

Gestão da informação na *accountability* para os *stakeholders* de uma universidade pública

Daniella Pontes Cirilo Araújo

Universidade Federal da Alagoas, Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação, Maceió, AL,
Brasil

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9288-6408>
daniellapontess@gmail.com

Andrew Beheregarai Finger

Universidade Federal de Alagoas, Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação e Mestrado
Profissional em Administração Pública (PROFIAP), Maceió, AL, Brasil

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1023-8632>
finger.andrew@gmail.com

DOI: <https://doi.org/10.26512/rici.v16.n3.2023.44672>

Recebido/Recibido/Received: 2022-08-14

Aceitado/Aceptado/Accepted: 2023-09-22

Publicado/Publicado/Published: 2023-11-15

ARTIGOS

Resumo

Uma das dimensões envolvidas no processo de gestão da informação é o relacionamento com os *stakeholders* da organização. Numa instituição pública, o acesso à informação no aspecto do monitoramento da gestão é um mecanismo de governança e *accountability*. O objetivo deste artigo é analisar o processo de gestão da informação na *accountability* de uma universidade pública para seus *stakeholders*. Para tal, identificou-se os seus documentos de *accountability* e descreve-se o processo de gestão da informação na elaboração do Relatório de Gestão da universidade. Esta é uma pesquisa de abordagem qualitativa, baseada em um estudo de caso, utilizando-se de entrevistas. A técnica adotada para a análise dos dados foi a análise de conteúdo utilizando como ferramenta de sistematização de dados o software ATLAS.ti. Os resultados permitiram identificar o fluxo de gestão da informação adotado na elaboração da *accountability* da instituição e inferir que a *accountability* da universidade é destinada aos órgãos de controle e não à sociedade e demais *stakeholders*. Por fim, verificou-se que o fluxo da instituição analisada guarda grande similaridade com o modelo de gestão da informação elaborado por Choo (2003), cujo foco é no valor estratégico da informação.

Palavras-chave: Gestão da informação. *Accountability*. *Stakeholder*. Universidades. Estudo de usuários.

Information management in accountability for stakeholders of a public university

Abstract

One of the dimensions involved in the information management process is the relationship with the organization's stakeholders. In a public institution, access to information in the aspect of monitoring management is a mechanism of governance and accountability. The objective of this paper is to analyze the information management process in the accountability of a public university to its stakeholders. To this end, its documents of accountability were identified and the process of information management in the preparation of the university's Management Report is described. This is a qualitative approach research, based on a case study, using interviews. The technique adopted for data analysis was content

analysis using the ATLAS.ti software as a tool for data systematization. The results allowed us to identify the information management flow adopted in the elaboration of the institution's accountability and to infer that the university's accountability is aimed at the control bodies and not at society and other stakeholders. Finally, it was found that the flow of the analyzed institution keeps great similarity with the information management model developed by Choo (2003), whose focus is on the strategic value of information.

Keywords: Information management. Accountability. Stakeholder. University. User studies.

Gestión de la información en la *accountability* para los *stakeholders* de una universidad pública

Resumen

Una de las dimensiones que intervienen en el proceso de gestión de la información es la relación con las partes interesadas de la organización. En una institución pública, el acceso a la información en el aspecto de control de la gestión es un mecanismo de gobernanza y de rendición de cuentas. El objetivo de este artículo es analizar el proceso de gestión de la información en la rendición de cuentas de una universidad pública ante sus grupos de interés. Para ello, se han identificado sus documentos de rendición de cuentas y se describe el proceso de gestión de la información en la elaboración del Informe de Gestión de la universidad. Se trata de una investigación de enfoque cualitativo, basada en un estudio de casos, mediante entrevistas. La técnica adoptada para el análisis de datos fue el análisis de contenido utilizando como herramienta de sistematización de datos el software ATLAS.ti. Los resultados permitieron identificar el flujo de gestión de la información adoptado en la elaboración de la rendición de cuentas de la institución y deducir que la rendición de cuentas de la universidad está destinada a los órganos de control y no a la sociedad y demás partes interesadas. Finalmente, se comprobó que el flujo de la institución analizada guarda gran similitud con el modelo de gestión de la información desarrollado por Choo (2003), cuyo enfoque es el valor estratégico de la información.

Palabras clave: Gestión de la información. Accountability. Stakeholder. Universidad. Estudio de usuarios.

1 Introdução

A era da informação e as consequentes mudanças sofridas pela sociedade, trouxeram novas responsabilidades para todos os atores sociais nela inseridos. Essas responsabilidades denotam o dever dos atores para a provisão de um fluxo constante de informações que possibilitem a geração de novos conhecimentos e a tomada de decisão nas várias instâncias da sociedade (Castells, 2000).

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

Por se tratar de um processo, a gestão da informação envolve várias dimensões em uma organização, tais como: o ambiente, as pessoas, as tecnologias, a infraestrutura e os produtos/serviços (Ponjuán Dante, 2004). As pessoas ou o público de uma organização também podem ser chamados de *stakeholders*, conceituados por Freeman (1984) como indivíduos ou grupos que podem afetar ou são afetados pelo alcance dos objetivos da organização. Indo além dessa noção básica, as organizações devem se preocupar com as necessidades, os interesses e a influência dos *stakeholders*, visto que são pessoas ou grupos que afetam ou são afetados por suas políticas e operações (Freeman, 1994). Ademais, como os *stakeholders* estão em constante relação com a organização, é necessário que uma instituição pública adote mecanismos que proporcionem a observância da governança e da *accountability*, elementos indispensáveis para que se alcance a gestão social, uma vez que o cidadão, como titular da coisa pública, tome conhecimento da prestação de serviços eficientes.

No Brasil, a crescente implementação de mecanismos de controle social das ações governamentais acionou o despertar de um maior desenvolvimento desse tema. Um exemplo foi a publicação da Lei nº 12.527/2011, a *Lei de Acesso à Informação (LAI)*, regulamentando a garantia constitucional do acesso à informação pela sociedade, favorecendo a transparência dos atos praticados pelos gestores das entidades públicas. Neste cenário, as universidades públicas colaboram com a promoção da cidadania na medida em que contribuem para a formação de recursos humanos, o desenvolvimento tecnológico e a produção de conhecimento (Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior, 2017). Além do ensino de graduação e pós-graduação, as universidades públicas oferecem também serviços à população, tais como hospitais de alta complexidade, equipamentos culturais, incubadoras de empresas de base tecnológica, escritórios de assistência jurídica, serviços de atenção à saúde mental, entre outros (Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior, 2017). Todos esses serviços são custeados com recursos advindos da coletividade, sendo passível de monitoramento e controle por parte da sociedade.

No Brasil, a obrigatoriedade de prestar contas se origina na Constituição Federal de 1988 (Art. 70, § único) – CF/88, mas é regulamentada por vários dispositivos legais subsequentes. É também na CF/88 que se estabelece o Tribunal de Contas da União (TCU) como órgão de controle externo responsável por julgar as contas dos administradores de recursos públicos. No contexto organizacional, os *stakeholders* são diversos e suas necessidades informacionais também, o que estimula a filtragem das informações que interessam, quais são suas fontes e a definição de processos para essas informações.

Baseado nisto, o foco deste artigo é a análise do processo de gestão da informação para a *accountability* de uma universidade federal de ensino para com seus *stakeholders*. Sendo estas instituições de múltiplos *stakeholders*, a *accountability* está circunscrita ao Relatório de Gestão de uma universidade pública, onde este documento é considerado pelo TCU como o componente central da prestação de contas apresentada pelos órgãos anualmente (Brasil, 2020). Para o desenvolvimento desta pesquisa, foi analisada a Universidade Federal de Alagoas (UFAL), a maior instituição pública de ensino superior do estado, contando com cerca de 26 mil alunos em 84 cursos de graduação e 39 de pós-graduação nos seus 3 *campi* (capital e duas unidades no interior).

2 Gestão da informação

Atualmente, as organizações, sejam elas privadas ou estatais, já perceberam a importância estratégica da informação. Choo (2003) afirma que a informação é utilizada pelas organizações para fundamentar mudanças no ambiente externo, para gerar aprendizado através do conhecimento e para a tomada de decisões. Davenport e Prusak (2003) consideram o conhecimento valioso para as organizações na medida em que este auxilia na melhoria do processo decisório. Tarapanoff (2006) considera a informação como um fator determinante em ambientes organizacionais, tendo valor estratégico para a melhoria de processos, produtos e serviços. Ainda no contexto organizacional, onde há uma grande quantidade de informações que circundam o ambiente, torna-se importante a discussão sobre a gestão da informação. Assim, para Valentim (2004, p. 1),

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

Já Detlor (2010, p. 103) define gestão da informação como “o gerenciamento dos processos e sistemas que criam, adquirem, organizam, armazenam, distribuem e usam informações”. Para ele, o objetivo da gestão da informação é ajudar pessoas e organizações a acessarem, processarem e usarem as informações de maneira eficiente e eficaz (Detlor, 2010). Na arena institucional, o autor defende que a gestão da informação diz respeito ao gerenciamento do ciclo de vida dos processos de informação, desde a criação até o uso para a melhoria da própria instituição.

Desta forma, fica claro que a gestão da informação é constituída por diversos processos, visando construir a ligação entre a gestão estratégica e a aplicação da tecnologia da informação nas organizações e, assim, verificar quais informações interessam, identificar suas fontes e definir processos (Silva; Vitorino, 2016).

3 Stakeholders e a importância da accountability

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

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

Para Báez *et al.* (2018), é essencial que as organizações realizem um planejamento estratégico com base na identificação, diferenciação e desenvolvimento de ações específicas para cada *stakeholder*, a fim de realizar um trabalho abrangente, eficiente e eficaz que fortaleça seus ativos intangíveis. Os autores também alertam para a necessidade de analisar o relacionamento com os *stakeholders* como um processo de melhoria contínua e mudança constante, pois as demandas de cada grupo mudam com o tempo, bem como também muda sua importância estratégica. Assim, é oportuno que a organização saiba gerir o relacionamento com seus *stakeholders*, de maneira a construir ligações de longo prazo.

Na teoria dos *stakeholders*, Freeman (1984) buscou explicar a relação das organizações com seu ambiente externo e seu comportamento dentro deste ambiente. O modelo é apresentado em um mapa, em que a organização é centralizada e os *stakeholders* estão ligados a ela. Neste modelo, os relacionamentos organização-*stakeholder* são bidirecionais e

independentes entre si. Assim, os gestores teriam mais recursos e maior capacidade de atingir os objetivos da organização ao focalizar nos interesses de seus *stakeholders* e demonstrar a importância da organização em relacionar-se com eles.

Radin (1999) afirma que a teoria dos *stakeholders* significa o reconhecimento de que as organizações têm responsabilidades com pessoas e entidades, ou seja, com seus *stakeholders*. Desde a sua criação, a teoria dos *stakeholders* não foi desenvolvida para promover políticas ou comportamento organizacional associado a objetivos sociais, tais como filantropia corporativa ou cuidados com o meio ambiente. É uma teoria de gestão baseada no tratamento moral das partes interessadas e não uma teoria moral que também seja relevante para o gerenciamento (Harrison; Freeman; Abreu, 2015).

A estratégia orientada a *stakeholders*, chamada também de gestão de *stakeholders*, busca como identificar e classificar os diferentes grupos de *stakeholders*, como analisar seus interesses, quais grupos priorizar, quais estratégias usar para lidar com os conflitos e pressões, quais práticas usar para engajá-los com a organização, entre outros temas pertinentes (Mascena; Stocker, 2020).

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

Estas pressões e influências dos *stakeholders* junto as organizações, tornam o processo de *accountability* fundamental nas relação entre estes 2 entes.

Accountability é um conceito já bastante difundido na literatura internacional, e que tem, consistentemente avançado na discussão da literatura nacional nas últimas décadas. Não havendo uma tradução literal do termo, pode-se depreender a capacidade de prestar contas ou de se fazer transparente. O significado expressa responsabilidade ou obrigação de responder por algo ou transparência nas ações públicas. O termo *accountability* diz respeito a uma gestão pública transparente, que abrange a obrigação do governo em prestar contas e em responsabilizar-se por seus atos e, conseqüentemente, pelos resultados gerados por eles, possibilitando que os cidadãos acompanhem e participem efetivamente dos atos da administração pública que geram impactos na sociedade (Ribczuk; Nascimento, 2015).

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

O termo *accountability* engloba a relação entre o administrador público e a sociedade civil, e como aquele administra bens pertencentes à coletividade, deve prestar contas, responsabilizando-se por seus atos e consequentes resultados obtidos (Behn, 2001). Dessa forma, para que sejam alcançados os objetivos da *accountability* é necessária a transparência, para garantir que os *stakeholders* possam confiar nos processos decisórios e ações das entidades do setor público, na gestão das atividades e nos servidores dessas entidades.

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

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

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

Em outras palavras, na *accountability* horizontal existem agentes públicos que exercem controle uns sobre os outros. Contudo, para que isso ocorra de maneira efetiva, é necessário que esses agentes públicos tenham competência legal e autonomia, visto que supervisionarão e punirão outros agentes públicos. Dentro do conceito de *accountability* horizontal, O'Donnell (1998) restringe a abrangência do conceito aos mecanismos de controle formais e institucionalizados de atuação. Além disso, o autor inclui no seu conceito de *accountability*

horizontal não somente o cidadão na relação cidadão-agente, mas também as agências de fiscalização do Estado e o judiciário como agentes desse tipo de *accountability*.

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

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

No Brasil, além da Constituição Federal (especialmente em seu Art.70) , outras peças legais preveem e regulamentam a *accountability* dos entes públicos, sejam eles órgãos da administração direta (órgãos subordinados à Presidência da República e aos Ministérios) ou indireta (autarquias, fundações, sociedades de economia mista e empresas públicas). A atribuição do Tribunal de Contas da União (TCU) de fiscalizar as contas públicas é constitucional e tem como norma a Lei nº 8.443/1992, atualmente regulamentada pela *Instrução Normativa TCU nº 84/2020*, de 22 de abril de 2020.

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

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

realizadas pelo TCU. Além disso, a IN 84/2020 determina que as páginas com informações a que se refere o § 1º deverão atender aos requisitos estabelecidos no § 3º do art. 8º da *Lei de Acesso à Informação* (Lei 12.527, de 18 de novembro de 2011).

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

4 Procedimentos metodológicos

Em relação à abordagem, esta foi uma pesquisa qualitativa, pois seu foco está no aprofundamento da compreensão de um fenômeno (Minayo, 2001; Gerhardt; Silveira, 2009). Com base nos objetivos é possível classificar esta pesquisa em descritiva, dado que pretendeu descrever características dos fatos e fenômenos de determinada realidade (Marconi; Lakatos, 2016). No tocante à escolha do objeto de estudo, a pesquisa apresenta características de um estudo de caso (Yin, 2001).

Nesta pesquisa foi empregada como técnica de coleta de dados a entrevista direcionada com roteiro semiestruturado, que é a técnica mais utilizada em pesquisas da área de Ciências Sociais (Gil, 2008). Marconi e Lakatos (2016, p. 195) conceituam mais detalhadamente: “[...] a entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação, de natureza profissional”.

Triviños (1987) e Manzini (2004) asseguram que a entrevista semiestruturada propicia que, por meio de um roteiro previamente construído, o entrevistador enumere questionamentos básicos, relacionados ao tema da pesquisa e fundamentados em teorias, cuja função é garantir que o foco determinado pelo entrevistador seja mantido sem, no entanto, impedir que o entrevistado se manifeste de modo livre, bem como que novos questionamentos e discussões surjam como fruto dos questionamentos mais importantes e inter-relacionados aos objetivos iniciais propostos na pesquisa.

A UFAL foi a organização de ensino superior analisada nesta pesquisa, sendo uma instituição federal de ensino, multi campi, com mais de 30 mil alunos no ensino presencial e à distância, nos seus diversos cursos de graduação e pós-graduação. A UFAL é uma instituição com mais de 60 de história com notória relevância para o desenvolvimento do estado e região, tornando imprescindível a sua necessidade de *accountability* junto a seus *stakeholders*.

Nesta instituição, para esta pesquisa, foram entrevistados 4 (quatro) servidores técnicos e 1 (um) estagiário, responsáveis por coletar as informações necessárias para a elaboração do

relatório de gestão da instituição estudada e formatar a versão final do documento. Estes servidores e o estagiário estão lotados na Coordenadoria de Planejamento, Avaliação e Informação (CPAI) e na Auditoria Geral da Instituição, pertencentes a Pró-reitoria de Gestão Institucional (Proginst). Para a realização do Relatório de Gestão, não existe nenhuma portaria ou formalização para a composição de equipe que desenvolverá em cada tempo o Relatório de Gestão. A Proginst apresenta a incumbência da realização do Relatório e a Coordenação da CPAI organiza os membros para o seu desenvolvimento.

Desta forma, estes participantes foram selecionados por trabalharem diretamente na elaboração do Relatório de Gestão da instituição. Cabe ressaltar que apenas estes 5 participantes foram responsáveis pela elaboração do Relatório de Gestão, tornando-se o foco e o caso em estudo, sendo representativo para o profundo entendimento do seu desenvolvimento, conforme objetivo proposto. Não houve seleção de membros, mas se buscou a totalidade para a melhor compreensão do objeto de estudo. Por meio da seleção de todos os membros da equipe responsável pelo desenvolvimento do Relatório foi possível identificar todo o processo de gestão da informação na realização do referido documento, da mesma forma que entender a consequência e importância da Gestão da informação na *accountability* da organização. A incorporação de outros possíveis sujeitos de pesquisa, como servidores que forneceram a informação em outras unidades ou *stakeholders* externos poderiam completar algumas informações desejadas, mas objetivamente não foram considerados como participantes do caso no recorte metodológico proposto, e sendo indicados como ampliação para pesquisa futura.

As entrevistas foram realizadas por meio virtual, através da plataforma *Google Meet*, pois, em virtude da pandemia de Covid-19, os servidores da universidade estavam trabalhando na modalidade de teletrabalho na maior parte de suas cargas horárias semanais.

As entrevistas semiestruturadas seguiram um roteiro pré-estabelecido e resultaram em 407 minutos ou 6 horas e 47 minutos de diálogo. Essas conversas foram transcritas de maneira a manter o conteúdo das entrevistas. Nas transcrições também foram preservados os nomes dos entrevistados e de quaisquer outros servidores públicos mencionados, sem prejuízo ao teor dos diálogos.

Para a sistematização e análise de dados foi utilizado o software ATLAS.ti, uma ferramenta de análise de dados qualitativos cuja primeira edição comercial foi lançada na Bélgica, no ano de 1993. Este programa foi desenvolvido tomando como base os princípios da Grounded Theory, mas posteriormente começou a ser utilizado por pesquisadores de diferentes

áreas do conhecimento e, principalmente, pelos que utilizam a Análise de Conteúdo (Fernandes; Maia, 2001).

Krippendorff (2013) considera o método ‘Análise de Conteúdo’ o mais importante conjunto de técnicas de pesquisa no âmbito das Ciências Sociais, porquanto permite não apenas a análise de suportes de informação, mas analisa a mensagem (texto, imagem, som ou signo), considerando o contexto em que foi criada, fator que segundo este autor, a distingue de outros métodos de pesquisa. A Análise de Conteúdo, segundo Bardin (2011, p. 50), “visa o conhecimento de variáveis de ordem psicológica, sociológica, histórica etc., por meio de um mecanismo de dedução com base em indicadores reconstruídos a partir de uma amostra de mensagens particulares”. A intenção é a inferência de conhecimentos, recorrendo aos indicadores, podendo esses ser quantitativos ou não.

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

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

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

Neste trabalho foram estabelecidas 3 categorias de análise. A primeira, Relatório de Gestão, está relacionada com as etapas de elaboração, o formato e as dificuldades, encontradas para a elaboração e execução do relatório de Gestão. A segunda categoria, Informação, diz respeito as fontes de informação e a organização da informação para o processo. Por fim, a

terceira categoria, *Accountability* e *Stakeholders*, trata dos documentos identificados e a gestão da informação para estes elementos.

Na fase de tratamento de resultados trabalham-se os dados brutos de forma a torná-los significativos. A interpretação dos dados foi realizada segundo os modelos e construtos apresentados neste trabalho. Em relação aos aspectos de gestão da informação, utilizamos como base o modelo de Choo (2003) para elaborar a análise. Consideramos o modelo de gestão da informação de Choo (2003) o mais adequado para a análise dos dados desta pesquisa em virtude de seu foco no uso eficiente da informação organizacional, além de enfatizar a retroalimentação necessária ao aprendizado e, conseqüentemente, ao aprimoramento de processos e rotinas. Já sobre o material concernente à gestão de *stakeholders*, acredita-se que o modelo de Freeman (2010) é adequado aos objetivos da pesquisa em razão deste modelo preconizar a comunicação aberta a ampliação das interações com seus stakeholders e, de maneira a torná-los participantes ativos nas decisões estratégicas da organização (Freeman *et al.*, 2010). No que tange à *accountability*, os preceitos da tipologia horizontal guiaram a análise dados.

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

5 A gestão da informação para a elaboração do relatório de gestão

A pesquisa coletou dados visando compreender de forma geral, como a gestão da informação é realizada para a elaboração do seu Relatório de Gestão, buscando identificar os fluxos informacionais, suas fontes e a organização da informação neste processo.

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

O fluxo inicia-se com a expedição dos normativos que determinam as regras da prestação de contas do ano seguinte. Para o Relatório de Gestão, o documento integrante da prestação de contas referente ao ano de 2020, o TCU publicou as Decisões Normativas 187/2020 e 188/2020 ainda em setembro de 2020, nos quais dispôs sobre os órgãos que deviam prestar contas do exercício 2020 e regras complementares.

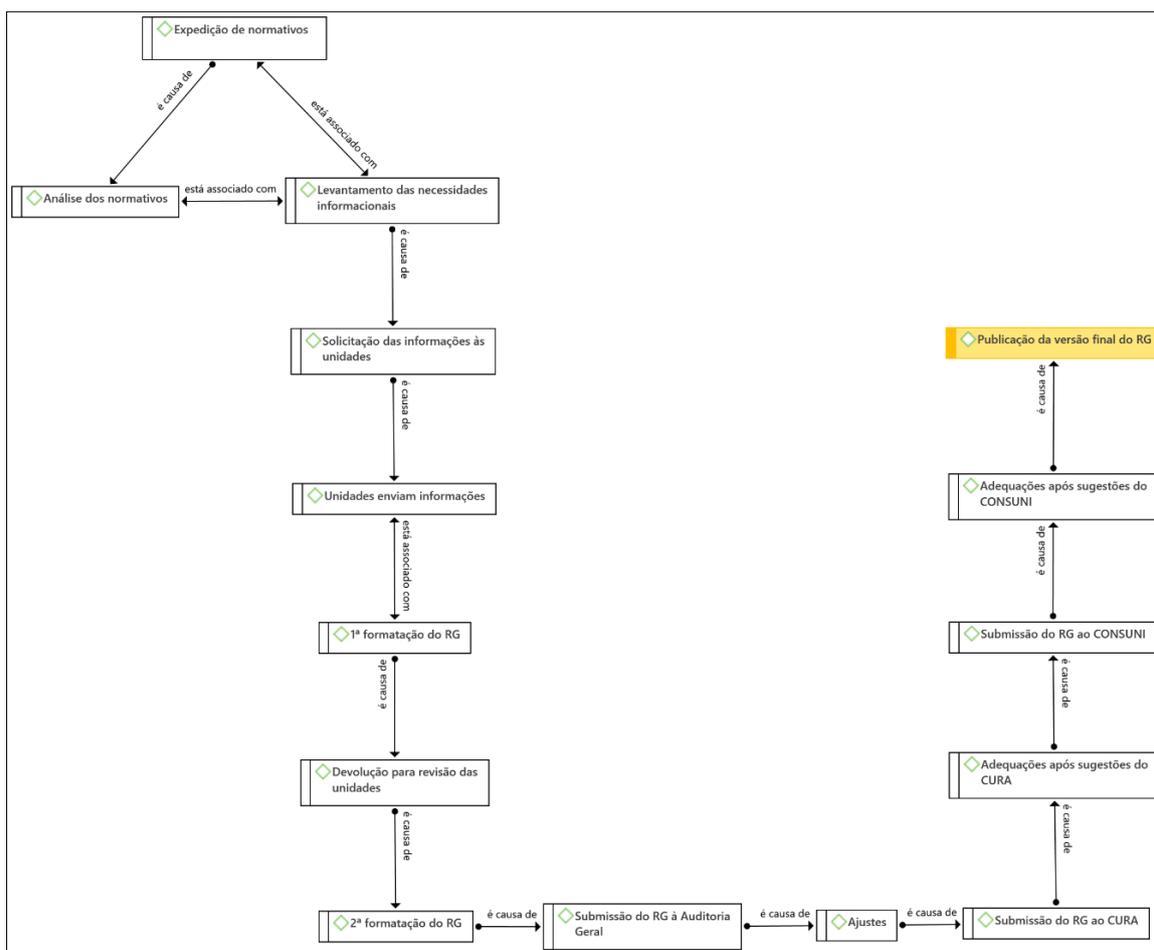
Após o recebimento dos normativos pelo pró-reitor da PROGINST, a equipe de elaboração inicia a fase de levantamento das necessidades informacionais analisando as decisões normativas vigentes para verificar se houve modificações em relação ao ano anterior.

Neste ano foi elaborado um questionário para solicitar as informações às unidades, no qual constavam os objetivos e as metas de cada unidade, de acordo com o PDI. O envio do questionário foi feito pelo *Google Drive* e foi informado um prazo para devolução com as informações solicitadas. Após a devolução, os servidores fizeram uma triagem das respostas, de maneira a adequar o conteúdo às regras estabelecidas nas Decisões Normativas. O TCU indicou para uma sintetização do relatório de gestão, apresentando apenas resultados.

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

Também é necessário submeter o Relatório de Gestão às instâncias de deliberação, quais sejam: o Conselho de Curadores (CURA) e o Conselho Universitário (CONSUNI). Após a sessão, a equipe de elaboração procede com os ajustes advindos das sugestões dos conselheiros do CURA e remete a nova versão do Relatório de Gestão para o CONSUNI. Depois da última formatação, o Relatório de Gestão está pronto para ser publicado nos meios estabelecidos pela Decisão Normativa vigente. Todo o fluxo deste processo pode ser visualizado na Figura 1.

Figura 1 – Etapas para elaboração do Relatório de Gestão



Fonte: Elaborado pelos autores

As etapas para elaboração do Relatório de Gestão da UFAL identificadas a partir dos dados coletados mostra um fluxo com grande aproximação ao modelo de gerenciamento da informação criado por Choo (2003). Para o autor, o levantamento das necessidades informacionais é o primeiro passo para se criar uma estratégia de gestão da informação. No fluxo do Relatório de Gestão, a análise dos normativos fornece subsídios para o responsável por solicitar as informações responderem os questionamentos supramencionados.

Em relação à etapa de aquisição de informação (Choo, 2003) mais uma vez encontra-se similaridade entre o modelo e o fluxo do Relatório de Gestão, uma vez que as fontes de informação para elaboração dessa peça de *accountability* são seres humanos que coletam, selecionam e sintetizam informações antes de remeter para a equipe que elabora o relatório.

Relativamente à fase de organização e armazenamento de informação, há a preocupação sobre como a informação adquirida é armazenada em arquivos físicos, banco de dados ou outros sistemas de informação, de maneira a permitir seu compartilhamento e recuperação. No caso da UFAL, as informações adquiridas para elaboração do Relatório de

Gestão são armazenadas em meio digital devido à forma pela qual são recebidas. Os entrevistados relataram que o armazenamento ocorre, em grande parte, na nuvem, na rede local ou no e-mail institucional dos servidores.

Na quarta etapa do modelo de Choo (2003), ocorre o desenvolvimento de produtos/serviços de informação que, no universo desta pesquisa, é o Relatório de Gestão da UFAL. Esta configura-se como uma etapa relevante, pois é nela que a informação ganha valor agregado, uma vez que precisa ser “customizada” de acordo com seu *stakeholder*.

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

A última etapa do modelo, talvez a mais importante, é a de uso da informação. A utilização da informação deve ser feita com o intuito de subsidiar a tomada de decisões. Portanto, o bom uso da informação pode causar impacto significativo a depender da decisão que for tomada com o aprendizado organizacional adquirido a partir do processo de gestão da informação.

A análise dos processos de Gestão da Informação indica a importância que deve ser dada pela organização para o desenvolvimento deste relatório, visto a falta de estruturação e padronização de processos dificulta a recuperação e distribuição das informações necessárias.

Em relação ao formato do relatório, a IN 84/2020 determina, em seu artigo 8º, inciso III, que o relatório de gestão deve ser elaborado na forma de relato integrado. A adesão a este padrão teve como propósito tornar o relatório de gestão um documento sintético e focado nos resultados, sendo o cidadão seu principal destinatário. Neste modelo integrado, a publicação do relatório de gestão e demais documentos de *accountability* exigidos deve ser feita no sítio oficial das instituições, de maneira a democratizar o acesso às informações (Tribunal de Contas da União, 2020b).

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

relatório precisa “trabalhar” a informação de modo a deixá-la na configuração solicitada pelo interessado.

Em relação as dificuldades para a execução do relatório, a análise das citações revelou que a maior dificuldade está relacionada às informações enviadas pelas unidades fontes de informação. Os entrevistados relataram que as informações recebidas não estão alinhadas com as diretrizes estabelecidas pelo TCU, por mais que o setor forneça instruções claras e preste assessoramento às fontes de informação.

Outro obstáculo relatado pelos entrevistados foi o cumprimento dos prazos determinados legalmente. Embora as decisões normativas costumem ser publicadas ainda durante o ano exercício que terá suas contas publicadas no ano seguinte e o setor que desenvolve o relatório de gestão solicite as informações às fontes com antecedência suficiente, poucas unidades respondem em tempo hábil. Desta forma, cria-se a dificuldade para que a equipe de elaboração possa fazer a primeira formatação do relatório e devolver para as unidades ajustarem.

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

Para os entrevistados, existe uma dificuldade institucional na valorização do relatório de gestão, em particular, e para a prestação de contas como um todo.

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

Complementando esta análise, buscou-se identificar as fontes de informação e a organização da informação para a elaboração do relatório de gestão.

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

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

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

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

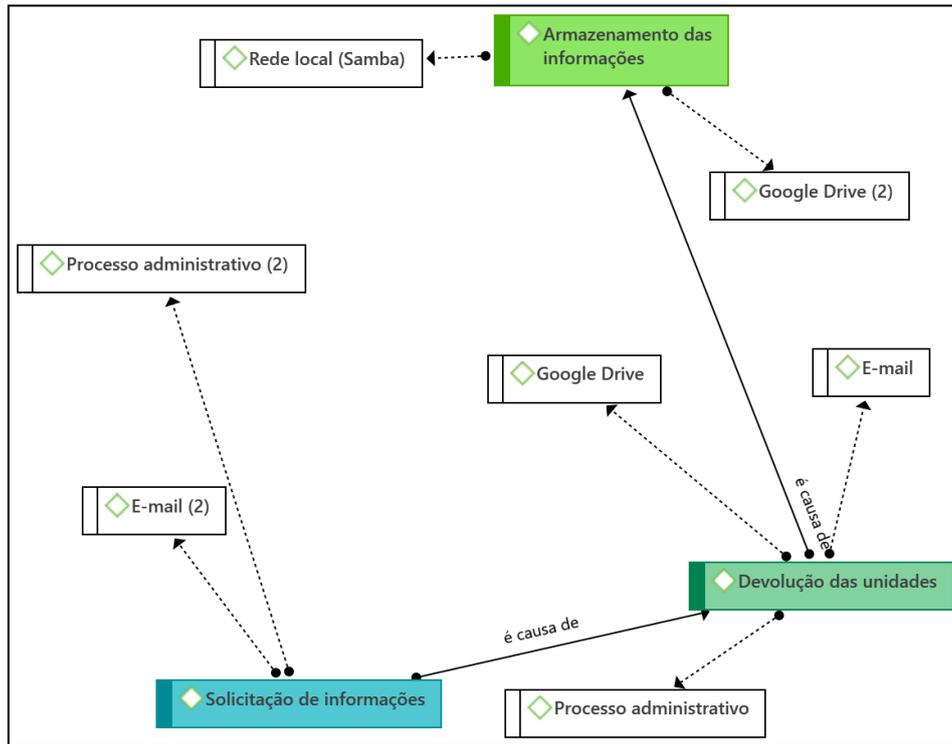
No que tange à organização da informação, os entrevistados foram perguntados tanto sobre os procedimentos para coleta das informações necessárias para elaboração do relatório de gestão quanto a respeito de como essas informações são armazenadas após seu uso.

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

Os entrevistados mencionaram que o envio por e-mail facilita o manuseio das informações pelos servidores, pois só será necessário “copiar e colar” as informações úteis para o relatório.

Em relação à devolução por parte das fontes de informação, houve as que enviaram as informações apenas por e-mail e as que fizeram um duplo envio: por e-mail e por processo administrativo. Também houve unidades que organizaram suas informações na nuvem, utilizando o serviço *Google Drive* com e-mail institucional, e compartilharam o arquivo com a CPAI. A Figura 2 busca sintetizar o fluxo de solicitação e armazenamento das informações.

Figura 2 – Rede radial para ilustrar o fluxo de solicitação e armazenamento das informações do relatório de gestão



Fonte: Elaborado pelos autores

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

6 Accountability e stakeholders

Os entrevistados indicaram um número significativo de *stakeholders* da UFAL, em que pese os diferentes termos usados para designar um mesmo grupo de interesse (discentes, docentes, técnicos administrativos, comunidade universitária e sociedade).

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

Com a categoria *Accountability* buscou-se identificar outros documentos de prestação de contas produzidos pela UFAL, além do relatório de gestão. Os documentos mais apontados pelos entrevistados foram: Relatório da Auditoria Geral; Relatórios da Comissão Própria de Avaliação; Relatório da Ouvidoria; Plano Anual de Aquisições e Contratações; Indicadores do TCU; UFAL em Números; Plano de Desenvolvimento da Unidade; e, Plano de Desenvolvimento Institucional.

Também foi pontuado que a prestação de contas não se esgota com o Relatório de Gestão, no entanto, este é visto como o principal documento da prestação de contas pelo TCU. Em relação aos demais documentos de *accountability* produzidos pela UFAL, tais como o Relatório da Comissão Própria de Avaliação, o Relatório da Ouvidoria e o Plano Anual de Aquisições e Compras, considerou-se que também ocorre a *accountability* horizontal, tendo em vista que esses documentos são produzidos por agentes da organização para outros agentes, e também para órgãos de controle como o TCU.

No que concerne aos relatórios da Comissão Própria de Avaliação (CPA), trata-se de *accountability* obrigatória, produzido por força legal. Relativamente ao Relatório da Auditoria Geral, ao Relatório da Ouvidoria, aos Indicadores do TCU e ao UFAL em Números, todos são regidos pela IN-TCU 84/2020 e, não necessariamente, precisam ser divulgados como documentos únicos; as informações podem ser incluídas dentro do Relatório de Gestão e vice-versa (Tribunal de Contas da União, 2020a).

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

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

Os dados analisados não demonstram diálogos partindo da gestão da UFAL em direção a *stakeholders* que não sejam os órgãos de controle que fiscalizam as contas públicas. Dentre os

documentos de *accountability* identificados, não observa-se nenhum que caracterize como prestação de contas voluntária, ou seja, independente de requerimento, seja legal ou de usuários.

A divulgação do Relatório de Gestão é feita apenas dentro da própria instituição, por meio da publicação de matéria no sítio, segundo relato do Entrevistado E3. Contudo, verifica-se a página de notícias da UFAL de maneira retroativa, indo desde o mês de setembro até o início do mês de agosto de 2021, e não encontrou-se nenhuma matéria/notícia acerca do Relatório de Gestão da UFAL de 2021. O perfil da instituição na rede social Instagram também foi examinado e não foi localizada nenhuma publicação acerca do Relatório de Gestão no mesmo período mencionado. Também foi constatado que o Relatório de Gestão 2021, referente ao ano exercício 2020, está publicado no sítio da UFAL, conforme estabelecido na IN-TCU nº 84/2020.

Entretanto, observa-se que alguns assuntos noticiados na página de notícias foram publicados também na conta do Instagram da universidade. Entende-se, com isso, que há um relacionamento da UFAL com seus *stakeholders*, mas não verifica-se esforço em engajamento relativo à *accountability* da organização, ou seja, a relação estabelecida para a troca e apresentação de informações é subutilizada.

7 Considerações finais

Nesta pesquisa, buscou-se utilizar uma das facetas da interdisciplinaridade da Ciência da Informação - neste caso, a gestão da informação, que transita entre a área da Administração e até de Sistemas de Informação - para aprofundar a compreensão sobre como a UFAL gerencia as informações necessárias para a *accountability* junto a seus *stakeholders*.

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

Na medida em que a pesquisa descreveu o processo de gestão da informação na elaboração do Relatório de Gestão da UFAL, foi possível caracterizar todas as etapas realizadas para elaboração do Relatório de Gestão 2021 da UFAL. O fluxo verificado guarda grande similaridade com o modelo de gestão da informação elaborado por Choo (2003), cujo foco é no valor estratégico da informação.

No que diz respeito aos documentos de *accountability* produzidos pela UFAL, foram apontados apenas documentos com obrigatoriedade legal de produção e divulgação. A partir disso, pode-se inferir que a *accountability* da UFAL não é voluntária e proativa, mas que depende

de requerimento - neste caso, a obrigatoriedade legal - para ser feita. Esta conclusão coaduna-se com a visão dos entrevistados acerca da execução do Relatório de Gestão da UFAL caso não houvesse a determinação legal.

Por fim, ao analisar o processo de gestão da informação na *accountability* da UFAL para seus *stakeholders*, alcançou-se como resultado a percepção de que a *accountability* da UFAL além de restringir-se às determinações legais dos órgãos de controle, apresenta deficiência na etapa do gerenciamento da informação referente à disseminação desta.

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

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

Acredita-se que estudos futuros que analisem os dados e informações disponibilizados por universidades ou outros órgãos públicos pelo prisma dos dados abertos, pode ajudar a compreender a temática do acesso à informação, na medida em que a *Lei de Acesso à Informação* recomenda que as informações públicas sejam disponibilizadas em formato não proprietário e compreensível por máquina. Uma outra sugestão para pesquisas futuras envolve examinar em que nível as instituições públicas executam o que planejam, isto é, se existe aderência entre seus planejamentos institucionais e suas prestações de contas.

Como contribuição teórica, esta pesquisa colaborou com o arcabouço da gestão da informação de maneira geral e, especificamente, no âmbito das universidades públicas, dimensão pouco explorada no campo da Ciência da Informação. Também contribuiu buscando diminuir a distância para novas pesquisa envolvendo *stakeholders* na Ciência da Informação, especialmente em gestão pública.

Referências

Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior. **Universidades Federais**: patrimônio da sociedade brasileira. Brasília: UFPR, 2017.

Báez, Valerie; Pasquel, Gabriela Estefanía; Pauker, Lizeth; Buenaño, Diego Apolo. Gestión de stakeholders: un enfoque comunicacional. *In*: Túñez-López, José Miguel; Costa-Sánchez,

Carmen; Valdiviezo, Cesibel (ed.). **Comunicación Organizacional en entornos online**: gestión, actores y recursos. 149. ed. La Laguna: Cuadernos Artesanos de Comunicación, 2018. p. 29-52.

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

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

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

Behn, Robert D. **Rethinking Democratic Accountability**. Washington: Brookings Institution Press. 2001.

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

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

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

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

Detlor, Brian. Information management. **International Journal Of Information Management**, v. 30, n. 2, p. 103-108, April 2010. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2009.12.001>. Acesso em: 07 jul. 2020.

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

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

Freeman, R. Edward; Harrison, Jeffrey S.; Wicks, Andrew. C.; Parmar, Bidhan L. **Stakeholder theory**: the state of the art. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.

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

Harrison, Jeffrey S.; Freeman, R. Edward; Abreu, Mônica Cavalcanti Sá de. Stakeholder Theory As an Ethical Approach to Effective Management: applying the theory to multiple contexts. **Review of Business Management**, v.17, n.55, p. 858-869, 2015.

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

Krippendorff, Klaus. **Content Analysis: an introduction to its methodology**. 4. ed. Los Angeles: SAGE Publications, 2018. 456 p.

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

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

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

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

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

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

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

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

Ponjuán Dante, Gloria. **Gestión de Información: dimensiones e implementación para el éxito organizacional**. Rosario: Nuevo Parhadigma, 2004.

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

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

Schedler, Andreas. ¿Qué es la rendición de cuentas? **Cuadernos de Transparencia n. 3**. México: Instituto Federal de Acceso a la Información Pública, 2004.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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