos resultados da gestão orçamentária, financeira, operacional e patrimonial, com vistas ao controle social e aos controles externo e interno previstos nos artigos 70, 71 e 74 da Constituição Federal” (BRASIL, 2020c), e entre eles consta a UFAL. Contudo, em 13 de abril de 2021 o TCU publicou a Decisão Normativa nº 194/2021, cuja ementa foi a prorrogação dos prazos estabelecidos na Decisão Normativa 187/2020. O novo prazo para divulgação da prestação de contas foi fixado em 30 de junho de 2021.

Quadro 6 - Quadro-resumo de prazos e normas para o Relatório de Gestão de 2021

Prazo	Normativo
31 de março de cada ano	Instrução Normativa – TCU nº 84, de 22 de abril de 2020
31 de março de 2021	Decisão Normativa – TCU nº 187, de 9 de setembro de 2020.
30 de junho de 2021	Decisão Normativa – TCU nº 194, de 12 de abril de 2021

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Após recebimento dos normativos pelo pró-reitor da PROGINST, a equipe de elaboração inicia a fase de levantamento das necessidades informacionais analisando as decisões normativas vigentes para verificar se houve modificações em relação ao ano anterior:

Olhe, a primeira etapa é a gente saber o que eles estão pedindo na instrução normativa. Então a gente faz todo o [...] A gente analisa, faz reunião pra gente saber o que era do outro ano que não está sendo pedido esse ano ou que está sendo pedido que não estava sendo pedido. Então a gente se organiza e aí a gente faz [...] (Transcrição E2).

Este ano foi elaborado um questionário para solicitar as informações às unidades, no qual constavam os objetivos e as metas de cada unidade, de acordo com o PDI. O envio do questionário foi feito pelo Google Drive e foi informado um prazo para devolução com as informações solicitadas. Após a devolução, os servidores fizeram uma triagem das respostas, de maneira a adequar o conteúdo às regras estabelecidas nas Decisões Normativas. “O TCU esse ano pediu para sintetizar o relatório de gestão e resumir, colocar apenas resultados. Não colocar, por exemplo, o histórico da unidade, o que a unidade fez a alguns anos atrás, assim essas questões, mas principalmente os resultados, né?” (Entrevistado E2).

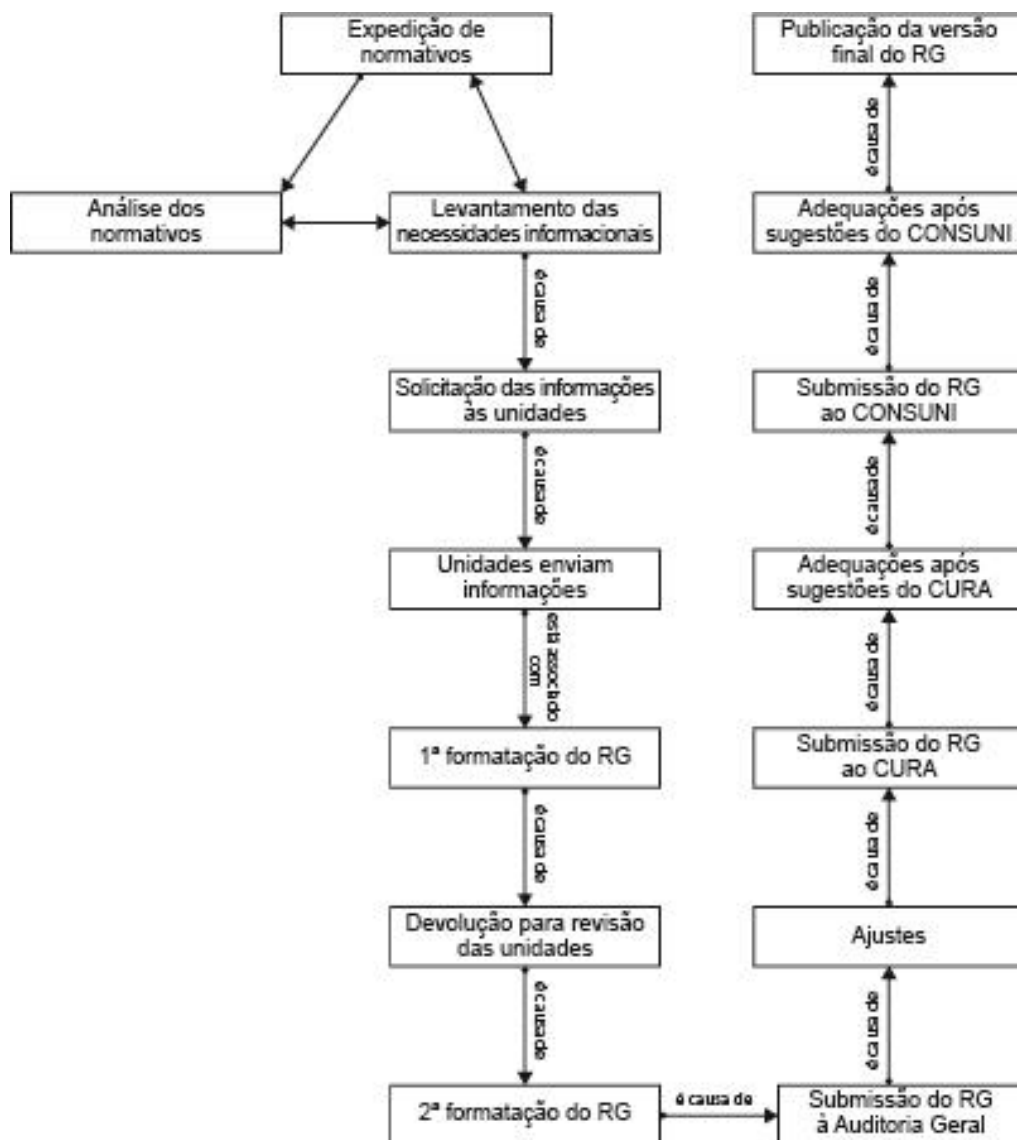
Com essa primeira triagem das informações, é feita a primeira versão do Relatório de Gestão, que então é enviado para as unidades revisarem o conteúdo. Nesta etapa, é facultado às unidades solicitar alterações ou acrescentar informações. Após as adequações, é formatada a segunda versão do relatório, que é apresentada à Auditoria Geral para verificação do cumprimento de requisitos legais, porém não para análise das informações.

Por que eu estou narrando essa situação? Para você compreender que a função da auditoria é mais uma função de avaliação, e aí, por exemplo, eu fiz algumas ressalvas no parecer que eu emiti para a PROGINST, o relatório de gestão chegou para mim e eu fiz um parecer dizendo: ‘O relatório atende a esse requisito, atende a esse outro, mas não atende a esse aqui, portanto, faça o ajuste’ (Entrevistado E4).

Também é necessário submeter o Relatório de Gestão às instâncias de deliberação, quais sejam: o Conselho de Curadores (CURA) e o Conselho Universitário (CONSUNI). O primeiro órgão colegiado a apreciar o relatório é o CURA, que recebe o documento com antecedência em relação à sessão para que os conselheiros tenham tempo hábil de avaliar o relatório. Após a sessão, a equipe de elaboração procede com os ajustes advindos das sugestões dos conselheiros do CURA e remete a nova versão do Relatório de Gestão para o CONSUNI. Aqui o procedimento é o mesmo: inclui-se a discussão do relatório na pauta com antecedência suficiente para que os conselheiros possam analisar o relatório e fazer sugestões. Depois da

última formatação, o Relatório de Gestão está pronto para ser publicado nos meios estabelecidos pela Decisão Normativa vigente.

Figura 9 – Etapas para elaboração do Relatório de Gestão



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

As etapas para elaboração do Relatório de Gestão da UFAL identificadas a partir dos dados coletados mostra um fluxo que grande aproximação ao modelo de gerenciamento da informação criado por Choo (2003). Para o autor, o levantamento das necessidades informacionais é o primeiro passo para se criar uma estratégia de gestão da informação. Para isso, o responsável por essa etapa deve se perguntar o que é necessário saber, qual o motivo e de que maneira precisa obter a informação. No fluxo do Relatório de Gestão, a análise dos normativos fornece subsídios

para o responsável por solicitar as informações responder os questionamentos supramencionados.

Em relação à etapa de aquisição de informação, Choo (2003) aponta que as pessoas sempre são as fontes mais valiosas em uma organização, pois são elas que filtram e resumem a informação e enfatizam o que é mais importante. Este passo pode ser equiparado às etapas de solicitação e envio das informações pelas unidades. Mais uma vez encontramos similaridade entre o modelo de Choo e o fluxo do Relatório de Gestão, uma vez que as fontes de informação para elaboração dessa peça de *accountability* são seres humanos que coletam, selecionam e sintetizam informações antes de remeter para a equipe que elabora o relatório.

Relativamente à fase de organização e armazenamento de informação, há a preocupação sobre como a informação adquirida é armazenada em arquivos físicos, banco de dados ou outros sistemas de informação, de maneira a permitir seu compartilhamento e recuperação. Choo (2003) ressalta que o armazenamento da informação é um componente importante para a memória da organização, além de permitir consultas ou resolver problemas em momentos futuros. No caso da UFAL, as informações adquiridas para elaboração do Relatório de Gestão são armazenadas em meio digital devido à forma pela qual são recebidas. Os entrevistados relataram que o armazenamento ocorre, em grande parte, na nuvem, na rede local ou no e-mail institucional dos servidores.

No quarto passo do modelo de Choo, ocorre o desenvolvimento de produtos/serviços de informação que, no universo desta pesquisa, é o Relatório de Gestão da UFAL. Para o autor, esta é uma etapa muito relevante, pois é nela que a informação ganha valor agregado, uma vez que precisa ser “customizada” de acordo com seu *stakeholder*.

A etapa de distribuição da informação no modelo de Choo refere-se à disseminação da informação pela organização. Para que a disseminação ocorra, é necessária a ação de profissionais da informação e/ou da comunicação, que poderão direcionar conteúdos específicos para os *stakeholders* que se quer atingir. Por meio dos dados coletados foi possível verificar que esta etapa é deficiente na gestão da informação da UFAL referente ao Relatório de Gestão.

A última fase do modelo de Choo, talvez a mais importante, é a de uso da informação. Para o autor, a utilização da informação deve ser feita com o intuito de

subsidiar a tomada de decisões. Portanto, o bom uso da informação pode causar impacto significativo a depender da decisão que for tomada com o aprendizado organizacional adquirido a partir do processo de gestão da informação.

4.1.3 Formato

A IN 84/2020 determina, em seu artigo 8º, inciso III, que o relatório de gestão deve ser elaborado na forma de **relato integrado**, em conformidade com:

os elementos de conteúdo estabelecidos em decisão normativa e em acórdão específico do TCU e oferecerá uma visão clara e concisa sobre como a estratégia, a governança, o desempenho e as perspectivas da UPC, no contexto de seu ambiente externo, levam à geração de valor público em curto, médio e longo prazos, bem como se prestará a demonstrar e a justificar os resultados alcançados em face dos objetivos estabelecidos, de maneira a atender às necessidades comuns de informação dos usuários referidos no art. 3º, não tendo o propósito de atender a finalidades ou necessidades específicas de determinados grupos de usuários (BRASIL, 2020b).

O modelo de relatório de gestão integrado foi adotado a partir do ano de 2019, ou seja, na elaboração do relatório de gestão do ano exercício 2018. A adesão a este padrão teve como propósito tornar o relatório de gestão um documento sintético e focado nos resultados, sendo o cidadão seu principal destinatário. Neste modelo integrado, a publicação do relatório de gestão e demais documentos de *accountability* exigidos deve ser feita no sítio oficial das instituições, de maneira a democratizar o acesso às informações (BRASIL, 2020b).

As modificações no formato do relatório de gestão começaram a ser implantadas na prestação de contas do exercício de 2018, mas foi a IN 84/2020 que consolidou a nova regulamentação (BRASIL, 2020b). Neste documento, há uma definição complementar do que seria o relatório de gestão no formato integrado: uma nova abordagem para o procedimento de prestar contas, “cujo objetivo é integrar informação financeira e não financeira. Esta informação deve ser concisa e abrangente, e compreender a estratégia, a governança, o desempenho e as perspectivas das organizações” (BRASIL, 2020).

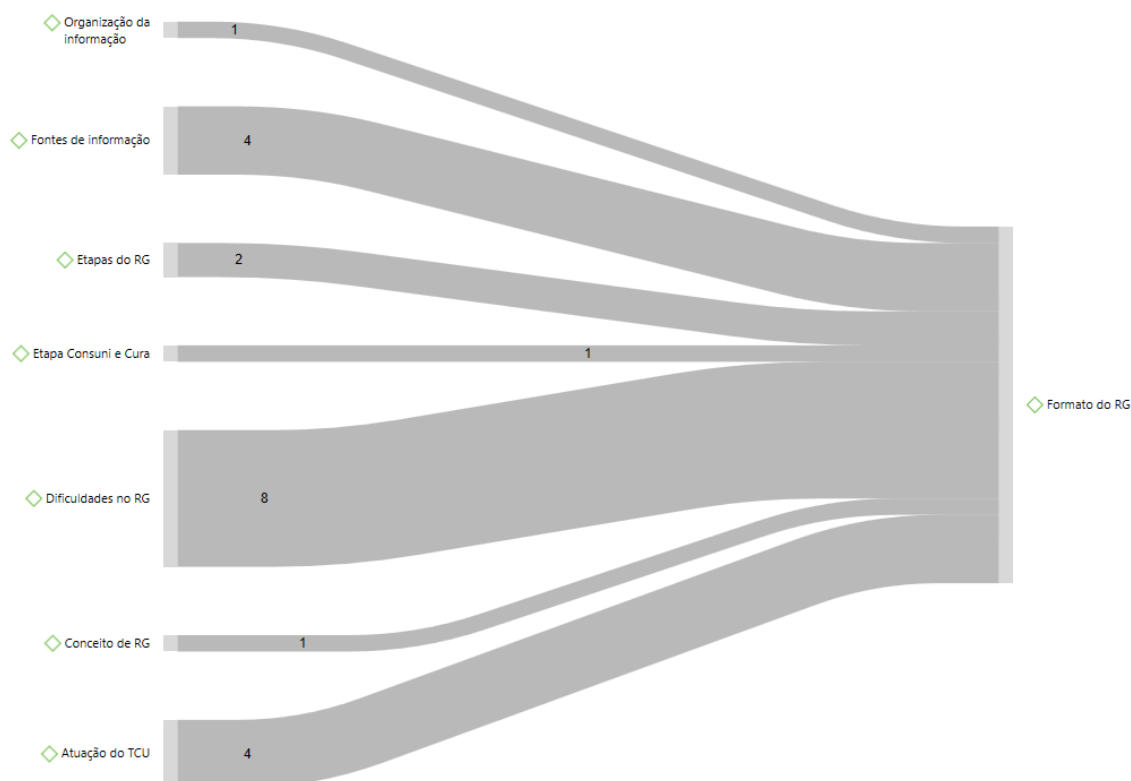
No código de análise “Formato”, observamos que todos os entrevistados trataram sobre a configuração do relatório de gestão, referindo-se ao modelo chamado de “relato integrado”, sendo o entrevistado E1 o que mais abordou este assunto,

com 12 citações neste código. Julgamos importante destacar que o entrevistado E1 é o que tem mais tempo de experiência na elaboração do relatório de gestão, inclusive atuando como coordenador do relatório por 5 anos.

Os entrevistados E2 e E5 falaram sobre o assunto, mas não utilizaram a expressão “relato integrado” ou suas possíveis variações, como “relatório integrado”, “relatório compacto”, “relatório integralizado” e tantas outras possibilidades. Contudo, foi possível entender que estavam falando do formato do relatório de gestão, como pode-se observar na citação a seguir: “E agora essa adoção que eles botam de infográficos[...] Tem tópico, por exemplo, que você não precisa escrever [...] O infográfico só é suficiente. Então, o TCU orienta para que a gente possa facilitar ao máximo possível pra que a sociedade possa compreender aquilo que está (Entrevistado E1).

Utilizando a ferramenta de coocorrência do *software* ATLAS.ti foi possível constatar que a temática do formato de relatório de gestão integrado perpassa diversos âmbitos do relatório de gestão, indo desde a maneira como as informações são organizadas no setor que elabora o relatório, até a apresentação do relatório de gestão nos conselhos superiores da UFAL. Todavia, torna-se evidente que a maior quantidade de coocorrências foi no código “Fontes de informação”, com 4 citações, no código “Dificuldades no RG”, com 8 citações, e no código “Atuação do TCU”, com 4 citações.

Figura 10 – Diagrama de Sankey relacionando a coocorrência de citações do código *Formato do RG*



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Este cenário permite inferir que o relato no formato integrado é um tema caro para o TCU, mas que ainda não foi completamente absorvido pela prática da UFAL, conforme relato do entrevistado E4: “Essa evolução, esse formato do relato integrado, na verdade, vamos dizer assim que está em fase de amadurecimento ainda - em que pese já estar sendo utilizado há alguns anos”. Não obstante as dificuldades para incorporar, de fato, o relato integrado na UFAL, já é possível observar os primeiros resultados positivos do modelo: “A reunião que a gente fez com o CURA... Passou, mas aí o pessoal ficou atento muito aos infográficos, porque o pessoal disse: ‘Olhe, ficou fácil de entender com infográfico e tal’. Então esse talvez o infográfico salvou pra gente” (Entrevistado E2).

Em relação à afirmação sobre o formato integrado ser de grande importância para o TCU, esta fundamenta-se na observação de que o órgão já pauta este modelo desde 2019 - como mencionado anteriormente -, mas a partir de 2020, com a publicação da IN 84/2020, solidificou a escolha por esse tipo de relatório de gestão.

Ademais, além das instruções contidas nas decisões normativas anuais, o TCU publicou, em 2020, o livro *Relatório de Gestão: guia para elaboração na forma de relato integrado*, cujo objetivo é esclarecer dúvidas das UPC e oferecer um passo a passo detalhado para produção do relatório de gestão (BRASIL, 2020b).

O Relatório de Gestão no formato de relato integrado exige da equipe de elaboração habilidades de gestão da informação, pois os requisitos exigidos pelo TCU para formatação do relatório preconizam informações concisas e relevantes, e esta ação de personalização da informação é uma dinâmica do gerenciamento de informação. O desenvolvimento de produtos/serviços de informação, aqui representado pelo formato do Relatório de Gestão, busca prover a informação específica para seu interessado, ou seja, a equipe de elaboração do relatório precisa “trabalhar” a informação de modo a deixá-la na configuração solicitada pelo interessado.

Para Detlor (2010),

gestão da informação é mais do que apenas a gestão de dados (por exemplo, fatos brutos armazenados em bancos de dados transacionais). Em vez disso, gestão da informação nas organizações envolve a gestão de um conjunto variado de recursos de informação, que vão desde dados à informação (DETLOR, 2010. p. 104).

Ainda cotejando a gestão da informação ao formato do Relatório de Gestão, de acordo com o entendimento de Detlor (2010), pode-se inferir que há gestão da informação na execução do relato integrado do Relatório de Gestão, visto que são exigidos recursos informacionais diversos em sua elaboração, tais como infográficos, tabelas, textos, tendo como foco oferecer uma visão clara, completa e concisa do todo para os *stakeholders*.

4.1.4 Dificuldades

Com este código, buscou-se aglutinar as citações que descrevem dificuldades encontradas no processo de elaboração do relatório de gestão. Este código foi o que obteve o maior número de citações dentre todos os outros: 50 no total. Deste montante, um pouco menos da metade (24) foi do entrevistado E1, servidor técnico lotado na CPAI que já participou do maior número de relatórios de gestão dentre os entrevistados. Não obstante, o entrevistado E2, que tem apenas um ano de exercício no setor mencionado, fez 11 comentários sobre dificuldades encontradas na

execução do relatório de gestão deste ano, referente ao ano exercício 2020. O entrevistado E4, lotado na Auditoria Interna da UFAL, foi o que menos abordou questões relacionadas às dificuldades para feitura do relatório de gestão. Podemos atribuir a isto o papel consultivo e de assessoramento que o setor de auditoria presta na execução do relatório de gestão, uma vez que não lida diretamente com a concretização do documento. Na Tabela 2 estão relacionadas as quantidades de citações por entrevistado no código Dificuldades e a extensão dessas citações - medida pela quantidade de palavras -, além do percentual que cada entrevistado representa no total de citações.

Tabela 2 - Demonstrativo de citações do código Dificuldades

	Quantidade de citações no código Dificuldades	Percentual	Quantidade de palavras por entrevistado	Percentual
Entrevistado E1	24	48%	1868	53,77%
Entrevistado E2	11	22%	730	21,01%
Entrevistado E3	11	22%	608	17,50%
Entrevistado E4	1	2%	98	2,82%
Entrevistado E5	3	6%	170	4,89%
TOTAL	50	100%	3474	100%

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

A análise das citações revelou que a maior dificuldade para a execução do relatório de gestão está relacionada às informações enviadas pelas unidades fontes de informação. Os entrevistados relataram que as informações recebidas não estão alinhadas com as diretrizes estabelecidas pelo TCU, por mais que o setor forneça instruções claras e preste assessoramento às fontes de informação. O entrevistado E3, coordenador da equipe de elaboração do relatório de gestão de 2021, comentou:

Aí, quando a gente recebe a resposta, trata e devolve para ele dar o 'de acordo'. Tratar é justamente criar os infográficos, [inaudível] se tiver, verificar se tem informação desnecessária, que às vezes a gente recebe relatórios dizendo número de reuniões que fez no ano, e não precisa disso [...] Consertos de torneira, pintura de parede no relatório, e não precisa também disso. [...] E, fora isso, vai pedir as ações extremamente relevantes, que efetivamente impactaram a

ação da universidade para reduzir, tentar reduzir [...] Nós recebemos relatórios de 40 e de 100 páginas, e o relatório todo deveria ter 100. Olhe para aí, né?

Com esta citação, pode-se inferir que as fontes de informação têm dificuldade em enviar informações que atendam ao modelo de relato integrado, remetendo material mais extenso que o necessário, mesmo com a determinação do TCU para que as informações contidas no relatório de gestão sejam de fácil entendimento para a sociedade.

Outro obstáculo relatado pelos entrevistados foi o cumprimento dos prazos determinados legalmente. Embora as decisões normativas costumem ser publicadas ainda durante o ano exercício que terá suas contas publicadas no ano seguinte e o setor que executa o relatório de gestão solicite as informações às fontes com antecedência suficiente, poucas unidades respondem em tempo hábil para que a equipe de elaboração possa fazer a primeira formatação do relatório e devolver para as unidades ajustarem. A citação abaixo descreve esse tipo de situação:

Primeiro, são os prazos [...] Eu acho o prazo [...] O número 1 é o prazo. Às vezes os prazos que a gente coloca pros setores, eles não conseguem cumprir. E isso exige da gente o quê? Ajustar alguns procedimentos. Por exemplo, vamos supor que a gente coloque o prazo [...] 'Ó, janeiro eu quero que esses dois capítulos de governança e risco estejam prontos'. Vamos supor que a pessoa não mande em janeiro, mande em fevereiro. Então isso afeta a gente por que? Porque a gente gosta de ler, gosta de ver se o que está pedindo no normativo é suficiente pra ler. Quanto menor o prazo que a gente tem pra isso, menor a nossa percepção disso, né? E pode conter mais falhas (Entrevistado E1).

Portanto, além das fontes encaminharem informações que não atendem aos parâmetros do relato integrado, o envio ocorre fora do prazo estabelecido pela CPAI, o que acarreta em uma apreciação menos acurada por parte da equipe de elaboração. Nesse sentido, o risco de publicar um relatório de gestão com informações não checadas é alto, o que pode trazer consequências indesejadas: "Muitas auditorias vieram por conta de informação mal elaborada lá, não foram poucas não" (Entrevistado E3).

Para os entrevistados, tanto os gestores das unidades quanto a alta gestão da UFAL não dão a devida importância para o relatório de gestão, em particular, e para a prestação de contas como um todo. Para eles, esse fato evidencia-se em algumas condutas: após a solicitação das informações para as unidades, a equipe

de elaboração do relatório de gestão envia um material de suporte por e-mail para o gestor e para um segundo servidor da unidade. Além disso, a equipe coloca-se à disposição para tirar dúvidas, porém – relatam os entrevistados – não há procura para pedir ajuda, esclarecer imprecisões.

Normalmente a gente não é procurado pra esclarecer as dúvidas. A gente tem que ir atrás pra perguntar, né? ‘Olha, está com um mês, por exemplo, que vocês receberam, tem alguma dificuldade?’. ‘Como é que estão os levantamentos?’ ‘Ó, o prazo vai até o final de janeiro’. Já começa janeiro... ‘Ó, pessoal, alguma questão? Já teremos uma reunião do CURA num primeiro momento. O que é que a gente tem pra mostrar aí? Que é que vocês conseguiram avançar em números?’ Então a gente já vai tentando trabalhar dessa forma (Entrevistado E1).

A baixa prioridade por parte dos gestores está associada tanto ao cumprimento dos prazos quanto à qualidade das informações enviadas para a CPAI, além da indisposição para solicitar auxílio. Podemos interpretar que esta dificuldade seja a originadora das demais, pois se o relatório de gestão fosse prioritário nas unidades fontes de informação, os gestores participariam ativamente do levantamento de informações e acompanharia o cumprimento dos prazos estabelecidos.

O quê que me leva a dizer que não é prioridade pra gestão o relatório de gestão? Pra alguns gestores [...] Outros entregam no prazo, ligam pra gente, são poucos, mas têm toda essa atenção [...] É justamente, os prazos não são cumpridos, às vezes as informações vêm de forma que a gente, por conta de experiência na atual gestão, vê que está distorcido. A gente compara com o ano anterior, a gente retorna pra eles: ‘Verifique isso por gentileza, está certo mesmo?’ Em alguns momentos, a gente percebe que a equipe manda pra gente, e o gestor da unidade às vezes não tem nem conhecimento que a informação já foi... ‘Essa informação chegou assim’. Aí o gestor: ‘Eita, vou passar pra minha equipe’. Então prova disso é o quê? Primeiro, prazos não são cumpridos, de falta de prioridade da gestão, ou seja, não é valorizado. Quais são as provas? Os prazos não são cumpridos e às vezes o gestor principal, seja pró-reitor ou diretor, não está envolvido no processo.

As dificuldades encontradas na execução do relatório de gestão parecem estar encadeadas, no sentido de que uma dificuldade leva à outra e que a mitigação de um dos fatores complicadores não minimizaria o grau de dificuldade de elaboração desta peça de *accountability* de maneira geral. O entrevistado E3 pondera:

Agora, veja [...] Nós, por exemplo, mandamos para o pró-reitor, aí o pró-reitor, ele literalmente não tem tempo de se debruçar sobre o relatório, sobre as informações [...] ‘Olha, envia [...]’ Porque, não sei se é problema de UFAL, eu acho que seja, porque, quando você

visita qualquer universidade do nordeste, você encontra pró-reitorias com três vezes mais servidores do que o que nós temos aqui[...] Entendeu? Você visita o departamento financeiro de Pernambuco, do Rio Grande do Norte, de várias universidades, aí você vê o número de servidores [...] Chega a ser, em alguns setores, três vezes mais. [...] Na hora, a gente ser muito organizado e sintético para em fevereiro dizer: ‘Olha, o relatório de gestão de fulano e sicrano, tais e tais informações’[...] Aí o pessoal responderia rápido se tivessem nos setores alguém responsável para isso, mas não têm, né?

4.1.5 Visão dos entrevistados

O último código da categoria Relatório de Gestão buscou analisar a Visão dos Entrevistados sobre este documento de *accountability*. O exame das entrevistas permitiu sintetizar o ponto de vista dos participantes em quatro pontos centrais: percepção da correlação entre o relatório de gestão e o PDI da universidade; compreensão da importância do relatório de gestão; interpretação de que o relatório de gestão é feito “para” os órgãos de controle; sensação de que, se não houvesse obrigatoriedade legal, o relatório de gestão não seria feito.

A nuvem de palavras é uma representação visual usada para ilustrar a frequência que um termo aparece em determinada fonte de dados, quanto mais vezes uma palavra for citada em um conjunto de dados, maior e mais forte aparecerá na nuvem. Para criação da nuvem de palavras abaixo, utilizamos as citações do código Visão dos entrevistados, apenas retirando da lista palavras que não exprimem significados, tais como sobre, também, uma, todos, ainda, cujo, desde, entre outras. Na Figura 12, destacam-se as palavras forma, PDI, resultados, informações, sociedade e TCU.

toria regimentalmente responsável por planejar as políticas de desenvolvimento institucional da instituição (UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS, 2006): “Porque parece que as portarias do TCU, alguns normativos têm importância, mas assim: ‘Ah, vou fazer pra prazo, né?’, como a gente comentou, ‘Mas é só pra isso mesmo, né?’, ‘Que que eu posso melhorar?’, ‘Será que eu só vou ficar apagando incêndio o tempo todo ou eu vou conseguindo planejar essas ações’? (Entrevistado E1). O Entrevistado E2 também demonstrou seu descontentamento:

É a nossa base o PDI, escutar de todas as áreas da universidade e é feito aquele documento, mas não há [...] Então não há uma cultura de gestão. E aí, quando a gente vai dar a resposta ao órgão de controle e à sociedade, a gente não coloca o que foi planejado pra universidade, então não há um planejamento [...] Há um trabalho contínuo da universidade dia após dia, mas que não tem um norte. [...] Pelo que eu percebi não tem uma cultura de gestão, então o planejamento não é seguido, não tem o planejamento continuado, então o que é falado no PDI não é [...] É só como se fosse, o professor disse ‘Carta de Intenção’.

Em relação à importância do relatório de gestão, a narrativa dos entrevistados é no sentido de evidenciar a relevância do documento devido à possibilidade de expor os resultados obtidos pela instituição, além de oferecer uma visão sobre a estratégia, a governança e o desempenho do órgão em questão (BRASIL, 2020b). Além disso, os entrevistados vislumbram a redução de algumas demandas com informações presentes no relatório de gestão.

Certo, veja, no âmbito da universidade, o relatório de gestão é o documento onde você consegue expor aqueles resultados, os resultados da gestão. Aquilo que aconteceu de relevante ou que também deixou de acontecer. Então, é um documento que se mostra bastante importante, porque, ao meu ver, é a única referência que a gente tem, da gente poder ver o que que a universidade produziu no ano anterior. Esse relatório de gestão é tão importante que, por exemplo, ele ajuda também a diminuir perguntas relacionadas à Lei de Acesso à Informação. Tem muitas perguntas que saem durante o ano... O relatório de gestão bem preenchido, bem claro minimiza até possíveis demandas que devem chegar a eles. [...] Às vezes você solicita alguma informação, alguma pesquisa e tudo, o relatório de gestão é uma fonte de informação, pode ajudar lá, né? (Entrevistado E1).

Já sobre a destinação do relatório de gestão, a opinião dos entrevistados diverge. Os servidores que trabalham na execução efetiva do relatório são contundentes quanto a esse assunto: “Ele é direcionado pros órgãos de controle, não tem como dizer que não, né? Então, os servidores da CGU, TCU, né? Eles recebem

essa demanda, até porque os normativos que orientam a construção saem deles, sai de cima pra baixo...” (Entrevistado E1). A divulgação do relatório de gestão também foi colocada como argumento dos entrevistados para demonstrar que o relatório não é destinado à sociedade:

Olha, o relatório fica na página da universidade e a gente não tem um trabalho de divulgação. Por exemplo, uma revista você distribui para esses parceiros, ele entrega lá na sala do cidadão, no escritório, na mesa dele. O relatório de gestão a gente disponibiliza no site, apresenta no CONSUNI, aí ele tem um alcance mais interno, infelizmente o alcance do relatório de gestão é mais interno. No CONSUNI, os diretores, os técnicos e docentes eleitos leem, têm conhecimento de tudo, os alunos, e fica por ali, vai para o site e pronto, né? Vai para o TCU. [...] Geralmente a ASCOM faz a matéria, mas não tem muita escolha não a matéria... Vai para o CONSUNI, coloca no site, ela disponibiliza... Quando está pronta, ela disponibiliza no site da UFAL, faz uma chamadazinha... (Entrevistado E3).

Pelo exposto, é seguro afirmar que, além das discussões nas instâncias superiores da UFAL – CURA e CONSUNI -, não há disseminação do relatório de gestão nem mesmo dentro da UFAL. Com exceção dos docentes, discentes e técnicos que fazem parte dos conselhos superiores, podemos pressupor que a parcela da comunidade universitária que conhece a prestação de contas da UFAL é pequena.

Também foi mencionada a ausência de divulgação do relatório de gestão fora da UFAL e a disseminação restrita às mídias sociais institucionais:

Eu acho que só os interessados, que têm algum tipo de interesse, que vão buscar essas informações, mas assim, passada mesmo, passada, não sinto que isso seja passado para a comunidade não, nem mesmo pela TV. Às vezes a gente vê o reitor falando na coisa, mas é sempre para apagar fogo, mas nunca é para dizer: ‘Olha, nós chegamos e conseguimos, temos, não sei o quê’... E, quando é alguma coisa boa, como teve aqui os projetos na pandemia do pessoal que estava desenvolvendo novas tecnologias para combater e tudo mais, foi aquela coisa tipo [...] Hoje eu não ouço mais falar, eu vi logo no começo dizendo: ‘Ah, nós conseguimos fazer...’, se eu não me engano, foi o pessoal que estava conseguindo fazer os testes rápidos, não foi aqui na UFAL? E agora não ouço mais, é tipo... Agora, quando é uma coisa ruim, tipo: ‘Os bolsistas não estão recebendo dinheiro’, é 3 meses isso aí, 3 meses isso aí no ar. Eu acho que deveria ter um, marketing, a faculdade deveria usar muito o marketing para isso, para... Porque não basta ser marketing, não precisa só marketing, como é que se diz? Institucional, só aqui dentro, tem que ser um marketing mais fora. E não só ficar também nas redes sociais. Tem muito lá no... Eles falam

muito no coisa, tá beleza, mas também tem, nem todo mundo que tem interesse na faculdade está *on*, só no, está ali na frente do celular. Tem a outra parcela que precisa também saber sobre isso (Entrevistado E5).

Contudo, talvez por ser lotado no setor de Auditoria Interna, o Entrevistado E4 tem um ponto de vista discrepante em relação aos demais entrevistados no que se refere à destinação do relatório de gestão.

Agora³ a instituição tem que disponibilizar no seu próprio sítio eletrônico, e essa publicização corresponde ao envio ao Tribunal de Contas, o que o tribunal, na minha opinião, de forma até inteligente, entendeu que este relatório, o destinatário é a sociedade, então disponibiliza lá no site da UFAL e você atende a um dos requisitos, que é o relatório de gestão.

Finalmente, acerca da obrigação legal de prestar contas, toda a equipe executiva de elaboração do relatório de gestão demonstrou conhecimento sobre os normativos, os prazos e demais características. O Entrevistado E3 discorreu: “Faz parte da prestação de contas, é obrigação constitucional. Então, ninguém nunca achou ruim o fato do relatório... É um ponto de governança, de *accountability*, fortalece a governança quando a gente tem que informar”. Entretanto, há também uma percepção de que, se o relatório de gestão não fosse obrigatório por força de lei, não seria produzido: “Agora imagine se não tivesse normativo, não tivesse orientação... Se não fosse obrigatório pelo TCU... Aí, eu realmente, certo? Pelo que a gente vai vivendo da universidade, eu fico em dúvida se a gente entregaria ou não (Entrevistado E1). O entrevistado E2 corrobora essa impressão: “Então, é o sentimento assim... Então, quando você vê essa questão, só porque é obrigado mesmo, porque o TCU pede. Se não fosse o TCU pedir, nem tinha esse relatório”.

4.2 ANÁLISE DA CATEGORIA INFORMAÇÃO

Na análise desta categoria buscamos identificar as fontes de informação para a elaboração do relatório de gestão e como a equipe executiva lida com as informações recebidas para compor o relatório e após a finalização do documento.

³ Até o relatório de gestão de 2020, referente ao exercício 2019, o envio do documento para o TCU era feito virtualmente, por meio de um sistema chamado e-Contas, desenvolvido e mantido pelo TCU. O e-Contas foi descontinuado e o “envio” do relatório de gestão para o órgão de controle é feito mediante publicação no sítio oficial da instituição.

4.2.1 Fontes de informação

Em relação aos termos utilizados pelos entrevistados para se referir às fontes de informação do relatório de gestão, observa-se um alto grau de uniformidade entre as expressões encontradas em todas as entrevistas. A partir dos termos utilizados, depreende-se que as fontes de informação do relatório de gestão são os *campi*, as pró-reitorias e as unidades administrativas.

Quadro 7 - Lista de termos utilizados pelos entrevistados para se referir às fontes de informação do Relatório de Gestão

Entrevistado	Termo
E1	Gestores, pró-reitor, setor, unidade, diretor, secretaria, PROGRAD, PROEX, coordenadores
E2	<i>Campi</i> , unidades, pró-reitorias, setores, PROPEP, Campus Arapiraca, Sertão
E3	Gestor, setores, unidades, pró-reitor, responsável
E4	Gestor, responsáveis, unidade
E5	Gestores, setores, unidades

Fonte: Elaborado pela autora, (2021).

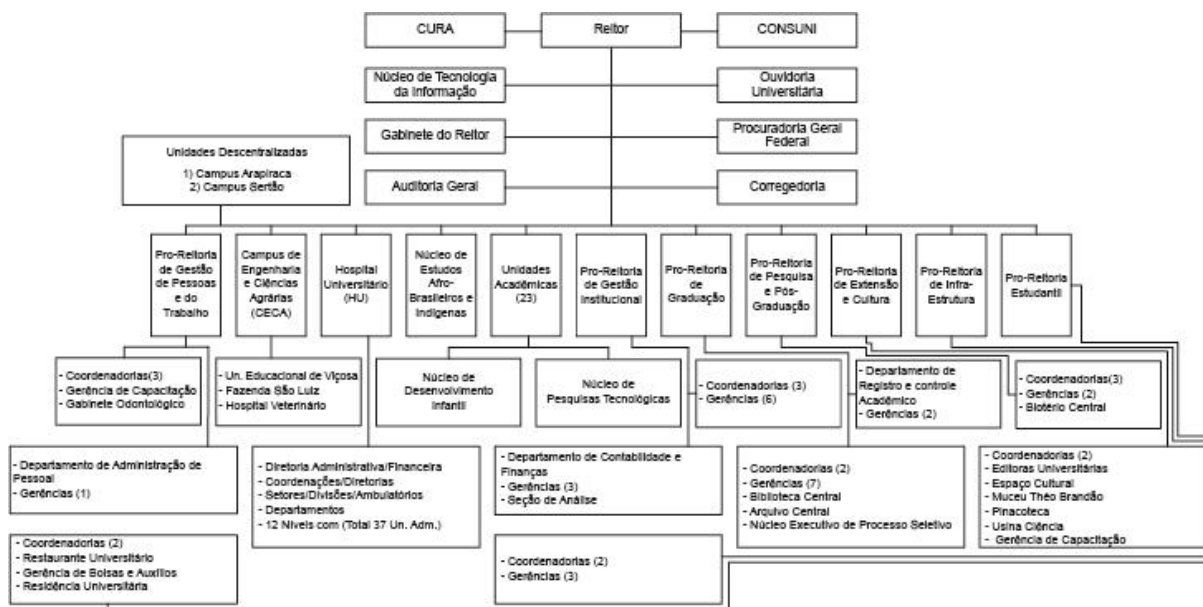
O Entrevistado E2 foi mais descritivo:

A parte orçamentária que é com a gente, que a gente trabalha com a CPO⁴, né? Na própria PROGINST. E o DCE... DCF... Contabilidade da UFAL. [...] Esse ano a gente entrou com os *campi* também, mas aí, como eu te falei, a gente pediu pra eles fazerem o relatório...

A análise de todas as citações que mencionam as unidades que prestam informações para o relatório de gestão permite inferir que, com exceção do CURA, do CONSUNI, da Procuradoria Geral Federal e das unidades acadêmicas, os demais setores/pró-reitorias da atual estrutura organizacional da UFAL são fontes de informação para elaboração do referido relatório.

⁴ A CPO é a Coordenadoria de Programação Orçamentária da UFAL, subordinada à PROGINST.

Figura 12 – Atual estrutura organizacional da UFAL



Fonte: Relatório de Gestão da UFAL, (2021).

O fluxo de etapas para elaboração do Relatório de Gestão (ver Figura 9) tem como primeiras ações a análise dos normativos atuais e o levantamento das necessidades informacionais, que engloba elencar as fontes de informação que serão consultadas. Conforme levantamento das fontes de informação para elaboração do Relatório de Gestão, proveniente da análise de conteúdo das entrevistas coletadas, pôde-se observar que estas fontes de informação não variam ou variam pouco de ano para ano.

Retomando Detlor (2010, p. 103), “o objetivo da gestão da informação é ajudar pessoas e organizações a **acessar, processar e usar informações de maneira eficiente e eficaz**. Por sua vez, Valentim (2002, p. 7) aponta que a gestão da informação:

está ligada ao conceito de processo contínuo, sua maior complexidade está no fato de estabelecer relações e conexões de forma a gerar inteligência para a organização, na medida em que cria estratégias para cenários futuros e possibilita tomadas de decisão de maneira mais segura e assertiva.

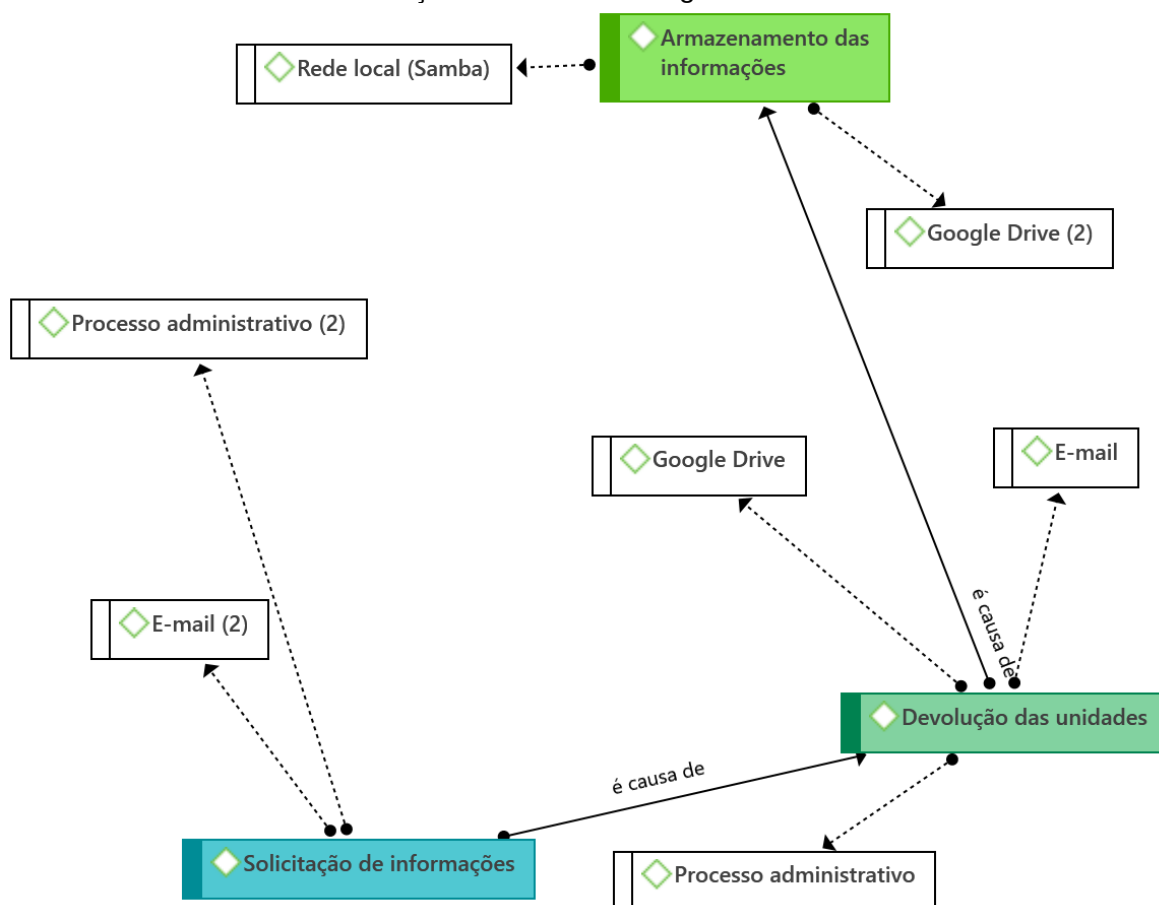
Neste cenário, avaliamos que há uma deficiência na gestão da informação relativa às fontes de informação para o Relatório de Gestão da UFAL, uma vez que, se não há variação nas fontes de informação a cada ano, é possível criar uma espécie de padrão para as demandas de informações de cada fonte, a fim de diminuir as discrepâncias em relação ao preconizado pelas normas do TCU.

Valentim (2002) também associa a gestão da informação ao conceito de continuidade e à criação de estratégias para cenários futuros. No caso em estudo, avaliamos que há uma gestão desse *stakeholder* - as fontes de informação – insuficiente, sendo ausente o estabelecimento de relações assíduas com as fontes de informação. Acreditamos que a criação de conexão com as fontes de informação não só durante o período de coleta das informações para elaboração do Relatório de Gestão, mas durante todo o ano de exercício, poderá trazer ganhos futuros para a instituição, na medida em que haverá continuidade no relacionamento e ocorrerá, de fato, a gestão da informação.

4.2.2 Organização da informação

No que tange à organização da informação, os entrevistados foram perguntados tanto sobre os procedimentos para coleta das informações necessárias para elaboração do relatório de gestão quanto a respeito de como essas informações são armazenadas após seu uso. A análise das entrevistas permitiu inferir a conduta da equipe de elaboração do relatório de gestão na solicitação de informações no ano de 2021.

Figura 13 – Rede radial para ilustrar o fluxo de solicitação e armazenamento das informações do relatório de gestão



Fonte: Elaborado pela autora, (2021).

Na elaboração do relatório de gestão de 2021, as informações foram solicitadas para as fontes de informação por meio de processo administrativo, mas também remetidas virtualmente, por e-mail. Por sinal, o Entrevistado E3 contou que a capa do processo administrativo foi impressa em papel sulfite de cor azul, como maneira de chamar a atenção nas unidades fonte de informação:

Olha, foi feito por processo administrativo, até uma capa aqui a gente imprimiu azul. É só uma folha Chamex azul, para chamar um pouco a atenção, que aquele era um processo que precisava não perder de vista. Eles usam capinha azul para as pró-reitorias e os departamentos (Entrevistado E3).

Os entrevistados mencionaram que o envio por e-mail facilita o manuseio das informações pelos servidores, pois só será necessário “copiar e colar” as informações úteis para o relatório. Contudo, o Entrevistado E1 alertou para uma segunda utilidade do envio das informações por e-mail:

Porque a gente tenta também se resguardar ao máximo. A gente vai no TCU e vê que a responsabilidade do relatório de gestão é grande. E as vezes que a corda sobrar pro lado mais fraco, então o que é que acontece? Então a gente tenta fazer isso, né? Tenta fazer essa questão aí. Então vai resguardando por e-mail... 'A informação não chegou'. Passa um e-mail... Depois de uma semana, passa um outro e-mail. 'Não chegou'. Aí eu já copio pro gabinete. 'Olhe, a informação não chegou, isso pode comprometer o trabalho do relatório de gestão'. Então os e-mails são uma forma de a gente... Virtual, né? Também ficar resguardado.

Em relação à devolução por parte das fontes de informação, houve as que enviaram as informações apenas por e-mail e as que fizeram um duplo envio: por e-mail e por processo administrativo. Também houve unidades que organizaram suas informações na nuvem, utilizando o serviço Google Drive com e-mail institucional, e compartilharam o arquivo com a CPAI: "Alguns enviaram por processo, até o físico. A PROGEP eu acho que fez isso, enviou o arquivo físico. Outros não... Enviaram só por e-mail mesmo, e outros já alteraram dentro do Google Drive. Então teve esse... Essas três, esses três canais de devolução..." (Entrevistado E2).

Já no que diz respeito ao armazenamento dessas informações, a despeito de serem apontados três modos de envio pelas fontes de informação (processo administrativo, e-mail e Google Drive), os entrevistados indicaram apenas duas maneiras de armazenamento: "A gente vai continuar no Google Drive, mas a gente vai colocar na rede⁵, que é o nosso arquivo oficial" (Entrevistado E2). Nenhum dos entrevistados relatou sobre o armazenamento das informações oriundas de processos administrativos impressos.

4.3 ANÁLISE DA CATEGORIA *ACCOUNTABILITY*

Com a categoria *Accountability* buscou-se identificar outros documentos de prestação de contas produzidos pela UFAL, além do relatório de gestão. Os documentos mais apontados pelos entrevistados foram os que seguem:

- Relatório da Auditoria Geral
- Relatórios da Comissão Própria de Avaliação
- Relatório da Ouvidoria

⁵ A rede mencionada pelo Entrevistado E2 é a rede local da reitoria da UFAL, chamada Samba.

- Plano Anual de Aquisições e Contratações
- Indicadores do TCU
- UFAL em Números
- Plano de Desenvolvimento da Unidade
- Plano de Desenvolvimento Institucional

Também foi pontuado que a prestação de contas não se esgota com o relatório de gestão, no entanto, este é visto como o principal documento da prestação de contas pelo TCU, uma vez que oferecem “uma visão clara para a sociedade sobre como a estratégia, a governança, o desempenho e as perspectivas da UPC [...] além de demonstrar e justificar os resultados alcançados em face dos objetivos estabelecidos” (BRASIL, 2020b, p. 7).

A *accountability* é um tipo de controle institucional que abrange três aspectos principais: a obrigação do gestor público de prestar contas à sociedade; a responsabilização por seus atos e sua propensão em adotar decisões definidas por seus governados ou *stakeholders*. A *accountability* horizontal provê uma fiscalização contínua, cujo controle é feito entre órgãos ou entre poderes (ABRUCIO; LOUREIRO, 2004).

Arantes *et al.* (2010) aponta que o controle exercido pelos tribunais de conta tem o intuito de verificar a execução do orçamento público de acordo com as normas legais, buscando inibir a improbidade e a corrupção e o alcance dos resultados planejados. Nesta pesquisa, verifica-se que a *accountability* exercida pela UFAL com a publicação do Relatório de Gestão é a horizontal, tendo em vista a apresentação de seus gastos ao Tribunal de Contas da União.

Em relação aos demais documentos de *accountability* produzidos pela UFAL, tais como o Relatório da Comissão Própria de Avaliação, o Relatório da Ouvidoria e o Plano Anual de Aquisições e Compras, consideramos que também ocorre a *accountability* horizontal, tendo em vista que esses documentos são produzidos por agentes da instituição para outros agentes, e também para órgãos de controle como o TCU.

No que concerne aos relatórios da Comissão Própria de Avaliação (CPA), trata-se de *accountability* obrigatória, dado que a CPA é um órgão colegiado da universidade criado devido à instauração do Sistema Nacional de Avaliação da Edu-

cação Superior (SINAES). O órgão tem como finalidade elaborar e desenvolver propostas e ações de autoavaliação institucional (UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS, 2013). Portanto, o relatório da CPA é um documento produzido por força legal.

Relativamente ao Relatório da Auditoria Geral, ao Relatório da Ouvidoria, aos Indicadores do TCU e ao UFAL em Números, todos são regidos pela IN 84/2020 e, não necessariamente, precisam ser divulgados como documentos únicos; as informações podem ser incluídas dentro do Relatório de Gestão e vice-versa (BRASIL, 2020a).

Já o Plano de Desenvolvimento da Unidade configura-se como uma decorrência do Plano de Desenvolvimento Institucional, porém no domínio das unidades acadêmicas. A obrigatoriedade do PDI está prevista na Lei nº 10.861/2004 e no Decreto nº 9.235/2017, que normatizam processos de avaliação, credenciamento e credenciamento de instituições de ensino superior (UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS, 2019). Assim, tratam-se de documentos de *accountability* publicados devido a obrigatoriedade legal, não se configurando como uma divulgação voluntária de informações, conforme preconizado pela IN 84/2020 (BRASIL, 2020a).

Por fim, foi identificado como documento de *accountability* o Plano Anual de Aquisições e Contratações, regulamentada no âmbito da UFAL pela Resolução nº 45/2018-CONSUNI/UFAL⁶, consideramos que, da mesma forma que os demais documentos citados, apresenta-se como documento obrigatório, uma vez que expõe informações que demonstram o bom ou mau uso dos recursos públicos em compras e contratações.

Dentre os documentos de *accountability* identificados, não observamos nenhum que caracterize como prestação de contas voluntária, ou seja, independente de requerimento, seja legal ou de usuários. A transparência ativa é um dos princípios, também, para elaboração do Relatório de Gestão no formato integrado, conforme descrito em manual do TCU: “deve ser realizada a comunicação aberta, voluntária e transparente das atividades e dos resultados da organização e a divulgação de informações de interesse coletivo ou geral, independente de requerimento” (BRASIL, 2020b).

⁶ Disponível em: <https://ufal.br/servidor/gestao-do-conhecimento/portarias-normativas>

4.4 ANÁLISE DA CATEGORIA *STAKEHOLDERS*

Os entrevistados indicaram um número significativo de *stakeholders* da UFAL, em que pese os diferentes termos usados para designar um mesmo grupo de interesse. Abaixo elencamos todos os *stakeholders* mencionados nas entrevistas, separados por tipo.

Quadro 8 – Relação de *stakeholders* identificados pelos entrevistados

Grupo	Termo
Discentes	Aluno Discente Diretório Acadêmico
Docentes	Docentes Diretores de unidades acadêmicas Gestores Pesquisador
Técnicos administrativos	Gestores “Parte administrativa” Técnicos
Comunidade universitária	Comunidade acadêmica Comunidade local Funcionários terceirizados
Sociedade	Comércio Comunidade externa Empresas Indústria Prefeituras Setor de serviços Setor produtivo Setor público “Sociedade em geral” Times de futebol

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Tendo como base o referencial teórico desta pesquisa, consideramos que os *stakeholders* identificados na análise de dados cobrem os tipos de relação entre *stakeholder* e organização verificados na literatura, tais como proprietário/investidor (sociedade/indústria), cliente/cliente (aluno/sociedade em geral), concorrente (setor público), funcionário (técnicos), fornecedor (empresas), consumidor circunstancial de subprodutos (times de futebol), entre outros.

A teoria dos *stakeholders* de Freeman (1984) afirma que uma organização deve coordenar os interesses de seus diversos *stakeholders*, além de compreender

suas necessidades e reivindicações. Freeman, Harrison e Wicks (2007) argumentam que as empresas podem alcançar maior competitividade e ter maior geração de valor se tratarem seus *stakeholders* de maneira justa e conseguirem maximizar o atendimento aos interesses e melhorar os relacionamentos com seus *stakeholders*.

No escopo desta pesquisa só é possível examinar o relacionamento da UFAL com seus *stakeholders* em relação à *accountability*. É importante registrar que, a despeito de os entrevistados considerarem que o Relatório de Gestão - principal peça de *accountability* - tem como destinatário o TCU, não listaram o órgão como *stakeholder* da UFAL quando perguntados sobre o tópico em questão.

Hansen *et al.* (2011) alertam para a importância de desenvolver a capacidade de “engajamento” com *stakeholders* e de aprender com os relacionamentos criados com esses grupos, de maneira a alinhar a visão de quem está fora da instituição com a de quem está dentro.

Os dados analisados não demonstram diálogos partindo da gestão da UFAL em direção a *stakeholders* que não sejam os órgãos de controle que fiscalizam as contas públicas. A divulgação do Relatório de Gestão é feita apenas dentro da própria instituição, por meio da publicação de matéria no sítio, segundo relato do Entrevistado E3. Contudo, verificamos a página de notícias⁷ da UFAL de maneira retroativa, indo desde o mês de setembro até o início do mês de agosto de 2021, e não encontramos nenhuma matéria/notícia acerca do Relatório de Gestão da UFAL de 2021. O perfil da instituição na rede social Instagram também foi examinado e não foi localizada nenhuma publicação acerca do Relatório de Gestão no mesmo período mencionado. Também foi constatado que o Relatório de Gestão 2021, referente ao ano exercício 2020, está publicado⁸ no sítio da UFAL, conforme estabelecido na IN nº 84/2020.

Entretanto, observamos que alguns assuntos noticiados na página de notícias foram publicados também na conta do Instagram da universidade. Entendemos, com isso, que há um relacionamento da UFAL com seus *stakeholders*, mas não verificamos esforço em engajamento relativo à *accountability* da instituição, ou seja, a relação estabelecida é subutilizada.

⁷ Disponível em <https://ufal.br/ufal/noticias>. Acesso em: 15 set. 2021.

⁸ Disponível em <https://ufal.br/transparencia/relatorios/gestao/2020/relatorio-de-gestao-2020.pdf/view>. Acesso em: 15 set. 2021.

É relevante assinalar que o conteúdo da notícia e das publicações no Instagram - ver Figuras 14 e 15 - é concernente a uma ação da Controladoria-Geral da União (CGU), que é um órgão de controle externo. De acordo com o sítio dos Conselhos de Usuários de Serviços Públicos, o objetivo da instituição dos conselhos é “auxiliar os agentes de ouvidoria no processo de avaliação de serviços públicos por meio do Conselho de Usuários de Serviços Públicos instituído pela Lei nº 13.460, de 2017”⁹.

Figura 14 – Notícia publicada no sítio da UFAL

Página Inicial > Ufal > Notícias > 2021 > 7 > Cidadão pode compor Conselho de Usuários dos Serviços Públicos da Ufal

Cidadão pode compor Conselho de Usuários dos Serviços Públicos da Ufal

Novo mecanismo conecta usuários e gestores para melhorias dos serviços

Por Manuella Soares - jornalista

13/07/2021 10h29 - Atualizado em 13/07/2021 às 10h31



Você que é usuário dos serviços da Ufal, alguma vez já pensou que esses serviços poderiam ter sido melhor prestados ou oferecidos de outra forma? Não precisa de 'caixinha de sugestões', você pode ser um cidadão ativo nas melhorias da Universidade. É que a Controladoria-Geral da União (CGU) criou um canal para conectar os usuários aos gestores responsáveis pelo serviço: o Conselho de Usuários de Serviços Públicos.

A nova forma de participação direta da sociedade trata-se do conjunto de voluntários que se inscrevem e colaboram, de forma totalmente virtual e sem remuneração, na avaliação e melhorias dos serviços oferecidos.

Os Conselhos de Usuários de Serviços Públicos estão previstos na Lei nº 13.460/2017 e foram regulamentados pelo Decreto nº 9.492/2018, no âmbito do Poder Executivo Federal. Os conselhos são um mecanismo de participação direta dos usuários no acompanhamento da prestação e na avaliação dos serviços públicos.

“Os Conselhos de Usuários dos Serviços Públicos são a grande oportunidade que os cidadãos vêm buscando para indicar suas sugestões sobre os serviços públicos que são prestados pela Universidade para a sociedade. Por meio deles, os serviços poderão ser ofertados de maneira mais ágil e mais adequados às expectativas da população. De forma simples, os conselheiros poderão propor melhorias no fórum, formular enquetes e responder às consultas públicas criadas pela Universidade periodicamente”, ressaltou Shirley Feitosa, servidora da Ouvidoria da Ufal.



Fonte: Universidade Federal de Alagoas (2021).

Apesar disso, os princípios de governança recomendados pelo TCU reiteram que as relações com os *stakeholders* deve prover uma visão da natureza e da qualidade de seu relacionamento por meio das informações disponibilizadas, pois nisso deve estar incluso como e até que ponto a instituição considera e atende os interesses e necessidades de seus públicos (BRASIL, 2020b).

⁹ Disponível em: <https://www.gov.br/ouvidorias/pt-br/ouvidorias/conselhos-de-usuarios>. Acesso em: 12 mai. 2021.

Figura 15 – Publicações do Instagram da UFAL



Fonte: Universidade Federal de Alagoas (2021).

4.5 ANÁLISE DA CATEGORIA ÓRGÃOS DE CONTROLE

As citações referentes à atuação da Auditoria Interna da UFAL e do TCU em relação ao Relatório de Gestão permitem entender que a atuação do setor de Auditoria Interna da UFAL é, de certa forma, redundante, em relação à do TCU, visto que foram identificadas atividades semelhantes nas duas instâncias.

A Auditoria Interna auxilia na elaboração do Relatório de Gestão tanto como órgão de assessoramento quanto como fonte de informação, uma vez que é responsável por redigir uma das seções do documento, na qual discorre sobre os resultados das ações de monitoramento expedidas pelo TCU e pela CGU durante o ano.

Quadro 9 - Ações correlatas do TCU e da Auditoria Interna

TCU	Auditoria Interna
Fornecer orientações e expedir normativos	Esclarece dúvidas quanto a normativos
Define multas e outras sanções legais	Consulta o TCU sobre o cumprimento da sanção de

	maneira factível para a instituição
--	-------------------------------------

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Além de elaborar a seção sobre ações de monitoramento, a Auditoria Interna também revisa o Relatório de Gestão de modo a avaliar o atendimento às normas legais.

Perfeito, mas observe, nós apenas fizemos uma averiguação, é como se fosse uma subsunção, eu peguei o relatório de gestão aqui, e a norma: eles se encaixam plenamente? Se encaixa, ou seja, ele atendeu a norma. Mas por exemplo, nós não avaliamos se a execução orçamentária foi correta, se gastou mais do que tinha, isso aí a gente não avaliou (Entrevistado E4).

Já o TCU, em seu papel de fornecer orientações para que os órgãos promovam sua *accountability*, também disponibilizam ferramentas mais interativas com as instituições, como por exemplo um fórum na plataforma Moodle que é moderado por um servidor técnico do próprio TCU. Com isso, os órgãos têm a possibilidade de esclarecer dúvidas de maneira mais ágil e através de uma fonte de informações confiável. Os entrevistados também relataram que, logo após a publicação da decisão normativa de cada ano, o TCU costuma organizar eventos presenciais para apresentação da norma e disponibiliza palestras *online* em seu site. O Entrevistado E4 também informou que há uma diretoria do TCU específica para atendimento de universidades:

Em relação à fiscalização das universidades, existe uma diretoria que o diretor fica lotado no Rio Grande do Sul e o responsável chama Leandro Brum, um cara que atende muito bem. Vamos dizer assim, que a clientela dele são as universidades federais, e ele tira todo tipo de dúvida pra gente. (Entrevistado E4).

Do ponto de vista da gestão de *stakeholders*, é razoável afirmar que o TCU tem um relacionamento com seus grupos de interesse mais desenvolvido do que a UFAL com os seus. Observa-se que há esforço em engajamento de maneira proativa por parte do TCU ao proporcionar meios diversos para o estabelecimento de comunicação aberta e interações com seus *stakeholders*, conforme recomendado por Freeman *et al.* (2010).

Em relação à gestão da informação, os dados coletados nesta pesquisa não fornecem subsídios suficientes para tecer uma análise fundamentada sobre essa temática.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Ciência da Informação é tida como uma ciência interdisciplinar por natureza, afirmação esta motivada pela essência de seu objeto, que perpassa todas as áreas do conhecimento. Também promove sua interdisciplinaridade o fato da Ciência da Informação adotar, muitas vezes, teorias, procedimentos e metodologias provenientes de outras áreas, com o intuito de estruturar o entendimento sobre fenômenos e temáticas informacionais. Por sua vez, a gestão da informação alia informações registradas, formais, informais e não estruturadas às fontes, pessoas e organizações detentores de informações. Todos estes recursos, desde os indivíduos até as tecnologias de informação, com seus processos e fluxos, são tratados na área da gestão da informação.

Nesta pesquisa, buscou-se utilizar uma das facetas da interdisciplinaridade da Ciência da Informação - neste caso, a gestão da informação, que transita entre a área da Administração e até de Sistemas de Informação - para aprofundar a compreensão sobre como a UFAL gerencia as informações necessárias para sua *accountability*. Esse problema de pesquisa trouxe uma pergunta tangente: a *accountability* da UFAL é feita com base no relacionamento da instituição com quais *stakeholders*?

Com o propósito de alcançar o objetivo geral deste trabalho, estabelecido como uma análise do processo de gestão da informação na *accountability* da UFAL para seus *stakeholders*, foram elencados os objetivos específicos: mapear os *stakeholders* da UFAL; identificar os documentos de *accountability* produzidos pela instituição e, por fim, descrever o processo de gestão da informação na elaboração do Relatório de Gestão da UFAL.

Em relação ao primeiro objetivo específico - mapear os *stakeholders* da UFAL -, foram identificados grupos de interesse de todos os tipos de relação levantadas pelo referencial desta pesquisa. Contudo, os entrevistados não consideraram os órgãos de controle como um *stakeholder* da UFAL, a despeito de considerarem a *accountability* da universidade voltada para eles.

No que diz respeito ao segundo objetivo específico, a saber, identificar os documentos de *accountability* produzidos pela UFAL, foram apontados apenas do-

cumentos com obrigatoriedade legal de produção e divulgação. A partir disso, podemos inferir que a *accountability* da UFAL não é voluntária e proativa, mas que depende de requerimento - neste caso, a obrigatoriedade legal - para ser feita. Esta conclusão coaduna-se com a visão dos entrevistados acerca da execução do Relatório de Gestão da UFAL caso não houvesse a determinação legal.

O terceiro objetivo específico, definido como “descrever o processo de gestão da informação na elaboração do Relatório de Gestão da UFAL”, teve como resultado a caracterização de todas as etapas realizadas para elaboração do Relatório de Gestão 2021 da UFAL. O fluxo verificado guarda grande similaridade com o modelo de gestão da informação elaborado por Choo (2003), cujo foco é no valor estratégico da informação.

Por fim, o objetivo geral da pesquisa, analisar o processo de gestão da informação na *accountability* da UFAL para seus *stakeholders*, alcançou como resultado a percepção de que a *accountability* da UFAL se restringe às determinações legais dos órgãos de controle, além de apresentar deficiência na etapa do gerenciamento da informação referente à disseminação desta. A análise dos dados coletados também indica que o Relatório de Gestão, considerado o principal documento de *accountability*, é direcionado apenas para o cumprimento da obrigatoriedade legal.

Entretanto, é importante destacar que essa pesquisa não teve como propósito exaurir todas as dimensões da *accountability* - mesmo na esfera da UFAL - visto que esta se configura como uma temática complexa e que envolve diversos atores na busca de uma maior transparência e credibilidade das contas públicas.

As dificuldades encontradas para execução desta pesquisa estão relacionadas à extensão da temática da *accountability*, o que ensejou o recorte da análise ao Relatório de Gestão. Em que pese este ser o principal documento da prestação de contas analisada pelo TCU, existem outros aspectos importantes que precisaram ser suprimidos a fim de que a pesquisa fosse exequível.

Acreditamos que estudos futuros que analisem os dados e informações disponibilizados por universidades ou outros órgãos públicos pelo prisma dos dados abertos pode ajudar a compreender a temática do acesso à informação, na medida em que a Lei de Acesso à Informação recomenda que as informações públicas sejam possibilitadas em formato não proprietário e compreensível por máquina. Uma

outra sugestão para pesquisas futuras envolve examinar em que nível as instituições públicas executam o que planejam, isto é, se existe aderência entre seus planejamentos institucionais e suas prestações de contas.

Como contribuição teórica, esta pesquisa espera ter colaborado com o arcabouço da gestão da informação de maneira geral e, especificamente, no âmbito das universidades públicas, dimensão pouco explorada no campo da Ciência da Informação. Também almejamos ter diminuído a distância para novas pesquisa envolvendo *stakeholders* na Ciência da Informação, pois se existe uma lacuna em relação à *accountability*, quanto a *stakeholders* existem diversas lacunas a serem preenchidas.

Durante as pesquisas para escrita do referencial teórico deste trabalho, pouco foi encontrado na literatura sobre gestão de *stakeholders* na administração pública, a maior parte das publicações com estudos de caso foi realizada na iniciativa privada. Espera-se que este trabalho possa contribuir para que novos estudos na área sejam realizados e diminuam a escassez mencionada.

No aspecto prático, acreditamos e queremos que os resultados dessa pesquisa possam auxiliar a CPAI/PROGINST e outras instituições públicas a aperfeiçoar procedimentos, fluxos, rotinas e o que puder ser aprimorado, desde que a intenção seja oferecer um serviço público eficiente, ético e transparente.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando L.; LOUREIRO, Maria R. Finanças públicas, democracia e accountability: debate teórico e o caso brasileiro. In: ARVATE, Paulo R.; BIDERMAN, Ciro. **Economia do setor público no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier; Campus, 2004. p. 75-102.

ALBERTI, Verena. **Manual de história oral**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004. 236 p.

ARANTES, Rogério Bastos; LOUREIRO, Maria Rita; COUTO, Cláudio; TEIXEIRA, Marco Antonio Carvalho. Controles democráticos sobre a administração pública no Brasil: Legislativo, tribunais de contas, Judiciário e Ministério Público. In: **Burocracia e política no Brasil: desafios para a ordem democrática no século XXI** [S.L: s.n.], 2010.

ARAÚJO, Carlos Alberto Ávila. O que é Ciência da Informação? **Informação & Informação**, Londrina, v. 19, n. 1, p. 01-30, 1 dez. 2013. Disponível em: <https://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/15958>. Acesso em: 15 abr. 2021.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS DIRIGENTES DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR. **Universidades Federais: patrimônio da sociedade brasileira**. Brasília: UFPR, 2017.

BÁEZ, Valerie *et al.* Gestión de stakeholders: un enfoque comunicacional. In: TÚÑEZ-LÓPEZ, José Miguel *et al.* (ed.). **Comunicación Organizacional en entornos online: gestión, actores y recursos**. 149. ed. La Laguna: Cuadernos Artesanos de Comunicación, 2018. p. 29-52.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011, 229 p.

BORKO, Harold. **Information science: what is it?** American Documentation, Washington, v. 19, n. 1, p. 3-5, jan. 1968.

BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em 28 maio 2020.

BRASIL. **Lei nº 8.443, de 16 de julho de 1992**. Dispõe sobre a Lei Orgânica do Tribunal de Contas da União e dá outras providências. Brasília, 16 jul. 1992.

BRASIL. **Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008**. Dispõe sobre o estágio de estudantes; altera a redação do art. 428 da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1º de maio de 1943, e a Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996; revoga as Leis nos 6.494, de 7 de dezembro de 1977, e 8.859, de 23 de março de 1994, o parágrafo único do art. 82 da Lei no

9.394, de 20 de dezembro de 1996, e o art. 6º da Medida Provisória no 2.164-41, de 24 de agosto de 2001; e dá outras providências. Brasília, 25 set. 2008.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Decisão Normativa nº 187, de 9 de setembro de 2020**. Divulga a relação das unidades prestadoras de contas (UPC), na forma do disposto no art. 9º, §§ 1º e 2º, da Instrução Normativa-TCU 84, de 22 de abril de 2020, estabelece os elementos de conteúdo do relatório de gestão e define os prazos de atualização das informações que integram a prestação de contas da administração pública federal, nos termos do art. 5º, § 1º e art. 6º; art. 8º, inciso III e § 3º; e art. 9º, § 3º da Instrução Normativa-TCU 84, de 22 de abril de 2020.. Brasília, 9 set. 2020.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Decisão Normativa nº 188, de 30 de setembro de 2020**. Define as unidades prestadoras de contas que terão processo de prestação de contas do exercício de 2020 formalizado para julgamento das contas dos responsáveis, nos termos do art. 2º, inciso I, da Instrução Normativa - TCU nº 84, de 22 de abril de 2020, e estabelece regras complementares acerca da forma, dos prazos e dos conteúdos para a elaboração das peças de responsabilidade dos órgãos de controle interno e das instâncias supervisoras que compõem os processos de prestação de contas. Brasília, 30 set. 2020.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Decisão Normativa nº 194, de 12 de abril de 2021**. Prorroga os prazos máximos estabelecidos no § 4º do art. 8º da Instrução Normativa-TCU nº 84, de 22 de abril de 2020, e no § 2º do art. 7º da Decisão Normativa-TCU nº 187, de 9 de setembro de 2020, para publicação de peças e informações relativas à prestação de contas do exercício de 2020, bem como o prazo máximo estabelecido no § 3º do art. 7º da Decisão Normativa-TCU nº 187, de 2020, para publicação de informações relativas à prestação de contas do exercício de 2021. Brasília, 12 abr. 2021.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Instrução Normativa nº 84/2020, de 22 de abril de 2020**. Estabelece normas para a tomada e prestação de contas dos administradores e responsáveis da administração pública federal, para fins de julgamento pelo Tribunal de Contas da União, nos termos do art. 7º da Lei 8.443, de 1992, e revoga as Instruções Normativas TCU 63 e 72, de 1º de setembro de 2010 e de 15 de maio de 2013, respectivamente. Brasília, 22 abr. 2020a.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública** / Tribunal de Contas da União. Versão 2 - Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Relatório de gestão**: guia para elaboração na forma de relato integrado. 3. ed. Brasília: Secretaria de Métodos e Suporte Ao Controle Externo (Semec), 2020b. 50 p.

CAMPOS, A. M. Accountability: quando poderemos traduzi-la para o português?. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, RJ, v. 24, n. 2, p. 30 a 50, 1990. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/9049>. Acesso em: 23 mai. 2021.

CAPURRO, Rafael; HJORLAND, Birger. O conceito de informação. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 12, n. 1, p. 148-207, abr. 2007.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac São Paulo, 2003.

CLARKSON, Max. A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. **Academy Of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 92-117, jan. 1995.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da Informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

DAVENPORT, Thomas. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 15. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DETLOR, Brian. Information management. **International Journal Of Information Management**, [S.L.], v. 30, n. 2, p. 103-108, abr. 2010. Elsevier BV. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2009.12.001>. Acesso em: 07 jul. 2020.

FERNANDES, Eugénia; MAIA, Ângela. Grounded Theory. In: **Métodos e técnicas de avaliação**: contributos para a prática e investigação psicológicas. Braga: Universidade do Minho. Centro de Estudos em Educação e Psicologia, 2001. ISBN 972-8098-98-7. p. 49-76.

FERREIRA, Rubens da Silva. A sociedade da informação no Brasil: um ensaio sobre os desafios do estado. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 32, n. 1, p. 36-41, abr. 2003.

FREEMAN, R. Edward *et al.* **Stakeholder Theory**: the state of the art. New York: Cambridge University Press, 2010.

FREEMAN, R. Edward. **Strategic management**: a stakeholders approach. Boston: Pitman, 1984.

FREEMAN, R. Edward, HARRISON, Jeffrey S.; WICKS, Andrew. **Managing for stakeholder**: survival, reputation, and sucess. London: Yale University Press, 2007.

FREEMAN, R. Edward, HARRISON, Jeffrey S., WICKS, Andrew.C., PARMAR, Bidhan L. **Stakeholder theory**: the state of the art. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (Org.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da Ufrgs, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

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

GRINDLE, Merilee S. Good Enough Governance: poverty reduction and reform in developing countries. **Governance**, v. 17, n. 4, p. 525-548, out. 2004.

HARRISON, Jeffrey; FREEMAN, R. Edward; ABREU, Mônica Cavalcanti Sá de. Stakeholder Theory As an Ethical Approach to Effective Management: applying the theory to multiple contexts. **Review Of Business Management**, [S.L.], p. 858-869, 25 set. 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 4.ed. / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2009. 73 p.

JOHNSON, Mikael. **Stakeholder Dialogue for Sustainable Service**. 2007. 74 f. Dissertação (Mestrado em Business Administration) - Curso de Business Administration, Faculty Of Economic Sciences, Communication And IT, Karlstad University Studies, Karlstad, 2007.

JONES, Thomas M.; WICKS, Andrew C. Convergent Stakeholder Theory. **The Academy Of Management Review**, v. 24, n. 2, p. 206-221, abr. 1999.

KRIPPENDORFF, Klaus. **Content Analysis**: an introduction to its methodology. 3. ed. São Paulo: Sage Publications, 2013. 456 p.

LE COADIC, Yves-François. **A Ciência da Informação**. Brasília: Briquet de Lemos Livros, 2004.

LÓPEZ NOGUERO, F. El análisis de contenido como método de investigación. **En-Clave Pedagógica**: Revista Internacional de Investigación e Innovación Educativa, v. 4, p. 167-179, 2011. Disponível em: <http://www.uhu.es/publicaciones/ojs/index.php/xxi/article/view/610/932>. Acesso em: 03 jul. 2021.

MAINARDES, Emerson Wagner. **Gestão de Universidades Baseada no Relacionamento com os seus Stakeholders**. 2010. 421 f. Tese (Doutorado) - Curso de Gestão, Ciências Sociais e Humanas, Universidade da Beira Interior, Covilhã, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MARTINS, Sergio de Castro. **Gestão da Informação: estudo comparativo de modelos sob a ótica integrativa dos recursos de informação**. 2014. 182 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Ciência da Informação, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2014.

MASCENA, Keysa Manuela Cunha de; STOCKER, Fabricio. Gestão de Stakeholders: estado da arte e perspectivas. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 1-30, abr. 2020.

MANZINI, Eduardo José. Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros. In: **SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE PESQUISA E ESTUDOS QUALITATIVOS**, 2, 2004, Bauru. A pesquisa qualitativa em debate. Anais... Bauru: USC, 2004. CD-ROM. ISBN: 85-98623-01-06. 10p.

MCGEE, James; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento Estratégico da Informação**: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MEDEIROS, Anny Karine de; CRANTSCHANINOV, Tamara Ilinsky; SILVA, Fernanda Cristina da. Estudos sobre accountability no Brasil: meta-análise de periódicos brasileiros das áreas de administração, administração pública, ciência política e ciências sociais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 3, p. 745-775, jun. 2013.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2001.

MIRANDA, Silvana Vieira de; STREIT, Rosalvo Ermes. O processo de gestão da informação em organizações públicas. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO DA INFORMAÇÃO, 1., 2007, Florianópolis. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: Anpad, 2007. p. 1-17.

O'DONNELL, Guillermo. **Accountability horizontal e novas poliarquias**. *Lua Nova*: Revista de Cultura e Política, [S.L.], n. 44, p. 27-54, 1998.

PINHO, José Antonio Gomes de; SACRAMENTO, Ana Rita Silva. Accountability: já podemos traduzi-la para o português?. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 6, p. 1343-1368, dez. 2009.

POMBO, Olga. Epistemologia da Interdisciplinaridade. **Revista do Centro de Educação e Letras da Unioeste**, Foz do Iguaçu, v. 10, n. 1, p. 9-40, jan. 2008.

PONJUÁN DANTE, Gloria. **Gestión de Información**: dimensiones e implementación para el éxito organizacional. Rosario: Nuevo Paradigma, 2004.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RADIN, Tara J.. **Stakeholders theory and the law**. 1999. 1 v. Tese (Doutorado em Business Administration) - Curso de Business Administration, University Of Virginia, Charlottesville, 1999.

RIBCZUK, Paula; NASCIMENTO, Arthur Ramos do. Governança, governabilidade, accountability e gestão pública: critérios de conceituação e aferição de requisitos de legitimidade. **Direito Mackenzie**, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 218-237, 2015.

RUA, Maria das Graças. Desafios da administração pública brasileira: governança, autonomia, neutralidade. **Revista do Serviço Público**, v. 48, n. 3, p. 133-152, 2014.

RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 22.ed. Petrópolis: Vozes, 1998. 120p.

SARACEVIC, Tefko. **Introduction to information science**. Nova Iorque: Bowker, 1970.

SCHEDLER, Andreas. ¿Qué es la rendición de cuentas? **Cuadernos de Transparencia nº 3**. México: Instituto Federal de Acceso a la Información Pública, 2004.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino A Distância da UFSC, 2001.

STOCKER, Fabricio; MASCENA, Keysa Manuela Cunha de. Orientação e gestão para stakeholders no processo de decisão organizacional. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 167-191, abr. 2019.

TARAPANOFF, Kira (org.). **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. Brasília: Ibict, Unesco, 2006. 456 p.

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

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS. **Estatuto e Regimento Geral da UFAL**, 2006. Disponível em: https://ufal.br/transparencia/institucional/Estatuto_Regimento_Ufal.pdf/view. Acesso em: 23 abr. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS. **Regimento interno da Comissão Própria de Avaliação da UFAL**, 2013. Disponível em: <https://ufal.br/resolucoes/2013/resolucao-no-52-2013-de-05-08-2013/view>. Acesso em: 17 jul. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS. **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) Período 2019 - 2023**, 2019. Disponível em: <https://pdi.ufal.br/documentos/pdi-2019-2023>. Acesso em: 13 mar. 2020.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim. **Gestão da informação e gestão do conhecimento: especificidades e convergências**, 2004. Disponível em: http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=88. Acesso em: 23 jun. 2020.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. **DataGramZero**, Rio de Janeiro, v.3, n.4, p.1-13, ago. 2002. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/3837>. Acesso em: 30 de mai. 2021.

VELOSO, Roberto Carvalho; OLIVEIRA, Diego Ferreira de. Accountability vertical e a atuação das instituições do Sistema de Justiça. **Revista de Teorias da Democracia e Direitos Políticos**, Minas Gerais, v. 1, n. 2, p. 133-156, jul. 2015.

SILVA, Elizabeth Coelho Rosa e; VITORINO, Elizete Vieira. A Gestão da Informação sob a abordagem da Ecologia: possibilidades à competência em informação. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 22, n. 1, p. 242-266, abr. 2016.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino A Distância da UFSC, 2001. 121 p.

TEIXEIRA, Enise Barth. A análise de dados na pesquisa científica: importância e desafios em estudos organizacionais. **Desenvolvimento em Questão**, v. 1, n. 2, p. 177-201, dez. 2003.

TEIXEIRA, Alex Niche; BECKER, Fernando. Novas possibilidades da pesquisa qualitativa via sistemas CAQDAS. **Sociologias**, Porto Alegre, n. 5, p. 94-113, jan. 2001.

YIN, Robert. K.. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista

Contato inicial:

- ☐ Agradecer a disponibilidade em receber o(a) pesquisador(a).
- ☐ Apresentar, de forma breve, os objetivos da pesquisa.
- ☐ Explicar as informações contidas no termo de consentimento livre e esclarecido.
- ☐ Solicitar a assinatura do termo de consentimento livre e esclarecido (entrevista presencial) e o aceite da gravação falada (entrevista virtual).
- ☐ Entregar uma via assinada pelo pesquisador para o(a) entrevistado(a) ou enviar uma cópia por e-mail.

Nome do entrevistado: _____

Nome do pesquisador: _____

Data da entrevista: ____/____/____ Local da entrevista: _____

Perguntas para entrevista:

1. Há quanto tempo trabalha na PROGINST e, mais especificamente, na elaboração do relatório de gestão?
2. No seu entendimento, o que é o relatório de gestão da UFAL? Saberia informar se há/qual a obrigatoriedade em produzir este documento?
3. Quais são as etapas de elaboração do relatório? Há uma fase de levantamento das necessidades informacionais? (*Modelo de Choo – etapa de levantamento de necessidades informacionais*)
4. Quais são as fontes de informação para a produção do relatório de gestão? (*Modelo de Choo – etapa de aquisição de informações*)
5. Como é feita a organização das informações coletadas e como estas são organizadas após serem utilizadas? (*Modelo de Choo – organização e armazenamento das informações*)
6. É possível afirmar que as informações acumuladas na elaboração do relatório de gestão em um ano servirão para impulsionar mudanças e novas rotinas no próximo ano? (*Modelo de Choo – etapa de comportamento adaptativo*)
7. Quais são as dificuldades encontradas na produção do relatório de gestão?
8. Simplificando o conceito de *stakeholders* para “pessoas ou grupos que afetam e são afetados pelas ações e políticas de uma instituição”, você poderia identificar os *stakeholders* da UFAL?
9. Para você, qual a importância do relatório de gestão para a comunidade universitária? Especificar a importância para técnicos, docentes e discentes.

10. Em sua opinião, quais são os documentos de *accountability* produzidos pela UFAL?

Perguntar se o(a) entrevistado(a) tem algo que gostaria de acrescentar.

Características socioeconômicas do(a) entrevistado(a):

- ☐ Idade?
 - ☐ Nível de educação?
 - ☐ Ocupação atual?
 - ☐ Onde reside atualmente?
-

Considerações finais:

- ☐ Perguntar ao entrevistado(a) se há alguma informação adicional que gostaria de acrescentar em relação aos assuntos abordados durante a entrevista.
 - ☐ Perguntar se ficou com alguma dúvida.
-

Finalização e agradecimento:

- ☐ Agradecer a disponibilidade em fornecer as informações.
 - ☐ Salientar que os resultados da pesquisa estarão à disposição dele(a) e, se tiver interesse, deverá entrar em contato com o(a) pesquisador(a).
-

ANEXO A – Nota de esclarecimento do TCU sobre o formato integrado do Relatório de Gestão



TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO

Secretaria-Geral de Controle Externo - Segecex

Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo – Semec

Diretoria de Auditoria e Contas Anuais - Diraud

NOTA DE ESCLARECIMENTO SOBRE RELATÓRIO DE GESTÃO NA FORMA DE RELATO INTEGRADO

Relatório de gestão na forma de relato integrado

Esta nota tem por objetivo esclarecer questões suscitadas em decorrência da adoção das diretrizes da estrutura internacional de relato integrado, para elaboração do relatório de gestão pelas unidades prestadoras de contas (UPC) da Administração Pública Federal, a ser apresentado ao TCU.

A apresentação gráfica do relatório não interfere no julgamento das contas

O julgamento das contas pelo TCU segue os critérios estabelecidos no art. 16 da Lei 8.443/1992, isto é, o TCU julga se as contas expressam de forma clara e objetiva a exatidão dos demonstrativos contábeis, a legalidade, a legitimidade e a economicidade dos atos de gestão do responsável.

Assim, é necessário esclarecer que a apresentação gráfica do relatório de gestão não se encontra entre os critérios de julgamento. Sendo assim, a presença ou ausência de infográficos e de projeto de diagramação não afetam o julgamento do TCU.

Para alcançar seu propósito e ser de fato um instrumento de accountability (prestação de contas e transparência), o relatório precisa seguir a diretriz de clareza, mediante o uso de linguagem simples e de imagens visuais, de modo a transformar informações complexas em relatórios facilmente compreensíveis. Para o exercício de 2018, no entanto, é compreensível que as unidades encontrem limitações técnicas na elaboração do relato, principalmente em relação a efeitos visuais e infográficos, que não são obrigatórios.

Dessa forma, as UPC devem aplicar os recursos disponíveis para produzir um relatório claro e objetivo, sem criar ônus adicionais. Aliás, como o relato de gestão no formato integrado é conciso, focado em resultados e aspectos que são importantes (materiais) para a prestação de contas, o custo de sua elaboração é inferior aos relatórios de gestão descritivos e detalhados até então adotados.

O relatório integrado é o resultado de um processo que demanda tempo para se consolidar

Não se espera que o primeiro relatório de gestão na forma de relato integrado seja apresentado de forma perfeita em sua primeira edição. O relatório é o resultado de um processo que para muitas organizações públicas tem agora seu início. Para algumas organizações, como, por exemplo, as estatais, o processo já iniciou há mais tempo, inclusive por exigência de transparência, conforme art. 8º da Lei 13.303/2016.

O relato integrado pressupõe não apenas forma, mas principalmente uma organização da gestão para que se pense de forma integrada a estratégia para organizar seus recursos visando a obter resultados.

**TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO**

Secretaria-Geral de Controle Externo - Segecex

Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo – Semec

Diretoria de Auditoria e Contas Anuais - Diraud

A elaboração do relato afasta-se do modelo de negócio fragmentado e baseado em silos (em que cada parte do relatório está sob responsabilidade de uma unidade que não se comunica ou que não entende a informação gerada por outra) para adotar a forma integrada, participativa e com o envolvimento da alta gestão, o chamado pensamento integrado.

Assim, o relatório integrado contribui para que as organizações desenvolvam uma visão integrada da sua estratégia e planos, gerenciem seus principais riscos e tomem decisões bem fundamentadas. Por esses motivos, é usado para comunicação interna, gestão integrada e para divulgação externa (prestação de contas).

As UPC já estão recebendo apoio do TCU e de outras instâncias governamentais e da sociedade civil para adoção desse modelo de prestação de contas mais transparente, por meio de vídeos, eventos de divulgação, cartilha com orientações e exemplos e notas de esclarecimento.

ANEXO B - Parecer consubstanciado do Comitê de Ética da UFAL

UNIVERSIDADE FEDERAL DE
ALAGOAS

PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: Gestão da informação e accountability: um estudo de caso na Universidade Federal de Alagoas.

Pesquisador: DANIELLA PONTES CIRILO ARAUJO

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 46564821.6.0000.5013

Instituição Proponente: Universidade Federal de Alagoas

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 4.820.655

Apresentação do Projeto:

Segundo os autores do projeto, a sociedade informacional traz novas responsabilidades para todos os atores sociais nela inseridos. Essas responsabilidades denotam o dever dos atores para a provisão de um fluxo constante de informações que possibilitem a geração de novos conhecimentos e tomada de decisão nas várias instâncias da sociedade. Para as instituições públicas, compete desenvolver políticas de informação e ações estratégicas capazes de orientar o uso eficaz desse recurso e da gestão dos serviços públicos. Para a sociedade civil, o acesso à informação tem por finalidade a manutenção da sua soberania, o controle social de políticas públicas que promovam o bem-estar da coletividade, permitir o exercício da cidadania e a preservação de direitos políticos, civis e sociais conquistados historicamente.

Os pesquisadores explicam que as organizações que desejam ter um maior nível de qualidade devem dedicar esforços na gestão da informação interna e externa. O objeto de estudo é a Universidade Federal de Alagoas. Apresenta-se como objetivo principal a análise da gestão da informação no processo de accountability de tal instituição. Propõe-se uma abordagem metodológica qualitativa e descritiva. Nos termos dos autores do projeto, configura-se como um estudo de caso e utiliza como instrumentos de coleta de dados a observação direta com anotações em diário de campo, a entrevista direcionada e a pesquisa documental. Por fim, a técnica adotada para a análise e discussão dos resultados será a análise de

Endereço: Av. Lourival Melo Mota, s/n - Campus A - C. Simões,

Bairro: Cidade Universitária

CEP: 57.072-900

UF: AL

Município: MACEIO

Telefone: (82)3214-1041

E-mail: cep@ufal.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS



Continuação do Parecer: 4.820.655

conteúdo.

Objetivo da Pesquisa:

Objetivo Primário:

É apresentado como objetivo primário analisar a gestão da informação no processo de accountability da Universidade Federal de Alagoas.

Tal objetivo é desmembrado nos seguintes objetivos secundários:

- a. Identificar os documentos de accountability produzidos pela UFAL;
- b. Elencar as fontes de informação destes documentos;
- c. Mapear os stakeholders da instituição;
- d. Avaliar se os documentos publicados atendem aos parâmetros do Guia de Transparência Ativa do poder executivo federal.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Riscos:

“Entende-se por risco a possibilidade de danos à dimensão física, psíquica, moral, intelectual, social, cultural do ser humano, em qualquer etapa da pesquisa e dela decorrente. Nesta pesquisa, durante a etapa de coleta de dados, avaliamos como possíveis os riscos abaixo:

- i. Embaraço de interagir com estranhos, medo de repercussões eventuais;
- ii. Interferência na vida e na rotina dos sujeitos;
- iii. Responder a questões sensíveis;
- iv. Tomar o tempo do sujeito ao responder ao questionário/entrevista.

PROVIDÊNCIAS:

- Minimizar desconfortos, garantindo local reservado e liberdade para não responder questões constrangedoras;
- Estar atento aos sinais verbais e não verbais de desconforto;
- Assegurar a confidencialidade e a privacidade, a proteção da imagem e a não estigmatização, garantindo a

Endereço: Av. Lourival Melo Mota, s/n - Campus A . C. Simões,
Bairro: Cidade Universitária **CEP:** 57.072-900
UF: AL **Município:** MACEIO
Telefone: (82)3214-1041

E-mail: cep@ufal.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS



Continuação do Parecer: 4.820.655

não utilização das informações em prejuízo das pessoas e/ou das comunidades, inclusive em termos de autoestima, de prestígio e/ou econômico-financeiro”.

Benefícios:

“Oferecer à UFAL uma análise de seu processo de gestão da informação no processo de accountability, a fim de que possa ser utilizada como um panorama confiável para ajustes e melhorias nos procedimentos da instituição que envolvam GI”.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Trata-se de uma pesquisa para elaboração de uma dissertação de Mestrado do programa de pós-graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Alagoas. A pesquisa tem por objetivo primário “analisar a gestão da informação no processo de accountability da Universidade Federal de Alagoas”. Como critério de inclusão aponta-se para entrevista de servidores lotados na Coordenadoria de Planejamento, Avaliação e Informação – CPAI da Pró-Reitoria de Gestão Institucional da UFAL. Definiu-se a amostra em 12 servidores. Para análise dos dados é proposta a análise de conteúdo. Em relação aos aspectos de gestão da informação, os autores propõem a utilização do modelo de Choo (2003) para elaborar a análise. Com relação ao material concernente à gestão de stakeholders, é proposto o modelo de Freeman (1984) e, no que tange à accountability, é previsto os preceitos da tipologia vertical

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Todos os documentos obrigatórios foram apresentados.

Recomendações:

Vide campo Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

1.Quanto ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE):

1.1.Corrigir a paginação no TCLE, tal como exemplo, pag. 1/3 ou pág 1 de 3.

Resposta: A paginação foi corrigida conforme recomendado no parecer e um novo arquivo do TCLE foi anexado na Plataforma Brasil. O nome do arquivo é "TCLE_corrigido.pdf".

Endereço: Av. Lourival Melo Mota, s/n - Campus A . C. Simões,

Bairro: Cidade Universitária

CEP: 57.072-900

UF: AL

Município: MACEIO

Telefone: (82)3214-1041

E-mail: cep@ufal.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS



Continuação do Parecer: 4.820.655

Análise: Pendência atendida.

2. Apresentar a declaração de cumprimento das normas das resoluções 466/2012 e 510/2016, de publicização dos resultados e sobre o uso e destinação do material/dados coletados.

Resposta: Foi elaborada uma declaração de cumprimento das normas da Resoluções 466/2012 e 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde, subscrita pela pesquisadora responsável da pesquisa. O nome do arquivo anexado é "Declaração_de_cumprimento_Resoluções_CNS.pdf", anexado na plataforma Brasil.

Análise: Pendência atendida.

Considerações Finais a critério do CEP:

Protocolo Aprovado

Prezado (a) Pesquisador (a), lembre-se que, segundo a Res. CNS 466/12 e sua complementar 510/2016:

O participante da pesquisa tem a liberdade de recusar-se a participar ou de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, sem penalização alguma e sem prejuízo ao seu cuidado e deve receber cópia do TCLE, na íntegra, assinado e rubricado pelo (a) pesquisador (a) e pelo (a) participante, a não ser em estudo com autorização de declínio;

V.S^a. deve desenvolver a pesquisa conforme delineada no protocolo aprovado e descontinuar o estudo somente após análise das razões da descontinuidade por este CEP, exceto quando perceber risco ou dano não previsto ao sujeito participante ou quando constatar a superioridade de regime oferecido a um dos grupos da pesquisa que requeiram ação imediata;

O CEP deve ser imediatamente informado de todos os fatos relevantes que alterem o curso normal do estudo. É responsabilidade do pesquisador assegurar medidas imediatas adequadas a evento adverso ocorrido e enviar notificação a este CEP e, em casos pertinentes, à ANVISA;

Eventuais modificações ou emendas ao protocolo devem ser apresentadas ao CEP de forma clara e sucinta, identificando a parte do protocolo a ser modificada e suas justificativas. Em caso de projetos do Grupo I ou II apresentados anteriormente à ANVISA, o pesquisador ou patrocinador deve enviá-las também à mesma, junto com o parecer aprovatório do CEP, para serem juntadas ao protocolo inicial;

Seus relatórios parciais e final devem ser apresentados a este CEP, inicialmente após o prazo

Endereço: Av. Lourival Melo Mota, s/n - Campus A . C. Simões,

Bairro: Cidade Universitária

CEP: 57.072-900

UF: AL

Município: MACEIO

Telefone: (82)3214-1041

E-mail: cep@ufal.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS



Continuação do Parecer: 4.820.655

determinado no seu cronograma e ao término do estudo. A falta de envio de, pelo menos, o relatório final da pesquisa implicará em não recebimento de um próximo protocolo de pesquisa de vossa autoria.

O cronograma previsto para a pesquisa será executado caso o projeto seja APROVADO pelo Sistema CEP/CONEP, conforme Carta Circular nº. 061/2012/CONEP/CNS/GB/MS (Brasília-DF, 04 de maio de 2012).

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BASICAS_DO_PROJETO_1677148.pdf	17/06/2021 14:50:51		Aceito
Outros	Carta_Resposta.pdf	17/06/2021 14:50:27	DANIELLA PONTES CIRILO ARAUJO	Aceito
Declaração de Pesquisadores	Declaracao_de_cumprimento_Resolucoes_CNS.pdf	15/06/2021 19:00:50	DANIELLA PONTES CIRILO ARAUJO	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_corrigido.pdf	15/06/2021 19:00:02	DANIELLA PONTES CIRILO ARAUJO	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_Detalhado.pdf	06/05/2021 12:29:40	DANIELLA PONTES CIRILO ARAUJO	Aceito
Outros	ROTEIRO_PARA_ENTREVISTA.docx	05/05/2021 16:35:01	DANIELLA PONTES CIRILO ARAUJO	Aceito
Declaração de concordância	Autorizacao_UFAL.pdf	04/05/2021 16:33:00	DANIELLA PONTES CIRILO ARAUJO	Aceito
Folha de Rosto	Folha_de_Rosto.pdf	04/05/2021 16:16:07	DANIELLA PONTES CIRILO ARAUJO	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita apreciação da CONEP:

Não

Endereço: Av. Lourival Melo Mota, s/n - Campus A . C. Simões,
Bairro: Cidade Universitária **CEP:** 57.072-900
UF: AL **Município:** MACEIO
Telefone: (82)3214-1041

E-mail: cep@ufal.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DE
ALAGOAS



Continuação do Parecer: 4.820.655

MACEIO, 01 de Julho de 2021

Assinado por:
CAMILA MARIA BEDER RIBEIRO GIRISH PANJWANI
(Coordenador(a))

Endereço: Av. Lourival Melo Mota, s/n - Campus A . C. Simões,
Bairro: Cidade Universitária **CEP:** 57.072-900

UF: AL **Município:** MACEIO

Telefone: (82)3214-1041

E-mail: cep@ufal.br