UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Maynara Karine dos Santos Rodrigues

GOVERNANÇA PÚBLICA E TRANSPARÊNCIA: UMA ANÁLISE DOS MECANISMOS DE PRESTAÇÃO DE CONTAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS (UFAL)

Maceió, maio de 2026

GOVERNANÇA PÚBLICA E TRANSPARÊNCIA: UMA ANÁLISE DOS MECANISMOS DE PRESTAÇÃO DE CONTAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS (UFAL)

Dissertação apresentada ao programa de pós-graduação da Universidade Federal de Alagoas para obtenção do título de mestre em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Andrew Finger

Maceió, maio de 2026

GOVERNANÇA PÚBLICA E TRANSPARÊNCIA: UMA ANÁLISE DOS MECANISMOS DE PRESTAÇÃO DE CONTAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS (UFAL)

BANCA EXAMINADORA

_____

Prof. Dr. Andrew Finger
Orientador
Universidade Federal de Alagoas - UFAL

_____

Examinador Interno
Universidade Federal de Alagoas - UFAL

_____

Examinador Externo

Maceió, maio de 2026

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Tabela 1: Contribuições de Bresser-Pereira e Secchi aos modelos organizacionais
Tabela 2: Transparência e accountability
Tabela 3: Gestão da informação
Tabela 4: Síntese Comparativa dos Modelos Organizacionais
Tabela 5: Síntese dos estudos sobre governança e transparência no contexto universitário
Tabela 6 - Entrevista semiestruturada
Tabela 7 - Panorama do Portal da Transparência da UFAL
Imagem 1: Campus Aristóteles Calazans
Figura 1: Campi da UFAL
Figura 2 - Portal do Serviço de Acesso à Informação
Figura 3: Setores Institucionais Inicialmente Selecionados
Figura 4: Setores Participantes
Figura 5: Portal da Transparência da UFAL

LISTA DE ABREVIATURAS

CPAI – Coordenadoria de Planejamento, Avaliação e Informação

CPO – Coordenadoria de Programação Orçamentária

E-SIC – Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão

GCL – Gerência de Compras e Licitações

GECONT – Gerência de Contratos

GAP – Gerência de Almoxarifado e Patrimônio

IESGO – Índice de Governança, Sustentabilidade e Inovação

LAI – Lei de Acesso à Informação

PDRAE – Plano Diretor da Reforma do Estado

PROGRAD – Pró-Reitoria de Graduação

PROGINST – Pró-Reitoria de Gestão Institucional

TCU – Tribunal de Contas da União

UFAL – Universidade Federal de Alagoas

RESUMO

Esta dissertação investiga a efetividade dos mecanismos de prestação de contas da Universidade Federal de Alagoas, sob o enfoque da governança pública e da transparência. Assim, o estudo contextualiza a evolução da Administração Pública, que perpassa pelo modelo burocrático, gerencial e governança. A pesquisa aborda a transparência como um conceito dinâmico, que transcende a mera divulgação de informações, seu conteúdo deve ser compreensível e útil ao controle social. A governança pública, por sua vez, é apresentada como um complexo de mecanismos e práticas que visam aprimorar a gestão, fortalecer a prestação de contas e promover a responsividade nas instituições estatais. Com base no referencial teórico, com estudos comparativos sobre os portais da transparência de universidades nacionais, busca-se responder se os instrumentos institucionais de prestar contas à sociedade cumprem seu papel ou se apresentam lacunosos diante da Lei de Acesso à Informação. Deste modo, o estudo contribui para identificar e compreender fragilidades, potencialidades e desafios, o que fortalece a governança universitária. A metodologia contempla a percepção dos stakeholders internos sobre tais mecanismos de transparência, garimpada por meio de uma pesquisa semiestruturada. Para fins de entrevista, os setores selecionados foram os que atuam direta ou indiretamente na produção, levantamento e divulgação de informações inerentes a contratos, licitações, compras, relatórios de gestão. Os resultados demonstraram que os mecanismos de prestação de contas da UFAL cumprem com seu propósito formal (dever jurídico ou legal), mas ainda enfrentam desafios significativos como linguagem técnica excessiva, navegação complexa, falta de contextualização dos dados e uma postura predominantemente reativa na divulgação de informações. Essas lacunas comprometem a transparência efetiva e o engajamento social. Nesse contexto, o estudo contribui para identificar os desafios e potencialidades dos mecanismos de prestação de contas e sugerir melhorias para o fortalecimento da governança universitária, ao propor uma transição para a linguagem cidadã e uma postura mais proativa na comunicação institucional.

Palavras-chave: Transparência, Prestação de Contas, Governança, Administração Pública.

ABSTRACT:

This dissertation investigates the effectiveness of the accountability mechanisms of the Federal University of Alagoas, focusing on public governance and transparency. The study contextualizes the evolution of Public Administration, encompassing bureaucratic, managerial, and governance models. The research addresses transparency as a dynamic concept that transcends the mere dissemination of information; its content must be understandable and useful for social control. Public governance, in turn, is presented as a complex of mechanisms and practices aimed at improving management, strengthening accountability, and promoting responsiveness in state institutions. Based on the theoretical framework, with comparative studies on the transparency portals of national universities, the study seeks to answer whether the institutional instruments for accountability to society fulfill their role or are deficient in light of the Access to Information Law. Thus, the study contributes to identifying and understanding weaknesses, potential, and challenges, thereby strengthening university governance. The methodology includes the perception of internal stakeholders regarding these transparency mechanisms, gathered through semi-structured research. For the purposes of the interview, the selected sectors were those that act directly or indirectly in the production, collection, and dissemination of information inherent to contracts, bidding processes, purchases, and management reports. The results demonstrated that the accountability mechanisms of UFAL (Federal University of Alagoas) fulfill their formal purpose (legal or regulatory duty), but still face significant challenges such as excessive technical language, complex navigation, lack of data contextualization, and a predominantly reactive stance in the dissemination of information. These gaps compromise effective transparency and social engagement. In this context, the study contributes to identifying the challenges and potential of the accountability mechanisms and suggests improvements to strengthen university governance, by proposing a transition to citizen-friendly language and a more proactive stance in institutional communication.

Keywords: Transparency, Accountability, Governance, Public Administration.

SUMÁRIO

RESUMO.....**11**
SUMÁRIO.....**13**
1 INTRODUÇÃO.....**15**
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....**19**
1.2 OBJETIVOS.....21
1.2.1 OBJETIVO GERAL.....21
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....21
1.3 JUSTIFICATIVA.....22
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....**22**
2.1 Teledemocracia e Metatransparência.....23
2.2 A REFORMA DO ESTADO E A NOVA GESTÃO PÚBLICA.....28
2.3 MODELOS ORGANIZACIONAIS.....29
2.3.1 Modelo Burocrático.....30
2.3.2 Modelo Gerencialista.....32
2.3.3 Modelo de Governança Pública.....35
2.3.4 Governança universitária.....37
2.4 A TRANSPARÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....**39**
3.6 Transparência na UFAL.....40
3.6.1 Serviço de Informação ao Cidadão (SIC).....42
2.4.1 Principais estudos sobre a governança pública e transparência nas IFES.....44
2.6 ARCABOUÇO NORMATIVO SOBRE A TRANSPARÊNCIA.....**50**
2.6.1 Constituição Federal de 1988.....50
2.6.2 Legislação aplicada à transparência e governança pública.....52
2.6.3 Decreto nº 9.203/2017.....53
3 METODOLOGIA.....**54**
3.1 Tipo de pesquisa.....54
3.2 Sujeitos e fontes de dados.....55
3.3 Instrumentos de coleta de dados.....58
3.4 Análise dos dados coletados na entrevista.....62
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA ENTREVISTA.....65
4.1 Portal da Transparência da UFAL.....69
4.2 Análise do Portal da Transparência à luz da LAI.....72
4.3 Análise comparativa: entrevistas e Portal de Transparência da UFAL.....75

4.5 Produto Técnico-Tecnológico (PTT): Cartilha Digital “Desvendando a Transparência na UFAL”..... 77
CONSIDERAÇÕES FINAIS..... 79
REFERÊNCIAS..... 81
ANEXO..... 94

1 INTRODUÇÃO

Mais eficientes e mais eficazes! Este é o discurso que norteia as organizações públicas ao redor do mundo. Eis que a partir de 1980, emergiu o conceito de Nova Administração Pública com a proposta de importar práticas do setor privado ao setor público, com ênfase na avaliação do desempenho (Barus, Djamhuri, 2024).

A Nova Administração Pública ressignifica a estrutura axiológica do Estado e lhe institui novas abordagens: a governança e a transparência. Segundo Bevir (2010), as reformas neoliberais pavimentaram o caminho para a mercantilização do Estado. Nesse sentido, o discurso político e jurídico legitimaram privatizações, terceirizações e contratos de gestão (Bevir, 2010; Oliveira; Ckagnazaroff, 2022; Ansell; Gash, 2008).

Segundo Adeoye e Ran (2023), a transparência corresponde a um conceito dinâmico, multifacetado e ambíguo, pois não se limita à simples divulgação de informações. Assim, a transparência recebe influência de contextos sociais, normativos e políticos, além de paradoxos e dilemas, que são inerentes ao serviço público (Adeoye; Ran, 2023).

Os referidos autores citam, por exemplo, o dilema da inclusão de atores sociais na construção de uma decisão administrativa e o princípio da eficiência. Pois para garantir a participação de diversos agentes (inclusive externos à Administração) o processo de tomada de decisão pode se tornar moroso e comprometer a eficiência no serviço público, tão destacada pela boa governança (Adeoye; Ran, 2023).

Corroborando com esse entendimento, Grimmelikhuijsen (2010) em seu estudo sobre a divulgação de atas online de conselhos locais da Holanda, ressalta que a transparência pode gerar efeitos negativos entre expectativas dos stakeholders externos e a realidade, principalmente quando as informações veiculadas forem complexas e falhas. Ou seja, a confiança nas instituições pode ser comprometida, pois “quando as pessoas conseguem ver tudo nos bastidores do governo, podem se desencantar com ele” (Grimmelikhuijsen, 2010, p. 8).

Grimmelikhuijsen (2010) destaca que transparência consiste na divulgação ativa de informações, que são acompanhadas por agentes externos à organização. Isso o torna um conceito nebuloso e de linguagem metafórica em que a doutrina remete a suspender o “véu do sigilo” da administração. O ponto comum entre os conceitos repousa sobre a extensão em que uma organização se revela: o funcionamento, a tomada de decisão e o desempenho.

Para Abdala e Torres (2016), transparência é um instrumento central da reforma do Estado, alinhado ao modelo gerencial e à teoria da agência, segundo a qual, os agentes públicos devem ser controlados pelos cidadãos, garantindo que as ações atendam ao interesse coletivo e não a interesses particulares (Abdala; Torres, 2016).

Nesse sentido, para consolidar uma cultura de transparência, a clareza e acessibilidade das informações sobre ensino, pesquisa e extensão são fundamentais para a credibilidade e legitimidade das instituições de ensino superior, além de favorecer o fortalecimento da governança pública universitária, conforme refletem Vieira, Pegoraro e Vicentini (2020).

A governança pública emerge como resposta às limitações do modelo burocrático tradicional e às crises de efetividade do Estado, com a finalidade de promover transparência, eficiência e responsabilização. Assim, notas características da burocracia weberiana, tais como o excesso de formalismo, rigidez normativa e baixa capacidade de resposta às demandas sociais complexas conduziram à transição para o novo modelo (Teixeira; Gomes, 2019; Ansell; Gash, 2008).

Para Teixeira e Gomes (2019), essa transição foi fomentada por fatores fiscais, políticos e sociais e por recomendações de organismos internacionais como a OCDE, que defende a gestão que priorize a integridade, liderança ética e foco nos resultados.

Nessa seara, a Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico – OCDE (2018), por exemplo, entende a governança pública sólida como a capacidade institucional de desenhar, implementar e avaliar políticas por meio de interações que criem bem-estar coletivo.

Na conjuntura brasileira, essas concepções foram incorporadas por meio do Decreto nº 9.203/2017, que prescreve a governança como um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle para conduzir políticas públicas de interesse social (Teles, 2020; Brasil, 2017).

A Governança Pública, impulsionada pelo gerencialismo e sucedânea do modelo burocrático weberiano, é um movimento que promove cooperação, participação democrática e gestão compartilhada voltada ao desenvolvimento social, o que supera o modelo tradicional de administração burocrática (Dias; Cario, 2014).

Assim, a governança, segundo Rhodes (1996), é definida como um processo complexo de tomada de decisão que transcende a atuação governamental tradicional. No cenário público, a NGP emerge como um paradigma que prioriza a qualidade dos

bens e serviços, a transparência, a participação social, a integridade, a accountability e a eficiência na gestão dos recursos públicos (Rhodes, 1996; Matias-Pereira, 2022).

Este modelo exige uma colaboração estreita entre a administração pública e o setor não governamental e interação com o cidadão. Pois, conforme se denota a governança pública compreende o complexo de mecanismos e práticas cuja finalidade é aprimorar a gestão, promover a transparência e fortalecer a prestação de contas e responsividade nas instituições do Estado (Matias Pereira, 2022; Gomes; Amorim; Almada, 2018).

De modo dissonante, ao tecer ponderações sobre a governança, Bevir (2010) compreende que o movimento reformista, ao semear ideais mercadológicos promove fragilidades democráticas como a perda de clareza nas esferas de responsabilidade e a redução de resposta direta do Estado ao cidadão. Assim, a governança pública moderna fomenta a construção de um ideal de "servidor público" como "gestor contratual," esse cenário pode afastar as políticas públicas do interesse coletivo (Bevir, 2010; Peci; Pieranti; Rodrigues, 2014).

Para atenuar essas limitações, Bevir (2010) propõe que a governança pública combine elementos de engajamento social e responsabilidade democrática. Pois, as ações políticas são forjadas em uma conjuntura de valores, crenças e tradições diversificadas (Bevir, 2010; Peci; Pieranti; Rodrigues, 2014).

Sob a perspectiva da UFAL, a governança pública segue o Guia de Política da Governança Pública (2018) e o Decreto 9.203/2017, compreendendo o conjunto de práticas que a instituição pública realiza para estar alinhada aos objetivos institucionais e aos interesses da sociedade (UFAL, 2025).

O comitê de governança e gestão de riscos atua como um colegiado para consolidar as práticas de governança institucional, gestão de riscos e controles internos. Assim, o comitê promove o desenvolvimento contínuo dos agentes públicos, a integração entre os responsáveis por governança e conduz a implementação de controles internos, dentre outras atribuições (UFAL, 2025).

A análise de portais da transparência de alguns estados brasileiros revelou que os portais ainda não conseguem fomentar a responsabilidade política dos cidadãos, sendo tão somente um modo de cumprir a legislação vigente. Além disso, as funcionalidades disponíveis ainda se mostram limitadas, comprometendo a interatividade e participação social (Abdala; Oliveira; Torres, 2016).

Na Constituição Pátria de 1988, a publicidade foi erigida como um dos princípios da administração pública, exigindo a publicidade (divulgação) dos atos, programas, obras, serviços e campanhas dos órgãos públicos sob teor educativo, informativo ou de orientação social (Brasil, 1988; Platt Neto et. al, 2009).

O estudo conduzido por Vieira, Pegoraro e Vicentini (2020), aborda a transparência nas universidades públicas brasileiras, ao enfatizar as plataformas digitais como instrumentos essenciais ao cumprimento da Lei de Acesso à Informação.

Não obstante os avanços na transparência ativa (proativa) das universidades, autores como Flórez-Parra, López-Pérez e López Hernandez (2017) explicam que o nível de transparência percebido vincula-se aos planos estratégicos, às missões e aos valores das universidades, que devem expressar responsabilidade social e compromisso com o desenvolvimento sustentável.

A Universidade Federal de Alagoas protagoniza como a maior instituição de ensino superior do estado, conta com três campi, Aristóteles Calazans Simões (A. C. Simões, Arapiraca e Sertão. Para o ano de 2025, são 21.119 discentes, sendo 56% do gênero feminino e 44% pertencem ao gênero masculino, segundo o site institucional UFAL em números (UFAL, 2025).

Segundo os dados oficiais, são 84.875 vagas, distribuídas entre cursos de bacharelado, licenciatura plena e tecnológica, sendo 94,93% das vagas para cursos presenciais e 5,07%, a distância. A Universidade oferta 39 programas de pós-graduação stricto sensu, sendo 30 mestrados, 9 doutorados, e 13 especializações (UFAL, 2025).

Assim, pode-se contemplar a relevância social da Universidade como agente condutor do desenvolvimento regional do estado de Alagoas. Eis que é esta a instituição em que serão lançadas ponderações com o objetivo de responder à indagação: à luz dos princípios da governança pública e da transparência, em que medida os mecanismos formais de prestação de contas da UFAL asseguram clareza, acessibilidade e efetividade das informações?

O critério adotado para perscrutar os instrumentos de prestação de contas da Universidade é constituído sob o prisma da Lei de Acesso à Informação, e por meio de pesquisas similares, cujos resultados são essenciais ao estudo comparado e, por fim, por meio da percepção dos stakeholders internos (gestores e servidores técnicos) da UFAL, garimpada a partir de entrevista semiestruturada.

Este trabalho, além da Introdução, estrutura-se da seguinte maneira: Problema de

Pesquisa, Justificativa, Objetivos Gerais; Objetivos Específicos; Referencial Teórico; **A** Reforma do Estado; Modelos Organizacionais; Transparência na Administração Pública, Revisão Sistemática de Literatura, Metodologia e Referências.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Para desnudar o véu que reveste o Estado, Bobbio (1986) preconiza que a democracia é o governo do poder visível. Assim, sob a perspectiva de Bobbio, a transparência e a publicidade devem conduzir os atos de governo, eis que nisto reside o critério da própria justiça.

Nestes termos, exceto os atos que carecem de sigilo por tempo determinado, os atos não publicizados são considerados injustos, porquanto escapam ao controle social, que atua como limitação ao poder do Estado.

A compreensão de Bobbio (1986) sobre o poder invisível e a publicidade dos atos de governo dialoga com os princípios da governança pública e da transparência, elementos estruturantes da boa administração pública. Para Bobbio (1986), a democracia se manifesta em sua plenitude quando o poder é exercido de maneira visível, em que são expostos os processos de decisão, ou seja, sujeito ao controle público.

Bobbio (1986) adverte que o poder exercido de forma oculta ameaça a legitimidade das instituições e o ideário democrático, pois ergue um abismo entre governantes e governados. No entanto, é esse o cenário que a governança pública busca desconstruir, ao propor a participação democrática e a gestão compartilhada (Dias; Cario, 2014).

A partir do contexto da crise global, o papel do Estado precisou ser readequado sob a perspectiva da governança pública, com os princípios da transparência, accountability, a participação, integridade (ou ética) conformidade legal, equidade e efetividade passaram a norteá-lo (Santos; Rover, 2019).

A transparência corresponde a um atributo da governança e da própria democracia. Pois a divulgação de informações permite maior participação da sociedade e constrói uma gestão voltada à eficiência e eficácia dos recursos públicos. Assim, o acesso dos cidadãos às informações vai refletir na escolha de seus representantes (Rodrigues, 2020).

Nesse sentido, transparência não se trata da mera divulgação de dados públicos, mas do ato de revelar dados de qualidade, inferabilidade, ou seja, dados acessíveis e de fácil interpretação pelos usuários (Rodrigues, 2020).

Autores como Pereira et al (2021) conduziram um estudo em que foi analisada a qualidade da usabilidade dos portais de transparência das universidades federais na região Nordeste, o que reforça a importância de mais estudos nessa seara. A proposta do referido estudo foi contribuir com a melhoria da transparência nos portais pesquisados. Os resultados revelaram o atendimento parcial de qualidade e de usabilidade, o que limita a eficiência na divulgação das informações.

Por sua vez, o estudo conduzido por Santos e Rover (2019), aponta para a influência das práticas de governança pública na eficiência da alocação de recursos na educação e saúde nos municípios brasileiros. Os autores revelam que a transparência e a accountability, bem como os índices de gestão, impactam positivamente a aplicação dos recursos públicos nas áreas de educação e saúde.

Monteiro e Teixeira (2025) elucidam em estudo sobre dados abertos nas universidades federais brasileiras que a transparência ativa, ou seja, a conduta voluntária das instituições em disponibilizar informações de interesse público, sem a provocação da sociedade ou de órgãos de controle, permite a redução de opacidade na administração pública, com destaque para as instituições das regiões Sudeste e Sul do país.

Nos autores Araújo e Finger (2023), pode-se contemplar que a comunicação da UFAL encontra-se direcionada aos órgãos de controle e, portanto, distancia-se do seu destinatário principal: a sociedade. O que representa uma dificuldade a ser superada para garantir a transparência, acessível ao cidadão e aos stakeholders da instituição.

Diante desse cenário, observa-se a necessidade de analisar como estão sendo exercidos os mecanismos de prestação de contas utilizados pela UFAL. Os mecanismos de prestação de contas da UFAL cumprem o seu propósito, ou são lacunosos?

Nestes termos, o problema de pesquisa surgiu a partir da percepção de que embora a UFAL possua mecanismos formais de transparência, como portais e relatórios de gestão, esses ainda apresentam limitações quanto à clareza, acessibilidade e efetividade das informações. A comunicação institucional tende a atender apenas aos órgãos de controle, afastando-se da sociedade, o que compromete o controle social e a prestação de contas.

A transparência não se limita à simples divulgação (publicidade), mas exige a compreensibilidade e utilidade das informações. Assim, o problema da pesquisa é suscitado pela percepção de que os instrumentos de transparência, como o Portal da Transparência, podem está observando a prescrição normativa, sem contemplar a responsabilidade política e a participação social plena (Platt Neto et al., 2009; Oliveira;

Pisa, 2015).

A relevância do problema de pesquisa sobre Governança Pública e Transparência na Universidade Federal de Alagoas encontra-se intrinsecamente ligada ao movimento global de reforma do Estado e à consolidação do paradigma da Nova Gestão Pública, iniciada na década de 1980 e 1990 (Barus; Djamhuri, 2024).

Este contexto impôs às instituições públicas, incluindo as universidades federais, a necessidade imperiosa de adotar práticas de gestão mais eficazes e orientadas ao resultado, por meio da importação de práticas do setor privado. Nesse sentido, a governança e a transparência foram erigidas como pilares axiológicos, que demandam da UFAL, enquanto agente de desenvolvimento regional, demonstre publicamente a lisura e eficácia de seus atos administrativos, orçamentários e acadêmicos, o que, por consequência, gera valor à sociedade e fortalece a confiança pública (Bevir, 2010).

Dessa forma, o problema de pesquisa que orienta esse estudo pode ser sintetizado na seguinte questão: Em que medida os mecanismos formais de prestação de contas da Universidade Federal de Alagoas, à luz dos princípios da governança pública e da transparência, asseguram clareza, acessibilidade e efetividade das informações?

1.2 OBJETIVOS

Nesta etapa do estudo, serão apresentados os objetivos pretendidos na referida pesquisa.

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Analisar em que medida os mecanismos formais de prestação de contas da Universidade Federal de Alagoas (UFAL), à luz da governança e da transparência na Administração Pública, asseguram clareza, acessibilidade e efetividade das informações disponibilizadas à sociedade.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar os principais instrumentos e práticas adotados pela UFAL para a

prestação de contas à sociedade e aos órgãos de controle.

- Avaliar o grau de acessibilidade e clareza das informações que a UFAL disponibiliza em seus canais oficiais (portais da transparência, relatórios etc.).
- Investigar a percepção dos agentes internos (servidores gestores e técnicos) sobre a efetividade dos mecanismos de prestação de contas da Universidade.

1.3 JUSTIFICATIVA

No contexto das instituições federais de ensino superior, como a Universidade Federal de Alagoas, a governança e a transparência adquirem significativa relevância em virtude de seu papel como promotora da responsabilidade e da eficiência na Administração Pública.

No entanto, a efetividade dos mecanismos de transparência e a prestação de contas no serviço público, ainda se mostra lacunosa, quanto à clareza, acessibilidade e à participação cidadã no acompanhamento da gestão universitária (Michener et. al., 2018).

Nesse sentido, analisar os mecanismos de prestação de contas da UFAL, sob o prisma da governança, pode contribuir para identificar boas práticas, fragilidades e possibilidades de melhoria institucional.

As contribuições deste estudo se desdobram em duas vertentes. Sob a perspectiva teórica, a pesquisa aprofunda a compreensão de governança, transparência e mecanismos de prestação de contas no âmbito das universidades federais; o que amplia o debate sobre accountability em instituições de ensino superior.

A contribuição prática desta pesquisa repousa sobre a oferta de subsídios para o aprimoramento dos mecanismos de prestação de contas da UFAL (ou de outras universidades), ao delinear as insuficiências e lacunas dos mecanismos de prestação de contas e exortar ao fortalecimento da transparência institucional, servindo, deste modo, como instrumento de apoio à gestão universitária.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para construir o estudo proposto, foram selecionados autores que se debruçaram sobre a Administração Pública, Governança Pública, Prestação de Contas, Transparência, Accountability, direito de acesso à informação e seus afins.

2.1 Teledemocracia e Metatransparência

As décadas de 1980 e 1990 foram influenciadas pelas crenças neoliberais que esboçavam o cidadão como cliente dos serviços públicos e o foco no resultado, permitindo ao Estado fragmentar a prestação do serviço (Bevir, 2010).

O estudo conduzido por Vieira, Pegoraro e Vicentini (2020) aborda a transparência nas universidades públicas brasileiras, ao enfatizar as plataformas digitais como instrumentos essenciais ao cumprimento da Lei de Acesso à Informação. Não obstante os avanços na transparência ativa (proativa) das universidades, autores como Flórez-Parra, López-Pérez e López Hernandez (2017) explicam que o nível de transparência percebido vincula-se aos planos estratégicos, às missões e aos valores das universidades, que devem expressar responsabilidade social e compromisso com o desenvolvimento sustentável.

Para o escopo da presente pesquisa, cumpre percorrer os caminhos sinuosos que nossa Democracia tem trilhado. Destarte, bebamos da fonte bibliográfica assinalada por Verdun, Trevisan e Silva (2021), que revela os contornos da Teledemocracia e da Metatransparência.

A Teledemocracia, segundo os autores supramencionados, compreende uma forma de democracia mediada pelas tecnologias da informação e da comunicação, que permitem a interação dos cidadãos com o Estado por meio dos canais virtuais, o que favorece a imediatidade e a ampliação dos espaços de participação popular. Há uma metamorfose dos valores políticos, há uma ambiência de participação política instantânea e mais acessível proporcionada pela tendência do governo eletrônico ou digital. Assim, a participação cidadã, em suas novas feições, é exercida por meio dos canais digitais (Verdun, Trevisan e Silva, 2021).

Decerto, não se pode olvidar os desafios da desigualdade digital, especialmente em países da América Latina, em que a inclusão digital ainda se revela precária, consonante acentuam Verdun, Trevisan e Silva, 2021.

A transparência representa um conceito-chave para a gestão pública contemporânea, indo além da mera divulgação de dados. Nesses moldes, o conceito robusto de transparência contempla dois elementos essenciais: visibilidade (a informação deve ser completa e de fácil acesso) e inferabilidade (a informação deve ser compreensível e utilizável) (Michener; Bersch, 2013).

No entanto, a transparência não corresponde a um valor absoluto. Assim, coexistem diferentes tipos e níveis, como a transparência plena e a transparência nominal (quando os dados são visíveis, mas não inferíveis) e a transparência condicionada (acesso mediante solicitação), que devem ser contemplados na análise de qualquer instituição (Rodrigues, 2020).

Diante do exposto, compreende-se que a forma como a administração pública se organiza reflete diretamente na efetividade dos mecanismos de transparência e accountability. E, por seu turno, tais mecanismos dependem intrinsecamente da qualidade e da gestão da informação pública, que deve ser estruturada de forma acessível, compreensível e tempestiva (Rodrigues, 2020; Abdala, 2016).

Bresser-Pereira (2009) realiza uma leitura histórica e institucional em que revela a transição da abordagem burocrática ao modelo gerencial, desaguando no paradigma da governança pública. Os resultados do mencionado autor sugerem que a burocracia estatal exerceu um papel estratégico em articulação com a burguesia industrial no contexto brasileiro, o que favoreceu o crescimento econômico.

Secchi (2007) conduz uma análise comparativa da literatura internacional sobre os modelos organizacionais. Assim, os resultados do autor comprovam que os modelos se sobrepõem e coexistem com uma expressiva influência do setor privado nas reformas administrativas.

Eis que a contribuição desses autores no âmbito da UFAL aponta para o reconhecimento de vestígios do modelo burocrático tradicional, tais como rigidez processual e centralização, que coexistem com o foco nos resultados, na pressão por eficiência e na transparência, emanados do gerencialismo e da governança. Assim, uma conduta crítica e adaptativa da universidade se faz necessária frente aos anseios da sociedade e dos órgãos de controle.

A Tabela 1 - Contribuições de Bresser-Pereira e Secchi aos Modelos Organizacionais sintetiza as contribuições teóricas sobre os modelos organizacionais da Administração Pública, com destaque para Bresser-Pereira (2009) e Secchi (2007).

Tabela 1 – Contribuições de Bresser-Pereira e Secchi aos modelos organizacionais

Categoria	Autores	Contribuição conceitual	Metodologia	Resultados	Contribuição para o estudo na UFAL
Modelos Organizacionais da AP	Bresser Pereira (2007)	A evolução do modelo burocrático para	Pesquisa de abordagem histórica e	Os resultados mostram que a burocracia pública	A UFAL como instituição pública experimenta as

	o gerencial e, por conseguinte, para governança.	teórica. Analisa eventos históricos e institucionais e a política brasileira	e a burguesia industrial contribuíram para o crescimento econômico do Brasil entre 1930 a 1980. A união entre burocracia e burguesia mantém-se como uma estratégia importante para o crescimento do país.	tensões entre as práticas burocráticas e os anseios da gestão que dialogue com a governança.
Secchi (2009)	Analisa e compara o modelo burocrático, gerencial, empreendedor e governança pública para compreender como tais modelos influenciam as reformas administrativas. Não há uma ruptura completa com o modelo burocrático.	Pesquisa bibliográfica e analítica, compara textos clássicos e atuais na literatura internacional de administração pública, utilizou o conceito de função sistêmica e relação com o ambiente para fazer as comparações entre os modelos organizacionais.	Os resultados demonstram que as reformas administrativas têm forte influência do setor privado com ênfase nos resultados e accountability. Destaca a persistência do modelo burocrático.	Ao compreender os diferentes modelos organizacionais (e suas limitações), a UFAL pode nortear mudanças que melhorem sua eficiência e accountability, afastando-se de ações meramente simbólicas.

Fonte: elaboração própria

Diante do referencial teórico apresentado, verifica-se que os modelos organizacionais da Administração Pública influenciam o modo como a transparência e a accountability se materializam na UFAL. Pois tais modelos reverberam na forma como a informação é produzida, organizada e disponibilizada à sociedade.

Na tabela 2 – Transparência e accountability, por sua vez, avança-se na discussão sobre as democracias do controle e a evolução da Administração Pública pátria no cenário reformista.

Tabela 2 - Transparência e accountability

Categoria	Autores	Contribuição conceitual	Metodologia	Resultados	Contribuição para o estudo na UFAL
Transparência e Accountability	Filgueiras et al (2018)	Esclarece que as democracias do controle no Brasil formam um	Abordagem qualitativa, por meio de análise de literatura estuda a	As organizações de controle evoluíram para	A prestação de contas da UFAL se estrutura

		sistema de organizações, que sofrem a influência do regime democrático na sua evolução operacional e institucional, promovem accountability.	trajetória política e institucional das democracias do controle e das práticas organizacionais no Brasil.	melhor exercerem seu papel de fiscalização, o que fortaleceu a transparência no funcionamento do Estado.	formalmente em relatórios, no entanto a accountability responsiva mostra-se um pouco lacunosa.
	Abrucio (2007)	Análise da trajetória da administração pública brasileira. Destaca avanços e contradições das reformas administrativas	Estudo qualitativo, interpretativo e teórico, destaque para análise crítica das práticas administrativas no Brasil.	As reformas administrativas apresentaram avanços pontuais (transparência fiscal e governo eletrônico). Mas baixa accountability e participação cidadã.	Publicações como o PDI e relatórios podem formar uma transparência simbólica, sem dados acessíveis e compreensíveis ao cidadão, prejudicando o controle social.

Fonte: elaboração própria

A Tabela 2 versa sobre as contribuições dos autores Filgueiras et al (2018) e Abrucio (2007) para a transparência e accountability no setor público. Com base nas contribuições de Filgueiras et al. (2018), acentua que as democracias de controle no Brasil se constituem por sistemas organizacionais, que influenciados pelo regime democrático, ascenderam institucionalmente para proporcionar a transparência e a fiscalização de maneira mais expressiva.

A metodologia adotada pelo autor é qualitativa com foco na análise da trajetória institucional das organizações de controle. Por sua vez, os resultados demonstram o avanço da atividade fiscalizatória dessas instituições, o que favorece a transparência no Estado.

Na seara da UFAL, essa perspectiva evidencia que, embora existam documentos como relatórios, a accountability responsiva pode se mostrar comprometida, porque para além da mera divulgação deve-se assegurar que esses instrumentos estejam cumprindo seu papel de dispor da informação acessível e compreensível.

Abrucio (2007), por sua vez, esclarece que embora as reformas administrativas tenham colaborado para a transparência fiscal, a participação cidadã e a accountability

permanecem limitadas. Na UFAL, isso pode representar a transparência simbólica, o que reforça a necessidade do controle social mais efetivo.

A Tabela 3 - Gestão da Informação, trata do eixo teórico a partir dos estudos de Pereira et al. (2021) e Maciel et al. (2019).

Tabela 3 - Gestão da informação

Categoria	Autores	Contribuição conceitual	Metodologia	Resultados	Contribuição para o estudo na UFAL
Gestão da Informação	Pereira et al (2021)	Reconhece que a qualidade da informação disponibilizada nos portais da transparência em universidades afeta a efetividade da transparência ativa.	Foram avaliados nove portais da transparência de universidades do Nordeste entre outubro e dezembro de 2019, por meio de análise qualitativa sobre a usabilidade, funcionamento e acessibilidade.	Alguns portais atendem aos critérios de usabilidade e qualidade, outros apresentam dificuldade na disposição, acessibilidade e interatividade das informações. A UFPE tem maior qualidade na organização das informações.	Sugestão de melhorar a organização e acessibilidade de seus portais da transparência, o que iria fortalecer a transparência ativa e a comunicação com a sociedade.
	Maciel et al (2019)	Analisar como o Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão (e-SIC) contribui com a transparência em uma universidade federal.	Pesquisa exploratória, de natureza qualitativa, adotou a abordagem de estudo de caso, coleta de dados por meio de documentos e entrevistas com gestores da instituição. O modelo de análise teve por base a LAI e três dimensões: Responsabilidades, Conteúdo e Divulgação; Meios e Mecanismos.	Os resultados apontam que o e-SIC ajuda a fortalecer a transparência da universidade, especialmente na divulgação de informações e responsabilidade institucional. Porém, a manutenção e atualização dos dados representam desafios.	Servir de referencial metodológico, pois avaliar essas dimensões, no âmbito da UFAL, permitiria identificar as fragilidades dos mecanismos de prestação de contas e melhorar a governança universitária.

Fonte: elaboração própria

Pereira et al. (2021) demonstra que a qualidade da informação nos portais de transparência das universidades impacta diretamente na efetividade da transparência ativa. Ao avaliarem nove portais da região Nordeste, os autores identificaram que muitos possuem falhas de usabilidade e acessibilidade. Para a UFAL, esse contexto sugere a necessidade de organizar o modo como as informações são divulgadas, o que

permite aprimorar a comunicação com a sociedade.

Em Maciel et al. (2019), foi analisado como o Sistema de Informação ao Cidadão, e-SIC, contribui para a transparência em uma universidade federal. O estudo aponta que, embora o sistema ajude na publicidade dos dados institucionais, ainda há desafios inerentes à atualização e à responsabilização. Isso oferece à UFAL um referencial metodológico para diagnosticar a efetividade de seus próprios mecanismos de transparência, bem como avaliar a atualização e a qualidade das informações disponibilizadas.

2.2 A REFORMA DO ESTADO E A NOVA GESTÃO PÚBLICA

Ao descortinar o escorço histórico que delineou o processo de evolução da administração pública, o autor Bresser-Pereira (2007) acentua que a compreensão dos modelos burocrático, gerencial e de governança é essencial para avaliar a dinâmica do Estado e suas interações com a sociedade na entrega de serviços.

Desse modo, ressalte-se que, no contexto da Revolução Industrial, século XVIII, os anseios por uma Administração Pública eficiente se acentuaram. Os problemas sociais, políticos e econômicos na Europa do século XIX demandaram práticas democráticas e eficiência no setor público (Motta, 2013).

Segundo Motta (2013), embora o modelo europeu fosse ainda rudimentar com uma ciência da Administração pública incipiente, serviu de inspiração para os Estados Unidos, que coadunou seu arcabouço jurídico para estruturar o novo perfil da Administração Pública.

Em 1887, o estudioso e jurista Woodrow Wilson semeou os primeiros ideais que, mais tarde, iriam delinear a Nova Administração Pública. Wilson professou a separação entre política e Administração (dicotomia); propôs a inserção de práticas do setor privado na gestão pública; defendeu uma ciência da Administração e a profissionalização e neutralidade dos servidores públicos (Motta, 2013).

Não obstante as tentativas de racionalização e profissionalização, a universalização dos princípios administrativos enfrentou dificuldades. Esse contexto serviu de base para o surgimento da Nova Administração Pública em 1970 (Bernardes et al., 2024).

No entanto, Motta (2013), é elucidativo ao destacar que a gestão pública

encontra-se intrinsecamente ligada a disputas políticas, coalizões de poder e interesses sociais, o que prejudicou a aplicação neutra dos princípios como equidade, eficiência, eficácia e participação cidadã, que a Nova Administração Pública propusera.

Com a proposta de resgatar os ideais do liberalismo clássico, o New Public Management (NPM), ou Nova Gestão Pública, flertou com a redução do Estado (privatizações e terceirizações), práticas gerencialistas e de mercado, o cidadão é visto como cliente (Motta, 2013; Pereira et al., 2017).

Assim, esse modelo gerencial, ou gerencialismo, propõe uma agenda de reformas e distancia-se do modelo burocrático tradicional e buscava a racionalidade instrumental para otimizar recursos no atendimento das demandas sociais e, portanto, da eficácia do aparato estatal, além de propor a autonomia e a responsabilização dos gestores (Pereira et al., 2017).

2.3 MODELOS ORGANIZACIONAIS

Para alicerçar o tópico Modelos Organizacionais, foram adotados as reflexões de autores como Bresser Pereira (2007); Secchi (2009); Motta (2013) e Azevedo e Loureiro (2003).

Os modelos organizacionais estão vinculados às reformas na administração pública. Reformar, nesse sentido, corresponde à reformulação de ideias, programas, ferramentas e métodos, cujo objetivo é construir uma nova abordagem para conduzir problemas antigos e novos desafios enfrentados pelo setor público (Vigoda-Gadot et. al, 2016).

Reformas redesenharam a estrutura organizacional da administração pública, conferiram-lhe uma nova roupagem, consolidando discursos e práticas que emanam do setor privado. No entanto, Secchi (2009) ressalta que não se tratam de modelos de ruptura, porquanto preservaram características do modelo burocrático weberiano e as reformas refletem políticas simbólicas a serviço da manipulação da percepção do público quanto ao desempenho dos governos (autopromoção).

Nesse teor, Secchi (2009), elenca os seguintes modelos organizacionais: o burocrático, a administração pública gerencial e a governança pública.

2.3.1 Modelo Burocrático

O modelo burocrático, idealizado por Max Weber, possui como notas distintivas a formalidade, a impessoalidade e o profissionalismo. Para Weber, na burocracia, o poder emana das normas e das instituições formais (Secchi, 2009).

Embora considerado eficiente, sob a perspectiva técnica, o modelo burocrático mostrou-se moroso devido ao excesso de formalismo e do distanciamento das necessidades sociais, ou seja, não atende plenamente às necessidades atuais de eficiência, inovação e proximidade com o cidadão (Secchi, 2009).

Dentro da estrutura organizacional, o modelo propõe a eficiência econômica com a alocação racional de recursos e de pessoas. Nessa ambiência, da burocracia deflui o valor de equidade, em que é dispensado tratamento igualitário aos empregados que exercem tarefas afins (exemplo: tratamento e salários) (Secchi, 2009).

Outra característica é a desconfiança em relação à natureza humana, à vontade de trabalho e à capacidade criativa e de responsabilidade (Secchi, 2009).

Segundo Merton (1949), dentre as disfunções burocráticas, impende destacar a impessoalidade, que ao ser exercida de modo literal, atenta contra as peculiaridades de cada indivíduo. Além disso, esse modelo organizacional acentua a arrogância funcional em relação aos usuários, especialmente no serviço público (Merton, 1957).

Entretanto, para Azevedo e Loureiro (2003), não obstante as novas roupagens da Administração Pública, o modelo burocrático permanece como fundamento essencial ao assegurar a legalidade, a impessoalidade e igualdade de tratamento. Em face do contexto atual, o modelo requer pinceladas de flexibilização e aprimoramento dos processos, de tal modo a reduzir a rigidez excessiva e aprimorar práticas mais ágeis, sem prescindir dos princípios que alicerçam o Estado de Democrático de Direito (Azevedo; Loureiro, 2003).

No Brasil, o modelo burocrático se consolidou a partir dos anos 1930 e almejou superar o patrimonialismo, marcado pela confusão entre o público e o privado. Porquanto as práticas patrimonialistas tornavam a estrutura administrativa vassala aos interesses particulares e nebulosos (Paiva, 2009).

Eis que, durante a Era Vargas (1930 - 1945), o modelo weberiano de burocracia foi adotado em virtude do controle minucioso. Assim, Vargas almejava combater a corrupção e o nepotismo, tão acentuados na cultura brasileira, e promover uma estrutura

administrativa organizada, uniforme, com uma política de pessoal baseada na meritocracia (Paiva, 2009).

O modelo burocrático, de 1930 a 1985, caracterizado por regras rígidas e centralização da autoridade, propusera a preocupação com a racionalidade formal da organização e aplicação de normas e regulamentos. Esse período foi marcado pela ascensão de uma burocracia profissional, que em aliança com a burocracia industrial, fomentou o desenvolvimento nacional-desenvolvimentista para obter a autonomia do Estado e a modernização administrativa (Bresser-Pereira, 2007).

No entanto, a partir dos anos 1990, o modelo burocrático foi alvo de questionamentos, o que representou solo fértil ao modelo gerencial, ou Nova Gestão Pública. Esse novo paradigma incorpora, conforme delineado outrora, as práticas do setor privado, com ênfase na eficácia, eficiência e busca por resultados (Barus; Djhamhuri, 2024).

Segundo os autores Azevedo e Loureiro, 2003, o modelo burocrático não se mostra como o mais adequado na gestão pública, pois em países como o Brasil, o patrimonialismo e o clientelismo ainda são residuais. Assim, por exemplo, diante do presidencialismo de coalizão (formato que torna o governo exequível por meio da política do toma lá, dá cá!), o Executivo é coagido a realizar “escambo” de cargos se quiser ter seus projetos aprovados pelo Legislativo, sobre o qual paira uma crise de representatividade, pois a atuação congressista almeja favorecer os interesses de grupos econômicos e do mercado financeiro.

Diante do cenário de globalização econômica, eis que ecoa a necessidade de coadunar a estrutura estatal e o arcabouço normativo que rege as relações trabalhistas e previdenciárias aos anseios do liberalismo. Nesse sentido, a abordagem burocrática cedeu assento ao modelo gerencialista por meio do New Public Management (NPM) ou Nova Administração Pública (Loureiro; Azevedo, 2003).

2.3.2 Modelo Gerencialista

O New Public Management (NPM) professa que a Administração Pública funcione como uma empresa privada para alcançar eficiência e eficácia na prestação de serviços com redução de custos (Motta, 2013; Loureiro et. al, 2021; Azevedo, 2003).

Observe-se que essa abordagem enxerta na estrutura do Estado valores de

mercado para pavimentar o caminho às práticas capitalistas, o que lhes assegura êxito no controle e apropriação do ente estatal.

Hasteando a bandeira de modernização na gestão pública, o NPM, consoante explica Motta (2013), tece sua teia de "melhorias", a saber:

- a terceirização e a privatização de serviços públicos;
- a visão mercadológica em que se acentua a competição e a descentralização, atribui-se maior poder aos gestores de serviços, ou seja, é construída uma cultura organizacional com valores empresariais;
- à semelhança de prestadores de serviços, os servidores são exortados a desenvolverem a atividade-fim com mais eficiência;
- o cidadão é considerado cliente do serviço público (incorpora-se a individualização das demandas);
- o governo realiza as atividades essenciais e exclusivas, atendendo às necessidades básicas (direitos) da sociedade ;
- foco no resultado;
- planejamento estratégico empresarial com fixação de metas e de indicadores de desempenho.

A proposta de Bresser-Pereira (2007) sobre a Nova Administração Pública, surgiu no contexto da reforma gerencial iniciada em 1995, cuja finalidade precípua consistia em modernizar o aparelho estatal, tornando-o mais eficiente no atendimento das demandas sociais.

A burocracia pública, que enfraquecida pelo esgotamento do modelo desenvolvimentista e pela crise econômica da década de 1980, restaura o prestígio ao se exercer o protagonismo de construir um Estado com base na eficiência, busca de resultados e accountability. Eis que esse modelo professava um arranjo institucional capaz de equilibrar a estabilidade macroeconômica com crescimento sustentável e, dessa forma, substituir a ortodoxia econômica e o antigo desenvolvimentismo (Bresser-Pereira, 2007).

Mas quais fatores suscitaram essa necessidade de modernização? A resposta repousa sobre a competição por investimentos privados e mão de obra qualificada, a disponibilidade de novos conhecimentos organizacionais e tecnologia, os valores pluralistas e neoliberais, a complexidade e dinâmica social (Secchi, 2019; Kezazy et. al, 2024).

Conduzindo-se pelo discurso do NPM, em 1995, o Brasil, durante o governo de Fernando Henrique Cardoso, foi implementado o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado - PDRAE (PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, 1995).

Ao apresentar o PDRAE, o então presidente Fernando Henrique Cardoso revela o caráter dessa abordagem mercadológica, devidamente incorporada em escala global:

> É preciso reorganizar as estruturas da administração com ênfase na qualidade e na produtividade do serviço público; na verdadeira profissionalização do servidor, que passaria a perceber salários mais justos para todas as funções. Esta reorganização da máquina estatal tem sido adotada com êxito em muitos países desenvolvidos e em desenvolvimento (Cardoso, 1995).

O PDRAE dialoga com os ideais liberais de Adam Smith e modelo gerencial de administração pública. Smith defendia o Estado limitado às funções essenciais de defesa, justiça, garantia da ordem e provisão de alguns bens públicos que o mercado não prover sozinho (PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, 1995).

Assim, o PDRAE resgata essa lógica ao propor que o Estado deixe de atuar diretamente na produção de bens e prestação de serviços e concentre-se em funções estratégicas e regulatórias, como segurança, regulação e políticas sociais básicas. No item 8.1.3 do PDRAE é professada a descentralização de serviços públicos não exclusivos do Estado para organizações sociais, o que ilustra a redução do ente estatal defendida por Smith e ecoada na abordagem gerencial. Ei-lo:

> A estratégia de transição para uma administração pública gerencial prevê, ainda na dimensão institucional-legal, a elaboração, que já está adiantada, de projeto de lei que permita a "publicização" dos serviços não-exclusivos do Estado, ou seja, sua transferência do setor estatal para o público não-estatal, onde assumirão a forma de "organizações sociais" (PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, 1995).

Outra evidência gerencial contorna o PDRAE, tal como a valorização do cidadão como cliente. Pois, "A administração pública gerencial vê o cidadão como contribuinte de impostos e como cliente dos seus serviços". Além disso, a institucionalização de indicadores de desempenho e accountability, que permitem a avaliação da atuação dos órgãos e entidades da administração pública (por exemplo, o IGG - Índice Geral de Governança, criado pelo TCU) (PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, 1995).

Para onde as reformas administrativas estão conduzindo o serviço público? Pois, segundo Motta (2013), essa abordagem ignora valores irreconciliáveis e intrínsecos à empresa e ao Estado: as empresas privadas almejam o lucro e são regidas pelas pressões

do mercado; a administração pública é pautada por leis e decretos e sofre interferências políticas. Logo, não há autonomia de decisão, pois os gestores ocupam cargos políticos.

Assim, apresentam-se como vantagens desse modelo a busca por maior eficiência administrativa, a adoção de mecanismos de controle social e de responsabilização da burocracia e fomentar a participação cidadã no processo político. Outro aspecto que ganha relevo é o fortalecimento de carreiras públicas relacionadas à gestão, tais como os gestores públicos e assessores legislativos (Bresser-Pereira, 2007; Vigoda-Gadot et. al, 2016).

As críticas tecidas em torno da Nova Administração Pública consideram que a lógica de redução de despesas prescinde de estratégias robustas de desenvolvimento nacional. No ensino superior, acentuam-se a morosidade na implementação do controle social e a responsabilização da burocracia, propostas pelo referido modelo (Bresser-Pereira, 2007).

Nesse teor, não obstante a abordagem gerencialista almeje modernizar o Estado ao incorporar valores de mercado, mecanismos de accountability e foco em eficiência e resultados (Motta, 2013; Bresser-Pereira, 2007), a lógica empresarial não se coaduna às normas e objetivos do setor público (afinal, o que fazer com a influência política sobre os gestores?).

Nessa perspectiva, a efetividade do referido modelo depende do equilíbrio entre gestão eficiente, controle social e atendimento às demandas da sociedade (Secchi, 2019; Vigoda-Gadot et. al, 2016). Ora, eis que para alcançar o pretenso equilíbrio, o modelo gerencialista mostra-se incapaz de atender os anseios do Estado, que se limita a percorrer uma trilha mercadológica, portando-se tal qual uma empresa.

Nestes moldes, é sob a égide estatal colaborativa e holística que a administração pública responde às demandas sociais. Ou seja, a transição do modelo gerencialista para a governança pública propõe a ideia de que o Estado não governa sozinho (Motta, 2013; Teixeira; Gomes, 2019).

Assim, é formada uma rede de cooperação em que Estado, sociedade civil, setor privado e instâncias de controle moldam as políticas públicas. Essa abordagem democrática, conhecida como governança pública, constitui o cerne das reflexões desenvolvidas a seguir (Teixeira; Gomes, 2019; Bresser-Pereira, 2007).

2.3.3 Modelo de Governança Pública

A globalização, segundo alguns autores (Motta, 2013; Loureiro e Azevedo, 2006), suscita maior interdependência entre as nações, pois interliga os sistemas de produção nacionais e internacionais. O que requer dos órgãos públicos uma resposta rápida aos problemas gerados pelo progresso. Portanto, a Administração Pública deve apresentar uma visão holística para intervir e participar dos cenários mais tensos e de competitividade acentuada.

Percebe-se que o novo papel da administração pública é colaborativo, de incentivo, de regulação e de controle para proteger a produção de bens e serviços e o interesse nacional (Motta, 2013; Loureiro e Azevedo, 2006).

A governança pública na esfera federal representa o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle utilizados para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, almejando a condução de políticas públicas e a prestação de serviços de interesse da sociedade (art. 2º, inciso I, Decreto 9.203/2017).

Deste modo, são "cavadas" reformas (eufemismo usado para suprimir direitos), ecoa-se a falácia do empreendedorismo (afinal, o sucesso ou o fracasso são responsabilidade do indivíduo), uma privatização é "lapidada" aqui e acolá, pois assim, ter-se-á a eficiência e a produtividade, haverá qualidade dos serviços prestados a preços acessíveis (mas acessíveis a quem?). E a democracia, o governo do povo? Nesse terreno igualmente escavado pelo neoliberalismo, a governança não se dá por meio da maioria, mas pela condução de especialistas e da elite (Harvey, 2005).

O Projeto de Lei sob nº 5.898/2019, que disciplina a política da governança da administração pública federal, foi construído a partir das recomendações do Tribunal de Contas da União (TCU) e de organizações internacionais especializadas no tema, em especial a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE (Agência Senado, 2019).

Deste modo, adquire espaço um modelo de administração pública, inclinado ao desenvolvimento sustentável e à cooperação entre o Estado, mercado e sociedade civil (Teixeira; Gomes, 2019).

Matias-Pereira (2022) discute a evolução e os princípios da governança pública, ao destacar a transição da Nova Gestão Pública (NPM) para a Nova Governança Pública (NGP), que é apresentada como uma resposta às demandas sociais

contemporâneas por uma administração pública mais transparente, eficaz e participativa (Matias-Pereira, 2022).

Nessa esteira, uma pesquisa conduzida por Zambrano et. al (2024), em instituições públicas de ensino superior da Colômbia, propõe um modelo de governança que abrange o processo administrativo (ações de gestão e decisão), a autonomia universitária (independência nos assuntos acadêmicos, financeiros e organizacional), os stakeholders (participação das partes interessadas na tomada de decisão) e a prestação de contas (transparência e responsabilidade na divulgação de resultados).

Em face das abordagens organizacionais, que ressignificaram o papel do Estado, impende resumir as características que conferem a cada modelo sua nota distintiva.

Tecendo as linhas derradeiras sobre os modelos organizacionais, a Tabela 4 – Síntese Comparativa dos Modelos Organizacionais revisita de forma panorâmica os modelos: Burocrático, Gerencialista e Governança Pública, com o intento de arrematar a necessária compreensão dessas abordagens.

Tabela 4 – Síntese Comparativa dos Modelos Organizacionais

Burocrático	**Gerencialista (NAP)**	**Governança Pública**
Formalidade	Foco em resultados e desempenho	Foco em resultados com valor público
Distanciamento das necessidades sociais	Cidadão visto como cliente	Cidadão como coprodutor e destinatário das políticas
Pouca flexibilidade gerencial (regulamento, manuais)	Gestão orientada por metas e indicadores	Gestão orientada por objetivos estratégicos e políticas públicas
Poder emana das normas e das instituições formais	Descentralização administrativa	Coordenação em rede entre atores público e privado (parcerias)
Legalidade excessiva (poder emana das normas)	Flexibilização de normas e procedimentos	Legalidade articulada com valores como Transparência e acesso à informação (LAI)
Centralização das decisões na rede hierárquica.	Descentralização e delegação de competência, autonomia gerencial orientada por metas.	Integração de múltiplos atores e governança colaborativa
Especialização técnica e divisão do trabalho	Autonomia gerencial	Participação social
Controle minucioso dos processos	Controle por resultados	Controle social, accountability e prestação de contas

Fonte: elaboração própria

Essa ressalva, por meio da Tabela 4, mostra-se relevante, pois a apropriação do conhecimento sobre os modelos irá pavimentar o trajeto rumo ao entendimento pleno

do contexto da Universidade quanto ao seu dever de prestar contas sob a égide da governança pública.

Pois, conforme visto outrora, enquanto instituição pública de ensino superior, a Universidade Federal de Alagoas integra esse cenário orquestrado pela necessidade imperiosa de governança, por isso, atua como agente de fortalecimento da democracia e da confiança pública.

2.3.4 Governança universitária

Nesse contexto, a governança no setor público e, especificamente nas instituições de ensino superior (IES), trata-se de um conceito complexo e multifacetado, que não se restringe a uma única definição. Assim, a literatura especializada revela que a governança corporativa em IES pública é polissêmica, ou seja, apresenta múltiplos significados que variam conforme o contexto (Mejìa Zambrano; Escobar-Sierra; Polanco Lòpes de Mesa, 2024).

Em linhas gerais, a governança pode ser compreendida como o processo que estabelece os arranjos institucionais que delineiam como uma universidade opera, ao destinar poder decisório e corresponsabilidades entre os atores envolvidos, denominados stakeholders (Hsieh, 2023).

Ao contemplar a modernização da gestão pública, impulsionada pela Nova Administração Pública (NPM), inseriu nas universidades uma lógica focada na eficiência, eficácia e transparência. Desse modo, almeja-se coadunar a administração universitária a um novo contrato social que professa educação de qualidade e responsabilidade no uso dos recursos públicos (Flipse et al., 2024).

Eis que esse paradigma visa superar os modelos puramente burocráticos, porquanto propõe uma gestão mais estratégica, focada nos resultados. No entanto, a mera incorporação do modelo do setor privado ao ambiente acadêmico é insuficiente, pois não considera a natureza especializada de pesquisa e a importância da cooperação entre diferentes saberes (Degli Antoni; Fia; Sacconi, 2022).

Para as universidades federais brasileiras, como a Universidade Federal de Alagoas (UFAL), a autonomia é um princípio constitucional, insculpido no artigo 207 da Constituição Federal de 1988, porém seu exercício é tensionado pela dependência de recursos do Estado e pela necessidade de prestar contas ao governo e à sociedade.

A relação entre o Estado e as universidades federais no campo da governança se

desenvolve com o Estado figurando como financiador e agente que delega autoridade e exige responsabilização. Desta interação é colhida a nota distintiva da responsabilização hierárquica em virtude da qual a universidade deve prestar contas aos órgãos de controle (Choi; Chun, 2017).

Assim, em uma face da moeda, a universidade exibe sua autonomia, e na outra, sujeita-se ao controle externo. Para preservar o equilíbrio, a transparência se coloca como instrumento que legitima a autonomia da universidade ao desvelar para a sociedade seu valor institucional e o interesse público que alberga (Sasaki; Horng, 2023).

Nessa seara, a accountability corresponde à materialização da transparência. Manifesta-se por meio de mecanismos de prestação de contas que permitem aos stakeholders (governo, sociedade, comunidade acadêmica) extrair informações em torno da gestão e de seus resultados (Song; Lai, 2022).

A Universidade Federal de Alagoas encontra-se inserida diretamente nesse contexto e, como instituição pública, deve responder às exigências de transparência e de responsabilização perante o Estado.

Nesse teor, a implementação de portais de transparência e de dados abertos, a submissão a auditorias e a manutenção de canais de diálogo com a sociedade são exemplos de como a UFAL se conduz sobre a complexa e delicada teia de governança.

A governança na UFAL, portanto, consiste em um sistema dinâmico, em que a gestão estratégica da universidade precisa dialogar constantemente com as demandas de seus stakeholders internos (alunos, professores e técnicos) e externos (governo, sociedade alagoana e setor produtivo). Assim, a accountability se torna mais fortalecida e transparente por promover confiança e legitimidade (Huang, 2018).

Assim, conforme as ponderações lançadas outrora, constata-se que a governança nas universidades federais flerta ininterruptamente com o equilíbrio entre autonomia e controle, mediado pela transparência e efetivado pela accountability.

Para a UFAL, o desafio que se arvora é praticar um modelo de governança compartilhada e participativa, que transcende a observância normativa de prestação de contas e fortaleça sua missão acadêmica e seu papel como instituição fundamental ao desenvolvimento social e econômico de Alagoas (Huang, 2018).

2.4 A TRANSPARÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Platt Neto et. al (2009) fazem uma observação bastante útil para iniciar a compreensão sobre este tema da transparência. Segundo os autores, a transparência não é o mesmo que publicidade. A transparência denota a compreensibilidade das informações pelos usuários e a utilidade dessas informações para subsidiar decisões (Platt Neto et. al, 2009; Oliveira; Pisa, 2015).

Na Administração Pública, a transparência emerge como um pilar essencial para consolidar a democracia e aprimorar a governança, isso transcende a mera exposição de dados para se configurar como um verdadeiro mecanismo de visibilidade das ações estatais e de democratização do processo decisório (Abdala; Torres, 2016).

Essa relevância é acentuada pela demanda expressiva por uma gestão pública mais aberta e responsável, em que o acesso à informação permite ao cidadão exercer o controle social e fiscalizar a destinação dos recursos públicos (Bueno; Brelàz; Salinas, 2016).

Mas para refletir sobre a transparência na Administração Pública, algumas nuances precisam ser consideradas, tais como paradoxos e aspectos negativos que acompanham a transparência, identificados por autores como Adeoye; Ran, (2023) e Grimmelikhuijsen (2010).

Segundo Adeoye e Ran (2023), a transparência trata-se de um conceito dinâmico, multifacetado e ambíguo, pois não se limita à simples divulgação de informações, recebendo a influência de contextos sociais, normativos e políticos, além de paradoxos e dilemas, que são inerentes ao serviço público (Adeoye; Ran, 2023).

Por exemplo, o dilema da inclusão de atores sociais na tomada de decisão e o princípio da eficiência, pois a participação de diversos agentes (inclusive externos à Administração) pode tornar o processo moroso e comprometer a eficiência no serviço público.

Nesse sentido, para consolidar uma cultura de transparência, a clareza e acessibilidade das informações sobre ensino, pesquisa e extensão são fundamentais para a credibilidade e legitimidade das instituições de ensino superior, além de favorecer o fortalecimento da governança pública universitária, conforme refletem Vieira, Pegoraro e Vicentini (2020).

No Brasil, o arcabouço legal para a transparência foi fortalecido a partir da Constituição Federal de 1988 que impulsionou a participação social e a prestação de

contas, o que culminou com o marco da Lei de responsabilidade Fiscal (Lei Complementar 101/2000) e a Lei de Acesso à Informação, sob nº 12.527/2011, que consolidam o direito do cidadão à informação e fomentam a accountability (Abdala; Torres, 2016; Bueno, Brelàz; Salinas, 2016).

Na gestão pública brasileira, a evolução da transparência encontra-se associada à ascensão das tecnologias da comunicação e da informação, que fizeram uma releitura da interação entre Estado e sociedade, dando origem ao Governo Eletrônico (Abdala; Torres, 2016; Bueno, Brelàz; Salinas, 2016).

No entanto, apesar dos avanços legislativos e tecnológicos, a consecução da transparência ainda enfrenta desafios. Nesse sentido, Abdala e Torres (2016) tecem críticas em torno da tendência de portais da transparência limitarem-se ao cumprimento formal da lei, sem, contudo, promover a participação social ativa, o que deságua em uma "espetacularização" da democracia. Assim, a informação é divulgada, porém, o engajamento do cidadão mostra-se restrito.

Não se pode prescindir que a complexidade repousa sobre a disponibilização de dados, entretanto no que se refere à sua inteligibilidade e na oferta de ferramentas interativas que permitam o controle social (Abdala; Torres, 2016).

3.6 Transparência na UFAL

Antes de imergir na seara da transparência na UFAL convém descrever nestas primeiras linhas o quadro que emoldura essa relevante instituição.

A origem da Universidade Federal de Alagoas remonta a 1961, quando a instituição foi criada pelo então presidente Juscelino Kubitschek por meio da Lei nº 3.867 de 25 de janeiro de 1961. Assim, a fundação da UFAL a partir da consolidação das Faculdades de Direito (1933), Medicina (1951), Filosofia (1952), Economia (1954), Engenharia (1955) e Odontologia (1957) (UFAL, 2025).

Trata-se de uma instituição pluridisciplinar, de ensino, pesquisa e extensão. Mantida pela União, portanto é pública e gratuita e possui autonomia garantida pela Constituição Federal de 1988, pela legislação nacional e por seu Estatuto.

Imagem 1 - Campus Aristóteles Calazans

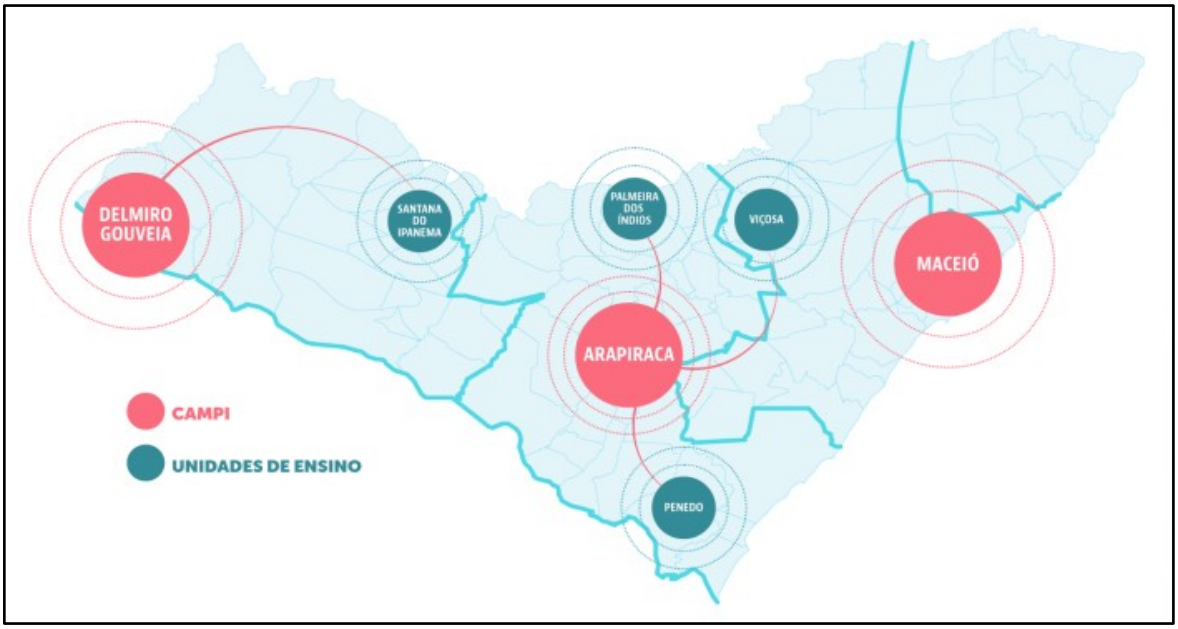


Foto: reprodução/Linkendin/UFAL

A UFAL, situada em Maceió, é formada pelo Campus A. C. Simões (Aristóteles Calazans Simões) e, em Rio Largo, o Campus CECA (Campus de Engenharias e Ciências Agrárias). Em virtude do Plano de Expansão com Interiorização do Governo Federal, em 2006, foi inaugurado o Campus Arapiraca, que posteriormente ampliou sua atuação para as unidades Palmeira dos Índios, Penedo e Viçosa. Em 2010, foi criado o Campus Sertão, com sede em Delmiro Gouveia e uma unidade em Santana do Ipanema, o que contribuiu para a democratização do acesso ao ensino superior em diferentes regiões do estado (UFAL, 2025).

A seguir, o mapa demonstra essa democratização do ensino superior por meio do alcance da instituição no estado alagoano.

Figura 1 - Campi da UFAL



Fonte: Plano de Integridade da UFAL (2023 a 2025)

Assim, a UFAL consolida-se como a maior instituição pública de ensino superior do estado de Alagoas. Possui cerca 104 cursos de graduação, sendo 93 presenciais e 11 cursos a distância, conforme dispõe em seu sítio eletrônico.

3.6.1 Serviço de Informação ao Cidadão (SIC)

O uso das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) possui a finalidade de instituir uma comunicação e interação entre Administração Pública e cidadãos, e fomentar a democracia eletrônica (Cavalcanti; Damasceno; Souza Neto, 2013).

Conforme as informações disponíveis no site oficial do Serviço de Informação ao Cidadão (SIC), acessível por meio do endereço eletrônico <https://ufal.br/ouvidoria/sic-ufal>, a Ouvidoria Geral é a responsável pelo referido serviço pautando-se pela Lei nº 12.527/2011, Lei de Acesso à Informação. Pessoas físicas ou jurídicas podem pleitear informações, sem a necessidade de justificar o pedido, mas a solicitação deve ser clara, objetiva e específica.

Figura 2 - Portal do Serviço de Acesso à Informação



Fonte: <https://ufal.br/ouvidoria/sic-ufal>

O Serviço em tela contempla solicitações sobre informação, reclamação, recursos e desclassificação, via preenchimento de um formulário que deve ser encaminhado fisicamente ao SIC, esse instrumento demonstra a preocupação da Universidade com a inclusão de cidadãos em fragilidade socioeconômica, que não possuem acesso à Internet, mas possuem seu direito à informação assegurado.

O sítio eletrônico da Ouvidoria/SIC da UFAL direciona o cidadão para diversas fontes de informação pública, a saber: Portal de Transparência da UFAL; Portal de Acesso à Informação da UFAL; Vagas e Quadro de Referências dos Servidores da Instituição; Portal para buscar pedidos e respostas respondidas pela UFAL; Perguntas Frequentes inerentes à Matrícula, Graduação, Diplomas, Disciplinas Isoladas, dentre outros; Contatos do Departamento de Matrícula e Controle Acadêmico (DRCA); Perguntas mais Frequentes no Serviço de Informação do Cidadão sobre Pessoal, Graduação e Pós-Graduação, Pesquisa, Cotas, Gestão de Documentos; Carta de Serviços da UFAL; Plataforma Fala.Br (para informações não encontradas no sítio do SIC/UFAL).

2.4.1 Principais estudos sobre a governança pública e transparência nas IFES

A literatura nacional tem evidenciado que a governança pública e a transparência nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) enfrentam desafios estruturais, relacionados, sobretudo, a planejamento institucional e execução das ações. Finger e Araújo (2021) destacam que a dissociação entre esses elementos compromete a credibilidade institucional e, por consequência, fragiliza a confiança pública e a efetividade da transparência ativa nas universidades federais.

Nesse contexto, Pereira et al. (2021) analisaram a usabilidade dos portais das universidades federais da região Nordeste, a partir de uma avaliação qualitativa baseada nos relatos dos usuários. O estudo identificou pontos fortes e fragilidades que impactam diretamente a transparência institucional, o que evidenciou desafios como ausência de padronização dos portais, a escassez de profissionais especializados em usabilidade e design da informação e a inexistência de políticas institucionais voltadas à transparência ativa.

Pereira et al. (2021) apontam problemas recorrentes de legibilidade nos portais da transparência, decorrentes da poluição visual, do uso excessivo da linguagem técnica e da limitada oferta de recursos de acessibilidade, o que compromete a compreensão da informação pelo cidadão. As principais lacunas concentram-se na divulgação da execução orçamentária, contratos, convênios, relatórios de gestão e despesas públicas. No caso da UFAL, embora haja padronização de menus e a divulgação de informações obrigatórias, em atendimento parcial à LAI, a navegação pouco intuitiva e o excesso de cliques dificultam o acesso e a percepção plena dos dados disponibilizados. (Pereira et al., 2021).

Sob outra perspectiva, Oliveira et al. (2015) analisaram a governança corporativa nas universidades federais brasileiras, ao examinar 62 relatórios de gestão referentes ao exercício 2021, à luz dos princípios da governança – transparência, equidade, prestação de contas (accountability) e responsabilidade corporativa. A governança corporativa é compreendida pelos autores como o conjunto dos mecanismos utilizados pelos stakeholders e pela sociedade para assegurar a aplicação transparente, eficiente e ética dos recursos públicos, o que previne fraude e corrupção. Os resultados indicaram melhor desempenho das universidades UNIRIO, UFLA, UFCA, UFC e UFT. No ranking geral, a UFAL ocupou a 57ª posição entre 68 universidades avaliadas, quanto

aos princípios da governança corporativa.

Negrão e Júnior (2022), por sua vez, avaliaram a aderência da gestão das universidades nordestinas aos parâmetros internacionais de governança do IFAC (International Federation Accountants) e do CIPFA (Chartered Institute os Public Finance and Accountancy), com base em questionários aplicados a reitores e pró-reitores. Os resultados revelaram elevado nível de conformidade, especialmente nos princípios de integridade, ética e compliance; todavia, fragilidades foram identificadas na gestão de riscos e no desempenho institucional.

Silva, Kumm e Afonso (2024) estudaram a governança e a transparência na UNILA e constataram que os instrumentos institucionais, como relatórios financeiros, auditorias e planos de trabalho estão alinhados às normas legais e às diretrizes do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Embora o portal da transparência disponibilize informações relevantes ao cidadão, os autores destacam a necessidade de aprimorar os canais de comunicação institucional para ampliar a participação social e o engajamento dos stakeholders.

Em estudo complementar, Sá e Quintana (2025) ao investigarem 20 universidades federais, identificaram fragilidades na padronização, atualização e acessibilidade das informações disponibilizadas nos portais da transparência. A análise das demandas registradas no e-SIC, entre 2016 e 2020, revelou que muitas solicitações recaem sobre dados que deveriam está disponíveis de forma ativa, o que evidencia sobrecarga da transparência passiva e retrabalho institucional.

Resultados convergentes foram encontrados por Lima, Presser e Lozano (2025), ao estudarem os portais de nove universidades do Nordeste. Foram encontrados problemas de atualização, acessibilidade, identificação dos responsáveis e limitação de formatos reutilizáveis. Os autores recomendam o fortalecimento da acessibilidade digital e da padronização informacional como estratégia da transparência institucional.

No âmbito dos Institutos Federais, Santos e Campos (2024) verificaram que somente 5, das 38 pesquisadas, cumpriram integralmente os requisitos de transparência ativa previstos na LAI, com destaque negativo para o item Dados Abertos. De modo similar, Silva et al. (2020) observaram que a maioria dos IFs do Nordeste não divulga plenamente as informações exigidas, apesar da diferença de desempenho entre as instituições.

Em uma perspectiva mais ampla, Macedo e Lemos (2025) propuseram um

modelo de governança voltado à qualidade dos dados abertos. Assim, identificaram baixo engajamento social e comprometimento político na adoção dessas políticas, bem como pouca divulgação de seus impactos.

De forma geral, os estudos evidenciam desafios recorrentes na transparência das instituições públicas de ensino superior, como ausência de padronização das informações e carência de profissionais especializados. Em consonância com Pereira et al. (2021) e Finger e Araújo (2021), observa-se que embora a UFAL atenda às exigências mínimas da LAI, persistem limitações que comprometem a navegabilidade, clareza e completude dos dados, o que compromete o controle social e a confiança pública.

Esse percurso analítico é sintetizado na Tabela 5, que sistematiza as principais pesquisas sobre governança e transparência nas IFEs. Isso demonstra como a governança universitária tem ressignificado o papel dessas instituições frente às demandas contemporâneas de transparência, participação e Accountability.

Tabela 5 – Síntese dos estudos sobre governança e transparência no contexto universitário

Autores	Contribuição conceitual	Metodologia	Resultados	Contribuição para o estudo na UFAL
Macedo e Lemos (2025)	Propõe um modelo de governança de dados abertos governamentais, que identifique os desafios enfrentados na publicação de dados de qualidade, acessíveis e transparentes.	A pesquisa realizou análise de conteúdo (documental e revisão bibliográfica) para identificar os desafios, que foram convertidos em categorias, o que permitiu a construção do modelo de governança. O modelo foi aplicado aos portais de dados abertos (Brasil, EUA, Reino Unido e Irlanda) para efetuar o diagnóstico de maturidade.	O estudo desenvolveu um modelo de governança que contempla 29 ações, distribuídas em 8 temas, tais como transparência, envolvimento social, infraestrutura tecnológica e qualidade dos dados, com o objetivo de promover a publicação de dados de alta qualidade e monitorar o impacto da abertura de dados.	O modelo de governança serve de referência para aprimorar os mecanismos de prestação de contas, pois foca na qualidade da informação e propõe a verificação do impacto dos dados abertos.
Araújo e Finger (2023)	Analisa a gestão da informação na accountability da Universidade	Pesquisa de abordagem qualitativa, que por meio de	Os relatórios de gestão são destinados aos órgãos de controle	Permite avaliar os avanços na gestão da informação da UFAL,

	Federal de Alagoas para seus stakeholders.	entrevistas, realiza um estudo de caso. Elabora análise de conteúdo e emprega o software Atla.ti.	e não à sociedade. A accountability da UFAL não é voluntária, apenas cumpre com a produção de documentos mediante a obrigatoriedade normativa.	considerando o lapso temporal 2023 a 2025.
Pereira; Barros; Freire; França (2021)	Avalia os portais da transparência de universidades federais da região Nordeste do Brasil, sob o prisma da usabilidade e da qualidade. Propõe eventuais melhorias na transparência ativa dos portais.	A pesquisa se fundamenta no estudo de múltiplos casos por meio dos relatos de usuários dos portais das universidades públicas.	Os resultados demonstram que os portais atendem parcialmente aos critérios de qualidade e usabilidade, o que limita a eficiência na divulgação das informações.	Os critérios de qualidade e usabilidade podem servir de referência para mensurar se o portal da transparência ativa da UFAL cumpre sua finalidade precípua de modo satisfatório.
Oliveira; Almeida; Espejo; Souza; Espejo (2024)	Analisa o conteúdo dos relatórios de gestão (exercício 2021) de universidades federais para avaliar a governança corporativa e identificar quais universidades brasileiras mais divulgam informações de boas práticas de governança (transparência, prestação de contas, responsabilidade social e equidade)	A pesquisa é caracterizada como descritiva e documental. Análise de relatórios de gestão 2021 de 68 universidades federais do Brasil.	Os resultados apontam cinco universidades com maior ênfase informacional no aspecto de governança em seus relatórios, a saber: UNIRIO, UFLA; UFCA, UFC e UFT.	Segundo os autores, a UFAL ocupa a 57ª posição, com a ocorrência de 9 termos sobre governança no relatório de 2021. Essa informação pode servir de parâmetro para avaliar a evolução da UFAL quanto à governança consignada no relatório de gestão 2024, documento que também figura como fonte da pesquisa.
Negrão; Júnior (2022)	Aplica padrões internacionais de governança pública (indicadores de desempenho) às universidades públicas do Nordeste do Brasil para avaliar a aderência às boas	A pesquisa adotou uma abordagem descritiva e aplicação de questionário como instrumento de coleta de dados, utilizou-se o método survey. Foram adotados	O estudo revela uma alta percepção de aderência às boas práticas. Os princípios mais aderidos foram Integridade, ética e compliance (86,90%); Transparência e Accountability	Serve de parâmetro no uso de indicadores no âmbito da UFAL para a avaliação da governança, o que contribui com a transparência e accountability da gestão universitária.

	práticas de gestão	parâmetros internacionais de governança como os emanados pelo International Federation of Accountants (IFAC) para avaliar a gestão.	(85,71%).	
Silva; Kumm; Afonso (2024)	Analisa as práticas de governança e transparência em uma universidade pública federal, estabelece uma análise comparativa entre as práticas adotadas pela universidade e as diretrizes estabelecidas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e normas legais, como a Lei de Acesso à Informação e o Decreto nº 9.203/2017.	A pesquisa utiliza uma abordagem qualitativa e exploratória, por meio dos métodos indutivos. Análise de relatórios institucionais, fontes bibliográficas.	Os resultados demonstram que a universidade estudada apresenta uma estrutura alinhada às normas e às diretrizes do IBGC.	Pode-se orientar a implementação de ações semelhantes na UFAL para fortalecer a transparência.
Sá; Quintana (2025)	Analisa os limites da transparência ativa (voluntária) e como suas lacunas impactam na transparência passiva (solicitada, via e-SIC). Reforça a importância da Lei de Acesso à Informação e da cultura de accountability no setor público.	O estudo caracteriza-se como descritivo, com abordagem qualitativa. Utilizou checklist, conforme guia de transparência ativa da Controladoria Geral da União, 2019, para analisar os portais e-SIC de 20 universidades federais.	Os resultados apontam para o retrabalho, pois informações que deveriam ser disponibilizadas via transparência ativa foram solicitadas repetidas vezes via e-SIC. Verificou-se o cumprimento parcial dos requisitos de transparência ativa (dados de receitas, contratos, servidores)	O estudo sinaliza para a ambiência da UFAL o diagnóstico de lacunas na transparência ativa, prevenindo a sobrecarga do serviço prestado pelo e-SIC da universidade. Pois informações que são disponibilizadas na transparência ativa não são demandadas.
Lima; Presser; Lozano (2025)	A pesquisa avaliou a qualidade das informações administrativas divulgadas nos	A pesquisa é descritiva e documental, com abordagem qualitativa e quantitativa. A	Os resultados revelaram que as informações, em sua maioria, estavam desatualizadas, ou	O estudo oferece um diagnóstico direto do portal da transparência da UFAL revelando as lacunas que

	portais de transparência ativa das universidades federais brasileiras. O estudo propõe um framework estruturado em seis categorias (acesso, acessibilidade, abrangência, atualidade, clareza e reutilização) para melhorar a qualidade da informação.	amostra contempla nove universidades do Nordeste, incluindo a UFAL. Foi criada uma ferramenta digital de Avaliação de Qualidade Informacional para mensurar a qualidade dos portais.	não indicavam os responsáveis, apresentavam poucos recursos de acessibilidade para pessoas com deficiência e o formato das informações (PDF ou imagem) impedia a reutilização da informação pelo usuário.	precisam de mais atenção. Por exemplo, a disponibilização de dados em formatos abertos e reutilizáveis (CSV.)
Santos; Campos (2024)	O objetivo do estudo foi analisar o cumprimento das obrigações de Transparência Ativa pelos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs) à luz da Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011).	Pesquisa com abordagem qualitativa e quantitativa que adotou como procedimentos a pesquisa bibliográfica e documental que adotou como coleta de dados a extração de informações do Painel da Lei de Acesso à Informação, gerido pela CGU.	Os resultados mostram que apenas 13% dos IFs cumprem com todos os requisitos legais. Infere-se que os institutos federais precisam aprimorar a observância da LAI para fortalecer o controle social e a transparência.	O estudo direciona a transparência ativa e a gestão da informação da UFAL ao crivo institucional de se autorregular para atender de modo pleno ao prescrito na LAI.
Silva; Costa; Almeida; Torres (2020)	O artigo avalia o papel dos portais da transparência de institutos federais da região Nordeste como instrumento de cidadania digital. O estudo identifica a transparência ativa como elemento de accountability democrática e fortalecimento do controle social.	A pesquisa é descritiva e exploratória com abordagem quantitativa. A amostra se concentrou em onze institutos federais do Nordeste. Utilizou-se o checklist (elaborado com base na LAI) como instrumento de coleta de dados. Também adotou análise documental entre maio e agosto de	Os resultados indicam que a média geral da região é de 77,3%. São apontados como itens mais ausentes: projetos, programas, ações e respostas a perguntas frequentes.	A UFAL pode adotar boas práticas identificadas em institutos federais com os melhores índices como, por exemplo, a atualização de "Perguntas frequentes", com o objetivo de preservar a clareza do conteúdo.

2019.

Fonte: elaboração própria

Diante do exposto, os antecedentes demonstram a importância de explorar a transparência na UFAL, ao analisar o estado atual em que se encontram os mecanismos de prestação de contas da instituição sob a perspectiva dos gestores e servidores que manejam tais instrumentos.

2.6 ARCABOUÇO NORMATIVO SOBRE A TRANSPARÊNCIA

2.6.1 Constituição Federal de 1988

Eis que nesta etapa do estudo, serão delineados os instrumentos normativos do arcabouço jurídico que alicerçam o dever da transparência na Administração Pública.

Nesse teor, cabe trazer à baila o artigo 37, da Constituição Cidadã de 1988, em que o legislador estabelece os princípios norteadores da administração pública, direta e indireta, em todos os níveis de poder em que se expressa (Federal, Estadual, Municipal e Distrital). Ei-lo: “Art. 37. A Administração Pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: (...)”.

Dentre os princípios elencados pelo legislador constituinte, o princípio da publicidade revela-se o nascedouro do dever de divulgação e transparência dos atos administrativos. A esse respeito pondera Moraes, 2020, que a consagração da publicidade e da transparência no texto constitucional representa a obrigatoriedade do Estado de disponibilizar informações a toda a sociedade, salvo os casos de sigilo, assim determinados pelo interesse público. Inclusive, Moraes (2020) realça que a Democracia se fortalece somente em um cenário de total visibilidade em que a fiscalização dos órgãos públicos suscita a crítica sobre as políticas públicas conduzidas pelos governantes.

O princípio da publicidade é a mão que ergue o véu para revelar a face da Administração Pública, é o desnudar dos atos administrativos diante dos olhos do controle social.

Em uma proposta mais profícua, as normas lançam luz sobre o Estado tornando-o transparente. Assim, o conceito de transparência mostra-se mais amplo do que o

conceito de publicidade, pois, conforme Neto et al. (2007), trata-se de revelar informação confiável, compreensível e oportuna.

Em seu artigo 5º, inciso XXXIII, a Constituição Cidadã consagra o direito de petição assegurando que “todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral, (...)”. O que revela a preocupação do legislador constituinte em viabilizar a transparência passiva e, portanto, o controle social da Administração Pública.

Conforme se depreende dos dispositivos constitucionais retromencionados, toda a Administração Pública (direta e indireta) deve observar o princípio da publicidade. Nessa perspectiva, impende ressaltar que esse dever alcança a UFAL em razão de compor a estrutura da Administração Indireta, porquanto se trata de uma autarquia, ou seja, um ente administrativo autônomo, instituído por lei específica, dotado de personalidade jurídica de direito público, patrimônio próprio e funções estatais determinadas, conforme elucidam Alexandrino e Paulo (2012); Baptista Antoun e Netto (2023).

Dessa forma, infere-se que a Carta Constitucional de 1988 estabeleceu os alicerces normativos que vinculam toda a Administração Pública, direta e indireta, ao dever de atuar com transparência, hasteando o princípio da publicidade como um de seus pilares essenciais. Ao reconhecer que a visibilidade dos atos administrativos constitui requisito indispensável ao fortalecimento da democracia e da gestão estatal legítima, a Constituição Federal prescreve um dever jurídico e alberga o compromisso ético do Estado com a sociedade (Alexandrino e Paulo, 2012; Moraes, 2020; Baptista; Antoun Netto, 2023).

Nesse contexto, a UFAL, enquanto autarquia federal, deve-se amoldar aos preceitos constitucionais, ao assumir a responsabilidade da divulgação clara, acessível e tempestiva de suas ações, com o anseio de garantir o efetivo controle social e a promoção da cidadania.

2.6.2 Legislação aplicada à transparência e governança pública

No arcabouço jurídico, a Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999, disciplina o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal e em seu artigo 2º,

inciso V preconiza que os atos administrativos devem ser oficialmente divulgados, salvo as hipóteses que exigem sigilo das informações.

> Art. 2º A Administração Pública obedecerá, dentre outros, aos princípios da legalidade, finalidade, motivação, razoabilidade, proporcionalidade, moralidade, ampla defesa, contraditório, segurança jurídica, interesse público e eficiência.
> V - divulgação oficial dos atos administrativos, ressalvadas as hipóteses de sigilo previstas na Constituição; (Grifo nosso).

Assim, a supramencionada lei denota a relação entre o ato administrativo e a publicidade. A esse respeito, alguns autores (Di Pietro, 2023; Meirelles, 2023) elucidam que a publicidade constitui-se em verdadeira condição de eficácia dos atos da Administração. Nesse teor, a produção dos efeitos jurídicos dos atos administrativos deflui por meio de sua publicação.

Nessa perspectiva, o direito à informação, previsto na Constituição de 1988, repousava sobre normas programáticas, sendo necessária uma norma infraconstitucional para sua regulação (Alcântara, 2023).

Ao percorrer as normas infraconstitucionais, eis que a Lei de Acesso à Informação (LAI), sob nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, confere contornos mais precisos ao direito fundamental de acesso à informação, previsto na Carta Constitucional, conforme visto outrora.

A partir da LAI, Alcântara (2023), elucida que foi instituído o Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão (e-SIC). O portal e-SIC permite aos atores sociais, pessoas físicas e jurídicas, a formalização de demandas de acesso à informação, com prazo razoável (conforme o artigo 11, § § 1º e 2º, pode ser de imediato ou, em 20 dias, prorrogáveis por mais 10).

Em consonância com a Lei 12.527/2011, os órgãos e entidades da Administração Pública devem publicizar, no mínimo, o registro das competências e estrutura organizacional, endereços e telefones das respectivas unidades e horários de atendimento ao público; registros de quaisquer repasses ou transferências de recursos financeiros; registros das despesas; informações sobre procedimentos licitatórios, inclusive os editais e resultados, bem como a todos os contratos firmados; os dados gerais para o acompanhamento de programas, ações, projetos e obras de órgãos e entidades; e as respostas a perguntas mais frequentes da sociedade (Brasil, 2011).

A lei em tela permite que o cidadão acompanhe a gestão de políticas públicas, de maneira mais eficiente e participativa (Cavalcanti; Damasceno; Souza Neto, 2013). Ou seja, a LAI institucionalizou a transparência ativa e o direito do cidadão fiscalizar a

gestão pública (Fujita, 2023). Para, além disso, promoveu a criação e o aperfeiçoamento de instrumentos digitais, como os portais de dados abertos e a plataforma Fala.BR, o que fortalece o controle social e a accountability (Fujita, 2023).

Entretanto, a efetividade da LAI enfrenta desafios técnicos, institucionais e culturais que restringem seu propósito. Ainda persistem lacunas de padronização e estruturação de dados (formatos CSV, por exemplo, que são processados automaticamente por softwares) e metadados consistentes (acompanhados de informações como a fonte, o responsável pela publicação, a periodicidade), esse cenário permite garante ao cidadão a confiabilidade dos das informações (Fujita, 2023).

Angélico (2012) elucida que a lei somente logrará êxito em seu intento se houver mobilização social permanente para demandar transparência, porquanto a legislação, de modo isolado, é insuficiente para transformar práticas enraizadas de opacidade.

2.6.3 Decreto nº 9.203/2017

O Decreto federal nº 9.203/2017 estabelece como princípios fundamentais da governança pública a capacidade de resposta; a integridade; a confiabilidade; a melhoria regulatória; a prestação de contas e responsabilidade; e a transparência. A aplicação desses princípios em instituições federais de ensino como a UFAL fortalece a legitimidade institucional e aprimora a capacidade de gerar valor público (Barbosa et al., 2016).

Nessa perspectiva, a governança pública na UFAL deve ser compreendida não somente como um aparato normativo, mas como um complexo de práticas, que dialogam liderança, estratégia e controle, em consonância com o que professam Barbosa et al. (2016), ao realçarem que a universidade deve ser um cenário de democracia e accountability no setor público.

A previsão normativa da criação de comitês internos de governança acentua a necessidade de instâncias colegiadas que alicercem a alta gestão institucional na implementação de práticas inerentes à integridade, gestão de riscos e monitoramento dos resultados. No contexto da UFAL, a Política de Integridade é conduzida pelo Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos (CGGRCI), uma instância colegiada, de caráter estratégico, permanente e deliberativo. (UFAL, 2023)

O Plano de Integridade da UFAL, 2023-2025, estabelece medidas para mitigar riscos de corrupção, atos fraudulentos e conflitos de interesse, o que reforça a accountability.

3 METODOLOGIA

Nesta seção, para analisar o assunto proposto, busca-se situar o estudo na modalidade de pesquisa e na abordagem adotadas.

3.1 Tipo de pesquisa

Esse estudo enquadra-se como uma pesquisa descritiva, de abordagem qualitativa, pois busca compreender e retratar como se estruturam e funcionam os mecanismos formais de prestação de contas da UFAL, sem a intenção de manipulá-los ou testá-los de forma experimental (Gil, 2002).

Segundo Gil (2002), a pesquisa descritiva almeja descrever as características de um fenômeno ou população, enquanto a abordagem qualitativa permite conhecer as percepções e significados atribuídos pelos sujeitos envolvidos.

De modo semelhante, Siqueira; Avelar e Alcântara (2024) reforçam que esse tipo de investigação favorece a interpretação dos fenômenos a partir da perspectiva dos participantes, o que se coaduna com a proposta deste estudo, ao analisar a percepção dos gestores e servidores sobre a efetividade da transparência e accountability da Universidade (Siqueira; Avelar; Alcântara, 2024).

Assim, a pesquisa assume um caráter descritivo e qualitativo por examinar os instrumentos de prestação de contas da UFAL, como o portal da transparência e o e-SIC, e por analisar a percepção dos agentes institucionais sobre sua efetividade.

Cabe ainda asseverar ao caro leitor que a abordagem do estudo é qualitativa, pois permite conhecer as percepções e significados atribuídos pelos sujeitos envolvidos (Gil, 2002).

De modo semelhante, Siqueira; Avelar e Alcântara (2024) reforçam que esse tipo de investigação qualitativa favorece a interpretação dos fenômenos a partir da perspectiva dos participantes, o que se coaduna com a proposta deste estudo, ao analisar a percepção dos gestores e servidores sobre a efetividade da transparência e accountability da Universidade (Siqueira; Avelar; Alcântara, 2024).

Dessa maneira, o método qualitativo permite compreender os significados e desafios da transparência e da accountability no contexto universitário, ao revelar como tais práticas se manifestam na governança pública da UFAL (Prodanov; Freitas,

2013; Sampieri, et al., 2019).

A pesquisa assume um caráter de estudo de caso na modalidade **qualitativa** por examinar os instrumentos de prestação de contas da UFAL, como o portal da transparência e o e-SIC, a partir da percepção e experiências dos agentes institucionais (stakeholders internos) sobre sua efetividade.

Conforme Flick (2009), a pesquisa qualitativa é adequada para analisar fenômenos complexos em seus contextos institucionais e sociais, pois privilegia a interpretação dos significados, das práticas e das estruturas que os sustentam.

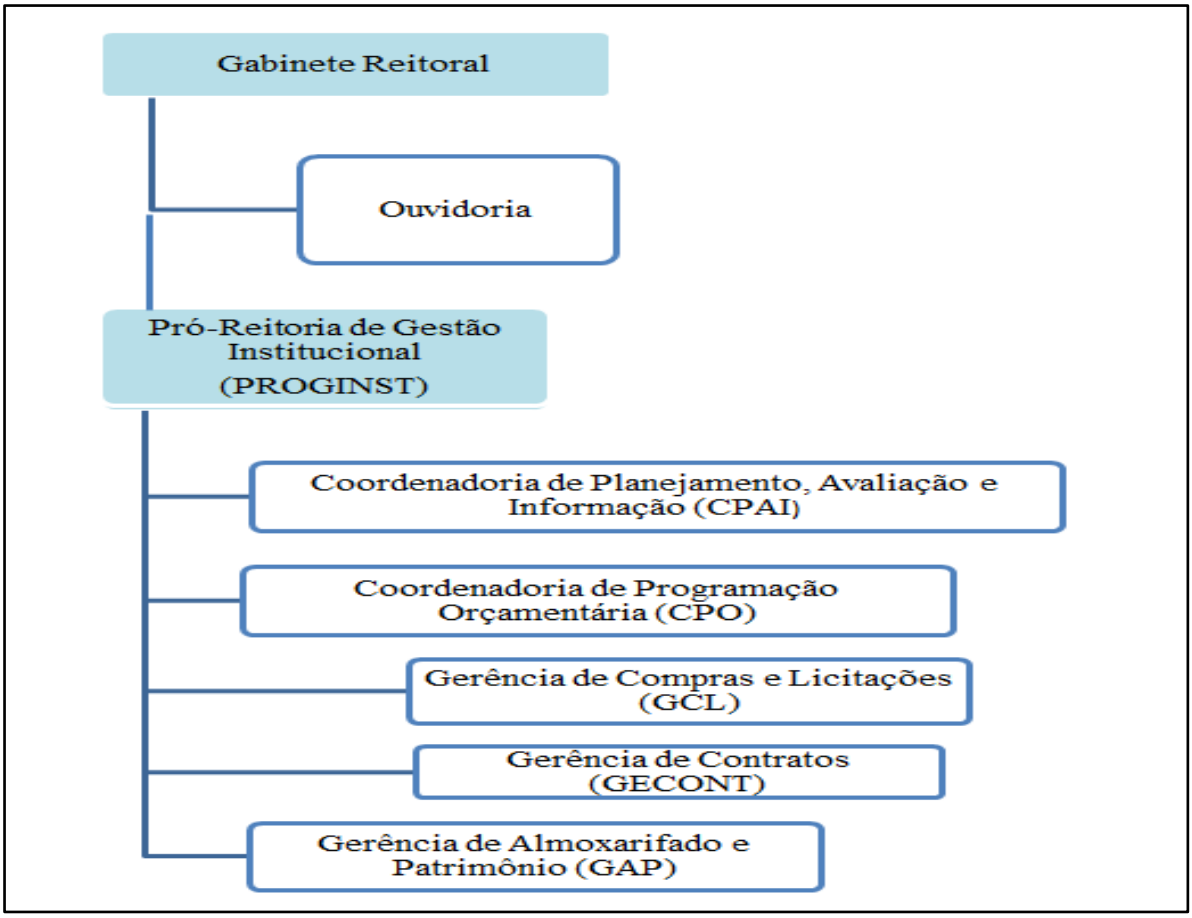
Por meio da abordagem qualitativa, o pesquisador almeja a compreensão profunda do objeto de estudo. Por exemplo, compreender ações dos indivíduos, grupos ou organizações em seu ambiente ou contexto social segundo a perspectiva dos próprios sujeitos, sem ater-se à representatividade numérica ou estatística e a relações de causa e efeito durante o processo de investigação (Guerra, 2014; Soares, 2019; (Souza, 2020).

3.2 Sujeitos e fontes de dados

Os sujeitos da pesquisa estão delimitados por alguns setores, unidades e pró-reitorias da UFAL que atuam no ciclo de produção, coordenação e disponibilização de informações e dados públicos no âmbito da universidade.

Deste modo, foram elencados os seguintes setores, unidades e pró-reitorias para fins de delimitação da amostra, consoante exibe a Figura 3, a seguir.

Figura 3 - Setores Institucionais Inicialmente Selecionados



Fonte: elaborado pela autora.

Na Figura 3, foram inicialmente delineados os setores da PROGINST, que foram submetidos à coleta de dados com a finalidade de extrair a percepção dos seus stakeholders que atuam nas ações de gerenciamento da informação.

A Pró-Reitoria de Gestão Institucional (PROGINST), conforme preceitua o Regimento e Estatuto Geral da UFAL (2006), tem por finalidade precípua planejar e coordenar as políticas de gestão institucional e as atividades de gestão da informação, de programação orçamentária, de planejamento e avaliação da Universidade.

Ressalte-se que a entrevista foi aplicada no período compreendido entre novembro de 2025 e janeiro de 2026. Entretanto, em virtude da baixa adesão dos servidores dos setores inicialmente especificados no desenho da pesquisa, identificou-se a necessidade de corrigir essa lacuna empírica.

Deste modo, o escopo da pesquisa foi ampliado para incluir novas unidades da UFAL para assegurar mais representatividade institucional, conforme se observa na Figura 4 – Setores Participantes.

Figura 4: Setores Participantes



Fonte: elaborado pela autora.

Assim, considerando a estrutura organizacional apresentada participaram das entrevistas setores vinculados à Pró-Reitoria de Gestão Institucional (PROGINST), abrangendo as áreas de Contratos, Coordenadoria de Planejamento, Avaliação e Informação (CPAI) e a Coordenadoria de Programação Orçamentária (CPO).

Além desses, foram incluídas unidades da Diretoria de Administração de Pessoal (DAP), como a Coordenadoria de Gestão e Tratamento da Informação (CGTI) e a Coordenadoria de Informação Normativa (CNOR).

Para representar as unidades acadêmicas, foi incluída a Faculdade de Direito de Alagoas (FDA). Igualmente foram contempladas a Assessoria de Comunicação (ASCOM)

e a Diretoria de Contabilidade e Finanças (DCF), abrangendo o Setor de Análise, a Divisão de Administração Financeira (DIAFI) e a Divisão de Convênios (DIVCON).

Figuraram também dentre os participantes da pesquisa, a Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD), a Pró-Reitoria de Pessoas (PROGEP) e o Gabinete Reitoral, o que constituiu um conjunto mais diversificado de setores, envolvidos direta ou indiretamente nas práticas de transparência da Universidade.

Ressalte-se que a pesquisa também compreende o acesso aos portais de divulgação de dados públicos no âmbito da UFAL, como o Serviço de Informação ao Cidadão (SIC) e o portal da Transparência.

Assim, a análise dos mecanismos de prestação de contas da Universidade perpassa por três filtros, a seguir pormenorizados, para identificar a se os meios de prestação de contas da UFAL cumprem com efetividade seu objetivo de transparência em sua plenitude, ao alcançar os anseios dos órgãos de controle e assegurar a accountability. Desse modo, são utilizados como critérios, ou filtros, para alcançar a finalidade de avaliar os mecanismos de prestação de contas os seguintes procedimentos:

a) realizar o confronto do portal da Transparência da UFAL e do e-SIC com a Lei de Acesso à Informação, sob número 12.527/2011, para aferir o cumprimento das prescrições normativas;
b) apresentar pesquisas similares (artigos científicos) para estabelecer um estudo comparado, o que permite mensurar se a transparência institucional se coaduna ao que está sendo praticado em outras universidades;
c) realizar entrevista semiestruturada destinada aos gestores e servidores técnicos que lidam com a construção e manutenção dos mecanismos de prestação de contas da UFAL.

Por sua vez, o acervo normativo que serve de alicerce ao estudo em apreço compreende a Lei de Acesso à Informação, sob nº 12.527/2011; a Constituição Federal de 1988; o Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, que regulamenta a política de governança pública na administração pública federal.

3.3 Instrumentos de coleta de dados

Para a coleta de dados foi utilizada a *técnica de interrogação*, pois permitiu a extração de informações a partir da perspectiva dos pesquisados, que, nesse caso, atuam como gestores e servidores técnicos na gestão e divulgação de informações

públicas inerentes à Universidade Federal de Alagoas (Gil, 2002).

Na perspectiva de Flick (2009), a entrevista, especialmente em suas formas semiestruturada ou abertas, permite ao pesquisador estabelecer um diálogo com o entrevistado, que expressa sua visão de forma contextualizada, sem a rigidez dos instrumentos padronizados.

No caso da pesquisa sobre a transparência na UFAL, a aplicação de entrevistas semiestruturadas permitiu captar como gestores e servidores técnicos interpretam a prestação de contas e o fluxo de informações na perspectiva dos próprios sujeitos envolvidos.

Conforme preceitua Sampieri et al. (2019), a entrevista é compreendida como uma reunião para dialogar e trocar informações entre uma pessoa, o entrevistador, e outra, o entrevistado, ou outras, os entrevistados. Em linhas gerais, a entrevista se alicerça em torno de perguntas e respostas, desse modo, ocorre a comunicação e a construção de significados sobre o tema.

Ainda, segundo esclarece o referido autor, a entrevista pode ser estruturada, semiestruturada, ou aberta. Em uma entrevista estruturada, há um roteiro específico para conduzir a conversa entre os interlocutores (Sampieri et al., 2019).

Por sua vez, na entrevista semiestruturada há um roteiro de assuntos ou perguntas, porém o entrevistador tem a liberdade para realizar perguntas que, embora não estejam previstas no roteiro, mas que são necessárias para extrair informações e conceitos para a compreensão plena do assunto. A entrevista aberta possui um roteiro geral, mas o entrevistador tem maior flexibilidade para estabelecer o ritmo, o conteúdo e a estrutura da entrevista (Sampieri, et al.2019).

A entrevista semiestruturada fora realizada junto aos gestores e servidores técnicos da UFAL, que atuam em setores estratégicos. Ressalte-se que a mestranda Maynara Rodrigues, autora deste estudo, foi a responsável pela condução das entrevistas, realizadas entre os meses de novembro de 2025 a janeiro de 2026, por meio da aplicação de questionários e da realização de conversas presenciais com os entrevistados.

Desse modo, a entrevista semiestruturada contemplou as seguintes áreas: Perfil do entrevistado; Percepção sobre os mecanismos de transparência; Efetividade para a accountability; Controle social e participação; Sugestão de aprimoramento.

A finalidade precípua foi identificar as lacunas e fragilidades que ainda permeiam a publicização e quais sugestões os gestores e servidores técnicos vislumbrariam para

melhorar os mecanismos de prestação de contas da Universidade.

Na Tabela 6 - Entrevista semiestruturada, encontram-se os blocos de assuntos que nortearão a entrevista. Ei-los:

Tabela 6 - Entrevista semiestruturada

Bloco	Objetivo	Perguntas
1. Perfil do entrevistado	Identificar funções, tempo de atuação e experiência do servidor	1. Qual é sua função ou cargo na UFAL? 2. Há quanto tempo atua nesse setor ou em atividades relacionadas à transparência e prestação de contas?
2. Percepção sobre os mecanismos de transparência	Compreender como o servidor percebe os instrumentos formais utilizados	4. Em sua opinião, quais são os principais instrumentos de prestação de contas que a UFAL disponibiliza atualmente? 5. Como você avalia a clareza e acessibilidade das informações disponíveis nos portais da UFAL? 6. Considera que a universidade divulga informações suficientes para assegurar a transparência ativa (ou seja, a divulgação voluntária, de ofício), ou ainda predomina uma postura mais reativa, por meio de solicitações via e-SIC? 7. Quais limitações ou dificuldades você identifica nos atuais mecanismos de transparência?
3. Efetividade para accountability	Verificar se os mecanismos cumprem sua finalidade de responsabilização e visibilidade	8. De que forma os mecanismos de prestação de contas da UFAL contribuem para aumentar a transparência e a responsabilização institucional perante sociedade? 9. Quais aspectos dos relatórios e das informações divulgadas pela universidade poderiam ser aprimorados para torna-los mais acessíveis e compreensíveis ao cidadão? 9. Que tipo de práticas de transparência você considera mais eficazes para fortalecer o controle social e a participação da comunidade universitária?
4. Controle social e participação	Analisar o engajamento da sociedade no uso dos canais de transparência	11. Como você percebe a utilização, pela sociedade, dos canais de transparência da UFAL? 12. Quais barreiras dificultam a efetiva participação social no controle da universidade?

5. Sugestões de aprimoramento	Identificar propostas e caminhos de melhoria	13. Quais melhorias você considera essenciais para que a UFAL avance em práticas de governança mais transparentes e participativas? 14. De que forma os instrumentos digitais (dados abertos, formatos reutilizáveis, acessibilidade digital) poderiam fortalecer a transparência institucional? 15. Você acredita que a cultura organizacional da UFAL favorece ou restringe o fortalecimento da Accountability e do controle social?

Fonte: Elaborado pela autora.

Deste modo, a amostra de unidades administrativas foi ampliada, acrescentando-se o Núcleo da Tecnologia da Informação (NTI), o Departamento de Contabilidade e Finanças (DCF), a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) e a Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD).

Essa ampliação contribuiu para fortalecer a consistência analítica da pesquisa e ampliar a diversidade de perspectivas sobre a governança e a transparência na UFAL.

O instrumento de entrevista se constituiu por meio de formulário eletrônico do Google Forms, formado pelo Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, o que permite o caráter voluntário, anônimo e confidencial da entrevista; houve a definição prévia de conceitos-chave, como governança, transparência, accountability, o que dissipa as eventuais ambiguidades. Além disso, as questões abertas, organizadas em seções temáticas, estimulam respostas reflexivas sobre os instrumentos institucionais como o Portal da Transparência.

Para além da aplicação do formulário, o estudo contemplou uma etapa complementar, baseada na interação direta com os entrevistados, realizada por meio de diálogos presenciais, conduzidos de forma semiestruturada.

Nesses momentos, foram apresentados os objetivos da pesquisa para promover um ambiente de confiança e abertura. Dessa maneira, buscou-se, por meio da conversa, extrair as percepções dos participantes, ao permitir que os servidores revelassem suas experiências, exemplos práticos e avaliações sobre os mecanismos de prestação de contas da UFAL. Essas nuances emergiram justamente por meio desse tipo de abordagem presencial.

A análise crítica das práticas institucionais repousa sobre as questões relacionadas ao controle social, participação da sociedade e sugestões de aprimoramento.

Após encaminhar o formulário da entrevista, cada unidade (ou setor) foi visitada para explicar aos servidores a relevância, a metodologia e o objetivo da pesquisa.

No *Perfil dos entrevistados* (questões 1 a 3), **a pesquisa contou com a participação de 19 servidores** técnicos da Universidade Federal de Alagoas.

No entanto, um dos convidados recusou participar da entrevista, exercendo seu direito de forma voluntária. A recusa foi devidamente registrada no Termo de Consentimento Livre e Esclarecida, em observância aos princípios éticos da pesquisa.

A amostra, que compreende 18 respondentes, distribui-se em áreas estratégicas, incluindo Administração, Contabilidade, Tecnologia da Informação e Gestão de Orçamento.

Considerando que inicialmente a adesão dos setores inicialmente foi baixa

Observa-se a predominância de profissionais vinculados às áreas administrativa, financeira e de gestão, o que revela o perfil dos respondentes e o objeto da pesquisa centrado na governança pública e nos mecanismos de prestação de contas. Essa diversidade técnica dos cargos contribui para uma análise qualificada dos instrumentos institucionais de transparência.

Os profissionais apresentam experiência com média de atuação entre 10 e 15 anos.

No que se refere à formação acadêmica, todos os entrevistados possuem nível superior completo, alguns com especialização, mestrado e doutorando. A presença expressiva de formação stricto sensu evidencia o elevado nível de qualificação, o que reforça a consistência técnica das percepções apresentadas.

3.4 Análise dos dados coletados na entrevista

A análise dos dados coletados na entrevista será conduzida por meio da apreciação qualitativa de conteúdo, conforme o método proposto por Bardin (2016), que permite identificar padrões, percepções e significados atribuídos pelos servidores à transparência e prestação de contas na UFAL.

Além disso, os atributos da entrevista qualitativa, descritos por Gibbs (2009), tais como **flexibilidade, profundidade, contextualização e caráter interpretativo** serão adotados para orientar a produção e a compreensão dos dados empíricos.

Gibbs esclarece que a entrevista se revela como um instrumento flexível e interativo. Esse atributo manifesta-se na diversidade do perfil dos entrevistados:

contadores, administradores, assessores técnicos e gestores, bem como nos distintos tempos de atuação na UFAL.

Além disso, a flexibilidade do roteiro permitiu que os respondentes expressassem percepções próprias transcendendo respostas padronizadas, o que reforça o teor dialógico e contextualizado da entrevista defendida por Gibbs (2009).

Outro atributo de relevância é a profundidade analítica, obtida por meio de perguntas abertas, que favorecem a exploração do "como" e do "porquê" dos fenômenos. Esse aspecto é claramente identificado nas respostas às questões sobre a clareza das informações, transparência ativa e limitações dos mecanismos institucionais. Assim, os entrevistados não apenas avaliam os instrumentos disponíveis, como os relatórios de gestão, Portal da Transparência e e-SIC, mas também problematizam aspectos como linguagem excessivamente técnica, dificuldades de acesso e insuficiência de ações voltadas à participação social.

Conforme Gibbs (2009), a entrevista possui natureza reflexiva e interpretativa. Isso implica que os dados são analisados à luz do contexto organizacional e da posição, funcional ou hierárquica, ocupada pelo sujeito.

Esse atributo se revela nas interpretações críticas sobre a cultura institucional da UFAL, ora percebida como contributiva, ora percebida como limitadora do fortalecimento da transparência. As sugestões apresentadas, como uso da linguagem cidadã, infográficos, capacitação interna e ampliação da divulgação, expressam avaliações descritivas e julgamentos ancorados na vivência institucional dos entrevistados,

Diante do exposto, os dados obtidos confirmam a entrevista como instrumento adequado para compreender práticas de governança e transparência em consonância com os pressupostos metodológicos de Gibbs (2009).

Assim, para o Bloco 1 – Perfil do entrevistado, as respostas serão organizadas de forma descritiva e categorial, em que as informações sobre função, tempo de atuação e experiência profissional serão agrupadas. Essa caracterização permitirá compreender o contexto institucional dos participantes e relacionar suas percepções aos diferentes níveis hierárquicos e aos setores administrativos.

Para o Bloco 2 - Percepção sobre os mecanismos de transparência, será realizada uma análise temática com categorias relacionadas à clareza das informações, acessibilidade dos portais suficiência da divulgação e percepção sobre transparência ativa e passiva. As falas serão usadas para identificar padrões de avaliação (positivos, neutros ou críticos) e

limitações recorrentes apontadas pelos servidores.

No Bloco 3 - Efetividade para accountability, os dados serão interpretados a partir das dimensões da responsabilização, visibilidade institucional e aprimoramento das práticas de transparência. Assim, serão criadas categorias que indiquem o grau de efetividade percebido e sugestões de melhoria, para compreender como os mecanismos contribuem (ou não). Nesse sentido, pode-se ilustrar como categorias para o Bloco 3, a "clareza e acessibilidade das informações", a "contribuição para a transparência institucional", "limitação na efetividade dos mecanismos" e "propostas de aprimoramento".

Enfim, para o Bloco 4 – Controle social e participação, a análise buscará identificar o nível de engajamento social percebido pelos servidores e as barreiras institucionais e culturais que dificultam a participação cidadã. As respostas para esse bloco serão categorizadas segundo os tipos de obstáculos mencionados (tecnológicos, comunicacionais, estruturais ou de cultura organizacional).

Por fim, as categorias formadas em todos os blocos serão cruzadas para evidenciar relações entre o perfil do servidor, percepção dos mecanismos e avaliação da efetividade e participação social, para compor uma interpretação integrada sobre a governança e a transparência na UFAL.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA ENTREVISTA

Avançando para a *Percepção sobre os mecanismos de prestação de contas*

(questões 5 a 7), ao serem questionados sobre os principais instrumentos de prestação de contas, disponibilizados pela UFAL, os entrevistados destacaram, majoritariamente, o Relatório de Gestão (7 menções) e o Portal da Transparência (4 ocorrências). Outros instrumentos foram citados de forma específica, como Ouvidoria, e-SIC, UFAL em Números, Sistema de Diárias e Passagens (SCDP), o SIAFI (Sistema Integrado de Administração Financeira), que advém do Governo Federal e o SIG (Sistema Integrado de Gestão).

Os dados revelam que o Relatório de Gestão é percebido como o principal instrumento formal de accountability, o que indica a centralidade desse documento na governança da Universidade. O referido Relatório é encaminhado ao TCU para detalhar o desempenho institucional e financeiro da UFAL. No entanto, na perspectiva dos entrevistados, o potencial do relatório de traduzir dados em conhecimento acessível e útil à sociedade é negligenciado.

O Portal da Transparência é utilizado pela maioria dos servidores entrevistados para a consulta de informações sobre despesas, receitas e contratos. A percepção geral sobre acesso e clareza foi considerada razoável, pois ainda paira o desafio da falta de contextualização dos dados brutos e relatórios sem notas explicativas, que perdem o sentido para o público leigo.

A escassez de citações a canais como Ouvidoria e e-SIC sugere que tais instrumentos não são percebidos com igual centralidade no processo de prestação de contas. Esse desconhecimento destaca a possível fragilidade na divulgação institucional de seus próprios mecanismos.

Na questão 5 aprofunda a percepção dos entrevistados sobre c*lareza, compreensão e acessibilidade* das informações disponibilizadas nos portais da UFAL. A avaliação predominante foi “regular”, havendo apenas um registro de avaliação “ótima”.

Dentre as principais limitações apontadas, destacam-se: linguagem excessivamente técnica ou formal, caminhos longos para encontrar informações, ausência de recursos explicativos. Ou seja, na perspectiva dos entrevistados, a transparência formal não representa uma transparência compreensível.

Na análise das respostas sobre c*lareza, compreensão e acessibilidade* das informações, observa-se uma percepção heterogênea entre os entrevistados, pois enquanto alguns consideram o acesso simples, outros advertem a dificuldade em compreender o conteúdo das informações.

Na clareza o destaque foi o rebuscamento técnico na linguagem, além da ausência de elementos explicativos, o que endossa uma tendência mais formal para atender a transparência normativa e não a transparência efetiva (destinada ao cidadão).

Ao falar sobre esse aspecto um servidor esclareceu que “Ainda precisa melhorar a linguagem, facilitando a compreensão. O acesso é fácil.”

A respeito do quesito compreensão, a maioria dos servidores respondeu que a leitura e a interpretação dos dados ficam comprometidas pelo volume substancial de informações, a falta de padronização, atualização insuficiente e de prévio conhecimento técnico.

A fala de um dos entrevistados exemplifica essa percepção: “As informações ainda são divulgadas de forma estáticas e com atraso na atualização.”.

A acessibilidade foi marcada como de navegabilidade pouco intuitiva, o que dificulta a localização da informação. Muitas vezes, são exigidos muitos cliques para chegar ao dado pesquisado.

Essa percepção pode ser vislumbrada na fala de um dos servidores: “As considero razoável. Às vezes há certa dificuldade de encontrar alguns tópicos.”

Ao percorrer a questão 6, que se refere à transparência ativa, a maioria dos entrevistados (6 ocorrências) entende que a UFAL adota uma postura de transparência passiva, isto é, parte expressiva das informações é disponibilizada pela instituição como resultado de atendimento de solicitações por meio do E-SIC em demandas mais específicas, por exemplo.

Alguns participantes disseram sobre a transparência ativa que a universidade “ainda continua uma postura reativa” ou que as informações “não são suficientes”, o que endossa serviços adicionais como o mencionado E-SIC.

O contexto demonstra que a transparência ativa ainda permanece incipiente e requer mais visibilidade das informações.

Esse resultado sugere que, embora haja o reconhecimento da transparência ativa, sua efetividade ainda pode ser aprimorada, como, por exemplo, na organização das informações.

As principais dificuldades identificadas nos atuais mecanismos de transparência referem-se à linguagem técnica, informações dispersas em vários canais (que não são divulgados), limitação de recursos humanos, o que pode comprometer a atualização e compreensão de relatórios e dados pela comunidade acadêmica e pela sociedade.

Nos itens dedicados à accountability, a análise dos resultados sugere que para os servidores(as), a demonstração do retorno dos recursos públicos à sociedade é essencial para engajar a comunidade; além de promover a cultura de responsabilidade entre os gestores. Mas, destacaram que a Universidade precisa romper a barreira da transparência formal.

Ao serem questionados se as informações permitem o controle social efetivo, 7 entrevistados concordaram que favorecem. No entanto, foi constatado que a comunidade acadêmica utiliza mais os meios disponíveis do que a sociedade em geral.

Para este aspecto, a análise das respostas explica o porquê do uso mais acentuado dos meios de transparência institucionais pela comunidade acadêmica em comparação com a sociedade em geral. Isso decorre de um conjunto de fatores estruturais e culturais, a saber: maior familiaridade técnica, acesso institucional e interesse direto.

A sociedade, porém, enfrenta barreiras de conhecimento sobre a existência dos canais, que é agravada pela ausência de uma cultura de controle social e pela complexidade das informações e fragmentação dos dados, pois os usuários externos tendem a abandonar a busca pela informação devido à dificuldade.

Assim, o controle social foi considerado limitado por fatores como a baixa cultura de fiscalização, a exígua divulgação dos canais, a dificuldade de compreensão dos termos técnicos e dispersão da informação.

De modo geral, a percepção dos entrevistados sobre o controle social, sugere a exígua participação e engajamento da sociedade. O que reverbera na subutilização dos instrumentos institucionais de prestação de contas pelo público a que se destinam (sociedade e comunidade acadêmica). A pesquisa apontou que esse desconhecimento, desinteresse, ou, até mesmo, a dificuldade de acesso torna “esses canais são pouco explorados” e “a sociedade até desconhece o direito às informações”, conforme declararam alguns dos servidores.

Quanto às práticas internas da UFAL dificultar ou fortalecer a transparência e a responsabilização, um dos entrevistados entende que “Nem ajuda, nem atrapalha. A UFAL segue a linha do Brasil, onde o bom gestor é aquele que usa (torra) o orçamento mesmo que seja sem eficiência.” Ressalte-se que, apesar dessa percepção, a maioria dos entrevistados, consideram que a cultura e práticas internas da UFAL contribuem com a transparência e a responsabilização.

No quesito que versa sobre propostas de aprimoramento, dentre as sugestões

destacam-se: a melhoria técnica do Portal da Transparência, tornando-o mais intuitivo; a simplificação da linguagem (com a inclusão de materiais explicativos); a capacitação dos servidores; o estímulo à participação social (divulgação dos canais).

Para construir a Melhoria Técnica do Portal da Transparência, os resultados da entrevista sinalizam uma navegabilidade mais intuitiva e integrada. A usabilidade poderia ser alcançada por meio de menus mais simplificados, ferramentas de pesquisa eficientes e inserção do perfil de usuário "cidadão", pois atualmente conta apenas com os perfis estudante e servidor.

Sob a perspectiva da governança na Universidade, essas modificações tornariam o portal mais acessível e ampliariam a transparência institucional.

Para alcançar a Simplificação da Linguagem e uso de materiais explicativos, fazer-se-á necessário presentar dados públicos no formato de informações compreensíveis. Esse é um elemento decisivo para o alcance da transparência pública na UFAL. Desse modo, a produção de materiais explicativos, como vídeos curtos, infográficos e notas explicativas, traduziria para a sociedade o que está sendo divulgado. Assim, a UFAL transcenderia da transparência formal à transparência efetiva.

Experiências de portais públicos (Cidadão Saúde) revelam que o uso de uma linguagem clara, objetiva e didática eleva a compreensão e o controle social.

Para a Capacitação dos servidores, na pesquisa, observou-se que a diversidade de setores e a complexidade dos dados demandam a capacitação contínua dos servidores, especialmente em temas voltados à linguagem cidadã, dados abertos e comunicação pública. Essa capacitação permite que os servidores estejam aptos não somente a produzir informações, mas também a organizá-las e comunicá-las de maneira adequada. Essa pauta, inclusive, fora um anseio recorrente nas falas dos servidores entrevistados.

A respeito do Estímulo à participação social, essa sugestão de aprimoramento se encontra como um dos pilares para alicerçar a transparência pública na UFAL. Pois, se todas as sugestões anteriores forem atendidas, mas o estímulo à participação social for ignorado, será inócuo todo o esforço institucional.

Tornar exequível a transparência efetiva (e não apenas formal) não se trata de uma realidade distante. Mas as primeiras "sementes" precisam ser lançadas sobre o solo fértil da governança institucional. Nesse sentido, a Universidade precisa adotar uma política que amplie a visibilidade e o uso dos canais existentes. O início perpassa por divulgar os seus próprios meios de transparência: Portal da Transparência, Ouvidoria e Serviço de

Informação ao Cidadão.

Perguntar-se o quanto a sociedade e os próprios servidores e discentes conhecem esses canais de prestação de contas seria o começo do processo para a UFAL. Pois, a entrevista demonstrou que alguns servidores desconhecem meios básicos da transparência institucional, conforme se pode inferir na fala: “Para responder esta pergunta Eu precisaria conhecer o portal da Transparência. Nunca acessei”.

Os resultados da entrevista evidenciam que a UFAL possui instrumentos formais consolidados de prestação de contas, com destaque para o Relatório de Gestão e o Portal da Transparência.

Entretanto, os dados também evidenciam lacunas na transparência, especificamente quanto à comunicação e à participação social. As fragilidades mais citadas foram a linguagem excessivamente técnica, a limitada apropriação social das informações divulgadas devido à baixa cultura de controle social e à escassez de divulgação dos próprios canais de prestação de contas disponíveis.

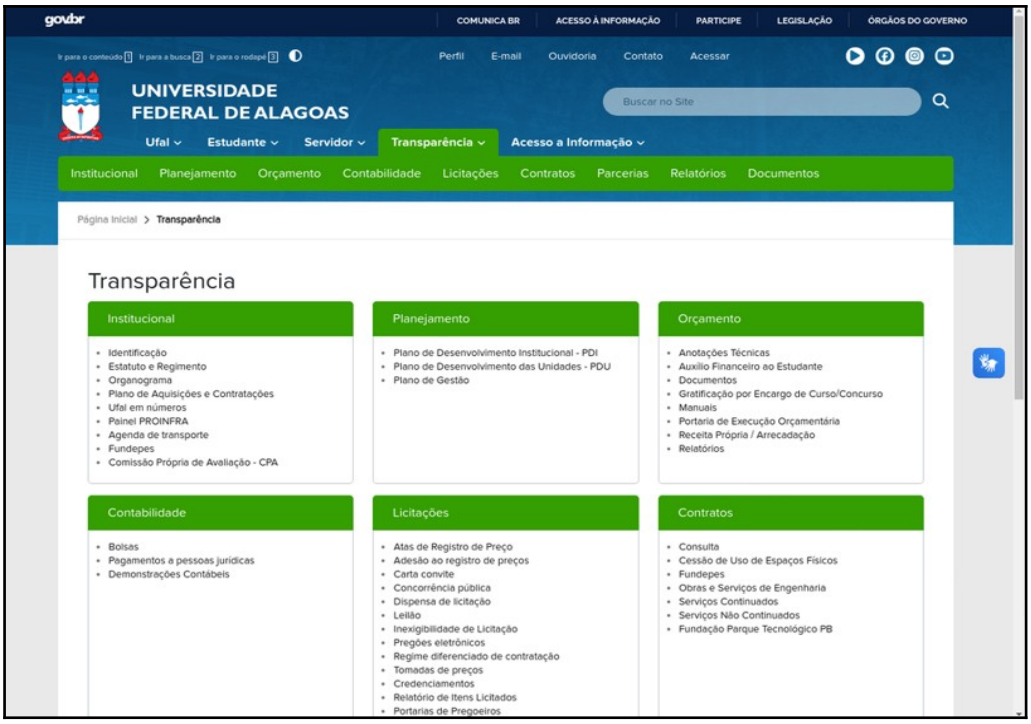
Após a análise da percepção dos servidores sobre os mecanismos gerais de prestação de contas, a investigação segue com o Portal da Transparência da UFAL para avaliar sua organização, acessibilidade e efetividade nessa rede de prestação de contas institucional.

4.1 Portal da Transparência da UFAL

Nas linhas que precederam este tópico, já foram delineadas as ponderações que versam sobre a transparência em seu aspecto geral; cabendo, neste ponto, apresentar os contornos do mecanismo de prestação de contas que se exerce por meio do Portal da Transparência da Universidade.

Desse modo, foi elaborada a Tabela 7, que reúne as principais informações divulgadas pela UFAL no exercício da transparência.

Figura 5 - Portal da Transparência da UFAL



Fonte: <https://ufal.br/transparencia>

A Figura 5 ilustra a interface do Portal da Transparência da Universidade Federal de Alagoas, que confere destaque às diversas categorias de informações disponíveis à sociedade, como institucional, planejamento, orçamento, contabilidade, licitações e contatos (UFAL, 2025).

Cada categoria apresenta links para acesso a documentos e dados detalhados, como organogramas, planos de desenvolvimentos, relatórios orçamentários, resultados de licitações, o que evidencia a transparência ativa da universidade e a prestação de contas públicas (UFAL, 2025).

A Tabela 7 evidencia como cada informação atende diferentes aspectos de fiscalização previstos na Constituição Federal de 1988.

Para cada categoria, a tabela aponta a relevância teórica da divulgação desses dados, o que acentua a importância da transparência que se espraia em várias vertentes, criando um cenário de fomento ao controle social e combate à corrupção (UFAL, 2023).

Tabela 7 - Panorama atual do Portal da Transparência da UFAL

Fiscalização (art. 70, CF/88)	**Conjunto de Dados**	**Relevância com base na teoria**
Contábil, Financeira,	Empenho	**Transparência orçamentária:** Demonstra como a universidade está destinando seu orçamento, sendo um dado essencial para acompanhar a

Orçamentária		execução financeira (Alcântara, 2023; UFAL, 2025).
	Licitação	**Controle social e combate à corrupção:** A transparência nos processos de compra previne fraudes e garantir o uso eficiente do dinheiro público (Monteiro; Teixeira, 2025).
	Orçamento (LOA)	**Pilar de transparência fiscal:** A divulgação do orçamento é a base sobre a qual se alicerça a transparência pública, ao deixar cristalina a fonte e a destinação dos recursos (Alcântara, 2023).
Contábil, Financeira, Orçamentária, Operacional	Convênios	**Fiscalização de parcerias:** Fortalecer a sociedade no monitoramento de acordos firmados pela universidade com outras entidades, ao confrontar os objetivos pretendidos e os resultados (Silva, 2024; UFAL, 2025).
	Contratos	**Fiscalização da execução:** Permite que qualquer cidadão verifique se os serviços e os produtos contratados estão sendo entregues conforme o acordo, o que fortalece a accountability (Loureiro; Teixeira; Prado, 2008; UFAL, 2025).
	Pessoal (Técnico, Docente)	**Controle de gastos e gestão de pessoas:** A divulgação da remuneração de servidores permite o controle social sobre a folha de pagamento (BRASIL, 2011; UFAL, 2025).
Operacional	Produtos de Extensão	**Accountability social:** Demonstra o retorno direto da universidade para a sociedade por meio de ações de extensão, exibindo o impacto social de suas atividades (Eidt, 2021).
	Projetos e Cursos de Extensão	**Avaliação do impacto social:** Permite à comunidade conhecer e avaliar as iniciativas de extensão, que são a ponte principal entre a universidade e a sociedade (Eidt, 2021).
	Processos administrativos	**Transparência dos atos de gestão:** Assegura que as decisões administrativas sejam públicas, criando um ambiente propício à fiscalização dos trâmites e procedimentos (Silva, 2024).
	Ingressantes, cursos de	**Accountability acadêmica:** Permite à sociedade

	graduação, e pós-graduação (lato e stricto sensu)	avaliar a oferta de cursos, a demanda e o perfil dos estudantes, fiscalizando a função principal da universidade: o ensino (Fonseca; Jorge; Nascimento, 2020).
Operacional, Patrimonial	Unidades organizacionais	**Compreensão da estrutura:** Expressa como a universidade está organizada, identifica os responsáveis por cada setor e a forma como as decisões são construídas. (UFAL, 2006)
Financeira, Orçamentária	Bolsas de apoio	**Equidade e controle social:** Possibilita que o cidadão acompanhe os critérios de distribuição de bolsas, o que assegura a assistência estudantil justa e transparente (BRASIL, 2025).
Contábil, Financeira, Orçamentária, Operacional, Patrimonial	Requisições (material e serviços)	**Prevenção de desperdício:** Pormenoriza as demandas internas, as compras e uso de recursos, o que coíbe gastos desnecessários. (UFAL, 2025)

Fonte: Elaboração própria

Assim, a Tabela 7 reflete um panorama da página eletrônica destinada à transparência da UFAL. Nesse teor, conforme se vislumbra, o conteúdo foi distribuído em grupos prioritários, que são sequenciados do 1º ao 6º grupo.

Os critérios utilizados para a separação dos conjuntos de dados em grupos dialogam com a relevância teórica. A finalidade precípua dessa metodologia é espelhar uma melhor compreensão e apropriação das informações que guardam similitude de ações. Por exemplo, o conjunto de dados referentes ao ensino, formado por ingressantes e cursos, é submetido à atividade fiscalizatória da sociedade; de modo semelhante, o conjunto de dados das licitações sucumbe à fiscalização dos olhos do cidadão sobre o erário, o que pode prevenir fraudes (Fonseca; Jorge; Nascimento, 2020; UFAL, 2025).

4.2 Análise do Portal da Transparência à luz da LAI

Conforme verificado anteriormente, o Portal da Transparência da UFAL é um instrumento que, em termos formais, atende às exigências normativas básicas de divulgação de informações públicas.

Contudo, ao confrontar o portal com os requisitos expressos no art. 8º, §3º da Lei de Acesso à Informação, observa-se que alguns aspectos essenciais ainda precisam ser

aperfeiçoados. Pois, se o que foi revelado, não foi compreendido, ainda se encontra inacessível.

No aspecto organização e navegação, a LAI preconiza que os sítios eletrônicos contenham *ferramenta de pesquisa de conteúdo* (art. 8º, §3º, I) com acesso à informação de maneira objetiva, transparente, clara e em linguagem de fácil compreensão.

O portal possui ferramenta de busca por temas e filtros, o que atende ao requisito legal. No entanto, a organização ainda se mostra pouco intuitiva para usuários que não estejam habituados com a administração pública. Além disso, muitos termos técnicos foram encontrados em documentos, o que corrobora a percepção dos servidores entrevistados no quesito linguagem de difícil compreensão (UFAL, 2026).

Para assegurar a compreensão do conteúdo divulgado, é necessário o uso de uma linguagem simples, cidadã. Assim, por exemplo, nas Demonstrações Contábeis, em que o uso da linguagem técnica é inevitável, caberia o uso de notas explicativas. Pois esse entrave na comunicação das informações confere opacidade à transparência institucional (BRASIL, 2011, UFAL 2025).

A universidade poderia acrescentar notas explicativas às demonstrações contábeis para que termos como ativo e passivo circulante, créditos a curto prazo e patrimônio líquido sejam acessíveis aos usuários por meio de uma linguagem cidadã. Essa medida é adotada por outras IFEs, a exemplo da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE, 2023).

Outro aspecto prescrito na LAI (art. 8º, §3º, II) corresponde à *realização de download em formato aberto* (extensão .csv ou .xls). Essa previsão normativa permite a gravação de relatórios em vários formatos eletrônicos, inclusive abertos e não proprietários, como planilhas e texto, o que favorece a análise das informações (BRASIL, 2011).

Em determinadas consultas, o Portal da Transparência da UFAL disponibiliza contratos apenas no formato PDF fechado (ou até digitalizado), sem a opção de exportação em formato aberto. Isso implica, por exemplo, que o cidadão consegue ler o documento, o que limita a reutilização por pesquisadores ou pelo controle social (UFAL, 2026).

Por sua vez, para assegurar o requisito de *autenticidade e a integridade das informações* (art. 8º, §3º, V), o Portal da UFAL apresenta identificação institucional clara e, em alguns casos, redirecionamento a bases oficiais do Governo Federal, o que reforça a confiabilidade dos dados divulgados (UFAL, 2026).

Cabe revisitar a Lei de Acesso à Informação, que esclarece o que são autenticidade e integridade, a saber: autenticidade corresponde à qualidade da informação produzida, expedida, recebida ou modificada por determinado indivíduo, equipamento ou sistema. Ou seja, o destaque recai sobre a fonte produtora da informação (indivíduo, equipamento ou sistema). A integridade, por sua vez, consiste na qualidade da informação não modificada, inclusive quanto à origem, trânsito e destino (BRASIL, 2011).

Sob esses moldes normativos, observa-se que o Portal da Transparência da UFAL atende de forma satisfatória às exigências. Verificaram-se registros de atualização e datação de publicação nos documentos (exemplo: os relatórios de execução orçamentária, disponível em: https://ufal.br/transparencia/relatorios/orcamento), (UFAL, 2026).

Ao avaliar o quesito sobre a *Atualização das Informações* (VI, art. 8º, da LAI), nota-se que, de modo geral, o Portal mostra a data de atualização recente.

A atualização periódica das informações constitui requisito essencial para a efetividade dos portais de transparência. Ou seja, as informações precisam refletir a realidade administrativa mais recente, o que permite, nesse caso, o acompanhamento da gestão universitária e o controle social (Sá; Quintana, 2025).

Quando se está diante de informações desatualizadas a confiabilidade do próprio portal fica fragilizada, o que, por sua vez, compromete a transparência ativa. Por isso, a importância de atualização constante das informações disponibilizadas institucionalmente.

Outro ponto de relevo se refere *ao Contato e Atendimento ao Usuário* (VII, art. 8º, da LAI). Assim, no Portal da UFAL, encontram-se disponíveis os canais de contatos (e-mail e telefone) e orientações para solicitações via e-SIC. Igualmente, a área destinada à Ouvidoria está visível e acessível (UFAL, 2026).

Esse requisito garante ao cidadão a transparência passiva, pois viabiliza o exercício do direito à informação (art. 5º, XIV, da CF/1988). Além disso, assegura a possibilidade de interação com a instituição (Sá; Quintana, 2025; Silva, Kumm e Afonso, 2024).

A Acessibilidade Digital consiste em tornar conteúdos, interfaces e serviços na Internet compreensíveis e utilizáveis por todas as pessoas, incluindo aquelas com deficiência visual, auditiva, física ou neurodiversidade. Por meio dessa abordagem, as barreiras que impedem a interação plena com a informação são eliminadas.

As diretrizes de Acessibilidade para Conteúdo Web (Web Content Accessibility Guidelines – WCAG) do W3C (World Wide Web Consortium) conduz a acessibilidade em três etapas: design, conteúdo e desenvolvimento (BRASIL, 2026).

A Acessibilidade (VIII, art. 8º, da LAI) conduzida no Portal da Universidade contempla elementos básicos de acessibilidade. Assim, o portal possui uma ferramenta para Libras, destinada à deficiência auditiva: o VLIBRAS, que é um conjunto de ferramentas gratuitas e de código aberto capaz de traduzir conteúdos digitais, como texto, áudio e vídeo, em Português para Libras (BRASIL, 2026).

Advirta-se que o VLIBRAS não substitui o intérprete humano. Além disso, funciona melhor em conteúdos HTML, ou seja, textos que estão diretamente na página do próprio site. Há limitação para arquivos em PDF, pois vai depender da qualidade e da acessibilidade do arquivo (BRASIL, 2026).

Encerradas essas notas sobre o Portal de Transparência da UFAL à luz da Lei de Acesso à Informação, o estudo avança para a triangulação dos resultados obtidos, a partir da percepção dos servidores entrevistados, bem como os resultados advindos da análise do Portal da Transparência à luz da LAI.

4.3 Análise comparativa: entrevistas e Portal de Transparência da UFAL

A análise das entrevistas com servidores estratégicos e a avaliação do Portal da Transparência da Universidade Federal de Alagoas revela um cenário caracterizado por avanços normativos e limitações qualitativas. Deste modo, os dados empíricos indicam possuir mecanismos formais de prestação de contas coadunados às exigências da Lei de Acesso à Informação e às orientações dos órgãos de controle.

No entanto, à luz da concepção de transparência defendida por Rodrigues (2020), que distingue visibilidade de inferabilidade, observa-se que a Universidade alcança majoritariamente a dimensão da publicidade formal, mas ainda conserva fragilidades na produção de informações compreensíveis e utilizáveis, em sua plenitude, pelo cidadão.

As entrevistas evidenciam que a transparência é percebida, internamente, como dever jurídico e instrumento de conformidade institucional, ou seja, orientada à accountability horizontal. Ora, essa conduta dialoga com a lógica de controle e conformidade, típica do modelo burocrático, descrito por Secchi (2009), em que a legalidade e o cumprimento de normas ocupam posição central.

Embora coexistam elementos gerencialistas, como indicadores, relatórios e metas, a dinâmica organizacional revela traços de fragmentação informacional, centralização decisória e rigidez procedimental.

Essa sobreposição de modelos confirma a tese de Secchi (2009) sobre a coexistência paradigmática na Administração Pública brasileira, sem a ruptura completa com a burocracia tradicional.

Observa-se, inclusive, que a análise do Portal da Transparência endossa esse diagnóstico. Assim, sob o critério da visibilidade, a UFAL cumpre as exigências normativas: contratos, licitações, dados orçamentários e relatórios estão formalmente disponibilizados. Entretanto, sob o critério da inferabilidade, conforme Rodrigues (2020), identificam-se limitações importantes, como linguagem excessivamente técnica, ausência de contextualização pedagógica dos dados (com o uso de tutoriais, notas explicativas, por exemplo) e navegabilidade pouco intuitiva.

Essa realidade se aproxima do que a literatura classifica como transparência nominal, conceito desenvolvido por Michener e Bersch (2013), em que a mera disponibilização de informações não é suficiente para caracterizar a transparência efetiva. Pois os dados devem ser completos, acessíveis e inferíveis.

Na mesma perspectiva, Rodrigues (2020) distingue transparência plena de transparência nominal. Nesta última, há visibilidade formal dos dados, mas sem compreensão e utilidade social (apropriação).

Diante disso, consta-se que embora o Portal da Transparência da UFAL atenda às exigências de publicidade ativa, as limitações identificadas quanto à linguagem, organização e inteligibilidade sugerem que a Universidade ainda não alcança a transparência plena. Ressalte-se que a convergência dos achados das entrevistas e da análise documental (via Portal da Transparência) evidencia que a prestação de contas aos órgãos fiscalizadores apresenta maior consistência, a comunicação destinada ao cidadão comum ainda requer estratégia e linguagem acessível.

Diante dessas ponderações, responde-se ao problema de pesquisa nos seguintes termos: os mecanismos formais de prestação de contas da Universidade Federal de Alagoas asseguram clareza, acessibilidade e efetividade apenas em nível normativo e procedimental, mas ainda não alcançam plenamente todas as faces da transparência, como a capacidade de converter informações técnicas em conteúdos compreensíveis e contextualizados à sociedade, orientar a usabilidade das plataformas digitais são alguns dos desafios.

4.4 Relatório de Gestão

Na pesquisa com os servidores da UFAL, o Relatório de Gestão foi o instrumento de prestação de contas mais reconhecido, sendo mencionado por 9 indivíduos da amostra.

Segundo a maioria dos servidores respondentes, o teor do Relatório de Gestão deveria dialogar com a comunidade acadêmica e a sociedade, ou seja, não se restringir ao formalismo técnico de prestar contas.

Desse modo, foram realizadas algumas sugestões de aprimoramento, como "publicar uma versão resumida e didática do Relatório de Gestão Anual"; "manter os relatórios de gestão atualizados".

Um dos desafios mais citados sobre o Relatório de Gestão se refere ao vocabulário técnico utilizado no documento, conforme ressalta um dos servidores, "uma das principais dificuldades refere-se à linguagem excessivamente técnica, especialmente nos relatórios de gestão".

Ao analisar o Relatório de Gestão 2025, por exemplo, constata-se que embora utilize infográficos e gráficos, a estrutura geral e seu conteúdo ainda se revestem de uma linguagem técnica e formal, uma marca de documentos destinados aos órgãos de controle como o Tribunal de Contas da União.

A densidade textual, portanto, sugere que o documento pode permanecer como uma barreira para o cidadão comum, conforme apontado pelos servidores. Assim, é necessário que a UFAL repense a forma de comunicar à sociedade seus feitos institucionais via relatório de gestão.

No item a seguir, o estudo avança para as Considerações finais, em que foram revisitados pontos relevantes da pesquisa: o objetivo e problema investigado; o referencial teórico adotado, a metodologia utilizada, os resultados alcançados (tanto no Portal, quanto na percepção dos gestores e técnicos), bem como as contribuições teóricas e institucionais decorrentes deste trabalho.

4.5 Produto Técnico-Tecnológico (PTT): Cartilha Digital "Desvendando a Transparência na UFAL"

Como resultado direto das análises consignadas nesta dissertação foi elaborado um Produto Técnico-Tecnológico (PTT), intitulado "Desvendando a Transparência na UFAL". Este produto foi apresentado na versão de cartilha digital e materializa as conclu-

sões extraídas durante o diagnóstico dos mecanismos de prestação de contas da Universidade Federal de Alagoas, e representa um instrumento de intervenção para os problemas identificados.

Em face do cenário de excesso de tecnicidade e fragmentação de dados, que atuam como barreiras ao cidadão comum e à própria comunidade acadêmica, o PTT foi idealizado para preencher a lacuna entre a disponibilidade da informação e a sua efetiva apropriação social.

A finalidade da cartilha é orientar a comunidade acadêmica e a sociedade civil sobre como navegar, interpretar e utilizar as informações disponibilizadas nos canais oficiais da Universidade.

Desta maneira, o PTT funciona como um norteador (guia) pedagógico que desmistifica o Portal da Transparência. Os eixos que compõem o PTT são os seguintes:

a) Identificação e Estrutura. Nesta seção são reunidas orientações sobre a organização administrativa da UFAL, estatuto e regimento.

b) Planejamento e Gestão, em que são apresentadas as instruções para acessar o PDI, o que permite conhecer as metas da instituição.

c) Orçamento, Contabilidade e Finanças, que reúne explicações didáticas sobre origem e destinação dos recursos públicos, o que inclui o pagamento de bolsas e acesso a demonstrativos contábeis.

d) Licitações, Contratos e Parceiras, em que é explicado como a Universidade realiza suas aquisições e gere seus contratos.

e) Canais de Participação. A cartilha promove a divulgação dos meios oficiais de interação, como o Serviço de Informação ao Cidadão (SIC) e a Ouvidoria.

O PTT Desvendando a Transparência na UFAL representa um instrumento para fortalecer a governança e a accountability. Pois facilita o acesso e a compreensão das informações e almeja fomentar a cultura de transparência ativa e participativa, em um contexto em que essas informações sejam socialmente úteis e significativas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação analisou em que medida os mecanismos formais de prestação de contas da Universidade Federal de Alagoas asseguram clareza, acessibilidade e efetividade à luz dos princípios da governança e da transparência.

Deste modo, com base nos resultados obtidos, o problema de pesquisa foi enfrentado e respondido. Pois a investigação demonstrou que, embora a UFAL disponha de instrumentos formais de prestação de contas, como o Portal da Transparência, o Serviço de Informação ao Cidadão, relatórios de gestão e demais documentos, a transparência institucional ainda não alcançou a sua plenitude.

Com base no referencial teórico, o estudo destacou que a UFAL se insere em um contexto organizacional marcado pela coexistência dos modelos burocrático e gerencial. Assim, há tanto resquícios da burocracia tradicional, como formalismo, rigidez procedimental e centralização decisória, quanto traços decorrentes da Nova Gestão Pública, como demandas por eficiência e foco no resultado, accountability e responsividade da instituição em ouvir e atender as demandas sociais.

A metodologia utilizou a triangulação de dados, o que se mostrou adequado para perscrutar a dimensão normativa, estrutural e perceptiva da transparência na UFAL, que incluiu a entrevista semiestruturada com 19 servidores estratégicos da instituição. Deste modo, a análise do Portal da Transparência e e-SIC ocorreu sob o prisma normativo da Lei de Acesso à Informação e a comparação com estudos similares. Por seu turno, as entrevistas semiestruturadas com gestores e servidores técnicos lançaram luz sobre as experiências e sugestões de melhorias no processo de transparência institucional, a partir da perspectiva daqueles que constroem, direta ou indiretamente, as informações veiculadas pela Universidade.

Os resultados indicam que na UFAL a transparência se aproxima do dever jurídico, sendo, portanto, nominal. Assim, a Universidade ainda conserva o véu da linguagem excessivamente técnica e da navegabilidade pouco intuitiva. Essas barreiras ainda a distanciam do exercício pleno do controle social.

Se por ora, a UFAL revela sua face ao olhar contemplativo do usuário, porém, deste se distancia por não fazer entender-se. Eis a necessidade de traduzir-se em uma linguagem cidadã, conforme ecoaram os entrevistados.

A percepção dos servidores revelou que, em termos gerais, os instrumentos de prestação de contas da UFAL cumprem seu papel de transparência. Entretanto, o Portal da Transparência e o Relatório de Gestão foram apontados com linguagem técnica, navegabilidade pouco intuitiva, falta de legendas, dados sem contextualização, falta de linguagem cidadã, o que compromete a transparência efetiva.

Este estudo, portanto, exerce sua contribuição ao destacar que a efetividade da prestação de contas na UFAL precisa transcender a publicação de dados e alcançar a compreensão, acessibilidade e engajamento cidadão, de modo a superar o dever normativo e promover transparência democrática.

A principal limitação enfrentada nesta pesquisa foi a reduzida quantidade de servidores participantes da amostra, sendo considerada baixa a adesão. Embora a amostra conte com uma diversidade estratégica, não reflete um percentual expressivo de servidores que poderiam contribuir nas percepções sobre os instrumentos de transparência.

Assim, os estudos vindouros poderiam expandir os sujeitos da amostra para incluir, docentes, discentes e sociedade civil para extrair uma percepção mais abrangente.

Estudos futuros também poderiam se debruçar sobre a implantação e avaliação de ferramentas de “linguagem cidadã” para a compreensão de relatórios de gestão e portais da transparência.

REFERÊNCIAS

ABDALA P. R. Z.; SOUZA de OLIVEIRA; TORRES C. M. **A Transparência como Espetáculo: uma análise dos portais de transparência de estados brasileiro**s, 2016. Disponível em: https://lume.ufrgs.br/handle/10183/151101. Acesso em: 29.08.2025.

ABRUCIO, F. L. **Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas**, 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/4MzHG77HTWjV7BPjYL7mcGg/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 29.08.2025.

ADEOYE, O.; RAN B. **Transparência e dilemas. Revisão de Gestão Pública**. Disponível em: < https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14719037.2023.2181981 >. Acesso em 20.10.2025

ALCÂNTARA, N. S. A. **Lei de Acesso: análise das solicitações de informações públicas nas universidades federais brasileiras**. Intercom: Revista Brasileira de Ciências da Comunicação, v. 46, n. 1, p. 1–17, 2023. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/interc/a/xfVNb9ZcxnQTWHFxjd79Sbh/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 3 out. 2025.

ALEXANDRINO, Marcelo; PAULO, Vicente. **Direito Administrativo descomplicado**. São Paulo: Método, 2012.

ALCÂNTARA, N. S. A. **Lei de Acesso à Informação nas principais universidades federais brasileiras**. Intercom, Rev. Bras. Ciênc. Comun., São Paulo, v. 46, e2023112, 2023. Disponível em:<https://revistas.intercom.org.br/index.php/revistaintercom/article/view/3863/2989> Acesso em: 29.09.2025.

ANGÉLICO, Fabiano. **Lei de acesso à informação pública e seus possíveis desdobramentos à accountability democrática no Brasil**. 2012. 133 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública e Governo) – Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2012. Disponível em: https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/9907. Acesso em: 22 set. 2025.

ANSELL, C.; GASH, A. (2008). **Collaborative Governance in Theory and Practice. Journal of Public Administration Research and Theory**. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/31311629_Collaborative_Governance_in_Theory. Acesso em 22 jan. 2026.

ARAÚJO, Daniella Pontes Ciril. FINGER, Andrew Beheregarai. **Gestão da informação na accountability para os stakeholders de uma universidade pública**. Revista Ibero-Americana da Ciência da Informação, 2023. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/RICI/article/view/44672>. Acesso em: 12.09.2025.

AZEVEDO, Clovis Bueno de; LOUREIRO, Maria Rita. **Carreiras públicas em uma ordem democrática: entre os modelos burocrático e gerencial**. Serviço Público, Ano 54 Número 1, Jan-Mar 2003. Disponível em:

<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/261>. Acesso em 06.09.2025.

AGÊNCIA SENADO. **Projeto cria política de governança com base em recomendações do TCU e OCDE**. Brasília, 27 jan. 2020. Senado Notícias. Disponível em: www12.senado.leg.br/noticias/materias/2020/01/27/projeto-cria-politica-de-governanca-com-base-em-recomendacoes-do-tcu-e-ocde. Acesso em: 7 set. 2025.

AZEVEDO, C. B. de; LOUREIRO, M. R. **Carreiras públicas em uma ordem democrática: entre os modelos burocrático e gerencial**. Revista do Serviço Público, v. 54, n. 1, p. 47–61, 2003. Disponível em: https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/261. Acesso em: 7 maio 2025.

BARBOSA, Eduardo F.. **Instrumentos de coleta de dados em pesquisas educacionais**. Disponível em: <https://www.inf.ufsc.br/~vera.carmo/Ensino_2013_2/Instrumento_Coleta_Dados_Pesquisas_Educacionais.pdf>. Acesso em: 16.08.2025.

BARBOSA, Thiago Sales; AZEVEDO, Adalberto Mantovani Martiniano de. **Governança, democracia e a universidade brasileira no século XXI: o caso da Universidade Federal do ABC**. In: CONFERÊNCIA FORGES, 5., 2016, São Bernardo do Campo. Anais... São Bernardo do Campo: Associação FORGES, 2016. Disponível em: <https://eventos.aforges.org/wp-content/uploads/sites/63/sites/64/2023/05/24-Thiago-Sales-Barbosa-et-al_Governanca-democracia-e-a-universidade-brasileira.pdf>. Acesso em: 23 set. 2025.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 3.ª reimpressão da 1.ª ed. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARUS, I. N. E.; DJAMHURI A. **Mensuração do desempenho governamental na revisão de literatura,** 2024. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/385808682_Measurement_of_government_performance_in_literature_review>. Acesso em: 23 set. 2025.

BASTOS, Jennifer Ester de Sousa, SOUSA, Julia Maria de Jesus, SILVA, Pollyana Mattias Narciso da, AQUINO, Rafael Lemes de. **O Uso do Questionário como Ferramenta Metodológica: potencialidades e desafios**. Disponível em: <https://bjihs.emnuvens.com.br/bjihs/article>. Acesso em: 16.08.2025.

BAPTISTA, Patrícia Ferreira; ANTOUN NETTO, Leonardo Silveira. **Parâmetros para o dever de transparência da administração pública**. Revista da AGU, Brasília, v. 22, n. 4, dez. 2023. DOI: 10.25109/2525-328X.v.22.n.04.2023.3397. Disponível em: <https://revistaagu.agu.gov.br/index.php/AGU/article/view/3397>. Acesso em: 19 set. 2025

BERNARDES, Maria Elisa Brandão; MILAGRES, Rosiléia; BECKER, Patrícia; WEGNER, Douglas. **Gerenciando paradoxos da estratégia aberta no setor público**. Revista de Administração Pública, nº 58. Rio de Janeiro, 2024.

BEVIR, Mark. **Democratic Governance**. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2010. Disponível em: https://books.google.co.ao/books?id=Ow1BqCo03poC&printsec=frontcover&hl=pt-PT&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false. Acesso em: 13.10.2025.

BOBBIO, Norberto. **O futuro da democracia; uma defesa das regras do jogo** /Norberto Bobbio; tradução de Marco Aurélio Nogueira. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986.

BUENO, Ricardo Luiz Pereira; BRELÀZ, Gabriela de; SALINAS, Natasha Schmitt Caccia. **Administração pública brasileira no século 21: seis grandes desafios**. Revista Serviço Público Brasília, 67, (Especial) jul, Brasília, 2016. Disponível em: <https://www.revista.enap.gov.br>. Acesso em: 16.08.2025.

BRASIL. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. **Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional**. Brasília, 22 nov. 2017. Presidência da República. Presidência da República: Casa Civil – Subchefia para Assuntos Jurídicos. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm. Acesso em: 7 set. 2025.

BRASIL. Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999. **Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública federa**l. Diário Oficial da União: Brasília, 1 fev. 1999. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9784.htm. Acesso em: 19 set. 2025.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [1988]. Disponível em:< https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 19 set. 2025.

BRASIL. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. **Dispõe sobre a política de governança pública na administração pública federal**. Disponível em:<https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm>. Acesso em: 15 ago. 2025.

BRASIL. Decreto nº 2.777, de 11 de maio de 2016. **Institui o Plano de Dados Abertos do Poder Executivo Federal**. Disponível em: < https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/decreto/d8777.htm>. Acesso em 19 de agosto de 2025.

BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. **Regula o acesso a informações**. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm>. Acesso em: 15 ago. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. **Política Nacional de Assistência Estudantil (PNAES)**. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/pnaes>. Acesso em: 3 out. 2025.

BRASIL. **VLibras – Acessibilidade e Usuário.** Disponível em: https://www.gov.br/governodigital/pt-br/acessibilidade-e-usuario/vlibras. Acesso em: 27 fev. 2026.

BRESSER-PEREIRA. Luiz Carlos. **Burocracia Pública e Classe Dirigentes no Brasil**. Rev. Sociol. Polít., Curitiba, 28, p. 9-30, jun. 2007. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rsocp/a/pQN8bBHLdspnXdFKGPJGg9p/?format=pdf&lang=pt. Acesso em: Acesso em: 19 set. 2025.

CAVALCANTI JUNIOR, José Cleto; OLIVEIRA, Rodrigo de; SILVA, Amanda Martins da. **Observância da Lei de Acesso à Informação pelas autarquias federais do Brasil**. PCI – Revista de Ciências da Informação, Belo Horizonte, v. 14, n. 3, p. 213-236, set./dez. 2023. Disponível em: https://periodicos.ufmg.br/index.php/pci/article/view/22887/18470. Acesso em: 22 set. 2025.

CHOI, S.; CHUN, J. H. **Responsabilidade e desempenho organizacional no setor público: Análise do ensino superior na Coreia**. Public Administration & Management, 2017. Disponível em:< https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/padm.12683?af=R&utm_source=chatgpt.com>. Acesso em: 22 set. 2025.

CAVALCANTI, Joyce Mariella Medeiros; DAMASCENO, Larissa Mayara da Silva; SOUZA NETO, Manoel Veras de. **Observância da Lei de Acesso à Informação pelas autarquias federais do Brasil**. Perspectivas em Ciência da Informação, v. 18, n. 4, p. 112 –126, out./dez. 2013. Disponível em: https://www.scielo.br/j/pci/a/f4X6mHwf83S46YHhWr3SbkM/?lang=pt Acesso em: 22 set. 2025.

DEGLI ANTONI, G.; FIA, M.; SACCONI, L. **Investimentos específicos recursos cognitivos e natureza especializada da produção de pesquisa em instituições acadêmicas: por que a governança compartilhada é importante para o desempenho**. Revista Economia Institucional, v. 18, p. 655-676, 2022.

DIAS T., CARIO S. A. F. **Governança Pública: ensaiando uma concepção Public Governance: Essaying a Concept**, 2014. Disponível em: <https://www.revistacgg.org/index.php/contabil/article/view/621/pdf>. Acesso em: 22 set. 2025.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 36. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2023.

DURAND, Maria Rita Garcia Loureiro; TEIXEIRA, Marco Antônio Carvalho; PRADO, Otávio. **Construção de instituições democráticas no Brasil contemporâneo: transparência das contas públicas**. Organizações & Sociedade, v. 15, n. 47, p. 107–119, out./dez. 2008. Disponível em: https://repositorio.usp.br/item/001734560. Acesso em: abr. 2025

EIDT, E. C. **Responsabilidade social universitária e sua aplicabilidade no ensino superior**. 2021. Disponível em: <file:///C:/Users/Denival/Downloads/Dialnet-ResponsabilidadeSocialUniversitariaESuaAplicabilid-8833232%20(1).pdf>. Acesso em:

05 set. 2025.

FILGUEIRAS, F. **Burocracias do Controle, Controle da Burocracia e Accountability no Brasil**. Repositório do Conhecimento do IPEA, 2018. Disponível em: < https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8617>.

FLIPSE, C.; VAN BERCKEL, F.; HUISMAN, J. **Compreendendo a identidade organizacional em universidades: Desvendando autonomia, governança e liderança no caso da Vrije Universiteit Amsterdam**. Higher Education Quarterly, v. 78, n. 1, p.254-267, 2024.

FONSECA, A. R. JORGE, S. NASCIMENTO, C. **O papel da auditoria interna na promoção da accountability nas instituições de ensino superior**. Revista de Administração Pública, v. 54, n. 6, p. 1234–1256, 2020. DOI: 10.1590/0034-761220190367. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rap/a/PJ4HdwjD3RjMhZxt6ntycLs/?format=pdf&lang=pt. Acesso em: 3 out. 2025.

FLÓREZ-PARRA, J. M.; LÓPEZ-PÉREZ, M. V.; LÓPEZ-HERNÁNDEZ, A. M. **Transparency and its determinants at Colombian universities.** ***Higher Education Research & Development***.v. 36, n. 4, p. 674-687, 2017. Disponível em: 10.1080/07294360.2016.1239613. Acesso em 25 out. 2025.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009. Disponível em: https://books.google.com.br/books?id=dKmqDAAAQBAJ&pg=PA100&hl=pt-BR&source=gbs_selected_pages&cad=1#v=onepage&q&f=false. Acesso em 8 fev. 2026.

FUJITA, M. S. L. **A lei da transparência e de acesso à informação no Brasil: o caso do Estado de São Paulo**. Perspectivas em Ciência da Informação (PCI), Belo Horizonte, v. 28, 2023. Disponível em: https://www.scielo.br/j/pci/a/zVnR3SggQNZ6MqTg3WjwWhn/. Acesso em: 22 set. 2025.

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009. Disponível em: .https://pt.scribd.com/document/606878767/Gibbs-G-Analise-de-Dados-Qualitativos. Acesso em: 1 nov. 2026.

GIL, Antônio Carlos, 1946- **Como elaborar projetos de pesquisa**/Antônio Carlos Gil. - 4. ed., São Paulo : Atlas, 2002. Disponível em: <https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo_C1_como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf>. Acesso em: 16 ago. 2025.

GODOY, A. S. (2006). **Estudo de caso qualitativo**. In: C. K. Godoi, R. Bandeira-de-Mello, R., & A. B. Silva. Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva.

GOMES, Wilson; AMORIM, Paula Karini Dias Ferreira. ALMADA, Maria Paula. **Novos desafios para a ideia de transparência pública**. 2018. Disponível em:

https://www.e-compos.org.br/e-compos/article/view/1446. Acesso em: 24 jan. 2026.

GUAZI, T. S. **Diretrizes para o uso de entrevistas semiestruturadas em investigações científicas**. Revista Educação, Pesquisa e Inclusão, v. 2, p. e 202114, 2021. Disponível em: https://revista.ufrr.br/repi/article/view/e202114. Acesso em: 8 set. 2025.

GUERRA, Elaine Linhares de Assis. **Manual de Pesquisa Qualitativa**. Belo Horizonte: Grupo Ânima Educação, 2014. Disponível em:< https://docente.ifsc.edu.br/luciane.oliveira/MaterialDidatico/P%C3%B3s%20Gest%C3%A3o%20Escolar/Legisla%C3%A7%C3%B5es%20e%20Pol%C3%ADticas%20P%C3%BAblicas/Manual%20de%20Pesquisa%20Qualitativa.pdf>. Acesso em: 01 jan. 2026.

GRIMMELIKHUIJSEN, S. G. **Transparency of public decision-making: towards trust in local government?** Policy & Internet, v. 2, n. 1, p. 5-35, 2010. Disponível em: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.2202/1944-2866.1024. Acesso em: 21.10.2025.

HARVEY, David. **O Neoliberalismo: história e implicações**. Editora Loyola, São Paulo, 2005.

HSIEH, C. C. **Governança em transição: uma estrutura analítica para hibridismo e dinâmica no ensino superior**. Ensino Superior, v. 85, n. 2, p. 379-397, 2023. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10734-022-00839-3>. Acesso em: 10 set. 2025.

HUANG, F. **University governance in China and Japan: Major findings from a cross-national study**. Public Administration Review, v. 78, n. 1, p. 72–81, 2018. DOI: 10.1111/puar.12822. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0738059316304242>. Acesso em: 3 set. 2025.

KEZAZY, Hamza el; HILME, Yassine; EZZAHRA, Essahli Fatima; HOCINE, Ibn Ziyat Haj. **Modelo conceitual do papel da gestão territorial controlador e boa governança**. Rev. Gest. Soc. Ambiente.v.18.n.7, p.1-19. Miami, 2024. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/379814130_Conceptual_Model_of_The_Role_of_Territorial_Management_Controller_and_Good_Governance>. Acesso em: 10 set. 2025.

LIMA, Paulo Ricardo Silva; PRESSER, Nadi Helena; LOZANO, Ana Reyes Pacios. **Transparência e qualidade informacional: um estudo dos portais de transparência ativa das universidades federais**. Encontros Bibli, Florianópolis, v. 30, 2025, e102691. Universidade Federal de Santa Catarina, 2025. ISSN 1518-2924. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/eb/a/tbH7cSSF5RRjzNWRBgYtNpN/?format=html&lang=pt>. Acesso em: 18.09.2025.

LOUREIRO, Bernardo Pacheco et al. **Publicadores de dados: da gestão estratégica à abertura**. Organização: Open Knowledge Brasil. São Paulo: Open Knowledge Brasil, 2021. 100 p. ISBN 978-65-993954-1-3. Disponível em: <https://ok.org.br/wp-content/uploads/2021/05/PublicadoresDeDados2.pdf>. Acesso em:

26.09.2025.

MACEDO, Dirceu Flávio; LEMOS, Daniela Lucas da Silva. **Modelo de governança para dados abertos governamentais: uma proposta para disponibilização qualificada e transparente de recursos informacionais na rede**. Perspectivas em Ciência da Informação, Belo Horizonte, v. 30, p. 17-28, 2025. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pci/a/63b5ZTJVXY4zDfPGhvyrpKm/?lang=pt>. Acesso em: 15 set. 2025.

MACIEL, R. G.; FONSECA, P. G.; DUARTE, F. R.; SANTOS E. M. dos. **Sistema Eletrônico de Informação ao Cidadão (e-SIC) e sua contribuição para a transparência: uma experiência gerencial em uma universidade federal**. Perspectivas em Ciência da Informação, v. 24, n. 2, p. 143 - 164, abr./jun. 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pci/a/Kf5qYLfWgrPxSwTcfmdKK8y/>.15 set. 2025.

MATIAS-PEREIRA, José. **Governança no Setor Público: Foco na melhoria da gestão, transparência e qualidade dos serviços públicos**. *XLVI Encontro da ANPAD – EnANPAD 2022*, Brasília: UnB, 2022. Disponível em:< https://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/6e0917469214d8fbd8c517dcdc6b8dcf.pdf >. Acesso em: 22.10.2025.

MEJÌA ZAMBRANO, F.; ESCOBAR-SIERRA, M.; POLANCO LÒPES DE MESA,J. A. **Governança Corporativa em Instituições Públicas de Ensino Superior Acreditadas: Análise por meio de mineração de textos e entrevistas com especialistas**. Revista General José María Córdova, v. 22, n. 47, p. 781-810, 2024). Disponível em: < https://revistacientificaesmic.com/index.php/esmic/article/view/1363?utm_source>. Acesso em: 15 set. 2025.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 49. ed. atual. por José dos Santos Carvalho Filho e Rodrigo Garcia da Fonseca. São Paulo: Malheiros, 2023.

MERTON, Robert K. **Bureaucratic structure and personality. In:** Social Theory and Social Structure. Glencoe (IL): Free Press, 1957. Disponível em: <https://www.d.umn.edu/cla/faculty/jhamlin/4111/Merton/Social%20Theory%20and%20Social%20Structure%20Bureaucratic%20Structure%20a.htm?utm_source=chatgpt.com>.Acesso em 23.10.2025.

MICHENER, Gregory; CONTRERAS, Evelyn; NISKIER, Irene. **Da opacidade à transparência? Avaliando a Lei de Acesso à Informação no Brasil cinco anos depois**. Rio de Janeiro, n. 52, p. 610-629. jul-ago, 2018. Disponível em: https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/75716. Acesso em: Acesso em: 15 set. 2025.

MICHENER, G.; BERSCH, K. (2013). **Identifying Transparency. Information Polity**, v. 18, n. 3, p. 233–242. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/262390668_Identifying_Transparency. Acesso em: 15 set. 2025.

MONTEIRO, Doraliza Auxiliadora Abranches. TEIXEIRA, Marco Antônio Carvalho.

Transparência Ativa, Dados Abertos e Desempenho Acadêmico: análises das universidades brasileiras. FGV EAESP. São Paulo, 2025. Disponível em: < https://www.scielo.br/j/cgpc/a/sS5D3bKfcx94bYfcXpGjh3h/?format=html&lang=pt>. Acesso em: 15 set. 2025.

MOTTA, Paulo Roberto de Mendonça. **O estado da arte da gestão pública**. Revista de Administração de Empresas, v. 53, n. 1, p. 82-90, 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/yqqMHSkZDs5k8HLbD76JxCM/?lang=pt>. Acesso em: 06 jul. 2025.

NEGRÃO, Maria Arabelly de Lima; RODRIGUES-JUNIOR, Manuel Salgueiro. **Análise dos padrões internacionais de governança pública nas universidades do Nordeste do Brasil**. RACEF – Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace, v. 13, n. 3, p. 181-199, dez. 2022. DOI: 10.13059/RACEF.V13I3.1016. Disponível em: <https://racef.fundace.org.br/index.php/racef/article/viewFile/1016/pdf>. Acesso em: 17 set. 2025.

NETO, Orion Augusto Platt; CRUZ, Flávio da; ENSSLIN, Sandra Rolim; ENSSLIN, Leonardo. **Publicidade e Transparência das Contas Públicas: obrigatoriedade e abrangência desses princípios na administração pública brasileira**. Contabilidade Vista & Revista, v. 18, n. 1, p. 75-94, jan./mar. 2007. Disponível em: https://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/320. Acesso em: 17 set. 2025.

OLIVEIRA, K. D.; ALMEIDA, H. M.; Bortolocci ESPEJO, M. M. dos S.; SOUZA, J. H. de; ESPEJO, R. A. **Governança corporativa nas universidades federais: uma análise do conteúdo informacional dos relatórios de gestão de 2021**. *Revista de Auditoria, Governança e Contabilidade* (RAGC), v. 14, 2024. Disponível em: https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/ragc/article/view/3337. Acesso em: 16.09.2025.

OLIVEIRA, A. G.; Pisa, B. J. **IGovP: índice de avaliação da governança pública - instrumento de planejamento do Estado e de controle social pelo cidadão.** Revista de Administração Pública**,** v. 49, p. 1263-1290, 2015. Disponível em <IGovP: índice de avaliação da governança pública — instrumento de planejamento do Estado e de controle social pelo cidadão | Revista de Administração Pública>. Acesso em: 22.10.2025.

OLIVEIRA, Cristiano Lessa de. **A pesquisa qualitativa: tipos, técnicas e características**. 2017. 16 f. PDF. Disponível em: https://docente.ifsc.edu.br/luciane.oliveira/MaterialDidatico/P%C3%B3s%20Gest%C3%A3o%20Escolar/Pesquisa%20em%20Educa%C3%A7%C3%A3o/Metodologia%20da%20Pesquisa/Pesquisa%20Qualitativa.pdf. Acesso em: 02 jan. 2026.

OLIVEIRA, D. J. S., & CKAGNAZAROFF, I. B. (2022). **A Transparência como um princípio-chave de Governo Aberto**. Disponível em: https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/13300/7407. Acesso em 11 de janeiro de 2026.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Sound Public Governance: 2018**. Paris: OECD Publishing, 2018. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/29715>. Acesso em: 26 out. 2025.

PAIVA, C. H. A. **A burocracia no Brasil: as bases da administração pública nacional**

em perspectiva histórica (1920-1945). História (São Paulo), v. 28, n. 2, p. 775–796, 2009. Disponível em: https://www.scielo.br/j/his/a/9k9RDYV5Jsx8N48tx7hC8vr/abstract/?lang=pt. Acesso em: 21 abril 2025.

PECI, Alketa; PIERANTI, Octavio Penna; RODRIGUES, Silvia. **Governança e New Public Management: convergências e contradições no contexto brasileiro**. Organizações & Sociedade, 2014. Disponível em: https://periodicos.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/10966. Acesso em: 14 jan. 2026.

PLATT NETO, O. A. P.; DA CRUZ, F.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. **Publicidade e Transparência das Contas Públicas: Obrigatoriedade e Abrangência desses Princípios na Administração Pública Brasileira**. Contabilidade Vista & Revista, [S. l.], v. 18, n. 1, p. 75-94, 2009. Disponível em: <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/320>. Acesso em: 21 out. 2025.

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. Disponível em: https://www.feevale.br/Comum/midias/0163c988-1f5d-496f-b118-a6e009a7a2f9/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf. Acesso em: 16.10.2025.

PEREIRA et al. **A qualidade da usabilidade dos portais de transparência das universidades federais do Nordeste do Brasil**, 2021. Revista do Serviço Público (RSP), Brasília 72 (4) 803-823 out/dez, 2021. Disponível em: < https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/issue/view/324/356>. Acesso em 10.03.2025.

PEREIRA, Fernando Neves; FILHO, Cid Alledi; QUELHAS, Osvaldo; BONINA, Noemi; VIEIRA, Júlio; MARQUES**,** Vânia. **Nova Gestão Pública e Nova Governança Pública: uma análise conceitual comparativa.** Revista Espacios, Vol. 38 (Nº 07), p. 6 –29, 2017. Disponível em: https://www.revistaespacios.com/a17v38n07/a17v38n07p06.pdf. Acesso em: 06 jul. 2025.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. Câmara da Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília, novembro de 1995. Disponível em: <https://bresserpereira.org.br/documents/mare/PlanoDiretor/planodiretor.pdf>. Acesso em: 07.09. 2025.

RODRIGUES, Karina Furtado. **Desvelando o conceito de transparência: seus limites, suas variedades e a criação de uma tipologia**. Cad. EBAPE.BR, v. 18, nº 2, Rio de Janeiro, Abr./Jun. 2020.

RODHES, R. A. W. **The new governance: governing without government. Political Studies**, v. 44, n. 4, p. 652-667, 1996. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1111/j.1467-9248.1996.tb01747.x>. Acesso em: 22.10.2025.

SÁ, Carlos Roberto da Silva de; QUINTANA, Alexandre Costa. **Limites da transparência ativa e os reflexos nos instrumentos de transparência passiva**.

Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL, Florianópolis, v. 18, n. 2, maio-2025.
<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/102852/59888>. Acesso em: 18/09/2025.

SAMPIERI, Hernández Roberto. **Metodologia de pesquisa [recurso eletrônico]**. 5º ed. Dados eletrônicos. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTOS, Luccas Walney; CAMPOS André Narvaes da Rocha. **Transparência ativa nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia: análise da implementação da Lei de Acesso à Informação**. Observatório Latinoamericano de Estudos em Linguagem, v. 9, n. 1, p. 1-15, 2024. Disponível em: <https://ojs.observatoriolatinoamericano.com/ojs/index.php/olel/article/view/6555/4177>. Acesso em: 18 set. 2025.

SANTOS, Rodolfo Rocha dos; ROVER, Suliani. **Influência da governança pública na eficiência da alocação dos recursos públicos**. FGV. EBAPE Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/hgNrfWjKs9cRxh434YmKNQh/?lang=pt> Acesso em: 22 set. 2025.

SASAKI, T.; HORNG, C. Y. **Estudo exploratório sobre conquistas e questões de responsabilidade social universitária - "USR" como um processo dinâmico**. International Journal of Educational Development, v. 102, 2023. Disponível em: < https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0738059323001451?via%3Dihub>Acesso em: 22 set. 2025.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. 2009. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rap/a/ptr6WM63xtBVpfvK9SxJ4DM/?format=pdf&lang=pt. Acesso em: 12.08.2025.

SILVA, Bruna Stanger Rodrigues da. KUMM, Fernanda Marcia. AFONSO, Marcio. **Governança pública e transparência: uma análise dos elementos de accountability em uma Universidade Pública Federal**. *Revista Contemporânea*, vol. 4, n°. 12, 2024. ISSN:2447-0961. Disponível em: <https://ojs.revistacontemporanea.com/ojs/index.php/home/article/view/6947/4957>. Acesso em: 17.09.2025.

SILVA, Maria Daniella de Oliveira Pereira da; COSTA, Jailza Mendes da; ALMEIDA, Karla Katiuscia Nobrega de Almeida; TORRES, Fernando José Vieira. **A transparência ativa dos portais eletrônicos de Institutos Federais do Nordeste**. Comunicação & Informação, Goiânia, v. 23, 2020, p. 1-22. DOI: 10.5216/ci.v23.62743. Disponível em: <https://revistas.ufg.br/ci/article/view/62743/>. Acesso em: 27 ago. 2025.

SIQUEIRA, João Fernandes Jorge de; AVELAR, Gustavo dos Santos Miranda de; ALCÂNTARA, Valderí de Castro. **Métodos qualitativos de pesquisa: explorando sentidos e temas em diferentes linhas de um programa de pós-graduação em administração**. *Revista Pesquisa Qualitativa*, São Paulo, v. 12, n. 32, p. 400-424, set./dez. 2024. DOI: 10.33361/RPQ.2024.v.12.n.32.756. Disponível em:

<https://editora.sepq.org.br/rpq/article/view/756/479>. Acesso em: 16.10.2025.

SONG, J.; LAI, M. **Ensinar por consciência ou responsabilização? Percepções e responsabilidades de acadêmicos em duas universidades na China**. Higher Education Policy, v. 35, n. 2, p. 277-296, 2022. Disponível em: https://link.springer.com/article/10.1057/s41307-020-00209-7?utm_source>. Acesso em: 27 ago. 2025.

SOUSA, José Raul de; SANTOS, Simone Cabral Marinho dos. **Análise de conteúdo em pesquisa qualitativa: modo de pensar e de fazer**. *Pesquisa e Debate em Educação*, Juiz de Fora, v. 10, n. 2, p. 1396-1416, 2020. Disponível em: https://periodicos.ufjf.br/index.php/RPDE/article/view/31559/22049. Acesso em: 02 jan. 2026.

SOARES, Simaria de Jesus. **Pesquisa científica: uma abordagem sobre o método qualitativo**. Revista Ciranda, Montes Claros, v. 1, n. 3, p. 168–180, jan./dez. 2019. Disponível em: https://www.periodicos.unimontes.br/index.php/ciranda/article/view/314/348. Acesso em: 02 jan. 2026.

SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL. **Referendo na medida cautelar na Ação Direta de Inconstitucionalidade n. 6.351 (Distrito Federal)**. Relator: Min. Alexandre de Moraes. Brasília: STF. Disponível em: <https://www.stf.jus.br/arquivo/cms/noticiaNoticiaStf/anexo/ADI6351.pdf>. Acesso em: 15.09.2025.

TELES, Telesmagno Neves. **Desmistificando o Conceito de Governança Pública**. IFSC, 2020. Disponível em: <https://www.ifsc.edu.br/documents/d/asset-library-18570259/apresentacao_telesmagno_codir_02_12_2020>. Acesso em: 26 out. 2025.

TEIXEIRA, Alex Fabiane; GOMES, Ricardo Corrêa. **Governança pública: uma revisão conceitual**. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 70, n. 4, p. 519-550, out./dez. 2019. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/download/3089/2325/12787>. Acesso em: 26 out. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS – UFAL. **Estatuto e Regimento Geral da Universidade Federal de Alagoas**. 2006. Disponível em:< https://ufal.br/transparencia/institucional/Estatuto_Regimento_Ufal.pdf/view>. Acesso em: 3 out. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS. **Guia da Política de Governança Pública**. Maceió: UFAL, 2023. Disponível em: <https://ufal.br/ufal/institucional/comissoes-e-comites/comite-de-governanca-gestao-de-riscos-e-controles-internos/referencias-e-guias/document-1.pdf/view>. Acesso em: 26 out. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS (UFAL). **Portal da Transparência**. Maceió: UFAL, 2025. Disponível em: https://ufal.br/transparencia. Acesso em: 5 set.

2025 e 12 jan. 2026.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS – UFAL. **Parcerias**. Disponível em: <https://ufal.br/transparencia/parcerias>. Acesso em: 3 out. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS. **Plano de Integridade 2023–2025**. Maceió: UFAL, 2023. Disponível em:<https://ufal.br/ufal/institucional/comissoes-e-comites/comite-de-governanca-gestao-de-riscos-e-controles-internos/legislacao/normas/planos/plano-de-integridade/plano-de-integridade-2023-2025_v02-05-23.pdf/view>. Acesso em: 24.09.2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS – UFAL. **UFAL em números**. Disponível em: https://numeros.ufal.br/. Acesso em 5 abril 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS – UFAL. **UFAL apresentação**. Disponível em:https://ufal.br/ufal/institucional/apresentação. Acesso em 5 abril 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO. **Notas explicativas às demonstrações contábeis da universidade federal de Pernambuco órgão - 26242 4º trimestre de 2023**. Disponível em: https://www.ufpe.br/documents/38954/370356/RELAT%C3%93RIO+CONT%C3%81BIL+-+2023.pdf/9af76b0c-2005-4917-a963-b4d8f270b9e5. Acesso em 5 jan 2026.

VERDUM, Ana Carolina Campara; TREVISAN, Leonardo Fontana; SILVA, Rosane Leal da. **Cognoscibilidade e controle social da transparência pública sob a égide da demodiversidade: estudo empírico de portais eletrônicos ministeriais latino-americanos**. Revista Brasileira de Políticas Públicas, Brasília, v. 11, n. 2, p. 147-167, 2021. DOI: https://doi.org/10.5102/rbpp.v11i2.7405. Disponível em: <https://www.publicacoes.uniceub.br/RBPP/article/view/7405>. Acesso em: 21 set. 2025.

VIEIRA, Julho; MARQUES, Vânia. **Nova Gestão Pública e Nova Administração Pública: uma análise conceitual comparativa**. Revista Espacios, vol. 28, 2017. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n07/17380706.html>. Acesso em 30.08.2025.

VIEIRA, Kelmara M.; PEGORARO, Daniela; VICENTINI, Monize Sâmara. **Percepção de Transparência nas Instituições de Ensino: proposição e validação de instrumento**. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, v. 14, n. 1, jan.–mar. 2020. Disponível em: <https://www.repec.org.br/repec/article/view/2375>. Acesso em: 25 out. 2025.

VIGODA-GADOT, Eran; COHEN, Noam; TISFAT, Yariv. **Reformando as nações: um estudo global sobre a necessidade de um futuro melhor reformas gerenciais na Administração Pública**. Divisão de Administração Pública e Política, Escola de Ciência Política, Universidade de Haifa, Israel, 2016. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0020852316652225>. Acesso: 21 set. 2025.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2005. 212 p. ISBN: 8536304626. Disponível em: <http://maratavarespsictics.pbworks.com/w/file/fetch/74304716/3-YIN-planejamento_metodologia>.pdf. Acesso em: 29 dez. 2025.

ZAMBRANO, F. M.; ESCOBAR-SIERRA, M.; POLANCO, J. A. G. G. **Governança corporativa no ensino superior público credenciado: análise por meio da mineração de textos e entrevistas com especialistas.** Revista Científica General José María Córdova, v. 22, n. 47, p. 781-810, 2024. Disponível em: <http://www.scielo.org.co/pdf/recig/v22n47/2500-7645-recig-22-47-781.pdf>. Acesso em: 27 abr. 2024.

ANEXO