



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA

Neli Teresinha Ferreira Machado

**Fatores Críticos de Sucesso para Auxiliar na Prestação de Contas de Convênios em
Universidades Federais Públicas Brasileiras**

Florianópolis

2021

Neli Teresinha Ferreira Machado

**Fatores Críticos de Sucesso para Auxiliar na Prestação de Contas de Convênios em
Universidades Federais Públicas Brasileiras**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do título de Mestre em Administração Universitária.

Orientador: Prof. Dr. Alexandre Marino Costa.
Coorientador: Prof. Dr. Rafael Pereira Ocampo Moré.

Florianópolis

2021

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Machado, Neli Teresinha Ferreira

Fatores Críticos de Sucesso para Auxiliar na Prestação de Contas de Convênios em Universidades Federais Públicas Brasileiras / Neli Teresinha Ferreira Machado ; orientador, Alexandre Marino Costa, coorientador, Rafael Pereira Ocampo Moré, 2021.

163 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Florianópolis, 2021.

Inclui referências.

1. Administração Universitária. 2. Prestação de Contas. 3. Governança Pública. 4. Gestão Universitária. 5. Convênios. I. Costa, Alexandre Marino . II. Moré, Rafael Pereira Ocampo . III. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária. IV. Título.

Neli Teresinha Ferreira Machado

**Fatores Críticos de Sucesso para Auxiliar na Prestação de Contas de Convênios em
Universidades Federais Públicas Brasileiras**

O presente trabalho em nível de mestrado foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. Luiz Alberton, Dr.

Universidade Federal de Santa Catarina/PPGC

Prof. Isaías Scalabrin Bianchi, Dr.

Universidade Federal de Santa Catarina/ PPGAU

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de mestre em Administração Universitária.

Coordenação do Programa de Pós-Graduação

Prof. Alexandre Marino Costa, Dr.

Orientador

Florianópolis

2021

Este trabalho é dedicado aos meus filhos,
Sibeli, Yuri e Fabio, e ao meu esposo, Rudimar.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao PPGAU, que me oportunizou seguir em frente na carreira acadêmica. Eu me dediquei bastante desde a prova da ANPAD até a entrevista do processo seletivo com a comissão que avaliou meu projeto de pesquisa para ingressar na turma de 2018.

Agradeço aos professores desta comissão, Prof. Dra. Andressa Sasaki Vasques Pacheco, Prof. Dra. Carla Cristina Dutra Burigo e Prof. Dr. Rafael Pereira Ocampo Moré. Vocês não sabem o quanto foi imensa a minha felicidade e a dos meus familiares mais próximos ao sabermos do resultado da aprovação no dia do meu aniversário.

Agradeço a minha família, por me incentivarem e comemorarem, mesmo que de longe, cada etapa vencida desse curso. Todos transmitiam energias positivas por meio de palavras motivadoras e carinhosas, me fortalecendo quando eu precisava me sentir confiante.

Agradeço à minha mãe, Maria (*in memorian*), que, sem ter o primário completo, soube transmitir a importância do estudo para a minha vida e a dos meus irmãos. Agradeço ao meu pai, João, (*in memorian*), pelo seu esforço físico de mais de 25 anos dedicados, muitos deles nas madrugadas, a acender caldeiras na vulcanizadora de pneus, por recauchutar e consertar pneus durante o dia para manter os filhos na escola, em cursos técnicos, com período integral.

Agradeço à tia Cecília (*in memorian*) por sua presença constante após a perda tão precoce de minha mãe, por pensar em mim como uma filha, por amar meus filhos como se fossem seus netos e, principalmente, por transmitir sua vontade de estudar (ela queria ter cursado o magistério) a mim e aos seus filhos (as).

Agradeço aos meus colegas do SPCC, por me apoiarem em cada afastamento do trabalho, tão útil para que eu pudesse me dedicar às etapas para as quais precisei me ausentar.

Agradeço ao Prof. Dr. Maurício Rissi por sua ajuda quando precisei e aos professores da banca, por suas sugestões e contribuições na qualificação e na defesa.

Agradeço, ao meu orientador Prof. Dr. Alexandre Marino Costa e ao meu coorientador Dr. Rafael Pereira Ocampo Moré por me conduzirem até o final dessa jornada.

Agradeço à minha amiga, revisora e mentora, Amanda. Sua ajuda foi fundamental e indispensável.

Finalmente, um agradecimento especial ao meu esposo, que, para compensar a minha ausência redobrou a atenção aos nossos filhos e netas. Por ser tão presente e disposto a me tranquilizar em cada dificuldade encontrada e por me fazer crer de que tudo ia dar certo.

Muito obrigada!

“Cada dia que amanhece assemelha-se a uma página em branco, na qual gravamos os nossos pensamentos, ações e atitudes. Na essência, cada dia é a preparação do nosso próprio amanhã”. (Chico Xavier).

RESUMO

A prestação de contas de um projeto de desenvolvimento institucional, de pesquisa ou de extensão proposto pela área acadêmica de uma universidade pública é um trâmite obrigatório ao término de sua execução. Nesse sentido, o presente trabalho tem como objetivo identificar, na perspectiva de governança, os respectivos fatores críticos de sucesso, na percepção dos envolvidos (atores) em elaborar a prestação de contas de convênios na UFSC. Para tanto, buscou aporte teórico nos conceitos de governança, especificamente no âmbito da administração pública (Guia da Governança Pública, 2018 e Referencial Básico de Governança, 2020). Foram verificados os principais temas que envolvem o trâmite da prestação de contas do ponto de vista das boas práticas de governança, a partir da definição de *accountability*, controle finalístico e controle de gestão como sendo formas de garantir a transparência, a eficácia e a eficiência na utilização dos recursos públicos. Para atingir ao objetivo delimitado e ao problema de pesquisa, utilizou-se de uma pesquisa qualitativa, constituída por um questionário eletrônico objetivo e por entrevistas semiestruturadas com os principais *stakeholders* internos envolvidos na etapa de prestação de contas de projetos para os quais são utilizados recursos financeiros oriundos de unidades concedentes vinculadas à União. Como principais resultados, foram elencados os seguintes pontos: os servidores não possuem o conhecimento a respeito de todas as etapas e atribuições da prestação de contas para além das suas próprias responsabilidades; a criação de um setor que gerencie o processo do início ao fim é mais efetiva do que a nomeação de um gestor para tanto, a capacitação dos servidores necessita conter mais elementos que tornem a prestação de contas possível e performada de acordo com o seu nível de responsabilidade e a comunicação entre as áreas, por meio de uma plataforma ou de um manual, diminuiria os ruídos em relação a procedimentos, prazos e responsabilidade. Como conclusão, o estudo refletiu sobre o cenário que constitui a elaboração da prestação de contas na UFSC, assim como apresentou sugestões de melhorias no processo, a partir da análise dos dados coletados, da experiência profissional da pesquisadora e da convergência entre o referencial teórico e os resultados alcançados.

Palavras-chave: Prestação de Contas. Governança Pública. *Accountability*. Gestão Universitária. Convênios.

ABSTRACT

The rendering of accounts for an institutional development, research or extension project proposed by the academic area of a public university is a mandatory procedure at the end of its execution. In this sense, this study aims to identify, from the perspective of governance, the respective critical success factors, in the perception of those involved (actors) in preparing the accountability of agreements at UFSC. To this end, it sought theoretical support in the concepts of governance, specifically in the context of public administration (Guide to Public Governance, 2018 and Basic Governance Reference, 2020). The main themes involved in accountability from the point of view of good governance practices were verified, from the definition of accountability, final control and management control as ways to ensure transparency, effectiveness and efficiency in use of public resources. To achieve the delimited objective and the research problem, a qualitative research was used, consisting of an objective electronic questionnaire and semi-structured interviews with the main internal *stakeholders* involved in the accountability stage of projects for which financial resources are used coming from granting units linked to the Federal Government. The main results were listed as follows: civil servants do not have knowledge of all the steps and attributions of accountability beyond their own responsibilities; the creation of a sector that manages the process from beginning to end is more effective than the appointment of a manager for this, the training of servers needs to contain more elements that make accountability possible and performed according to their level of responsibility and communication between the areas, through a platform or a manual, would reduce noise in relation to procedures, deadlines and responsibility. In conclusion, the study reflected on the scenario that constitutes the elaboration of accountability at UFSC, as well as presented suggestions for improvements in the process, based on the analysis of collected data, the professional experience of the researcher and the convergence between the theoretical and the results achieved.

Keywords: Accountability. Public Governance. Accountability. University Management. Agreements.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Quantitativos de Convênios e Termos de Repasse	19
Quadro 2 – Referenciais para a governança pública no Brasil.....	25
Quadro 3 - Disposições do Decreto 7.423 de 31 de dezembro de 2010 que se referem à execução de projetos através de contratos, convênios, acordos ou ajustes individualizados, prestação de contas e acompanhamento e controle.....	34
Quadro 4 – Documentos de Legislações analisados na pesquisa documental	61
Quadro 5 – Documentos da UFSC analisados na pesquisa documental.....	62
Quadro 6 - Data e formas de envio da pesquisa no formato questionário	62
Quadro 7 - Unidades participantes da pesquisa no formato de entrevista	63
Quadro 8- Perfil dos respondentes na etapa de entrevista.....	64
Quadro 9 - Objetivos específicos, categorias de análise, instrumentos de coleta de dados e questões utilizados na pesquisa	64
Quadro 10 – Setores da UFSC relacionados às atividades de Prestação de Contas.....	78
Quadro 11 – Fundações de Apoio vinculadas à UFSC.....	82
Quadro 12 – Ações importantes para melhor execução do processo de prestação de contas na percepção dos respondentes.	96
Quadro 13 – Síntese das ações (fatores críticos de sucesso) de destaque para a melhoria e agilidade do fluxo de prestação de contas e o quantitativo mencionado pelos respondentes ..	99
Quadro 14 – Contribuições para melhorar o fluxo da prestação de contas de convênios atualmente praticado na UFSC	100
Quadro 15 – Síntese das Contribuições dos respondentes para melhorar o fluxo da prestação de contas de convênios atualmente praticado na UFSC	102

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Práticas relacionadas aos mecanismos de governança pública.....	26
Figura 2 – Órgãos Deliberativos Centrais da UFSC.....	67
Figura 3 – Estrutura hierárquica das unidades administrativas responsáveis em elaborar as Prestações de Contas de Convênios.....	70
Figura 4 – Fases de um projeto de pesquisa.....	70
Figura 5 – Fluxo de elaboração da prestação de contas utilizado pelo SPCC.....	72
Figura 6 - Checklist de Prestações de Contas do SPCC	74
Figura 7 – Fases de tramitação de um projeto regido por um contrato ou convênio na UFSC	76
Figura 8 – Página de acesso ao Tramita Fácil	77
Figura 9 – Instrumentos utilizados em transferências de recursos	80
Figura 10 – Vínculo com a Universidade.....	85
Figura 11 – Setor de atuação na UFSC	86
Figura 12 – Tempo de vínculo com a UFSC e/ou com a fundação	86
Figura 13 – Conhecimento dos setores envolvidos no fluxo de prestação de contas de projetos, contratos e convênios	87
Figura 14 – Existência de responsável que acompanha a vigência dos projetos de pesquisa e extensão, com atribuição de solicitar a prestação de contas.....	88
Figura 15 – Conhecimento do fluxo utilizado pela UFSC na prestação de contas de projetos, contratos e convênios	88
Figura 16 – Ações que originam o início do processo de prestação de contas referente a projetos, contratos ou convênios.....	89
Figura 17 – Participação dos respondentes nas etapas da prestação de contas	90
Figura 18 – Fatores críticos relacionados a prestação de contas	91
Figura 19 – Aspectos que contribuem para melhorar e agilizar o fluxo de prestação de contas	94

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CADIN	Cadastro Informativo de Créditos não Quitados do Setor Público Federal
CADSEI	Cadastro de Sistema Eletrônico de Informações
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CC	Coordenadoria Contábil
CF	Constituição Federal
CIPFA	<i>Chartered Institute of Public Finance and Accountancy</i>
COPROJ	Coordenadoria de Projetos e Convênios
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
DCF	Departamento de Contabilidade e Finanças
DGP	Departamento de Gestão de Patrimonial
DPC	Departamento de Projetos, Contratos e Convênios
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
FAs	Fundações de Amparo
GESPÚBLICA	Programa Nacional de Gestão Pública
GPGP	Guia da Política de Governança Pública
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IFAC	<i>International Federation of Accountants</i>
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
IN	Instrução Normativa
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
LRF	Lei de Responsabilidade Fiscal
MARE	Ministério da Administração e Reforma do Estado
MCTIC	Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações
NGP	Nova Gestão Pública
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PPGAU	Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária
PROAD	Pró- Reitoria de Administração
RBG	Referencial Básico de Governança
RBGO	Referencial Básico de Governança Organizacional
SARF	Sistema de Administração de Recursos Financeiros

SEPLAN	Secretaria de Planejamento e Orçamento
SIAFI	Sistema de Administração Financeira do Governo Federal
SICONV	Sistema de Convênios do Governo Federal
SIMEC	Sistema Integrado de Monitoramento, Execução e Controle
SISGC	Sistema de Gerenciamento de Convênios
SPA	Sistema de Processos Administrativos
SPCC	Setor de Prestação de Contas de Convênios
STN	Secretaria do Tesouro Nacional
TAE	Técnico Administrativo em Educação
TC	Termo de Cooperação
TCU	Tribunal de Contas da União
TED	Termo de Execução Descentralizada
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 TEMA PROBLEMA.....	16
1.2 OBJETIVOS.....	17
1.2.1 Objetivo Geral	17
1.2.2 Objetivos Específicos	18
1.3 JUSTIFICATIVA.....	18
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	21
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	22
2.1 GOVERNANÇA.....	22
2.1.1 Princípios Básicos	23
2.1.2 Accountability	28
2.1.3 Controles	30
<i>2.1.3.1 Controle Finalístico na Execução de Recursos Públicos</i>	<i>31</i>
<i>2.1.3.2 Controle de Gestão na Execução de Recursos Públicos</i>	<i>33</i>
<i>2.1.3.3 Contratos e Convênios com a Administração Pública</i>	<i>36</i>
2.1.4 Transparência	40
2.2 GESTÃO E LIDERANÇA.....	41
2.2.1 Gestão de Processos	42
2.2.2 Liderança	43
2.2.3 Tipos de Liderança	46
2.3 GESTÃO UNIVERSITÁRIA.....	49
2.3.1 Liderança na Gestão Universitária	50
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	58
3.1 NATUREZA DA PESQUISA.....	58
3.2 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	59
3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	60
3.4 ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS.....	65
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	66
4.1 OBJETO DE ESTUDO: A UFSC.....	66
4.2 AS AÇÕES DOS <i>STAKEHOLDERS</i> NA PRESTAÇÃO DE CONTAS DE CONVÊNIOS DA UFSC.....	66
4.3 A GESTÃO DOS PROCESSOS DE PRESTAÇÃO DE CONTAS.....	69

4.3.1 Accountability nas Prestações de Contas de Convênios.....	78
4.4 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA A PRESTAÇÃO DE CONTAS DE CONVÊNIOS.....	84
4.5 MELHORIAS NAS PRÁTICAS DA PRESTAÇÃO DE CONTAS SOB A ÓTICA DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA A PARTIR DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	113
5 CONCLUSÕES.....	120
5.1 ATENDIMENTO AOS OBJETIVOS	120
5.2 RECOMENDAÇÕES GERENCIAIS.....	121
5.3 PROPOSTA PARA ESTUDOS FUTUROS.....	123
REFERÊNCIAS.....	125
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO	141
APÊNDICE B -ENTREVISTAS	145
APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) - ENTREVISTA	158
APÊNDICE D - E-MAILS.....	159

1 INTRODUÇÃO

Em seu significado original, governança pública compreende a orientação de políticas de desenvolvimento por meio dos elementos necessários à evolução das sociedades. Tais elementos estruturais são a gestão, a responsabilidade, a transparência e a legalidade do setor público (KISSLER; HEIDEMANN, 2006). Esses elementos não diferem daqueles tradicionalmente conhecidos na governança corporativa, que, embora seja inerente ao setor privado, prima pelas mesmas boas práticas, utilizando termos semelhantes, como transparência, equidade, prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade corporativa (IBGC, 2015). Para Löffler *apud* Kissler e Heidemann (2006), governança, no contexto público, significa promover uma nova geração de reformas administrativas contando com o apoio de empresas, da sociedade civil e do próprio Estado, de maneira eficaz e transparente, com o objetivo de resolver questões sociais de forma inovadora.

Como forma de dar continuidade à melhoria das instituições públicas, em 2017 foi criada a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Coordenada pelo Comitê Interministerial de Governança (CIG), a referida política passou a promover, gradativamente, mudanças na forma de gestão dessas instituições. Para tanto, o Guia da Política de Governança Pública foi lançado para garantir a segurança e a estabilidade dos termos constantes no Decreto 9.203/2017.

Nessa linha de eficácia e transparência, o controle finalístico surge como uma forma de garantir a legalidade administrativa na apuração do que foi feito durante os programas gerais do governo e de acompanhar o desempenho das atividades realizadas de acordo com o estatuto federal. Não é uma atividade que depende de hierarquias para ser realizada. Sua característica de controle garante que o vínculo entre controlado e controlador, ainda que não-subordinado, produza os efeitos esperados (NASCIMENTO; BIANCHI, 2005).

A prestação de contas é concebida pelo *International Federation of Accountants* (IFAC, 2001) como um princípio de governança. Tem como efeito a obrigação de responder por uma responsabilidade atribuída, sendo o processo pelo qual as entidades e os indivíduos dentro dela são responsáveis por suas decisões e ações, incluindo a gestão de fundos públicos e todos os aspectos de desempenho. Essa prestação de contas, segundo o IBGC (2015), faz com que os agentes de governança assumam integralmente as consequências de seus atos e de suas omissões. Pereira (2010a) define prestação de contas ou *accountability* no setor público como o conjunto de mecanismos e procedimentos que levam os decisores governamentais a prestar contas dos resultados de suas ações, garantindo mais transparência. No âmbito desta pesquisa,

essa informação é relevante visto que o processo de tomada de decisões presente nas Universidades, de acordo com Burigo, Jacobsen e Wiggers (2016), é o modelo colegiado, presidido pelo reitor da instituição e com a participação de diversos atores (pró-reitores, secretários, conselheiros).

De acordo com o *International Federation of Accountants* (IFAC), a liderança passou a ser um dos princípios de governança no setor público, a começar pelo dever do reconhecimento correto e pela transparência como forma de estimular, dentre outros fatores, a prestação de contas e de aperfeiçoar o desempenho (IFAC, 2014). Para a referida organização, as entidades públicas necessitam de lideranças e de servidores cujas habilidades, qualificações e mentalidade sejam apropriadas à eficiência que se espera de ambos, garantindo resultados em tempo hábil. Afinal, não apenas o jeito de trabalhar e o clima nas organizações vêm sofrendo (e ainda sofrerão) mudanças ao longo do tempo: para o IFAC, a capacidade da entidade pública precisará estar em desenvolvimento e melhoria contínua, assim como as habilidades e as vivências de cada líder e de cada indivíduo que compõe as equipes de trabalho. Como em toda organização, a liderança no setor público se fortalece por meio da interação com diferentes indivíduos e suas experiências, o que garante a representação da diversidade de sua comunidade.

Como bem sinalizam Drucker e Marciariello (2010), as instituições de serviços, precisam de pessoas que façam o trabalho de gestão sistematicamente e que foquem a si mesmas e suas instituições em desempenho e resultados. Para os autores, as organizações com alto espírito de desempenho são lideradas por gestores comprometidos em fazer a coisa certa e em conseguir que sejam feitas as coisas certas (DRUCKER; MARCIARIELLO, 2010).

Dentre as ações de uma universidade, destaca-se o planejamento e a execução de projetos de pesquisa, de extensão, de ensino e desenvolvimento institucional. Estes, geralmente, são administrados pelo corpo docente podendo ser administrado também por técnicos administrativos e discentes. A execução ocorre por meio de recursos oriundos da própria instituição ou de outras entidades por meio do estabelecimento de convênios. A relevância de métodos para a melhor realização dos projetos de pesquisa é destacada por Abreu e Almeida (2008, p. 77), ao afirmarem que “o zelo e o rigor na produção de pesquisas científicas pelas universidades são ações incontestáveis”.

O controle dos processos que envolvem os projetos de pesquisa requer um considerável grau de organização tanto para o alcance das etapas determinadas para a pesquisa em si, como para a eficiência na aplicação dos recursos recebidos e a devida prestação de contas. Processo, no entendimento de Ramos e Bitencourt (2016), diz respeito à forma de organizar

tarefas de trabalho em uma linha temporal e espacial, delimitando início, meio e fim. Para que haja qualidade na manutenção desses processos, é fundamental que os inputs (entradas) e outputs (saídas) estejam claramente mapeados, incluindo seus responsáveis e seus respectivos objetivos.

Diante das contingências de recursos públicos para aplicação em projetos nas IFES, os estímulos de investimentos através de programas que são executados em parcerias com instituições e fundações, públicas ou privadas, são fundamentais para viabilizar projetos. Por isso, esses recursos advindos de convênios e contratos são utilizados, nos termos da Lei 12.863/2013, para que a universidade possa seguir propondo atividades de pesquisa e de extensão sem onerar diretamente o seu orçamento.

A prestação de contas junto aos órgãos competentes e de forma aberta à sociedade é papel fundamental dos gestores das instituições de ensino que fomentam projetos de pesquisa. A continuidade na execução e a possibilidade de concessões de recursos para novos projetos exige o detalhamento das informações quanto aos resultados alcançados e a aplicabilidade dos valores financeiros recebidos. Não enviar a prestação de contas sujeita a universidade, de acordo com o artigo 5º da Instrução Normativa (IN) 01/1997 da Secretaria do Tesouro Nacional (STN), à inscrição no Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal - SIAFI e no CADIN - Cadastro Informativo de Créditos não Quitados do Setor Público Federal (BRASIL, 1997). A inscrição bloqueia novas liberações de recursos e o estabelecimento de novos convênios, repercutindo em diferentes atividades da Instituição.

1.1 TEMA PROBLEMA

É fato que as instituições públicas de ensino superior têm passado por transformações em sua constituição a partir dos anos 90, quando, de acordo com Ésther (2011), a gestão pública gerencial passou a ser utilizada como padrão pelo serviço público em geral. Para Bento (2003, p. 29), “o aperfeiçoamento do modelo burocrático de administração pública consiste em uma forma de organização considerada o suprassumo da racionalidade e da eficiência, coincidindo com a expansão das políticas públicas e dos serviços”.

A gestão do processo de prestação de contas dos convênios da Universidade Federal de Santa Catarina necessita de atenção especial. Entre os anos de 2009 e 2019, diversas variáveis contribuíram para que a UFSC acumulasse convênios sem o envio das respectivas prestações de contas, o que pode ser ratificado de acordo com dados extraídos do Sistema de Administração de Recursos Financeiros (SARF) da UFSC, mencionados na justificativa para

esta pesquisa. Para a execução fiel dos convênios firmados, houve considerável quantidade de aditivos, o que, conseqüentemente, gerou um acúmulo de prestações de contas vencendo em concomitância, ocasionando o atraso ou, até mesmo, o não envio da prestação de contas para as respectivas unidades concedentes dos recursos.

Sendo assim, priorizou-se, como forma de contingência, o atendimento àqueles órgãos que, através de ofícios, solicitaram a prestação de contas parcial da execução do projeto em andamento, para que fossem liberados novos repasses referentes ao aditivo pretendido e, também, aos ofícios de cobrança daquelas vencidas.

Além das dificuldades na definição de responsabilidades sobre os controles de prestações de contas dos convênios da universidade, o governo federal, nos últimos anos, realizou diversas mudanças em sua estrutura organizacional. Novos ministérios e novas secretarias especiais foram instituídos.

Em paralelo a essa criação, os ministérios já existentes também foram modificados, tendo sido criadas secretarias e departamentos. As mudanças realizadas pelo governo federal no segundo semestre do ano de 2015 trouxeram uma inflexão. Ministérios e secretarias especiais foram extintos por meio da aglutinação de atribuições em ministérios remanescentes (BARBOSA; POMPEU, 2017).

Fato é que, conforme afirma Pinto (2018), os controles não devem sofrer prejuízos em razão dessas mudanças de gestão. A troca de gestão universitária não é - ou não deveria ser - motivo para que os controles sejam negligenciados ou ignorados. O mesmo se aplica à mudança de servidores públicos administrativos em áreas que demandem a operação desses controles.

Dado o contexto apresentado, é apresentada a seguinte pergunta de pesquisa: qual a percepção dos atores envolvidos na prestação de contas da universidade?

1.2 OBJETIVOS

Para responder à questão-problema, delinearam-se os seguintes objetivos.

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar, na perspectiva de governança, os fatores críticos de sucesso na percepção dos envolvidos na prestação de contas de convênios da UFSC.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral de forma adequada, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a. Identificar quais são as ações dos atores envolvidos nos processos relacionados à elaboração da prestação de contas de convênios na UFSC;
- b. Verificar as percepções dos envolvidos sobre as prestações de contas em relação às oportunidades de melhorias, limites e possibilidades nos processos de prestação de contas de convênios;
- c. Apresentar práticas gerenciais da prestação de contas sob a ótica dos atores envolvidos neste processo e considerando os fatores críticos de sucesso identificados.

1.3 JUSTIFICATIVA

De acordo com Roesch (1999), pode-se justificar uma pesquisa pela sua importância, pela oportunidade e pela viabilidade em realizá-la. Sendo assim, a presente pesquisa é relevante pela busca de informações que poderão ser utilizadas para melhorar a eficiência dos processos de prestação de contas, dos termos de repasses e convênios, especialmente no que se refere aos projetos executados com recursos de outros órgãos e/ou entidades. A prestação de contas é necessária para a consecução dos objetivos-fim da UFSC, fazendo parte das ações da gestão que tem a responsabilidade de buscar mecanismos e práticas que possam propiciar mais organização e aprovação de órgãos repassadores dos recursos à Universidade.

Outro motivo que reforça a necessidade da pesquisa é a percepção de que a UFSC não preparou sua estrutura física e de pessoal para absorver as demandas relacionadas à prestação de contas da execução dos projetos de pesquisas realizados por convênios e termos de repasses. No setor de Prestação de Contas de Convênios (SPCC) do Departamento de Contabilidade e Finanças (DCF), constatou-se, por meio do Sistema de Administração de Recursos Financeiros (SARF) da UFSC, um considerável aumento de convênios firmados entre a UFSC e diversos órgãos federais e/ou entidades públicas privadas durante os anos de 2006 e 2013, conforme demonstrativo apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 - Quantitativos de Convênios e Termos de Repasse

Ano	Convênios e Termos de Repasse Firmados na UFSC
2004	55
2005	57
2006	80
2007	82
2008	121
2009	127
2010	120
2011	93
2012	86
2013	91
2014	65
2015	55
2016	53
2017	76
2018	78
2019	29
2020	46

Fonte: elaborado pela autora a partir do Sistema SARF (UFSC) 2021.

Diante dos reflexos causados pela pandemia da COVID-19, iniciada no ano de 2020 e ainda em ocorrência até a publicação dessa pesquisa, houve projetos prejudicados devido ao não cumprimento da entrega de produtos por parte de fornecedores, os quais sofreram e ainda sofrem com as medidas adotadas pelos poderes públicos.

Como exemplos de pontos que dificultaram, nos últimos anos, o controle e o envio das prestações de contas dentro dos prazos estabelecidos estão as mudanças na estrutura administrativa da UFSC, exoneração ou licença de servidores, atualizações das legislações, normas, resoluções, deliberações, bem como substituições de docentes durante a execução dos projetos e até mesmo a definição de competência e de uma ordem cronológica dos trâmites dos processos de prestação de contas dos convênios. Quando há a falta de algum documento que tramita entre os centros, departamentos ou por alguma pendência da fundação, o órgão solicitante pode não aprovar um novo projeto e/ou também bloquear o repasse de recurso financeiro daqueles que tenham sido aprovados.

A dependência de relatórios, seja por parte das fundações que gerenciam o recurso do projeto, seja por outros setores cujas atividades estão relacionadas à efetivação, à análise e à prestação de contas dentro da universidade, torna moroso o processo de conclusão e envio desta à concedente do recurso. De acordo com a experiência profissional da pesquisadora, o Setor de Prestação de Contas de Convênios SPCC frequentemente replica os e-mails de solicitação dos

relatórios, causando um retrabalho ao setor que dispõe de apenas dois servidores realizando essas atividades.

Como todo órgão público, a UFSC possui a obrigação de atender ao que está firmado no termo assinado entre concedente e conveniente, de acordo com o parágrafo 9º do art. 10 disposto no Decreto 6.170/07. Por se tratar de descrição do processo de gestão da prestação de contas de convênios na perspectiva de governança dentro da UFSC, o tema possui aderência à linha de pesquisa sistemas de avaliação e gestão acadêmica do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária (PPGAU). Busca compreender a atuação de servidores de diferentes departamentos, centros, fundações e coordenadores diante do envio de prestações de contas de convênios e termos de repasses. Para tanto, julga-se apropriado discorrer sobre liderança nas instituições federais de ensino superior, gestão universitária, governança nas universidades, gestão de processos, responsabilidade e prestação de contas (*accountability*).

Portanto, a presente pesquisa, no que diz respeito à sua relevância, procura trazer resultados positivos para a UFSC, uma vez que busca transformar as práticas usuais, dispersas em atividades de rotina, com mais eficiência e eficácia para os servidores atuais e os que ingressarem futuramente. Os objetivos pretendidos são a excelência na qualidade dos serviços prestados pela Instituição, o alcance das metas institucionais e a potencialização do valor social agregado ao indivíduo.

Quanto à oportunidade, o resultado da pesquisa contribuirá para o Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária (PPGAU), pois gerará conhecimento no âmbito da temática central do curso. Essa pesquisa pode ser considerada oportuna, uma vez que a pesquisadora é aluna do PPGAU e servidora da UFSC, lotada no Setor de Prestação de Contas de Convênios da Coordenadoria Contábil do Departamento de Contabilidade e Finanças da Secretaria de Planejamento. A pesquisa relacionada ao tema problema trouxe questões conceituais, enquanto o estudo de caso abordou as questões setoriais inerentes ao envio das prestações de contas.

Pode-se classificar a pesquisa como sendo viável, haja vista que não existem custos para sua realização. Os dados e as informações foram extraídos dos sistemas aos quais a servidora possui acesso, sejam internos ou do Sistema de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI), bem como das entrevistas semiestruturadas.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta dissertação está dividida em cinco seções: a primeira é a contextualização do cenário em que se inserem as universidades públicas, especialmente sob o ponto de vista da prestação de contas de convênios. A segunda seção diz respeito ao referencial teórico, o qual traz os principais conceitos que fortalecem a base para a resposta ao problema de pesquisa. Governança, gestão e liderança e gestão universitária se entrelaçam para possibilitar a compreensão dos aspectos básicos que serviram de norte para a estruturação dos instrumentos de pesquisa.

A terceira seção descreve os procedimentos metodológicos adotados para a verificação do problema e dos objetivos de pesquisa. Aborda a caracterização do tipo de estudo, as técnicas e os instrumentos de coleta de dados e a descrição do objeto de estudo para possibilitar a análise das informações obtidas a partir do questionário quantitativo e das entrevistas semiestruturadas.

A análise dos dados coletados e a sua respectiva discussão foi realizada na seção 4, na qual foi possível reunir as informações e confrontá-las não apenas entre si, devido à versatilidade das técnicas de coleta utilizadas, mas também com o referencial teórico escolhido, ratificando ou refutando hipóteses previamente formuladas. Ao final, a conclusão não apenas resolve o problema de pesquisa, mas também demonstra as descobertas, as sugestões de melhoria no fluxo de prestação de contas e as possibilidades de evolução deste estudo em oportunidades futuras.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Adentrar as questões específicas que embasam os argumentos defendidos neste estudo depende de uma análise minuciosa de teorias que sustentem cada um dos pilares sob os quais a gestão deve estar amparada. Por isso, esta seção pretende esclarecer os conceitos e contextualizar os temas que servem de referência para a pesquisa e, posteriormente, a discussão a que esta dissertação se propõe.

A primeira subseção aborda a governança, seus princípios básicos e suas boas práticas, as quais são inevitavelmente inspiradas no mundo corporativo. Nessa linha de raciocínio, fala-se em transparência e *accountability* como aspectos que precisam nortear uma prestação de contas. Outros pontos são igualmente importantes, como o controle finalístico e de gestão. A soma desses conceitos e de sua aplicabilidade torna possível conhecer melhor o cenário no qual a UFSC, objeto de estudo desta pesquisa, se insere.

Tendo em vista que a governança só se mantém em funcionamento a partir da ação da liderança, a segunda subseção pretende trazer teorias a respeito de gestão e de liderança como forma de situar o papel de cada gestor dentro das etapas que constituem os processos administrativos, dentre os quais a prestação de contas faz parte. Portanto, é importante elucidar essa temática para que, no momento da análise, ela seja considerada de acordo com os dados coletados e o que se pratica no cotidiano da universidade.

A gestão universitária, tema em crescente exploração no meio acadêmico dentro da administração universitária, especialmente em se tratando de instituições públicas, ganha destaque na terceira subseção, visto que é imprescindível localizar a discussão sobre processos e sua forma de gestão o mais próximo possível da prática. Ou seja, a partir dos estudos realizados por autores que já se debruçaram sobre este tema, busca-se averiguar de que forma o trâmite da prestação de contas na UFSC pode ser conduzido sem que haja atrasos e entraves burocráticos em seu fluxo.

2.1 GOVERNANÇA

O conceito de Governança pode ser entendido de forma mais objetiva no meio corporativo, visto que foi neste âmbito que esse modelo de gestão ganhou foco. Embora haja, atualmente, modelos específicos a serem seguidos, a exemplo do Guia da Política de Governança Pública (BRASIL, 2018), mais recentemente, do Referencial Básico de Governança Organizacional (2020), órgãos nacionais, como o Instituto Brasileiro de

Governança Corporativa (IBGC), trazem uma conceituação que serviu de base para a aplicação à gestão pública. Para o órgão, governança é “o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas” (IBGC, 2015, p. 20) e que visa, por meio da proteção das partes interessadas, melhorar o desempenho das organizações e, por consequência, facilitar seu acesso ao capital. Analisar as práticas de governança, na visão da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), diz respeito às boas práticas já verificadas de acordo com o IBGC. São elas: transparência, equidade e prestação de contas (CVM, 2002).

2.1.1 Princípios Básicos

As boas práticas de governança corporativa convertem os princípios básicos da transparência, da equidade, da *accountability* e da responsabilidade corporativa em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e “otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum” (IBGC, 2015, p. 20).

Outro conceito relevante de governança é o da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), que consiste no grupo das trinta economias mais avançadas do mundo. Governança é o sistema através do qual as organizações são “dirigidas e controladas” (ROSSETTI; ANDRADE, 2016, p. 138-139). O órgão também estabelece normas de decisão que funcionam como alicerce para o atingimento de objetivos, mediante acompanhamento de desempenho - afirmação que reitera o entendimento de Drucker e Marciariello (2010). Esse conceito é corroborado por Williamson *apud* Rossetti e Andrade (2016, p. 138) quando afirmam que governança é sobre “justiça, transparência e responsabilidade”, pois compreende os interesses organizacionais e dos *stakeholders*.

As reformas administrativas promovidas na década de 1970 no Reino Unido, nos Estados Unidos e na Nova Zelândia inseriram modelos gerenciais da iniciativa privada na administração pública. Essas reformas foram intituladas de Nova Gestão Pública (NGP) (SLOMSKI *et al.*, 2008). De acordo com a NGP, a utilização das práticas gerenciais privadas na Administração Pública proporciona uma evolução na qualidade do serviço público.

Durante as reformas na Administração Pública dos anos 90 houve um processo de avanço em relação ao conceito de governança e dos princípios políticos que orientam e incentivam propostas de “participação, *accountability*, controle social” (PEREIRA, 2010a, p. 75). Esse contexto propiciou discutir a governança na esfera pública e resultou no

estabelecimento dos princípios básicos que norteiam as boas práticas de governança nas organizações públicas: transparência, integridade e prestação de contas (IFAC, 2001).

O conceito de governança no setor público é semelhante àquele utilizado na iniciativa privada. No Brasil, foi forjado a partir do referencial básico oriundo das práticas corporativas, como o próprio Código das Melhores Práticas do IBGC. Portanto, diz respeito aos “mecanismos de avaliação, direção e monitoramento e às interações entre estruturas, processos e tradições, a forma como as decisões são tomadas e como o poder e as responsabilidades são exercidos” (GRAHAM; AMOS; PLUMPTRE, 2003 *apud* BRASIL, 2014, p. 18).

Segundo Timmers (2000), a governança pública, ou governamental, tem como finalidade criar proteção para atingir os objetivos públicos, por meio da interação entre os quatro elementos destacados a seguir:

- a. Administração: relaciona-se à forma como a divisão de responsabilidades e os processos de gestão são organizados visando alcançar os objetivos políticos;
- b. Controle: preocupa-se em garantir que os objetivos políticos sejam alcançados por meio da implementação das políticas; para isso, utiliza-se de organização e monitoramento;
- c. Supervisão: avalia a efetividade dos objetivos políticos e executa os ajustes necessários;
- d. *Accountability*: verifica se a maneira de prestar contas apresenta dados satisfatórios a respeito do atingimento dos objetivos e sobre como a gestão e o controle dos ativos vêm sendo realizados.

Para esclarecer as normativas brasileiras que se referem à governança no âmbito da gestão pública, o Quadro 2 a seguir traz cada um dos referenciais desenvolvidos a cada ano, com seus respectivos autores. Como se pode perceber, o Governo Federal e o Tribunal de Contas da União (TCU) se debruçam constantemente sobre o tema, inclusive, compartilhando conceitos e perspectivas.

Quadro 2 – Referenciais para a governança pública no Brasil

Ano	Referencial	Autoria
2005	Gespública	Governo Federal
2011	Contratos e Repasses	Governo Federal
2013	Referencial Básico de Governança - RBG (primeira versão)	TCU
2014	Referencial Básico de Governança - RBG (segunda versão)	TCU
2017	Decreto 9.203, de 22 de novembro de 2017	Governo Federal
2018	Guia da Política de Governança Pública - GPGP	Governo Federal
2020	Referencial Básico de Governança Organizacional - RBGO (terceira edição)	TCU

Fonte: dados primários, elaborado pela autora (2021).

A primeira versão do Referencial Básico de Governança, publicada no ano de 2013, consiste em orientar e incentivar boas práticas que atendem especificamente ao setor público, dadas as suas devidas características. Seu objetivo é o de motivar os agentes públicos a aderirem às boas práticas de governança, atuando como uma espécie de guia que fomente ações com o intuito de melhorar a governança interna dos órgãos governamentais, inclusive a do próprio TCU. A primeira e a segunda versão do referido documento foram utilizadas em iniciativas do governo para implementar a política de governança da administração pública federal, regulamentada através do Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017 (BRASIL, 2020).

O Decreto acima referido apresenta, em seu artigo primeiro, a governança pública como sendo um “conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade” (BRASIL, 2017). Este conceito já existia no documento elaborado pelo TCU (2014), estabelecendo mecanismos vistos como fundamentais para que uma política de governança seja satisfatória, além de reiterar a importância de construir e coordenar políticas focadas no cidadão.

A Figura 1, a seguir, retirada da versão mais recente do Referencial Básico de Governança Organizacional (RBGO), descreve as práticas relacionadas aos mecanismos de governança organizacional pública:

Figura 1 – Práticas relacionadas aos mecanismos de governança pública



Fonte: Referencial Básico de Governança Organizacional (BRASIL, 2020).

Além dos mecanismos acima, o RBGO (BRASIL, 2020) também faz a referência aos documentos mencionados no Quadro 2 como sendo uma retrospectiva histórica que constrói o caminho das políticas de governança pública no Brasil. Esclarece que os dispositivos de cada documento permanecem vigentes, a exemplo do Decreto 9.203/2017, interpretado pelo GPGP (2018). Especificamente nessa menção, o RBGO (BRASIL, 2020) destaca que os mecanismos, as instâncias e as práticas delimitados devem atender aos princípios determinados no Decreto, assim como necessitam de uma análise preliminar do modelo de governança adotado pela instituição, devendo considerar o alinhamento entre seus objetivos e os interesses da sociedade, por mais desafiador que seja tal equilíbrio.

A segunda versão do RBG (BRASIL, 2014) faz menção aos *stakeholders* em momentos distintos. O documento cita que uma das funções da governança é justamente envolvê-los no processo de tomada de decisões, visando suprir suas necessidades e expectativas, assim como as dos cidadãos. Para tanto, a governança se preocupa com a efetividade e a economicidade das ações realizadas, ao contrário da gestão, que tem como objetivo a eficácia e a eficiência (BRASIL, 2014).

Alcançar a boa governança em órgãos e entidades da administração pública, de acordo com o Chartered Institute of Public Finance and Accountancy CIPFA (2004), depende de alguns fatores. São eles:

- a. A organização deve evidenciar seu propósito no alcance de resultados para os cidadãos e usuários dos serviços.
- b. Prestar contas e envolver efetivamente as partes interessadas;
- c. Clareza em relação às funções das organizações e certificação do cumprimento destas pela alta administração e pelos gestores;
- d. Estar atenta às relações que envolvem uma prestação de contas, compreendê-las nas diferentes situações: formais e informais.

A governança consiste, cada vez mais, em um modelo eficiente de gestão a partir do momento em que colabora assertivamente na resolução de conflitos oriundos do gerenciamento. Para que uma organização, independentemente de sua origem ou função, continue existindo e crescendo, é fundamental promover o alinhamento de interesses de sua gestão e dos *stakeholders*, os quais devem atuar colaborativamente (ROSSETI; ANDRADE, 2016). Ainda nesse sentido, os autores defendem que os *stakeholders* são atores nesse processo, visto que são diretamente impactados pelas decisões tomadas pela gestão. Ou seja, a governança precisa manter o equilíbrio entre a vontade dos gestores e a dos demais envolvidos.

Esse alinhamento possibilita que todos tenham sua parcela de responsabilidade pelos resultados da organização. Moré (2016) afirma que os *stakeholders* têm função de planejamento e de aplicação de ações que possibilitem gerar sustentabilidade, assim como criar uma rede de apoio e a buscar recursos para viabilizar a realização de determinados projetos.

No que diz respeito às modalidades de governança, Guerreiro, Monteiro e Nanni. (2009) apresentam a existência de três tipos; A governança hierárquica consiste na centralização em uma figura única, capaz de gerenciar localmente questões inerentes à administração organizacional, como recursos financeiros e tecnológicos. A governança em rede é aquela em que diversos atores coordenam suas atividades entre si, sem a existência de um líder. A governança participativa abrange diferentes instituições, sejam públicas, privadas, comunitárias e educacionais, promovendo uma sinergia de interesses até então descoordenados, possibilitando inovação nas definições estratégicas. Moré (2016) Entende que a governança participativa seja a mais efetiva, visto que promove a ação do que o autor chama de tríplice hélice (Governo, organizações e universidades) no desenvolvimento de iniciativas que contribuam para a evolução da sociedade e para o mercado em si.

Neste modelo conhecido como tríplice hélice, em que Moré (2016) destaca a governança participativa como a mais adequada, observa-se em ambientes de inovação a busca

de empresas para aumentar sua produtividade, desenvolver novas tecnologias e melhorar a qualidade dos serviços e produtos ofertados.

Governança e inovação são conceitos aderentes, no entendimento de Clarke (2016). O autor defende que responsabilidade é uma questão fundamental, alicerçando todos os manuais de governança aplicados independentemente do país e do setor. Clarke (2018) adverte sobre o papel comumente esquecido da governança em razão do foco massivo sobre a *accountability*: atuar na “liderança, estratégia e inovação”. Este papel é importante para a gestão pública, visto que a melhoria nos processos é decorrente de decisões da alta gestão (CLARKE, 2018). Transpondo esse entendimento para a gestão universitária, a inovação pode ser um fator que aprimore os procedimentos realizados administrativamente, promovendo atualizações e antecipando possíveis situações de inconsistência. Na adaptação para o objeto de estudo deste trabalho, pode ser uma forma de resolver os problemas encontrados na prestação de contas dos projetos de pesquisa da universidade.

Dentre os princípios básicos da governança, *accountability* costuma ser aquele que traduz a necessidade de se responsabilizar sobre a prestação de contas de uma organização, seja ela pública ou privada. Por essa razão, é importante compreender seu significado e seu papel enquanto boa prática incentivada nos manuais sobre governança.

2.1.2 Accountability

A palavra inglesa *accountability* é proveniente do latim *ad + computare* (contar para, contar com). É um termo com diferentes significados, embora costume ser frequentemente substituído, na Língua Portuguesa, por “responsabilidade” e “imputabilidade” (HEIDEMANN; SALM, 2009). Não há uma palavra única que defina *accountability* em português. Para Pinho e Sacramento (2009), “o sentido desse conceito envolve obrigação de prestação de contas, bem como responsabilidade (objetiva e subjetiva), controle, transparência, justificativas para as ações que foram ou deixaram de ser empreendidas, premiação e/ou castigo” (PINHO; SACRAMENTO, 2009, p. 1364).

Um dos precursores do termo *accountability* é Mosher (1968 *apud* MONTEIRO; PEREIRA; THOMAZ, 2016). O autor o define como sinônimo para responsabilidade objetiva ou para a obrigação de responder a algo ou a alguém. O termo, para o autor, significa a responsabilização pessoal por atos praticados e a obrigatoriedade de prestação de contas. Se o dirigente público não é responsável pela função que exerce, precisa-se delegar a responsabilidade para que o exercício da gestão surta os efeitos esperados. É considerado

irresponsável aquele que falha no cumprimento de diretrizes legítimas, estando sujeito a penalidades (MOSHER, 1968 *apud* MONTEIRO; PEREIRA; THOMAZ, 2016).

O termo *accountability* emergiu na América Latina na década de 1980 como uma das questões-chave no debate de transição da democracia. Foi analisado à época como uma das maneiras de sustentá-la e consolidá-la (MAINWARING; WELMA, 2003). No Brasil, surgiu junto com a nova constituição e, também, com a consolidação da democracia. As promessas de aparelhar o estado em prol de uma atuação mais eficiente e controlável constavam nas alterações prometidas (PINHO; SACRAMENTO, 2009).

O Guia da Política de Governança Pública aplicado aos órgãos e entidades da administração pública (BRASIL, 2018, p. 51) traz o conceito de *accountability* como sendo o “vínculo entre decisões, condutas e competências e seus respectivos responsáveis”. De acordo com o documento, significa a manutenção de clareza e de objetividade no equilíbrio entre a responsabilidade na gestão administrativa e a dos agentes públicos que a movimentam. Ainda conforme o documento, “a prestação de contas retroalimenta o sistema de governança a partir do controle social da atividade administrativa”. Em outras palavras, o cidadão pode controlar como estão sendo geridos os recursos disponíveis para uso da gestão pública.

Os estudos sobre *accountability* no Brasil têm pioneirismo na obra de Campos (1990), a qual reúne o posicionamento de pesquisadores norte-americanos a respeito do tema. Os pesquisadores embasam seus estudos na noção de que os conceitos de *accountability* como prática fortalecedora e o aperfeiçoamento das práticas administrativas são complementares. Campos (1990), no entanto, compreende que *accountability* é um conceito mais abrangente, indo além de uma questão estritamente relacionada a desenvolvimento organizacional (MONTEIRO; PEREIRA; THOMAZ, 2016).

A partir do estudo de Campos (1990) e da nova Constituição Federal brasileira, a administração pública adquiriu novas perspectivas. A democracia foi instituída na administração pública brasileira, cuja gestão passou a ter como enfoque eficiência e controle. Soma-se a esse acontecimento a incidência de pesquisas acadêmicas a respeito de *accountability*, as quais ressignificaram o termo, aproximando-o da noção de responsabilização (PINHO; SACRAMENTO, 2009). É o caso de Pereira (2010a): salienta que a obrigação de prestar contas varia de acordo com o tipo de organização. No caso dos órgãos públicos, é fundamental garantir a integridade de suas ações. Para o autor, antes mesmo de haver qualquer indício de irregularidade que leve os gestores públicos a serem investigados, deve-se tomar atitudes para evitar a ocorrência de comportamentos antiéticos que comprometam a seriedade do trabalho desenvolvido.

No que diz respeito às normativas que regulamentam *accountability* como sendo determinante na administração pública, há o Decreto 6.170/2007, o qual dispôs sobre as normas relativas às transferências de recursos da União por meio de convênios e contratos de repasse. Essa normativa foi alterada pelo Decreto 8.244/2014; entretanto, a definição de prestação de contas se manteve inalterada. No decreto mais recente, em seu artigo 1º Inciso XII, prestação de contas é definida como “procedimento de acompanhamento sistemático que conterà elementos que permitam verificar, sob os aspectos técnicos e financeiros, a execução integral do objeto dos convênios e dos contratos de repasse e o alcance dos resultados previstos” (BRASIL, 2014). Ou seja, à época de sua publicização, os dois decretos já traziam o entendimento sobre a prestação de contas, embora sem relacioná-la, em suas disposições, ao termo *accountability*.

Para o funcionamento da *accountability*, os representantes, de acordo com Miguel (2005), devem ter poder efetivo para a implantação das políticas de sua preferência. O autor argumenta que as entidades externas, ao participarem e interferirem na autonomia do governante, prejudicam o controle popular, na medida em que as decisões são tomadas (MIGUEL, 2005). Ainda que haja diferentes mecanismos que garantam o controle social e de este ser um direito previsto em lei, pode-se dizer que o principal entrave para que a transparência pública no Brasil seja uma realidade reside na construção de uma gestão que inclua não apenas todos os envolvidos, mas também que priorize o controle (SACRAMENTO; PINHO, 2007). Portanto, a gestão exerce papel fundamental para que os controles sejam efetivos e resultem na transparência necessária à gestão de recursos públicos.

Diante do cenário acima, os gestores de instituições públicas de Ensino Superior se viram pressionados a repensar suas práticas, buscando a melhor forma de atender às legislações impostas. Manteve-se, no entanto, a figura do reitor como o líder da instituição, embora descentralizando parte de suas atividades. Esses aspectos se relacionam às reformas dos anos 90, nas quais, conforme afirma Pereira (2010a), houve um processo de avanço em relação ao conceito de governança e das boas práticas que orientam e incentivam propostas de participação, *accountability* e controle social.

2.1.3 Controles

De acordo com Atkinson *apud* Marcon, Metzner e Porfirio (2019, p. 3), controle é o “conjunto de métodos e ferramentas que os membros da empresa usam para mantê-la na trajetória e alcançar seus objetivos”. Nisiyama e Oyadomari (2012, p. 107) complementam esse

entendimento ao afirmar que o controle inclui “os dispositivos e sistemas que os gerentes usam para assegurar que os comportamentos e decisões de seus funcionários estão consistentes com os objetivos e estratégias da organização”. Em outras palavras, controle é a forma de medir o alcance dos objetivos de uma organização levando em consideração a ação daqueles que são responsáveis por acompanhá-lo e executá-lo.

A importância dos controles na Administração Pública já transparecia na Constituição Federal de 1988. Em seu artigo 37 consta, dentre as funções do gestor público, o atendimento aos princípios da legalidade, da moralidade, da impessoalidade, da publicidade e da eficiência (BRASIL, 1988), inclusive, por meio da emenda constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998, a qual dispõe sobre os princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas, entre outras questões. É possível perceber certa semelhança entre os princípios acima referidos e as Boas Práticas de Governança preconizadas pelo IBGC (2015), motivo pelo qual a aproximação dos controles e de seus resultados é pertinente.

São diversos os tipos de controle realizados na gestão de recursos, sejam eles públicos ou privados. Para fins de delimitação do escopo desta dissertação, serão abordados os controles finalístico e de gestão, no intuito de contribuir para o fortalecimento deles como prática na universidade objeto de estudo.

2.1.3.1 Controle Finalístico na Execução de Recursos Públicos

No Guia da Política de Governança Pública (BRASIL, 2018), o controle finalístico é abordado dentro da primeira das três linhas de defesa da gestão mencionadas pelo documento, a qual consiste na instituição de controles primários, cuja manutenção é de responsabilidade dos respectivos gestores de políticas públicas. As outras duas linhas de defesa são, respectivamente, o apoio ao desenvolvimento e à manutenção da primeira linha e a auditoria interna, para proporcionar o aperfeiçoamento das políticas públicas e para realizar a avaliação de eficácia e de lisura na execução dos controles.

No Brasil, o Direito Administrativo concebe o controle finalístico como aquele que é realizado pela Administração Direta sobre as pessoas jurídicas que compõem a Administração Indireta. No Governo Federal, esse controle também é conhecido como supervisão ministerial, nos termos do Decreto-lei nº 200/1967, a qual é realizada pelos respectivos Ministros de Estado. Entretanto, é importante salientar que essa supervisão não configura vínculo hierárquico: de acordo com Oliveira (2019), o controle é exercido internamente sobre o poder controlador (o

próprio Ministério e suas secretarias) e externamente sobre a pessoa jurídica encarregada deste controle e de ações das pessoas jurídicas que respondem pelo governo. Mesmo nestes termos de vinculação não hierárquica.

Como se pode perceber pela data de publicação do Decreto-lei acima referido, a noção de controle finalístico não é recente: há, pelo menos, cinquenta anos esse conceito, embora não fosse nominado dessa forma, é conhecido pela administração pública federal. O que ocorreu nos últimos anos foi a substituição desse tipo de controle por atividades administrativas que buscavam apenas validar se a atividade executada atendia aos respectivos dispositivos legais, ou seja, em controles de conformidade (SPINELLI, *apud* PINTO, 2018).

Ainda de acordo com Pinto (2018), o controle finalístico voltou a ser importante no âmbito federal, visto que diversos decretos exaltam a necessidade de realizar a avaliação das parcerias firmadas entre entes públicos e privados. A Lei 8.958/1994, que trata da celebração de convênios entre as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) e as fundações de apoio, recebeu, por meio de alteração homologada pela Lei 12.863/2013, o acréscimo do parágrafo que obriga as fundações de apoio a se submeterem ao controle finalístico pelo órgão federal competente. Da mesma forma, o Decreto nº 8.240/2014, que regulamenta os critérios de habilitação das empresas referidas pela Lei 8.958/1994, traz a definição de controle finalístico, para os efeitos daquele decreto, como sendo “o controle realizado com foco na análise dos resultados.”. A definição do modo como será realizado o controle finalístico da execução do objeto é um dos itens mínimos que devem fazer parte dos instrumentos de convênios regidos pelo decreto e pela lei.

Antes mesmo da publicação das normativas mais recentes a respeito do controle finalístico em convênios, Camisão (2012) já versava sobre o tema quando afirmava que as fundações, enquanto entidades dotadas de personalidade jurídica de direito privado, sem fins lucrativos que prestam apoio às universidades na concepção dos projetos de pesquisa das diferentes áreas do saber, devem ser submetidas ao controle finalístico e de gestão pelo órgão máximo da Instituição Federal de Ensino ou similar da entidade contratante. Por sua finalidade, atuam na manutenção dos convênios firmados entre a Instituição de Ensino Superior e os órgãos que proporcionam os recursos financeiros para tanto. Por essa razão, devem se submeter à fiscalização do Tribunal de Contas da União e do órgão de controle interno competente (CAMISÃO, 2012).

2.1.3.2 Controle de Gestão na Execução de Recursos Públicos

O controle de gestão consiste em uma forma eficaz de gerenciar procedimentos de planejamento, execução e controle de demandas organizacionais. Seu objetivo é, de acordo com Balbinot e Reske Filho (2005), atingir resultados previamente planejados diante de possíveis impactos que possam atingir as empresas. De acordo com Carraro, Menese e Brito. (2019), esses resultados são atingidos por meio de estratégias igualmente planejadas de maneira prévia.

Para Ávila (2016, p. 193), “auditoria governamental, controle e gerenciamento de risco são elos de uma mesma corrente”. Afinal, são atividades relacionadas, as quais, se realizadas correta e tempestivamente, minimizam possíveis riscos. O controle de gestão, nesse sentido, é implementado para monitorar e tratar adequadamente tais riscos a partir de um ambiente de controle que permita a detecção antecipada do risco, assim como sua avaliação e mitigação, se possível.

A utilização dos controles de gestão depende do estágio de desenvolvimento organizacional e do tipo de estratégia escolhido pela empresa para atingir os seus resultados (LAVARDA; PEREIRA, 2012). A variação de modalidade, de acordo com os autores, acontece a partir das características dos gestores e da organização, assim como da sociedade ao seu redor.

Especificamente falando sobre controle de gestão nas Instituições públicas de Ensino Superior, pode-se verificar, cada vez mais, a proximidade entre os estilos de gestão e os tipos de controle existentes no ensino privado e em organizações do mesmo fim. Para Marcon, Metzner e Porfirio. (2019), os sistemas institucionais vêm apresentando o mesmo *modus operandi* do setor privado ao priorizar, em suas demandas administrativas, métricas de desempenho. Ainda segundo os autores, as instituições de ensino superior são organizações “que se enquadram dentro de uma complexidade, como se fossem um grande quebra-cabeças, com uma infinidade de peças, onde cada uma tem o seu devido lugar” (MARCON; METZNER; PORFIRIO, 2019, p. 7).

A Legislação que foi instituída especificamente para nortear as relações entre as fundações e o âmbito universitário é a Lei 8.958/1994 (BRASIL, 1994) regulamentada atualmente pelo Decreto 7.423/2010 e o Decreto 8.240/2014 que regulamenta os convênios e os critérios de habilitação de empresas referidos no art. 1º-B da Lei nº 8.958. O teor original dessa Lei tem sofrido alterações conforme as necessidades de sua linha de atuação. Uma das alterações que merece destaque nesse estudo foi inserida pela Lei 12.349/2010 que acrescentou o Art. 4º-A, estabelecendo que serão divulgados, na íntegra, em sítio mantido pela fundação de apoio na rede mundial de computadores-internet os documentos listados abaixo:

- I - os instrumentos contratuais de que trata esta Lei, firmados e mantidos pela fundação de apoio com as IFES e demais ICTs, bem como com a FINEP, o CNPq e as Agências Financeiras Oficiais de Fomento;
- II - os relatórios semestrais de execução dos contratos de que trata o inciso I, indicando os valores executados, as atividades, as obras e os serviços realizados, discriminados por projeto, unidade acadêmica ou pesquisa beneficiária;
- III - a relação dos pagamentos efetuados a servidores ou agentes públicos de qualquer natureza em decorrência dos contratos de que trata o inciso I;
- IV - a relação dos pagamentos de qualquer natureza efetuados a pessoas físicas e jurídicas em decorrência dos contratos de que trata o inciso I; e
- V - as prestações de contas dos instrumentos contratuais de que trata esta Lei, firmados e mantidos pela fundação de apoio com as IFES e demais ICTs, bem como com a FINEP, o CNPq e as Agências Financeiras Oficiais de Fomento.” (BRASIL, 2010, Art. 4º -A).

O Decreto 7.423 de 31 de dezembro de 2010, como já foi dito, regulamenta a Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994, que dispõe sobre as relações entre as instituições federais de ensino superior e de pesquisa científica e tecnológica e as fundações de apoio, e revoga o Decreto nº 5.205, de 14 de setembro de 2004. O atual decreto no que se refere ao acompanhamento e controle destaca em seu Art. 12. que na execução de contratos, convênios, acordos ou ajustes firmados nos termos da Lei nº 8.958, de 1994, e deste Decreto, envolvendo a aplicação de recursos públicos, as fundações de apoio submeter-se-ão ao controle finalístico e de gestão do órgão colegiado superior da instituição apoiada.

Quadro 3 - Disposições do Decreto 7.423 de 31 de dezembro de 2010 que se referem à execução de projetos através de contratos, convênios, acordos ou ajustes individualizados, prestação de contas e acompanhamento e controle

Artigo nº	Disposição
11	<p>A instituição apoiada deve incorporar aos contratos, convênios, acordos ou ajustes firmados com base na Lei nº 8.958, de 1994, a previsão de prestação de contas por parte das fundações de apoio.</p> <p>§ 1º A prestação de contas deverá abranger os aspectos contábeis, de legalidade, efetividade e economicidade de cada projeto, cabendo à instituição apoiada zelar pelo acompanhamento em tempo real da execução físico-financeira da situação de cada projeto e respeitar a segregação de funções e responsabilidades entre fundação de apoio e instituição apoiada.</p> <p>§ 2º A prestação de contas deverá ser instruída com os demonstrativos de receitas e despesas, cópia dos documentos fiscais da fundação de apoio, relação de pagamentos discriminando, no caso de pagamentos, as respectivas cargas horárias de seus beneficiários, cópias de guias de recolhimentos e atas de licitação.</p> <p>§ 3º A instituição apoiada deverá elaborar relatório final de avaliação com base nos documentos referidos no § 2º e demais informações relevantes sobre o projeto, atestando a regularidade das despesas realizadas pela fundação de apoio, o atendimento dos resultados esperados no plano de trabalho e a relação de bens adquiridos em seu âmbito.</p>

12	<p>As fundações de apoio submeter-se-ão ao controle finalístico e de gestão do órgão colegiado superior da instituição apoiada.</p> <p>§ 1º Na execução do controle finalístico e de gestão de que trata o caput, o órgão colegiado superior da instituição apoiada deverá:</p> <p>I - fiscalizar a concessão de bolsas no âmbito dos projetos, evitando que haja concessão de bolsas para servidores e pagamento pela prestação de serviços de pessoas físicas e jurídicas com a mesma finalidade;</p> <p>II - implantar sistemática de gestão, controle e fiscalização de convênios, contratos, acordos ou ajustes, de forma a individualizar o gerenciamento dos recursos envolvidos em cada um deles;</p> <p>III - estabelecer rotinas de recolhimento mensal à conta única do projeto dos recursos devidos às fundações de apoio, quando da disponibilidade desses recursos pelos agentes financiadores do projeto;</p> <p>IV - observar a segregação de funções e responsabilidades na gestão dos contratos, bem como de sua prestação de contas, de modo a evitar que a propositura, homologação, assinatura, coordenação e fiscalização do projeto se concentrem em um único servidor, em especial o seu coordenador; e</p> <p>V - tornar públicas as informações sobre sua relação com a fundação de apoio, explicitando suas regras e condições, bem como a sistemática de aprovação de projetos, além dos dados sobre os projetos em andamento, tais como valores das remunerações pagas e seus beneficiários.</p>
----	---

Fonte: dados primários, elaborado pela autora, adaptado do Decreto 7.423/2010, 2021.

Outra alteração da Lei 8.958/1994 relevante para a pesquisa está na Lei 12.863/2013 que obteve o acréscimo do Art. 3º -A que dispõe o seguinte:

Art. 3º -A. Na execução de convênios, contratos, acordos e demais ajustes na forma desta Lei, as fundações de apoio deverão:”

I - prestar contas dos recursos aplicados aos entes financiadores;

II - submeter-se ao controle de gestão pelo órgão máximo da Instituição Federal de Ensino ou similar da entidade contratante; e

III - submeter-se ao controle finalístico pelo órgão de controle governamental competente. (BRASIL, 2013, Art. 3º -A).

Na UFSC o órgão colegiado superior é o Conselho de Curadores, conforme foi estabelecido na Resolução Normativa nº 13/CUn, de 27 de setembro de 2011 que dispõe sobre as normas que regulamentam as relações entre a Universidade Federal de Santa Catarina e as suas fundações de apoio.

Art. 8º. Na execução de convênios, contratos, acordos e outras parcerias que envolvam a aplicação de recursos públicos, as fundações de apoio contratadas serão obrigadas a seguir os procedimentos de acompanhamento e controle estabelecidos no Art. 12 do Decreto nº 7.423, de 31 de dezembro de 2010, sendo o controle finalístico e de gestão exercido pelo Conselho de Curadores. (UFSC, 2011)

Os convênios firmados com alguma instituição pública ou privada para a realização de projetos podem ser executados integralmente diretamente com a UFSC, parcialmente com a universidade e uma ou mais fundações de apoio ou apenas pela fundação, sendo a UFSC

interveniente. A execução por fundações terá regramentos estabelecidos por contratos com a universidade.

2.1.3.3 Contratos e Convênios com a Administração Pública

Dentre as atividades para as quais se deve garantir o controle de gestão, os contratos atuam como formalização de acordos ou ajustes firmados entre duas entidades. No caso específico da administração pública, vigora a Lei 8.666/1993, que estabelece as normas para licitações e contratos com a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios.

De acordo com a referida lei, em seu artigo 2º, parágrafo único, contrato é considerado “todo e qualquer ajuste entre órgãos ou entidades da Administração Pública e particulares, em que haja um acordo de vontades para a formação de vínculo e a estipulação de obrigações recíprocas, seja qual for a denominação utilizada” (BRASIL, 1993). A Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) corrobora essa definição, acrescentando a contrato o sentido de “vontade comum nascida do consenso, autônoma e diferenciada das vontades individuais originais”. Dessa forma, rege as relações formalmente constituídas (BARRAL, 2016, p. 19).

A partir da Lei 8.666/93, houve a necessidade de criar novas normativas para suprir as lacunas que se sucederam. Para tanto, passou-se a considerar a existência de contratos cujo regime fosse diferente daquele previsto inicialmente na referida Lei. Assim, tem-se as Leis 8.987/95 (contratos de concessão de serviço público), 9.637/98 (contratos de gestão firmados com as organizações sociais) e 11.079/04 (parcerias público-privadas). Passou-se a criar leis especialmente formatadas para reger contratos administrativos cujo objeto e procedimentos não se enquadrem nas normas acima citadas (GONÇALVES, 2017).

De forma geral, todo contrato que busque aquisição ou prestação de serviços junto à Administração Pública contém as cláusulas contratuais estabelecidas como obrigatórias pela Lei 8666/93, destacadas a seguir:

Art. 55. São cláusulas necessárias em todo contrato as que estabeleçam:

- I - o objeto e seus elementos característicos;
- II - o regime de execução ou a forma de fornecimento;
- III - o preço e as condições de pagamento, os critérios, data-base e periodicidade do reajustamento de preços, os critérios de atualização monetária entre a data do adimplemento das obrigações e a do efetivo pagamento;
- IV - os prazos de início de etapas de execução, de conclusão, de entrega, de observação e de recebimento definitivo, conforme o caso;
- V - o crédito pelo qual correrá a despesa, com a indicação da classificação funcional programática e da categoria econômica;
- VI - as garantias oferecidas para assegurar sua plena execução, quando exigidas;
- VII - os direitos e as responsabilidades das partes, as penalidades cabíveis e os valores das multas;
- VIII - os casos de rescisão;

IX - o reconhecimento dos direitos da Administração, em caso de rescisão administrativa prevista no art. 77 desta Lei;

X - as condições de importação, a data e a taxa de câmbio para conversão, quando for o caso;

XI - a vinculação ao edital de licitação ou ao termo que a dispensou ou a inexigiu, ao convite e à proposta do licitante vencedor;

XII - a legislação aplicável à execução do contrato e especialmente aos casos omissos;

XIII - a obrigação do contratado de manter, durante toda a execução do contrato, em compatibilidade com as obrigações por ele assumidas, todas as condições de habilitação e qualificação exigidas na licitação.

[...]

§ 2º Nos contratos celebrados pela Administração Pública com pessoas físicas ou jurídicas, inclusive aquelas domiciliadas no estrangeiro, deverá constar necessariamente cláusula que declare competente o foro da sede da Administração para dirimir qualquer questão contratual, salvo o disposto no § 6º do art. 32 desta Lei.

[...]

Art. 61. Todo contrato deve mencionar os nomes das partes e os de seus representantes, a finalidade, o ato que autorizou a sua lavratura, o número do processo da licitação, da dispensa ou da inexigibilidade, a sujeição dos contratantes. (BRASIL, 1993).

A fiscalização dos contratos por parte da Administração Pública consiste em garantir que a contratação será cumprida de acordo com o estabelecido em cada termo, contendo os elementos acima referidos. Essa prerrogativa está disposta na mesma Lei, em seu artigo 58, inciso III (BRASIL, 1993). Barral (2016) entende ser essa uma forma de garantir a concretização de políticas públicas.

Como forma de regular a fiscalização da execução dos contratos de prestação de serviços ou de aquisição de produtos celebrados entre a Administração Pública e outras instituições, utiliza-se da Instrução Normativa para estabelecer os critérios e procedimentos dessa atividade regulatória. Inicialmente, a Instrução Normativa SLTI/MPOG nº 02, de 2008, determinava que tal acompanhamento fosse de responsabilidade do gestor do contrato, com o auxílio de um fiscal técnico e de um fiscal administrativo. Atualmente, a IN nº 05, de 26 de maio de 2017, estende a responsabilidade de fiscalização, além desses dois técnicos e do gestor do contrato, também pelas unidades setoriais nas quais o serviço é prestado e pelo público usuário. Nesse último, a IN sugere que seja aplicada uma pesquisa de satisfação quanto à qualidade do serviço prestado (BRASIL, 2017).

O papel do gestor de contrato necessita ser desempenhado para além do designado na IN. Cabe a ele representar tecnicamente a Administração Pública perante o órgão contratado, devendo possuir conhecimento para tanto, viabilizando a qualidade da ação fiscalizatória. Gomes (2016) sinaliza a importância de o gestor do contrato ser proativo, realizando uma fiscalização diligente, sistemática e recorrente. Deve primar pelo cumprimento rigoroso de prazos e outras combinações formalmente estabelecidas no contrato.

§ 3º As atividades de gestão e fiscalização da execução contratual devem ser realizadas de forma preventiva, rotineira e sistemática, podendo ser exercidas por servidores, equipe de fiscalização ou único servidor, desde que, no exercício dessas atribuições, fique assegurada a distinção dessas atividades e, em razão do volume de trabalho, não comprometa o desempenho de todas as ações relacionadas à Gestão do Contrato. (BRASIL, 2017, § 3º)

Convênio, segundo o Departamento de Projetos, Contratos e Convênios da UFSC (2018), consiste em qualquer ajuste firmado entre a Administração Pública e suas respectivas unidades ou entre organizações privadas sem fins lucrativos, cujo objetivo seja realizar interesses comuns. Tais convênios podem ser firmados através de termos de cooperação, convênio tripartite ou termos de execução descentralizada, sendo regidos por cláusulas distintas, que estabelecem regras e prazos. Devem, porém, atender ao estabelecido no instrumento inicial e nos seus aditivos, assim como atentar à legislação vigente. Ainda de acordo com a Universidade, convênio é:

[...] um instrumento que disciplina a transferência de recursos públicos e tenha como partícipe órgão da Administração Pública Federal Direta, Autárquica ou Fundacional, Empresa Pública ou sociedade de economia mista que estejam gerindo recursos dos orçamentos da União, visando à execução de programas de trabalho, projeto/atividade ou evento de interesse recíproco, em regime de mútua cooperação. (UFSC, 2018).

É importante compreender que as diferenças entre contrato e convênio residem, básica e principalmente, nos interesses entre as partes. Enquanto o contrato visa a reciprocidade de obrigações, nas quais não necessariamente o interesse é o mesmo para ambos os envolvidos, o convênio tem, por essência, a colaboração entre as partes para alcançar um objetivo em comum (UNIFEI, 2020). Além disso, em se tratando de vinculação entre as partes, o convênio permite a rescisão sem penalidades caso haja desinteresse em sua continuidade. Tal liberdade não costuma ser aceita em contratos obrigacionais.

Esclarecidas as diferenças entre os dois tipos de vínculos, passa-se a explorar os instrumentos que, em geral, são adjacentes a um convênio, visto ser este o objeto de estudo deste trabalho. São eles: Termo de Cooperação, Termo de Execução Descentralizada e Contrato de Repasse.

- Termo de Cooperação (TC): possui características semelhantes a um convênio. Entretanto, não admite transferência ou repasse de recursos entre as partes envolvidas. O Decreto 8.180/2013 estabeleceu que os acordos de cooperação firmados a partir de sua publicação fossem substituídos por Termos de Execução Descentralizada, sem prejuízo aos acordos de cooperação firmados antes desta legislação entrar em vigor.

- Termos de Execução Descentralizada (TED): É o termo firmado entre autarquias, Ministérios e demais órgãos federais com o intuito de descentralizar um recurso para viabilizar a execução de um determinado projeto.
- Contrato de repasse: é o instrumento pelo qual ocorre a transferência de recursos financeiros intermediada por um agente financeiro público federal, o qual exerce o papel de mandatário da União. Instituído pelo Decreto 6.170, de 25 de julho de 2007 e atualizado pelo Decreto 8.180/2013, o contrato de repasse é composto, ainda, pelos direitos e pelas obrigações dos envolvidos, incluindo a prestação de contas ao ministério ao qual responde durante a relação.

Seja qual for a modalidade de formalização dos recursos recebidos, é necessário prestar contas da aplicação junto aos órgãos competentes e de forma aberta à sociedade. Para Ventura (2010, p. 28), “por conseguinte, entende-se que prestação de contas se trata de um instrumento de transparência no que se refere ao recebimento e utilização de recursos públicos”. São práticas que acompanham todo o processo de investigação e construção. Estabelecer metodologias coerentes e sólidas para a concretização de projetos de pesquisa permite o aprofundamento dos conhecimentos obtidos, auxiliando na formação acadêmica e na prática profissional. Abreu e Almeida (2008, p. 7) complementam que “para que a pesquisa tenha confiabilidade, seja reconhecida pelos meios acadêmicos, é necessário o uso de métodos adequados, pertinentes e seguros”.

O projeto deve ter a emissão do parecer de aprovação ou de reprovação do órgão ou da entidade repassadora do recurso após o encaminhamento da prestação de contas, havendo também a possibilidade de diligências serem solicitadas. Conforme já foi dito anteriormente, o não envio da prestação de contas sujeita o órgão público a ser inscrito no SIAFI e no CADIN, impedindo a celebração de novos convênios e o recebimento de recursos.

A Lei de Responsabilidade Fiscal - LRF estabelece, em seu artigo 73, que as infrações aos seus dispositivos serão punidas com base no código penal, nas leis nº 1.079/50 e 8.429/22 (Lei de improbidade administrativa). Considera-se, então, que em se tratando da gestão de coisa pública, o administrador é um delegado da coletividade, e a ela deve prestar contas e ser responsabilizado, pessoal e penalmente, nos casos em que o mesmo transgredir as regras de natureza fiscal. A Constituição Federal (BRASIL, 1988), em seu art. 71, inciso VI, determina ser competência do Tribunal de Contas “fiscalizar a aplicação de quaisquer recursos repassados

pela União, mediante convênio, acordo, ajuste ou outros instrumentos congêneres, a Estado, ao Distrito Federal ou a Município”.

Como forma de realizar a prestação de contas acima referida, o órgão deve encaminhar relatório contendo as atividades correspondentes à prestação de contas de cada projeto em andamento com a União. Os resultados devem ser verificados em consonância com as metas previamente estabelecidas para que seja possível determinar se houve, de fato, o atingimento dos objetivos definidos quando do início da cooperação. Devem, inclusive, ser reportados possíveis entraves para que o projeto fosse realizado em sua totalidade, como forma de justificar resultados divergentes daqueles propostos (GIFE-FBB/IBGC, 2014).

Como visto, a prestação de contas é uma etapa de suma importância para a execução, a finalização e a renovação de relações cooperativas entre a União, suas autarquias, instituições estaduais e municipais. A gestão desses processos garante o bom andamento das atividades-fim que originam a necessidade do estabelecimento de colaboração entre essas esferas. Para que essa gestão seja efetiva e para que se mantenha o fluxo de execução dos projetos, dentro dos prazos e dos recursos a eles destinados, a forma de liderar essa gestão é determinante. Há aspectos no perfil do líder que devem corresponder às suas atribuições enquanto gestor das áreas que se envolvem, dentro de uma organização pública, com a prestação de contas de um projeto. É sobre esses perfis que se discorre a partir da próxima subseção.

2.1.4 Transparência

Transparência e prestação de contas possuem conexão direta com as formas de divulgar informações e resultados inerentes à gestão de recursos. No setor público, especificamente falando sobre as universidades, essa conexão diz respeito a ações que promovam a qualidade do ensino e, sobretudo, mais incidência das práticas e dos relatórios contábeis nas políticas de *governance* (CARDOZO, 2012). Por essa razão, é fundamental compreender o momento atual das instituições de ensino públicas e os motivos pelos quais os controles e a responsabilidade provenientes da *accountability* devem ser tratados com a devida relevância.

Publicizar decisões e ações governamentais que interfiram na prestação de contas é um elemento fortalecedor da *accountability*. Essa visibilidade é fundamental, constituindo-se como parte do estágio mais avançado da democracia. Também se espera a divulgação, em audiências públicas, de outros atos que possam ser compartilhados com a sociedade. Demonstra-se, assim, a transparência dos resultados e os objetivos atingidos pela

administração. No entanto, disponibilizar a informação não é suficiente: ela deve ser de fácil entendimento e compreendida pelos diferentes atores, tornando-se útil nos processos de negociação e de decisão sobre políticas públicas (PACHECO *et al.*, 2009). A transparência é um princípio básico de governança e, incorporado à *accountability*. Atende aos direitos dos cidadãos de verificarem as ações realizadas pelos gestores públicos. Esses princípios são abordados por Salm e Menegasso (2010, p. 6), para os quais “transparência contínua pode ser entendida como *accountability*”.

2.2 GESTÃO E LIDERANÇA

Não há como tratar sobre questões de governança e pensar processos de prestação de contas sem considerar a função, as atribuições e os desafios contidos na administração de processos ou de pessoas. Nesse sentido, este capítulo busca compreender aspectos teóricos sobre gestão e liderança, de forma a construir um entendimento que evidencie a importância de um líder que impulse o aperfeiçoamento de processos. O fluxo de prestação de contas é um deles.

A governança corporativa, conforme verificado no capítulo anterior, é uma forma de garantir a proteção de negócios e de pessoas contra possibilidades de fraudes ou de decisões que coloquem em risco a estabilidade das organizações (CVM, 2002). Nesse sentido, acompanhar, medir e analisar indicadores é fundamental para que essas decisões sejam embasadas em fatos concretos, evitando a exposição desnecessária e, antes disso, a ameaça real aos processos de prestação de contas, por exemplo, (TACHIZAWA; ANDRADE *apud* ALVES, 2017). A responsabilidade por esse processo de controle é atribuída aos gestores que participam da estrutura de uma instituição.

O gestor de processos é uma figura presente em, basicamente, todos os setores, sejam eles públicos ou privados. Afinal, é necessário que se coordene o fluxo de trabalho que vise a produtividade, independentemente do objetivo (PAIM *et al.*, 2009). Essa gestão precisa estar ligada às necessidades de mudança geradas pelo próprio trabalho e promovê-las sempre que necessário, para manter o funcionamento e as respectivas etapas de acompanhamento de cada atividade.

Em uma organização, o papel de conduzir as atividades é de responsabilidade de pessoas que ocupem funções de gestão. Este é um termo comumente utilizado para definir o responsável por determinada atividade ou área. A definição da palavra gestão, segundo o

Dicionário Aulete Digital (2021a), é “ação ou resultado de gerir”. Gestor, de acordo com o mesmo dicionário, é “aquele que administra, que gerencia negócios de outrem”.

Antes de adentrar o aporte teórico a respeito dos aspectos da gestão, é importante esclarecer a diferença, em se tratando de significado, de liderança. O líder é aquela pessoa que possui “autoridade e carisma para comandar outras” (AULETE DIGITAL, 2021b). Sendo assim, ao analisar apenas o sentido básico dos termos, pode-se entender que o gestor administra o negócio, enquanto o líder gere as pessoas. Essas funções são comumente atribuídas à mesma pessoa, estabelecendo uma dupla responsabilidade: a de gerir processos e pessoas.

2.2.1 Gestão de Processos

Entende-se por Gestão de Processos a atividade de implementação e manutenção de etapas de um trabalho, com o objetivo de possibilitar que uma organização atinja os resultados almejados. É uma forma, também, de adequação aos processos de mudança, à medida que são alinhados processos de acordo com os objetivos e as estratégias da empresa. Segundo Silva *et al.* (2017), esse alinhamento acontece por meio de controles, mudanças, inovação, acompanhamento, melhoria contínua, dentre outros.

No que diz respeito à conceituação de gerenciamento de processos e de gestão de processos de negócios, a UFSC, em seu Plano de Desenvolvimento Institucional vigente quando da etapa de pesquisa desta dissertação, apresenta as seguintes definições:

O gerenciamento de processos é uma metodologia utilizada para a busca de níveis mais altos na excelência de gestão. A adoção dessa metodologia promove ganhos em desempenho com a eliminação de falhas e de atividades que não agregam valor. Com isso, busca-se aumentar o nível de satisfação interna e externa, além de melhorar continuamente as rotinas de trabalho. Processos, em termos simples, são conjuntos ou sequências de atividades que resultam na realização de uma tarefa ou de um resultado. A definição de processo de negócio, por sua vez, consiste na combinação de um conjunto de atividades realizadas por uma organização com estrutura que descreve a sua ordem lógica e dependência, cujo objetivo é produzir um resultado. A gestão de processos de negócios deve traduzir a estratégia específica de uma organização em necessidades e permitir a execução das atividades. (UFSC, 2020).

O gestor de processos é aquele profissional responsável pela alocação de recursos, pelo ajuste de prioridades, pela relação com os *stakeholders* e, em geral, pela equipe de trabalho. ENAP (2014) afirma, ainda, que a característica preponderante de um gestor é articular e mobilizar satisfatoriamente as equipes pelas quais é responsável, as quais devem se manter focadas nas metas e nos objetivos previamente definidos quando da etapa de planejamento. De maneira sintética, um gerente de processos deve: planejar o processo, definindo metas, planos, orçamentos, recursos, pessoas e implementação; garantir a execução, gerenciando inputs e

outputs e fornecendo feedback; e monitorar a implantação, promovendo ajustes quando necessário.

O setor público, especialmente a União, tem feito esforços para evoluir a gestão de processos públicos, de acordo com o entendimento de Moreira e Costa (2017). Nesse sentido, em 2005, foi criado o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública); que, para as autoras, se tratava de uma política pública embasada por uma forma específica de gestão, a qual tem o cidadão como centro das suas ações e detentor de direitos e princípios previstos na CF de 1988. Embora o Gespública tenha sido revogado em 2017, não deixa de ser considerado uma tentativa de organizar e nortear a gestão de processos nas diversas esferas públicas. Ainda nos dias atuais, a página de acesso ao sistema permanece ativa, como um repositório de informações e de orientações construídas a partir de 2005 (BRASIL, 2017).

Não são raras as vezes em que a função de gestor é absorvida pelo líder - ou vice-versa. A compreensão de que essas atividades são indissociáveis é historicamente fomentada e segue sendo uma alusão bastante comum. É importante, entretanto, estabelecer as diferenças entre o papel de gestor de processos e líder de pessoas, ainda que se opte por conferi-los à mesma pessoa. Isso ocorre tanto na esfera privada quanto na pública.

2.2.2 Liderança

Os estudos brasileiros a respeito da liderança no contexto universitário surgiram na década de 1980, após a onda de reformas na administração pública. Consistiram em uma maneira de superar a contradição entre o colegialismo e o gerencialismo (BLASCHKE; FROST; HATTKE *apud* ADRIANO; RAMOS, 2015). A liderança passou a ser um dos princípios de governança no setor público, a começar pelo dever do reconhecimento correto e pela transparência como forma de estimular, dentre outros fatores, a prestação de contas e de aperfeiçoar o desempenho (IFAC, 2014).

Existem indivíduos que trabalham em organizações onde as atividades que executam são coisas muito diferentes das executadas em outras organizações, ocupam cargos com títulos diferentes, no entanto podem ter algo em comum, são responsáveis por pessoas que se reportam a eles. Também supervisionam os trabalhos realizados por aqueles que desempenham atividades sob sua subordinação, em uma visão mais ampla esses indivíduos são chamados de gestores (ROBBINS, 2002).

Os gestores são especialistas em organização e “seu sucesso depende de conhecimentos específicos dos processos físicos que ocorrem nas organizações e,

principalmente, das habilidades e experiências em gerenciar pessoas” (BERNARDES; MARCONDES, 2001, p. 15). Para os autores, o gestor pode ser entendido como aquele que faz as coisas acontecerem, consegue resultados e transforma ideias novas ou inovadoras em operações reais (BERNARDES; MARCONDES, 2001).

Conforme Hersey e Blanchard (1986, p. 105), a liderança é definida como “um processo de influenciar as atividades de indivíduos ou grupos para consecução de um objetivo, numa dada situação”. Para os autores, o alcance dos objetivos será realizado com e através de pessoas e, para tal, o líder precisa estar atento às tarefas e às relações humanas. A essência da verdadeira liderança é avaliar situações de mudança e motivar os outros a agir de maneira apropriada (PEREIRA; GARCIA, 2008).

Estimular e incentivar as pessoas para a consecução da missão, da visão e dos objetivos da empresa são preceitos associados à liderança. Especificamente no setor público, o Guia da Governança Pública (2018) estabelece liderança como sendo uma das três linhas centrais que norteiam as boas práticas de governança focadas no desempenho de entidades da administração pública. A liderança, portanto, constitui um papel reconhecidamente fundamental para que a governança pública mantenha o funcionamento balizado em eficácia e eficiência.

Para este estudo, parte-se de uma perspectiva na qual a liderança seja o elo que permita ao gestor encontrar caminhos para superar desafios, juntamente com as pessoas de sua equipe. De acordo com Trevizan (2004), o gestor deve reconhecer que as pessoas não são iguais e que essas diferenças são valiosas para o ambiente de trabalho. Em vez de esperar que todos os colaboradores adotem atitudes e valores similares, os gestores precisam aprender que essas diferenças lhes permitem conquistar e descobrir novos talentos.

Para Trevizan (2004), uma liderança deve estar alicerçada em:

1. Conhecimento e na capacidade de relacioná-lo com o negócio, utilizando-o para atingir os objetivos, buscando uma aprendizagem constante em relação ao ambiente e que resulte em ações e inovações.
2. Habilidade de comunicação, conduzindo uma mensagem clara e compreendida pelos colaboradores, buscando compartilhamento de objetivos e proporcionando consultoria, feedback e encorajamento para suas equipes;
3. Princípios pessoais que garantam o estabelecimento de uma relação saudável e de um convívio efetivo no ambiente profissional que demonstrem coerência do discurso com a ação;

4. Capacidade de aprender, reconhecendo a necessidade constante de estar se renovando sempre e cotidianamente, não tendo todas as respostas, mas buscando as melhores soluções através dos questionamentos corretos.

Assim, para a autora, o gestor deve:

1. Administrar equipes com eficácia: delegar eficazmente, ampliar oportunidades e demonstrar justiça ante seus feitos.
2. Criar um clima propício ao desenvolvimento: ampliar os desafios e as oportunidades para criar um clima que favoreça o desenvolvimento de sua equipe.
3. Estar orientado para o trabalho em equipe. Formar uma equipe de talentos: contratar pessoas com potencial.
4. Estabelecer boas relações na empresa: saber como estabelecer boas relações no trabalho, negociar quando houver problemas, conseguir cooperação.
5. Ter sensibilidade: demonstrar interesse pelos colaboradores e sensibilidade ante as suas necessidades. (TREVISAN, 2004).

O novo estilo de gestão, reforçando os conceitos de Trevizan (2004), demandará a formação de uma verdadeira cultura empresarial de competências e resultados, o que provavelmente trará profundas mudanças não só na estrutura, nos sistemas, nas políticas e nas práticas, mas também, essencialmente, na mentalidade organizacional e individual.

Para o gestor, não é suficiente identificar a cultura da organização e a influência que ela exerce no processo de gestão. É essencial que ele compreenda como essa cultura é transmitida, como é aprendida pelos participantes da organização e o que possibilita seu gerenciamento (FLEURY; OLIVEIRA, 2002).

Drucker e Marciariello (2010) relatam que organizações com alto espírito de desempenho são lideradas por gestores comprometidos em fazer a coisa certa e em conseguir que sejam feitas as coisas certas. A preparação de líderes para o futuro terá que se concentrar em ajudar os líderes a se tornarem proficientes, criando um contexto de investigação, de exploração e de possibilidade; incluindo todos os interesses e operando em várias escalas (DRUCKER, 2000).

A literatura destaca que os líderes universitários efetivamente representam os seus grupos perante as demais instâncias universitárias e também estabelecendo relações com instituições externas (ADRIANO; RAMOS, 2015). As parcerias realizadas através dos

convênios entre a universidade e demais instituições são negociações interessantes e devem ser tratadas com responsabilidade.

As realidades organizacionais cada vez mais específicas e complexas implicaram nas definições do perfil do gestor. Ao longo do tempo essas definições foram modificadas e diversificaram-se. Aquele que desfruta do poder sobre terceiros e executa tarefas próprias da administração é denominado gestor (DRUCKER, 1992). Em seu estudo posterior, o autor elenca o trabalho do gestor, envolvendo cinco atividades básicas: fixação de objetivos (determinar e traçar metas, comunicando-as aos envolvidos); analisar atividades, decisões e relações, desenhando a estrutura organizacional e delegando responsabilidades e atribuições); motivação e comunicação; mensuração e avaliação de desempenho; e formação de pessoas (incluindo a si próprio).

O profissionalismo, sob a ótica de Caiden (1998) na esfera pública obtém uma conotação diferente da esfera privada. Nesse contexto, a profissionalização é vista como um conjunto de normas, padrões, valores éticos, habilidades e conhecimentos que são utilizados para o provimento de bens e serviços públicos para a sociedade. Essas características fazem com que o servidor público seja responsável pelo desempenho das organizações públicas e, conseqüentemente, pela melhoria dos serviços prestados à população. Reconhecer e recompensar por meio de promoção os membros da equipe é uma das formas de investimento da organização. O profissional talentoso terá mais chance de crescimento se o líder da organização fizer a sua parte, investindo nesses profissionais (ALBERTON, 2002).

2.2.3 Tipos de Liderança

Na década de 80 surgiram diferentes abordagens que sinalizaram um novo modo de conceituar e pesquisar liderança. A expressão nova liderança trouxe novos tipos de liderança estudados pelos autores, tais como: liderança transformacional, liderança carismática, liderança visionária e, simplesmente, liderança.

Fazer parte da liderança universitária em algum nível da instituição proporciona ao sujeito a oportunidade de participar das decisões, bem como opinar a respeito de algo importante e relevante para a universidade com o objetivo de transformar e inovar. A liderança universitária é diversa nos diferentes níveis da instituição (ADRIANO; RAMOS, 2015).

Seguindo a tradição e a cultura universitária, a UFSC e sua comunidade acadêmica, realiza através de consulta pública a eleição dos seus representantes ao cargo de reitor e vice-reitor para um mandato de quatro anos. Burigo, Jacobsen e Wiggers (2016) reforçam que o

processo de tomada de decisões presente nas Universidades é o modelo colegiado, presidido pelo reitor da instituição, porém com a participação de diversos atores (pró-reitores, secretários, conselheiros).

A classificação da liderança universitária pode ser definida em seis funções dentro de uma instituição de ensino superior. São elas: a liderança educacional (ou política), acadêmica (ou profissional), administrativa (ou organizacional), a liderança intelectual, a liderança pessoal; e, ainda, a liderança coletiva (MIDDLEHURST; GOREHAM; WOODFIELD, 2009). De acordo com Adriano e Ramos (2015), a gestão universitária utiliza formas horizontais de liderança, especialmente por meio da liderança distribuída, a qual consiste em uma maneira de se mitigar possíveis tensões entre a estrutura colegial e a gerencial. A liderança distribuída, segundo os autores, surge como alternativa ao modelo de influência direta por parte de um líder (ADRIANO; RAMOS, 2015).

A substituição da organização tradicional pela organização distribuída envolve mudanças muito grandes, e a transformação coloca as pessoas em transição (DRUCKER, 2000). A liderança distribuída, por sua vez, tem suas origens nas pesquisas da liderança na área educacional (ADRIANO; RAMOS, 2015). Para a liderança distribuída, a própria organização (a escola, Universidade, a empresa, etc.) é a unidade de análise, não a equipe. Ainda que, tenham uma boa habilidade de diagnóstico, os líderes somente serão eficazes se souberem adaptar seu estilo de liderança às exigências do ambiente.

Quando se reflete sobre as questões ligadas à liderança, voltada para o futuro, constata-se que a liderança carismática do passado ainda é necessária, apesar de ser insuficiente (DRUCKER, 2000). Relatado por Robbins (1999, p. 13), os estilos de liderança dependendo das situações encontradas podem modificar-se, “em algumas situações, um estilo de liderança participativo é claramente superior, mas em outras situações, um estilo de decisão autocrático é mais eficaz. Em outras palavras, a eficácia de um estilo de liderança depende da situação na qual ele é usado”.

A liderança é destacada por Mintzberg (2010) como um dos papéis do gestor, ao lidar as relações com seus liderados. Segundo o autor, diferenciar a liderança da gestão é possível na teoria, pois na prática é muito difícil nas organizações, diagnosticar quando o gerente está liderando, ou está apenas gerindo. Então o autor aborda a liderança como um dos papéis do gestor, conforme as relações pessoais com os membros do grupo.

Hersey e Blanchard (1986) afirmam que não há uma única maneira de liderar, sustentam uma concepção diferente das demais teorias quanto à postura de liderança de um líder. Eles afirmam que não há uma única forma que seja melhor para liderar, e que a liderança

eficaz varia conforme a maturidade dos subordinados e com as situações que são impostas pelo cotidiano.

Alberton (2002), em seu estudo, relata que as principais abordagens sobre liderança são as teorias dos traços, teorias comportamentais, teorias contingenciais e as novas teorias de liderança, traz também as teorias de liderança mais recentes àquela época, quais sejam: Teoria da Atribuição de Liderança, da Liderança Carismática, da Transformacional versus a Liderança Visionária e a liderança de equipes. O autor define que os estilos básicos de liderança situacional permitem ao líder a procura do estilo de liderança ideal, conforme a maturidade dos seus subordinados e o nível em que se encontram, observando a capacidade e a disposição de cada um em aceitar responsabilidades e, também, a experiência adquirida (ALBERTON, 2002).

Para cada nível de maturidade, existe o estilo de liderança apropriado, cada qual com a dosagem certa de comportamento de tarefa e comportamento do relacionamento (HERSEY; BLANCHARD, 1986). Os autores descrevem os níveis de maturidade elencados abaixo e o estilo de liderança:

- a. Baixo (M1): Pessoas sem capacidade e sem vontade de assumir a responsabilidade de fazer algo, necessitam do estilo de liderança “determinar”.
- b. Baixo a moderado (M2): Pessoas sem capacidade, mas com disposição para assumir responsabilidades, são confiantes, mas sem as habilidades necessárias. O estilo de liderança usado é o “persuadir”.
- c. Moderado a alto (M3): Pessoas com capacidade, mas sem disposição para fazer o que o líder quer, precisam ser motivadas através de comunicação bilateral e escuta ativa por parte do líder. Um estilo participativo tem maior probabilidade de ser eficaz com essas pessoas, e é chamado de “compartilhar”.
- d. Moderado a alto (M4): Pessoas com capacidade e disposição para assumir responsabilidades. Para um resultado eficaz, um estilo discreto de “delegação” é apropriado para esses indivíduos, chamado “delegar”. (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

Segundo Alberton (2002), dois fatores são essenciais para possibilitar a análise do desempenho do subordinado ou da equipe de trabalho, quais sejam: competência e comprometimento. A atividade de liderança, de acordo com o autor, será considerada eficaz quando quem estiver liderando conseguir diagnosticar o nível de desenvolvimento e maturidade em que se encontra um subordinado ou equipe de trabalho.

2.3 GESTÃO UNIVERSITÁRIA

É comum ouvir críticas em relação à qualidade do serviço público, especialmente no que diz respeito ao atendimento aos cidadãos e à utilização de recursos. Como principais razões para tanto, há a questão da burocracia e da ausência de modernização da máquina pública. De acordo com Janissek *et al.* (2017), é importante, como forma de dirimir essa insatisfação, priorizar o investimento em gestão e em práticas que tornem os processos de gestão pública mais eficientes, especialmente em se tratando de tecnologia. Essa é uma demanda que se aplica a todas as esferas administrativas públicas.

Em se tratando de atendimento às necessidades da população, é ainda mais frequente observar certa indiferença, por parte dos órgãos, tendo em vista o foco excessivo nos procedimentos internos de cada setor público. Vem sendo discutida a importância de modificar esse modelo, acompanhando as mudanças inerentes a um mundo cada vez mais dinâmico e moderno. Para que a gestão focada em resultados e centrada na satisfação do usuário, tem-se buscado a profissionalização do modelo público de gestão, no intuito de modificar o método tradicional de interlocução com os funcionários, incluindo os gestores públicos (JANISSEK *et al.*, 2017).

As universidades públicas estão inseridas no contexto acima mencionado. Embora tenham como prerrogativa a inovação, ainda não estenderam essa prática ao seu próprio *modus operandi*. Janissek *et al.* (2017) entendem que a burocracia inerente ao serviço público também abarca Instituições Públicas de Ensino Superior, e a busca pela melhoria da reputação abrange esse setor. Para os autores,

[...] a melhoria da imagem envolve uma tentativa de quebrar com a crença de uma administração pública arcaica, pouco flexível e pouco ágil na incorporação de atualizações; esse aspecto é reforçado pelo método da seleção dos dirigentes e gestores do serviço público ser, em sua maioria, através de eleições ou indicações por governantes eleitos, o que torna a opinião pública extremamente relevante para a sustentabilidade e condução dos empreendimentos públicos. (JANISSEK *et al.*, 2017, p. 265).

As universidades se caracterizam como organizações do tipo “profissional”. Segundo Gesser (2018, p. 69), são consideradas “atípicas, complexas, plurais e pluralísticas, frouxamente articuladas”. Em seu universo, existem grupos afins e profissionais que possuem certa liberdade no desempenho de suas atividades, os quais interferem diretamente na organização como um todo.

A universidade pública historicamente, se constitui em uma instituição social fundada no reconhecimento público de sua legitimidade e de suas atribuições. É dotada de autonomia

intelectual e estruturada por ordenamentos, regras, normas e valores de reconhecimento e legitimidade internos a ela (CHAUÍ, 2003). Schlickmann (2013, p. 46) descreve que a universidade pode ser considerada uma organização que:

é pluridisciplinar, ou seja, uma organização que congrega muitas disciplinas ou muitos campos científicos; - que tem por objetivo a formação de profissionais de nível superior (inclui-se, portanto, a pós-graduação); - onde se realiza pesquisa, ou seja, “a investigação com início e final definidos, fundamentada em objetivos específicos, visando a obtenção de resultados, de causa e efeito ou colocação de fatos novos em evidência” (CNPq, 2012c); - onde se realiza extensão, ou seja, um “processo interdisciplinar, educativo, cultural, científico e político que promove a interação transformadora entre Universidade e outros setores da sociedade” (FORPROEX, 2012, p. 15); - tenha domínio e incentive o saber humano; - tenha uma produção intelectual institucionalizada; - bem como atenda aos critérios de quantidades mínimas quanto à titulação e dedicação docente.

A Universidade é uma organização complexa. Possui suas características próprias e, recentemente, vem sendo alvo de críticas por parte da sociedade em relação à sua atuação considerada pouco inovadora. Acusam-na de ser uma instituição dissociada da realidade social e que apenas repassa conhecimentos, tendo se transformado num órgão corporativo e burocratizado (COLOSSI; PINTO, 2004). Essas afirmações são baseadas em uma forma de gestão que ainda necessita de atualizações, fato que é verificado, também, no seu cotidiano administrativo. Por isso, entende-se ser importante compreender a estrutura da gestão universitária praticada nas universidades federais brasileiras.

2.3.1 Liderança na Gestão Universitária

A globalização econômica, o avanço tecnológico, as mudanças sociais, culturais e políticas impulsionadas a partir da década de 1970 resultaram na decisão do governo brasileiro de promover a reforma do Estado. O modelo da Nova Gestão Pública (NGP) teve como referencial a qualidade dos serviços que são ofertados pela administração pública e o nível de satisfação do cidadão/usuário.

A partir da perspectiva das políticas de reforma, as novas práticas e processos no âmbito da gestão pública passaram a ter a NGP como fonte teórica de ideias para desenhar e realizar tais práticas e processos (PEREIRA, 2010a). Na mesma linha, Monteiro, Pereira e Thomaz (2016) destacam que as reformas na administração pública, em diversos países, nas últimas décadas, introduziram novos conceitos. De acordo com os autores, termos como *accountability* e controle social passaram a ser conhecidos e empregados também por servidores e gestores públicos, fomentando uma série de reformas e medidas que podem conduzir à sua efetivação.

A educação foi um dos setores redefinidos pela Reforma do Estado de 1990 (PEREIRA, 1998). A partir daquela década, ficou designado que, a exemplo da saúde e da cultura, a educação passaria a ser não mais de responsabilidade exclusiva do governo federal. Algumas das mudanças que resultaram da reforma são as seguintes:

- a) A educação deixou de ser concebida como um direito e passou a ser considerada como um serviço;
- b) A educação deixou de ser entendida como um serviço público e passou a ser considerada um serviço que pode ser privado ou privatizado;
- c) Definiu a universidade como uma organização social, e não como uma instituição social.

A partir das mudanças acima, pode-se dizer que a administração universitária passou por alterações significativas tanto nas suas atividades-fim, ou seja, ensino, pesquisa e extensão; quanto na sua organização administrativa, da qual a gestão também se ocupa. Esse é um percurso ainda em construção: a busca pela profissionalização e pelo desenho de processos, em semelhança às grandes organizações, vem transformando a maneira de gerir as Instituições de Ensino Superior (IES). Isso inclui as universidades públicas (COLOMBO, 2013).

Para Colombo (2013), a governança universitária necessita englobar os seguintes temas: o processo de decisão e a forma de participar da gestão (por meio de colegiados representativos); a autonomia universitária (cumprir com sua missão e visibilizar o cumprimento à sociedade); a dimensão política da universidade (conhecer os atores institucionais e reconhecer a universidade como um tipo singular de organização); a performance da instituição (integração real e prática com a sociedade, dinamizando a universidade pública); o controle institucional e social (delegar e dividir responsabilidades, prestando contas à sociedade, ao Estado e à União sobre suas ações, primando pela transparência); indicadores qualitativos e quantitativos (dimensionar a gestão em números e estatísticas de acordo com as peculiaridades do segmento, viabilizando a transparência); a perspectiva de longo prazo (sustentabilidade e gestão de risco); a indissociabilidade (sintonia entre as esferas acadêmica e administrativa); a diferença e a diversidade (ao contrário de outros modelos de negócio, divergir sobre conceitos e ideias é desejável na governança universitária); e a formação de gestores universitários (fomentar a preparação de gestores que reúnam competências acadêmicas, políticas, econômicas, administrativas e sociais).

No contexto das universidades públicas, é comum encontrar alguns dos temas acima mencionados por Colombo (2013), os quais já estão contemplados nos regimentos, estatutos e

planos de desenvolvimento institucional (PDIs). Ainda assim, não se pode dizer que a realidade reflete, na íntegra, tais pontos. A autora entende que, embora as boas práticas de governança estejam diretamente relacionadas à forma de gerir universidades públicas, a falta de recursos federais destinados à educação vem dificultando a gestão autônoma e independente da iniciativa privada. Com isso, abre-se a possibilidade de realizar parcerias e convênios com instituições que injetem recursos para viabilizar projetos e, conseqüentemente, o funcionamento das universidades. Portanto, a governança universitária, assim como a corporativa, tem em comum o objetivo de garantir a sustentabilidade e a governabilidade das instituições (COLOMBO, 2013).

Na história das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), destaca-se a década de 90, na qual a maioria das universidades públicas federais, que até então possuíam o poder das decisões administrativas e acadêmicas bastante centralizado nos reitores, passaram a sofrer mais interferências do governo. A gestão pública, diante da transformação acelerada refletida nas relações sociais e econômicas, passou a exigir uma forma de administrar mais ágil, surgindo, assim, a chamada administração gerencial. Nesse cenário, em 1995, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado foi estabelecido pela Secretaria de Reforma do Estado, no âmbito do Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE), (SOUZA, 2009).

Gestores enfrentam o desafio de adaptar ou, até mesmo, de criar novos modelos gerenciais que atendam às necessidades apresentadas no contexto das Instituições de Ensino Superior (MEYER JUNIOR, 1988). A estrutura organizacional das universidades, conforme estabelecido pela legislação que regulamenta o processo de escolha de seus dirigentes, proporciona uma movimentação dos gestores de tempos em tempos, ocasionada pelo processo de eleição de novos reitores (BRASIL, 1995). Juntamente com o novo reitor, assumem, também, novos gestores em diversas funções distribuídas pela instituição.

Nas universidades públicas, em se tratando da estrutura acadêmico-administrativa, é comum encontrar o que Giraldi e Mello-Silva (2019) referem como “departamentalização” organizacional. Advinda da reforma universitária em 1968, passou a ser a principal forma de organizar e distribuir os procedimentos e a demanda de trabalho atribuída ao administrativo. Na prática, significa a distribuição da liderança entre várias unidades e demanda que o processo decisório permaneça sendo dependente de reuniões no formato de colegiado, fato que, para os autores, dificulta a relação entre gestão, liderança e governança. Enquanto os três pilares da universidade (ensino, pesquisa e extensão) são sua atividade-fim do ponto de vista acadêmico, o administrador universitário é aquele que precisa realizar a gestão objetiva desses ativos. A gestão acadêmica e administrativa, portanto, devem perseguir o mesmo objetivo: a eficiência

em seus resultados, o que passa, inevitavelmente, pela forma com que a gestão e a liderança acontecem no cotidiano.

Apesar das rápidas transformações pelas quais o mundo moderno vem passando, observa-se nas universidades, especialmente nas públicas, que essas mudanças são realizadas a passos lentos. Neste cenário, Pereira, Melo e Cunha (2008, p. 146) destacam o seguinte:

Uma universidade mais dinâmica, a qual visualize e crie seu futuro, é o que se pode esperar de uma instituição que deveria ser a geradora de todo tipo de conhecimento. No entanto, se esta organização não for capaz de adaptar-se com certa velocidade, a esses apelos, é possível que tenda a desaparecer, pois poderá perder de vista sua função.

A morosidade e a incapacidade de adaptação às mudanças, bem como a dificuldade em definir objetivos e prioridades institucionais, associados com a escassez de recursos para a realização de atividades, são exatamente as principais causas das crises institucionais (COLOSSI; BERNARDES, 2007).

Reforçando o relato dos autores acima, além da velocidade das transformações ocorridas, nota-se a influência do governo, por meio da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), (BRASIL, 1996) e do mercado competitivo, os quais interferem no ambiente das IFES, com o intuito de torná-las universidades gerencialistas. Elas, por sua vez, resistem e lutam para manter sua autonomia, seu poder de decisão em suas estruturas acadêmicas e administrativas, no sentido de assegurar a construção e a disseminação do saber, da ciência e da tecnologia.

As universidades, por serem produtoras de profissionais que possam atender às competências exigidas pelo mercado, precisam manter-se atualizadas e atentas às adaptações constantes. Em seus sistemas educativos, devem constar os novos princípios exigidos da administração pública (LOURENÇO, 2016). O autor se reporta ao artigo 37 da Constituição Federal de 1988, que trata dos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade. Entretanto, seu foco está nos novos princípios da administração pública, conforme o direito administrativo brasileiro. São eles: a eficiência, a supremacia do interesse público sobre o interesse privado, o planejamento e a coordenação (LOURENÇO, 2016).

Os termos Administração Universitária e Gestão Universitária são frequentemente utilizados como sinônimos, bem como os termos administração ou gestão de IES; administração ou gestão da educação superior e administração ou gestão do ensino superior (SCHLICKMAN, 2013). Isso ocorre em razão de não haver uma teoria própria à Administração Universitária, fator que motivou a busca, nas instituições universitárias, por conhecimentos advindos da Administração Pública e da administração empresarial. No entanto, Meyer Junior (2014) afirma

que essas teorias não são adequadas à administração de instituições acadêmicas. Para o autor, analisar as práticas de administração universitária pode ajudar em seu aperfeiçoamento, assim como na elaboração de uma teoria da administração universitária. Ou seja, as experiências de sucesso na área constituem as boas práticas; portanto, constroem teorias (MEYER JUNIOR, 2014).

Assim como tantos outros órgãos públicos, a universidade pública ainda não se permitiu utilizar as práticas que fomenta junto aos seus projetos e aos seus estudantes. Apesar de incentivar a inovação, utiliza procedimentos burocráticos e tradicionais no seu cotidiano (GIRALDI; MELLO-SILVA, 2019). Para Mintzberg (*apud* GIRALDI; MELLO-SILVA, 2019), alguns aspectos que contribuem para a estagnação da administração universitária pública são a inexistência de uma formação continuada para líderes e gestores, a instabilidade gerencial provocada pela rotatividade - por vezes ligada a questões políticas -, a coexistência de duas áreas cuja organização nem sempre é síncrona (o acadêmico e o administrativo), entre outras questões. Ou seja, por mais que haja estudos recentes a respeito de práticas inovadoras nas universidades públicas, a verdade é que na gestão dos processos ainda se faz presente o uso de atividades mais antigas. Isso reflete que, apesar de haver certo esforço em atualizar as formas de se fazer a universidade pública, ainda há aspectos históricos e processos internos baseados na burocracia e no engessamento tipicamente referido ao serviço público. Embora haja esforço em desenvolver teorias que deem conta, especificamente, da Administração Universitária, é necessário, enquanto isso não ocorre, utilizar o aporte que está disponível e que é aplicado na Administração Pública em geral.

Uma das propostas para modificar esse cenário, de acordo com Souza (2009), diz respeito ao planejamento com base em projetos que levem em conta as modificações enfrentadas pela universidade frente à evolução da sociedade. Para além da representação institucional exercida pela figura do Reitor e do entendimento da cultura de cada área, o planejamento institucional deve considerar o nível de engajamento dos servidores envolvidos (SOUZA, 2009). Nesse mesmo sentido, Rovigati (2019) salienta que as exigências sociais e de mercado trazem ainda mais desafios ao cenário universitário, visto que a própria academia não é unânime sobre o melhor modelo a ser seguido.

A liderança universitária, conforme Boer e Goedegebuure, 2009 (*apud* ADRIANO; RAMOS, 2015), possui diferentes níveis hierárquicos, de acordo com a sua finalidade. Envolve, portanto, as seguintes perspectivas: (a) da universidade na sua totalidade, representada pelos níveis mais altos da instituição, como a Reitoria, Vice-Reitorias (ou Pró-Reitorias) e também os conselhos superiores; (b) a perspectiva intermediária, referente aos Centros de Ensino, que

fazem a ligação entre a estrutura superior e o nível mais baixo da liderança universitária, e também as Coordenações de Curso; (c) por fim, a liderança exercida dentro dos Cursos universitários, que representam o nível mais básico da estrutura de liderança universitária, exercido, por exemplo, nos Departamentos de determinados grupos de disciplinas, ou ainda nos Laboratórios vinculados a determinados cursos universitários.

Ao longo das últimas décadas, os estudos sobre o funcionamento das instituições de ensino superior pelo mundo receberam influências das modificações trazidas por inúmeras reformas (MIDDLEHURST, 2001). Destaca-se a influência dos modelos empresariais e de governança corporativa que, para o autor, traz entraves não apenas para quem administra, mas também para quem se dedica a pesquisar sobre a gestão nas universidades. O estilo colegialista mencionado acima parece se opor a esse novo formato, demandando dos gestores universitários o desafio de incorporar algumas estratégias e de manter aquelas que são inerentes ao negócio, ou seja, à universidade (GIRALDI; MELLO-SILVA, 2019).

As universidades são tidas como instituições centenárias, difusoras do conhecimento e pautadas no rigor científico. Decisões baseadas na intuição ou no empirismo são, geralmente, repudiadas. Apesar de serem Instituições que se revestem da contemporaneidade, mostram-se resistentes a mudanças. Vivenciam o mundo competitivo, turbulento, instável, complexo e exigente de profissionais com alto grau de competência para administrar pessoas e recursos.

Meyer Júnior (2014) alega que a gestão das instituições universitárias é composta, em sua maioria, por professores universitários, com formação acadêmica e profissional diversificada e, geralmente, com experiência em administração pequena e limitada à própria instituição ou em outras organizações similares. De acordo com o autor, esses gestores aprendem como administrar durante o desempenho do próprio trabalho.

Sob a ótica da gestão universitária, esse entendimento é influenciado pela competitividade do ambiente que pressiona por eficiência, eficácia e qualidade da educação. Essa pressão impulsiona diferenças entre as instituições acadêmicas e gera conflitos entre duas lógicas: uma orientada ao mercado, com foco tangível, e outra voltada para a lógica acadêmica, com objetivos intangíveis. Assim, essa pressão tem impulsionado as Universidades a incorporarem modelos e abordagens gerenciais do mundo empresarial que, geralmente, pouco contribuem com o desempenho organizacional das IES e “descaracterizam a natureza educacional das organizações acadêmicas” (MEYER JÚNIOR, 2014, p. 21).

Diante disso, os modelos de administração do setor público e, principalmente, os modelos de administração do setor empresarial não são adequados à administração de

instituições acadêmicas, visto que, “não se coadunam com a realidade complexa das organizações acadêmicas e suas especificidades” (MEYER JÚNIOR, 2014, p. 23).

Meyer Júnior (2014), destaca que, devido à complexidade, às ideologias e às características especiais das IES, os modelos de administração convencionais não se aplicam à realidade dessas organizações. Para o autor: “A universidade não é uma empresa nem tampouco uma entidade governamental. Trata-se de uma organização *sui generis* cuja complexidade, objetivos e especificidades influenciam sobremaneira sua administração” (MEYER JÚNIOR, 2014, p. 14).

Sobre a dicotomia crise e mudança no comportamento de instituições de ensino superior, Colossi e Souza Pinto (2004) argumentam:

A Gestão Universitária, enquanto área de estudo, preocupa-se com a estrutura, o funcionamento e o comportamento de pessoas e grupos que atuam nas organizações universitárias. A análise da estrutura e do funcionamento organizacional focaliza fatores tais como, missão e objetivos, tamanho, sistemas hierárquico e de comunicações, métodos e procedimentos em organizações universitárias. (COLOSSI; PINTO, 2004, p. 21).

Administração inadequada, fraudes, falhas na supervisão ou gerentes mal informados abriram caminho para melhorias na administração e na governança pública (TIMMERS, 2000). Com base na teoria de Drucker e Maciariello (2010) de que as instituições de serviços precisam de pessoas que façam o trabalho de gestão sistematicamente, direcionando o seu foco e o de suas instituições para desempenho e resultados, entende-se que essa necessidade seja igualmente aplicável às universidades públicas, as quais carecem desse direcionamento.

Uma das formas de buscar resultados e sua melhoria contínua é otimizar a forma com que as instituições são geridas. Para tanto, entende-se que a governança é uma alternativa de gestão ao alcance das universidades públicas, visto que, apesar de sua constituição e de sua atividade-fim possuir características que a diferenciam substancialmente de outras Instituições da administração pública, pode ser guiada pelos mesmos documentos que orientam a governança pública no Brasil, mencionados na seção anterior. O Referencial Básico de Governança (BRASIL, 2020), por exemplo, ao definir governança pública organizacional como a implementação de estratégias de liderança e de controle para realização de diagnósticos, ajustes de rota e avaliação de funcionamento para a garantia de resultados sustentáveis - incluindo políticas públicas, corrobora o modo de operação que se vem buscando dentro das universidades.

Retomando uma das boas práticas de governança adotadas pelo Referencial Básico de Governança Organizacional (2020) e pelo Guia da Política de Governança Pública (2018), há

que se compreender a função dos *stakeholders* internos para a universidade. Costa e Mattos (2020) defendem que, ao conhecer o seu público interno, é possível que a Instituição avalie se o seu tripé (ensino, pesquisa e extensão) está, de fato, suprindo as expectativas da comunidade acadêmica, assim como verifique se as demandas institucionais estão sendo atendidas adequadamente.

A importância dos *stakeholders* para as IES aumenta quando se leva em consideração os orçamentos que estão sendo constantemente reduzidos ou cortados necessitando a criação de estratégias para a captação de recursos externos para o atendimento. E para apresentar o perfil adequado a ser visto pelos *stakeholders* externos, nada melhor do que fazer um bom trabalho com os *stakeholders* internos, pois estes servirão de referência e parte deles futuramente entrarão na rede de *stakeholders* externos. (COSTA; MATTOS, 2020, p. 14).

Entretanto, a prática tem sido diferente no que diz respeito aos estudos teóricos cada vez mais frequentes nesse sentido. A exemplo, Gesser (2018) aponta que esses *stakeholders* internos ainda enfrentam dificuldades, como a capacitação insuficiente; a falta de clareza sobre as demandas necessárias para que a governança seja, de fato, aplicável; as barreiras culturais e a burocracia que envolve, naturalmente, o setor público e a “falta de alinhamento entre as práticas de gestão internas e os mecanismos de controle externo” (GESSER, 2018, p. 227) estão dentre os inúmeros desafios que inviabilizam a adequação da universidade ao modelo de governança preconizado nos documentos acima referidos. A razão de ser desta pesquisa é, justamente, compreender tais entraves junto à UFSC, especificamente no que diz respeito a um procedimento: a prestação de contas de convênios e contratos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção apresenta a proposta metodológica adotada para o presente estudo. Afinal, a escolha de uma metodologia é fundamental para estruturar a pesquisa científica. De acordo com Gil (2008, p. 17), a pesquisa científica:

[...] é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos. Na realidade, a pesquisa desenvolve-se ao longo de um processo que envolve inúmeras fases, desde a adequada formulação do problema até a satisfatória apresentação dos resultados.

O método de pesquisa a ser empregado para atingir o objetivo proposto é o estudo de caso, que, para Yin (2015, p. 4), é indicado para conhecer “fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados”. Baseia-se em uma pesquisa descritiva e dedutiva, a qual, conforme Gil (2008), visa descrever as características de determinadas populações ou fenômenos. Foram analisados dados documentais e bibliográficos para dar norte aos procedimentos adotados pela instituição.

Este estudo utilizou a pesquisa bibliográfica a partir do estudo de dissertações, revistas, livros e artigos científicos que envolvem o tema da gestão de prestação de contas na perspectiva de Governança Pública e dos assuntos correlacionados para atender aos fins dos objetivos específicos da pesquisa.

3.1 NATUREZA DA PESQUISA

Trata-se de uma pesquisa aplicada, com abordagem qualitativa. De acordo com Flick (2008, p. 40), essa forma de pesquisa possibilita combinar, de forma pragmática, duas formas de pesquisa, sendo a quantitativa uma etapa primária e a qualitativa um procedimento secundário. Nesse sentido, a coleta de dados primários foi promovida por meio de um questionário eletrônico (*survey*) e a etapa secundária foi realizada por entrevistas via aplicativo de mensagens. Nesta última, foi utilizada a abordagem semiestruturada (FLICK, 2008). De acordo com Hair Júnior *et al.* (2005), um questionário consiste em um conjunto definido de perguntas, desenvolvidas para obter dados dos participantes selecionados, assim como a entrevista semiestruturada possui como objetivo conhecer a vida de um grupo a partir de seu próprio núcleo.

3.2 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

No Brasil, o Decreto nº 9.235/2017 (BRASIL, 2017) regulamenta a organização acadêmica das IES, em atualização a disposições semelhantes realizadas pelos Decretos 79.977 (BRASIL, 1977), 83.857 (BRASIL, 1979), 1845 (BRASIL, 1996) e 5773 (BRASIL, 2006). Em seu Art. 15º, classifica em Faculdades, Centros Universitários e Universidades as Instituições de Educação Superior. A característica fundamental que diferencia a Universidade das outras categorias de IES é a premissa da indissociabilidade das atividades de ensino, pesquisa e extensão conforme estabelecido no Art. 207 da Constituição Federal de 88 (BRASIL, 1988).

Na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº9394/1996), está normatizado, em seu Art. 52º, o seguinte conceito de Universidade: “As universidades são instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano” (BRASIL, 1996). Esta mesma Lei define, em seu Art. 43º, as finalidades da educação superior, quais sejam:

- I - estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo;
- II - formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, e colaborar na sua formação contínua;
- III - incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando o desenvolvimento da ciência e da tecnologia e da criação e difusão da cultura, e, desse modo, desenvolver o entendimento do homem e do meio em que vive;
- IV - promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber através do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação;
- V - suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e possibilitar a correspondente concretização, integrando os conhecimentos que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual sistematizadora do conhecimento de cada geração;
- VI - estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade;
- VII - promover a extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na instituição.
- VIII - atuar em favor da universalização e do aprimoramento da educação básica, mediante a formação e a capacitação de profissionais, a realização de pesquisas pedagógicas e o desenvolvimento de atividades de extensão que aproximem os dois níveis escolares. (BRASIL, 1996).

Para que fosse possível verificar os fatores críticos de sucesso na prestação de contas sob a percepção dos atores envolvidos, especialmente do ponto de vista de governança, estabeleceu-se como universo de pesquisa a Universidade Federal de Santa Catarina e suas respectivas Fundações de Amparo, no âmbito administrativo. O público-alvo definido foram diretores, coordenadores, funcionários do corpo técnico-administrativo e professores cuja

interface com o processo de prestação de contas fosse suficiente para que emitissem suas impressões. A maioria dos setores envolvidos é interna e engloba servidores e colaboradores dos projetos, podendo haver também pessoas contratadas pelas fundações.

A definição do público-alvo permitiu o levantamento de indivíduos aptos a responderem a primeira etapa de pesquisa. Ao total, foram 173 (cento e setenta e três) pessoas, para as quais o formulário eletrônico foi encaminhado por e-mail. Desse quantitativo, obteve-se 53 (cinquenta e três) respondentes, cujas respostas foram dispostas em gráficos e interpretados na etapa de análise de dados desta dissertação.

3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

De acordo com os objetivos pré-estabelecidos, a pesquisa bibliográfica realizada teve intuito de proporcionar uma base teórica que sustentasse a construção e a compreensão dos resultados obtidos a partir da aplicação das técnicas de coleta de dados escolhidas. Para tanto, partindo do referencial aqui apresentado, foi possível definir com mais clareza o universo de pesquisa e o seu respectivo público-alvo.

As técnicas de coleta de dados e seus respectivos instrumentos foram definidos de acordo com o universo de pesquisa e do público-alvo escolhido. A pesquisa bibliográfica, de acordo com Köche (1997), busca explicar uma questão inexplorada, utilizando-se do conhecimento teórico previamente levantado por outros autores e devidamente publicado. Por sua vez, a pesquisa documental, embora se assemelhe à modalidade bibliográfica, utiliza-se de fontes que ainda possam sofrer modificações de acordo com a sua finalidade (GIL, 2008). Uma das particularidades da pesquisa documental, de acordo com Lakatos e Marconi (2010), é sobre a limitação das fontes a documentos, não necessariamente redigidos, o que constituem as fontes primárias. Neste trabalho, os documentos Institucionais da UFSC (Regimento Geral, Estatuto, Plano de Desenvolvimento Institucional, organogramas e ofícios que tratam especificamente do objeto de estudo) foram essenciais para compor não apenas as o referencial teórico e as fontes primárias, mas também para confeccionar o questionário e as questões para as entrevistas semiestruturadas.

A pesquisa documental também foi escolhida com base na necessidade de análise de um conjunto de leis, guias e referenciais que norteiam a política de Governança Pública na Universidade Federal de Santa Catarina. Este método de coleta de dados foi utilizado para atender todos os objetivos específicos desta pesquisa. Os Quadros 4 e 5 sintetizam, ao lado

esquerdo, a lista com os documentos pesquisados e, ao lado direito, o ano de publicação de cada documento.

Quadro 4 – Documentos de Legislações analisados na pesquisa documental

Documentos pesquisados	Ano
Constituição Federal de 1988	1988
Lei 8.666	1993
Lei 8.958	1994
Lei 9.192	1995
Lei Complementar nº 101	2000
Decreto-Lei nº 6.170	2007
Decreto-Lei nº 6.619	2008
Decreto-Lei nº 7.423	2010
Lei 12.349	2010
Lei nº 12.863	2013
Lei nº 8.244	2014
Decreto-Lei nº 8.240	2014
Decreto-Lei nº 9.203	2017
Decreto-Lei nº 10.426	2020
Referencial Básico de Governança, aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública	2014
<i>Governance in the Public Sector - A Governing Body Perspective: International Public Sector Study.</i>	2001
<i>International Framework: Good Governance in the Public Sector.</i>	2014
Guia da Política de Governança Pública	2018
Referencial Básico de Governança Organizacional, entes jurisdicionados ao TCU.	2020

Fonte: dados primários, elaborado pela autora (2020).

Quadro 5 – Documentos da UFSC analisados na pesquisa documental

Documentos pesquisados	Ano
Regimento Geral da Universidade Federal de Santa Catarina	1982
Resolução Normativa nº 13/CUn	2011
Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal de Santa Catarina - PDI 2015-2019.	2015
Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal de Santa Catarina - PDI 2020-2024.	2020
Programa de Integridade da Universidade Federal de Santa Catarina	2020
Resolução Normativa nº 143/CUn	2020
Estatuto da Universidade Federal de Santa Catarina	2020

Fonte: dados primários, elaborado pela autora (2020).

De acordo com as técnicas de coleta de dados escolhidas, a primeira etapa consistiu na estruturação de um questionário na plataforma *Google Forms*, desenvolvida pela *Google* para aplicação *online*, via internet. O questionário foi constituído de 12 (doze) perguntas, de forma aberta e fechada, as quais contribuíram para o atingimento de todos os objetivos deste estudo. A íntegra do questionário está no Apêndice A desta pesquisa. Em decorrência da pandemia do novo coronavírus (COVID-19), a aplicação do questionário se deu exclusivamente a distância, por e-mail, para se evitar o contágio pelo vírus. Ao todo, o questionário recebeu 53 (cinquenta e três) respostas.

O Quadro 6 sintetiza a data e as formas de envio do questionário, assim como descrevem a finalidade de cada intervenção junto aos participantes.

Quadro 6 - Data e formas de envio da pesquisa no formato questionário

Data de envio	Etapas	Forma de envio
03 de junho de 2020	Pré-teste	E-mail
05 de junho de 2020	Envio oficial	E-mail
16 de junho de 2020	Reforço	E-mail
18 de junho de 2020	Reforço	E-mail

Fonte: elaborado pela autora (2020).

Após a coleta de dados na primeira etapa, procedeu-se às entrevistas semiestruturadas, que consistem em um processo no qual o entrevistador pergunta e o entrevistado manifesta suas

opiniões e seu conhecimento a respeito do assunto. Essa entrevista pode acontecer de forma informal ou aberta, norteada por questões-base. Para Vergara (2004) e Zanella (2013), apesar do roteiro, a entrevista semiestruturada permite a flexibilidade de não seguir a ordem exata das questões predefinidas, assim como a possibilidade de inserir novas de acordo com o andamento da entrevista. O roteiro das entrevistas semiestruturadas realizadas neste estudo está no Apêndice B e é constituído por 07 (sete) perguntas, todas de forma aberta, a exemplo do que foi referido pelos autores mencionados.

A etapa de entrevistas semiestruturadas foi realizada com cinco gestores da UFSC que assinam, em conjunto com o coordenador, os relatórios enviados para prestação de contas aos repassadores de recursos. A realização das entrevistas ocorreu entre os dias 06 (seis) e 19 (dezenove) de novembro de 2020. Em função da pandemia do novo coronavírus (COVID-19), que afetou diretamente as rotinas intraorganizacionais da UFSC, as entrevistas foram realizadas a distância, por videoconferência, como forma de se evitar o contágio pelo vírus. Para a realização das entrevistas por videoconferência foi utilizada a plataforma comercial *Google Meet* e também pelo *WhatsApp*. A gravação das entrevistas foi autorizada por todos os entrevistados e foi executada por meio do aplicativo gravador de voz fornecido pela *Microsoft Corporation*. Foi utilizado para gravar exclusivamente os áudios, como forma de garantia em caso de perda dos arquivos. A transcrição das entrevistas ocorreu manualmente, por meio do trabalho da pesquisadora. Foi denominado um código para cada entrevistado: a letra E (proveniente do termo “Entrevistado”), seguido por um número: E1, E2, E3 etc., com o objetivo de garantir o anonimato dos respondentes.

O quadro 7 sintetiza as unidades participantes da pesquisa no formato de entrevista.

Quadro 7 - Unidades participantes da pesquisa no formato de entrevista

Campus	Unidade
Florianópolis	Secretaria de Planejamento e Orçamento - SEPLAN
	Pró-Reitoria de Administração - PROAD
	Diretoria do Departamento de Contabilidade e Finanças- DCF

Fonte: elaborado pela autora (2020).

Para corroborar a pertinência da escolha dos entrevistados, é importante que se conheça o seu perfil em aspectos como formação, função ocupada na Universidade, tempo de serviço na mesma e tempo de atuação no setor em que se encontram no momento, razão pela qual foram escolhidos. O Quadro 8, a seguir, realiza essa síntese:

Quadro 8- Perfil dos respondentes na etapa de entrevista

Entrevistado	Grau de Instrução	Qual a função na Universidade	Tempo de Universidade	Tempo de experiência no setor
E1	Graduação	Coordenador	21 anos	6 anos
E2	Graduação	Coordenador	6 anos	3 anos
E3	Doutorado	Diretor	11 anos	1 ano
E4	Doutorado	Secretário	4 anos	1 ano
E5	Graduação	Ex-Diretor	11 anos	3 anos

Fonte: elaborado pela autora (2021).

O Quadro 9 sintetiza os objetivos específicos, as categorias de análise delineadas pela pesquisadora e os instrumentos de coleta de dados, assim como as questões para o cumprimento de cada objetivo específico da pesquisa.

Quadro 9 - Objetivos específicos, categorias de análise, instrumentos de coleta de dados e questões utilizados na pesquisa

Objetivos específicos	Categorias de análise	Instrumentos de coleta de dados	Questões	
			Questionário	Entrevista
Identificar quais são as ações dos atores envolvidos nos processos relacionados à elaboração da prestação de contas de convênios na UFSC	Atribuições relacionadas à prestação de contas nas Coordenadorias dos setores envolvidos na elaboração dos respectivos relatórios.	Questionário eletrônico Entrevista <i>on-line</i> semiestruturada; Pesquisa documental; Observação participante.	4 5 6 7 8	1 3
Verificar as percepções dos envolvidos sobre as prestações de contas em relação às oportunidades de melhorias, limites e possibilidades na elaboração dos processos de prestação de contas de convênios	Desafios (estruturais, de pessoal, legislações e normas) na elaboração das prestações de contas.	Questionário eletrônico Pesquisa documental e bibliográfica; Entrevista <i>on line</i> semiestruturada	9 10 11 12	2 4 5 7
Apresentar práticas gerenciais da prestação de contas sob a ótica dos atores envolvidos neste processo e considerando os	Práticas adotadas na prestação de contas.	Pesquisa bibliográfica; Pesquisa documental	10 11 12	6

fatores críticos de sucesso identificados.				
--	--	--	--	--

Fonte: dados da pesquisa, elaborado pela autora (2020).

3.4 ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS

A partir das respostas previamente analisadas, foi possível determinar as questões qualitativas para as entrevistas semiestruturadas, realizadas via aplicativo de mensagens, com cinco pessoas que representam a gestão administrativa da universidade, as quais têm interface direta com o processo de prestação de contas. As respostas concedidas foram registradas livremente e se encontram, na íntegra, na seção de anexos.

Segundo Triviños (1987), os estudos descritivos podem ser denominados de estudos de casos, categoria de pesquisa na qual o objeto consiste em uma unidade passível de profunda análise. Yin (2005) ressalta que o estudo de caso estabelece a proximidade entre o pesquisador e o objeto de estudo, o que permite aprofundar o conhecimento a respeito do questionamento levantado.

De forma complementar, para subsidiar a intervenção, foi realizada a análise de documentos relacionados aos órgãos e entidades com os quais se firmaram os convênios, além de referenciais bibliográficos, a fim de encontrar teorias e indicativos das melhores formas de se otimizar o processo que compõe o foco da pesquisa.

Quanto à técnica de análise de dados foi utilizada a análise de conteúdo. De acordo com Hair Junior *et al.* (2005), a análise de conteúdo coleta informações por meio da observação e verificação do conteúdo ou do texto escrito.

A pesquisadora executou a pré-análise, primeiramente, através da organização dos dados coletados por meio dos questionários e entrevistas. Para o método dos questionários, foi feita a sistematização dos dados. Para o método das entrevistas, foi feito tanto a sistematização dos dados quanto a transcrição das entrevistas. A exploração do material foi feita através da decodificação dos dados em diversas categorias, que foram utilizadas com base nos temas dos dados coletados. Por fim, o tratamento e interpretação dos dados foi feita através da análise dos dados em função de cada tema proveniente dos objetivos geral e específicos da pesquisa, em correlação com a base teórica utilizada pela pesquisadora.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, além de compreender os aspectos que compõem a universidade pública enquanto organização pretendeu-se elucidar o atual panorama enfrentado pelos servidores e pelos pontos de contato com demandas relativas à prestação de contas, especialmente as de convênios. A estrutura hierárquica e o relacionamento com as Fundações de Amparo (FAs) são abordadas para que seja possível verificar o cenário completo, assim como as lacunas que necessitam ser preenchidas com a clareza do fluxo aqui pretendida.

4.1 OBJETO DE ESTUDO: A UFSC

De acordo com o seu Plano de Integridade (UFSC, 2020), a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) foi fundada em 18 de dezembro de 1960 e tem por objetivo “promover o ensino, a pesquisa e a extensão”. São mais de 70 mil pessoas que fazem a universidade acontecer: docentes, técnico-administrativos em educação (TAEs), estudantes de todos os níveis de ensino (graduação, pós-graduação, educação infantil, ensino fundamental, ensino médio) e público externo. Dentre estes, a Instituição conta com quase seis mil servidores, aproximadamente 2.650 professores e 3.200 TAEs.

A instituição investe na expansão da pós-graduação e na pesquisa desde a década de 1980, aprova a criação de centros tecnológicos e desenvolve vários projetos de extensão em prol da sociedade.

Nesta dissertação, a UFSC foi escolhida como local para aplicação deste estudo de caso, segmentando-se a população, especificamente, aos servidores dos departamentos envolvidos com o envio da prestação de contas dos projetos, incluindo os funcionários terceirizados das fundações que executam essas atividades.

4.2 AS AÇÕES DOS *STAKEHOLDERS* NA PRESTAÇÃO DE CONTAS DE CONVÊNIOS DA UFSC

Para que seja possível constituir a governança universitária, de acordo com os pontos trazidos por Colombo (2013), as universidades, especialmente as públicas, contam com estruturas organizacionais compostas por órgãos normativos, deliberativos e consultivos. Embora a LDB (BRASIL, 1996) estabeleça a existência desses órgãos, contando com a participação da “comunidade institucional, local e regional” e estipulando o percentual de

docentes que devem integrar os conselhos existentes, não há, na referida Lei, a definição de uma estrutura mínima que defina quais instâncias são obrigatórias e quais são opcionais para cada IES.

Especificamente em se tratando das Universidades Federais, Sales (2014) desenvolveu uma pesquisa na qual evidenciou os principais órgãos deliberativos existentes nessas instituições em território nacional. De acordo com os dados reunidos pela pesquisadora, o Conselho Universitário, o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão e o Conselho de Curadores são os mais frequentemente instaurados. Dentre estes, o Conselho Universitário é o órgão máximo, cuja incumbência é a de definir as políticas universitárias e deliberar questões administrativas, econômicas e financeiras.

Sales (2014, p. 104) menciona especificamente a estrutura da UFSC, objeto de estudo desta dissertação, apresentando sua estrutura de administração superior da seguinte maneira:

Na UFSC integram a administração superior, na qualidade de órgãos deliberativos centrais, além do conselho superior, as câmaras de ensino de graduação; Câmara de Pós-Graduação; Câmara de Pesquisa; e Câmara de Extensão. Cada câmara delibera sobre os assuntos de sua competência. (SALES, 2014, P. 104).

De fato, esta estrutura é corroborada pela Figura 2 a seguir, disponível no site da Universidade:

Figura 2 – Órgãos Deliberativos Centrais da UFSC



Fonte: elaborado pela autora, adaptado de UFSC (2020).

O Reitor da Universidade é o responsável legal pela instituição, eleito pela comunidade acadêmica. É, também, o presidente do Conselho Universitário. Em sua função, pode delegar responsabilidades para suas pró-reitorias e secretarias. A UFSC conta com sete pró-reitorias,

que dão conta das demandas majoritariamente acadêmicas, e com dez secretarias, as quais se ocupam das questões técnico-administrativas. No tocante ao objetivo desta pesquisa, não há necessidade de aprofundar cada uma dessas estruturas. Para tanto, apenas uma das secretarias será apresentada.

O Conselho de Curadores da UFSC tem suas atribuições definidas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) referente ao período 2020-2024. O documento contextualiza o seguinte:

O Conselho de Curadores, órgão deliberativo e consultivo de fiscalização econômica e financeira da Universidade, é composto por um professor representante de cada Unidade Universitária; um representante dos empregadores e um representante dos empregados; um representante indicado pelo Ministério da Educação; dois representantes do corpo discente, um de graduação e um de pós-graduação; e dois representantes dos servidores técnico-administrativos da UFSC. O Conselho é responsável por aprovar, acompanhar e fiscalizar a execução orçamentária, a prestação de contas anual, os acordos, os termos de cooperação, as propostas orçamentárias e o orçamento analítico da UFSC. (UFSC, 2020).

O mesmo documento (PDI) destaca as atribuições da Secretaria de Planejamento descritas a seguir:

A Secretaria de Planejamento e Orçamento (SEPLAN) é responsável pelo planejamento e pela administração financeira da UFSC. Além de auxiliar a Reitoria em suas tarefas executivas nas áreas de planejamento, orçamento, contábil-financeira e acompanhamento da gestão a SEPLAN supervisiona os trabalhos da Coordenadoria de Certificação Digital da Sala Cofre e da Superintendência de Governança Eletrônica e Tecnologia da Informação e Comunicação. (UFSC, 2020).

Além do Conselho de Curadores e a Secretaria de Planejamento, a Pró-Reitoria de Administração- PROAD da UFSC também possui atividades relacionadas a convênios e, portanto, participa do processo de prestação de contas. A celebração de convênios é orientada pela Coordenadoria de Projetos e Convênios (COPROJ), vinculada ao Departamento de Projetos, Contratos e Convênios (DPC) da PROAD. Esta coordenadoria também registra os convênios elaborados pela UFSC no Sistema de Gerenciamento de Convênios (SISGC) e no SIMEC. O Departamento de Gestão Patrimonial (DGP), afeto à PROAD, também contribui na prestação de contas. É responsável pelo tombamento de bens adquiridos ou produzidos através dos projetos e pela respectiva emissão da relação de bens produzidos.

Todos os projetos são promovidos por algum departamento acadêmico da universidade ou por uma por uma área administrativa. Podem ser realizados por um docente, um servidor técnico administrativo ou um aluno. Quando nasce na PROPESQ será aprovado no departamento acadêmico ou na própria Pró-Reitoria. Se o projeto for de extensão, sua aprovação será na Direção do Centro. Caso seja de desenvolvimento institucional ou de gestão

pode ser aprovado por uma das Pró-Reitorias, inclusive pela PROAD ou de outra estrutura necessária. Se for de Extensão, mesmo sendo de caráter Institucional, o projeto deve ser aprovado pela PROEX.

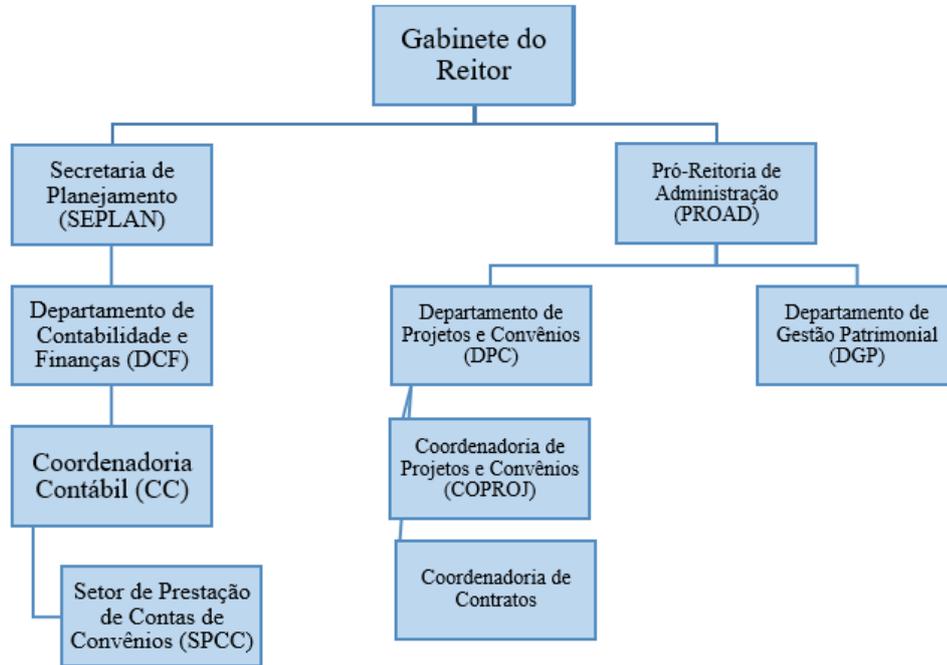
Os projetos executados por meio de educação a distância, seja de graduação ou de uma pós-graduação *lato* ou *stricto sensu*, serão aprovados pelas respectivas Pró-Reitorias a que estão vinculados. A prestação de contas que trata do controle finalístico é aprovada no departamento acadêmico onde o projeto nasceu e, depois, segue para outras instâncias. Se houver envolvimento com a Direção do Centro, o Coordenador de Extensão do respectivo Centro deve aprovar o controle finalístico, que também será aprovado no Conselho de Unidade do Centro e seguirá para a respectiva Câmara. O controle finalístico de atingir os objetivos pode ocorrer pelo departamento, pelo Centro de Ensino, pelas Pró-Reitorias e Câmaras específicas, assim como é aprovado pelo órgão que concedeu os recursos para que o projeto fosse realizado via Fundação de Apoio.

4.3 A GESTÃO DOS PROCESSOS DE PRESTAÇÃO DE CONTAS

As atividades relacionadas aos convênios ou contratos de repasses executados pela UFSC são intersetoriais. Envolvem diversas estruturas internas da administração da universidade. Por este motivo, é fundamental haver clareza no processo de prestação de contas, visto que são muitas as frentes que movimentam recursos advindos de convênios e projetos importantes para diferentes áreas.

A Figura 3, a seguir, evidencia o organograma dos setores envolvidos na prestação de contas de convênios:

Figura 3 – Estrutura hierárquica das unidades administrativas responsáveis em elaborar as Prestações de Contas de Convênios

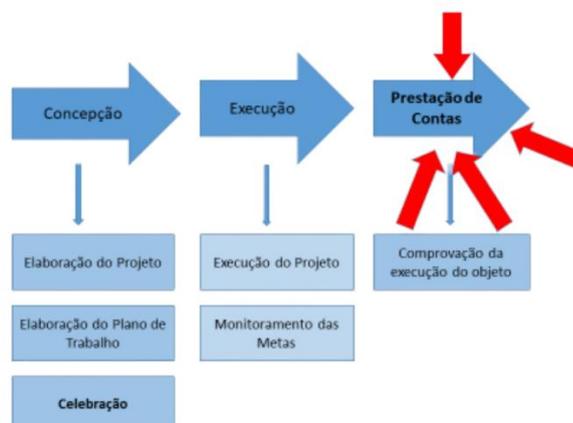


Fonte: elaborado pela autora, adaptado de UFSC (2020).

Além das estruturas administrativas listadas na Figura 3, é de suma importância a participação dos centros acadêmicos e dos coordenadores responsáveis pela proposição do projeto.

A Figura 4, a seguir, exemplifica as fases para a consecução de um projeto de pesquisa, de extensão, de desenvolvimento institucional ou de gestão conforme a modalidade do mesmo.

Figura 4 – Fases de um projeto de pesquisa



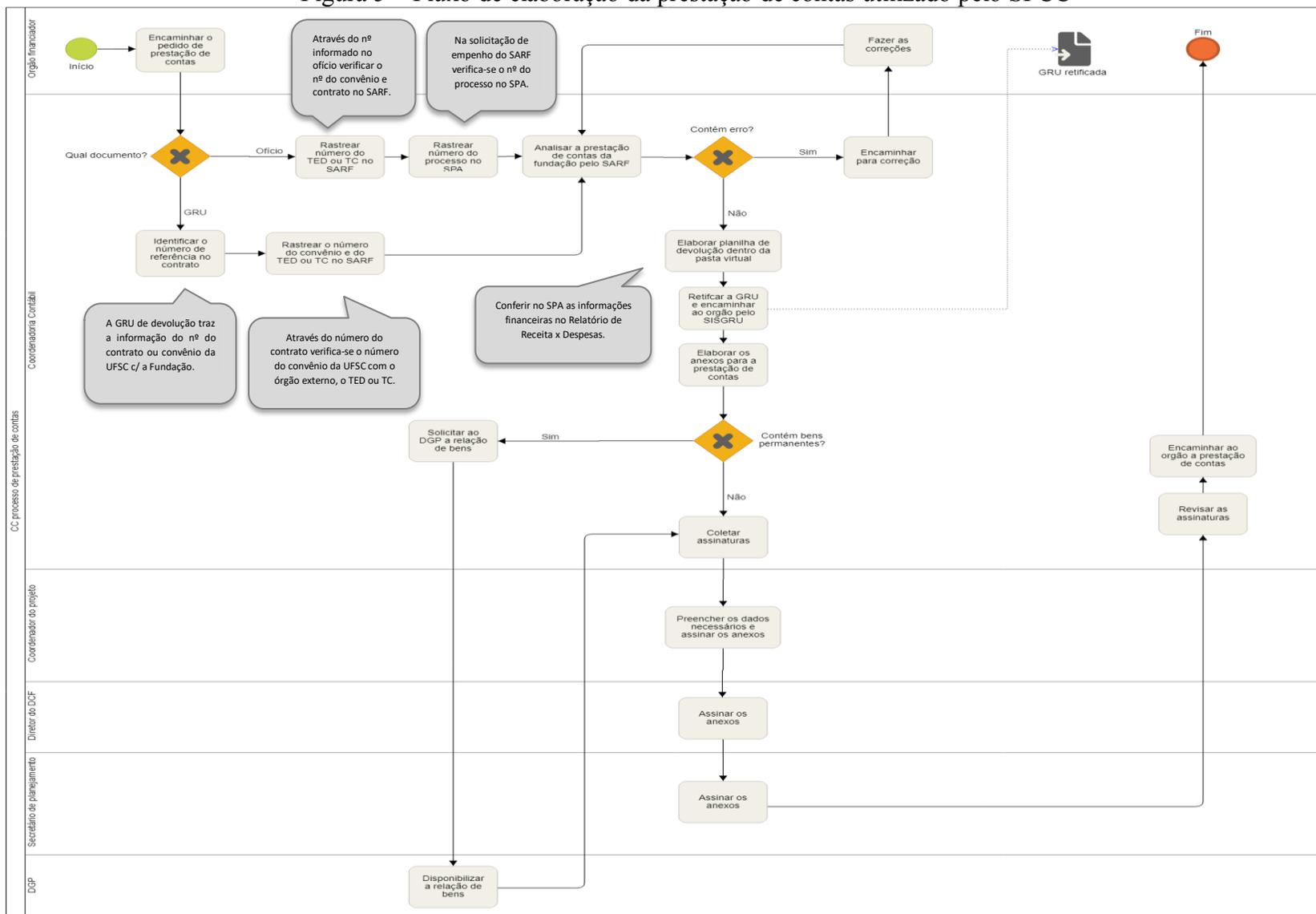
Fonte: elaborado pela autora (2019).

A fase de concepção pode iniciar em diferentes áreas da universidade e a celebração do convênio tramita no DPC. A execução é realizada diretamente pela UFSC, seus campi, ou por alguma fundação. A etapa final do projeto é o foco deste estudo; a prestação de contas.

Para o entendimento de como é o trâmite do envio da prestação de contas dos recursos recebidos, aos respectivos conveniados, as atividades realizadas para sua elaboração no SPCCC serão detalhadas na Figura 5.

A Figura 5 demonstra os passos de uma prestação de contas iniciada com a restituição por parte da fundação, do valor equivalente ao saldo de recurso do projeto, ou de uma cobrança via ofício. Salienta-se, que o fluxo do processo de prestação de contas, desenhado a seguir, é utilizado pelo setor até o momento, no entanto devido a pandemia da COVID-19 os servidores realizam atividades na modalidade *home office* e as prestações de contas são enviadas somente em arquivos digitais via correio eletrônico ou inseridas em sistemas específicos, cita-se como exemplo o SIMEC. O processo de responsabilização nas prestações de contas de convênios será verificado mais adiante.

Figura 5 – Fluxo de elaboração da prestação de contas utilizado pelo SPCC



Fonte: elaborado pela autora, adaptado do Setor SPCC (2020).

O fluxo acima é acompanhado por três servidores que trabalham no SPCC e envolve também as áreas mencionadas na Figura 3. As atividades do SPCC são distribuídas em: a) acompanhamento das receitas recebidas como devoluções de saldos dos projetos e o encaminhamento para a devida devolução ao órgão repassador do recurso; b) elaboração prévia dos relatórios orçamentários e financeiros necessários para iniciar uma prestação de contas; c) contato com os coordenadores para esclarecer dúvidas quanto à devolução e o preenchimento dos relatórios; d) contato com os órgãos conveniados quando necessário; e e) registro nas planilhas de controles do setor, durante a elaboração e após o envio da prestação. O acompanhamento e registro da situação em que se encontra cada prestação de contas em andamento, seguindo o fluxo da Figura 5, é realizado pelo checklist de prestação de contas, conforme demonstra a Figura 6.

Figura 6 - Checklist de Prestações de Contas do SPCC

Checklist de Prestação de contas

1. Devolução de recursos		Informações adicionais
1.1 Verificar documentação no SPA (conferir valores)	()	
1.1.1 Verificar no TED se o saldo deverá ser devolvido ao órgão	()	
1.2 Imprimir documentação e incluir na pasta virtual	()	
1.2.1 Demonstrativo de receitas e despesas(da Fundação), anexo de pagamentos e GRU	()	
1.3 Verificar saldo do SARF (saldo tem que estar zerado)	()	
1.4 Verificar a data da P.C. e se houve termo aditivo, verificar se foi pro Gabinete da Reitoria	()	
1.5 Verificar informações complementares no SPA quanto ao convênio	()	
1.6 Enviar e-mail ao coordenador para saber se tem termo aditivo e se o valor deverá ser devolvido	()	
1.7 Alimentar planilha de devolução de recursos e entregar ao Rafael	()	
1.8 Depois que o Rafael fizer a devolução alimentar planilha "Devolução de recursos"	()	
2. Realizar anexos		
2.1 Verificar quais anexos que são solicitados no TED e pela última P.C. enviada	()	
2.2 Verificar se tem que ser elaborado planilha de treinados e capacitados	()	
2.3 Verificar se houve bens adquiridos	()	
2.3.1 Caso haja bens adquiridos, conferir o relatórios dos bens da Fundação com o do DGP	()	
2.4 Enviar anexos aos coordenadores para suas alterações e assinaturas	()	
2.5 Verificar se mudou o coordenador do projeto (ver quem assinou o RCO no SPA)	()	
3. Envio		
3.1 Colher assinaturas do diretor e secretário para envio ao órgão	()	
3.2 Fazer ofício	()	
3.3 Entregar ao Administrativo/DCF para que possa incluir no SPA e o Diretor do DCF assinar	()	
3.3 Fazer a capa e o envelope de envio (verificar supostas alterações no endereço e responsável para envio)	()	
3.4 Digitalizar a P.C. antes do envio	()	
3.5 Enviar e pedir pro Argemiro devolver ofício com o código de rastreio	()	
4. Inclusão dos arquivos		
4.1 Depois de entregue o doc. ao órgão, incluir P.C. enviada e código de rastreio no SPA	()	
4.2 Incluir informações de P.C. enviada no SARF	()	
4.3 Incluir informações de P.C. enviada na planilha "Controle de PC enviadas"	()	
4.3 Incluir informações de P.C. enviada na planilha "Relatório de Convênios - 2021"	()	
4.3 Incluir informações de P.C. enviada na planilha "PC enviada em 2021"	()	
4.5 Alimentar planilha "Devolução de recursos", se não tiver sido alimentada.	()	
4.6 Enviar e-mail ao coordenador com a P.C. enviada ao órgão.	()	

Fonte: Setor SPCC UFSC (2021).

A partir de 2011, os processos administrativos da UFSC passaram a tramitar *online*, por meio do Sistema de Processos Administrativos (SPA). As fundações, embora sejam terceiras, também possuem acesso a esse sistema. Nele, incluem as prestações de contas dos recursos recebidos para a execução dos projetos, as quais são encaminhadas ao conselho de curadores. Até a metade de 2016, as prestações de contas das fundações, antes de serem enviadas ao conselho de curadores, eram analisadas pela Contadoria, setor implantado no início de 2014, vinculado à Pró-Reitoria de Administração e que foi extinto em meados de julho de 2016, tendo seus servidores redistribuídos para outras funções. Cabe, desde então, ao Conselho de Curadores a análise das mesmas (UFSC, 2016).

Apesar de receber as informações acima, não se contemplou, no SPA, a tramitação entre setores internos da universidade quando da elaboração da prestação de contas para os órgãos com os quais a universidade realizou convênios. Visto que não existe um “processo” eletrônico para tramitação, o acompanhamento e o controle de prestações de contas em aberto são realizados via e-mail e por planilhas. Essas informações a respeito do funcionamento interno são advindas da experiência profissional desta pesquisadora, que atua diretamente nessa área, junto à universidade.

Para além dos procedimentos internos da UFSC, há outros mecanismos dedicados à prestação de contas aos diferentes órgãos concedentes de recursos para uso institucional. O Ministério da Educação (MEC), por meio da Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), implantou, em 2014, o Sistema Integrado de Monitoramento, Execução e Controle (SIMEC). Consiste em um portal operacional e de gestão do MEC, que trata do orçamento e do monitoramento das propostas *online* do governo federal na área da educação. Nele são inseridos os dados de execução e os relatórios para a prestação de contas dos convênios celebrados a partir de sua implantação. O procedimento de alimentação do SIMEC é realizado pela COPROJ, ainda que seja, de fato, um processo de prestação de contas.

Após o termo ser recebido pela COPROJ, e não havendo alterações a serem realizadas, esse é tramitado diretamente via SIMEC, etapa esta de responsabilidade do técnico autorizado da COPROJ, que enviará para validação do gestor orçamentário (SEPLAN). A SEPLAN encaminhará para o representante legal do proponente (Gabinete da Reitoria), que por sua vez envia para análise da coordenação da secretaria/autarquia/diretoria do concedente. (UFSC, 2021).

A citação acima foi extraída da página Tramita Fácil, criada por um grupo de trabalho constituído pela UFSC (Portaria nº 2202/2016) para “racionalizar e dar celeridade ao trâmite de

instrumentos contratuais dentro da UFSC”. Dentre as opções de navegação do *site* há um fluxo que demonstra a ordem e as áreas envolvidas nesse processo:

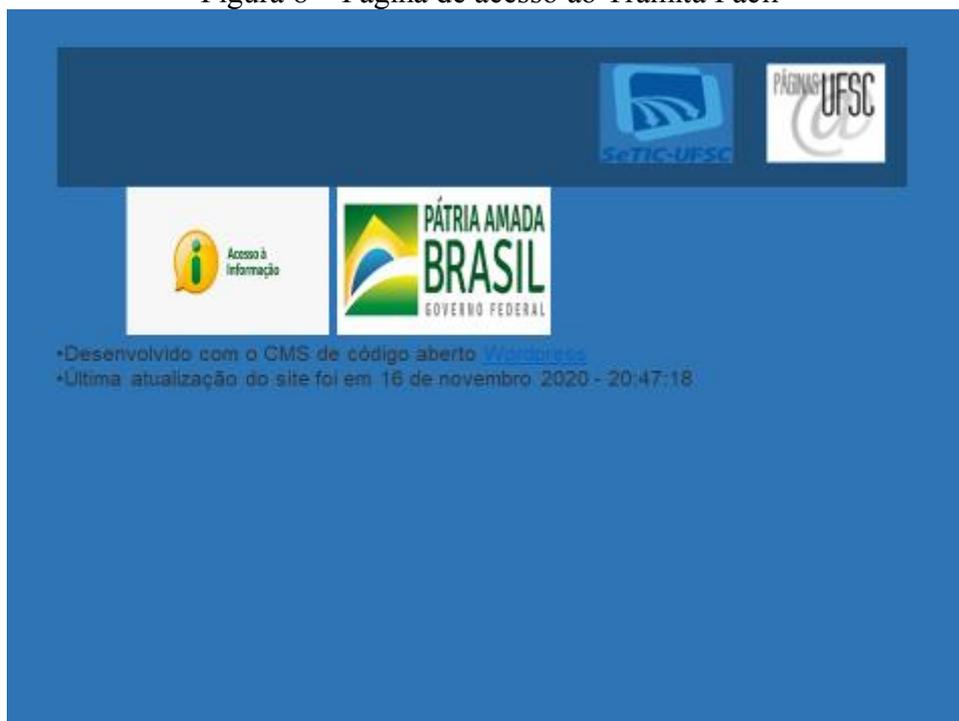
Figura 7 – Fases de tramitação de um projeto regido por um contrato ou convênio na UFSC



Fonte: Tramita Fácil, UFSC (2021).

Dentre as referidas fases, a denominada de encerramento cita a necessidade de elaboração da prestação de contas por parte do coordenador do projeto. Esclarece, inclusive, a responsabilidade das fundações de apoio na elaboração dos respectivos demonstrativos que compõem a prestação de contas. Entretanto, não há menção, nesta etapa e nas demais seções do *site*, sobre como essa prestação de contas deve ser realizada. A Portaria 487/2017/GR foi publicada com o objetivo de prorrogar, até 30 de junho de 2017, a atuação do grupo de trabalho na construção do Tramita Fácil. O Início da fase piloto do programa deu-se em 15/09/2017. Percebe-se que não houve conclusão da atividade, visto que a página traz a informação de ainda estar em construção. A Figura 8, a seguir, extraída da página do Tramita Fácil traz em seu rodapé a informação da data de atualização do *site*, sendo esse dia o mesmo em que a pesquisadora toma conhecimento desta página.

Figura 8 – Página de acesso ao Tramita Fácil



Fonte: elaborado pela autora, adaptado de UFSC (2020).

Tendo em vista seu caráter facilitador e informativo, e considerando que a existência dessa plataforma se deve à importância de centralizar os dados nela inseridos, causou estranhamento à pesquisadora que nenhum dos participantes, sobretudo os entrevistados na etapa qualitativa, tenham mencionado o conhecimento da mesma. A própria pesquisadora, servidora da Universidade há sete anos, desconhecia a sua existência, fato que pode ser comum dentre outros servidores. O uso da plataforma para outras informações poderia vir a suprir a necessidade de padronização e de divulgação de processos, fluxos e procedimentos, servindo como um guia de como manter a eficiência na gestão universitária. Apesar de a página ter sido criada entre 2016 e 2017, o seu rodapé indica movimentação recente, o que pode significar interesse da universidade em atualizá-la. O manual de prestação de contas e suas respectivas informações seriam um importante aditivo a ser considerado.

A exemplo do MEC, o Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovação e Comunicações (MCTIC) dispõe do Cadastro de Sistema Eletrônico de Informações (CADSEI) para acompanhar os recursos enviados para a universidade e o respectivo retorno a respeito de sua utilização, consistindo em mais uma modalidade de prestação de contas. Embora sua alimentação seja através dos relatórios elaborados pelo SPCC, não há um acesso *online* para tanto: são encaminhados relatórios por correio eletrônico, os quais são inseridos por servidores daquele Ministério. Processo semelhante ocorre nas tratativas de prestações de contas ao Fundo

Nacional de Saúde (FNS), o qual recebe documentos físicos e arquivos digitais na divisão de convênios, em Florianópolis, ou por correio eletrônico, em Brasília.

Há órgãos que exigem apenas que o Relatório de Cumprimento do Objeto- RCO seja encaminhado. Nesse caso, as informações e os relatórios de execução financeira são arquivados junto ao DCF para o atendimento aos órgãos de controle externo e interno, assim como ficam dispostos para registro na prestação de contas anual da universidade.

4.3.1 Accountability nas Prestações de Contas de Convênios

O quadro abaixo lista os setores e responsáveis pelas atividades inerentes à prestação de contas de convênios, e os respectivos responsáveis pelas mesmas, conforme Quadro 10.

Quadro 10 – Setores da UFSC relacionados às atividades de Prestação de Contas

OBJETO DE PESQUISA		
SETOR	ATIVIDADES	RESPONSÁVEL
Reitoria	Firmar acordos e convênios entre a Universidade e entidades ou instituições públicas ou privadas nacionais, estrangeiras ou internacionais, depois de aprovados pelos órgãos competentes. O Dirigente é o representante legal pelo envio das prestações de contas podendo essa atividade ser delegada.	Reitor
Setor de Prestação de Contas de Convênios do DCF/SEPLAN	O setor confere as informações orçamentárias e de saldos devolvidos que constam na prestação de contas que a fundação inseriu no SPA e encaminhou ao Conselho de Curadores. Elabora parcialmente os quadros de execução físico-financeira e encaminha ao coordenador. Verifica a documentação recebida a ser enviada ao órgão repassador do recurso, confere a pendência de algum relatório e organiza conforme a exigência específica de cada concedente do recurso. Redige o ofício de envio da prestação de contas, a qual, por vezes, é entregue em mãos ao coordenador, que fará o protocolo no órgão. Também poderá ser enviada via correio ou por e-mail. Acompanha na conta de receitas da UFSC as devoluções de saldos financeiros (rendimentos ou recursos não utilizados) dos projetos por parte das fundações e que deverão ser repassados às concedentes.	Diretor do DCF
Coordenadoria Contábil do DCF/SEPLAN	Procede a devolução de saldos orçamentários ou financeiros no sistema SIAFI ou no SISGRU.	Coordenador da Coordenadoria Contábil

Coordenadoria de Projetos DPC/PROAD	Registra o convênio nos Sistemas de Controle e Gestão elaborados pela UFSC e/ou pelos Órgãos de Controle do Governo Federal; Insere no SIMEC os RCOs. Encaminha via e-mail aos coordenadores o ofício de cobrança do TED de sua responsabilidade.	Coordenador da Coordenadoria de Projetos
Coordenadoria de Contratos DPC/PROAD	Registra os termos de contratos e aditivos estabelecidos com as fundações para a execução dos Projetos. Solicita no SARF a emissão de empenho do contrato para com a fundação que administrará os recursos do projeto de pesquisa.	Coordenador de Contratos
Secretaria de Planejamento-SEPLAN	Confere e assina os relatórios físico-financeiros e o relatório de cumprimento de objeto juntamente com o coordenador (a) do projeto. Atribuição delegada pelo Reitor.	Secretário de Planejamento
Departamento de Gestão Patrimonial –DGP/PROAD	Confere a relação, enviada pela fundação, dos bens adquiridos e/ou produzidos com os recursos do projeto, localiza-os e registra-os no sistema de tombamento da UFSC. Emite a relação a ser destinada ao órgão, coleta as assinaturas do coordenador e do diretor do DGP e envia ao DCF.	Diretor do DGP
Fundações	Executam, juntamente com o coordenador(a), o projeto regido por contrato com a UFSC, gerenciando financeiramente as despesas do mesmo e prestam contas para o Conselho Curador.	Superintendente
Coordenador (a) do Projeto de Pesquisa	Acompanha a execução do projeto, elabora e assina o Relatório de Cumprimento do Objeto e o Relatório Técnico, preenche as informações de sua responsabilidade nos relatórios físico-financeiros, assina estes relatórios, a relação de bens, a relação de treinados e/ou capacitados, os relatórios para a prestação de contas da fundação ao Conselho de Curadores e responde às diligências, quando solicitadas.	Coordenador(a) responsável
Fiscal de Contrato do Projeto de Pesquisa	Elabora e assina o relatório de ateste do uso regular dos recursos repassados à fundação na prestação de contas para a UFSC.	Fiscal designado
Conselho de Curadores	Aprova e fiscaliza acordos ou convênios, analisa as prestações de contas das fundações, faz diligências e elabora o parecer e a resolução referentes ao uso do recurso.	Relatores do Conselho de Curadores

Fonte: elaborado pela autora, dados UFSC (2020).

Independentemente do nível de contato dos setores acima referidos com o processo de prestação de contas, é fundamental o envolvimento do SPCC, visto que o setor faz parte da coordenadoria contábil do DCF, responsável pelo acompanhamento, execução e o destino do recurso orçamentário e financeiro concedido à universidade.

Em se tratando de convênios, há mais de uma modalidade de formalizar e normatizar a transferência de recursos. A vigente, no momento, é o Termo de Execução Descentralizada (TED), embora ainda haja prestações de contas pendentes das modalidades que caíram em desuso conforme o tempo. A Figura 9, a seguir, ilustra os instrumentos utilizados, ainda que não sejam mais aplicáveis:

Figura 9 – Instrumentos utilizados em transferências de recursos



Fonte: elaborado pela autora (2019).

Cada um dos instrumentos firmados está amparado na legislação aplicada à sua época, as quais foram sofrendo mudanças na legislação que normatiza os relatórios necessários à apreciação da prestação de contas, observando-se as especificidades de cada instituição. Os termos de descentralização são regulamentados pelo Decreto 10.426, de 16 de julho de 2020, o qual dispõe, ainda, sobre os modelos de relatórios utilizados pelos coordenadores de projetos para fins de prestação de contas. Estes relatórios são estabelecidos na Portaria Interministerial nº 507/2011 MP/MF/CGU, que estabelece as normas para execução do disposto no referido Decreto. A Portaria traz, em seu art. 3º, o seguinte:

Art.3º - Os atos e os procedimentos relativos à formalização, execução, acompanhamento, prestação de contas e informações acerca de tomada de contas especial dos convênios e termos de parceria serão realizados no Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse - SICONV, aberto à consulta pública, por meio do Portal dos Convênios. (BRASIL, 2011).

O Art. 74 da mesma portaria definiu os documentos que fazem parte da prestação de contas, além das informações apresentadas pelo convenente no Sistema de Convênios do Governo Federal (SICONV). São os elencados abaixo (BRASIL, 2011):

- I - Relatório de Cumprimento do Objeto;
- II - Notas e comprovantes fiscais, quanto aos seguintes aspectos: data do documento, compatibilidade entre o emissor e os pagamentos registrados no SICONV, valor, oposição de dados do convenente, programa e número do convênio;
- III - Relatório de prestação de contas aprovado e registrado no SICONV pelo convenente;
- IV - declaração de realização dos objetivos a que se propunha o instrumento;
- V - relação de bens adquiridos, produzidos ou construídos, quando for o caso;
- VI - a relação de treinados ou capacitados, quando for o caso;
- VII - a relação dos serviços prestados, quando for o caso;
- VIII - comprovante de recolhimento do saldo de recursos, quando houver; e
- IX - termo de compromisso por meio do qual o convenente será obrigado a manter os documentos relacionados ao convênio, nos termos do § 3º do art. 3º desta Portaria.

Neste sistema, os registros das fases relacionadas à transferência de recursos, desde a celebração, execução e prestação de contas devem ser apresentados exclusivamente por meio do SICONV (BRASIL, 2013). A apresentação apenas por meio físico poderá propiciar a abertura de Tomada de Contas Especial por omissão no dever de prestar contas, salvo fato devidamente justificado pelo convenente e aceito pelo concedente (Diretriz 11/2012 da Comissão Gestora do SICONV), (BRASIL, 2013).

Embora a UFSC utilize os referidos relatórios como modelos, não faz uso do envio da prestação de contas através do sistema SICONV. Conseqüentemente, não atende aos itens II e III. A publicação do TCU do documento “Convênios e outros repasses” destinado a auxiliar os gestores na normatização dos procedimentos para acesso ao SICONV do Portal de Convênios do Governo Federal objetiva aperfeiçoar a ação da administração pública.

Uma vez firmado o convênio e nele estabelecidas as cláusulas e um plano de trabalho, a universidade, em determinadas situações, contrata uma das Fundações de Apoio (FAs) criadas para o respectivo suporte na realização dos projetos. As FAs são instituições regulamentadas como pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, fundamentadas no artigo 1º da Lei nº 8.958, de 20 de dezembro 1994¹, com o intuito de dar suporte às universidades públicas na elaboração e na execução de projetos de pesquisa e de extensão (SANTOS, 2001). Ângelo (2018) acrescenta, ainda, que as FAs auxiliam na interação entre a universidade e empresas.

As fundações de apoio passaram a atuar como escritórios de contratos/convênios de pesquisa e extensão, mediando a interação entre as universidades e o parque

¹ Art.1º. As instituições federais de ensino superior e de pesquisa científica e tecnológica poderão contratar, nos termos do inciso XIII do art. 24º da lei 8.666, de 21 de junho de 1993, e por prazo determinado, instituições criadas com a finalidade de dar apoio a projetos de pesquisa, ensino e extensão e de desenvolvimento institucional, científico e tecnológico de interesse das instituições federais contratantes (BRASIL, 1994).

empresarial. E, também, como escritórios de transferência de tecnologia, promovendo diretamente projetos de interesse das empresas, identificando demandas e buscando parceiros/clientes para futuros projetos, e viabilizando os acertos para o seu atendimento. (ÂNGELO, 2018, p. 11).

A racionalidade financeira enfrentada pelas IES públicas marcou a acentuação das parcerias entre universidades e FAs na década de 90. A alternativa desencadeada para o enfrentamento à crise financeira e educacional brasileira chega com a expansão do ensino superior privado nesse mesmo período, evidenciando a necessidade de avaliar o ensino superior ofertado pela IES (DIAS SOBRINHO, 2010). Os investimentos na educação, cada vez mais escassos, limitam o desenvolvimento da atividade-fim das universidades públicas. É nesse sentido, de acordo com Silveira (2017), que as FAs atuam junto às IES, suprimindo essas lacunas por meio da proposição de convênios que fomentem o desenvolvimento da ciência e da educação de maneira mais ágil em relação à tradicional.

As limitações impostas pelos regimes normativos e pela competitividade do mercado são superadas com as celebrações de parcerias entre as universidades e as FAs, pois estas proporcionam o relacionamento entre o meio acadêmico e o setor produtivo para o financiamento e o desenvolvimento de pesquisa e inovação (AZEVEDO; CÁRIO; MELO, 2014). As FAs, portanto, são consideradas fundamentais para a continuidade dos projetos de pesquisa e de extensão nas universidades, visto que constituem uma conexão entre a universidade e seus parceiros externos. Para que a pesquisa evolua e haja mais recursos destinados aos projetos da UFSC, Silva *et al.* (2017) entende ser necessário valorizar quem concede o financiamento; afinal, a sociedade será a maior beneficiada com o resultado de cada projeto desenvolvido.

A UFSC, em alguns casos, quando da aprovação do convênio, recorre a uma das quatro Fundações de apoio (FAs) mencionadas no Quadro 11, a seguir, para gerir a execução dos recursos financeiros advindos de parcerias externas.

Quadro 11 – Fundações de Apoio vinculadas à UFSC

NOME	ANO DE FUNDAÇÃO
Fundação do Estado de Santa Catarina-FEESC	1966
Fundação de Estudos e Pesquisas Socioeconômicos- FEPese	1977
Fundação de Amparo à Pesquisa e Extensão- FAPEU	1977
Fundação José Arthur Boiteux- FUNJAB	1958

Fonte: elaborado pela autora (2019).

O prazo para o envio da documentação necessária à comprovação do regular uso do recurso deverá estar de acordo com o Art. 28º, parágrafo 5º da Instrução Normativa da Secretaria do Tesouro Nacional- STN nº 01, que estipula até sessenta dias após o término da vigência para tanto. As penalidades para o não atendimento deste prazo estão previstas em seu Art. 5º, parágrafo primeiro, inciso I:

Parágrafo 1º Para os efeitos do item I, deste artigo, considera-se em situação de inadimplência, devendo o órgão concedente proceder à inscrição no cadastro de inadimplentes do Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal - SIAFI e no Cadastro Informativo - CADIN, o conveniente que:

I - não apresentar a prestação de contas, final ou parcial, dos recursos recebidos, nos prazos estipulados por essa Instrução Normativa. (BRASIL, 1997).

Na prática, pode-se dizer que este prazo e a respectiva penalização não vêm sendo aplicados, tendo em vista a estatística apresentada na seção introdutória deste estudo, a qual evidencia o acúmulo de prestações de contas pendentes. A falta de um sistema ou setor que realize o acompanhamento da assinatura do convênio, das inclusões dos aditivos, das prestações de contas das fundações, dos relatórios de cumprimento de objeto por parte dos coordenadores, das devoluções dos saldos não utilizados para o encaminhamento das prestações aos respectivos órgãos são fatores que dificultam o controle e o cumprimento de prazos estabelecidos.

A RN nº 13/CUn/2011 contém a regulamentação do relacionamento entre a UFSC e as suas FAs. Nela, há a previsão de convênios e contratos celebrados, mediante a definição de prazos, entre a UFSC e as FAs devidamente credenciadas, O objetivo é apoiar as atividades de extensão, os projetos de ensino e de pesquisa, assim como o desenvolvimento institucional, científico e tecnológico (BRASIL, 2011). Estão incluídas a gestão administrativa e financeira, desde que seja observada a previsão contida na normativa (SILVA *et al.*, 2017). Tal prestação de serviços propicia autonomia, flexibilidade e agilidade na execução dos projetos, uma das características menos atribuídas ao serviço público.

O envio da prestação de contas aos órgãos concedentes de recursos dos convênios firmados pela UFSC e executados por uma das quatro fundações é uma das atividades do Setor de Prestação de Contas de Convênios. A competência do departamento é enviar ao órgão financiador os relatórios de cumprimento de objeto elaborados pelos coordenadores, que são os responsáveis pela execução física dos projetos conforme estabelecido na Portaria Normativa nº 01/PROAD/2019. A partir dessa etapa, o DCF realiza o envio dos quadros demonstrativos de execução contábil/financeira e procede a devolução dos saldos orçamentários e/ou financeiros, bem como frequentemente responde às solicitações de órgãos para envio de documentos complementares de algumas prestações de contas enviadas.

As dificuldades encontradas no setor não são exclusivas da UFSC. Isso pode ser verificado na demanda cotidiana, mediante telefonemas ou e-mails com as demais instituições que com as quais a Universidade mantém convênios. Estes órgãos também enfrentam problemas de natureza administrativa relacionados à prestação de contas. Quando questionados a respeito de quais formulários são exigidos, divergem nas informações devido às suas normativas internas, as quais também variam conforme o convênio estabelecido. Além disso, cada instituição divulga suas normativas em *sites*, o que obriga a UFSC a lidar com diferentes procedimentos, necessitando consultá-los a cada novo convênio firmado. Esse trâmite dificulta a fixação das normas e, conseqüentemente, pode vir a causar desalinhos durante a prestação de contas.

Apesar de ainda não ter havido avanços significativos para minimizar os impactos de uma gestão da prestação de contas entre universidade e as FAs, há a preocupação para que isso ocorra, seja pela definição de responsabilidades mais amplas aos Reitores por parte do MEC (MEYER JUNIOR, 2003), seja pela extensão da missão da universidade enquanto parte da sociedade para desenvolver, entre outras questões, soluções tecnológicas, tanto acadêmicas quanto administrativas (ÉSTHER, 2007). Ainda há um longo caminho a percorrer nesse sentido; entretanto, o início já existe. Afinal, de acordo com Tripp (2005), identificar o problema, planejar a solução, monitorar e avaliar sua efetividade são as primeiras atitudes para resolver uma demanda que pode facilitar o trâmite interno dos envolvidos, além de significar, possivelmente, uma economia de recursos, tanto humanos quanto financeiros.

4.4 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA A PRESTAÇÃO DE CONTAS DE CONVÊNIOS

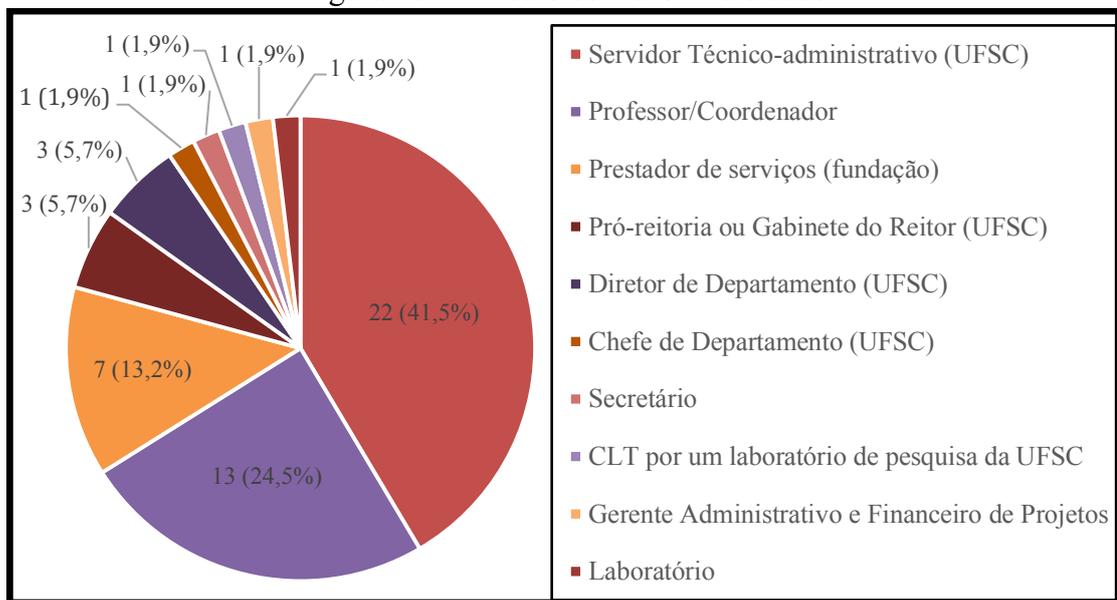
De forma a complementar o entendimento adquirido por meio da pesquisa teórica desenvolvida nesta dissertação, realizou-se, de acordo com a descrição metodológica, uma pesquisa direcionada aos principais envolvidos em alguma das etapas do processo de prestação de contas de convênios da UFSC. Como universo de pesquisa, selecionou-se aqueles colaboradores, de diferentes áreas e funções, sejam elas acadêmicas ou administrativas, cujo endereço eletrônico pudesse ser extraído da base de dados da Universidade.

O questionário, em formato eletrônico, foi encaminhado a um total de 173 (cento e setenta e três) colaboradores, dentre os quais havia 114 (cento e quatorze) professores, 38 (trinta e oito) membros do corpo técnico-administrativo e 21 (vinte e um) colaboradores terceirizados, afetos às Fundações de Amparo e aos projetos em andamento junto à UFSC. Para selecionar os

respondentes, a pesquisadora e seu orientador optaram em estabelecer como público-alvo todos aqueles que nos últimos cinco anos tornaram possível a elaboração de uma ou mais prestação de contas. O endereço eletrônico destes foi obtido através dos registros de controles do SPCC. Obteve-se, ao final de duas semanas de pesquisa, o total de 53 (cinquenta e três) respondentes, os quais compõem o corpus de análise de dados aqui apresentado.

A Figura 10 representa o total de respondentes de acordo com o seu respectivo vínculo com a universidade.

Figura 10 – Vínculo com a Universidade

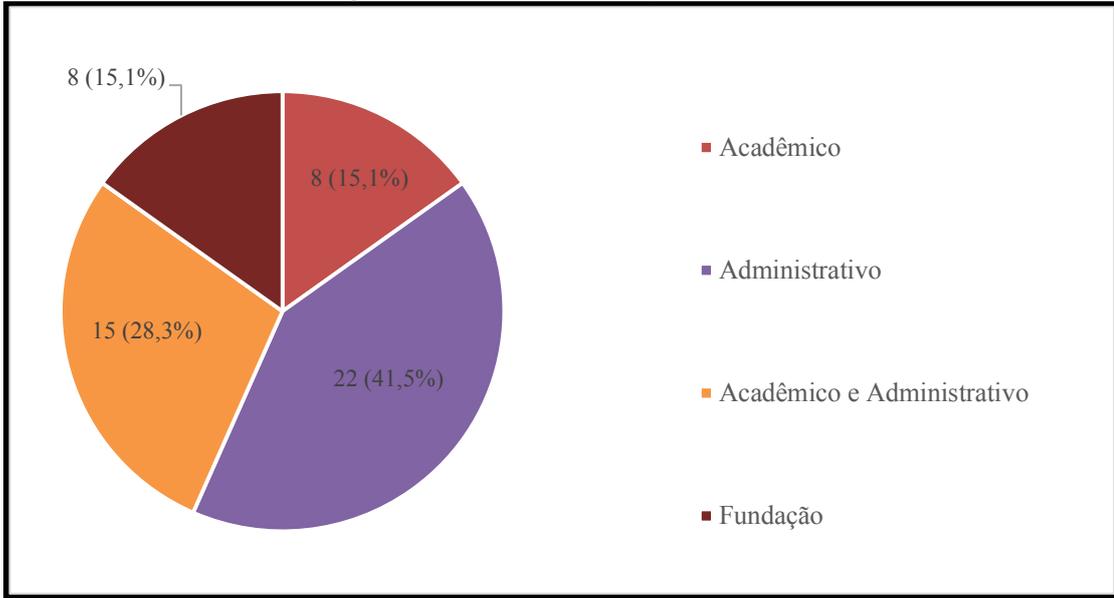


Fonte: dados da pesquisa, elaborado pela autora (2020).

Pode-se perceber, de acordo com a primeira pergunta que compõe o questionário, a representatividade do corpo técnico-administrativo constante entre os respondentes (41,5%).

Com o intuito de identificar a área de atuação dos respondentes da pesquisa, a pergunta formulada para questionar qual o setor de vinculação obteve respostas conforme demonstra a Figura 11.

Figura 11 – Setor de atuação na UFSC

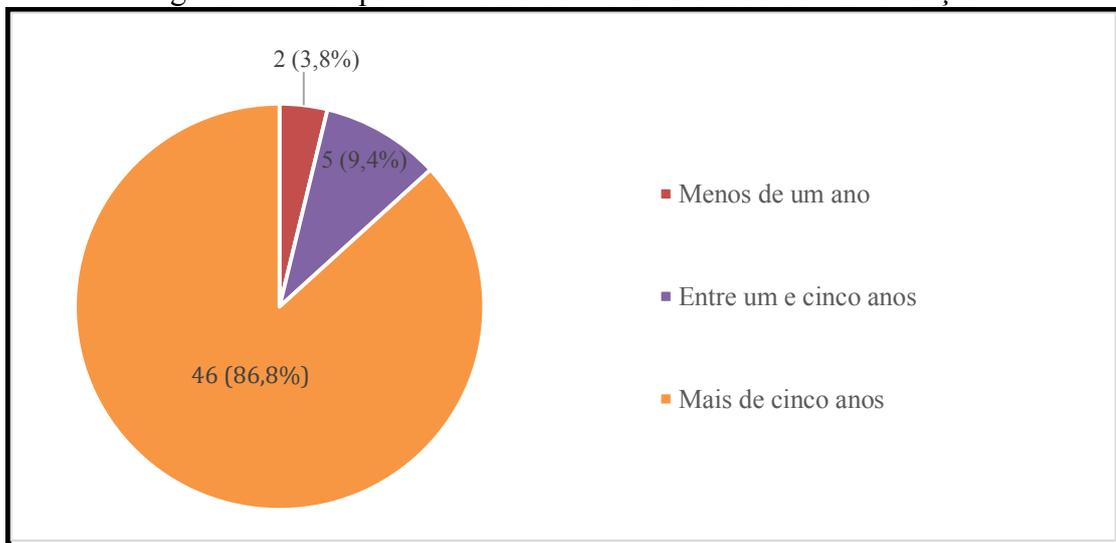


Fonte: dados da pesquisa, elaborado pela autora (2020).

A Figura 11 corrobora o resultado verificado na primeira questão, demonstrando maior incidência de respondentes atuando nas áreas administrativa e acadêmica e administrativa. Do resultado apresentado, observa-se que 15,1% atuam apenas na área acadêmica e o mesmo percentual de 15,1% executam suas atividades em alguma das fundações.

Para que fosse possível ratificar o embasamento técnico contido na experiência profissional dos respondentes, uma das perguntas constantes no questionário se referia ao tempo de serviço na função atual, a qual possui interface com o processo de prestação de contas de convênios na UFSC.

Figura 12 – Tempo de vínculo com a UFSC e/ou com a fundação



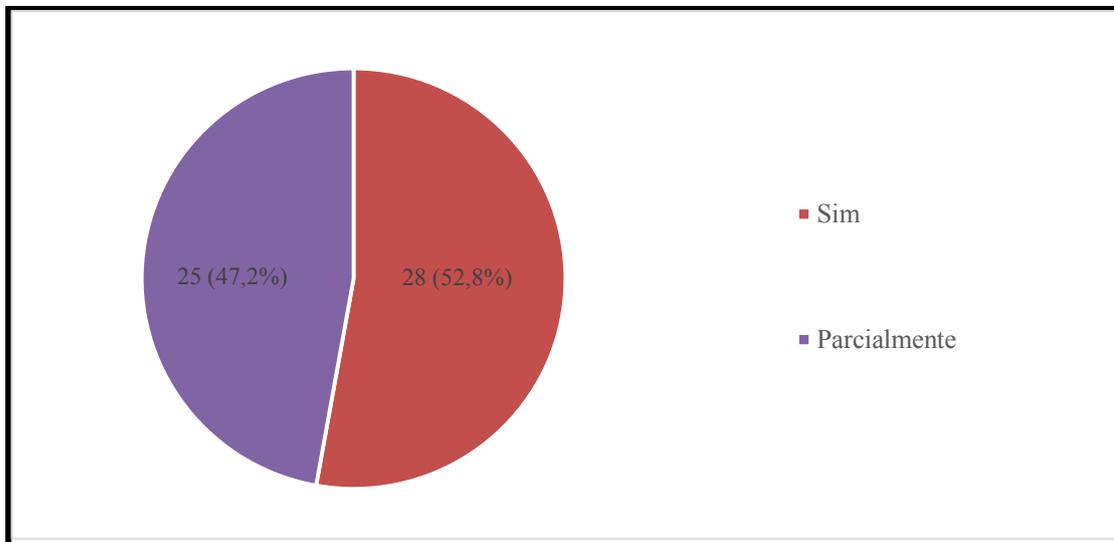
Fonte: dados da pesquisa, elaborado pela autora (2020).

A Figura 12 revela que 86,8% dos respondentes possuem mais de cinco anos de atuação na sua área.

Tendo verificado na Figura 12, que a maioria dos respondentes afirmou ter mais de cinco anos de experiência na função, acredita-se que a confiabilidade das respostas seja satisfatória para os objetivos deste estudo.

A Figura 13 apresenta o percentual de respostas relacionadas ao questionamento da pesquisadora no que se refere ao conhecimento por parte dos respondentes a respeito dos setores envolvidos no fluxo e prestação de contas.

Figura 13 – Conhecimento dos setores envolvidos no fluxo de prestação de contas de projetos, contratos e convênios

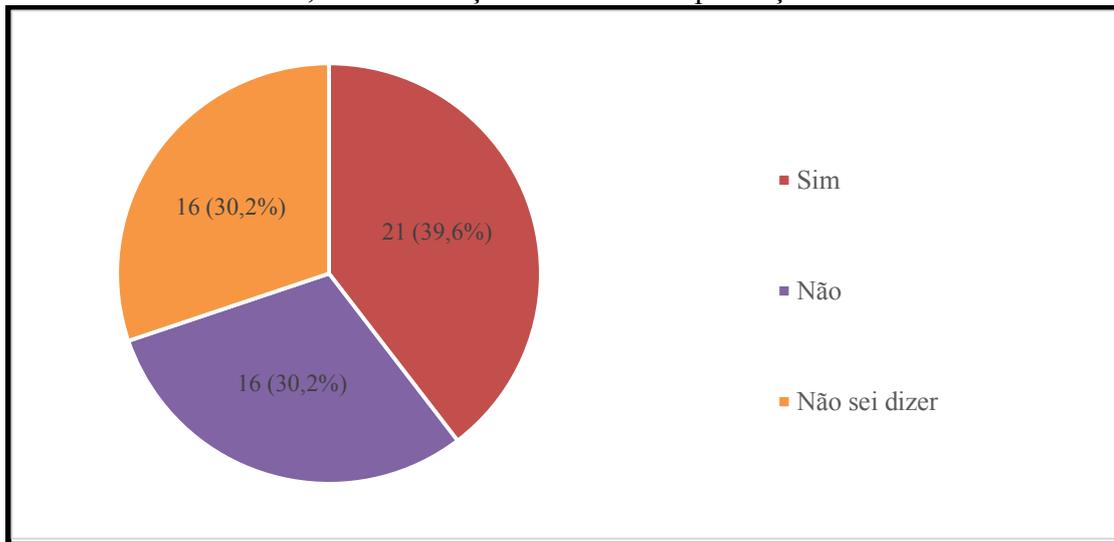


Fonte: dados da pesquisa, elaborado pela autora (2020).

O resultado revela não existir total desconhecimento a respeito dos setores envolvidos no fluxo de prestação de contas de projetos, contratos e convênios na Instituição, tendo em vista a inexistência de respostas negativas. Em contrapartida, apesar de a maioria (52,8%) declarar conhecimento do referido fluxo, é substancial a quantidade de participantes que afirma conhecer parcialmente (47,2%) as áreas que fazem parte do percurso das prestações de contas.

Para além do fluxo referente à prestação de contas de projetos, contratos e convênios, buscou-se verificar a existência de um responsável, por acompanhar a vigência dos projetos de pesquisa e extensão que resultam prestações de contas, dentro de cada setor ou centro de ensino. A Figura 14 apresenta um resultado que ratifica a importância deste estudo no sentido de esclarecer o fluxo das prestações de contas.

Figura 14 – Existência de responsável que acompanha a vigência dos projetos de pesquisa e extensão, com atribuição de solicitar a prestação de contas

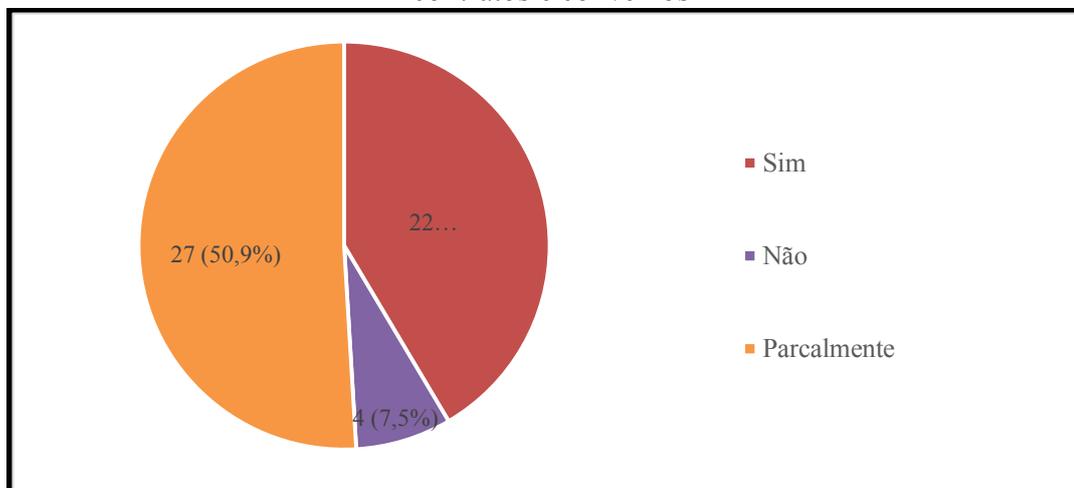


Fonte: dados da pesquisa, elaborado pela autora (2020).

Pode-se verificar que 39,6% dos respondentes afirmam haver alguém dedicado a realizar tal controle; entretanto, o total restante é dividido igualmente entre participantes que afirmam não haver profissional com esta atribuição e entre aqueles que desconhecem essa informação.

A Figura 15, a seguir, corrobora a afirmação realizada em relação à Figura 13, no sentido de confirmar o desconhecimento de informações fundamentais para que as prestações de contas de projetos, contratos e convênios da UFSC sigam um fluxo padrão e, conseqüentemente, ágil.

Figura 15 – Conhecimento do fluxo utilizado pela UFSC na prestação de contas de projetos, contratos e convênios

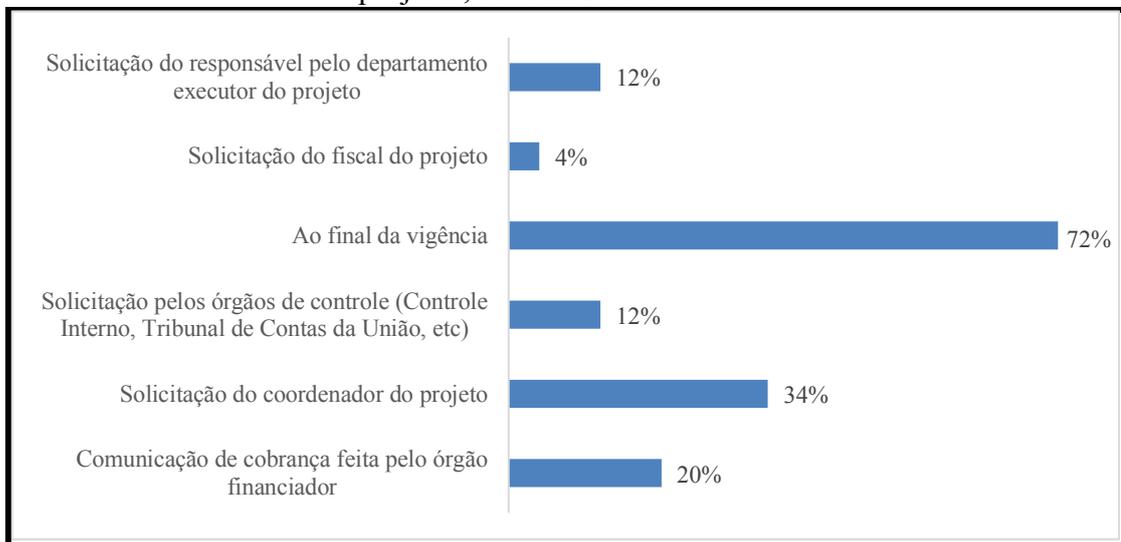


Fonte: dados da pesquisa, elaborado pela autora (2020).

Do total de respondentes, a maioria (50,9%) afirma conhecer parcialmente o percurso realizado pelas prestações de contas, enquanto 7,5% o desconhecem. Ou seja: 58,4% dos respondentes não possuem clareza sobre o fluxo das prestações de contas de projetos, contratos e convênios da Instituição, ainda que trabalhem em áreas para as quais esta informação seja fundamental.

Em relação ao início da prestação de contas, os participantes foram questionados a respeito das ações que originam os respectivos processos em suas áreas de atuação. Esses resultados podem ser verificados na Figura 16 a seguir:

Figura 16 – Ações que originam o início do processo de prestação de contas referente a projetos, contratos ou convênios

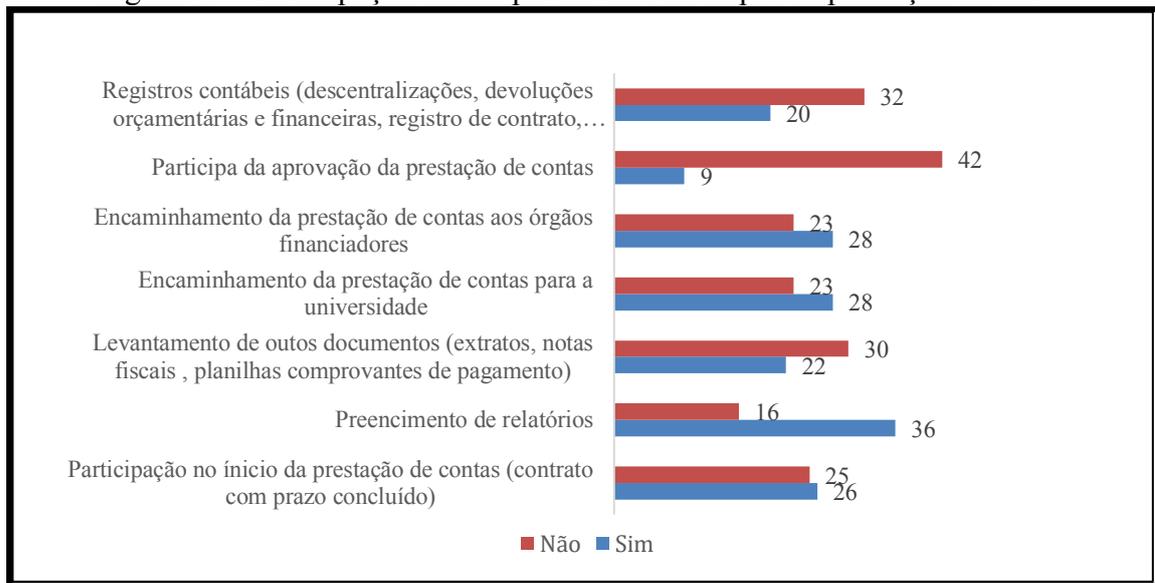


Fonte: dados da pesquisa, elaborado pela autora (2020).

Dentre as opções fornecidas, as quais podiam ser selecionadas em simultaneidade, a maioria dos respondentes (72%) escolheu como principal motivação o final da vigência do contrato ou convênio. Em segundo lugar (34%), está a opção que trata do pedido por parte do coordenador do projeto, e em terceiro lugar (20%) foi selecionada a opção que fala sobre a comunicação de cobrança por parte do órgão concedente - ou seja, quando a prestação de contas já está em atraso.

A Figura 17 evidencia a interface dos respondentes em diferentes momentos do processo de prestação de contas na UFSC.

Figura 17 – Participação dos respondentes nas etapas da prestação de contas

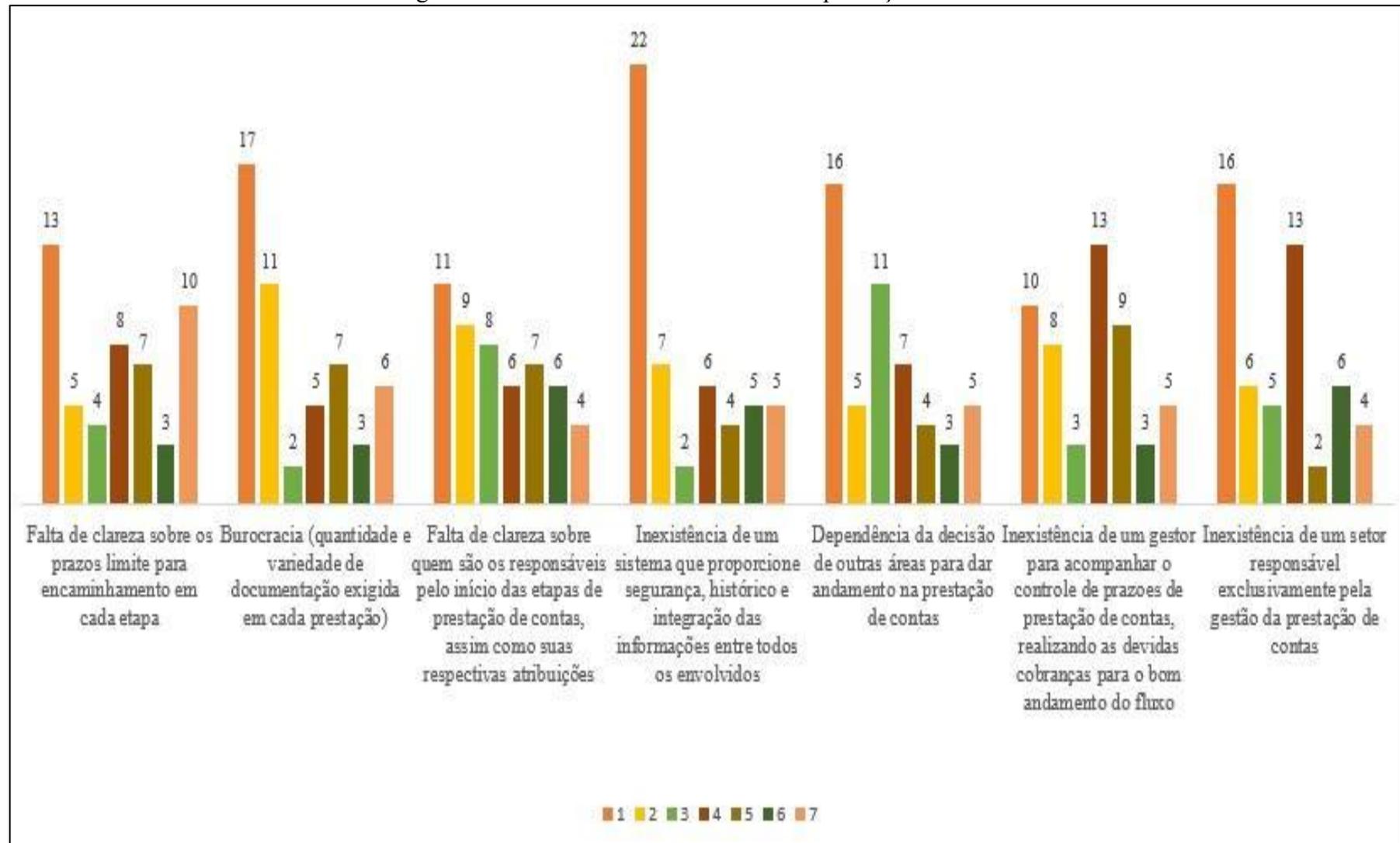


Fonte: dados da pesquisa, elaborado pela autora, 2020.

Como pode ser observado, há um volume expressivo de participantes que informa não executar as atividades listadas, que envolvem o início do processo, a juntada de documentos, o preenchimento de relatórios, trâmites de movimentação do processo entre áreas, aprovação e registros contábeis. Os resultados mais relevantes afirmam que a maioria dos participantes atua na etapa de preenchimento de relatórios (36 respondentes) e que não se envolve com a aprovação (42 respondentes) e com os registros contábeis (32 respondentes).

A questão que propõe aos respondentes a análise dos fatores mais críticos atinentes ao processo de prestação de contas produziu sete gráficos, nos quais é possível verificar o grau de importância de cada uma das opções fornecidas como objeto de contemplação. A Figura 16 revela o entendimento dos 53 respondentes de acordo com as cores destacadas na legenda e as respectivas instruções.

Figura 18 – Fatores críticos relacionados a prestação de contas



Fonte: dados da pesquisa, elaborado pela autora (2020).

Os critérios “falta de clareza sobre os prazos limite para encaminhamento em cada etapa” e “burocracia (quantidade e variedade de documentação exigida em cada prestação)” foram considerados os mais importantes para a maioria dos respondentes (13 e 17 participantes, respectivamente). Chama atenção, a quantidade de respondentes (10) que afirma ser a falta de clareza sobre os prazos o item menos importante. Este resultado revela certa divisão da maioria dos participantes em sua opinião sobre a importância de tornar claros os prazos do processo de prestação de contas de projetos, contratos e convênios; afinal, 23 respondentes selecionaram pontos extremos desta questão.

O segundo gráfico da Figura 18 revela um resultado que corrobora a afirmação de Janissek *et al.* (2017) de que a burocracia é um aspecto que dificulta o andamento do serviço público; neste caso, estende-se à prestação de contas. Dos 53 respondentes, 28 afirmaram ser esta questão muito importante, por meio das cores laranja e amarela (itens 1 e 2). Janissek *et al.* (2017) entendem que a burocracia inerente ao serviço público também abarca Instituições Públicas de Ensino Superior, e a busca pela melhoria da reputação abrange esse setor.

O terceiro gráfico da figura representa as respostas dos participantes em relação à falta de clareza sobre quem são os responsáveis pelo início das etapas de prestação de contas e de suas respectivas atribuições. É possível perceber, devido à pouca variação entre as opções, que, embora a maior incidência de respostas demonstre ser esta uma questão muito importante para os participantes, não é esta a questão que dificulta o trâmite do processo dentro da Universidade.

Em contrapartida, o resultado verificado no gráfico central da Figura 18 mostra uma das principais dificuldades consideradas pelos respondentes: 22 deles afirmam que a inexistência de um sistema que proporcione segurança, histórico e integração das informações entre todos os envolvidos é fator de extrema importância para o andamento desses processos.

Depender de outras áreas para que o fluxo de prestação de contas transcorra é um dos fatores considerados importantes pelos participantes da pesquisa. Conforme evidenciado no quinto gráfico da mesma figura, o maior número de respondentes (16) classificou essa afirmação com o uso da opção 1 (mais importante). O segundo maior quantitativo de respondentes utilizou o número 3, que também está ligado a um grau elevado de relevância.

Em se tratando da inexistência de um gestor responsável pelo acompanhamento e pelo controle dos prazos de prestações de contas, os resultados evidenciados pelo penúltimo gráfico da Figura 18 revelam, em uma primeira análise, certa neutralidade por parte dos participantes. A maioria (13 respondentes) considera que essa figura não é fundamental para o prosseguimento do processo de prestação de contas. Faz-se essa leitura tendo em vista a seleção do número 4 (quatro), que está exatamente no centro das opções consideradas mais (1) ou

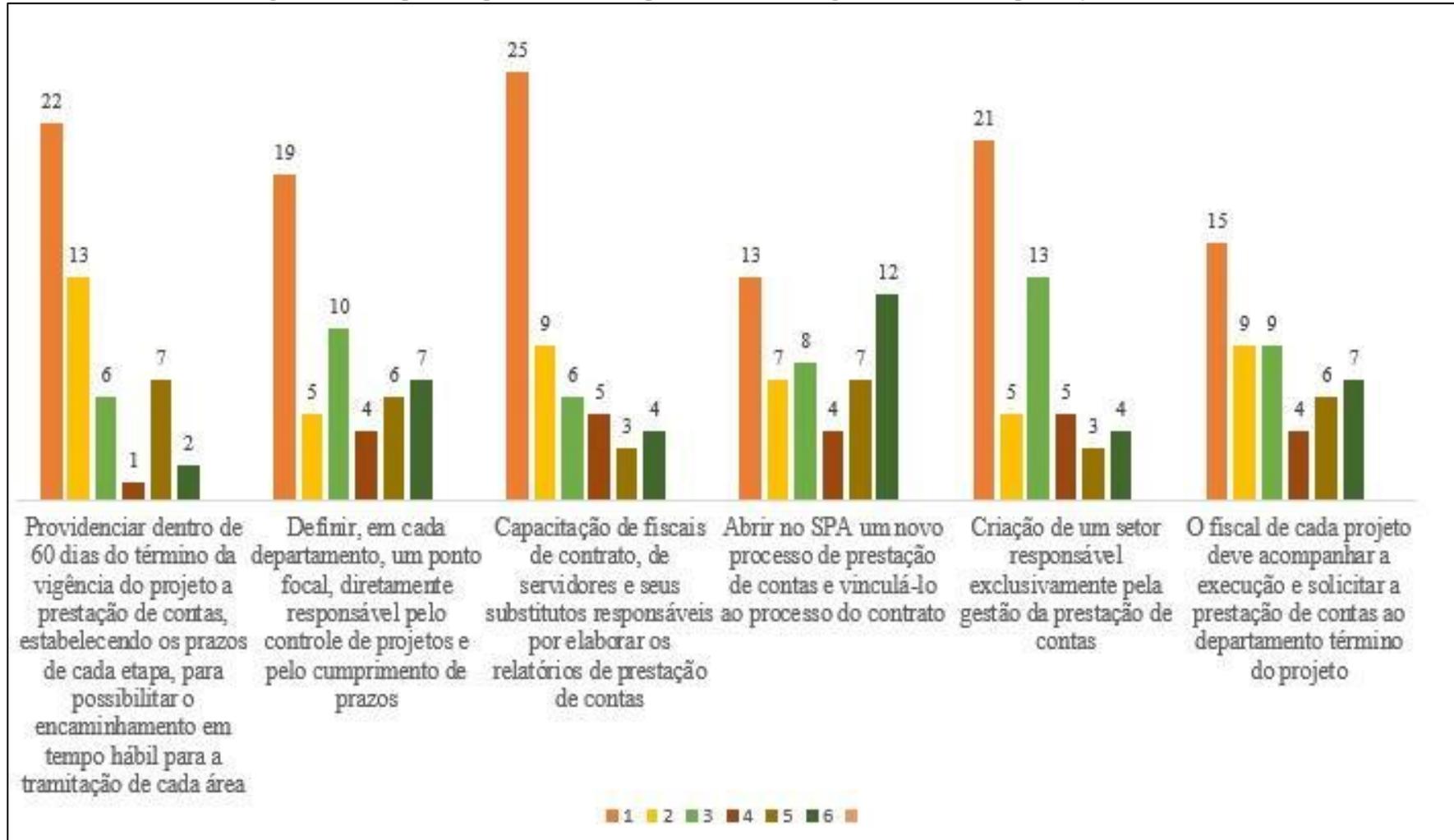
menos (7) importantes. Em contrapartida, ao realizar uma leitura secundária deste gráfico, verifica-se que os respondentes apresentaram opiniões divergentes em relação ao grau de importância do gestor de prestação de contas. O segundo valor mais selecionado é o de número 1 (um), considerado o mais importante e escolhido por 10 (dez) participantes, enquanto o terceiro mais escolhido é o de número 5 (cinco), representando menos importância que o centro das opções (que poderia ser considerado o meio termo).

O resultado apresentado no último gráfico da Figura 18, de certa forma, destoa do entendimento apresentado diante do gráfico anterior. A opção mais selecionada, diante do questionamento a respeito da importância de haver um setor exclusivamente dedicado à gestão de prestação de contas da UFSC, foi a opção 1 (um), ou seja, a que considera o maior grau de importância: dos 53 (cinquenta e três) respondentes, 16 (dezesesseis) selecionaram esta opção. O segundo valor mais escolhido foi o número 4 (quatro) (13 respondentes), correspondente ao valor central da questão. Ou seja, ainda que haja uma quantidade de pessoas que considerem ser este setor de extrema importância para melhorar o processo de prestação de contas, há uma parte considerável dos envolvidos neste fluxo que entendem não ser primordial contar com um setor que controle somente esse processo.

O contrassenso entre os dois últimos gráfico da Figura 18 reside, justamente, no fato de o setor ser considerado importante pela maioria, mas não a necessidade de haver um gestor específico para tanto. Partindo do pressuposto de que uma área funcione com um gestor, há uma lacuna de entendimento nesta pesquisa a respeito de quais os motivos que levaram os respondentes a essa conclusão.

A questão que suscita dos participantes a análise de aspectos que contribuam para a agilidade do fluxo de prestação de contas na UFSC traz diversas opções de melhorias, para as quais cada participante necessitava atribuir um número correspondendo ao grau de importância, em sua opinião. As opções sugeridas pela pesquisadora e os resultados atribuídos estão dispostos na Figura 19 a seguir:

Figura 19 – Aspectos que contribuem para melhorar e agilizar o fluxo de prestação de contas



Fonte: dados da pesquisa, elaborado pela autora (2020).

O primeiro aspecto diz respeito ao prazo de sessenta dias para o encaminhamento do processo, permitindo às áreas o atendimento das demandas em tempo hábil. De acordo com a representação disposta no primeiro gráfico, a maioria dos participantes (22) (vinte e dois) considerou ser este tópico da mais alta importância, seguidos de 13 (treze) participantes que selecionaram o número 2 (dois), cujo grau de relevância é alto. Ou seja, a questão do prazo e do tempo de ação dos setores é um ponto a ser observado quando da proposição de melhorias para esse fluxo.

O segundo aspecto representa os resultados referentes à possibilidade de existência de um ponto focal, dentro de cada área, para agilizar o trâmite do fluxo de prestação de contas. Novamente, a maioria (19) (dezenove) dos participantes entende ser esse tópico de altíssima importância (1), seguidos de 10 (dez) participantes que consideram ser de importância média a alta (opção 3). Entretanto, entende-se ser elevado o total de respondentes que afirma ser menos importante essa iniciativa: 13 (treze) pessoas selecionaram os valores 5 (cinco) e 6 (seis), correspondentes à baixa importância desse aspecto.

A capacitação de colaboradores aptos a elaborar os relatórios referentes às prestações de contas de convênios e contratos foi considerada um aspecto de suma importância pela maioria dos respondentes. 25 (vinte e cinco) participantes atribuíram à questão o número 1, que significa altíssima importância; seguidos de 9 (nove) participantes que selecionaram a opção 2, de importância alta. Considerando o universo total de respondentes (53) (cinquenta e três), pode-se afirmar que mais da metade dos participantes entendem ser este um ponto fundamental para melhorar o fluxo da prestação de contas dos convênios e contratos na UFSC. Este resultado fica evidente no terceiro gráfico da figura.

Sobre a possibilidade de realizar a abertura de um novo processo de prestação de contas via SPA (plataforma de gerenciamento administrativo da Universidade), de modo a automatizar o trâmite de atendimento às etapas da prestação de contas junto às áreas envolvidas, pode-se detectar certa divergência de opiniões a respeito do grau de pertinência dessa possibilidade. Enquanto 13 (treze) respondentes afirmaram ser uma questão de altíssima importância (opção 1), 12 (doze) participantes consideraram ser este aspecto de baixíssima importância (opção 6). Os demais dividiram opiniões entre as opções intermediárias. Esta constatação pode ser percebida no quarto gráfico da figura.

A respeito da importância de criar uma área específica para gerir os processos de prestação de contas de convênios e contratos na UFSC (penúltimo gráfico), pode-se perceber uma divisão de perspectivas. Ainda que o maior índice de respondentes (21) (vinte e um) tenha considerado ser este um item de suma importância (opção 1), houve uma quantidade expressiva

de participantes (13) (treze) que escolheram a opção 3, que representa certo grau de indiferença, visto estar em posição intermediária às extremidades. Ou seja, embora a maioria dos participantes tenha considerado essa possibilidade como sendo de altíssima relevância, não se pode dizer que o índice total do universo desses respondentes seja a favor da criação deste setor.

O acompanhamento da execução dos projetos e a respectiva solicitação da prestação de contas ao término deste foi objeto de análise dos respondentes, de acordo com o último gráfico da Figura 19. Nele, ficou evidente que 15 (quinze) participantes entendem ser este acompanhamento extremamente importante (opção 1) para a melhoria do fluxo de prestação de contas na UFSC. Houve certo equilíbrio em relação à quantidade de participantes que escolheu as demais opções. A menos selecionada foi a opção 4, que, na escala de pertinência suscitada aos participantes, pode ser considerada como “não tão importante”.

Ao término das questões objetivas, houve espaço para que os respondentes pudessem refletir sobre aspectos mais específicos, de acordo com suas percepções a respeito do processo e do fluxo de prestação de contas. Pode-se perceber que houve uma adesão significativa na primeira pergunta: 40 (quarenta) participantes trouxeram suas impressões sobre as ações consideradas importantes para executar melhor o processo de prestação de contas. As respostas constam, na íntegra, na tabela a seguir:

Quadro 12 – Ações importantes para melhor execução do processo de prestação de contas na percepção dos respondentes

Que ações (fatores de sucesso), você julga importantes para melhor execução do processo de prestação de contas?
Menos burocracia
Falta a definição clara do fluxo para projetos de extensão. A PROEX altera as regras conforme dá na cabeça. O SIGPEX tem defeitos significativos. Nem todas as regras são claras e mudam no decorrer do projeto....
Necessidade de uma [sic] processo unificado e com ferramenta sistêmica padronizada.
Faltam orientações quanto aos processos, as fases, as documentações. Faltam manuais e capacitação aos envolvidos. Falta clareza nas etapas e documentações a serem apresentadas para a análise da prestação de contas. Falta comunicação entre os setores da instituição.
Definição clara dos fluxos de prestação de contas no âmbito do Departamento ou Centro.
Tivemos grandes problemas com o setor patrimonial e na definição se o objeto adquirido é bem permanente ou não.
Clareza do fluxo e, principalmente, um setor responsável, pois o trabalho burocrático acaba recaindo sobre o professor/coordenador que também é responsável pelo andamento científico do projeto

Melhoria nos sistemas internos da UFSC.
Desburocratização <i>[sic]</i> do processo
Treinamento e informações
Fiz apenas uma prestação até o momento, só faço uma parte, então até o momento só vejo que é muito necessário fiscais capacitados, com formação em contabilidade e/ou áreas afins. De todo o procedimento dos projetos, isso, para mim, seria o mais importante. Uma boa fiscalização, acaba em uma boa prestação de contas e maior transparência no processo. Fiscais já designados pela UFSC, nomeados somente para esta função.
As ações <i>[sic]</i> já <i>[sic]</i> foram descritas e se forem implementadas serão <i>[sic]</i> de grande ajuda na capacitação, cumprimento de prazos, competências e responsabilidades bem definidas.
Clareza dos passos, dos prazos, do fluxo de tramitação. Assessoria de expertos competentes.
Capacitação dos coordenadores e executores do projeto sobre Prestação de Contas
Cooperação e observação das etapas para que o fluxo do processo não fique pendente.
Capacitação
Capacitação de fiscais e definição de metodologia de acompanhamento dos projetos.
Definição clara entre prestação de contas aos órgãos financiadores e prestação de contas da fundação para a UFSC.
Maior participação dos coordenadores de projetos e um sistema único de prestação de contas, para que estas sejam padronizadas, a fim de facilitar a execução e análise das mesmas. Além disso, a criação de um setor exclusivo para gerir as prestações de contas.
Os departamentos deveriam ter um servidor capacitado para auxiliar na elaboração da prestação de contas dos projetos.
Deveríamos verificar na legislação uma maneira de fixar um prazo para o órgão financiador emitir um parecer de aprovação ou não da prestação de contas. Este prazo deveria estar fixado no ofício de encaminhamento da prestação de contas. Dessa forma evitaríamos que pessoas alheias ao processo, avaliem e façam cobranças indevidas 9, 10 ou mais anos após o fim <i>[sic]</i> da vigência do projeto.
Qualificação adequada de todos os envolvidos com tarefas relacionadas à prestação de contas e estabelecimento de fluxogramas e outras ferramentas que guiem cada etapa.
Controle mais efetivo dos responsáveis <i>[sic]</i> pelo projeto (fiscal e executor), com prazos intermediários no desenvolvimento, não deixando tudo para o final.
Cumprimento de prazos de cada parte à qual cabe alguma responsabilidade e fazer sua parte com clareza e transparência de modos a facilitar o trabalho dos demais envolvidos
Criar um setor que fique responsável tanto pelo recebimento e análise das prestações de contas das fundações quanto o envio dessas para os órgãos financiadores. Esse setor seria responsável pelos prazos, não deixando a responsabilidade para o coordenador solicitar - muitas vezes eles nem sabem.
De acordo com regimento ou estatuto da UFSC a prestação de contas de processos fundacionais é de responsabilidade do Conselho de Curadores, portanto no Conselho de Curadores deveria ter um

setor responsável pela análise das prestações antes da emissão de parecer dos conselheiros.
Notificação ao Coordenador e ao Fiscal sobre o prazo da prestação de contas.
A colaboração dos envolvidos na execução física do projeto, facilitaria a prestação de contas.
O envolvimento do coordenador do projeto na elaboração da prestação de contas.
Integração de todos os envolvidos na execução de um projeto
Maior comunicação entre o executor e o agente prestador de contas, para que possa ter maior agilidade na resolução da mesma dentro do prazo hábil.
Sistema que facilite a prestação de contas, torne mais intuitivo e fácil a prestação.
Distribuir o processo de prestação de contas ao longo da execução do projeto.
Repartição correta dos deveres de cada setor e suas responsabilidades. Tornando assim, a prestação de contas mais rápida e clara.
Capacitação e Fiscalização.
Acho muito importante que seja dado sequência na prestação de contas junto ao órgão financiador no processo SPA de origem (ou fazer uma vinculação) bem como, a inclusão quando da resposta da análise realizada pelo órgão financiador.
Organização do coordenador do projeto
Anexar os produtos esperados ou links dos mesmos no próprio relatório de prestação de contas.
Observância dos documentos requisitados para compor a prestação de contas.
Comunicação, clareza e comprometimento por parte de todos os envolvidos.
Auxílio de servidores especializados para o coordenador do projeto, uma vez que, em geral os coordenadores não têm este conhecimento, bem como têm muitas outras atribuições (aulas, orientações, funções, reuniões, chefias etc.).

Fonte: dados da pesquisa, elaborado pela autora (2020).

Foram recorrentes termos como prazos, capacitação, clareza, setor responsável, comunicação, sistema, transparência, fiscalização entre outros. Também foi possível perceber, em mais de uma resposta, a importância de haver uma liderança que controle o andamento dos processos, o que reforça o entendimento de que há a necessidade de condução de etapas dependentes de áreas que ainda não fazem parte do fluxo de maneira cotidiana.

Outro ponto que merece destaque nas respostas à identificação de oportunidades de melhoria do processo de prestação de contas na UFSC é a padronização de procedimentos, principalmente pela inexistência de um sistema que concentre as informações institucionais e aquelas decorrentes dos projetos executados. Não há, atualmente, uma plataforma que permita o armazenamento de documentos fundamentais à prestação de contas, tampouco um fluxo que

permita o andamento e o acesso dessas informações pelas áreas que necessitam prosseguir com o processo. Para além da questão tecnológica, é importante sinalizar que houve respondentes mencionando o fato de não haver capacitação específica para tal processo, razão pela qual a padronização institucional é dificultada.

Clareza foi um termo utilizado pela maioria dos respondentes, seja utilizando esta palavra ou expressando a ideia de formas diferentes. A questão da transparência sobre as responsabilidades e atribuições dos atores no processo de prestação de contas incide como uma dessas maneiras de explicitar o quanto é necessário trazer à luz questões desconhecidas pelos envolvidos, principalmente porque, dependendo da área a que cada participante pertence na Instituição, o seu nível de envolvimento com as prestações de contas pode variar. Mudanças de áreas e dos próprios colaboradores também são pontos que contribuem para que o processo não seja linear e, sendo algo complexo, seus detalhes podem ser negligenciados por desconhecimento de quem manuseia as informações a cada novo processo.

Os prazos de movimentação dos processos foram mencionados em diversas respostas na tabela acima. Esse aspecto denota a preocupação dos servidores em relação a esse ponto, visto que é recorrente, de acordo com as informações disponibilizadas no início desta pesquisa, haver prestações de contas cujo prazo oficial, definido em Lei, consta expirado. Embora essa informação não seja publicizada, há não apenas a percepção de que prazos vencidos são problemas futuros, mas a de que, em determinado momento, haverá consequências para tanto.

Quadro 13 – Síntese das ações (fatores críticos de sucesso) de destaque para a melhoria e agilidade do fluxo de prestação de contas e o quantitativo mencionado pelos respondentes

Aspecto mencionado nas respostas	Número de incidências de respostas
Prazos (cumprimento, notificação, controle etc.)	9
Capacitação	6
Clareza na definição do fluxo	5
Setor responsável pela elaboração da prestação de contas	4
Comunicação (setores, servidores e envolvidos)	3
Sistema (único, fácil e melhor)	3
Transparência	2

Fonte: dados da pesquisa, elaborado pela autora (2020).

É possível verificar, de acordo com as respostas acima, que as oportunidades de melhoria giram em torno dos mesmos tópicos, os quais foram mencionados de formas muito semelhantes pelos participantes.

Na última questão proposta no questionário, os participantes foram convidados a refletir sobre formas de contribuir para a melhoria do fluxo das prestações de contas, tendo em vista que todos têm algum tipo de interface com o referido processo. É importante observar que, dos 53 (cinquenta e três) respondentes, houve 34 (trinta e quatro) manifestações nesse sentido. Tendo em vista que esta foi uma questão descritiva, pode-se considerar este fato como um inibidor de análise mais profunda. Ainda assim, é possível levantar a hipótese de que essa reflexão, de fato, não tenha sido realizada por todos os participantes, por razões distintas e não verificáveis do ponto de vista deste trabalho.

Quadro 14 – Contribuições para melhorar o fluxo da prestação de contas de convênios atualmente praticado na UFSC

Pergunta: De que forma você, enquanto integrante de uma ou mais etapas de prestação de contas, pode contribuir para melhorar o fluxo atualmente praticado?
Interagindo mais com as fundações.
A PROEX deveria auxiliar os coordenadores com menos burocracia e esclarecimentos mais adequados
Acompanhando e preparando a prestação de contas antes do vencimento, não deixando para os 60 dias de prazo previsto.
A padronização do processo dos contratos deve ser formalizado e institucionalizado, assim como divulgada em todas as instâncias que tramita o contrato.
Definição de regras claras sobre o funcionamento dos processos com diminuição da burocracia atualmente existente.
Estar ciente dos prazos a serem cumpridos e durante a execução do projeto ter o conhecimento do que precisarei para prestar contas ao final do projeto, criando uma memória de execução com registros do acompanhamento do órgão financiador.
Registrando todos os passos.
Antecipação na coleta das informações documentos necessários.
Alinhar os documentos e relatórios.
Treinamento
Participando no início de capacitação.
Interação com todos os agentes envolvidos.
Estar em dia e de modo organizado com os balanços e documentos! Acompanhamento permanente e reuniões com equipe!
A prestação de contas, nesses casos, se dá pela sequência do fluxo da viagem feita pelo requerente, pelo estabelecimento de prazos a eles, em que o sistema controla os atrasos e como "punição" para o

não atendimento da entrega de relatório de prestação de contas da viagem requerida, ocorre o impedimento para a aquisição de novos pedidos de viagem.
Com responsabilidade e transparência.
Capacitação de fiscais.
Ter o auxílio de um servidor capacitado para dar o fluxo adequado das informações.
Fornecendo documentos necessários, quando solicitado.
Um controle mais efetivo do executor ou uma pessoa responsável pelo financeiro na execução do projeto (efetiva).
Nos projetos que prestei contas sempre cumpro com as responsabilidades e prazos que a mim cabiam, mas percebia que havia mais que um órgão, inclusive Fundação, que revelava desleixo especialmente quanto aos prazos.
Estar mais atenta quanto ao prazo para realizar a prestação de contas.
O envio da prestação dentro do prazo estipulado é o que garante que o fluxo seja completado com êxito.
Sugerindo que as prestações de contas sejam realizadas por quem tem competência para realizá-las.
Não sei definir. Talvez criar um banco de informações sobre os projetos e as prestações de contas. Criação de um sistema interligado que notifique os envolvidos no processo sobre a vigência e prazo de prestação de contas.
Acompanhamento da execução do objeto
Pressionar por mais transparência e eficiência de todos os envolvidos.
Auxiliando os setores responsáveis a prestar informações precisas sobre a execução do projeto.
Participação mais ativa nos trâmites e execução dos processos, enquanto fiscal.
Dando auxílio ao Coordenador do projeto.
Elaborando relatórios de prestação de conta de forma mais precisa e objetiva possível.
Organizando e elaborando os documentos necessários em tempo hábil para os próximos setores analisarem.

Fonte: dados da pesquisa, elaborado pela autora (2020).

Dentre as respostas dos participantes, foi possível detectar os principais pontos entendidos como possíveis de melhorias no fluxo de prestações de contas na UFSC. Embora algumas das respostas revelam certa imprecisão na análise do que seria de sua incumbência para propor melhorias, foi verificado que as atitudes mais mencionadas foram a capacitação e a interação entre as partes envolvidas na prestação de contas; o melhor controle dos prazos de cada etapa; a padronização e o registro dos processos; a transparência das informações

pertencentes a este fluxo e o seu acompanhamento em si. Portanto, pode-se compreender que os respondentes se consideram integrantes do respectivo fluxo a ponto de reconhecer seu papel na melhoria dele. Ainda assim, esta é uma discussão realizada apenas no âmbito desta pesquisa.

Quadro 15 – Síntese das Contribuições dos respondentes para melhorar o fluxo da prestação de contas de convênios atualmente praticado na UFSC

Aspecto mencionado nas respostas	Número de incidências na questão
Gestão informacional	7
Capacitação	6
Burocracia e regras	4
Interação	3
Transparência	3
Cumprimento dos prazos	3

Fonte: dados da pesquisa, elaborado pela autora, 2020.

Após a coleta de dados que gerou a análise acima, procedeu-se às entrevistas que compõem os dados qualitativos, os quais foram fundamentais para corroborar o entendimento sobre o fluxo de prestação de contas na UFSC e suas possibilidades de otimização. Para tanto, foram entrevistadas cinco pessoas que possuem responsabilidades significativas nas atividades que envolvem as prestações de contas, selecionadas de acordo com o seu nível de envolvimento de experiência com o tema.

Para preservar a identidade dos entrevistados, utilizou-se a sigla E + número para diferenciar cada respondente. Os dados coletados estão a seguir, por ordem de realização das entrevistas.

A experiência dos entrevistados em suas funções foi a primeira pergunta realizada. Pôde-se observar que três deles (E1, E3 e E5) estão há mais de dez anos no cargo, enquanto os outros dois (E2 e E4) são mais recentes, tendo recebido suas incumbências de gestão em 2018 e 2020, respectivamente. E4 possui experiência sob a ótica de coordenador de projetos junto às fundações, o que permite validar suas contribuições para este estudo.

A clareza do fluxo de prestação de contas por parte dos entrevistados é uma questão que necessita de análise. E1 e E5 revelam possuir um bom conhecimento a respeito desse processo. Enquanto E1 declara pleno conhecimento por ter trabalhado diretamente com o envio de prestação de contas para os órgãos correspondentes, E5 traz, em sua resposta, uma crítica necessária:

Visualizar o fluxo com clareza se ele fosse efetuado da forma mais adequada sim, o problema do fluxo está justamente nos gargalos com os coordenadores sem essa questão de não ter talvez o setor de convênios meio que ligado nessa questão da prestação de contas também, já que tudo começa lá, de não ter bem esse alinhamento, às vezes até essa questão de perder prazos, de prorrogação, às vezes acaba caindo

na prestação de contas também, acaba que essas questões influenciam no fluxo da prestação de contas. Acho que talvez o que poderia mudar no fluxo de prestação de contas seria envolver mais o DPC nesse aspecto, até porque, por exemplo, aqueles do SIMEC quem fazia era o DPC, nem envolvia a gente tanto. Na minha visão hoje, a única coisa do fluxo talvez que mudaria, a questão do fluxo, das etapas do processo está bem estabelecida, mas aonde elas acontecem talvez o DPC tinha que se envolver muito mais nessa questão. O que eu sempre disse. (E5).

O DPC é o departamento no qual se inicia a formalização dos convênios da UFSC. É responsável, de acordo com o Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSC (2020), pela elaboração de minutas de contratos, termos aditivos e apostilamentos de contratos terceirizados, atuando como intermediário e facilitador entre a Universidade e as instituições externas. O vínculo com as fundações de apoio, portanto, é de incumbência do DPC. Por essa razão, quando E5 defende a necessidade de maior envolvimento, acompanhando o fluxo por completo e não apenas dando início a ele, está amparado em um dos principais documentos institucionais.

Na mesma questão, E2 menciona não compreender por completo o funcionamento do processo de prestação de contas. Para o entrevistado, falta-lhe clareza sobre o fluxo utilizado hoje. Por isso, sua orientação aos professores é no sentido de que busquem o setor de prestação de contas das próprias fundações que executaram o projeto ou o DCF da UFSC, para que recebam as informações corretas. Na mesma linha, E4 reforça a posição de E2 quando diz que:

Eu te confesso que eu tenho vamos dizer, assim, uma certa dificuldade de entender [...] e pra ser bem sincero, até porque tivemos uma situação que gostaria de entender com mais calma mas a pandemia veio e eu não consegui me apropriar exatamente de toda a tramitação da prestação de contas, por exemplo, eu ainda não tenho clareza de prazos que existem, qual que é o prazo que a fundação tem pra prestar contas para a universidade, a universidade para o conselho, conselho de curadores, apesar de acreditar que a estrutura esteja organizada dentro do DCF, enfim, mas eu como assumi recente ainda tenho uma certa insegurança em alguns aspectos, assim, esse ano tive a oportunidade de conversar com demais colegas da gestão e coordenadores de projetos e eu percebo que é bem comum, deles terem dúvidas também de como funciona essa questão da prestação de contas, do que seria uma prestação de contas, por exemplo, de um projeto para um certo ministério e o que é uma prestação de contas da fundação de apoio para a universidade, por exemplo. Então, essas questões eu acho que ainda estão para comunidade e até pra própria gestão eu diria, então não é algo simples assim e há pessoas que têm uma certa dificuldade de entender esse funcionamento. Essa é a minha opinião pessoal apesar de você trabalhar no setor e estar envolvida nisso deve ter muita clareza, deve ter técnica registrada e organizada, eu falo mais de uma visão técnica que talvez a gente não consiga enxergar tão claramente isso. (E4).

Pode-se perceber que a falta de conhecimento sobre o fluxo de prestação de contas está diretamente relacionada à ausência de documentação que contabilize etapas e responsabilidades. A própria fala de E4, ao dizer que a pesquisadora, provavelmente, possua um registro mais organizado por trabalhar em um setor envolvido no fluxo, mostra que não há um detalhamento intersetorial de todas as etapas que uma prestação de contas deve percorrer

para que seja efetivamente concluída. Há total sentido nessa compreensão, conforme pôde ser verificado no fluxograma desenhado pelo SPCC. Este material é de uso do setor, não tendo tido, até o presente momento, qualquer publicização para outras áreas da universidade.

Conforme visto na etapa teórica desta pesquisa, as decisões, as condutas e as competências dos profissionais envolvidos em um processo de prestação de contas fazem parte do conceito de *accountability* defendido pelo Guia da Política de Governança Pública (BRASIL, 2018, p. 51). É pertinente recordar esse entendimento neste ponto, justamente, porque o referido Guia preconiza a manutenção da clareza e do equilíbrio da responsabilidade entre gestão administrativa e agentes públicos que a movimentam - fato que não parece ocorrer quando se fala no acompanhamento das etapas envolvidas o fluxo de prestação de contas dos convênios e contratos da UFSC. A governança universitária depende diretamente dessa retroalimentação, tanto para que possa continuar funcionando quanto para evidenciar ao cidadão o emprego dos recursos públicos destinados à Universidade (BRASIL, 2018).

Os entrevistados, em geral, demonstram conhecer seu papel no processo de prestação de contas, embora acreditem que os demais envolvidos nas outras etapas desconheçam sua atuação. Isso pode ser verificado nas falas a seguir, de E1, E4 e E5.

Algumas tem e algumas não. Lá no DCF mesmo, tem gente lá que entende muito, que pegou o processo e entende, tem gente que tem dificuldade de entender e, também, quem faz, a própria pessoa que faz, que desenvolve o projeto, ela não tem ideia do que é feito depois, então é complicado. (E1).

[...] Eu também tenho dúvida se de fato as partes envolvidas têm clareza de seus papéis, [...] eu acho que não são todas as pessoas envolvidas que têm essa clareza de qual que é a função dela nesse momento de prestar contas, não sei se elas têm clareza das penalidades que teria, dos problemas advindos de uma prestação de contas não realizada, enfim essas questões. Eu acho que quem participa acaba não tendo essa dimensão e o que vejo muitas vezes até mais pelo próprio coordenador do recurso que às vezes é um professor do departamento, que não tem esse envolvimento diário com as rotinas administrativas, [...] ele não controla pra depois fazer uma prestação de contas e depois ele também não entende como funciona a prestação de contas, então eu acho que a comunicação talvez importe, as partes de como funciona isso é que acho que hoje não funciona, na minha opinião, de forma tão clara. [...] Antes da gestão coordenei um projeto, também financiado por um convênio tripartite e a gente começa, o recurso chega e começa a usar só que nenhum momento a gente teve orientação da fundação, da parte de um departamento, do centro ou de alguém de como deveria ser o processo de prestação de contas, como que isso iria funcionar, do que precisava para organizar ou não, então fiquei com essa dúvida se é a fundação de apoio que deveria fazer essa prestação de contas para o coordenador, se é o coordenador que faz, eu acho que a palavra é a comunicação só, porque talvez a fundação, o DCF tenha essa clareza do processo, mas a comunicação para todos os pesquisadores e para todos os envolvidos eu acho que não é tão clara assim. (E4).

Acho que sim, no fim das contas o papel do DCF era atestar a questão da execução financeira, acabava extrapolando um pouco às vezes em alguns relatórios, mas geralmente o DCF só assinava pela parte mesmo dos demonstrativos, geralmente quando era a parte da área técnica sempre caía só para o ordenador de despesas. Agora se as pessoas envolvidas têm clareza do papel do DCF, com certeza não, eu acho que os coordenadores acabam achando que o DCF está lá pra trabalhar pra

elas, pra elaborar alguns relatórios, geralmente a gente tem alguns conflitos nesse sentido, quer dizer as pessoas acham que o DCF tem que fazer tudo por elas quando na verdade elas só têm que apresentar os documentos pra gente montar a prestação de contas. (E5).

Em contrapartida, E2 e E3 demonstram conhecer suas responsabilidades no sentido de preparar a prestação de contas para a próxima etapa ou de recebê-la do setor imediatamente anterior ao seu no fluxo. E2, por exemplo, encaminha as solicitações para que os coordenadores de projetos façam a juntada de documentos e informações, mas desconhece a forma como isso é realizado. Por sua vez, E3 tem sob sua responsabilidade assinar os demonstrativos financeiros que comprovam a liberação do recurso, os quais são provenientes do SPCC.

Os fatores que dificultam a prestação de contas de projetos, contratos e convênios são muitos, de acordo com os entrevistados. É possível perceber que cada um deles apresenta uma opinião própria, as quais são diversas entre si. Apenas E2 e E5 expressaram percepções semelhantes, no sentido da atribuição de responsabilidades e da necessidade de existir um setor que cuide especificamente do trâmite da prestação de contas.

Olha, eu acredito que a maior dificuldade é não ter claro de quem é a responsabilidade, pra quem que a gente precisa encaminhar a prestação de contas ou quem é que vai avaliar essa prestação de contas, então fica essa dúvida sempre, acho que a falta de clareza, a falta de um setor específico acho que é a maior dificuldade. (E2).

Eu acho que é justamente isso: não ter talvez no DPC um setor, alguém voltado para essa área que preste as orientações aos professores desde o começo do processo porque a prestação de contas começa no dia 1 do contrato ou do convênio, a pessoa já tem que estar atenta à prestação de contas, ela vai precisar dessas informações depois, falta realmente um setor na área de convênios que seja capaz de orientar os coordenadores e dar o suporte administrativo que eles precisam pra fazer essas prestações de contas, porque de fato o DCF hoje como tá o DCF aponta só pra elaborar os demonstrativos, o papel do DCF deveria ser elaborar os demonstrativos financeiros que vão compor a prestação de contas e não o DCF ter que ficar atrás dos professores e às vezes até em alguns casos que a gente conhece, ter que desenrolar junto com o professor e ajudar ele a fazer a prestação de contas. (E5).

Houve, de fato, na estrutura da UFSC um setor que se encarregasse do processo mencionado por E2 e E5, embora sua atribuição fosse voltada às prestações de contas referentes aos contratos firmados com as fundações, com empresas terceirizadas. Entretanto, sua extinção ocorreu em 2016, conforme já mencionado na etapa teórica.

Ainda sobre as dificuldades na prestação de contas, E1 defende a atribuição da responsabilidade pela prestação de contas a quem realiza o projeto, tendo em vista o conhecimento sobre as atividades executadas e os recursos empregados em cada etapa.

O departamento de contabilidade e finanças devia só prestar as informações financeiras quando fosse necessário, é por isso que dificulta, porque a gente faz a prestação de contas sem saber o que tá acontecendo no projeto, a gente só faz uma prestação de contas financeira, é complicado isso, a gente não tem como saber o que

que aconteceu, se o termo foi todo cumprido, se realmente houve a execução correta física do projeto, o que a gente faz hoje é a prestação de contas financeira é dizer gastou isso, isso. (E1).

Quando E1 relata que faz somente a prestação de contas financeira, reporta-se às informações orçamentárias e financeiras dos recursos recebidos e repassados às fundações.

E3 declara que o efetivo reduzido de pessoas que trabalham junto aos coordenadores de projetos e a falta de conhecimento dos docentes sobre processos administrativos da universidade sejam possíveis entraves para que a prestação de contas tenha um fluxo mais linear.

[...] o que eu vejo é que em alguns casos os coordenadores de projetos, eles têm uma equipe mais reduzida, daí os professores que não são da área administrativa, econômica ou contábil tem mais dificuldade em elaborar a prestação de contas na parte financeira. Já os professores que tem uma equipe mais estruturada, consolidada já faz parte do processo da execução do projeto a prestação de contas. (E3).

Sua fala contrasta com o entendimento de E1 no sentido de afirmar que os professores, que originam os projetos, não têm o preparo administrativo necessário para conduzir o fluxo da forma necessária. Como já foi visto na etapa teórica, os projetos de pesquisa devem ser realizados com zelo e rigor (ABREU; ALMEIDA, 2008), e isso não deve ocorrer apenas no âmbito acadêmico: as ações administrativas do projeto - entre elas, a prestação de contas - também são concernentes a esses docentes, visto que, ao iniciar um projeto de pesquisa e solicitar recursos para a sua execução, está ciente de que precisará justificar o uso desses recursos, demandando o prévio conhecimento das formas de fazê-lo. Portanto, pode-se notar que a responsabilidade por controlar as etapas da prestação de contas se encontra em aberto, visto ser necessária uma integração acadêmico-administrativa para garantir que o previsto desde o início do projeto ocorra, com as devidas evidências de que os recursos foram corretamente empregados.

Dentre as dificuldades mencionadas por E4, ganham destaque a organização administrativo-financeira dos projetos em sua execução, seja do ponto de vista documental, seja pela falta de clareza de quais foram os resultados atingidos. Entretanto, há duas questões que merecem análise aprofundada em sua fala:

Os acordos informais que acontecem entre os coordenadores e o financiador do projeto, dos contratos e convênios, eles acabam muitas vezes trocando meio que o objeto mas sem fazer o aditivo, sem fazer essa documentação e depois, na hora de prestar contas, gera muitos problemas, então isso pra mim foi uma experiência, inclusive vivenciada, que foi muito cruel, assim, na hora de prestar contas, porque o projeto começou de uma forma e, durante o caminho, o projeto mudou um pouco o foco, mudaram as pessoas, o agente que estava financiando pediu algumas coisas extras e depois, na hora de prestar contas, se não está exatamente de acordo com o convênio, nesse caso o convênio tripartite, se tem muita dificuldade na hora de

prestar contas por isso eu percebo assim na minha opinião [...] O fiscal de contrato, hoje, ele não executa o seu papel de fiscal, ele assina sem saber o que está assinando, muitas vezes é um favor que ele está fazendo, então não tá fiscalizando, de fato, o que está acontecendo e, na hora de prestar contas, a execução aconteceu de forma errada muitas vezes, e aí tem problemas na prestação de contas, então se o fiscal fosse uma pessoa mais ativa, que ele fosse capacitado pra isso, quem sabe até remunerado pra isso. [...] esse fiscal poderia atuar de forma mais proativa na fiscalização de contratos e convênios de modo que qualquer alteração, qualquer aditivo de contrato, algo nesse sentido, o fiscal mês a mês já poderia estar recebendo isso e já fazendo o processo de fiscalização, o seu atesto, enfim, de modo que depois essa prestação de contas, ao final, seria uma prestação de contas quase se ele fosse acompanhando durante a execução, pra garantir que tudo acontecesse dentro da normalidade mas o que eu posso falar sem medo é que o fiscal não executa a fiscalização ideal, ele assina, ele não fiscaliza de fato a execução, ele faz como se fosse um favor, e isso depois dificulta um pouco a prestação de contas, isso é um fator pra mim, é importante também na prestação de contas. (E4).

Esta afirmação a respeito da informalidade de alguns pontos realizados fora do previsto nos convênios e contratos evidencia que, para além do fluxo tradicional de prestação de contas ter seus entraves, a falta de registro e documentação de solicitações extracontratuais inviabiliza não apenas o conhecimento das áreas que realizam os trâmites posteriores à execução, mas também impede que a alocação de recursos ocorra de acordo com o previsto. Embora haja a possibilidade de realizar aditivos a esses contratos e convênios, se isso não for, de fato, documentado, não há como garantir que a prestação de contas será bem sucedida, ou mesmo aprovada pelo órgão conessor do recurso. Nesse sentido, vale reiterar o dispositivo legal que determina o cumprimento da contratação de acordo com o que se estabeleceu em cada termo (BRASIL, 1993).

Para além da adição não-documentada nos convênios, E4 sinaliza sobre a inefetividade da função do fiscal de contratos. O entrevistado afirma durante a sua fala que, atualmente, o fiscal assina as prestações de contas das fundações, alegando tê-las acompanhado e aprovado, o que, na prática, não ocorre. Tendo em vista que E4 menciona mais de uma vez essa situação, e que o próprio entende ser fundamental que haja a proatividade na fiscalização desses convênios, é pertinente lembrar o que Gomes (2016) traz sobre o tema: deve haver uma fiscalização diligente, sistemática e recorrente, mantendo o rigor no cumprimento de prazos e atendendo às disposições celebradas no termo e em seus aditivos. Tanto a questão dos registros insuficientes quanto o papel atual do fiscal inviabilizam a realização do controle finalístico, que, conforme visto na etapa teórica (NASCIMENTO; BIANCHI, 2005), é fundamental para garantir não apenas a lisura da apuração dos resultados em cada período e em cada instância, mas também a visibilidade (ou seja, a transparência) do destino de cada recurso empregado e da sua respectiva prestação de contas.

Sobre o repasse de recursos, os participantes foram unânimes em confirmar que a ocorrência dentro dos prazos previstos é de incumbência do órgão financiador, não cabendo à UFSC ou às Fundações de Amparo qualquer procedimento no sentido de otimização deste trâmite. Em contrapartida, a prestação de contas deveria ter prazos diferenciados para facilitar o cumprimento e evitar acúmulos. Nesse sentido, E5 entende que deveria haver prazos diferentes na finalização de contratos e de convênios, tendo em vista a sua natureza e denominação (UNIFEI, 2020): o último privilegia a cooperação, enquanto o primeiro se dedica à dedicação recíproca e não necessariamente igualitária.

A questão dos prazos do final do contrato com o final do convênio, quer dizer, ter um prazo de 90 dias do contrato da fundação acabando antes do convênio que financiou aquele contrato, tenha também o seu prazo de prestação de contas, Às vezes um prazo ficava em cima do outro, ou seja, a universidade tinha que prestar contas para o órgão financiador, só que pedia a prestação de contas da fundação no mesmo período em que ela precisava prestar contas. Ou seja, o prazo da fundação ultrapassava o prazo da prestação de contas da universidade para com o órgão financiador. Isso aí inviabilizava o cumprimento das obrigações da universidade para com o financiador do convênio. Acho que esse é o principal problema: é ajustar as vigências dos contratos fundacionais em relação ao instrumento de financiamento daquele contrato. (E5).

E4 defende que, na existência de prestações em atraso, o correto seria não repassar novos recursos à fundação que estivesse em tal situação. Essa atitude seria condizente com o entendimento de Pereira (2010b) e de Ventura (2010) sobre *accountability* ser uma forma de garantir transparência no uso dos recursos públicos. Entretanto, E4 revela não saber se isso, de fato, ocorre.

[...] Eu desconheço qualquer entrave que a gente faz, isso para poder fazer novos repasses novos projetos, novos convênios, novos TEDs acho que isso acontece sem essa verificação [...] isso pra mim é um ponto que ajudaria muito nessa questão de prazo, não haveria qualquer atraso se ela fosse penalizada dessa maneira. (E4).

A inexistência de um setor que acompanhe os prazos de prestação de contas é mencionada novamente, desta vez, no que diz respeito às fundações. E2 reforça a importância de haver quem desempenhe este papel de maneira prioritária ou exclusiva.

Atualmente eu desconheço que exista algum setor especializado, algum setor responsável especificamente no acompanhamento dessa prestação de contas e acredito que por isso fica difícil cobrar os prazos não cumpridos, essa atividade acaba sendo desempenhada, acaba sendo executada por setores que já fazem outras atividades no seu dia a dia e acabam complementarmente fazendo também essa prestação de contas. (E2).

Corroborando a afirmação de E2 e ratificando a inexistência de um setor que realize os controles necessários à tramitação dentro dos prazos das prestações de contas. E1 afirma ter

realizado tentativas nesse sentido, as quais esbarraram na falta de pessoal para tanto, seja na criação de um novo setor, seja na incumbência paliativa sobre o DCF.

[...] não tem como fazer diferente porque não tem pessoal suficiente pra fazer o controle, tinha que existir um setor que fizesse isso e eu não sei como poderia porque também tem uma dificuldade de funcionário e isso é complicado. (E1).

Os entrevistados foram convidados a refletir sobre aspectos que poderiam significar a otimização do processo que envolve a prestação de contas dos convênios e contratos da UFSC. A informatização é uma saída apontada por E1, a exemplo do que já existe no SIMEC, mas que abrangesse todos os outros órgãos envolvidos nesse fluxo. Ter o acompanhamento em um único local e com atualização constante seria um benefício que evitaria cobranças e simplificaria o processo. O treinamento das pessoas que utilizariam esse sistema também foi contemplado por E1:

isso facilitaria muito pois segundo consta a universidade é da área tecnológica muito desenvolvida e então poderia fazer isso, poderia se pensar em como fazer essas prestações de contas e também treinar quem tá lá da ponta, explicar como funciona. (E1).

E4 corrobora a fala de E1 sobre os mesmos aspectos, envolvendo a existência de um sistema e o treinamento dos envolvidos, especialmente os fiscais de projetos.

Essa questão, na minha opinião é de questão estrutural do processo de acompanhamento dos contratos, [...] o fiscal tem que entender perfeitamente o funcionamento da universidade, do fluxo da prestação de contas, do que pode fazer aditivo o que não pode fazer, do que está no objeto pactuado [...] só que hoje o fiscal não é remunerado, ele basicamente empresta seu cpf para o coordenador do projeto, inclusive eles são proibidos de atuar nesse projeto por serem fiscais, então é muito difícil que hoje o coordenador consiga um fiscal eu acho inclusive que quem indica o fiscal é o departamento de onde o projeto é vinculado [...] se tivéssemos um sistema de prestação de contas que fosse extremamente alinhado com o setor de fiscalização de contratos onde os fiscais de contrato receberiam treinamento anual, remuneração, a prestação de contas exige que seja encaminhada para as entidades e eles pudessem durante a execução do período contratual fazer esse acompanhamento e apontar já o que eles estão vendo de irregularidades [...] depois a gente teria muito mais segurança tanto pra quem vai prestar contas como até pro próprio fiscal, que hoje ele assina um projeto, e depois de anos vem alguma denúncia, alguma coisa nesse sentido, inclusive o fiscal do contrato é penalizado juntamente com o coordenador e com a universidade porque ele não viu tal situação. Eu acho que essa reorganização, essa criação de um setor de prestação de contas que quem sabe até poderia ser um setor integrado eu supondo que, onde toda a prestação de contas ficasse vinculada aquele setor e não só a prestação da UFSC com parceiras internas, por exemplo, da fundação de apoio para o conselho de curadores também poderia ter uma estrutura maior e diria que todos os processos, inclusive tivesse uma relação com a PROAD e com o setor de fiscalização de contratos também, que poderia ter uma relação mais próxima com o setor de prestação de contas pra dar mais agilidade e também mais segurança nos processos. (E4).

As soluções apontadas por E4 são compatíveis com o que se preconiza na governança, visto que a clareza das responsabilidades, a transparência em cada etapa de um processo que

envolva recursos e a centralização de informações em um formato que permita à Universidade a segurança de ter suas obrigações em dia são fundamentais para garantir que a administração universitária não somente funcione a favor da própria universidade, mas também reporte corretamente os dados que envolvam o uso de recursos financeiros advindos da União ou de outros órgãos.

A criação de um setor específico para lidar com o fluxo de prestações de contas voltou a ser mencionado por E2; dessa vez, concedendo o status de orientador sobre o processo para coordenadores, docentes e outros envolvidos. Além disso, defendeu a criação de um manual que contivesse as informações a respeito do fluxo, das atribuições de cada responsável e a hierarquia ou a correlação entre setores internos da UFSC e as fundações. E5 corrobora essa possibilidade de melhoria, reforçando a importância de conscientizar os coordenadores de projetos e os docentes proponentes sobre o viés administrativo da sua função:

[...] uma cartilha para os coordenadores pra eles saberem quais as responsabilidades deles, desde até os coordenadores acompanharem as vigências, muitos processos que acabam extrapolando a vigência ou falta prorrogação, algumas coisas que acontecem, ou acabou e demora pra fazer a prestação de contas e não tá atento que tem que fazer a prestação de contas em 30 dias, não cumpre o prazo, é talvez falta de orientação, falta de uma cartilha, falta de um manual pros coordenadores desses projetos realmente saberem onde estão se metendo, porque hoje a gente vê que tem muito professor que só quer o dinheiro pra fazer o projeto mas não se preocupa com as implicações de administrar um projeto desse. (E5).

E3, por sua vez, acredita na importância de conscientizar os envolvidos sobre as etapas do fluxo de prestação de contas e as respectivas consequências no caso de atrasos ou descumprimentos. Em sua visão, é necessário reforçar, junto aos professores e aos órgãos financiadores, que prestar contas dentro do prazo é uma necessidade e uma obrigação compartilhada. Acrescenta, ainda, que:

Alguns contratos até tem as prestações de contas parciais para a liberação de novos repasses, mas a maioria exige uma prestação de contas final e às vezes os coordenadores e as fundações não têm muito essa conscientização dessa importância e acho que esse trabalho de conscientização seria importante. (E3).

É possível verificar que a comunicação e a transparência são fatores que, na opinião dos entrevistados, melhorariam o fluxo de prestação de contas da universidade. A inexistência de registros e processos de comunicação que disseminem não apenas o fluxo, mas também que conscientizem os envolvidos sobre a importância de seus papéis na prestação de contas são aspectos mencionados por E5 no trecho a seguir:

[...] uma cartilha para os coordenadores pra eles saberem quais as responsabilidades deles, desde até os coordenadores acompanharem as vigências, muitos processos que acabam extrapolando a vigência ou falta prorrogação, algumas coisas que acontecem, ou acabou e demora pra fazer a prestação de contas e não tá atento que

tem que fazer a prestação de contas em 30 dias, não cumpre o prazo, é talvez falta de orientação, falta de uma cartilha, falta de um manual pros coordenadores desses projetos realmente saberem onde estão se metendo, porque hoje a gente vê que tem muito professor que só quer o dinheiro pra fazer o projeto mas não se preocupa com as implicações de administrar um projeto desse. (E5).

Portanto, a fala de E5 reflete com precisão a urgência em desenvolver mecanismos que tornem as etapas da prestação de contas mais viáveis e tratadas com mais seriedade. E2 também menciona a criação de um manual, físico ou virtual, que contenha as informações tanto da estrutura, do fluxo e das atribuições de cada pessoa ou setor envolvido na prestação de contas, ratificando a visão de que comunicar claramente o que se espera e como deve funcionar esse processo modificariam substancialmente sua manutenção cotidiana, beneficiando os demais trâmites.

A última questão qualitativa indagou sobre a necessidade, do ponto de vista dos respondentes, de realizar, de fato, as melhorias por eles propostas. Todos foram unânimes em afirmar que é preciso avançar nesses pontos trazidos nas questões anteriores, embora apenas E5 tenha comentado não haver previsão para tanto.

Necessário é como eu falei antes nessa outra pergunta, até nessa parte ali não sei se tem alguma previsão de melhoria porque agora estou ausente, na época que eu estava na direção o negócio estava bem arrastado não tinha nenhuma previsão de melhoria, de alguma alteração. (E5).

E1 enfatizou, dentre os aspectos que demandam atenção, a realocação da responsabilidade pela elaboração da prestação de contas, direcionando-a para profissionais “com competência para realmente fiscalizar, ver o que que está acontecendo”. Ainda de acordo com E1, a ausência de divulgação a respeito dos motivos, impactos e resultados dos projetos para a comunidade interna e externa à UFSC dificulta a clareza sobre a pertinência dos projetos, dos recursos e de suas respectivas prestações de contas para a sociedade envolvida.

a gente vê muito projeto, projeto e projeto e a gente não vê assim, não é divulgado o que aconteceu dentro da universidade, o que melhorou dentro da universidade, a gente nem fica sabendo a gente só fica sabendo de projeto quando dá algum problema sério que daí já não tem mais o que fazer, [...] a gente só sabe os resultados da parte negativa, a parte positiva a gente não tem ideia dentro da UFSC do que é, essa é a minha opinião. (E1).

A elaboração de um manual que determine, no âmbito institucional, os processos inerentes à prestação de contas são pertinentes na visão de E2. Contudo, para o entrevistado, a efetividade desse material, assim como sua aplicação em curto prazo, depende diretamente da ação da administração central - ou seja, da Reitoria. Tendo em vista a importância dessas

informações para a Instituição, E2 não vê aplicação eficaz que seja feita por outro órgão não pertencente à alta gestão.

essa nova previsão que deveria partir da administração central da Reitoria, algo vindo de cima na verdade, uma coisa que seja mais institucional pra que seja criado esse setor, pra que sejam elaborados esses manuais sobre a prestação, mas não vejo uma previsão diferente se não for partindo do Gabinete da Reitoria e acredito que seja extremamente necessária, especialmente na UFSC que é tão cobrada pelos órgãos de controle. (E2).

O entendimento de E2 nesse sentido corrobora a visão de Clarke (2018) quando diz que melhorar os processos é uma demanda decorrente das decisões tomadas pela alta gestão. Em geral, costuma-se não priorizar essa atribuição frente às questões que recebem mais foco, como a própria *accountability*.

Na visão de E4, há uma questão de *compliance* envolvida no processo de elaboração e de fiscalização de um manual nesse sentido. A recente adequação da UFSC à política de riscos de integridade (UFSC, 2020) pode ser um fator a observar quando da composição desse material. Mais ainda: a fiscalização sobre os processos de prestação de contas precisa ser intensificada e validada por uma comissão específica para tanto.

Outro ponto também que é um problema é que o fiscal não faz o seu trabalho de maneira correta e deixa exposta a universidade a riscos legais, riscos dos órgãos de controle que poderiam ser mitigados, e dessa maneira o próprio conselho de curadores pra aprovar as suas prestações de contas lá no final, o conselho também já nos procurou, já fizemos... pra institucionalizar essa questão de fiscalização pra que chegasse ao conselho de curadores meio que já um parecer da prestação de contas só para o conselho de curadores aprovar ou não naquela questão da prestação de contas fundacional, não só a prestação de contas do parceiro, então eu acho que precisa melhorar alguns pontos, tem sim movimentos da PROAD, do Conselho de Curadores e do Gabinete pra trabalhar algumas questões nesse sentido, eu me envolvi mais recente agora, nesse ponto também, só que acho que precisa dar uma melhorada sim nesse processo de prestação de contas, tentando principalmente unificar os dois, o que é a prestação de contas da fundação para a universidade e da prestação de contas da universidade para o parceiro externo, existe também uma certa confusão hoje em relação a isso por parte de algumas pessoas. (E4).

A fiscalização dos contratos por parte da Administração Pública consiste em garantir que a contratação será cumprida de acordo com o estabelecido em cada termo, contendo os elementos acima referidos. Essa prerrogativa está disposta na mesma Lei, em seu artigo 58, inciso III (BRASIL, 1993). Barral (2016) entende ser essa uma forma de garantir a concretização de políticas públicas.

Como forma de regular a fiscalização da execução dos contratos de prestação de serviços ou de aquisição de produtos celebrados entre a Administração Pública e outras instituições, utiliza-se da Instrução Normativa para estabelecer os critérios e procedimentos dessa atividade regulatória. Inicialmente, a Instrução Normativa SLTI/MPOG nº 02, de 2008,

determinava que tal acompanhamento fosse de responsabilidade do gestor do contrato, com o auxílio de um fiscal técnico e de um fiscal administrativo. Atualmente, a IN nº 05, de 26/05/2017, estende a responsabilidade de fiscalização para, além desses dois técnicos e do gestor do contrato, pelas unidades setoriais nas quais o serviço é prestado e pelo público usuário. Nesse último, a IN sugere que seja aplicada uma pesquisa de satisfação quanto à qualidade do serviço prestado (BRASIL, 2017).

O papel do gestor de contrato necessita ser desempenhado para além do designado na IN. Cabe a ele representar tecnicamente a Administração Pública perante o órgão contratado, devendo possuir conhecimento para tanto, viabilizando a qualidade da ação fiscalizatória. Gomes (2016) sinaliza a importância de o gestor do contrato ser proativo, realizando uma fiscalização diligente, sistemática e recorrente. Deve primar pelo cumprimento rigoroso de prazos e outras combinações formalmente estabelecidas no contrato.

Ao término das entrevistas foi possível perceber que há semelhanças e divergências em relação aos dados que foram coletados na primeira etapa da pesquisa. Ainda assim, alguns elementos aparecem repetidamente tanto na análise das respostas ao questionário quanto na fala dos entrevistados. Esse cruzamento entre as etapas e a discussão sobre possibilidades de sanar os pontos problemáticos no processo de prestação de contas serão verificados na próxima seção.

4.5 MELHORIAS NAS PRÁTICAS DA PRESTAÇÃO DE CONTAS SOB A ÓTICA DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA A PARTIR DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Como acontece em toda empresa de grande porte, os processos administrativos necessitam de clareza e de um padrão de funcionamento para que possam oferecer origem a novos procedimentos e, ao final, contribuir com os resultados esperados. Em se tratando de uma autarquia, como é o caso das Universidades Públicas Federais, e de recursos financeiros advindos de diferentes órgãos, tais processos ganham contornos ainda mais expressivos.

À exceção da necessidade de haver um gestor para o controle do fluxo de prestação de contas, todas as demais questões levantadas nas duas etapas de pesquisa tiveram um alto índice de aprovação, seja na seleção do grau de importância de cada detalhe do fluxo, seja na ênfase dada às respostas qualitativas. Isso significa que, diante de possibilidades de melhoria, os respondentes reconhecem as opções fornecidas pela pesquisadora como sendo, de fato, aderentes à possibilidade de evolução no fluxo, facilitando o cotidiano dos demais servidores e mantendo os processos dentro dos prazos. Este é o resultado mais significativo do ponto de vista da problematização: o entendimento coletivo de pontos sensíveis no fluxo de prestação de

contas é o primeiro passo para propor fatores críticos de sucesso que busquem assertividade e que favoreçam a resolução, que está nas mãos dos próprios profissionais envolvidos.

Tendo como pano de fundo os princípios básicos da governança e o resultado da pesquisa, estão listadas abaixo as proposições de melhorias, os fatores críticos de sucesso e as melhores práticas na prestação de contas sob a ótica dos atores envolvidos neste processo e que participaram desta pesquisa.

Fator Crítico nº 1 – Atendimento ao prazo da entrega da prestação de contas conforme estabelecido no convênio

A questão do prazo e do tempo de ação dos setores é um ponto a ser observado quando da proposição de melhorias para o fluxo de prestação de contas. Os respondentes do questionário consideram ambos da mais alta importância na escala de prioridades sobre melhorias em relação à prestação de contas. Os entrevistados ainda corroboram esse entendimento, uma vez que, perguntados a respeito de possíveis melhorias no processo, mencionaram esses elementos sem a influência das opções de resposta, ao contrário da etapa do questionário. As Pró-Reitorias, as Secretarias, os Centros Acadêmicos e os Departamentos da Universidade precisam garantir que o envio das prestações de contas dos convênios que são de sua responsabilidade seja providenciado dentro do prazo e de maneira ágil, transparente e esclarecedora, em prol da realização de um projeto de pesquisa.

Fator Crítico nº 2 – Capacitação e programa de treinamento, com reciclagem periódica, a todos os servidores que se envolvem no fluxo da prestação de contas na Universidade

Foi possível observar que a capacitação dos colaboradores envolvidos nas etapas da prestação de contas, independentemente do nível hierárquico e do setor ao qual são afetos, é de extrema importância para o bom andamento do fluxo. Conhecer o processo completo e a importância de cumprir com a sua parte para evitar o atraso das demais etapas também é um fator mencionado. Os entrevistados consideram importante o treinamento, principalmente dos fiscais de projetos e de contratos e dos coordenadores de projetos.

Fator Crítico nº 3 – Clareza na identificação do responsável pelo início da prestação de contas e da atribuição em cada etapa

De acordo com os dados coletados, pôde-se verificar que os participantes têm clareza sobre o momento em que o processo de prestação de contas se inicia: em geral, deve ocorrer a partir do término da vigência do contrato. A questão principal é sobre a responsabilidade de dar

início ao processo. Saber quais são as etapas subsequentes e quem deve se responsabilizar por cada uma, em um fluxo sincronizado, é uma definição importante que não é clara a todos os envolvidos, em um claro contraponto ao entendimento de Moré (2016): os respondentes, enquanto *stakeholders* no processo de prestação de contas podem agir como responsáveis pela manutenção e pela sustentação de melhores práticas que facilitem o seu trabalho, que reverbera no trabalho dos demais.

A experiência da pesquisadora na área corrobora essa constatação.

Foi possível verificar que todos os participantes possuíam certo grau de conhecimento a respeito da temática, embora haja desconhecimento a respeito dos níveis de responsabilidade e atribuições de outras áreas que não a sua própria. A maioria dos respondentes da etapa do questionário é responsável por atribuições que envolvam o preenchimento de relatórios, embora a juntada de documentos não acompanhe essa mesma proporção. Aprovar ou reprovar os relatórios para envio aos respectivos destinos é atribuição dos entrevistados.

Fator Crítico nº 4 – Criação de um setor específico para elaborar as prestações de contas de contratos e de convênios

A criação de um setor com responsabilidades de acompanhar os prazos e elaborar os processos de prestação de contas é mencionada nas duas etapas de pesquisa. Entretanto, os respondentes e os entrevistados entendem não ser necessário haver um gestor específico para tanto. Partindo do pressuposto de que uma área funcione com um gestor, há uma lacuna de entendimento nesta pesquisa a respeito de quais os motivos que levaram os respondentes e os entrevistados a essa conclusão. Tal resultado, após o incremento das entrevistas, leva a duas hipóteses: ou ficou implícito, para os entrevistados, que uma área seja gerida por um líder (fato que não ficou implícito na fase do questionário), pois os respondentes foram assertivos ao sinalizar a importância do setor - e não do líder); ou subentende-se que apenas ter um líder não vá fazer diferença para o processo. É preciso, de fato, haver um setor para tanto.

Acredita-se que as duas hipóteses tenham fundamento, se for considerada a experiência da pesquisadora no assunto. De qualquer forma, é inegável que, diante da complexidade da elaboração de uma prestação de contas, seja pelos inúmeros modelos de relatórios existentes, seja pela forma como essas informações precisam ser juntadas e reportadas, ter uma liderança específica – e não uma equipe específica – seria de pouca valia para o processo, da forma como está estabelecido atualmente.

A defesa da criação do setor acima referido é corroborada de maneira bastante clara pelos entrevistados, o que pode ser compreendido em razão da sua responsabilidade ser uma

atividade fim, e não de meio. Já os participantes da etapa do questionário, que são os operadores dos procedimentos técnicos e documentais, parecem entender que, embora ter um setor para tanto pudesse contribuir para a melhoria do fluxo, não sendo essa a única atitude a ser tomada. Ou seja, pode-se reforçar o entendimento de que mais vale a clareza sobre as responsabilidades de cada servidor ou área envolvida do que a movimentação em prol de um setor novo, mas igualmente descentralizado.

Fator Crítico nº 5 – Criação de um manual que contenha, passo a passo, as etapas e as responsabilidades de cada unidade, desde o princípio do processo até o encerramento da prestação de contas

Nesse estudo, pode-se chegar ao entendimento da necessidade de padronizar a prestação de contas a partir da ausência de formalização sobre início, meio e fim desse fluxo, assim como as respectivas responsabilidades de cada área ou servidor. Os resultados desta pesquisa evidenciam a necessidade de propor estratégias que facilitem o processo de prestação de contas como um todo, razão pela qual foram levantados os dados que originaram a discussão.

A disposição de informações em um manual, independentemente de seu formato, foram tópicos trazidos pelos respondentes e reiterados pelos entrevistados. Destaca-se que se encontra em vias de elaboração a criação de um manual, solicitado pelo TCU, que normatiza o funcionamento da fiscalização dos contratos e projetos. Diante das diligências solicitadas frequentemente pelo Tribunal, entende-se que as lideranças universitárias devem primar para que os que compartilham de responsabilidades na administração, principalmente os que ocupam cargos de Pró-Reitoria, estejam cumprindo seus papéis.

Em relação aos projetos de pesquisa, os líderes envolvidos necessitam prestar contas aos interessados de maneira clara, observando as legislações e atendendo às necessidades da instituição, dos controles internos e externos, e dos diversos órgãos com os quais são firmados convênios. Este manual precisa ser divulgado e disponibilizado em algum *site*, página da universidade visível a todos os servidores. Assim, quando houver novos projetos os coordenadores poderão realizar a prestação de contas em tempo hábil e a prática se manterá em funcionamento e em constante aperfeiçoamento.

Fator Crítico nº 6 – Informatização, melhoria e atualização dos sistemas da UFSC

Enquanto há, de fato, a menção da informatização como possibilidade de melhoria no processo de prestação de contas, também se percebe que o treinamento e a conscientização sobre as responsabilidades e atribuições de cada envolvido parecem se sobrepuser à necessidade

de um sistema que concentre todas as etapas do fluxo. Nesse sentido, pode-se concluir que, tanto na visão de quem viabiliza a prestação de contas quanto na de quem a envia aos respectivos órgãos, de nada adianta haver um sistema que concentre informações e fluxos se os envolvidos não conhecerem e não se engajarem em seus papéis.

A inexistência de um sistema que agilize e dê andamento no fluxo de prestação de contas de forma automatizada é um entrave levantado nas duas etapas de pesquisa. Apesar de os entrevistados mencionarem a existência de mecanismos paralelos, não há, hoje, nenhum sistema que concentre as informações relativas à prestação de contas desde o seu início até a fase das assinaturas para encaminhamento ao órgão de destino. O próprio registro da prestação de contas fica alocado no SPA, em ofícios enviados do SPCC e em pastas virtuais do setor. O acesso a cada controle interno nos setores é restrito e demanda conhecimento específico do funcionamento, dificultando a consulta por parte das áreas que devem vir a se envolver ou que já realizaram sua parte no fluxo.

Os dados coletados na etapa do questionário demonstraram divergência de opiniões quanto à urgência de incorporar as informações a respeito dos processos de prestação de contas ao sistema já existente na Universidade. Houve um equilíbrio na quantidade de pessoas que informaram ser essa ação de extrema importância e daqueles que a consideraram pouco necessária. Na opinião da pesquisadora é viável a possibilidade de atualização no sistema SISGC.

Fator Crítico nº 7 – Transparência na prestação de contas

Embora cada participante tenha uma função específica nesse processo, independentemente do grau de importância ou do nível hierárquico, todos demonstraram pleno conhecimento de quais são os maiores entraves que impedem as prestações de contas de chegarem aos seus destinos dentro do tempo esperado e com todos os elementos requeridos para tanto. Ou seja, embora não haja uma solução simples e exequível em curto prazo, encontrá-la se torna mais possível quando há clareza sobre as prioridades e as urgências. Nesse sentido, entende-se ser vital que os dirigentes universitários se dediquem a sanar questões administrativas que impactam diretamente na visibilidade institucional perante a sociedade. Não é somente o fato de as prestações de contas, se em atraso, prejudicarem o princípio da transparência: conforme um dos entrevistados, não há como saber se determinado projeto foi realizado a contento se não houver o seu desfecho - uma das formas de obter essa informação é a partir da prestação de contas.

Fator Crítico nº 8 – Remunerar os fiscais por projeto ao invés de incorporar a atividade às suas atribuições ou depender da indicação para essa tarefa como uma formalidade exigida pelo convênio ou pelo contrato

A elaboração do manual citado anteriormente e que está prestes a ser divulgado através de uma portaria busca normatizar a fiscalização dos projetos. No caso dos fiscais, foi mencionada a necessidade de atuação para além da função administrativa, realizando as devidas verificações *in loco*, além de remuneração apropriada, de acordo com a sua responsabilidade e a atuação por demanda, para além de suas atribuições originalmente conferidas quando da sua nomeação. De acordo com esse documento, o fiscal administrativo passa a ser responsável por acompanhar toda a execução do projeto e, depois, elaborar a respectiva prestação de contas. Nesse caso, o fiscal seria remunerado por projeto, visto ser essa atividade um acréscimo às suas atribuições regulares junto à Universidade, em consonância ao entendimento trazido pelos entrevistados da pesquisa.

Contudo, registra-se que essa Portaria está em vias de publicação, e sendo assim, pode-se afirmar que a UFSC está tomando medidas no sentido de melhorar esse fluxo, ainda que não sejam tão ágeis como se necessitaria que fosse.

Fator Crítico nº 9 – Desburocratização

Uma prestação de contas passa por diferentes servidores e setores dentro da Universidade. O volume de processos aumentou consideravelmente ao longo dos anos, embora o procedimento para a juntada de documentos e informações a partir do término do processo não tenha acompanhado essa evolução. A burocracia apareceu como um dos principais entraves para o bom andamento do fluxo das prestações de contas na UFSC. Nas duas etapas, esse resultado é evidenciado, dadas as respectivas responsabilidades e a consequente interface com as questões burocráticas. Embora os participantes da etapa das entrevistas se envolvam em menor escala com os aspectos burocráticos do que os respondentes da pesquisa realizada através do questionário pode-se dizer que todos sentem os efeitos dessa dificuldade.

Fator Crítico nº 10 – Acompanhamento durante a execução do projeto

Uma das ações que se pretendeu suscitar junto aos respondentes, no que diz respeito ao grau de importância e relevante para melhoria na prestação de contas, foi o acompanhamento durante a execução dos projetos para os quais será realizada a prestação de contas. Enquanto os dados das entrevistas demonstraram a relevância desse ponto para que o processo transcorresse de forma fidedigna, pôde-se perceber que os respondentes do questionário, em sua maioria,

também acreditam que essa atitude poderia tornar o processo, de fato, mais confiável. Um dos participantes das entrevistas deixou bastante clara a sua opinião a respeito da atribuição do Departamento de Contabilidade e Finanças de apenas prestar informações, delegando ao coordenador do projeto a responsabilidade de garantir a execução dentro (ou não) dos parâmetros previamente definidos. Dessa forma, a prestação de contas seria condizente com o que realmente aconteceu e não haveria lacunas no fornecimento de informações vitais para o seu andamento dentro dos prazos.

Para que seja possível implementar essas iniciativas, os dirigentes universitários necessitam estar cercados de profissionais preparados para administrar a instituição sob um olhar que contemple o que está sendo requerido pela sociedade e pela própria universidade. Devem, principalmente, ser capazes de identificar quais demandas são prioritárias e onde encontrar a solução imediata, seja em grupos, laboratórios e indivíduos capazes de responder e atender às solicitações da comunidade interna e externa.

A realidade acima ainda parece estar distante, visto que alguns desses gestores são nomeados por interesses políticos ou pelo conhecimento técnico desprovido de habilidades salutares para a sua função, como relacionamento e gestão. O mesmo ocorre com os servidores técnico-administrativos: os títulos e os conhecimentos testados nos concursos públicos ainda não dão conta de modificar a realidade interna. Não há treinamento ou preparação, prévia ou continuada, para que servidores realizem um processo de prestação de contas, por exemplo, com todos os elementos necessários. Dentre eles, está a gestão das pessoas envolvidas.

Pode-se perceber que o fato de as questões elaboradas para as duas etapas terem os mesmos fundamentos, mas serem aplicadas a pessoas que atuam em momentos diferentes do processo de prestação de contas revelou diversos pontos de convergência, muito mais do que de divergência. Tanto os respondentes do questionário quanto os entrevistados trouxeram à tona elementos semelhantes e já conhecidos de quem trabalha com esse trâmite na UFSC

5 CONCLUSÕES

O primeiro ponto que deve ser levado em consideração em relação às etapas de pesquisa é o de que o questionário foi respondido por quem realmente torna possível a movimentação administrativa do processo de prestação de contas. Por essa razão, a quantidade de participantes, suas funções neste processo e seu tempo de serviço junto à Universidade são fatores que validam os resultados. Já na etapa das entrevistas, priorizou-se ouvir as pessoas que devem zelar pela qualidade e pela veracidade das informações prestadas por quem executa a fase administrativa da prestação de contas.

5.1 ATENDIMENTO AOS OBJETIVOS

A pergunta de pesquisa que norteou este estudo foi a seguinte: “Qual a percepção dos atores envolvidos na prestação de contas da universidade?”. Sua resposta foi realizada por meio do objetivo geral, que buscou “identificar, na perspectiva de governança, os fatores críticos de sucesso na percepção dos envolvidos na prestação de contas de convênios da UFSC”. Com base na legislação e no referencial teórico construído, especialmente nos princípios básicos de governança, ao final da pesquisa foram propostos alguns fatores críticos de sucesso que, se aplicados na Universidade, podem proporcionar melhores práticas na prestação de contas.

A pesquisa resultou no atingimento do objetivo geral através de seus objetivos específicos. Para alcançar o primeiro objetivo específico, a pesquisadora desenvolveu um questionário (Apêndice A), que foi enviado via e-mail aos respondentes. Além disso, realizou entrevistas *online*, que foram gravadas e transcritas (Apêndice B), as quais possibilitaram identificar quais são as ações dos envolvidos nos processos relacionados à elaboração da prestação de contas de convênios na UFSC.

Para o alcance do segundo objetivo específico, foi suscitado aos integrantes da pesquisa que respondessem quais oportunidades de melhorias, limites e possibilidades, em suas percepções, consideravam necessárias em relação à elaboração da prestação de contas de convênios na UFSC. Através das respostas sintetizadas nos Quadros 12 e 14, foi possível verificar as percepções dos participantes e, com isso, atingiu-se também o segundo objetivo.

Finalmente, para o atingimento do terceiro e último objetivo, “apresentar práticas gerenciais da prestação de contas sob a ótica dos atores envolvidos neste processo e considerando os fatores críticos de sucesso”, a pesquisadora relacionou 10 (dez) tópicos a serem considerados a partir dos resultados provenientes das entrevistas.

Partindo do pressuposto de que a governança tem como uma de suas boas práticas a transparência, é fundamental que haja uma descrição de cada etapa do fluxo de prestação de contas e da sua publicização, em versão completa, a todos os *stakeholders* que pretendem utilizá-lo. Dessa forma, os entraves que se originam na falta de clareza, repetidas vezes mencionada pelos participantes das duas fases da pesquisa, seriam minimizados. Sabe-se que essa ação, por si só, não resolve todos os pontos sensíveis desse fluxo, mas já é um princípio.

5.2 RECOMENDAÇÕES GERENCIAIS

A partir dos resultados desta pesquisa, foi possível elaborar algumas sugestões que contribuam para a resolução dos principais problemas apontados pelos participantes na coleta de dados, as quais necessitam da intervenção da alta gestão da universidade para se tornarem práticas, ao invés de normativas em desuso. A primeira delas é a criação de um manual que oriente, passo a passo, as etapas e as responsabilidades de cada unidade, desde o princípio do processo até o encerramento da prestação de contas.

A segunda sugestão, em consonância com a primeira, é a de tornar esse manual padrão e visível a todos os envolvidos. Assim, quando houver novos servidores envolvidos, a prática se manterá em funcionamento e em constante aperfeiçoamento. Contudo, não basta publicar o manual em local de pouco acesso ou manuseio: a clareza sobre onde encontrar essas informações precisa ser disseminada entre os servidores e incentivada pela área que realiza o trâmite inicial de cada contrato ou convênio firmado pela UFSC.

Apesar de não haver um mecanismo formal para consulta de dados referentes à composição de um processo de prestação de contas na universidade, percebeu-se, durante a pesquisa para este estudo, a existência do site Tramita Fácil, elaborado por grupo de trabalho formado a partir de Portarias expedidas pelo Gabinete da Reitoria em 2016 e 2017. A página é uma fonte de consulta criada para facilitar a compreensão e o atendimento a cada etapa que envolve os contratos e convênios na UFSC. Entretanto, além de não conter informações sobre a prestação de contas em si, parece não ser de amplo conhecimento das pessoas envolvidas, visto que não foi mencionada por nenhum dos entrevistados, tampouco influenciou na primeira etapa da pesquisa quando se questionou a respeito da clareza de informações. Além disso, a própria pesquisadora tomou conhecimento deste site após a realização das etapas de coleta e de análise de dados, razão pela qual não foi possível abordar diretamente o conhecimento da plataforma por parte dos respondentes. Nesse sentido, considerando a importância dos dados ali contidos, entende-se que o Tramita Fácil possui um potencial inexplorado de informar e

fixar não apenas esse manual com orientações de tramitação dos processos de prestação de contas, mas outras demandas que são dificultadas na universidade, justamente, pela falta de um local que concentre tais orientações como um site de divulgação dos convênios da universidade.

A plataforma Tramita Fácil, foi criada para concentrar informações relevantes para o trâmite de convênios e contratos da Universidade. Na última fase do projeto denominada de Encerramento poderá ser ampliada a divulgação da plataforma para dar mais visibilidade aos *stakeholders* que de alguma maneira providenciam prestações de contas. É interessante disponibilizar demais formulários mínimos necessários para uma prestação de contas. Disponibilizar arquivos *template* para preenchimento, informar em qual setor busca-se a informação para finalização de cada relatório.

Uma terceira sugestão que vai de encontro aos relatos dos respondentes e entrevistados é a criação de um setor específico, com servidores capacitados e treinados para orientar como elaborar a prestação de contas. Destaca-se a capacitação como sendo a quarta sugestão.

A quinta sugestão está relacionada à tempestividade dos contratos e convênios. A pesquisadora sugere a possibilidade de um dos sistemas disparar mensagens de aviso com antecedência de 90 (noventa) dias, posteriormente 60 (sessenta) dias da vigência final do convênio e/ou do contrato ao coordenador para que este fique atento à prestação de contas e com isso evitar possíveis atrasos ou inconformidades.

Embora a utilização de um sistema de gestão online tenha sido mencionada pelos participantes nas duas etapas de pesquisa, sua implementação não foi considerada uma prioridade, ainda que signifique uma solução que auxiliaria no cotidiano da Instituição. Entretanto, de nada adianta ter um sistema que concentre as informações se não houver capacitação, treinamento e reciclagem se não houver predisposição de todos os envolvidos para que esse processo realmente passe a ser efetivo. Essa gestão compartilhada corrobora um dos resultados alcançados nesta pesquisa: se houver o envolvimento de todas as áreas que possibilitam que o fluxo da prestação de contas se mantenha operante, não é necessário haver um gestor que se responsabilize pessoalmente pelo processo.

Ao invés de encontrar responsáveis e de atribuir tarefas a outros setores, parece mais produtivo e colaborativo resolver a questão em conjunto, unindo forças para que cada área possa trabalhar com mais tranquilidade, ciente de suas atribuições e das consequências enfrentadas diante de atrasos. Ao colocar em prática essa ação, a Universidade estará seguindo os conceitos de *accountability* e de governança, promovendo a transparência de uso dos recursos públicos e otimizando o cotidiano dos servidores e da comunidade que usufrui dos projetos originados pelos convênios e contratos.

A sexta sugestão trata de uma alternativa que não só já foi pensada, como consta em aprovação na universidade no momento da conclusão desta dissertação. Concordando com a fala dos entrevistados na etapa qualitativa, entende-se ser justificável remunerar os fiscais por projeto ao invés de incorporar a atividade às suas atribuições ou depender da indicação para essa tarefa como uma formalidade exigida pelo convênio ou pelo contrato. Fiscalizar todas as etapas de um projeto é demanda extra e concorre com as atividades para as quais o servidor foi, de fato, nomeado, favorecendo a prática de suprimir a fiscalização *in loco*. A remuneração por projeto não apenas motivaria o fiscal a realizar um trabalho de qualidade, mas também permitiria à universidade o controle e a responsabilização em casos de gargalos no fluxo de prestação de contas.

A penúltima sugestão foi listada pelos respondentes na primeira etapa da pesquisa, refere-se às atualizações dos sistemas da UFSC. O SISGC pode ser repensado: sugere-se a inserção, neste sistema, de um campo destinado ao registro da prestação de contas. Essa informação poderá ser alimentada por servidores do SPCC e da COPROJ, devidamente autorizados, ou que esse sistema busque a informação do sistema SARF, que atualmente é alimentado após o envio da prestação de contas ao conveniado. O gerenciamento dessa informação no sistema possibilitará mais facilidade na consulta a respeito da situação dos convênios da universidade, fortalecendo a transparência em relação às prestações de contas.

Como última sugestão, acredita-se ser fundamental que haja um programa de treinamento, com reciclagem periódica, a todos os servidores que se envolvem com a prestação de contas de contratos e convênios da universidade. Essa sugestão somente fará sentido quando o fluxograma estiver definido e publicizado, visto que não é suficiente que cada área conheça somente a sua parte no processo. A oferta dessa capacitação pode ser realizada junto à Coordenadoria de Capacitação da universidade e ser um curso pré-requisito para aqueles que pretendam desenvolver um projeto. Afinal, para que a reciclagem seja efetiva, é importante que o seu conteúdo condiga com a realidade institucional naquele momento.

5.3 PROPOSTA PARA ESTUDOS FUTUROS

O resultado da pesquisa, embasado nas contribuições teóricas sobre governança, liderança e gestão universitária, buscou propor elementos que pudessem servir como base de estudos para futuras pesquisas e a possibilidade de traçar processos que possam ser aplicados na UFSC, tornando a governança mais clara, ágil e transparente no que se refere à prestação de contas de convênios e contratos.

Considera-se que o ideal na gestão de processos seja a adoção de novas práticas condizentes com os cenários que se apresentam conforme a universidade evolui. Servidores engajados em desenvolver e aprimorar habilidades que permitem-lhes trabalhar em estruturas complexas e interligadas, atendendo às legislações e utilizando ferramentas gerenciais que permitem a melhoria da gestão pública, são a diferença entre um processo descrito e desenhado e um fluxo que realmente funcione. Nesse sentido, entende-se ser necessário realizar um estudo que analise o nível de engajamento e de envolvimento dos servidores frente à melhoria contínua, que é um dos pilares administrativos, inclusive, do serviço público. Afinal, ficou evidente, nesta pesquisa, que o fator humano é fundamental para garantir o cumprimento de prazos e normativas, levando a universidade a um patamar de qualidade e de eficiência.

Outra possibilidade de estudos futuros diz respeito à importância de compreender a (des)necessidade do papel do gestor, apontada nos resultados da pesquisa realizada através do questionário. Se a criação de um setor que dê conta do fluxo de prestação de contas é mais relevante que a nomeação de um gestor para tanto, é interessante investigar se esse dado significa que o papel de cada servidor no referido fluxo possa ser realizado independentemente de haver uma gestão específica.

Como última sugestão, o estudo recentemente realizado por Silva (2020), que trata do gerenciamento de projetos em universidades a partir de um escritório especialmente para esse fim, poderia ter prosseguimento, inserindo-se a prestação de contas como uma das possibilidades de processos geridos de acordo com a definição de projetos. Dessa forma, não apenas haveria um local de consulta de informações, de maneira clara e transparente, mas também um desenho do fluxo e um mapeamento das necessidades e responsabilidades de forma estruturada e com acompanhamento constante.

REFERÊNCIAS

ABREU, Roberta Melo de Andrade; ALMEIDA, Danilo Di Manno de. Refletindo sobre a pesquisa e sua importância na formação e na prática do professor do ensino fundamental. **Revista Entreideias: educação, cultura e sociedade**, Salvador, n. 14, p. 73-85, jul./dez. 2008. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/entreideias/article/view/3217/2655>. Acesso em: 10 abr. 2020.

ADRIANO, Bruna Manuela; RAMOS, Flávio. Liderança universitária: uma revisão das publicações nacionais e estrangeiras sobre o tema. **Navus: revista de gestão e tecnologia**, Florianópolis, v. 5, n. 4, out./dez, p. 46-64, 2015.

ALBERTON, Luiz. **Uma contribuição para a formação de auditores contábeis independentes na perspectiva comportamental**. 2002. 272f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

ALMEIDA, Mário de Souza. **Elaboração de projeto, TCC, dissertação e tese: uma abordagem simples, prática e objetiva**. São Paulo: Atlas, 2011.

ALVES, Guilherme Krause. **Gestão dos processos de compras: um estudo nas universidades públicas catarinenses**. 2017. 144f. Dissertação (Mestrado em Administração Universitária) – Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/179882>. Acesso em: 04 mar. 2020.

ÂNGELO, Gilberto Vieira. **O papel das fundações de apoio**. 2018. Disponível em: <https://capacitacao.paginas.ufsc.br/files/2018/05/O-Papel-das-Fundacoes-de-Apoio.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2020.

AULETE DIGITAL. **Gestão**. 2021a. Disponível em: <https://aulete.com.br/gest%C3%A3o>. Acesso em: 10 ago. 2020.

AULETE DIGITAL. **Líder**. 2021b. Disponível em: <https://aulete.com.br/l%C3%ADder>. Acesso em: 10 ago. 2020.

AULETE DIGITAL. **Liderança**. 2021c. Disponível em: <http://www.aulete.com.br/lideran%C3%A7a>. Acesso em: 10 ago. 2020.

ÁVILA, Marta Dulcélia Gurgel. Gestão de Riscos no setor público. **Revista Controle**, Fortaleza, v. 12, n. 2, p. 179-198, 2016. DOI: 10.32586/rcda.v12i2.110. Disponível em: <https://doi.org/10.32586/rcda.v12i2.110>. Acesso em: 27 fev. 2020.

AZEVEDO, Paola. CÁRIO, Silvio Antônio Ferraz. MELO, Pedro Antônio de. Cooperação universidade-empresa sob enfoque institucionalista-evolucionário: entraves e mecanismos facilitadores do processo nas universidades públicas de Santa Catarina. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 14, Florianópolis. **Anais [...]**, Florianópolis: [s.n.], 2014.

BARRAL, Daniel de Andrade Oliveira. **Gestão e fiscalização de contratos administrativos**. Brasília: Enap, 2016. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2441/1/GESCON%20-%20Apostila.pdf>. Acesso em: 13 abr. 2020.

BALBINOT, Edeimar Luis; RESKE FILHO, Antônio. Controles de gestão: um estudo teórico. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, Santa Maria, v. 2, n. 2, 2005. Disponível em: https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/11843/Balbinot_Edeimar_Luiz.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 10 mar. 2020.

BARBOSA, S. C. T.; POMPEU, J. C. Trajetória recente da organização do Governo Federal. **Boletim de análise político-institucional**, n. 12, jul./dez. 2017.

BENTO, Leonardo Valles. **Governança e governabilidade na reforma do Estado**: entre eficiência e democratização. Barueri: Manole, 2003. Disponível em: <http://uninter.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788520416136/pages/29>. Acesso em 18 set. 2017.

BERNARDES, C.; MARCONDES, R. C. **Sociologia aplicada à administração**. São Paulo: Saraiva, 2001.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**: promulgada em 05 de outubro de 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 17 set. 2018.

BRASIL. **Decreto n. 10.426, de 16 de julho de 2020**. Dispõe sobre a descentralização de créditos entre órgãos e entidades da administração pública federal integrantes dos Orçamentos Fiscal e da Seguridade Social da União, por meio da celebração de termo de execução descentralizada. Brasília: Presidência da República, 2020. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2020/Decreto/D10426.htm#art32. Acesso em: 24 jan. 2020.

BRASIL. **Decreto n. 1.845, de 28 de março de 1996**. Delega competência ao Ministro de Estado da Educação e do Desporto, para a prática dos atos que menciona. Brasília: Presidência da República, 1979. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D1845.htm. Acesso em: 12 jun. 2020.

BRASIL. **Decreto n. 5.773, de 9 de maio de 2006**. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e seqüenciais no sistema federal de ensino. Brasília: Presidência da República, 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5773.htm. Acesso em: 10 jul. 2020.

BRASIL. **Decreto n. 6.170, de 25 de julho de 2007**. Dispõe sobre as normas relativas às transferências de recursos da União mediante convênios e contratos de repasse, e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 2007. Disponível em: <https://www.convenios.gov.br/portal/arquivos/DECRETON61702007convencios.pdf>. Acesso em: 05 ago. 2017.

BRASIL. **Decreto n. 6.619, de 29 de outubro de 2008.** Dá nova redação a dispositivos do Decreto no 6.170, de 25 de julho de 2007, que dispõe sobre as normas relativas às transferências de recursos da União mediante convênios e contratos de repasse. Brasília: Presidência da República, 2008. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/Decreto/D6619.htm. Acesso em: 20 ago. 2017.

BRASIL. **Decreto n. 7.423, de 31 de dezembro de 2010.** Regulamenta a Lei no 8.958, de 20 de dezembro de 1994, que dispõe sobre as relações entre as instituições federais de ensino superior e de pesquisa científica e tecnológica e as fundações de apoio, e revoga o Decreto no 5.205, de 14 de setembro de 2004. Brasília: Presidência da República, 2010. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7423.htm. Acesso em: 10 nov. 2020.

BRASIL. **Decreto n. 79.977, de 18 de julho de 1977.** Delega competência ao Ministro da Educação e Cultura para aprovar os estatutos das Universidades. Brasília: Presidência da República, 1977. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1970-1979/D79977.htm. Acesso em: 12 jul. 2020.

BRASIL. **Decreto n. 8.240, de 21 de maio de 2014.** Regulamenta os convênios e os critérios de habilitação de empresas referidos no art. 1º-B da Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994. Brasília: Presidência da República, 2014. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/decreto/d8240.htm. Acesso em: 20 ago. 2020.

BRASIL. **Decreto n. 83.857, de 15 de agosto de 1979.** Delega competência ao Ministro da Educação e Cultura para conceder reconhecimento de cursos e praticar outros atos. Brasília: Presidência da República, 1979. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1970-1979/D83857.htm. Acesso em: 12 jun. 2020.

BRASIL. **Decreto n. 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: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm. Acesso em: 10 nov. 2020.

BRASIL. **Decreto n. 9.235, de 15 de dezembro de 2017.** Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino. Brasília: Presidência da República, 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9235.htm. Acesso em: 10 jun. 2020.

BRASIL. **Gesública:** Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. Brasília: Governo Federal, 2017. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/>. Acesso em: 17 mar. 2021.

BRASIL. **Guia da política de governança pública**. Brasília: Casa Civil da Presidência da República, 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/casacivil/pt-br/centrais-de-conteudo/downloads/guia-da-politica-de-governanca-publica>. Acesso em: 23 jan. 2020.

BRASIL. **Instrução Normativa N° 01, de 15 de janeiro de 1997**. Disciplina a celebração de convênios de natureza financeira que tenham por objeto a execução de projetos ou realização de eventos e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 1997. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/instrucao-normativa-stn-1-1997-disciplina-a-celebracao-de-convenios-de-natureza-financeira-que-tenham-por-objeto-a-execucao.htm>. Acesso em: 03 abr. 2021.

BRASIL. **Instrução Normativa N° 02, de 02 de abril de 2008**. Dispõe sobre regras e diretrizes para a contratação de serviços, continuados ou não. Brasília: Presidência da República, 2008. Disponível em: http://www.comprasnet.gov.br/legislacao/in/in02_30042008.htm. Acesso em: 03 abr. 2021.

BRASIL. Instrução Normativa N° 05, de 24 de maio de 2017. Dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União**, edição 100, seção 1, Brasília: Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão/Secretaria de Gestão, 2017. Disponível em: https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/20239255/do1-2017-05-26-instrucao-normativa-n-5-de-26-de-maio-de-2017-20237783. Acesso em: 03 abr. 2021.

BRASIL. **Lei Complementar 101/2000, de 4 de maio de 2000**. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 2000. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm. Acesso em: 15 jun. 2018.

BRASIL. **Lei n. 11.079, de 30 de dezembro de 2004**. Institui normas gerais para licitação e contratação de parceria público-privada no âmbito da administração pública. Brasília: Presidência da República, 2004. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/11079.htm. Acesso em: 10 jun. 2020.

BRASIL. **Lei n. 12.349, de 15 de dezembro de 2010**. Altera as Leis nos 8.666, de 21 de junho de 1993, 8.958, de 20 de dezembro de 1994, e 10.973, de 2 de dezembro de 2004; e revoga o § 1o do art. 2o da Lei no 11.273, de 6 de fevereiro de 2006. Brasília: Presidência da República, 2010. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/112349.htm. Acesso em: 12 out. 2020.

BRASIL. **Lei n. 12.863, de 24 de setembro de 2013**. Altera a Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012, que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal; altera as Leis nºs 11.526, de 4 de outubro de 2007, 8.958, de 20 de dezembro de 1994, 11.892, de 29 de dezembro de 2008, 12.513, de 26 de outubro de 2011, 9.532, de 10 de dezembro de 1997, 91, de 28 de agosto de 1935, e 12.101, de 27 de novembro de 2009; revoga dispositivo da Lei nº 12.550, de 15 de dezembro de 2011; e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 2013. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/Lei/L12863.htm. Acesso em: 10 abr. 2021.

BRASIL. **Lei n. 8.244/2014 de 23 de maio de 2014**. Altera o Decreto nº 6.170, de 25 de julho de 2007, que dispõe sobre as normas relativas às transferências de recursos da União mediante convênios e contratos de repasse. Brasília: Presidência da República, 2014. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Decreto/D8244.htm#art2. Acesso em: 10 abril 2021.

BRASIL. **Lei n. 8.666, de 21 de junho de 1993**. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 1993. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm. Acesso em: 13 abr. 2021.

BRASIL. **Lei n. 8.958 de 20 de dezembro de 1994**. Dispõe sobre as relações entre as instituições federais de ensino superior e de pesquisa científica e tecnológica e as fundações de apoio e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 1994. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8958.htm#art1b. Acesso em: 12 abr. 2021.

BRASIL. **Lei n. 9.192, de 21 de dezembro de 1995**. Altera dispositivos da Lei nº 5.540, de 28 de novembro de 1968, que regulamentam o processo de escolha dos dirigentes universitários. Brasília: Presidência da República, 1995. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9192.htm. Acesso em: 10 fev. 2020.

BRASIL. **Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília: Presidência da República, 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 10 jun. 2020.

BRASIL. **Lei n. 9.987, de 13 de fevereiro de 1995**. Dispõe sobre o regime de concessão e permissão da prestação de serviços públicos previsto no art. 175 da Constituição Federal, e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 1995. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8987compilada.htm. Acesso em: 10 ago. 2020.

BRASIL. **Lei n. 9.637, de 15 de maio de 1998**. Dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações sociais, a criação do Programa Nacional de Publicização, a extinção dos órgãos e entidades que menciona e a absorção de suas atividades por organizações sociais, e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 1998. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9637.htm. Acesso em: 10 set. 2020.

BRASIL. **Portaria Interministerial n. 507, de 24 de novembro de 2011**. Estabelece normas para execução do disposto no Decreto no 6.170, de 25 de julho de 2007, que dispõe sobre as normas relativas às transferências de recursos da União mediante convênios e contratos de repasse, revoga a Portaria Interministerial nº 127/MP/MF/CGU, de 29 de maio de 2008 e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 2011. Disponível em: <http://plataformamaisbrasil.gov.br/legislacao/portarias/portaria-interministerial-n-507-de-24-de-novembro-de-2011>. Acesso em: 02 fev. 2021.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Convênios e outros repasses**. 4. ed. Brasília: Secretaria Geral de Controle Externo, 2013b. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A24D6E86A4014D72AC819253DD&inline=1>. Acesso em: 04 abr. 2021.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança**: aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU. 2. ed. Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado, 2014. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/FA/B6/EA/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial_basico_governanca_2_edicao.PDF. Acesso em: 10 ago. 2020.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança**: aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU. 3. ed. Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado, 2020. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/>. Acesso em: 10 ago. 2020.

BURIGO, Carla Cristina Dutra; JACOBSEN, Alessandra de Linhares; WIGGERS, Ludmila. Mestrado profissional em administração universitária: desafios e perspectivas no processo da gestão universitária. **Navus**: revista de gestão e tecnologia, Florianópolis, v. 6, n. 2, p. 68-78, 2016.

CAIDEN, N. Public service professionalism for performance measurement and evaluation. **Public Budgeting & Finance**, Washington, v. 18, n. 2, p. 35-52, 1998.

CAMISÃO, Graziela Cristina. **Avaliação dos procedimentos de execução de convênios firmados entre a fundação de amparo à pesquisa e extensão universitária – Fapeu e a fundação de amparo à pesquisa e inovação do estado de Santa Catarina - Fapesc sob orientação do decreto 307/03**. 2012. 55f. Monografia (Graduação) – Departamento de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/103723/TCC%20-%20GRAZIELA%20CRISTINA%20CAMISAO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 10 jun. 2020.

CAMPOS, Anna Maria. *Accountability*: quando poderemos traduzi-la para o português? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 2, p. 30-50, fev./abr. 1990. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/9049/8182>. Acesso em: 21 ago. 2018.

CARDOZO, Maria Aparecida. **A evidenciação das políticas de governança nas IFES**: um estudo nas Universidades Federais do sul do Brasil. 2012. Dissertação (Mestrado) - Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

CARRARO, Wendy Beatriz Witt Haddad; MENESES, Raquel; BRITO, Carlos. Combinação de categorias de práticas de controle de gestão para o alto desempenho de start-ups. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 21, n. 4, p. 861-878, out./dez. 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbgn/a/4sfMGC5SS76vHnxwn5bdrMs/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 10 mar. 2020.

CHARTERED INSTITUTE OF FINANCE AND ACCOUNTANCY (CIPFA). **Good governance standard public services**. [S.l.: s.n.], 2004.

CHAUÍ, Marilena. A universidade sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, n. 24, p. 5-15, set./dez. 2003.

CLARKE, Thomas. Corporate governance: leadership, strategy and innovation. *In*: BRANDÃO, Carlos Eduardo Lessa; FONTES FILHO, Joaquim Rubens, MURITIBA, Sérgio Nunes. **Governança corporativa e inovação**: tendências e reflexões. São Paulo: IBGC, 2018.

CLARKE, Thomas. The continuing diversity of corporate governance: theories of convergence and variety. **Ephemera Journal**, [S.l.], v. 16, n. 1, p. 19-52, 2016.

COLOMBO, Sonia Simões (org.). **Gestão Universitária**: os caminhos para a excelência. Porto Alegre: Penso, 2013.

COLOSSI, N.; BERNARDES J. F. Transformações globais, crises-mudança em instituições universitárias: algumas considerações. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, Florianópolis, 2007. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/24995/22063>. Acesso em: 02 jun. 2019.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS (CVM). **Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa**. Rio de Janeiro. 2002. Disponível em: <http://www.cvm.gov.br/export/sites/cvm/decisooes/anexos/0001/3935.pdf>. Acesso em: 27 maio 2018.

COSTA, Sheila Maria Moreira. MATTOS, Carlos André Corrêa De. Analisando *stakeholders* internos em uma Instituição de Ensino Superior: o caso na Universidade Federal do Pará. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, São Paulo, v. 1, p. 05-18, jun. 2020. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/analizando-stakeholders>. Acesso em: 15 nov. 2020.

DENHARDT, R. B.; DENHARDT, J.V. **The new public service**: serving, not steering. New York: M.E. Sharpe, 2007.

DENHARDT, R.B. **Teoria geral da administração pública**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

DIAS SOBRINHO, José. Democratização, qualidade e crise da educação superior: faces da exclusão e limites da inclusão. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 31, n. 113, p. 1223-1245, out./dez. 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/dFtMDqfdWm75WSc5vKXHCtq/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 10 mar. 2020.

DICIONÁRIO FINANCEIRO. O que são *stakeholders*. Disponível em: <https://www.dicionariofinanceiro.com/o-que-sao-stakeholders/>. Acesso em: 29 mar. 2021.

DRUCKER, Peter F. **Introdução à Administração**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Liderança para o Século XXI**. São Paulo: Futura, 2000.

DRUCKER, Peter Ferdinand; MACIARIELLO, Joseph A. **Management: tasks, responsibilities, practices**. Rio de Janeiro: Agir, 2010.

DRUCKER, Peter F. Management's new paradigms. **Forbes Global Business & Finance**, [S.l.], out. 1998.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP). **Módulo III: Gestão de processos**. Brasília: ENAP, 2014. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2332>. Acesso em: 19 jun. 2020.

ÉSTHER, A. B. As competências gerenciais dos reitores de universidades federais em Minas Gerais: a visão da alta administração. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 9, p. 648-667, 2011. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=323227830011>. Acesso em: 18 jul. 2018.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda (org.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2002.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**: 3. Porto Alegre: Artmed, 2008.

GESSER, Grazielle Alano. **Accountability e transparência como elementos de governança nas universidades públicas brasileiras**. Dissertação (Mestrado) - Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2018. 257f. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/205596/PPAU0184-D.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 20 abr. 2019.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIRARDI, D. C.; MELLO-SILVA, G. Liderança e gestão do conhecimento: desafios organizacionais da pós-graduação e pesquisa em uma universidade federal brasileira. **Gual: gestão universitária na América Latina**, Florianópolis, v. 12, n. 3, set. 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2019v12n3p1>. Acesso em: 20 abr. 2020.

GOMES, Ataniela R. G. A gestão de contratos na Administração Pública. **Id on Line: revista multidisciplinar e de Psicologia**, Jabotão dos Guararapes, v. 10, n. 29, p. 100-110, fev. 2016. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/386/506>. Acesso em: 10 mar. 2020.

GONÇALVES, Ageu Tavella. **Licitação e contratos administrativos: uma ferramenta de transparência pública**. [S.l.: s.n], 2017. Disponível em: https://dspace.unila.edu.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/1862/Artigo_Licita%c3%a7%c3%b5es_OK.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 12 jun. 2020.

GRAHAM, John; AMOS, Bruce; PLUMPTRE, Tim. **Governance principles for protected areas in the 21st Century**. Ottawa: UICN, 2003. Disponível em https://www.files.ethz.ch/isn/122197/pa_governance2.pdf. Acesso em: 05 abr. 2021.

GUERREIRO, E. P.; MONTEIRO, E. S.; NANNI, H. C. Desenvolvimento sustentável e governança participativa: arranjo produtivo local e parque tecnológico de Santos. *In: INTERNATIONAL WORKSHOP*, 2, São Paulo, 2009. **Anais [...]**, São Paulo: [s.n.], 2009.

HAIR JUNIOR, Joseph F. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HEIDEMANN, Francisco. Do sonho do progresso às políticas de desenvolvimento. *In: HEIDEMANN, Francisco; SALM, José Francisco (org.). Políticas públicas e desenvolvimento: bases epistemológicas e modelo de análise*. Brasília: Universidade de Brasília, 2014. p. 23-49.

HEIDEMANN, Francisco. Ética de responsabilidade: sensibilidade e correspondência a promessas e expectativas contratadas. *In: HEIDEMANN, Francisco G.; SALM, José Francisco (org.). Políticas públicas e desenvolvimento: bases epistemológicas e modelos de análise*. Brasília: Universidade de Brasília, 2009. p. 301- 309.

HEIDEMANN, Francisco G.; SALM, José Francisco (org.). **Políticas públicas e desenvolvimento: bases epistemológicas e modelos de análise**. Brasília: Universidade de Brasília, 2009.

HELLER, Robert. **Como aprimorar a gestão de pessoas**. São Paulo: Publifolha, 2000.

HERSEY, Paul e BLANCHARD Kenneth H. **Psicologia para administradores**. São Paulo: E.P.U, 1986.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/21138/Publicacao-IBGCCodigo-CodigodasMelhoresPraticasdeGC-5aEdicao.pdf> . Acesso em: 30 jun. 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Guia da melhores práticas de governança para institutos e fundações empresariais**. São Paulo: IBGC/GIFE, 2014. Disponível em: https://www.fbb.org.br/images/Sobre_nos/005_Governanca/GIFE_Guia_Melhores_Praticas.pdf. Acesso em: 10 jan. 2020.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS (IFAC). **2014 IFAC annual review**. New York: IFAC, 2014. Disponível em: <https://www.ifac.org/publications/2014-ifac-annual-review>. Acesso em: 20 jan. 2020.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS (IFAC). **Governance in the public sector: a governing body perspective international public sector study**. New York: IFAC, 2001. Disponível em: <https://www.ifac.org/system/files/publications/files/study-13-governance-in-th.pdf>. Acesso em: 14 jan. 2018.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS (IFAC). **International framework: good governance in the public sector**. New York: IFAC, 2014. Disponível em: <https://www.ifac.org/publications-resources/international-framework-good-governance-public-sector>. Acesso em: 10 jul. 2017.

JANISSEK, Janice *et al.* Práticas inovadoras de gestão no contexto das universidades públicas brasileiras: validação da escala para medir seu grau de importância e adoção. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 68, n. 2, p. 259-284, abr./jun. 2017. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3081/1/Pr%c3%a1ticas%20inovadoras%20de%20gest%c3%a3o%20no%20contexto%20das%20universidades%20p%c3%ablicas%20brasileiras_valida%c3%a7%c3%a3o%20da%20escala%20para%20medir%20seu%20grau%20de%20import%c3%a2ncia%20e%20ado%c3%a7%c3%a3o.pdf. Acesso em: 15 jun. 2020.

KISSSLER, L.; HEIDEMANN, F. G. Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade? **Revista de administração pública**, Rio de Janeiro. v. 40, n. 3, maio/jun. 2006. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122006000300008. Acesso em: 17 set. 2017.

KOCHE, C.J. **Fundamentos de metodologia científica**: teoria da ciência e iniciação à pesquisa. Petrópolis. Vozes. 1997.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.D. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LAVARDA, Carlos Eduardo Facin; PEREIRA, Alexandre Matos. Uso dos sistemas de controles de gestão nas diferentes fases do ciclo de vida organizacional. **Revista Alcance**: eletrônica, Biguaçu, v. 19, n. 04, p. 497-518, out./dez. 2012. Disponível em: <http://docplayer.com.br/20328622-Use-dos-sistemas-de-controles-de-gestao-nas-diferentes-fases-do-ciclo-de-vida-organizacional.html>. Acesso em: 28 jan. 2020.

LINDO, Augusto Perez *et al.* Estudos e perspectivas em Gestão Universitária. *In*: COLOSSI, Nelson; PINTO, Marli Dias de Souza (org.). **Coletânea de estudos em administração universitária**. Blumenau: Nova Letra, 2004. p. 21- 34.

LÖFFLER, Elke. Governance: die neue generation von staats- und verwaltungs- modernisierung. **Verwaltung + Management**, [S.l.], v. 7, n. 4, p. 212-215, 2001.

LOURENÇO, Nivaldo Vieira. **Administração Pública**: modelos, conceitos, reformas e avanços para uma nova gestão. Curitiba: Intersaberes, 2016. [e-book].

MAINWARING, Scott; WELMA, Christopher (ed.). **Democratic accountability in Latin America**. Oxford: Oxford University Press, 2003.

MARCON, Margarete De Fátima; METZNER, Claudio Marcos; PORFIRIO, Jackson Mateus. Uso das alavancas de controle de simons na gestão das instituições de ensino superior com o performance management and control. *In*: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 19, Florianópolis, 2019. **Anais** [...], Florianópolis: UFSC, 2019. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/201682/101_00042.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 10 jun. 2020.

MEYER JÚNIOR, Victor. A prática da administração universitária: contribuições para a teoria. **Revista Universidade em Debate**, [S.l.], v. 2, n. 1, p. 12-26, 2014.

MEYER JUNIOR, Victor. Novo contexto e habilidades do administrador universitário. *In*: MEYER JUNIOR, Victor; MURPHY, J. Patrick (org.). **Dinossauros, Gazelas e Tigres**: novas abordagens da administração universitária. Um diálogo entre Brasil e Estados Unidos. 2. ed. Florianópolis: Insular, 2003.

MIDDLEHURST, R.; GOREHAM, H.; WOODFIELD, S. Why research leadership in higher education? exploring contributions from the UK's leadership foundation for higher education. **Leadership**, [S.l.], v. 5, n. 3, p. 311-329, 2009. Disponível em: <http://lea.sagepub.com/content/5/3/311.full.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2018.

MIDDLEHURST, R. University challenges: borderless higher education, today and tomorrow. **Minerva**, [S.l.], n. 39, p. 3-26, 2001. Disponível em: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1023/A:1010343517872.pdf>. Acesso em: 10 set. 2020.

MIGUEL, L.F. Impasses da accountability: dilemas e alternativas da representatividade política. **Revista de Sociologia e Política**, Curitiba, n. 25, p. 25-38. nov. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rsocp/n25/31109.pdf>. Acesso em: 18 abr. 2019.

MINTZBERG, H. **Managing**: desvendando o dia a dia da gestão. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MONTEIRO, R. P.; PEREIRA, C. A.; THOMAZ, J. P. Accountability e controle social: uma reflexão sobre sua importância e relação para a democracia. **Revista UNEMAT de Contabilidade**, Campo Grande, v. 5, n. 9, p. 62, 2016.

MOREIRA, E. A.; COSTA, M. T. P. Gestão e mapeamento de processos nas instituições públicas: um estudo de caso em uma Universidade Federal. *In*: ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, IV, 2017. João Pessoa. **Anais [...]**, João Pessoa: UFRN, 2017.

MORÉ, R. P. O. **Capacidades absorptiva e de inovação de empresas na perspectiva da estrutura de governança**: um estudo em habitats de inovação de Santa Catarina. 2016. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2016.

NASCIMENTO, Auster Moreira; BIANCHI, Marcia. **Um estudo sobre o papel da controladoria no processo de redução de conflitos de agência e de governança corporativa**. 2005. Disponível em: <https://congressosp.fipecafi.org/anais/artigos52005/245.pdf>. Acesso em: 15 out. 2020.

NISYAMA, E. K.; OYADOMARI, J. C. T. Sistemas de controle gerencial e o processo de inovação. **Innovation and Management Review**, [S.l.], v. 9, n. 1, p. 106-125, 2012. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/7236/sistemas-de-controle-gerencial-e-o-processo-de-inovacao>. Acesso em: 10 jul. 2020.

OLIVEIRA, Rafael Carvalho Rezende. **Curso de direito administrativo**. 7. ed. Rio de Janeiro/São Paulo: Forense/MÉTODO, 2019.

PACHECO, Andressa Sasaki Vasques *et al.* Universidade Pública e Accountability. *In: SEMEAD*, 12, 2009. **Anais [...]**, [S.l.: s.n.], 2009.

PAIM, Rafael *et al.* **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PEREIRA, José Matias. **Curso de administração pública: foco nas instituições e ações governamentais**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PEREIRA, José Matias. **Governança no setor público**. São Paulo: Atlas, 2010a.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. A reforma do estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle. **Lua Nova**, São Paulo, n. 45, p. 49-95, 1998. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0102-64451998000300004>. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010264451998000300004&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 09 abr. 2021.

PEREIRA, M. F.; GARCIA, J. R. Competências individuais e reflexos no processo de liderança organizacional: o caminho para a construção estratégica. *In: LANER, A. S; CRUZ JÚNIOR, J. B. (org.). **Indivíduo, organizações e sociedade***. Ijuí: Unijuí, 2008. p. 103-120.

PEREIRA, M. F.; MELO, P. A; CUNHA, M. S. A história e a experiência da universidade federal de Santa Catarina com o processo de planejamento estratégico. *In: DOMINGUES, M. J. C. S; SILVEIRA, A. (coord.). **Gestão de ensino superior: temas contemporâneos***. Ijuí: Ed. Unijuí, 2008. p. 127-150.

PINHO, J. A. G. de; SACRAMENTO, A. R. S. Accountability: já podemos traduzi-la para o português? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 6, p. 1343–1368, nov./dez. 2009. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6898/5471>. Acesso em: 06 mar. 2019.

PINTO, Vannildo Cardoso. **A promoção da *Accountability* e do controle finalísticos nos projetos executados pelas fundações de apoio em parceria com as IFES: um estudo da atuação do Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União**. 2018. Trabalho de Conclusão (Mestrado Profissional) – Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, Universidade Federal de Alagoas, Maceió, 2018.

RAMOS, C. M.; BITENCOURT, B. M. Em busca da melhoria contínua: alto desempenho organizacional através de gestão de processos. **Revista Qualidade Emergente**, Curitiba, v. 7, n. 1, p. 17-33, 2016.

ROVIGATI, M. **A modernização da gestão nas universidades públicas e a educação corporativa: o caso da Universidade Estadual de Campinas**. 2019. 208f. Dissertação (Mestrado em Ciências Humanas e Sociais Aplicadas) - Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), Limeira, 2019. Disponível em: http://repositorio.unicamp.br/bitstream/REPOSIP/335540/1/Rovigati_Monica_M.pdf. Acesso em: 15 jun. 2020.

ROBBINS, Stephen. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2002.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de estágio de curso de administração**: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso. São Paulo: Altas, 1999.

ROSSETTI, José Paschoal; ANDRADE, Adriana. **Governança corporativa**: fundamentos, desenvolvimento e tendências. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

SACRAMENTO, Ana R. S.; PINHO, José A. G. Transparência na administração pública: o que mudou depois da Lei de Responsabilidade Fiscal? um estudo exploratório em seis municípios da região metropolitana de Salvador. **Revista de Contabilidade da UFBA**, Salvador, v. 1, n. 1, p. 48-61, 2007. Disponível em: <https://portalseer.ufba.br/index.php/rcontabilidade/article/view/2579/1822>. Acesso em: 05 maio 2019.

SALES, Elana Carla de Albuquerque Silva. **Governança no setor público segundo a IFAC: um estudo nas universidades federais brasileiras**. 2014. 158f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2014.

SALM, José Francisco; MENEGASSO, Maria Ester. Proposta de modelos para a coprodução do bem público a partir das tipologias de participação. *In*: ENCONTRO CIENTÍFICO DE ADMINISTRAÇÃO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34, Rio de Janeiro, 2010. **Anais [...]**, Rio de Janeiro: [s.n.], 2010.

SANTOS, E. M. **Modelo conceitual de sistemas de custo por atividades para as universidades**: um estudo de caso na Universidade do Vale do Itajaí. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2004.

SCHLICKMANN, Raphael. **Administração universitária**: desvendando o campo científico no Brasil. 2013. 292f. Tese (Doutorado) - Centro Socioeconômico, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/103549/317404.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 25 jun. 2018.

SILVA, C. C. *et al.* Avaliação da pesquisa desenvolvida na UFSC em parceria com as suas fundações de apoio. *In*: SIMPÓSIO DE AVALIAÇÃO SUPERIOR, 3, Florianópolis, 2017. **Anais eletrônicos [...]**, Florianópolis: UFSC/INPEAU, 2017. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/179365/101_00684%20-%20ok.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 10 abr. 2018.

SILVA, Geórgia Rafaela Batista *et al.* A relação entre a gestão do conhecimento e a gestão de processos: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Catarina. *In:* CONGRESSO INTERNACIONAL DE DESEMPENHO DO SETOR PÚBLICO, 2, Florianópolis, 2018. **Anais [...]**, Florianópolis: UFSC, 2018. Disponível em: <http://cidesp.com.br/index.php/Icidesp/2cidesp/paper/view/564/263>. Acesso em: 20 mar. 2020.

SILVEIRA, Douglas da. **Fundações de apoio: uma análise da contribuição de suas atividades para as funções da Universidade Federal de Santa Catarina.** 2017. Disponível em: http://dvl.ccn.ufsc.br/congresso_internacional/anais/1CCF/38_1.pdf. Acesso em: 10 mar. 2020.

SLOMSKI, Valmor *et al.* **Governança corporativa e governança na gestão pública.** [S.l.: s.n.], 2008.

SOUZA, I. M. **Gestão das universidades federais brasileiras: uma abordagem fundamentada na Gestão do Conhecimento.** 2009. 399f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão Universitária. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 2009. Disponível em: <http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2010/06/Irineu-Souza.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2019.

SPINOZA, Roberto Moreno. Accountability. *In:* CASTRO, Carmem Lúcia Freitas de; GONTIJO, Cynthia Rúbia Braga; AMABILE, Antonio Eduardo de Noronha (org.). **Dicionário de Políticas Públicas.** Barbacena: EdUEMG, 2012.

TIMMERS, Hans. **Government Governance: corporate governance in the public sector, why and how?** The Netherlands Ministry of Finance. [S.l.]: ECGI, 2000. Disponível em: <https://ecgi.global/code/government-governance-corporate-governance-public-sector-why-and-how>. Acesso em: 15 abr. 2019.

TREVIZAN, Maria Júlia. **Competências dos gestores administrativos e de apoio em Universidades Comunitárias.** 2012. 176f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 2012. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/87694/203183.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 16 abr. 2019.

TRIPP, D. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. **Educação e pesquisa**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 443-466, set./dez. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ep/v31n3/a09v31n3.pdf>. Acesso em: 28 ago. 2017.

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

UNIFEI. **Tipos de instrumentos jurídicos**, Itajubá, 2020. Disponível em: <https://unifei.edu.br/prppg/pesquisa/contratos-e-convenios/tipos-de-instrumentos-juridicos/>. Acesso em: 13 abr. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC). Contadoria. **Extinção da contadoria**. Florianópolis, 2016. Disponível em: <http://contadoria.proad.ufsc.br/2016/08/29/extincao-da-contadoria/>. Acesso em: 12 set. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC). Departamento de Projetos e Convênios. **Diferença entre instrumentos celebrados**. Florianópolis, 2021. Disponível em: <http://dpc.proad.ufsc.br/diferenca-entre-instrumentos-celebrados/>. Acesso em: 15 ago. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Estatuto da Universidade Federal de Santa Catarina**. Florianópolis: UFSC, 2020. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/208159/ESTATUTO_UFSC_atualizado%20mar%c3%a7o%202020.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 11 abr. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC). **Órgãos Deliberativos Centrais**: organograma. Florianópolis: UFSC, 2021. Disponível em: <https://orgaosdeliberativos.ufsc.br/organograma/>. Acesso em: 20 jul. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC). **Plano de Desenvolvimento Institucional**: 2015-2019. Florianópolis: UFSC, 2015. Disponível em: <http://pdi.ufsc.br/files/2015/05/PDI-2015-2019-1.pdf>. Acesso em: 25 out. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC). **Plano de Desenvolvimento Institucional**: 2020-2024. Florianópolis: UFSC, 2015. Disponível em: <http://pdi.ufsc.br/PDI-2020-2024/>. Acesso em: 02 maio 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC). **Plano de Integridade 2020-2024**. Florianópolis: UFSC, 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Regimento Geral da Universidade Federal de Santa Catarina**. Brasília: MEC, 1982. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/208160/REGIMENTO%20GERAL_atualizado%20mar%c3%a7o%202020.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 02 maio 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Setic. **Sistemas administrativos**: solicitações de acesso aos sistemas (permissões para usuários). Florianópolis: UFSC, 2021. Disponível em: <https://setic.ufsc.br/sistemas-administrativos/>. Acesso em: 10 fev. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC). Tramita Fácil. **Legislações**. Florianópolis: UFSC, 2021. Disponível em: <https://tramitafacil.ufsc.br/legislacao-2/>. Acesso em: 16 nov. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC). Tramita Fácil. **Passo a Passo**. Florianópolis: UFSC, 2021. Disponível em: <https://tramitafacil.ufsc.br/passo-a-passo/>. Acesso em: 16 nov. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC). Tramita Fácil. **Relatório de Cumprimento do Objeto (MEC)**. Florianópolis: UFSC, 2021. Disponível em: <https://tramitafacil.ufsc.br/relatorio-de-cumprimento-do-objeto-mec/>. Acesso em: 16 nov. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC). **Resolução Normativa n. 13/CUn/2011, de 27 de setembro de 2011.** Dispõe sobre as normas que regulamentam as relações entre a Universidade Federal de Santa Catarina e as suas Fundações de Apoio. Disponível em: <http://dit.ufsc.br/files/2009/12/Resolu%C3%A7%C3%A3o-Normativa-13.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC). **Resolução Normativa n. 143/CUn/2020, de 29 de setembro de 2020.** Institui o Programa de Integridade da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 2020. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/217709/RN_143_2020CUN_Programa_de_Integridade_assinado.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 13 abr. 2021.

VENTURA, Georgia Maia. **Avaliação do controle das atividades que auxiliem os processos de prestação de contas de convênios firmados entre a financiadora de estudos e projetos finep e a Fundação de Amparo à Pesquisa e Extensão Universitária à luz da Instrução Normativa STN 01/97.** 2012. 68f. Monografia (Graduação) – Departamento de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/103704/GEORGIA%20MAIA%20VENTURA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 04 jul. 2018.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de pesquisa.** 2. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração: UFSC, 2013.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Pesquisa sobre fluxo de Prestação de Contas na UFSC

Olá,

Meu nome é Neli Teresinha Ferreira Machado, sou aluna do curso de Mestrado Profissional do Programa de Pós-graduação em Gestão e Administração Universitária – PPGAU da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Estou realizando uma pesquisa sob a orientação do Professor Alexandre Marino Costa. O estudo tem como objetivo descrever o processo de gestão da prestação de contas de convênios na UFSC na perspectiva de governança. Para isso, desejo captar as percepções daqueles que, direta ou indiretamente, participam, de alguma forma, com a prestação de contas de projetos de pesquisa e extensão desta universidade.

Gostaria de contar com a sua participação ao dispor de alguns minutos para responder ao questionário abaixo. Suas respostas serão utilizadas exclusivamente para fins de pesquisa acadêmica e seus dados não serão revelados:

1 – Informe o seu vínculo com a UFSC:

- (a) Pró-reitoria ou Gabinete do Reitor (UFSC)
- (b) Diretor de departamento (UFSC)
- (c) Chefe de Departamento (UFSC)
- (d) Diretor de Centro de Ensino (UFSC)
- (e) Servidor técnico-administrativo (UFSC)
- (f) Professor/Coordenador
- (g) Prestador de serviços (fundação)
- (h) Secretário
- (h) Gerente Administrativo e Financeiro de Projetos
- (i) Laboratório
- (j) CLT por um laboratório de pesquisa da UFSC

2 – Qual o seu setor de atuação na UFSC:

- (a) Acadêmico
- (b) Administrativo
- (c) Acadêmico e Administrativo
- (d) Fundação

3 — Há quanto tempo você possui este vínculo com a UFSC e/ou com a fundação?

- (a) menos de um ano
- (b) entre um e cinco anos
- (c) mais de cinco anos.

4 — Você conhece os setores envolvidos no fluxo utilizado pela UFSC na prestação de contas de projetos, contratos e convênios?

- (SIM)
- (NÃO)
- (PARCIALMENTE)

5 – No departamento ou centro de ensino onde você trabalha, há um responsável que acompanha a vigência dos projetos de pesquisa e extensão, com atribuição de solicitar a prestação de contas ao término destes?

- (a) Sim
- (b) Não
- (C) Não sei dizer

6 – Você conhece o fluxo utilizado pela UFSC na prestação de contas de projetos, contratos e convênios?

- (SIM)
- (NÃO)
- (PARCIALMENTE)

7– A partir de qual ação você ou seu departamento costuma iniciar um processo de prestação de contas referente a projetos, contratos ou convênios?

- (a) Comunicação de cobrança feita pelo órgão financiador
- (b) Solicitação do coordenador do projeto
- (c) Solicitação do fiscal do projeto
- (d) Solicitação do responsável pelo departamento executor do projeto
- (e) Solicitação pelos órgãos de controle (Controle interno, Tribunal de Contas da União, etc)
- (f) Ao final da vigência

8 – Destaque, a sua participação nas etapas do processo de prestação de contas, elencadas abaixo:

(Sim) (Não)

- (a) Participação no início da prestação de contas, contrato com prazo concluído. () ()
- (b) Preenchimento de relatórios. () ()
- (c) Levantamento de outros documentos (extratos, notas fiscais, planilhas, comprovantes de pagamentos). () ()
- (d) Encaminhamento da prestação de contas para a universidade. () ()
- (e) Encaminhamento da prestação de contas aos órgãos financiadores. () ()
- (f) Participa da aprovação da prestação de contas. () ()
- (g) Registros contábeis (descentralizações, devoluções orçamentárias e financeiras, registro de contrato, tombamento de bens, etc. () ()

9- Na sua visão, assinale abaixo os fatores críticos relacionados à prestação de contas de projetos, contratos e convênios? (numere de 1 a 7 pelo grau de importância, sendo o número 1 o mais importante).

- () Falta de clareza sobre os prazos limite para encaminhamento em cada etapa.
- () Burocracia (quantidade e variedade de documentação exigida em cada prestação).
- () Falta de clareza sobre quem são os responsáveis pelo início das etapas de prestação de contas, assim como suas respectivas atribuições
- () Inexistência de um sistema que proporcione segurança, histórico e integração das informações entre todos os envolvidos
- () Dependência da decisão de outras áreas para dar andamento na prestação de contas.
- () Inexistência de um gestor para acompanhar o controle de prazos de prestação de contas, realizando as devidas cobranças para o bom andamento do fluxo.
- () Inexistência de um setor responsável exclusivamente pela gestão da prestação de contas

10 – Quais aspectos, na sua visão, podem contribuir para melhorar e agilizar o fluxo da prestação de contas de projetos, contratos e convênios? (numere de 1 a 6 pelo grau de importância, sendo o número 1 o mais importante).

- () Providenciar dentro de 60 dias do término da vigência do projeto a prestação de contas, estabelecendo os prazos de cada etapa, para possibilitar o encaminhamento em tempo hábil para a tramitação de cada área.
- () Definir, em cada departamento, um ponto focal, diretamente responsável pelo controle de projetos e pelo cumprimento de prazos.
- () Capacitação de fiscais de contrato, de servidores e seus substitutos responsáveis por elaborar os relatórios de prestação de contas.
- () Abrir no SPA um novo processo de prestação de contas e vinculá-lo ao processo do contrato.
- () Criação de um setor responsável exclusivamente pela gestão da prestação de contas.
- () O fiscal de cada projeto deve acompanhar a execução e solicitar a prestação de contas ao departamento término do projeto.

11 – Que ações (fatores de sucesso), você julga importantes para melhor execução do processo de prestação de contas

RESPONDER

12 – De que forma, você enquanto integrante de uma ou mais etapas de prestação de contas, pode contribuir para melhorar o fluxo atualmente praticado

RESPONDER

APÊNDICE B -ENTREVISTAS

Perguntas: entrevistado nº 1

1 – Há quanto tempo você possui o seu vínculo atual com a UFSC?

21 anos

2 – Como você vê o processo atual de prestação de contas em se tratando de fluxo?

Você visualiza este fluxo com clareza?

Eu visualizo porque eu trabalhei na prestação de contas.

3 – Qual sua relação neste processo? as pessoas envolvidas têm clareza do seu papel?

Algumas tem e algumas não. Lá no DCF mesmo, tem gente lá que entende muito, que pegou o processo e entende, tem gente que tem dificuldade de entender e também quem faz, a própria pessoa que faz, que desenvolve o projeto, ela não tem ideia do que é feito depois, então é complicado.

4 – Na sua visão, quais fatores dificultam a prestação de contas de projetos, contratos e convênios?

Na minha opinião, quem faz o projeto é que devia fazer a prestação de contas, a pessoa que tá lá trabalhando, fazendo as compras, desenvolvendo o projeto, alguns são mais teóricos outros já são mais físicos, a pessoa que tá lá na ponta que tinha que fazer a prestação de contas. O departamento de contabilidade e finanças devia só prestar as informações financeiras quando fosse necessário, é por isso que dificulta, porque a gente faz a prestação de contas sem saber o que tá acontecendo no projeto, a gente só faz uma prestação de contas financeira, é complicado isso, a gente não tem como saber o que que aconteceu, se o termo foi todo cumprido, se realmente houve a execução correta física do projeto, o que a gente faz hoje é a prestação de contas financeira é dizer gastou isso, isso.

5 – Em relação às Fundações de Amparo, de que forma a UFSC pode evitar gargalos nas prestações de contas, em se tratando de prazos não cumpridos e atrasos nos repasses dos recursos?

Atrasos de recursos de repasses não tem como, porque a gente depende do órgão financiador e às vezes a gente faz o pedido e o recurso não vem, e vai depender do recurso lá em Brasília ou do órgão financiador de onde vier o recurso para o projeto, aí vai depender de liberação financeira e é mais complicado, isso aí eu não vejo como solução porque a gente depende de outro órgão pra arrumar. Agora com relação à prestação de contas, isso eu já tentei lá no DCF fazer com que quem faça, quem executa o projeto faça essa prestação, mas é complicado, vai ficar sempre ali, e a gente vai continuar fazendo desse jeito e eu acho que não existe um controle do que está sendo feito. Dentro do DCF só faz uma prestação financeira só isso, e não tem como fazer diferente porque não tem pessoal suficiente pra fazer o controle, tinha que existir um setor que fizesse isso e eu não sei como poderia porque também tem uma dificuldade de funcionário e isso é complicado.

6 – Quais aspectos, na sua visão, podem contribuir para melhorar e agilizar o fluxo da prestação de contas de projetos, contratos e convênios?

O que poderia ser feito pra isso seria informatizar, já seria uma grande coisa eu acho legal aquele sistema SIMEC que já mudou bastante a prestação de contas de alguns termos de cooperação, é que na realidade a gente não tem muitos convênios, acho que ultimamente não dever ter nenhum, a gente tem mais termo de descentralização-TED então o SIMEC eu acho muito bom, porque as pessoas inserem os dados ali e alguém vai analisar e divulgar online, isso facilitaria muito pois segundo consta a universidade é da área tecnológica muito desenvolvida e então poderia fazer isso, poderia se pensar em como fazer essas prestação de contas e também treinar quem tá lá da ponta, explicar como funciona, porque que tem que fazer a prestação de contas, porque que a gente é cobrada, que existe a AGU que tem controle sobre a UFSC, e assim eu acho que o ponto seria informatizar, fazer algumacoisa mais simples.

7 – Há previsão de alguma melhoria nesse processo? você entende ser necessário?

Eu entendo, entendo que teria que sair de onde está, e entendo que teria que informatizar o processo e entendo também que devia ter algum local que tivesse pessoas assim com competência pra realmente fiscalizar, ver o que que está acontecendo, se esses projetos realmente estão acontecendo, qual é o retorno que tá dando pra sociedade ou pra própria UFSC, a gente vê muito projeto, projeto e projeto e a gente não vê assim, não é divulgado o que

aconteceu dentro da universidade, o que melhorou dentro da universidade, a gente nem fica sabendo a gente só fica sabendo de projeto quando dá algum problema sério que daí já não tem mais o que fazer, já aconteceu, já estão investigando, a gente só sabe os resultados da parte negativa, a parte positiva a gente não tem ideia dentro da UFSC do que é, essa é a minha opinião.

Perguntas: entrevistado nº 2

1 – Há quanto tempo você possui o seu vínculo atual com a UFSC?

Ingressei em 2014 no Departamento e desde 2018 na Coordenação

2 – Como você vê o processo atual de prestação de contas em se tratando de fluxo?

Você visualiza este fluxo com clareza?

Na verdade eu não entendo muito bem como funciona o processo de prestação de contas, não tenho muito claro qual que é o fluxo utilizado hoje e a minha orientação acaba sendo para que os professores, que os coordenadores de projetos busquem ou o setor de prestação de contas das fundações, quando tem fundação ou até mesmo indico para que busquem o DCF que é o departamento aqui das finanças da UFSC porque eu não tenho muito claro o fluxo a seguir desses processos.

3 – Qual sua relação neste processo? as pessoas envolvidas têm clareza do seu papel?

Na verdade o meu papel no processo de prestação de contas é basicamente de encaminhar as solicitações que a gente recebe muitas vezes dos órgãos financiadores, então a gente encaminha para os coordenadores dos projetos e aí fica com eles a responsabilidade de providenciar a documentação junto às fundações ou até mesmo ao DCF, a gente acaba sendo só um elo de comunicação entre o ministério, mas apenas de encaminhar a demanda aos coordenadores.

4 – Na sua visão, quais fatores dificultam a prestação de contas de projetos, contratos e convênios?

Olha, eu acredito que a maior dificuldade é não ter claro de quem é a responsabilidade, pra quem que a gente precisa encaminhar a prestação de contas ou quem é que vai avaliar essa prestação de contas, então fica essa dúvida sempre, acho que a falta de clareza, a falta de um setor específico acho que é a maior dificuldade.

5 – Em relação às Fundações de Amparo, de que forma a UFSC pode evitar gargalos nas prestações de contas, em se tratando de prazos não cumpridos e atrasos nos repasses dos recursos?

Atualmente eu desconheço que exista algum setor especializado, algum setor responsável especificamente no acompanhamento dessa prestação de contas e acredito que por isso fica difícil cobrar os prazos não cumpridos, essa atividade acaba sendo desempenhada, acaba sendo executada por setores que já fazem outras atividades no seu dia a dia e acabam complementarmente fazendo também essa prestação de contas.

6 – Quais aspectos, na sua visão, podem contribuir para melhorar e agilizar o fluxo da prestação de contas de projetos, contratos e convênios?

Eu penso que um manual ou até um site, com essas informações sobre o fluxo e especialmente sobre as atribuições de cada um dos envolvidos, seja do coordenador, seja da fundação, seja do DCF e até mesmo da COPROJ seria o primeiro passo, então a criação de um manual ou site. Depois a criação de um setor especializado nessa prestação, acho que seria fundamental e aí um setor com a atribuição de orientar os coordenadores, cobrar os prazos das fundações e até mesmo enviar aos órgãos financiadores essa prestação de contas por parte da UFSC.

7 – Há previsão de alguma melhoria nesse processo? você entende ser necessário?

Eu acho que essa melhoria é fundamental para gente aprimorar a nossa questão prestação de contas, eu acredito que o bom é essa nova previsão que deveria partir da administração central da Reitoria, algo vindo de cima na verdade, uma coisa que seja mais institucional pra que seja criado esse setor, pra que sejam elaborados esse manuais sobre a prestação, mas não vejo uma previsão diferente se não for partindo do Gabinete da Reitoria e acredito que seja extremamente necessária, especialmente na UFSC que é tão cobrada pelos órgãos de controle.

Perguntas: entrevistado nº 3

1 – Há quanto tempo você possui o seu vínculo atual com a UFSC?

11 anos

2 – Como você vê o processo atual de prestação de contas em se tratando de fluxo? Você visualiza este fluxo com clareza?

Ham, eu tenho até por trabalhar no DCF eu tenho entendido que existe alguma diferença de fluxo, dependendo do órgão financiador. Mas a princípio deve-se respeitar o que está estipulado no contrato, no convênio firmado. Creio que sempre há espaço para melhorar e aprimorar os procedimentos da prestação de contas.

3 – Qual sua relação neste processo? as pessoas envolvidas têm clareza do seu papel?

Olha eu desde 2019 quando eu assumi a direção financeira do DCF, na realidade na direção do departamento de contabilidade e finanças, eu sou responsável pelo financeiro dos projetos. Na realidade a minha responsabilidade é justamente na liberação do financeiro para os projetos. Imagino e tenho entendido que os coordenadores e principalmente as fundações de apoio tenham clareza do meu papel na questão de liberar os recursos.

4 – Na sua visão, quais fatores dificultam a prestação de contas de projetos, contratos e convênios?

Com a pouca experiência que eu tenho no DCF o que eu vejo é que em alguns casos os coordenadores de projetos, eles têm uma equipe mais reduzida, daí os professores que não são da área administrativa, econômica ou contábil tem mais dificuldade em elaborar a prestação de contas na parte financeira. Já os professores que tem uma equipe mais estruturada, consolidada já faz parte do processo da execução do projeto a prestação de contas.

5 – Em relação às Fundações de Amparo, de que forma a UFSC pode evitar gargalos nas prestações de contas, em se tratando de prazos não cumpridos e atrasos nos repasses dos recursos?

Os repasses de recursos das fundações, dos projetos, eles na grande maioria das vezes dependem do órgão financiador do ministério ou até mesmo de uma empresa privada e uma vez o financeiro estando na UFSC, a universidade repassa às fundações conforme o cronograma de desembolso e a medida que o projeto vai sendo executado daí é emitido uma nota fiscal e a partir daí é feito o pagamento dessa nota. A nota tem que ter a assinatura do fiscal do contrato atestando que aquela etapa foi executada e a partir daí a universidade está apta a pagar aquela nota e liberar o financeiro.

6 – Quais aspectos, na sua visão, podem contribuir para melhorar e agilizar o fluxo da prestação de contas de projetos, contratos e convênios?

O que a universidade poderia fazer... hoje quem trabalha diretamente com isso no DCF é a Neli. Mas um dos trabalhos que a gente imagina é um trabalho de conscientização da importância de se realizar essas prestações de contas, muitas vezes tanto os professores quanto até os órgãos financiadores não dão muita importância pra essa etapa de prestação de contas, que já normalmente já é uma etapa final do projeto. Alguns contratos até tem as prestações de contas parciais para a liberação de novos repasses, mas a maioria já exige uma prestação de contas final e às vezes os coordenadores e as fundações não têm muito essa conscientização dessa importância e acho que esse trabalho de conscientização seria importante.

7 – Há previsão de alguma melhoria nesse processo? você entende ser necessário?

Dentro da UFSC os processos não são estáticos, sempre há possibilidade de melhorias, de haver algumas mudanças no sentido de facilitar o trabalho e a clareza das prestações de contas. É importante manter as prestações de contas dentro dos prazos estipulados nos convênios e contratos, principalmente junto aos órgãos financiadores e órgãos de fomento, até pra manter o fluxo de recursos e investimentos junto à UFSC pra financiar os projetos de pesquisa, extensão, ensino e também pra se respeitar uma questão contratual do que é estipulado tanto nos convênios e contratos de como a prestação de contas seja efetuada.

Perguntas: entrevistado nº 4

1 – Há quanto tempo você possui o seu vínculo atual com a UFSC?

Como professor desde 2016 e na administração e desde Janeiro de 2020 na Secretaria de Planejamento.

2 – Como você vê o processo atual de prestação de contas em se tratando de fluxo? Você visualiza este fluxo com clareza?

Eu te confesso que eu tenho vamos dizer assim, uma certa dificuldade de entender e acho que ainda tenho muita e pra ser bem sincero, até porque tivemos uma situação que gostaria de entender com mais calma mas a pandemia veio e eu não consegui me apropriar exatamente de toda a tramitação da prestação de contas por exemplo eu ainda não tenho clareza de prazos que existem, qual que é o prazo que a fundação tem pra prestar contas para a universidade, a universidade para o conselho, conselho de curadores, apesar de acreditar que a estrutura esteja

organizada dentro do DCF enfim, mas eu como assumi recente ainda tenho uma certa insegurança em alguns aspectos assim e esse ano tive a oportunidade de conversar com demais colegas da gestão e coordenadores de projetos e eu percebo que é bem comum assim deles terem dúvidas também de como funciona essa questão da prestação de contas, do que seria uma prestação de contas por exemplo de um projeto para um certo ministério e o que é uma prestação de contas da fundação de apoio para a universidade por exemplo, então essas questões eu acho que ainda estão para comunidade e até pra própria gestão eu diria então não é algo simples assim e há pessoas que têm uma certa dificuldade de entender esse funcionamento, essa é a minha opinião pessoal apesar de você trabalhar no setor e estar envolvida nisso deve ter muita clareza deve ter técnica registrada e organizada, eu falo mais de uma visão técnica que talvez a gente não consiga enxergar tão claramente isso.

3 – Qual sua relação neste processo? as pessoas envolvidas têm clareza do seu papel?

Atualmente eu trabalho na Secretaria como secretário de Planejamento como ordenador de despesa e também o meu papel é auxiliar vocês a alinhar o trabalho desenvolvido, a gente precisa, porém por hora esse ano que estou na gestão posso dizer que eu tenho feito apenas a assinatura e análise das prestações de contas, eu particularmente não tive ainda tempo e condições por exemplo de sentar com o DCF, sentar com a gestão pra entender o processo e propor essas mudanças, mas eu também tenho dúvida se de fato as partes envolvidas tem clareza de seus papéis, tenho essa dúvida tá eu vejo a gente passou uma experiência esse ano com coordenadores de projeto que na hora de prestar contas não faziam enfim e aí acham que muitas vezes a responsabilidade é nossa em relação a isso, então eu acho que não são todas as pessoas envolvidas que tem essa clareza de qual que é a função dela nesse momento de prestar contas, não sei se elas têm clareza das penalidades que teria, dos problemas advindos de uma prestação de contas não realizada, enfim essas questões eu acho que quem participa acaba não tendo essa dimensão e o que vejo muitas vezes até mais pelo próprio coordenador do recurso que as vezes é um professor do departamento que não tem esse envolvimento diário com as rotinas administrativas mas ele faz uma pesquisa, ele consegue um recurso para aquilo, consegue um projeto mas ele não controla pra depois fazer uma prestação de contas e depois ele também não entende como funciona a prestação de contas, então eu acho que a comunicação talvez importe, as partes de como funciona isso é que acho que hoje não funciona na minha opinião de forma tão clara. Vou trocar de papel e me colocar no papel de um coordenador de projeto que fui em 2017/2018. Antes da gestão coordenei um projeto, também financiado por um convênio

tripartite e a gente começa, o recurso chega e começa a usar só que nenhum momento a gente teve orientação da fundação, da parte de um departamento, do centro ou de alguém de como deveria ser o processo de prestação de contas, como que isso iria funcionar, do que precisava pra organizar ou não precisava sabe, então fiquei com essa dúvida se é a fundação de apoio que deveria fazer essa prestação de contas para o coordenador, se é o coordenador que faz, eu acho que a palavra é a comunicação só, porque talvez a fundação, o DCF tenha essa clareza do processo, mas a comunicação pra todos os pesquisadores e para todos os envolvidos eu acho que não é tão clara assim.

4 – Na sua visão, quais fatores dificultam a prestação de contas de projetos, contratos e convênios?

Eu tenho percebido, um dos principais é a falta de mobilização (organização) durante a execução do projeto, a falta de documentos, a não operacionalização do que foi cumprido, quais foram os objetos que foram entregues, os acordos informais que acontecem muitas vezes entre os coordenadores e o financiador do projeto, dos contratos e convênios, eles acabam muitas vezes trocando meio que o objeto mas sem fazer o aditivo sem fazer essa documentação e depois na hora de prestar contas gera muitos problemas, então isso pra mim foi uma experiência inclusive vivenciada que foi muito cruel assim na hora de prestar contas porque o projeto começou de uma forma e durante o caminho o projeto mudou um pouco o foco, mudaram as pessoas, o agente que estava financiando pediu algumas coisas extras e depois na hora de prestar contas se não está exatamente de acordo com o convênio, nesse caso o convênio tripartite se tem muita dificuldade na hora de prestar contas por isso eu percebo assim na minha opinião, eu não sei se eu posso falar mas eu acho que lá na frente vai ter essa pergunta mas eu já adianto, é um grande problema de todo processo de prestação de contas está no fiscal de contrato pra mim tá. O fiscal de contrato hoje ele não executa o seu papel de fiscal, ele assina sem saber o que está assinando muitas vezes é um favor que ele está fazendo, então não tá fiscalizando de fato o que está acontecendo e na hora de prestar contas a execução aconteceu de forma errada muitas vezes e aí tem problemas na prestação de contas então se o fiscal fosse uma pessoa mais ativa, que ele fosse capacitado pra isso quem sabe até remunerado pra isso. Inclusive até tem uma proposta que eu já desenhei e encaminhei para analisarem sobre criar um banco de fiscais na universidade com remuneração, com capacitação anual para esses fiscais sobre tudo o que está acontecendo sobre legislação, esse fiscal poderia atuar de forma mais proativa na fiscalização de contratos e convênios de modo que qualquer alteração, qualquer aditivo de contrato, algo nesse sentido, o fiscal mês a mês já poderia estar recebendo isso e já fazendo o processo de

fiscalização, o seu atesto enfim, de modo que depois essa prestação de contas ao final seria uma prestação de contas quase se ele fosse acompanhando durante a execução pra garantir que tudo acontecesse dentro da normalidade mas o que eu posso falar sem medo é que o fiscal não executa a fiscalização ideal, ele assina ele não fiscaliza de fato a execução, ele faz como se fosse um favor e isso depois dificulta um pouco a prestação de contas, isso é um fator pra mim é importante também na prestação de contas.

5 – Em relação às Fundações de Amparo, de que forma a UFSC pode evitar gargalos nas prestações de contas, em se tratando de prazos não cumpridos e atrasos nos repasses dos recursos?

Essa atribuição não compete somente a mim, mas teria que se pensar em penalizações e em travar mesmo os repasses de recursos das fundações, então talvez isso exista, mas eu desconheço, se a fundação estivesse com alguma prestação de contas em atraso ou algo nesse sentido a gente deveria não mais passar recurso enquanto não estivesse regularizado, por exemplo, seria uma forma de obrigar as fundações a manter tudo em dia para que elas pudessem continuar recebendo recursos de projetos, eu particularmente enquanto SEPLAN agora desconheço qualquer entrave que a gente faz, isso pra poder fazer novos repasses novos projetos, novos convênios, novos TEDs acho que isso acontece sem essa verificação se acontece eu peço desculpas pelo meu equívoco porque eu desconheço, não saberia informar, mas isso pra mim é um ponto que ajudaria muito nessa questão de prazo, não haveria qualquer atraso se ela fosse penalizada dessa maneira.

6 – Quais aspectos, na sua visão, podem contribuir para melhorar e agilizar o fluxo da prestação de contas de projetos, contratos e convênios?

Essa questão na minha opinião é de questão estrutural do processo de acompanhamento dos contratos porque hoje a gente faz o SIGPEX inicialmente cai no SIGPEX quando faz o contrato fundacional, faz o projeto, o financiamento vem e o aditivo que a gente vai fazer durante a execução ele acontece apenas com a PROEX, ela que aprova os aditivos ou não, o fiscal do contrato poderia ser alguém que tivesse acompanhando durante esse processo, todos os contratos que eu vivenciei e já foram muitos é o fiscal que só assina de forma protocolar, imaginem se na auditoria é muito comum os auditores precisam ter capacitação anual no mínimo de formação continuada, saber exatamente quais foram as mudanças que existem na legislação, o que pode o que não pode, o fiscal tem que entender perfeitamente o funcionamento da universidade, do fluxo da prestação de contas, do que pode fazer aditivo o

que não pode fazer, do que está no objeto pactuado e ele deveria ser mais ambíguo nesse processo, só que hoje o fiscal não é remunerado, ele basicamente empresta seu cpf para o coordenador do projeto, inclusive eles são proibidos de atuar nesse projeto por serem fiscal, então é muito difícil que hoje o coordenador consiga um fiscal eu acho inclusive que quem indica o fiscal é o departamento de onde o projeto é vinculado, apesar de ser a PROAD que emite a portaria de designação de fiscal, mas quem indica o fiscal, quem já faz o acordo pra ver quem vai ser o fiscal do projeto é o próprio coordenador do projeto junto com o seu departamento, então é uma situação ao meu ver um pouco conflituosa um pouco estranha pra se trabalhar na prestação de contas, então se tivéssemos um sistema de prestação de contas que fosse extremamente alinhado com o setor de fiscalização de contratos onde os fiscais de contrato receberiam treinamento anual, remuneração, a prestação de contas exige que a prestação de contas seja encaminhada para as entidades e eles pudessem durante a execução do período contratual fazer esse acompanhamento e apontar já o que eles estão vendo de irregularidades que o fiscal não assinaria por exemplo, depois a gente teria muito mais segurança tanto pra quem vai prestar contas como até pro próprio fiscal que hoje ele assina um projeto, e depois de anos vem alguma denúncia alguma coisa nesse sentido inclusive o fiscal do contrato é penalizado juntamente com o coordenador e com a universidade porque ele não viu tal situação. Eu acho que essa reorganização, essa criação de um setor de prestação de contas que quem sabe até poderia ser um setor integrado eu supondo que, onde toda a prestação de contas ficasse vinculada aquele setor e não só a prestação da UFSC com parceiras internas, por exemplo, da fundação de apoio para o conselho de curadores também poderia ter uma estrutura maior e diria que todos os processos, inclusive tivesse uma relação com a PROAD e com o setor de fiscalização de contratos também, que poderia ter uma relação mais próxima com o setor de prestação de contas pra dar mais agilidade e também mais segurança nos processos, eu acho que meio que juntando a pergunta 6 com a 7 isso melhoraria muito o processo de prestação de contas dos contratos, projetos e convênios.

7 – Há previsão de alguma melhoria nesse processo? você entende ser necessário?

Na parte de fiscalização sim, eu acho que seria essencial, sim isso a gente já tá atualmente com algumas situações bem complicadas, primeiro pela questão do conflito de interesse, isso a nossa política de riscos agora de integridade aprovada pela universidade isso é um problema, essa questão de conflito de interesse, o coordenador que o diga. Outro ponto também que é um problema é que o fiscal não faz o seu trabalho de maneira correta e deixa exposta a universidade a riscos legais, riscos dos órgãos de controle que poderiam ser mitigados,

e dessa maneira o próprio conselho de curadores pra aprovar as suas prestações de contas lá no final, o conselho também já nos procurou, já fizemos... pra institucionalizar essa questão de fiscalização pra que chegasse ao conselho de curadores meio que já um parecer da prestação de contas só para o conselho de curadores aprovar ou não naquela questão da prestação de contas fundacional, não só a prestação de contas do parceiro, então eu acho que precisa melhorar alguns pontos, tem sim movimentos da PROAD, do Conselho de Curadores e do Gabinete pra trabalhar algumas questões nesse sentido, eu me envolvi mais recente agora, nesse ponto também, só que acho que precisa dar uma melhorada sim nesse processo de prestação de contas, tentando principalmente unificar os dois, o que é a prestação de contas da fundação para a universidade e da prestação de contas da universidade para o parceiro externo, existe também uma certa confusão hoje em relação a isso por parte de algumas pessoas.

Perguntas: entrevistado nº 5

1 – Há quanto tempo você possui o seu vínculo atual com a UFSC?

10 anos

2 – Como você vê o processo atual de prestação de contas em se tratando de fluxo?

Você visualiza este fluxo com clareza?

Visualizar o fluxo com clareza se ele fosse efetuado da forma mais adequada sim, o problema do fluxo tá justamente nos gargalos com os coordenadores sem essa questão de não ter talvez o setor de convênios meio que ligado nessa questão da prestação de contas também, já que tudo começa lá, de não ter bem esse alinhamento, às vezes até essa questão de perder prazos, de prorrogação, às vezes acaba caindo na prestação de contas também, acaba que essas questões influenciam no fluxo da prestação de contas. Acho que talvez o que poderia mudar no fluxo de prestação de contas seria envolver mais o DPC nesse aspecto, até porque, por exemplo, aqueles do SIMEC quem fazia era o DPC, nem envolvia a gente tanto. Na minha visão hoje a única coisa do fluxo talvez que mudaria, a questão do fluxo, das etapas do processo está bem estabelecida, mas aonde elas acontecem talvez o DPC tinha que se envolver muito mais nessa questão. O que eu sempre disse.

3 – Qual sua relação neste processo? as pessoas envolvidas têm clareza do seu papel?

Acho que sim, no fim das contas o papel do DCF era atestar a questão da execução financeira, acabava extrapolando um pouco às vezes em alguns relatórios, mas geralmente o DCF só assinava pela parte mesmo dos demonstrativos, geralmente quando era a parte da área técnica sempre caía só para o ordenador de despesas. Agora se as pessoas envolvidas têm clareza do papel do DCF com certeza não, eu acho que os coordenadores acabam achando que o DCF está lá pra trabalhar pra eles, pra elaborar alguns relatórios, geralmente a gente tem alguns conflitos nesse sentido, quer dizer as pessoas acham que o DCF tem que fazer tudo por elas quando na verdade elas só têm que apresentar os documentos pra gente montar a prestação de contas.

4 – Na sua visão, quais fatores dificultam a prestação de contas de projetos, contratos e convênios?

Eu acho que é justamente isso: não ter talvez no DPC um setor, alguém voltado pra essa área que preste as orientações aos professores desde o começo do processo porque a prestação de contas começa no dia 1 do contrato ou do convênio a pessoa já tem que estar atenta á prestação de contas ela vai precisar dessas informações depois, falta realmente um setor na área de convênios que seja capaz de orientar os coordenadores e dar o suporte administrativo que eles precisam pra fazer essas prestações de contas, porque de fato o DCF hoje como tá o DCF aponta só pra elaborar os demonstrativos, o papel do DCF deveria ser elaborar os demonstrativos financeiros que vão compor a prestação de contas e não o DCF ter que ficar atrás dos professores e às vezes até em alguns casos a gente conhece ter que desenrolar junto com o professor e ajudar ele a fazer a prestação de contas.

5 – Em relação às Fundações de Amparo, de que forma a UFSC pode evitar gargalos nas prestações de contas, em se tratando de prazos não cumpridos e atrasos nos repasses dos recursos?

Então, esse é o principal também que eu já vinha falando. A questão dos prazos do final do contrato com o final do convênio, quer dizer ter um prazo de 90 dias do contrato da fundação acabando antes do convênio que financiou aquele contrato, tenha também o seu prazo de prestação de contas as vezes um prazo ficava em cima do outro ou seja a universidade tinha que prestar contas para o órgão financiador só que pedia a prestação de contas da fundação no mesmo período em que ela precisava prestar contas ou seja o prazo da fundação ultrapassava o

prazo da prestação de contas da universidade para com o órgão financiador isso aí inviabilizava o cumprimento das obrigações da universidade para com o financiador do convênio, acho que esse é o principal problema é ajustar as vigências dos contratos fundacionais em relação ao instrumento de financiamento daquele contrato. Em relação aos repasses de recursos acho que não tem muito que fazer não. A UFSC não tem muita gerência sobre isso.

6 – Quais aspectos, na sua visão, podem contribuir para melhorar e agilizar o fluxo da prestação de contas de projetos, contratos e convênios?

A criação de um setor específico pra isso, qualificado pra orientar os professores, pra dar o suporte administrativo, uma conscientização também, uma cartilha para os coordenadores pra eles saberem quais as responsabilidades deles, desde até os coordenadores acompanharem as vigências, muitos processos que acabam extrapolando a vigência ou falta prorrogação, algumas coisas que acontecem, ou acabou e demora pra fazer a prestação de contas e não tá atento que tem que fazer a prestação de contas em 30 dias, não cumpre o prazo, é talvez falta de orientação, falta de uma cartilha, falta de um manual pros coordenadores desses projetos realmente saberem onde estão se metendo, porque hoje a gente vê que tem muito professor que só quer o dinheiro pra fazer o projeto mas não se preocupa com as implicações de administrar um projeto desse.

7 – Há previsão de alguma melhoria nesse processo? você entende ser necessário?

Necessário é como eu falei antes nessa outra pergunta, até nessa parte ali não sei se tem alguma previsão de melhoria porque agora estou ausente, na época que eu estava na direção o negócio estava bem arrastado não tinha nenhuma previsão de melhoria, de alguma alteração, eu não via nenhum processo de que a gente ia conseguir talvez deslocar um pouco desse serviço para o DPC pra eles fazerem essa cobrança, não via nada de que a gente teria alguma mudança em algum prazo e de que a gente ia avançar em alguma coisa, estávamos avançando na parte do serviço, mas na parte do fluxo acho que a gente estava bem emperrado na questão de conseguir melhorar o fluxo do processo.

**APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)
- ENTREVISTA**

Prezado participante,

Eu sou Neli Teresinha Ferreira Machado, mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária (PPGAU), da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Estou realizando uma pesquisa, sob a orientação do professor Dr. Alexandre Marino Costa, intitulada “Gestão dos Processos de Prestações de Contas de Convênios: Descrição das atividades e competências dos servidores responsáveis pelas informações na UFSC”.

Nesta pesquisa busca-se, “Descrever o processo de gestão de envio da prestação de contas de convênios na UFSC na perspectiva de governança” e propor procedimentos que objetivem melhorar as práticas adotadas na gestão da prestação de contas de convênios da UFSC.

Assim, para o êxito da pesquisa venho convidá-lo (a) a participar de uma entrevista *online*, (com roteiro semiestruturado previamente enviado por e-mail) de forma voluntária. A previsão de duração da entrevista via *whatsApp* é de cerca de vinte minutos e será gravada por meio de áudio. Sua participação é muito importante, pois contribuirá para uma proposta de melhorias nos Departamentos e nas Coordenadorias que realizam atividades relacionadas ao envio das prestações de contas da UFSC.

Na divulgação dos resultados da pesquisa, serão respeitados todos os preceitos estabelecidos na Resolução nº 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde. Sua identidade será preservada, assim em nenhum momento o seu nome e o seu cargo serão identificados e publicados, assegurando-se o sigilo dessas informações.

Desta forma, solicito a sua autorização para utilizar as suas respostas para o desenvolvimento da minha dissertação de mestrado e para a produção de artigos científicos. Você é livre para deixar de participar da pesquisa a qualquer momento sem prejuízo ou coação e não terá nenhum gasto ou ganho financeiro por sua contribuição.

Conto com a sua participação!

Dúvidas, favor entrar em contato com a pesquisadora. Estou à disposição através do e-mail: neli.machado@ufsc.br e pelo telefone: 48 99990-1423 (whats).

Concordo participar da pesquisa

APÊNDICE D - E-MAILS**LISTA DE E-MAILS PARA RESPONDENTES DO QUESTIONÁRIO DA NELI**

Neli Machado <neli.brilhante65@gmail.com>

seg., 25 de mai. de
2020 21:09

para marinocad, rafael.more, alexandre.marino

Boa noite professores,

Segue a planilha, da prévia dos respondentes do meu questionário.

Aguardo orientações.

--

Neli Machado

Área de anexos

PRÉ -TESTE DO QUESTIONÁRIO DA NELI

Neli Machado <neli.brilhante65@gmail.com>

qua., 3 de jun. de
2020 17:25

para vitor.vns

Vitor, segue o questionário.

[2762.Questionário Neli.docx](#)

--

Neli Machado

Área de anexos

PRÉ-TESTE DO QUESTIONÁRIO DA NELI

Neli Machado <neli.brilhante65@gmail.com>

qua., 3 de jun. de
2020 17:26

para apoliperes

Ana, segue o questionário.

[2762.Questionário Neli.docx](#)

--

Neli Machado

Área de anexos

QUESTIONÁRIO NELI

Neli Machado <neli.brilhante65@gmail.com>

qua., 3 de jun. de
2020 16:21

para francini.mar

[2762.Questionário Neli.docx](#)

--

Neli Machado

Área de anexos

PESQUISA SOBRE FLUXO DE PRESTAÇÃO DE CONTAS NA UFSC

Neli Machado <neli.brilhante65@gmail.com>

sex., 5 de jun. de
2020 18:40

para rosani.l, Cco:fernando.pitsch, Cco:otavio.berlanda, Cco:souza.leticia

Prezado (a),

Meu nome é Neli Teresinha Ferreira Machado, sou aluna do curso de Mestrado Profissional do Programa de

Pós-graduação em Gestão e Administração Universitária – PPGAU da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC e servidora do Setor de Prestação de Contas do Departamento de Contabilidade e Finanças da SEPLAN. Você está convidado a participar desta pesquisa, que tem como objetivo, descrever o processo de gestão da prestação de contas de convênios na UFSC na perspectiva de governança. Para isso, desejo captar as percepções daqueles que, direta ou indiretamente, participam nos últimos 5 anos de alguma forma, com a prestação de contas de projetos de pesquisa e extensão desta universidade.

Serão respeitados todos os preceitos estabelecidos na legislação em vigor, visando manter o sigilo e a privacidade dos participantes em todas as fases da pesquisa.

Solicitamos a sua autorização para o uso de suas respostas para a produção textual da dissertação que está sendo orientada pelos professores Alexandre Marino Costa e Rafael Pereira Ocampo Moré.

Este questionário (on-line) levará 4 minutos aproximadamente para ser finalizado no link abaixo:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdDPyC44tQ9qnes4O1lyNszOhs7UbWO89RJvcRKB_LchZVB7A/viewform?usp=pp_url

Desde já agradeço a sua contribuição.

Mais informações sobre a pesquisa pelo e-mail neli.brilhante65@gmail.com

Respeitosamente,

--

Neli Machado

LEMBRETE: PESQUISA SOBRE FLUXO DE PRESTAÇÃO DE CONTAS NA UFSC

Neli Machado <neli.brilhante65@gmail.com>

ter., 16 de jun. de
2020 18:58

para Cco:amir,

Prezado (a) professor (a),

Conforme já é de seu conhecimento estou realizando uma pesquisa que tem como objetivo, descrever o processo de gestão da prestação de contas de convênios na UFSC na perspectiva de governança. Para isso, desejo captar as percepções daqueles que, direta ou indiretamente, participam nos últimos 5 anos de alguma forma, com a prestação de contas de projetos de pesquisa e extensão desta universidade.

Gostaria de reiterar o convite para sua participação. A pesquisa pode ser respondida rapidamente e seu resultado é fundamental para a conclusão do meu trabalho.

Este questionário (on-line) levará 4 minutos aproximadamente para ser finalizado. Por gentileza responda o questionário no link abaixo até o dia **22/06/2020**.

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdDPyC44tQ9qnes4O1lyNszOhs7UbWO89RJvcRKB_LchZVB7A/viewform?usp=pp_url

Serão respeitados todos os preceitos estabelecidos na legislação em vigor, visando manter o sigilo e a privacidade dos participantes em todas as fases da pesquisa.

Solicitamos a sua autorização para o uso de suas respostas para a produção textual da dissertação que está sendo orientada pelos professores Alexandre Marino Costa e Rafael Pereira Ocampo Moré.

Se você já respondeu a esse questionário, por favor, desconsidere essa mensagem.

Desde já agradeço a sua contribuição.

Mais informações sobre a pesquisa pelo e-mail neli.brilhante65@gmail.com

Respeitosamente,

--

Neli Machado

LEMBRETE: PESQUISA SOBRE FLUXO DE PRESTAÇÃO DE CONTAS NA UFSC

Neli Machado <neli.brilhante65@gmail.com>

qui., 18 de jun. de
2020 14:35

para Cco:m.kobus

Prezado (a) colega,

Conforme já é de seu conhecimento estou realizando uma pesquisa que tem como objetivo, descrever o processo de gestão da prestação de contas de convênios na UFSC na perspectiva de governança. Para isso, desejo captar as percepções daqueles que, direta ou indiretamente, participam nos últimos 5 anos de alguma forma, com a prestação de contas de projetos de pesquisa e extensão desta universidade.

Gostaria de reiterar o convite para sua participação. A pesquisa pode ser respondida rapidamente e seu resultado é fundamental para a conclusão do meu trabalho.

Este questionário (on-line) levará 4 minutos aproximadamente para ser finalizado. Por gentileza responda o questionário no link abaixo até o dia **22/06/2020**.

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdDPyC44tQ9qnes4O1lyNszOhs7UbWO89RJvcRKB_LchZVB7A/viewform?usp=pp_url

Serão respeitados todos os preceitos estabelecidos na legislação em vigor, visando manter o sigilo e a privacidade dos participantes em todas as fases da pesquisa.

Solicitamos a sua autorização para o uso de suas respostas para a produção textual da dissertação que está sendo orientada pelos professores Alexandre Marino Costa e Rafael Pereira Ocampo Moré.

Se você já respondeu a esse questionário, por favor, desconsidere essa mensagem.

Desde já agradeço a sua contribuição.

Mais informações sobre a pesquisa pelo e-mail neli.brilhante65@gmail.com

Respeitosamente,

--

Neli Machado