



O trabalho intitulado **GOVERNANC_A CORPORATIVA NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS UMA ANALISE DO CONTEU´DO INFORMACIONAL DOS RELATO´RIOS DE GESTA~O DE 2021**, de autoria de *Kleber Durães de Oliveira , Henrique Medeiros de Almeida , Marcia Maria dos Santos Bortolocci Espejo , João Henrique de Souza e Robert Armando Espejo* foi aprovado na área temática **Gestão Pública e Organizações do 3º Setor**, modalidade **Iniciação Científica (Exclusivo para Trabalhos de Graduação)**, para apresentação no evento V International Conference in Management and Accounting a ser realizado nos dias 13 e 14 de novembro de 2023.

Cristian Bau Dal Magro

crisbau@unochapeco.edu.br

15/10/2023



V International Conference in Management and Accounting - ICMA
VIII Congresso de Gestão e Controladoria da Unochapecó - COGECONT
VI Congresso de Ciências Contábeis da FURB
VIII Congresso de Iniciação Científica

CERTIFICADO

1146933.89660850.789103.8.513488743307609745087

A Comissão Científica do V International Conference in Management and Accounting, VIII Congresso de Gestão e Controladoria da Unochapecó, VI Congresso de Ciências Contábeis da FURB e VIII Congresso de Iniciação Científica parabeniza o (a) participante **Kleber Durães de Oliveira**, pela **APROVAÇÃO** do artigo **GOVERNANCIA CORPORATIVA NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS UMA ANALISE DO CONTEUDO INFORMACIONAL DOS RELATÓRIOS DE GESTÃO DE 2021**, escrito pelos autores **Kleber Durães de Oliveira, Henrique Medeiros de Almeida, Marcia Maria dos Santos Bortolucci Espejo, João Henrique de Souza e Robert Armando Espejo** na Modalidade **Iniciação Científica (Exclusivo para Trabalhos de Graduação)**, da Área Temática **Gestão Pública e Organizações do 3º Setor**.

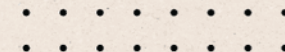
Chapecó, novembro de 2023

Maurício Leite

Coordenador Geral do Congresso
UNOCHAPECÓ

Júlio Cesar Lopes de Souza

Vice Coordenador Geral do Congresso
FURB





GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS: UMA ANÁLISE DO CONTEÚDO INFORMACIONAL DOS RELATÓRIOS DE GESTÃO DE 2021

Kleber Durães de Oliveira

Graduando em Ciências Contábeis pela UFMS. Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. kleber.duraes@ufms.br

Henrique Medeiros de Almeida

Graduando em Ciências Contábeis pela UFMS. Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. henrique.m.almeida@ufms.br

Márcia Maria dos Santos Bortolucci Espejo

Doutora em Controladoria e Contabilidade pela USP, Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. marcia.bortolucci@ufms.br

João Henrique de Souza

Mestrando em Ciências Contábeis pela UFMS. Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. joao.henrique@ufms.br

Robert Armando Espejo

Doutor em Ciências Ambientais e Sustentabilidade Agropecuária pela Universidade Católica Dom Bosco. Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. robert.espejo@ufms.br

RESUMO

Práticas ESG-*Environmental, Social and Governance*- tem sido empregadas no contexto de instituições de ensino superior e, especificamente no tocante à governança reluz no modo em que a sociedade se assegura que seus impostos são alocados com transparência, *accountability*, responsabilidade social e equidade. Assim, o objetivo da pesquisa foi evidenciar ações voltadas a governança corporativa das IFES – Instituições Federais de Ensino Superior brasileiras que mais divulgam conteúdo informacional neste aspecto nos seus relatórios de gestão em 2021. A metodologia de pesquisa caracteriza-se como descritiva, documental, com abordagem de métodos mistos para a análise dos relatórios de gestão de 2021 das 68 Universidades Federais do Brasil homologadas pelo Ministério da Educação. Os resultados destacam a *Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO)*, a *Universidade Federal de Lavras (UFLA)*, a *Universidade Federal do Cariri (UFCA)*, a *Universidade Federal do Ceará (UFC)* e a *Universidade Federal do Tocantins (UFT)* como as instituições que possuem maior ênfase informacional em aspectos de Governança nos relatórios de gestão de 2021. Como exemplos, tem-se Elaboração, revisão e atualização de páginas e portais de transparência com conteúdo informacional e documental (transparência), a elaboração de relatórios apresentados a órgãos de controle e à sociedade (*accountability*), estabelecimento de valores e princípios norteadores das ações das instituições (responsabilidade corporativa) e medidas de assistência estudantil como divulgação de editais de bolsistas (equidade). Os achados contribuem para evidenciação de práticas de governança relativas à transparência, *accountability*, responsabilidade corporativa e equidade que possam servir de benchmarking para as IFES.

Palavras-chave: ESG. Governança Corporativa. Governança Pública. Universidades Federais.

ABSTRACT

ESG-Environmental, Social and Governance- practices have been used in the context of higher education institutions and, specifically with regard to governance, shine in the way in which society ensures that its taxes are allocated with transparency, accountability, social responsibility and equity. Thus, the objective of the research was to highlight actions aimed at the corporate governance of IFES – Brazilian Federal Higher Education Institutions that most



disclose informational content in this aspect in their management reports in 2021. The research methodology is characterized as descriptive, documentary, with mixed methods approach for analyzing the 2021 management reports of the 68 Federal Universities of Brazil approved by the Ministry of Education. The results highlight the Federal University of the State of Rio de Janeiro (UNIRIO), the Federal University of Lavras (UFLA), the Federal University of Cariri (UFCA), the Federal University of Ceará (UFC) and the Federal University of Tocantins (UFT) as the institutions that have a greater informational emphasis on Governance aspects in the 2021 management reports. Examples include the preparation, review and updating of transparency pages and portals with informational and documentary content (transparency), the preparation of reports presented to control bodies and society (accountability), establishment of values and principles guiding the actions of institutions (corporate responsibility) and student assistance measures such as publishing scholarship announcements (equity). The findings contribute to highlighting governance practices related to transparency, accountability, corporate responsibility and equity that can serve as benchmarking for IFES.

Keywords: ESG. Corporate governance. Public Governance. Federal Institutions. Federal Universities.

Introdução

A sustentabilidade é um componente indispensável no cotidiano das organizações empresariais, em um cenário onde bem-sucedidas serão as empresas que consigam atender o maior número de pessoas, consumir o mínimo de recursos naturais possível e suprir a necessidade de seus usuários internos e externos (United Nations Global Compact, 2020). Logo, empresas que não conseguem atender essas demandas, permanecem instáveis às circunstâncias de um cenário imprevisível, como em 2020 onde, dados levantados pelo IBGE demonstram que, na primeira quinzena de junho, o Brasil perdeu cerca de 716,4 mil empresas frente a pandemia da Covid-19 (IBGE, 2020). Essa queda evidenciou a fragilidade de modelos de gestão convencionais, apoiando a necessidade de uma reformulação no tipo de gestão exercida pelas empresas, a qual trate assuntos como Sustentabilidade e Resiliência na importância de suas prioridades, já que esses fatores são parâmetros de sucesso a longo prazo (United Nations Global Compact, 2020).

Tais fragilidades, atreladas ao âmbito de gestão empresarial, refletem a prática da tríade *Environmental, Social and Governance* – ESG, ou em português, Ambiental, Social e Governança. Nesse conceito, o valor da empresa não está ligado unicamente à geração de lucro, mas também ao cuidado e à responsabilidade com empecilhos aderentes a sociedade que vão além da atividade operacional da mesma (REDECKER; TRINDADE, 2021). A exemplo, cite-se, em 2020, o Banco Itaú, que direcionou R\$1 bilhão para o combate ao Covid-19 (Itaú, 2020), a Fiat Chrysler, que criou hospital exclusivo para pacientes com coronavírus em Betim- MG (Jornal Estado de Minas, 2020), dentre outras ações tomadas por grandes empresas durante a pandemia.

Assim, é constatado que a sociedade vem exigindo das organizações, em uma proporção cada vez maior, condutas transparentes e fidedignas nas informações divulgadas em relatórios e demonstrações, assim como uma gestão que reflita credibilidade e competência em sua atividade e em seus resultados (SOUZA; BAUER; COLETTI, 2020). Essas práticas se referem ao acrônimo “G”, remetendo à Governança Corporativa. Esse acrônimo é definido pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) em seu Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, sendo a governança corporativa a maneira como a gestão conduz a organização, envolvendo o relacionamento entre seus sócios e seus *stakeholders*.

A governança corporativa se baseia em quatro princípios de governança, quais sejam Princípio da Transparência, Princípio da Equidade, Princípio da Prestação de Contas e Princípio da Responsabilidade Corporativa (IBGC, 2015). Mais especificamente, o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (2015) estabelece conceitos como o (1) de Transparência, onde a Instituição deve tornar acessíveis informações gerais e não apenas as cabíveis à interesses econômicos; (2) de Equidade, estabelecendo uma relação justa e isonômica entre todos os sócios; (3) de Prestação de Contas, demonstrando sua atuação de forma clara, tempestiva, e responsável e; (4) de Responsabilidade Corporativa, trabalhando com zelo, combatendo cenários negativos e alavancar os positivos, respeitando aspectos financeiros, sociais, humanos, ambientais e demais, a curto, médio e longo prazo.

De forma complementar, o IBGC (2015) argumenta que as boas práticas alinham os interesses da entidade com o objetivo de preservar e otimizar seu valor econômico a longo prazo e como resultado, ganha facilidade de acesso à recursos que poderão ser utilizados para a melhoria de sua gestão.

Essas boas práticas, além de atingirem as empresas de segmento privado, também englobam entidades de setor público. Para Matias (2010), os princípios básicos que norteiam as instituições do segmento privado e os que direcionam as instituições do segmento público são os mesmos. Portanto, medidas de boas práticas de governança, transparência na divulgação de resultados, responsabilidade são inerentes aos deveres das Universidades Federais de dar respostas à sociedade dos trabalhos realizados, das práticas adotadas e da maneira que os recursos provenientes de subvenções governamentais são alocados no exercício da gestão.

Outro importante documento é o Referencial Básico de Governança Organizacional. Este, refere-se à Governança Pública como sendo as práticas de liderança e elaboração de estratégias que permitem que os mandatários e os *stakeholders* da organização avaliem os seus resultados (Brasil, 2020). Essas práticas precisam de atenção, destacando o que pode ser melhorado e se o seu funcionamento está de acordo com os princípios de governança, amplificando assim a entrega de resultados satisfatórios à comunidade.

Nesse sentido, as Instituições de Ensino Superior têm adotado práticas de Governança Corporativa à sua gestão, a fim de atender aspectos normativos e sociais. Desse modo, as IFES transmitem confiabilidade e informação fidedigna à *stakeholders* como a comunidade acadêmica e a população geral, haja visto que as IFES são de suma importância para sociedade, para a educação e para a cultura (FREIRE e SOUZA, 2021).

Aspectos normativos relacionados a essas instituições são previstos no Decreto nº. 9.203/2017, o qual estabelece diretrizes a serem seguidas pelas IFES e Organizações públicas de modo geral, como direcionar suas ações em busca de resultados em prol da sociedade, incorporando condutas de comunicação aberta, transparentes, agindo com integridade e gerando confiabilidade em seus processos (PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, 2017).

Sendo assim, o presente trabalho tem como questão de pesquisa: **Quais ações no tocante à transparência, prestação de contas/*accountability*, responsabilidade corporativa e equidade foram realizadas pelas universidades federais que mais divulgam conteúdo informacional de práticas de Governança Corporativa (*Governance*) em seus relatórios de gestão?** Para responder a essa questão, o estudo estabeleceu como objetivo geral evidenciar ações voltadas a governança corporativa das IFES – Instituições Federais de Ensino Superior brasileiras que mais divulgam conteúdo informacional neste aspecto nos seus relatórios de gestão em 2021.

A justificativa do estudo se dá aos benefícios em que a boa governança pode privilegiar as IES em aspectos de transparência, equidade, responsabilidade e prestação de contas. Esses aspectos permitem o acesso informacional de uma organização as partes interessadas, como administradores, funcionários, investidores e a população em geral. No âmbito público, toda a comunidade pagadora de impostos é alocada na posição investidora, uma vez que é através da

arrecadação de impostos que o Governo é capaz de oferecer subvenções as IFES e demais organizações de natureza pública. A partir das evidências apresentadas neste estudo, pretende-se documentar e ranquear as práticas de governança corporativa possíveis de serem realizadas pelas Universidades Federais, podendo servir de parâmetro de qualidade para organizações desta natureza.

2. Princípios do ESG e a Governança Pública nas IFES

As práticas de ESG estão no cotidiano das empresas, sendo o acrônimo “E” relacionado ao Meio Ambiente (Environmental), bem como, o “S” se refere à Social (Social) e “G” a Governança (Governance). Tais práticas fazem-se necessárias em um ambiente onde, organizações que capacitam-se em atender o maior volume de pessoas, prestando auxílio à comunidade afim de contribuir para o enfrentamento de conflitos sociais, utilizando da menor quantidade possível de recursos, alcançarão sucesso como organização. (UNGC, 2020, p. 5).

Assim, o presente estudo terá como parâmetro os princípios que a Governança Corporativa engloba. Autores como Shleifer e Vishny (1997) encaram a Governança como sendo a garantia que investidores têm de que os aportes confiados à instituição resultarão em um retorno positivo. De maneira análoga às Universidades Federais, a Governança Corporativa trata das maneiras pelas quais os *Stakeholders* e a sociedade em geral asseguram-se de que os recursos provenientes dos impostos sejam alocados de maneira eficaz, livre de escândalos de corrupção e em total acordo com as Melhores Práticas de Governança.

Como referenciado na introdução, o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (5.ed), do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015), divide a Governança Corporativa em 4 principais pilares: transparência, equidade, prestação de contas/*accountability* e responsabilidade corporativa.

Mais detalhadamente a Transparência, trata-se do esforço para publicizar aos *stakeholders*, informações que os interessem, ultrapassando dessa maneira, a barreira de divulgação de informações limitadas à exigências de normativos vigentes e órgãos controladores, evidenciando, além de resultados financeiros, as ações praticadas, medidas de gestão, valores e princípios, dentre outros aspectos que transmitem com clareza a personalidade da organização (IBGC, 2015). Quanto à Equidade, diz respeito à maneira de tratar todas as partes interessadas de maneira justa, atendendo suas demandas e tomar decisões levando em conta os interesses e expectativas de todos esses stakeholders, seja quanto a parte investidora, usuários internos, colaboradores, diretoria, e demais partes interessadas (IBGC, 2015).

Já para a Prestação de Contas (*accountability*), as instituições devem ser claras, tempestivas e compreensíveis quanto à elaboração da documentação e demonstrações submetidas à alta administração e órgãos controladores, estando sujeitas a arcar com consequências e punições advindas de omissões devido estarem sujeitas à obrigatoriedade da prestação de contas de acordo com o artigo 70 da Constituição Federal do Brasil (1988), o qual estabelece que toda instituição, seja ela pública ou privada e que recebe, utilize ou gere subvenções, bens ou valores públicos, a prestar contas a União.

Por fim, a Responsabilidade Corporativa se refere ao fato de que, os agentes de governança devem trabalhar visando a melhora da qualidade de sua gestão, serviços e ações, aumentando seus pontos fortes e reduzindo aspectos negativos que arriscam a integridade da instituição, levando em conta todas as “engrenagens operacionais” que colaboram com o seu curso, no curto, médio e longo prazo (IBGC, 2015).

As Universidades Federais devem elaborar o Relatório de Gestão anualmente a fim de prestação de contas com as partes interessadas, e neste documento deve-se apresentar as melhorias realizadas durante o exercício conforme é exigido pelo Tribunal de Contas da União (TCU) em sua Instrução Normativa nº84-2020, a qual define em seu 2º inciso, que a documentação elaborada no exercício, relativa à demonstrativos contábeis, bem como a

produzida por auditorias realizadas, deverá permanecer publicizada em sítio eletrônico da instituição, por pelo menos cinco anos após o exercício findado.

Corroborando com a definição de Prestação de Contas do IBGC, (2015), apresenta em seu 3º inciso que o Relatório de Gestão deve ser expresso e elaborado de forma clara sobre as práticas realizadas pela gestão, o planejamento e os resultados alcançados pela instituição, objetivando sempre cumprir com a demanda de seus usuários e agregar valor à comunidade interna e externa como um todo, sem priorizar nichos específicos. Ainda nesse sentido, em seu 4º inciso, prevê que o documento elaborado, deve ser disponibilizado até o último dia do mês de março do exercício seguinte, salvo instituições estatais, que tem esse prazo estendido a 31 de maio.

Uma vez que o Relatório de Gestão não for publicado dentro do prazo, ou estiver em desacordo com os padrões exigidos pelo Tribunal de Contas da União (TCU), como trata em seu 7º inciso, será caracterizado como omissão do dever de prestação de contas. Logo, Pró-reitorias, assim como os *stakeholders*, no aspecto interno devem zelar pelo patrimônio, realizar ações que contribuam para a comunidade geral afim de promover a qualidade do ensino, as iniciações científicas, a reputação da organização, dentre outros âmbitos.

Um estudo realizado pelos autores Marques et al. (2020) objetivou conhecer o nível de adesão das universidades federais brasileiras às práticas de governança abordadas pelo Tribunal de Contas da União (TCU) em seu “Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública” e constatou que dentre os mecanismos de Governança, Prestação de Contas (*Accountability*) é o que mais se destaca quanto a adesão pelas universidades.

Uma vez que os princípios de governança corporativa exigidos das organizações de âmbito privado, são cabíveis à transposição ao âmbito público (Matias, 2010), as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) têm o mesmo dever de prestar contas as partes interessadas, bem como aos órgãos reguladores como o TCU, assim como ao governo, aos usuários da instituição e a sociedade de maneira geral, hajam visto que esta ocupa lugar de investidora através do pagamento de impostos.

As IFES devem tratar com igualdade todas as partes envolvidas, agir com responsabilidade, zelando pelo patrimônio público e pelas subvenções recebidas dos cofres públicos e praticar sua gestão com transparência, mitigando ao máximo os riscos de escândalos de corrupção, pois como consta no Referencial de Combate à Fraude e Corrupção (Brasil, 2018), é através da transparência que a sociedade adquire o controle e a possibilidade de analisar as informações que desejar sobre a instituição, de modo à dificultar o alastro de fraudes e escândalos de corrupção.

Corroborando com essa perspectiva, os autores Santos, Duque e Alves (2016) concluem que uma organização que adota práticas transparentes à sua gestão, permite aos Stakeholders o acompanhamento de ações realizadas na organização, em âmbito operacional, gerencial e administrativo, bem como inferir a situação da entidade. Ainda nesse sentido, apontam que, no ambiente público, a adoção desse comportamento, diz respeito a manter a população informada sobre acontecimentos governamentais. Portanto, as IFES que não atendem os critérios estabelecidos pela União e pelos Órgãos Reguladores não transmitem credibilidade e segurança aos *stakeholders*.

Como consequência desse desalinhamento com os princípios da Governança, Millani Filho (2009) afirma que, a escassez da divulgação de dados da entidade sobre o seu desempenho e gestão, gera também como consequência a escassez de recursos disponibilizados para alocação na mesma, uma vez que esta não represente a melhor opção entre as demais disponíveis.

Uma vez que as IFES e demais organizações de natureza pública que recebem subvenções do Governo Federal, não prestarem contas aos órgãos reguladores, não divulgarem de forma transparente, fidedigna, livre de omissões, seus resultados à sociedade, poderão ser



consideradas inconfiáveis, característica esta que pode ser interpretada como motivo para a diminuição das verbas oferecidas, prejudicando os investimentos em todos os âmbitos da educação, pesquisa e cultura e extensão.

Em um cenário como esse, ao contrário do que se objetiva no Referencial de Combate à Fraude e Corrupção, os *stakeholders* não têm a possibilidade de avaliar os resultados da organização, verificar onde estão sendo alocados os recursos públicos, além do aumento do risco de fraudes.

Outro ponto que abre brecha às más práticas de gestão, é o fato que as Universidades são organizações conservadoras em todos os aspectos, a qual oferece tamanha resistência à adaptação a modelos de gestão otimizados como o que é proposto pelos princípios da Governança Corporativa (NOGUEIRA; GARCIA; RAMOS, 2012).

Ainda nesse sentido, Mello e Da Silva (2018), afirmam que um dos maiores desafios enfrentados pelas Instituições de Ensino Superior no cenário atual é a estruturação de uma gestão adaptada e profissional utilizando das Melhores Práticas de Governança definidas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.

Essas constatações se confirmam em diversos estudos como dos autores Zorza e Rodrigues (2016), que separaram cinco universidades do topo do Ranking Webometrics, sendo uma de cada região do Brasil, resultando a Universidade Federal do Pará (UFPA) como representante do Norte, a Universidade Federal da Bahia (UFBA) representante do Nordeste, a Universidade de Brasília (UnB) representante do Centro-Oeste, a Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) representante do Sudeste e a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) representando a região sul do país, para posteriormente analisar o nível de Transparência nos Relatórios de Gestão de 2013 de cada uma.

Como resultado dessa análise constatou-se que nenhuma das universidades avaliadas atingiu o patamar de alta transparência, concentrando todas no nível médio de transparência e complementam que é possível concluir que a situação do restante das IFES não utilizadas na amostra não é diferente do resultado alcançado, uma vez que todas passam por um período de adaptação.

Neste mesmo sentido, Castro e Silva (2016) avaliaram em cinco universidades o nível de lealdade da prestação de contas com as boas práticas de governança pública exigida pelos órgãos fiscalizadores, baseando-se em relatórios de gestão disponibilizados nos sítios das próprias instituições, sendo elas a *Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)*, a *Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)*, a *Universidade de Brasília (UnB)*, a *Universidade Federal Fluminense (UFF)* e a *Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)*. Após a análise, observou-se que as universidades não apresentam o devido nível de transparência recomendado pelos órgãos reguladores, além de ausência de controle, ausência de um código de ética, pouca clareza em seus documentos e não realizam a publicação das demonstrações financeiras junto aos relatórios.

Outro estudo mais recente dos autores Sales et al. (2020) buscou investigar qual o nível de aderência das Universidades Federais Brasileiras às práticas de Governança abordadas pela *International Federation of Accountants (IFAC)* levando em conta as dimensões “Estrutura e Processos Organizacionais” e “Controle”, sendo utilizado como amostra o total de 59 universidades. O estudo constatou que a maioria das universidades consideradas adota apenas 38 das 77 práticas recomendadas pela IFAC, algo que representa menos de 50% das práticas de governança. É evidenciado ainda que dentro dessa amostra há práticas que são adotadas por todas as universidades como as relacionadas à “Orçamento”, bem como há práticas que não são adotadas por nenhuma universidade como as práticas relacionadas ao “Comitê de Auditoria”.

Infere-se portanto, com base nos estudos apresentados anteriormente, que as Universidades Federais ainda aparentam certo grau de imaturidade quanto a adaptação das boas práticas de governança estabelecidas por órgãos reguladores como o Instituto Brasileiro de



Governança Corporativa (IBGC) e Tribunal de Contas da União (TCU), necessitando análises mais recorrentes com o objetivo de acompanhar o grau de adaptação das Universidades a essas práticas, observando se houveram evoluções ou regressões quanto as medidas de governança adotadas.

3. Metodologia

Tendo como objetivo ranquear as melhores IES brasileiras, embasando-se na ênfase do conteúdo informacional que cada Instituição dá a aspectos de Governança tendo como critério o *disclosure* em seus relatórios, a abordagem adotada no estudo é de natureza mista, descritiva e documental. A *proxy* empregada é a ênfase informacional, ou seja, o quanto os relatórios de gestão destas universidades evidenciam práticas relativas à governança corporativa, o que se propõe no presente estudo. Quanto maior é a representatividade do discurso, pode-se inferir o valor atribuído a esta informação e a ênfase comunicacional à sociedade. Tal ênfase pode ser indício de informação relevante ao *stakeholder* (KOS; ESPEJO; RAIFUR, 2014).

Assim, foi realizada a análise de 62 dos 68 relatórios de gestão de 2021 que estavam disponíveis em fevereiro de 2023 (data da coleta de dados), e permitem utilização de ferramenta de busca em texto, da lista de Universidades Federais do Brasil conforme MEC (Ministério da Educação), no site emec.mec.gov.br, filtrando resultados por “Instituição de Ensino Superior”; “Pública Federal”; Universidade.

Nos relatórios de gestão, buscou-se as seguintes palavras-chave: Transparência/Disclosure, Equidade, Prestação de Contas/Accountability e Responsabilidade Corporativa, baseando-se como critério a quantidade de temas relacionados a governança corporativa em seus relatórios, inferindo quais são as instituições que melhor abordam e divulgam as práticas adotadas de governança de forma discursiva. Das 68 IFES, 3 não disponibilizaram seu Relatório de Gestão de 2021 até a data de coleta de dados, das quais são: Universidade Federal do Agreste de Pernambuco (UFAPE); Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP); Universidade Federal de Rondonópolis (UFR). Além disso 3 IFES disponibilizaram documentos que não permitem a utilização de ferramenta de busca em texto, que foi a metodologia utilizada pelo presente estudo para a extração de informações dos Relatórios de Gestão, sendo elas a Universidade Federal de Campina Grande (UFCG); Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB); Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL-MG).

Foi realizada uma contagem de palavras em cada relatório, resultando no seguinte *score* apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 - Somatório de Palavras Mencionadas (Transparência (Disclosure); Equidade; Prestação de Contas (Accountability) e Responsabilidade Corporativa):

RANKING	IFE	Nº	RANKING	IFE	Nº	RANKING	IFE	Nº	RANKING	IFE	Nº
SOMATÓRIO											
1º	Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO)	79	18º	Universidade Federal do Paraná (UFPR)	33	35º	Universidade Federal do Sul da Bahia (UFSB)	20	52º	Universidade Federal de Roraima (UFRR)	10
2º	Universidade Federal de Lavras (UFLA)	71	19º	Universidade de Brasília (UNB)	32	36º	Fundação Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre (UFCSPA)	19	53º	Universidade Federal do Acre (UFAC)	9
3º	Universidade Federal do Cariri (UFCA)	69	20º	Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ)	30	37º	Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT)	19	54º	Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)	8
4º	Universidade Federal do Ceará (UFC)	63	21º	Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP)	30	38º	Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD)	18	55º	Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM)	8
5º	Universidade Federal do Tocantins (UFT)	57	22º	Universidade Federal do Rio Grande (FURG)	29	39º	Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE)	17	56º	Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)	7
6º	Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR)	54	23º	Universidade Federal do Piauí (UFPI)	29	40º	Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)	17	57º	Universidade Federal de Alagoas (UFAL)	6
7º	Universidade Federal do Delta do Parnaíba (UFDPAR)	48	24º	Universidade Federal da Bahia (UFBA)	28	41º	Universidade Federal de Jataí (UFJ)	15	58º	Universidade Federal do Amazonas (UFAM)	6
8º	Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM)	45	25º	Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS)	27	42º	Universidade Federal do Pará (UFPA)	15	59º	Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ)	6
9º	Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)	43	26º	Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)	27	43º	Universidade Federal de Uberlândia (UFU)	15	60º	Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF)	5
10º	Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)	42	27º	Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN)	26	44º	Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)	14	61º	Universidade Federal de Catalão (UFCAT)	3
11º	Universidade Federal de Viçosa (UFV)	41	28º	Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA)	26	45º	Universidade Federal da Paraíba (UFPB)	13	62º	Universidade Federal do Oeste do Pará (UFOPA)	2
12º	Universidade Federal do Maranhão (UFMA)	38	29º	Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA)	24	46º	Universidade Federal de Goiás (UFG)	12			
13º	Universidade Federal de Sergipe (UFS)	38	30º	Universidade Federal do Oeste da Bahia (UFOB)	23	47º	Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI)	12			
14º	Universidade Federal do ABC (UFABC)	35	31º	Universidade Federal de Rondônia (UNIR)	23	48º	Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará (UNIFESSPA)	12			
15º	Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)	34	32º	Universidade Federal da Integração Latino-Americana (UNILA)	22	49º	Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)	11			
16º	Universidade Federal de Pelotas (UFPEL)	34	33º	Universidade Federal Fluminense (UFF)	20	50º	Universidade Federal do Amapá (UNIFAP)	11			
17º	Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA)	33	34º	Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS)	20	51º	Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR)	11			

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Da totalidade de 68 universidades reconhecidas pelo MEC, considerou-se o primeiro quartil (17) das IFES que mais divulgam conteúdo informacional referenciando os princípios de governança, ou seja, as IFES que ocuparam os 17 primeiros lugares na Tabela 1. Nestas 17 IFES que mais tiveram ocorrências, foram destacados os trechos relativos às palavras, os quais foram categorizados em áreas de atuação, categorias-chave (Transparência/*Disclosure*; Equidade; Prestação de Contas/*Accountability* e Responsabilidade Corporativa) e ações referentes às práticas de governança, as quais foram destacadas na seção de resultados. Como exemplo, segue trechos do Relatório de Gestão da UNIRIO que foram categorizados na (Tabela 2).

Tabela 2 – Trechos do Relatório de Gestão da UNIRIO:

IFES	TRECHO	PRINCÍPIO(S)	AÇÃO(S)	ÁREA(S)
UNIRIO	Outra ação de destaque, no sentido de atender a uma determinação do Tribunal de Contas da União (TCU), foi a criação da página “Transparência e Prestação de Contas” da UNIRIO, com a elaboração de conteúdo para 13 itens previstos em instrução normativa daquele órgão. (P.79)	PRESTAÇÃO DE CONTAS (ACCOUNTABILITY)	CRIAÇÃO DE PÁGINA DE “TRANSPARÊNCIA E PRESTAÇÃO DE CONTAS” DA UNIRIO.	PÁGINA DE “ACESSO À INFORMAÇÃO”
UNIRIO	Do ponto de vista do objetivo de “Garantir a transparência organizacional”, as seleções dos bolsistas foram feitas por intermédio de editais, sob a responsabilidade dos coordenadores dos programas. As atividades desenvolvidas pelos programas foram apresentadas em eventos públicos, organizados pela PROGRAD. Com relação ao Programa de Educação Tutorial (PET), foi elaborado e aprovado, no CONSEPE, um Relatório Final de Atividades dos Projetos, conforme normativa do programa. (p.36)	EQUIDADE	EDITAIS DE BOLSISTAS	PROGRAMA DE BOLSAS
UNIRIO	Principais Desafios: Monitoramento contínuo dos disponibilizados nas páginas “Acesso à Informação” e “Transparência e Prestação de Contas”, com o objetivo de manter as informações atualizadas por meio dos links do Portal da Transparência, do Governo Federal, e, diretamente, das páginas das Unidades da UNIRIO. (quadro) (p.131)	RESPONSABILIDADE CORPORATIVA	UM DOS DESAFIOS ENFRENTADOS PELA UNIRIO É O MONITORAMENTO CONTÍNUO DOS DISPONIBILIZADOS NAS PÁGINAS “ACESSO À INFORMAÇÃO” E “TRANSPARÊNCIA E PRESTAÇÃO DE CONTAS”, COM O OBJETIVO DE MANTER AS INFORMAÇÕES ATUALIZADAS POR MEIO DOS LINKS DO PORTAL DA TRANSPARÊNCIA, DO GOVERNO FEDERAL, E, DIRETAMENTE, DAS PÁGINAS DAS UNIDADES DA UNIRIO.	PONTOS FORTES/ PONTOS FRACOS/ OPORTUNIDADES
UNIRIO	Monitoramento contínuo dos disponibilizados nas páginas “Acesso à Informação” e “Transparência e Prestação de Contas”, com o objetivo de manter as informações atualizadas, por meio dos links do Portal de Transparência do Governo Federal, e, diretamente, das páginas das Unidades da UNIRIO. (p.131/132)	TRANSPARÊNCIA	MONITORAMENTO E ATUALIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES PRESTADAS NAS PÁGINAS DE ACESSO À INFORMAÇÃO E TRANSPARÊNCIA E PRESTAÇÃO DE CONTAS.	AÇÕES DE SUPERVISÃO E MONITORAMENTO

Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

4. Análise Dos Resultados

A *Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO)* apresenta, em sua maioria, ações relativas à prestação de contas (*Accountability*). Dentre os princípios, pode-se inferir ações na área de “Programa de Bolsas”, com divulgação de distribuição de bolsas de projeto de acesso ao ensino superior e apresentação de artigos desenvolvidos por intermédio deste programa em eventos públicos.

Trata também sobre áreas de “Objetivos Estratégicos, Ações de Melhoria e Desenvolvimento de Ferramentas de Gestão” com a elaboração de mapas estratégicos baseados nos princípios e valores da Instituição, no âmbito de empecilhos enfrentados, divulgados à sociedade e ações desenvolvidas nas áreas de “Página de Acesso a Informação; “Página de Transparência e Prestação de Contas”, bem como a manutenção e atualizações dessas, utilizadas para divulgação de ações tomadas pela Pró-Reitoria na Instituição.

Também conta com o desenvolvimento de Plano de Dados Abertos, em conformidade com órgãos reguladores. Elaboração de Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) como principal norteador de ações da universidade. Quanto às áreas relacionadas com “Auditoria”, publica o relatório anual de auditoria interna (RAINT) e o plano anual de auditoria interna (PAINT) em seu site, no espaço de página “Transparência e Prestação de Contas” da UNIRIO.

A universidade também elabora carta de serviço ao usuário, bem como quadro de detalhamento de despesas (QDD) e ações de supervisão quanto à aplicação de recursos públicos.



Elabora conteúdo nas páginas de transparência que atendam os moldes do Tribunal de Contas da União (TCU). Através de editais de bolsistas, conta com ingresso de estudantes por intermédio de programa de estudantes-convênio de graduação (PEC-G). Por fim, esclarece que um dos desafios enfrentados pela universidade é o monitoramento contínuo dos disponibilizados nas páginas de acesso à informação, transparência e prestação de contas.

A *Universidade Federal de Lavras (UFLA)* enfatiza, em seu discurso, a responsabilidade corporativa enquanto princípio. Os princípios são representados por ações relacionadas à área de Gestão/Objetivos Estratégicos, como o alinhamento estratégico, bem como o aprimoramento de mecanismos de transparência e avaliação de desempenho dos servidores. Partindo para o aperfeiçoamento do acompanhamento da execução orçamentária através de ações de supervisão e controle.

Busca promover a utilização de técnicas e ferramentas de ciência de dados para criar soluções que auxiliem na transparência, e tem como um de seus desafios a melhoria de mecanismos de transparência ativa.

Elaboração de “Página de Transparência e Prestação de Contas, Canais de Transparência, Divulgação de Informações e Página de Acesso à Informação. Ainda conta com sistemas de Informação e Site Cigov-Ufla” para disponibilização de ferramentas de monitoramento para a sociedade poder acompanhar a gestão, conhecer os planos de Integridade e Administrativos, e informações sobre o cumprimento de metas de indicadores. Aborda também a criação de novas unidades como a “Coordenadoria de Inteligência e Governança de Dados”, responsável por fornecer soluções relacionadas à Inteligência de Dados, Controle e Transparência.

Na área de “Pesquisa”, elabora aulas que abordam aspectos importantes para aumento da visibilidade das pesquisas realizadas na UFLA, objetivando favorecer a transparência. Disponibiliza em seu portal da internet, informações sobre convênios e contratos firmados e conta com Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis e Comunitários (PRAEC), que atua na inclusão e promoção da equidade, agindo preventivamente nas situações de retenção e evasão decorrentes das condições de vulnerabilidade socioeconômicas e desigualdades sociais e regionais.

A *Universidade Federal do Cariri (UFCA)* apresenta também ênfase no princípio da responsabilidade corporativa e dentre os princípios de governança, desenvolve ações como identificação de riscos vinculados ao alcance de objetivos estratégicos, elaboração de plano de gestão. Além disso, conta com Coordenadoria de Transparência para o acompanhamento da transparência ativa da instituição e busca pela implementação do melhor modelo de governança para a sua realidade.

Realiza divulgação de dados sobre gestão de recursos públicos, cumprimento da exigência de órgãos públicos, bem como a elaboração de plano de transparência ativa, além de ações voltadas à áreas de “Acesso à Informação, Sistemas de Informação, Plano de Dados Abertos e Projeto UFCA + Transparente” através da criação dos Serviços de Informação ao Cidadão (SIC), para que a sociedade possa apresentar sua demanda informacional.

Elaboração de Plano de Dados Abertos (PDA) objetivando a prática da cultura de ações voltadas à transparência. Busca realizar melhorias no acesso à informação em seu portal e tornar informações mais acessíveis através do aperfeiçoamento da transparência, possibilitando com que qualquer parte interessada solicite informações.

Nas áreas de “Aplicação de Recursos Públicos, Gestão e Objetivos” elabora ações relativas à divulgação de dados sobre a gestão de Recursos Públicos Federais e promoção da transformação digital baseada no princípio da transparência. Promovendo essa transformação digital baseada em acessibilidade. Também abriu solicitação de novos cursos de graduação, bolsas auxílio e vagas para redistribuição ou aproveitamento de concurso.

Da mesma forma, a *Universidade Federal do Ceará (UFC)* dispõe, em maioria, ações



voltadas ao princípio da Responsabilidade Corporativa e desenvolve ações de governança como monitoramento da promoção da transparência ativa e acesso à informação junto à ouvidoria. Busca por alinhamento às normas dos órgãos fiscalizadores e estabelece estratégias e mecanismos para avaliação das ações de extensão.

Promove melhoria da transparência através de dados abertos, plano de riscos, demonstração de volume de produção em pesquisa, extensão, empreendedorismo e inovação pela Coordenadoria de Marketing. Ampliou os painéis estratégicos, objetivando disponibilizar informações estratégicas aos gestores para as tomadas de decisão e possui como objetivos o aprimoramento da governança institucional, além de ações nas áreas de “Acesso à Informação, Anuário Estatístico, Disponibilização de Informações, Departamento de Prestação de Contas (DPCON), Sistema Eletrônico de Informações (SEI) e Painéis Estratégicos”, com a disponibilização de informações e documentos, consulta pública à processos administrativos e informações de custos no Portal da UFC.

Também menciona a “Plataforma SIGAA” que integra informações de gestão e proporciona maior transparência aos processos, conta com sistema de bibliotecas para a disponibilização de informações e prestação de contas públicas, bem como “Plataforma de Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)”, que auxilia os gestores no acompanhamento das atividades.

Já a *Universidade Federal do Tocantins (UFT)*, é liderada por ações de Transparência. Quanto aos princípios, implementa ações como, elaboração de canal de ouvidoria, promovendo a participação popular e disponibilizando informações sobre a universidade através painéis remodelados para o monitoramento das recomendações de auditoria e resultados de indicadores do plano de gestão.

Age com transparência na execução financeira dos recursos em programas de assistência estudantil com divulgação de indicadores de governança e gestão pública, da mesma forma com a transparência no gasto público e execução financeira e orçamentária. Mantém disponível seu acervo digitalizado, devido à criação de “Portal de Transparência”, onde também disponibiliza resultados de “Auditoria Interna (AUDIN)”. Além disso, mantém Rotina de acompanhamento de resultados da Audin e promove transparência de dados de projetos executados e reconhecimento de falhas em processos de divulgação. Por fim, promove a assistência estudantil e dispõe de informações compreensivas, atrativas e palatáveis a todos os cidadãos.

A *Universidade Federal de São Carlos (UFSCar)* possui suas ações focadas ao princípio da Responsabilidade Corporativa e promove ações como a criação de plano de integridade afim de atender exigências de órgãos reguladores, além de promoção de ações de gestão em cumprimento da integridade pública e transparência das informações em busca da adequação aos normativos vigentes.

Realiza a elaboração de planejamento estratégico baseado em metas, objetivos e ações norteado em atualização do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) levando em consideração a formação de pessoas, a diversidade e equidade, a produção e disseminação do conhecimento, a gestão e ambiente, a extensão, a comunicação e inovação.

Para o futuro planeja a criação de comissão de esforço técnico administrativo, buscando critérios de equidade na distribuição de servidores. Ainda na área de assistência estudantil, promoveu a elaboração de projeto de fomento à permanência estudantil e captação de recursos para investimento em equidade além de contar com programa de assistência estudantil, integração de bolsas de extensão ao sistema de pagamento de bolsistas.

Também promoveu a criação de portal da cultura para divulgação de atividades culturais realizadas na universidade e programa de captação de recursos para financiar ações de assistência estudantil. A UFSCar garante ainda cerca de 50% das vagas do SISU à candidatos que se enquadram nas modalidades de concorrência adotadas por essa.



V International Conference in Management and Accounting (ICMA) “Diversidade, Respeito Ambiental e Inovação nos Negócios”

13 e 14 / 11 / 2023

Evento On-line

Na área de “Acessibilidade”, elaborou o Portal Acessibilidade, com canal no YouTube, que atua no apoio à estudantes com deficiência com a organização para o estudo e familiarização de ambientes virtuais de aprendizagem (AVAS). Elaborou o Plano de Dados Abertos (PDA), orientando e implementando dados de transparência e acesso à informação, publicização de resultados de bolsas de extensão, prestação de contas e demais ações da instituição.

Quanto a *Universidade Federal do Delta do Parnaíba (UFDPAr)*, destaca-se ações relativas ao princípio da Responsabilidade Corporativa. Em relação aos princípios de governança, produz ações como apoiar a criação de ambientes promotores de pesquisa e inovação com transparência e responsabilidade; estabelece normativos sobre práticas adequadas à governança através do Comitê Interno de Governança e promove transparência na gestão de riscos em todas as suas fases.

É dotada de transparência nas ações do gestor, bem como na administração das receitas advindas de arrecadação própria com prestação de contas aos conselhos superiores e tem como princípios a serem seguidos, a capacidade de resposta, a integridade, a confiabilidade, melhorias regulatórias, prestação de contas, responsabilidade e transparência.

Promove a democratização da educação e da equidade na oportunidade de acesso e permanência de alunos. Evidencia desafios enfrentados durante o ano calendário de 2021 e dá visibilidade às ações por meio da ouvidoria e comunicação social. Publica atas em sítio eletrônico e as submete aos órgãos superiores, bem como a prestação de contas anual da universidade, a proposta orçamentária e a abertura de créditos adicionais.

A *Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM)*, majoritariamente desenvolve ações relativas ao princípio da Responsabilidade Corporativa. Esta desenvolve ações como, a criação de Plano de Integridade 2021 – 2023, visando ao atendimento eficiente dos serviços prestados à comunidade. Promoveu a reestruturação do acesso à informação do Portal Institucional. Possui canal de ouvidoria via Governo Federal com intuito de atender manifestações dos usuários.

Busca melhoria em aspectos relacionados à transparência. Reduziu o tempo de resposta às manifestações citadas. Quanto às ações relativas à área dos demonstrativos contábeis, age com transparência através de gestão patrimonial, além de transparência e prestação de contas na alocação de recursos e execução orçamentária. Tornou obrigatório a emissão da nota fiscal eletrônica para transporte de bens por meio do Sistema Eletrônico de Informações (SEI). Elabora e submete relatórios de projetos de pesquisa vinculados aos editais de iniciação para prestação de contas.

Realiza a mensuração de insumos consumidos para alcançar seus resultados; promove o bem-estar, a equidade, a qualidade de vida, e desenvolvimento da comunidade acadêmica por meio do planejamento e execução de ações de assistência e atenção ao estudante através da Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários e Estudantis. Divulga suas principais ações em Portal da Transparência e Prestação de Contas de sua página de acesso à informação, onde também disponibiliza informações referentes à execução orçamentária, gastos e pagamentos, rol de responsáveis, plano de desenvolvimento de pessoas e prestação de contas de 2021.

A *Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)*, dentre os princípios de governança, pratica a maioria de suas ações voltadas ao princípio da Responsabilidade Corporativa. Dentre esses princípios, realiza ações como a elaboração de Plano de Adequação da UFRJ à Lei Geral da Proteção de Dados (LGPD), elaboração de canal de ouvidoria que é o principal meio de comunicação entre o cidadão e a universidade, conta modelo de gestão de riscos e tem como um de seus objetivos estratégicos assegurar a transparência das ações da Pró-Reitoria de Gestão e Governança.

Realizou também a criação de auditoria interna sujeita a normas e supervisões do Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União (CGU) e implementação de Comitê de Acompanhamento Orçamentário e Financeiro (CAOF). Além disso, a UFRJ cumpriu 100%

dos itens de Transparência Ativa da avaliados pela CGU.

Contou com a criação de Painel Orçamentário Financeiro da UFRJ e implementação de ferramenta “RESOLVEU ?” criada pelo Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União (CGU), que reúne informações recebidas diariamente pela UFRJ, dando transparência e auxiliando gestores na tomada de decisão. Disponibiliza informações sobre fluxo de caixa, permitindo usuários avaliarem como foi obtido os recursos aplicados em suas atividades. Presta de contas sobre informações contábeis através de abertura do processo administrativo por parte da divisão de contabilidade via sistema eletrônico de informações (SEI).

A *Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)*, enfatiza em seu relatório de gestão, ações relativas ao princípio da Responsabilidade Corporativa. Dentre os princípios de governança, desenvolve ações como mitigação de pontos fracos através de medidas como o programa de integridade, utilização de portal da transparência, identificação de oportunidades através da institucionalização do processo de gestão e plano de desenvolvimento institucional.

A UFSC, tornou-se a fazer parte do Programa Nacional de Combate à Corrupção, através do sistema e-Prevenção. Formulou uma nova política editorial do site institucional de notícias da UFSC. Possui uma Secretaria de Planejamento e Orçamento (SEPLAN), a qual compete a gestão orçamentária, contábil e financeira. Possibilitou o crescimento de atividades nas áreas de acessibilidade educacional, socialização do conhecimento e informação através da Agência de Comunicação (AGECOM).

Desenvolveu o “Observatório”, o qual reúne em único local, uma grande variedade de informações sobre a universidade e também dispõe de canais de atendimento voltados à divulgação e transparência, bem como portal de transparência e prestação de contas, onde o cidadão encontra informações sobre serviços prestados pela UFSC e links de consulta para acompanhamento sobre todas as aquisições realizadas pela universidade onde também disponibiliza informações sobre a distribuição espacial dos imóveis da UFSC. Divulga resultados anuais do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e dispõe de serviços como, atendimento ao usuário, atendimento ao usuário de inclusão digital, serviço de psicólogo à comunidade, serviço étnico-racial, ações de equidade e apoio à indígenas e quilombolas.

A *Universidade Federal de Viçosa (UFV)*, dentre os princípios de governança, possui em maioria, ações relacionadas ao princípio da Responsabilidade Corporativa. Dentre estes princípios, desenvolve ações como, a criação da Diretoria de Governança Institucional (DGI), objetivando aperfeiçoar o desempenho organizacional, reduzir riscos e alinhar ações à estratégia de gestão. Implementação de comitê de segurança da informação, monitorando o plano de gestão de integridade. adotou o modelo de três linhas do IIA 2020¹ como ferramenta de gestão, que contribui para identificação de estruturas e processos que melhor auxiliam no atingimento dos objetivos institucionais, favorecendo a criação de uma forte governança e identificação de riscos de gestão.

Obteve melhora na segregação de funções na UFV, ligadas à integridade, transparência e gestão. Também conta com plataforma FalaBR que é canal oficial da administração pública federal para que o cidadão possa se manifestar. Alcançou o cumprimento de 47 dos 49 itens de transparência ativa de acordo com relatório da Controladoria Geral da União (CGU). Em seu portal eletrônico de dados abertos, disponibiliza informações sobre os principais responsáveis pela gestão da UFV, além de informações referentes à atuação da instituição, bem como documentos e demonstrativos contábeis, inclusive, satisfações sobre recursos recebidos pela instituição sem documento comprobatório.

Já a *Universidade Federal do Maranhão (UFMA)*, desenvolve primordialmente ações

¹ O Modelo de Três Linhas ajuda as organizações a identificar estruturas e processos que melhor auxiliam no atingimento dos objetivos e facilitam uma forte governança e gerenciamento de riscos. (The Institute of Internal Auditors, 2020). Disponível em: <https://iiabrasil.org.br/korbilload/upl/editorHTML/uploadDireto/20200758glob-th-editorHTML-00000013-20072020131817.pdf>



voltadas ao princípio da Transparência. Quanto à governança e seus princípios, desenvolve ações como implantação de sistema eletrônico de informações (SEI) para iniciação de processo de transparência das informações orçamentárias, atendendo a legislação vigente e geração de processos administrativos nesse sistema.

Realiza publicação de dashboards e informações referentes aos projetos no portal da transparência, onde também divulga o rol de dirigentes da instituição. Realiza projetos de capacitação e webinários voltados à servidores e promove ações educativas voltadas ao público externo e interno da UFMA, além do desenvolvimento de projetos destinados ao ensino e extensão.

A *Universidade Federal de Sergipe (UFS)*, dispõe de ações relativas em maior parte ao princípio da Responsabilidade Corporativa. A UFS, desenvolve ações como a criação de Comitê Institucional de Governança (CIG) que é responsável pelo estabelecimento, condução e avaliação de políticas e ações de governança. Instituiu Comitê de Comunicação e Transparência (CCT), o qual compete a elaboração do plano de comunicação e transparência. Conta em seu curso com trabalho de auditoria interna (Audint) que acompanha e assessora o conselho universitário. Disponibiliza em sítio eletrônico, relatórios descritivos do Enade, bem como informações relacionadas à gestão de pessoas, facilitando o acesso do cidadão e reduzindo o custo com prestação de informações.

Apresenta ações realizadas pela Progep em 2021, dando detalhes da atuação da Pró-Reitoria. Também conta com Coordenação de Relações Institucionais que promove o intercâmbio científico, tecnológico, cultural e artístico entre a universidade e instituições internacionais que apoia docentes, pesquisadores e alunos. Firma parceria com instituições de natureza público e privada para a realização dos programas de estágio e disponibiliza bolsas de extensão por meio de recursos próprios e Plano Nacional de Assistência Estudantil (PNAES).

A *Universidade Federal do ABC (UFABC)*, evidencia majoritariamente ações relativas ao princípio da Transparência. Dentre os princípios desenvolve ações como o registro de manifestações por meio de plataforma de ouvidoria e acesso à informação FalaBr, além de disponibilização de informações sobre suas atividades e dados referentes à manifestações em painéis como “Resolveu?” e “Lei de Acesso à Informação” pela ouvidoria.

Implementou Sistema Eletrônico, contribuindo para a redução de papel e tempo de tramitação de processos e disponibilizou informações relativas à processos licitatórios realizados pela universidade, além de base de dados, tabelas estatísticas que referem-se à graduação, EaD, extensão, pesquisa, assistência estudantil, dentre outros. Possui dispositivos e comissões responsáveis pelo levantamento informacional e realiza apurações para o corpo diretivo e para a comunidade. Também conta com Auditoria Interna, que busca ampliar a transparência e a governança a partir de cada ação realizada, publicando todos trabalhos realizado em sítio eletrônico.

Faz uso de ferramenta “Compras Net Contratos” para automatizar o processo de gestão contratual contribuindo com a transparência e realiza congressos com debates sobre temas relacionados ao desenvolvimento regional. Quanto as áreas de assistência estudantil, promove a utilização de programa de inclusão digital na modalidade de empréstimo de notebooks, atendendo usuários em situação de vulnerabilidade socioeconômica e que não possuíam equipamento adequado para a realização das atividades acadêmicas durante o período de pandemia.

A *Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)* possui, em sua maioria, ações relativas ao princípio da Responsabilidade Corporativa e desenvolvem quanto aos princípios de governança ações como a implementação de sistema de gestão da ética afim de promover atividades que disponham sobre a conduta ética no âmbito do poder executivo federal. Também promove a informatização e automatização de processos na produção de relatórios, ampliando assim a transparência e visibilidade da universidade.

Disponibiliza de relatórios de ouvidoria em site da instituição; desenvolve Plano de Gestão Orçamentária (PGO), visando descentralizar o orçamento para unidades administrativas. Disponibiliza informações orçamentárias em painel informativo da UFES. Elaborou projeto UFES Digital, que reduz gastos com impressão de documentos. Busca a adequação da universidade à Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) e tem como um de seus desafios, dar mais transparência à dados sobre gestão de materiais adquiridos e limitou gastos para todas as unidades gestoras.

Também conta com plataforma FalaBr, atendendo todo tipo de manifestação dos usuários. Contam com trabalho de auditoria interna que consolida os resultados em relatório que é apresentado à alta administração e órgãos de controle. Disponibiliza informações orçamentárias e conta com diversos canais de comunicação, como a elaboração de revista semestral, objetivando publicizar a produção de conhecimento gerada por seus pesquisadores. E no período pós pandemia, aponta a necessidade de retomada sólida com maior equidade.

A *Universidade Federal de Pelotas (UFPEL)* possui, em sua maioria, ações relativas ao princípio da Responsabilidade Corporativa. Desenvolve ações como elaboração do canal de comunicação entre o cidadão e instituição por meio da ouvidoria, visando o atendimento com excelência das manifestações acolhidas. Realizou expansão de ferramentas democráticas presentes nas decisões e escolhas e tem como um de seus objetivos ampliar a divulgação e comunicação interna e externa dando transparência as suas ações.

Participa de grupos de trabalho e comissões, visando implementar, ampliar e aprimorar políticas relacionadas ao ingresso de discentes e docentes. Busca proporcionar maior transparência e isonomia ao processo de apoio às capacitações externas aos servidores da instituição através da publicação de editais.

Possibilitou a escolha do calendário acadêmico pela comunidade acadêmica através de sistema de votação. Inseriu funcionalidades no sistema cobalto que auxiliam na gestão dos cursos, acompanhamento dos alunos, transparência e acessibilidade às orientações e informações. Disponibiliza formulários de autodeclaração da identidade de gênero e destinação de bolsas à estudantes beneficiários de ações afirmativas ou de auxílio da PRAE, além de disponibilização de informações contábeis na íntegra no site da instituição.

A *Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA)* dispõe em seu relatório, principalmente ações voltadas ao princípio da Transparência. Em relação aos princípios de governança desenvolve ações como a busca pela implementação de mecanismos de transparência. Conta também, com serviço de informação ao cidadão (SIC), sendo um canal para interação com a sociedade, onde pessoas físicas e jurídicas solicitam informações produzidas e registradas em documentos oficiais.

Dispões de página “Números UFERSA”, que concentra informações a respeito de indicadores da instituição. Disponibiliza carta de serviços ao cidadão em seu site, bem como painel de acompanhamento de metas. Elaborou página de transparência e prestação de contas onde publica suas Atas e disponibiliza seu painel de acompanhamento da execução orçamentária de recursos de assistência estudantil. Além disso, promoveu a elaboração de Plano de Desenvolvimento Institucional 2021-2025 (PDI), definindo processos e objetivos da universidade. Realiza a publicização de informações contábeis e balanços patrimoniais em seu portal e conta com o Plano de Dados Abertos (PDA) como instrumento de planejamento e coordenação das ações de disponibilização de dados e mapeamento de processos de riscos.

5. Conclusões

O trabalho buscou analisar as ações desenvolvidas pelas Instituições Federais de Ensino Superior relativas à Governança através da separação quantitativa de termos que referenciam as palavras-chave Transparência, Equidade, Responsabilidade Corporativa e Prestação de Contas (Accountability). Em seguida ranqueá-los e analisar de maneira qualitativa o conteúdo



informacional destes trechos das IFES correspondentes ao 1º Quartil da amostra (17 IFES). Após análise e discriminação em tabela, inferiu-se que o princípio, relacionado à Governança, dominante nas ações das Instituições Federais de Ensino Superior é o da Responsabilidade Corporativa, enquanto o menos dominante é o princípio da Equidade, o qual, em algumas instituições não chegou a ser evidenciado através dos trechos coletados.

É possível observar também que todas as IFES analisadas possuem muitas ações relativas à governança em áreas comuns, por mais que por ações diferentes, uma vez que cada Instituição tem sua própria gestão, como na área de Transparência e Acesso à Informação, disponibilizando documentos, informações, dados referentes à gestão, à execução orçamentária, dentre outros, em sites e portais de divulgação das universidades. Criação de Comitês auxiliares ao trabalho da gestão das Prós-Reitorias e à tomada de decisões.

Muitas IFES também demonstram compromisso com a sociedade com o desenvolvimento de programas de inclusão digital, com apoio à acadêmicos socioeconomicamente vulneráveis. Desenvolvem relatórios que descrevem e detalham suas atividades e seu desempenho quanto a gestão, financeira e administrativa, bem como elaboração e publicização de relatórios de Plano de Dados Abertos (PDA), colaborando com conteúdo informacional sobre a universidade à comunidade interna e externa. Algumas Instituições contam também com a participação da comunidade acadêmica para a tomada de decisões, quanto a modelos de gestão, calendários acadêmicos, dentre outros.

O presente estudo conclui, de forma divergente ao estudo de Marques et al (2020), que o princípio predominante nos relatórios de gestão das universidades federais brasileiras em 2021 foi o de responsabilidade corporativa, buscando reduzir riscos internos/externos e aumentar as qualidades e pontos fortes da instituição. Desta forma, observa-se uma mudança de foco de prestação de contas (visão de accountability externo) para um olhar mais interno das organizações em termos de governança corporativa, buscando aprimorar boas práticas.

A principal contribuição do presente estudo reside em evidenciar que a prestação de informações como forma de retorno à sociedade no lugar de investidora, e a adoção das demais práticas de governança é uma postura indispensável para as IFES e que possam servir como Benchmarking para as demais instituições, uma vez que as organizações perenes serão aquelas que melhor se adequam às exigências sociais, dotadas de boas práticas de governança em sua gestão, (REDECKER, TRINDADE, 2021).

Pesquisas futuras podem ser realizadas no sentido de aprofundar a análise de IFES com maior ênfase comunicacional em governança corporativa, com estudos de caso de forma a detalhar aspectos que a análise documental não evidencia por sua limitação, entrevistando pessoas responsáveis por projetos nesta área.

REFERÊNCIAS

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: Presidência da República, 2017.

Disponível em:

https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/41841/8/decreto_%20n_9203_22_novembro_2017.pdf. Acesso em: 22 jan. 2023.

BRASIL. [Constituição (1988)]. CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL DE 1988. SEÇÃO IX DA FISCALIZAÇÃO CONTÁBIL, FINANCEIRA E ORÇAMENTÁRIA. ARTIGO 70.

Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 15 set. 2023.

BRASIL, **Instrução Normativa TCU nº 84-2020**, ESTABELECE NORMAS PARA A



TOMADA E PRESTAÇÃO DE CONTAS DOS ADMINISTRADORES RESPONSÁVEIS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL A PARTIR DE 2020. Tribunal de Contas da União, 22 de Abril de 2020.

Disponível em:

<https://portal.tcu.gov.br/contas/contas-e-relatorios-de-gestao/normas-gerais-para-as-prestacoes-de-contas.htm>. Acesso em: 04 abr. 2023.

CASTRO, C. J. e; SILVA G. V. BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA APLICADAS AO SETOR PÚBLICO: UMA ANÁLISE NA PRESTAÇÃO DE CONTAS DE CINCO UNIVERSIDADES PÚBLICAS FEDERAIS. **Revista Espacios**, [S.I], Vol. 38 (Nº 17) Ano 2017. Pág. 26.

Disponível em:

<https://www.revistaespacios.com/a17v38n17/a17v38n17p26.pdf>. Acesso em: 11 mar. 2023.

CONHEÇA AS EMPRESAS QUE ESTÃO FAZENDO DOAÇÕES NA LUTA CONTRA A CRISE DO CORONAVÍRUS. **INSTITUTO REAÇÃO**, 5 dez. 2021. Disponível em:

<https://institutoreacao.org.br/conheca-as-empresas-que-estao-fazendo-doacoes-na-luta-contra-a-crise-do-coronavirus/>. Acesso em: 7 fev. 2023.

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS. **CPC 00 (R2) ESTRUTURA CONCEITUAL PARA RELATÓRIO FINANCEIRO**. 10 de Dezembro de 2019.

Disponível em:

<http://www.cpc.org.br/CPC/Documentos-Emitidos/Pronunciamentos/Pronunciamento?Id=80>.

Acesso em: 4 Abr. 2023

ENTRE AS EMPRESAS QUE ESTAVAM FECHADAS NA 1º QUINZENA DE JUNHO, 39,4% ENCERRARAM ATIVIDADES POR CAUSA DA PANDEMIA. AGÊNCIA **IBGE**, 16 de julho de 2020. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/28294-pesquisa-pulso-empresa-entre-as-empresas-que-estavam-fechadas-na-1-quinzena-de-junho-39-4-encerraram-atividades-por-causa-da-pandemia>. Acesso em: 6 fev. 2023.

FREIRE, L. F. S. e; SOUZA, K. R. PROPOSALS FOR FOLLOW-UP OF GRADUATES IN THE INSTITUTIONAL DEVELOPMENT PLANS OF FEDERAL UNIVERSITIES. **Revista Tempos e Espaços em Educação**, UFGD, Dourados, Mato Grosso do Sul, Brasil, 2021. DOI: [10.20952/revtee.v14i33.16235](https://doi.org/10.20952/revtee.v14i33.16235)

Disponível em:

<https://seer.ufs.br/index.php/revtee/article/view/16235>. Acesso em: 22 jan. 2023.

HOSPITAL DE CAMPANHA É INAUGURADO NO FIAT CLUBE DE BETIM. **JORNAL ESTADO DE MINAS GERAIS**, 9 Abr. 2020.

Disponível em:

https://www.em.com.br/app/noticia/gerais/2020/04/09/interna_gerais,1137250/hospital-de-campanha-e-inaugurado-no-fiat-club-de-betim.shtml. Acesso em: 7 fev. 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). CÓDIGO DAS MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 5º Edição, 2015.

Disponível em:

<https://www.ibgc.org.br/>. Acesso em: 1 set. 2022.

ITAÚ. TODOS PELA SAÚDE. 2021.

Disponível em:

<https://www.itaubank.com.br/coronavirus/doacoes>. Acesso em: 7 fev. 2023

KOS, S. R. e; ESPEJO, M. M. dos S. B. e; RAIFUR, L. O CONTEÚDO INFORMACIONAL DO RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO E O DESEMPENHO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS DO IBOVESPA. **Revista Universo Contábil**, Blumenau, v. 10, n. 2, p. 43-62, abr./jun., 2014. DOI: 10.4270/ruc.2014211.

Disponível em:



<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=117031345004>. Acesso em: 15 set. 2023.

MARQUES, et al. GOVERNANÇA NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS DO BRASIL SEGUNDO O “LEVANTAMENTO INTEGRADO DE GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL PÚBLICA” DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Rev. Controle, Fortaleza**, [S.I.] v. 18, n.2, p. 164-196, jul./dez. 2020. DOI:

[10.32586/rcda.v18i2.629](https://doi.org/10.32586/rcda.v18i2.629).

Disponível em:

<https://revistacontrole.tce.ce.gov.br/index.php/RCDA/article/view/629>. Acesso em: 10 mar. 2023.

MATIAS-PEREIRA, J. A GOVERNANÇA CORPORATIVA APLICADA NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO. **Administração Pública e Gestão Social**, [S. I.], v. 2, n. 1, p. 109–134, 2010. DOI: 10.21118/apgs.v2i1.4015.

Disponível em:

<https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/4015>. Acesso em: 29 out. 2022.

MELLO, M. da S. e; DA SILVA, R. de O. PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: UM ESTUDO DE CASO EM UMA UNIVERSIDADE DE SANTA CATARINA. **Revista de Administração e Contabilidade – RAC**, Santa Catarina, Ano 17, n. 33, p.68-80, jan./jun. 2018.

Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/229768319.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2023.

MILANI FILHO, M. A. F. RESULTADO ECONÔMICO EM ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO SOBRE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO. **Revista de Contabilidade e Controladoria**, [S.I.], v. 1, n. 1, ago. 2009. DOI: 10.5380/rcc.v1i1.14710.

Disponível em:

<https://revistas.ufpr.br/rcc/article/view/14710/10238>. Acesso em: 9 nov. 2022.

NOGUEIRA, M. da G. S. S. e; GARCIA, T. E. M. e; RAMOS, M. da G. G. GOVERNANÇA CORPORATIVA, RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: A VISÃO DE ATORES DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR – IES FEDERAL. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 5, n. 3, p. 222-244, dez. 2012. DOI: 10.5007/1983-4535.2012v5n3p222

Disponível em:

<https://www.redalyc.org/pdf/3193/319327516012.pdf>. Acesso em: 08 fev. 2023.

REDECKER, A. C. e; TRINDADE, L. de M. PRÁTICAS DE ESG EM SOCIEDADES ANÔNIMAS DE CAPITAL ABERTO: UM DIÁLOGO ENTRE A FUNÇÃO SOCIAL INSTITUÍDA PELA LEI N 6.404/76 E A GERAÇÃO DE VALOR. **Revista Jurídica Luso Brasileira**, v. 7, n. 2, p. 59-125, 2021.

Disponível em:

https://www.cidp.pt/revistas/rjlb/2021/2/2021_02_0059_0125.pdf. Acesso em: 10 out. 2022.

SALES, et al. GOVERNANÇA NO SETOR PÚBLICO SEGUNDO A IFAC – ESTUDO NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS. **Brazilian Journals of Business**, Curitiba, v. 2, n. 2, p. 1477-1495, abr./jun. 2020. DOI: 10.34140/bjbv2n2-040.

Disponível em:

<https://www.brazilianjournals.com/ojs/index.php/BJB/article/download/11505/9603>. Acesso em: 11 mar. 2023.

SANTOS, L. B. DOS e; DUQUE, A. P. O. e; ALVES, F. J. DOS S. GOVERNANÇA CORPORATIVA NO TERCEIRO SETOR: UM ESTUDO A LUZ DA TRANSPARÊNCIA. **Convibra - Congresso Virtual Brasileiro de Administração**, [S. I.], 2016. Disponível em:

https://convibra.org/congresso/res/uploads/pdf/2016_40_13181.pdf. Acesso em: 9 nov. 2022.

SHLEIFER, A. e; VISHNY, R. W. A SURVEY OF CORPORATE GOVERNANCE. **The Journal of Finance**, [S.I.], v. 52, n. 2, p. 737-783, 1997. DOI: 10.2307/2329497. Disponível



em:

<https://www.jstor.org/stable/2329497?origin=JSTOR-pdf>. Acesso em: 22 out. 2022.

SOUZA, A. B. e; BAUER, M. M. e; COLLETI, L. A IMPORTÂNCIA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA E DO CONTROLE INTERNO NA ÁREA CONTÁBIL. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, [S. I.], v. 17, n. 1, p. 148-174, 2020. DOI: [10.25112/rgd.v17i1.1723](https://doi.org/10.25112/rgd.v17i1.1723).

Disponível em:

<https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/1723/2490>. Acesso em: 8 out. 2022.

THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS. MODELO DAS TRÊS LINHAS DO IIA 2020.

Disponível em:

<https://iiabrasil.org.br/korbilload/upl/editorHTML/uploadDireto/20200758glob-th-editorHTML-00000013-20072020131817.pdf>. Acesso em: 09 set. 2023.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. REFERENCIAL BASICO DE GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL, 3º Edição, 2020.

Disponível em:

<https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/>. Acesso em: 29 out. 2022.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. REFERENCIAL DE COMBATE A FRAUDE E CORRUPÇÃO, 2º Edição, Setembro, 2018.

Disponível em:

https://portal.tcu.gov.br/data/files/A0/E0/EA/C7/21A1F6107AD96FE6F18818A8/Referencial_combate_fraude_corrupcao_2_edicao.pdf. Acesso em: 9 nov. 2022.

UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT. LEADERSHIP FOR THE DECADE OF ACTION, 2020.

Disponível em:

https://ungc-communications-assets.s3.amazonaws.com/docs/publications/UNGC_RRA_Leadership_for_the_Decade_of_Action_2020.pdf. Acesso em: 2 set. 2022.

ZORZA, L. e; RODRIGUES, G. M. TRANSPARÊNCIA E BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA: ANÁLISE DE PADRÕES E PRINCÍPIOS NOS RELATÓRIOS DE GESTÃO DE UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS. In: **encontro nacional de pesquisa em ciência da informação**, 17., 2016, Salvador. ANCIB, 2016.

Disponível em:

<https://repositorio.unb.br/handle/10482/31622>. Acesso em: 11 mar. 2023.