

**Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Mestrado Profissional em Administração**

Maria da Conceição Couto da Silva

**A Governança nas Instituições de Ensino Superior: o
caso da Universidade Federal de Pernambuco**

Recife, 2016

Maria da Conceição Couto da Silva

A Governança nas Instituições de Ensino Superior: o caso da Universidade Federal de Pernambuco

Orientadora: Profa. Dra. Joséte Florencio dos Santos.

Dissertação apresentada como requisito complementar para obtenção do grau de Mestre em Administração, do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Federal de Pernambuco.

Recife, 2016

Catálogo na Fonte
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

S586g	Silva, Maria da Conceição Couto da A governança nas instituições de ensino superior: o caso da Universidade Federal de Pernambuco / Maria da Conceição Couto da Silva. - 2016. 124 folhas : il. 30 cm. Orientadora: Prof.^a Dra. Josete Florencio dos Santos Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2016. Inclui referências, anexos e apêndices. 1. Governança corporativa. 2. Padrões de desempenho. 3. Ensino superior – Efeito das inovações tecnológicas. 4. Universidades e faculdades – Avaliação. I. Santos, Josete Florencio dos (Orientadora). II. Título. 658 CDD (22.ed.) UFPE (CSA 2017 –004)
-------	---

Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Mestrado Profissional em Administração

A Governança nas Instituições de Ensino Superior: o caso da Universidade Federal de Pernambuco

Maria da Conceição Couto da Silva

Dissertação submetida ao corpo docente do Curso de Mestrado Profissional em Administração da Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 29 de julho de 2016.

Banca Examinadora:

Profa. Dra. Joséte Florencio dos Santos, UFPE (Orientadora)

Profa. Dra. Débora Coutinho Paschoal Dourado, UFPE (Examinadora interna)

Prof. Dr. Edilson dos Santos Silva, UFPE - CAA (Examinador externo)

Dedico este trabalho a minha mãe, Teonília, meu pai Edmilson (*in memoriam*), meu padastro, Valença, meus irmãos, Pedro e Elias, ao meu namorado, Flávio, à Rosa e Vinícius.

Agradecimentos

A Deus, pelo dom da sabedoria e perseverança. Ele não falha e sempre tem o melhor a nos oferecer. Agradeço aos infinitos ensinamentos que Ele me proporcionou me tornando uma pessoa melhor a cada dia. As dificuldades no caminho nunca serão maiores das que possamos suportar, pois ele sabe do que somos capazes.

A minha orientadora, Professora Joséte, pelas orientações, ensinamentos, acompanhamento e paciência, contribuindo para minha formação pessoal e profissional.

Aos professores do Mestrado Profissional em Administração, dos quais guardo enorme admiração e respeito, como também aos professores-amigos do Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais.

A minha mãe, Teonília, que me deu força durante essa caminhada e que me tornou a mulher que sou hoje. Agradeço também ao meu segundo pai, Valença, pelo exemplo que me deu durante todos esses anos de convívio, aos meus irmãos, Pedro e Elias, pelas risadas e brincadeiras, a Rosa, pela convivência de mais de 20 anos nos ajudando e cuidando de toda a família com carinho e atenção, seu filho e meu afilhado Vinícius, e a toda minha família que de forma direta e indireta me apoiaram para estar onde estou.

Ao meu namorado, Flávio, pela paciência e compreensão. O carinho e atenção foram determinantes para manter suportável a ansiedade durante o período.

Aos meus amigos e amigas, de longe e de perto, que foram peças fundamentais para cada vitória alcançada em minha vida. São os anjos enviados por Deus para alegrar meus dias. Em especial aos meus amigos do Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais, em nome de Adelmo, Ivanilson e Professor Evaldo, do Programa de Pós-Graduação em Ciências de Materiais e Matemática Computacional, em nome de Heloísa, da Secretaria do Mestrado Profissional em Administração, Mariana, e da Turma 3 do Mestrado Profissional em Administração, turma querida!

A Universidade Federal de Pernambuco por ter me proporcionado esta realização de vida e ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais pela liberação, compreensão e apoio incondicional nesta fase.

Meu eterno reconhecimento!

Resumo

Esta pesquisa teve como objetivo analisar se a introdução das práticas de governança na Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) pode ser associada ao desempenho apresentado nos principais indicadores de avaliação de IES, no período de 2013 a 2015. A pesquisa é necessária, pois ajuda a reforçar a importância dos instrumentos de governança nos diferentes níveis da administração pública, incentivando uma gestão mais transparente, responsável e em dia com suas contas. Para isto, utilizou-se de uma pesquisa do tipo estudo de caso, com abordagem metodológica de pesquisa qualitativa e objeto de estudo a UFPE. Na coleta de dados foram utilizadas fontes secundárias públicas, disponíveis nos websites das instituições avaliadoras e da UFPE. Informações adicionais dos websites da Controladora Geral da União, Portal da Transparência e do Tribunal de Contas da União foram também utilizadas. Os dados foram analisados pela técnica de análise de conteúdo interpretativa. Como principais resultados pode-se observar que a UFPE foi considerada como a melhor universidade do Norte-Nordeste e entre as 16 melhores do Brasil, no período analisado. Também a UFPE atende de forma satisfatória ao recomendado nas boas práticas de governança. As práticas de governança mostram-se importantes e contribuíram para melhoria do desempenho institucional na UFPE.

Palavras-chave: Governança. Rankings Universitários. UFPE

Abstract

This research aimed to analyse whether the introduction of the governance practice in the Federal University of Pernambuco (UFPE) can be associated with the performance showed in the main evaluation indicators of HEI, in the period from 2013 to 2015. The research is necessary as it helps to reinforce the importance of governance instruments at different levels of public administration, encouraging an administration more transparent, accountable and up to date with the accounts. Thus a case study was used with a qualitative methodological approach and study object the UFPE. In the data collection were used secondary public sources on websites from Comptroller General of the Union, Transparency Accountability Portal and the Court of Accounts of the Union. The data were analyzed using the interpretative content analysis technique. As main results I can be observed that the UFPE was considered the best university in North-Northeast and among the 16 best in Brazil during the analyzed period. The UFPE also meets in a more satisfactory way the one recommended in the good governance practice. Governance practices have been important and have contributed to the improvement of UFPE's institutional performance.

Keywords: Governance. University Rankings. UFPE.

Lista de figuras

Figura 1 (2) - Componentes dos mecanismos de governança do TCU	26
Figura 2 (2) - Alunos Ingressantes x Egressos	52
Figura 3 (2) - Cursos de Graduação Recife x Interior	53
Figura 4 (4) - Cursos de mestrado e doutorado na UFPE	68
Figura 5 (4) - Alunos matriculados e diplomados no mestrado e doutorado da UFPE	69
Figura 6 (4) - Aspectos da Governança para a dimensão transparência	79
Figura 7 (4) - Aspectos da Governança para a dimensão prestação de contas	81
Figura 8 (4) - Aspectos da Governança para a dimensão responsabilidade social	91
Figura 9 (4) - Associação entre os aspectos da governança e o desempenho da UFPE	92

Lista de quadros

Quadro 1 (2) - Recomendações de Governança no setor público - IFAC	24
Quadro 2 (2) - Mecanismos, componentes e práticas de governança - TCU	27
Quadro 3 (2) - Princípios de Governança	29
Quadro 4 (2) - Práticas de governança a serem analisadas	30
Quadro 5 (2) - Classificações da avaliação educacional	38
Quadro 6 (2) - Conversão do IGC (contínuo) para IGC (faixa)	42
Quadro 7 (2) - Pontuação para o cálculo do RUF 2013	44
Quadro 8 (2) - Pontuação para o cálculo do RUF 2014 e 2015	46
Quadro 9 (3) - Websites consultados das instituições avaliadoras	58
Quadro 10 (3) - Websites consultados para atender ao segundo objetivo	59
Quadro 11 (3) - Análise das práticas de governança na UFPE	60
Quando12 (3) - Síntese dos Procedimentos Metodológicos	62
Quadro 13 (4) - Parâmetros e seus pesos no cálculo dos índices	64
Quadro 14 (4) - Posição da UFPE nos indicadores em nível internacional	65
Quadro 15 (4) - Posição da UFPE nos parâmetros que compõem a classificação do CWUR	66
Quadro 16 (4) - Posição da UFPE nos indicadores em nível nacional	67
Quadro 17 (4) - Posição da UFPE nos parâmetros que compõem a classificação do IGC	68
Quadro 18 (4) - Posição da UFPE nos indicadores entre as IFES, considerando os diversos indicadores	71
Quadro 19 (4) - Demonstrativos recomendados pela IPSAS 1 e os divulgados pela UFPE	78

Lista de abreviaturas e siglas

ASCOM - Assessoria de Comunicação Social da UFPE

BF - Balanço Financeiro

BO - Balanço Orçamentário

BP - Balanço Patrimonial

DD - Demonstração das Disponibilidades

DMPL - Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido

DVP - Demonstração das Variações Patrimoniais

CAA - Centro Acadêmico do Agreste

CAC - Centro de Artes e Comunicação

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CAV - Centro Acadêmico de Vitória

CB - Centro de Biociências

CCEN - Centro de Ciências Exatas e da Natureza

CCJ - Centro de Ciências Jurídicas.

CCS - Centro de Ciências da Saúde

CCSA - Centro de Ciências Sociais Aplicadas

CE - Centro de Educação

CET - Comissão de Ética

CFCH - Centro de Filosofia e Ciências Humanas

CGU - Controladoria Geral da União

CIN - Centro de Informática

CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

CPA - Comissão Própria de Autoavaliação

CPC - Conceitos Preliminares de Cursos

CTG - Centro de Tecnologia e Geociências

CVM - Comissão de Valores Mobiliários

CWUR - Center for World University Rankings

DINE - Diretoria de Inovação e Empreendedorismo

DRE - Demonstração do Resultado do Exercício

EBSERH - Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares
EDR - Espaço de Diálogo e Reparação
ENADE - Exame Nacional de Desempenho de Estudantes
FACEPE - Fundação de Amparo a Ciência e Tecnologia de Pernambuco
FADE - Fundação de Apoio ao Desenvolvimento da Universidade Federal de Pernambuco
HC - Hospital das Clínicas
IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IDD - Indicador de Diferença dentre os Desempenhos Observado e Esperado
IES - Instituições de Ensino Superior
IF - Instituto Futuro
IFAC - International Federation of Accountants
IFES - Instituições Federais de Ensino Superior
IGC - Índice Geral de Cursos
INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
INPI - Instituto Nacional da Propriedade Industrial
IPSAS - International Public Sector Accounting Standards
LIKA - Laboratório de Imunopatologia Keizo Asami
MEC - Ministério da Educação
NEFD - Núcleo de Educação Física e Desporto
NTI - Núcleo de Tecnologia da Informação
NTVRU - Núcleo de Televisões e Rádios Universitárias
NUSP - Núcleo de Saúde Pública
OECD - Organisation for Economic Co-operation and Development
PAINT - Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna
PCASP - Plano de Contas Aplicado ao Setor Público
PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional
PDTI - Plano Diretor de Tecnologia da Informação
PEI - Plano Estratégico Institucional
PROACAD - Pró-Reitoria para Assuntos Acadêmicos
PROAES - Pró-Reitoria para Assuntos Estudantis
PROCIT - Pró-Reitoria de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação
PROEXC - Pró-Reitoria de Extensão e Cultura
PROGEPE - Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida
PROGEST - Pró-Reitoria de Gestão Administrativa

PROPESQ - Pró-Reitoria para Assuntos de Pesquisa e Pós-Graduação
PROPLAN - Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças
QS - Quacquarelli Symonds World University Rankings
RAINT - Relatório Anual de Atividade da Auditoria Interna
REUNI - Programa de Reestruturação e Expansão da Universidade Pública
RU - Restaurante Universitário
RUF - Ranking Universitário Folha
SIAFI - Sistema Integrado de Administração Financeira
SINAES - Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SIPAC - Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contrato
SIR - Scimago Institutions Rankings
SISU - Sistema de Seleção Unificada
STN - Secretaria do Tesouro Nacional
TCU - Tribunal de Contas da União
TIC - Tecnologia da Informação e Comunicação
UFPE - Universidade Federal de Pernambuco

Sumário

1	Introdução	14
1.1	Objetivos.....	18
1.1.1	Objetivo Geral	18
1.1.2	Objetivos Específicos	18
1.2	Justificativa.....	18
2	Referencial Teórico	21
2.1	Governança.....	21
2.2	Desempenho nas Instituições de Ensino Superior.....	37
2.2.1	Índice Geral de Cursos (IGC).....	41
2.2.2	Ranking Universitário Folha (RUF).....	43
2.2.3	Center for World University Rankings (CWUR).....	47
2.2.4	Quacquarelli Symonds World University Rankings (QS).....	48
2.2.5	Scimago Institutions Rankings (SIR)	49
2.3	A Universidade Federal de Pernambuco	50
3	Procedimentos Metodológicos	55
3.1	Delineamento da Pesquisa.....	55
3.2	O objeto do Estudo	56
3.3	Coleta e Instrumento de Coleta de Dados	57
3.4	Tratamento dos Dados	60
3.5	Limitações da Pesquisa.....	61
4	Discussão dos Resultados.....	63
4.1	Evolução do Desempenho da UFPE.....	63
4.2	Práticas de Governança	71
4.2.1	Dimensão de Transparência	72
4.2.2	Dimensão de Prestação de Contas	78
4.2.3	Dimensão de Responsabilidade Social	81
4.3	Associação do desempenho da UFPE com as práticas de governança.....	91
5	Considerações Finais	94
	Recomendações Gerenciais	98
	Referências	101
	ANEXO A - Detalhamento da Remuneração - Portal da Transparência	110
	ANEXO B - Detalhamento da Consulta de Remuneração - Portal da Transparência.....	111
	APÊNDICE A – Relação de universidades brasileiras pontuadas nos parâmetros do índice QS (Inglaterra).....	114
	APÊNDICE B – Relação cursos da UFPE avaliados pelo Inep e seus CPC.....	116
	APÊNDICE C – Relação de universidades brasileiras pontuadas nos parâmetros do índice RUF (Folha de São Paulo).....	118
	APÊNDICE D – Relação de universidades federais brasileiras no índice IGC	120
	APÊNDICE E - Lista de documentos adicionais aos exigidos em lei - UFPE	123

1 Introdução

Buscar um avanço na administração pública vislumbrando o incremento da participação da sociedade no campo decisório e no controle das ações governamentais já não é tão distante da realidade. Com o advento da tecnologia através da *internet* e *websites*, a necessidade de maior transparência na divulgação de informações, prestação de contas e responsabilização estão presentes no cotidiano e representam a evidência do controle social.

Conforme expressado no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (1995, p. 45), elaborado pelo antigo Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado, um dos seus objetivos globais é “aumentar a governança do Estado, ou seja, sua capacidade administrativa de governar com efetividade e eficiência, voltando a ação dos serviços do Estado para o atendimento dos cidadãos”. Assim, a governança é expressamente incentivada como forma de efetividade administrativa, na qual a administração pública é voltada ao cidadão, de forma gerencial, flexível e eficiente.

A governança é importante porque está intimamente ligada às grandes questões de governo democrático. Assim, a governança da administração pública luta com problemas de representação, controle político da burocracia e com a legitimidade democrática das instituições e redes. Neste nível da concepção de governança que se reencontram as atividades consideráveis dos administradores públicos para lidar com os problemas provocados pelo contexto de mudança. Aspectos como desempenho, competência técnica, motivação, responsabilidade e profissionalismo são essenciais (FREDERICKSON, 1999).

O debate de governança pública acontece em paralelo com o debate da Nova Gestão Pública, no início da década de 1980 (MATTIA; BELLEN, 2014). No Brasil, a reforma da gestão pública ocorre desde a década de 90.

Para Bresser-Pereira (2002), a nova gestão pública foi uma resposta às duas grandes forças que definiram as últimas duas décadas do século XX: globalização e a democracia.

Rhodes (1996) defende que a Nova Gestão Pública é a introdução de métodos de gestão do setor privado e estruturas de incentivo como competição de mercado no setor público. Para Bevir (2010) a New Public Management foi uma forma de pensar prevalecente nos Estados Unidos entre as décadas de 1980 e 2000, que afirmava serem necessárias reformas em direção ao mercado para o Estado melhorar seu desempenho; tais reformas

incluíam a diminuição da estrutura estatal, assim como a concepção de que os cidadãos são consumidores. Assim, é uma nova forma de pensar, para um novo modelo de gestão pública.

Arelado à ideia de uma nova gestão pública surge o termo governança. Para Bresser-Pereira (2001) a governança é um processo dinâmico, no qual os agentes públicos (estado, sociedade e governo) se organizam e gerem a vida pública. Logo, o conceito de governança se difunde por fatores como reformas do setor público (BEVIR, 2010).

Nesse contexto, a governança pública pode ser entendida como o sistema que incentiva o equilíbrio de poder entre as partes envolvidas (cidadãos, governantes, alta administração, gestores e colaboradores), visando que o bem comum prevaleça sobre os interesses de pessoas ou grupos. Dessa forma, a governança pública atua como um elo entre a legalidade pública e o interesse social.

Assim, as Instituições de Ensino Superior (IES) estão inseridas nesse cenário globalizado, buscando maior eficiência no serviço prestado, respeitando os códigos e valores de uma sociedade democrática. Em virtude da crescente complexidade da administração nas sociedades modernas, a prática da boa governança vem a contribuir para o alinhamento entre missão e visão com os demais objetivos e metas estratégicas.

De acordo com o Censo da Educação Superior 2013, publicado em 2015, realizado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), o universo brasileiro é composto por 2.391 IES, sendo 195 universidades públicas, 140 centros universitários, 2.016 faculdades e 40 institutos federais e centros federais de educação tecnológica.

As universidades públicas, que apesar de representarem 8,2% do total das IES, de acordo com o Censo da Educação Superior 2013, concentram 53,4% das matrículas, estão submetidas a grandes desafios, como a criação de novos cursos e o aumento de número de vagas oferecidas, porém apresentando distorções na alocação de recursos orçamentários que afetam principalmente a manutenção da qualidade dos serviços prestados (PIRES; ROSA; SILVA, 2010). Esses desafios, associados às demandas de aumento da autonomia e da internacionalização do ensino superior e as exigências da sociedade por mais transparência criaram a necessidade da autoavaliação universitária como uma atividade a mais a ser realizada pelos gestores institucionais (BENGOETXEA; BUELA-CASAL, 2013).

De acordo com o INEP (2011a), a autoavaliação universitária faz parte do sistema de avaliação institucional interna pertinente ao Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). É de responsabilidade da Comissão Própria de Autoavaliação (CPA) de

cada instituição realizar esta avaliação, com o intuito de diagnosticar a situação atual e indicar situações problemáticas e suas alternativas para a correção dos rumos.

Em especial, a Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) possui sua CPA instituída por força da Portaria Ministerial nº. 2.051, de 09 de julho de 2004, através da Portaria nº. 1291 em 14 de julho de 2004. De acordo com dados do Relatório de Autoavaliação Institucional de 2014, em 2011 ela era composta por um representante de cada segmento docente, técnico-administrativo e discente dos 12 Centros Acadêmicos localizados nos 3 campi, além de dois representantes da comunidade externa. Em 2012 houve a inclusão de 3 representantes para o Colégio de Aplicação, de 1 representante para cada um dos Órgãos Suplementares da UFPE e de 1 representante da administração central, num total de 51 membros.

Outra forma de avaliar o desempenho das IES é através da avaliação externa, gerando indicadores e rankings. Considerando o INEP, ela é realizada por comissões designadas e tem como referência os padrões de qualidade para a educação superior expressos nos instrumentos de avaliação e os relatórios das autoavaliações. O processo de avaliação externa independente de sua abordagem se orienta por uma visão multidimensional que procura integrar suas naturezas formativas e de regulação numa perspectiva de globalidade. E é a este tipo de avaliação que esse trabalho se detém.

Entre os indicadores externos, as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) utilizam a avaliação proposta pelo Tribunal de Contas da União (TCU), entretanto, este indicador tem sido muito criticado (DIAS SOBRINHO, 2008, 2010; POLIDORI, 2009) porque se revela a falta de consideração das singularidades de cada curso em uma IFES, tornando assim contextos heterogêneos e diferentes processos pedagógicos. O desejável seria que as IFES pudessem conhecer o comportamento destes mesmos indicadores propostos pelo TCU, de forma individualizada, para cada um dos cursos ofertados na Graduação (CORRÊA, 2013).

Reconhecem-se as críticas sobre os *rankings* e as metodologias utilizadas, mas este estudo não pretende adentrar nestes aspectos, uma vez que ele se compromete em avaliar a introdução das práticas de governança presentes na UFPE e sua associação com a classificação em rankings das IES.

Quando o tema avaliação do ensino superior é tratado, há a necessidade de diferenciar a avaliação do ensino superior e a avaliação de instituições públicas. A avaliação de instituições públicas está intimamente ligada a normativas e políticas governamentais, e sua gestão está baseada nessas políticas, devendo prestar contas para com a sociedade, utilizando

de forma correta os recursos públicos, além do dever social em formar bons profissionais cidadãos. Já a avaliação do ensino superior se refere a qualquer instituição, pública ou privada, que tenha como seu produto a educação. Ao contrário das instituições públicas, as privadas tem uma gestão, de certa forma, livre da intervenção governamental (BARBOSA; FREIRE; CRISÓSTOMO, 2011).

Dessa forma, este estudo tem como objeto de estudo a UFPE, instituição de ensino superior pública brasileira, na qual surgiu a problemática de trabalhar a questão do seu desempenho em avaliações externas, ou seja, rankings nacional e internacionalmente reconhecidos. Os rankings nacionais que foram utilizados são o Índice Geral de Cursos avaliados da Instituição (IGC), emitido pelo INEP e o Ranking Universitário Folha, organizado pela Folha de São Paulo. Os rankings internacionais selecionados foram: Center for World University Rankings (CWUR), Quacquarelli Symonds World University Rankings (QS) e Scimago Institutions Rankings (SIR). O critério de escolha dos rankings foi pelo fácil acesso aos seus dados, via websites das instituições de avaliação.

Buscou-se assim avaliar o desempenho da UFPE em rankings no período de 2013 a 2015. O corte temporal de 3 anos justifica-se por ser o período que a instituição utiliza como padrão para sua avaliação institucional, e os dados referentes a este período estão disponíveis nos websites das instituições avaliadoras.

Assim, com a crescente escassez dos recursos orçamentários destinados às universidades públicas, torna-se cada vez mais evidente a necessidade de tornar os processos de controle descentralizados, transparentes, flexíveis e de corresponsabilização, melhorando o desempenho das atividades primárias de ensino, pesquisa e extensão (PIRES; ROSA; SILVA, 2010).

Ao longo dos anos, a UFPE vem introduzindo algumas ações de governança, representando a preocupação da universidade com a transparência de suas ações para comunidade acadêmica. Ações como pesquisa de satisfação em diversas áreas da instituição sobre a qualidade do ensino, do serviço prestado no Hospital das Clínicas, divulgação em website de seus relatórios de gestão desde o ano 2000, entre outras práticas, evidenciam esse aspecto.

Diante do exposto, considerando a importância da governança nas instituições públicas e seu enquadramento com o desempenho surge o problema central deste estudo: **Até que ponto a introdução de práticas de governança está associada com o desempenho da UFPE divulgado pelas principais instituições avaliadoras de IES?**

1.1 Objetivos

Com o intuito de responder à pergunta de pesquisa, foram estabelecidos os objetivos geral e específicos a seguir:

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar até que ponto a introdução das práticas de governança na UFPE pode ser associada ao desempenho apresentado nos principais indicadores de avaliação de IES, no período de 2013 a 2015.

1.1.2 Objetivos Específicos

Com o intuito de alcançar o objetivo geral, foram estabelecidos os objetivos específicos, analisados no período de 2013 a 2015:

- Analisar a evolução do desempenho da UFPE de acordo com os principais indicadores de avaliação de IES, situando a nível internacional, nacional e entre as IFES;
- Elencar as práticas de governança promovidas pela UFPE, com base nas dimensões de transparência, prestação de contas e responsabilidade social;
- Verificar e analisar se o desempenho da UFPE está associado aos incrementos das práticas de governança.

1.2 Justificativa

O ambiente institucional brasileiro evoluiu nos últimos anos e vem passando por mudanças influenciadas pelos aspectos econômicos, políticos, legais, tecnológicos e socioculturais. Inflação, corte de gastos na educação, rapidez na mudança das leis, questões culturais, o advento da internet e a necessidade de prestação de contas e transparência à sociedade formam o ambiente macroeconômico que se insere a UFPE.

De acordo com Porter (1986), se o produto de uma indústria não cria muito valor para seus compradores, o valor a ser conquistado pelas empresas é pequeno, independentemente

dos outros elementos da estrutura. Logo, a universidade deve criar e manter estruturas adequadas para propagar o valor de seu produto, a educação. Assim, como meio de propagar o valor da instituição, a governança se apresenta como ferramenta de expansão e aperfeiçoamento dos meios de relação e de gestão dos conflitos de interesses, implementando políticas para aprofundar as interconexões entre governança, prestação de contas, responsividade, mediante a estrutura institucional apropriada e sua adequação às condições histórico-sociais contemporâneas (ANASTASIA, 2000).

A Governança aplicada ao setor público está diretamente ligada aos conceitos da teoria da agência. A teoria da agência analisa a relação entre o principal e o agente. Jensen e Meckling (1976) definiu essa relação de agência como um contrato entre o principal(is) e o agente, onde o agente é responsável por prestar algum serviço em nome do principal(is). Essa relação na gestão pública é representada pela sociedade (principal) e o gestor público (agente). Nessa relação pode gerar custos de agência, que segundo Jensen e Meckling (1976) são gerados das divergências entre as decisões dos agentes e as decisões que maximizam o bem-estar do principal.

Para o IFAC (2001), estudos como este servem para destacar a importância da boa governança, bem como mostrar o papel que o setor público desempenha na sociedade, onde a governança eficaz pode incentivar a utilização eficiente dos recursos, reforçar a responsabilidade desses recursos, melhorar gestão e prestação de serviços, e, assim, contribuir para melhorar a vida das pessoas. Ainda menciona que uma boa governança também é essencial para a construção da imagem de confiança na instituição do setor público.

Em relação à importância se justifica por se tratar de um segmento que passa por um momento de mudanças e definições atribuídas às exigências competitivas, governamentais, políticas e econômicas, além da pressão do controle social exigindo mais informação, transparência e responsabilidade.

Na perspectiva das partes interessadas (shareholders), a importância desse estudo se baseia na possibilidade de conhecimento de exercer o direito de fiscalização da administração pública, onde a governança ratifica a necessidade de equidade de tratamento, transparência, responsabilidade e prestação de contas, princípios os quais regem a governança pública no Brasil.

Quanto à viabilidade, essa pesquisa conta com o fácil acesso às informações, uma vez que se dá por fontes secundárias públicas, ou seja, documentos e demais informações disponíveis nos websites da UFPE e de órgãos externos, como o CGU, TCU e o Portal da

Transparência, além do acesso via websites das agências avaliadora ao desempenho medido pelos rankings universitários.

Esse trabalho abordará um tema que gera interesse nas instituições públicas de forma geral, sendo amplamente discutido no setor privado e hoje é uma realidade no setor público. Órgãos como o TCU já incentivam as boas práticas de governança, inclusive gerando índices e medindo o desempenho das instituições públicas.

Será um estudo concedido, pensado e elaborado especialmente para o caso UFPE, dando a oportunidade de se pensar governança na universidade, sem deixar de lado sua missão de promover a formação de pessoas e a construção de conhecimentos e competências científicas e técnicas de referência mundial.

2 Referencial Teórico

Nesta seção foram abordados conceitos que norteiam a pesquisa proposta. Na primeira parte são apresentados conceitos e noções sobre a Governança. Na segunda parte o tema abordado versa sobre o desempenho das IES, apresentando os principais indicadores (rankings) de avaliação utilizados para operacionalizar a pesquisa. A última parte apresenta um breve histórico da UFPE, instituição objeto de estudo deste trabalho.

2.1 Governança

Antes de discutir sobre a governança nas instituições públicas, será abordado o termo governança e seu conceito em termos corporativos.

Segundo Lodi (2000), a governança envolve o papel do conselho de administração, através da transparência que os acionistas exigem, gerando melhor ganho para estes e arbitrando os conflitos entre acionistas, administradores, auditores externos, conselhos fiscais e stakeholders: empregados, credores e clientes. Agora, os stakeholders são apresentados como parte dos agentes empresariais, enfatizando a dimensão social da governança. Ainda segundo o autor, a governança é um sistema de gestão partilhada entre os agentes empresariais e não mais solitária, de decisão unilateral.

Essas práticas adotadas em relação à gestão da empresa pode influenciar a relação entre acionistas, diretoria e conselho de administração, ou seja, a governança pode ser reconhecida como mediadora de conflitos entre os agentes empresariais.

A expressão governança corporativa tem uma diversidade de formas de conceituação. Para a Comissão de Valores Mobiliários (CVM, 2002) governança corporativa é um conjunto de práticas que tem por finalidade aperfeiçoar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas (stakeholders), tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital.

De acordo com Andrade e Rossetti (2009), os conceitos de governança podem ser classificados em quadro grupos: guardião de direitos, sistema de relações, estrutura de poder e sistema normativo.

De acordo com os autores (p. 141), diante das dimensões apresentadas, a governança corporativa "é um conjunto de princípios, propósitos, processos e práticas que rege o sistema de poder e os mecanismos de gestão das empresas". Esse conceito engloba os objetivos dos proprietários, a relação proprietário-conselho-direção, a maximização do retorno do proprietário e redução dos interesses conflitantes com este fim, sistema de controle e de fiscalização das ações dos gestores, sistema de informações relevantes e prestação de contas dos resultados à parte interessada, sistema de guarda dos ativos tangíveis e intangíveis das empresas.

Assim, o termo governança corporativa é empregado para descrever os assuntos relativos ao poder de controle e direção de uma empresa, bem como as diferentes formas de sua atuação e interesses que possam de alguma forma ser importantes para as empresas (SANTOS, 2005).

Para La-Porta (2000) a governança corporativa tem a função proteger os investidores, credores e acionistas minoritários da expropriação dos acionistas controladores e administradores, funcionando como mecanismo de segurança. Em seu estudo, procurou analisar as leis de proteção aos investidores em diferentes países, suas diferenças e eficácia na aplicação. A proposta é avaliar um possível reforma na governança corporativa. Utilizando da abordagem jurídica, ele defende que desta forma é mais proveitosa para entender a governança corporativa, se comparado com a distinção convencional entre sistemas financeiros centrados em banco ou mercado. Desta forma, a forte proteção dos investidores está associada a uma governança corporativa eficaz.

Governança corporativa, de acordo com o IBGC (2015, p. 20):

É o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos 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.

Com as mudanças no ambiente organizacional brasileiro, a força do mercado de capitais, um grande número de novas empresas listando seu capital na Bolsa, o aparecimento de empresas com capital disperso e difuso, fusões e aquisições de grandes companhias, reveses empresariais de veteranas e novatas e a crise econômica mundial, percebeu-se a necessidade de reforçar as boas práticas de Governança Corporativa.

Em seu Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (2015), o IBGC aborda fundamentos e práticas referentes aos órgãos que compõem o sistema de governança das organizações (sócios, conselho de administração, diretoria e órgãos de fiscalização e controle), além de padrões de conduta e conflito de interesses. Além disso, enfatiza que os fundamentos e as práticas se aplicam a qualquer tipo de organização, independentemente de porte, natureza jurídica ou tipo de controle, respeitada as devidas peculiaridades.

A importância das boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e aprimorar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade (IBGC, 2015).

Ainda que a governança corporativa tenha se destacado nas empresas privadas, órgãos internacionais como Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) e o International Federation of Accountants (IFAC), adaptaram os princípios e recomendações de práticas às entidades do setor público.

A OECD desenvolveu em 2005 um conjunto de diretrizes não obrigatórias de melhores práticas em governança corporativa para empresas estatais, acordadas internacionalmente e como complemento do documento que apresenta os Princípios de Governança Corporativa da OECD de 2004. Atualizadas em 2015, essas diretrizes são recomendações aos governos sobre como garantir que as empresas estatais operem de forma eficiente, transparente e responsável.

Desse modo, voltado para empresas onde o Estado é controlador, ou seja, empresas estatais, a OECD apresentou diretrizes para práticas de governança a partir dos princípios definidos para o setor privado, adaptando às especificidades do setor público. Essas diretrizes são (OECD, 2015a):

- Justificativas para a propriedade estatal;
- O Estado na qualidade de proprietário;
- As empresas estatais no mercado;
- Tratamento equitativo dos acionistas e outros investidores;
- Relação com partes interessadas (stakeholders) e responsabilidade empresarial;
- Transparência e divulgação (disclosure);
- Responsabilidades dos conselhos de administração das empresas estatais.

O International Federation of Accountants (IFAC) realizou um estudo visando contribuir com a temática de governança pública, centrando-se em mecanismos de governança para o setor público. Seu objetivo foi contribuir para a boa governança e a prestação de contas no setor público, descrevendo os princípios de governança e sua aplicação em entidades do setor público.

Foram definidas práticas de governança abrangendo quatro dimensões: padrões de comportamento, estrutura e processos organizacionais, controle e relatórios externos. Esclarece que as práticas de governança devem ser adaptadas de acordo com as características de cada entidade do setor público e a jurisdição em que operam. Como as entidades públicas estão em constantes mudanças, será necessária uma rotina de rever e alterar as práticas de governança (IFAC, 2001).

Este estudo apresenta as seguintes dimensões: padrões de comportamento, estrutura e processos organizacionais, controle e relatórios externos. Cada dimensão apresenta um conjunto de recomendações, ou práticas, sobre a governança. O foco é sobre as responsabilidades do corpo diretor ou equivalente e sobre as medidas que podem confirmar uma governança eficaz dentro da entidade. O Quadro 1 (2) apresenta uma síntese as dimensões e suas recomendações.

Quadro 1 (2) - Recomendações de governança no setor público - IFAC

Padrões de Comportamento		
• Liderança • Código de Conduta ⇒ Probidade e decoro ⇒ Objetividade, integridade e honestidade ⇒ Relacionamentos		
Estrutura e Processos Organizacionais	Controle	Relatórios Externos
• Responsabilidade estatutária • Prestação de contas do dinheiro público • Comunicação com os <i>stakeholders</i> • Papéis e Responsabilidades ⇒ Equilíbrio de poder e autoridade ⇒ Corpo Diretor ⇒ O Presidente ⇒ Não executivos em órgão diretor ⇒ Diretoria executiva ⇒ Política de Remuneração	• Gerenciamento de risco • Auditoria interna • Comitês de Auditoria • Controle interno • Orçamento • Gestão financeira • Treinamento de equipe	• Relatório Anual • Uso de padrões de Contabilidade apropriados • Medidas de desempenho • Auditoria Externa

Fonte: IFAC (2001, p. 14)

A dimensão de Padrões de Comportamento vai além do comportamento dos funcionários da entidade. Transparência, integridade e responsabilidade dos indivíduos dentro de uma instituição do setor público é fundamental para uma governança eficaz, mas também deve ter a preocupação com a reputação da entidade. Os funcionários devem estar comprometidos com elevados padrões de comportamento pessoal e devem manter relações abertas e honestas com o público, com pessoas de outras organizações e com outros funcionários e membros do corpo diretor.

A dimensão de Estrutura e Processos Organizacionais sugere que as entidades precisam estabelecer estruturas organizacionais e processos eficazes, garantindo o cumprimento da responsabilidade legal por parte dos indivíduos e da entidade, avaliando seu desempenho, a adequada prestação de contas do dinheiro público, a comunicação clara com os *stakeholders* e clareza sobre os papéis e responsabilidades do topo da gestão, e em particular os papéis relativos e responsabilidades dos membros não executivos do órgão de administração e gestão executiva.

Os órgãos públicos precisam garantir sistemas eficazes de gestão de risco, os quais são estabelecidos como parte da dimensão de Controle. Risco, de acordo com o estudo do IFAC (2001), é definido como "uma medida de incerteza e compreende os fatores que podem facilitar ou impedir a consecução dos objetivos organizacionais". Assim, a gestão de risco pode ser considerada como um processo de compreender os objetivos organizacionais, identificar e avaliar o impacto potencial dos riscos associados com a realização dos objetivos, desenvolver, implementar, monitorar e avaliar os programas ou procedimentos para tratar dos riscos identificado. Além disso, como parte do controle, o funcionamento de órgãos como a auditoria interna deve ser incentivado.

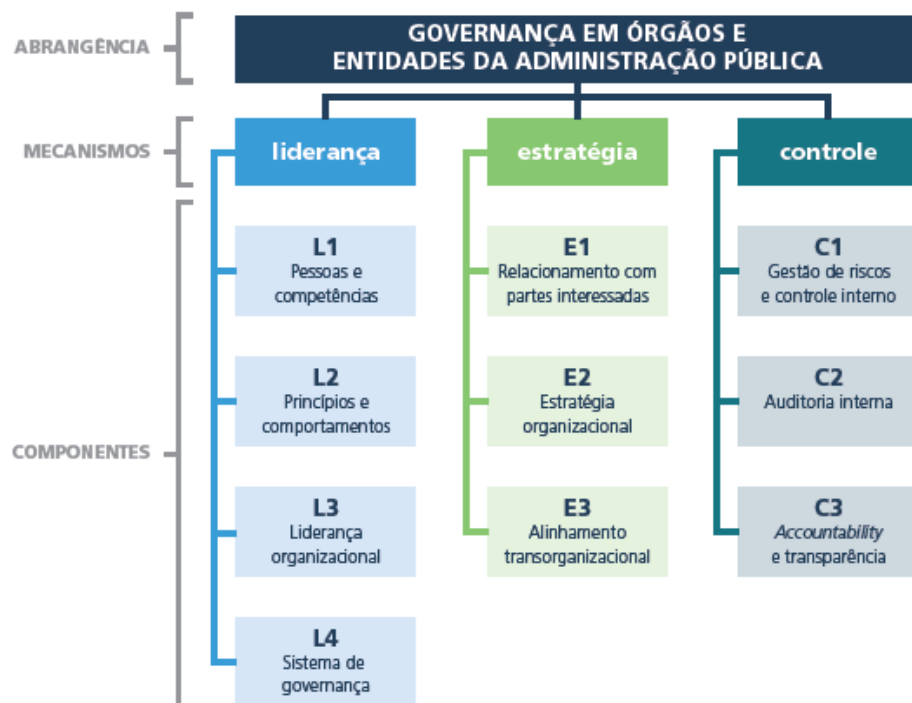
Na última dimensão, Relatórios Externos, estão previstas práticas no que diz respeito a relatório anual, uso de padrões de Contabilidade apropriados, medidas de desempenho e auditoria externa. Sobre relatório anual, a instituição deve publicar em tempo hábil um relatório anual, incluindo demonstrações financeiras, apresentadas de forma objetiva, equilibrada e compreensível, além da avaliação das atividades e realizações da entidade, de sua posição financeira e do desempenho e perspectivas de desempenho. As demonstrações financeiras devem estar de acordo com as normas de contabilidade internacional e legislação aplicável. As medidas de desempenho devem demonstrar a economicidade e eficácia da utilização dos recursos.

Já em nível nacional, o Tribunal de Contas da União (TCU), através do seu Referencial Básico de Governança (2014) define governança no setor público como 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”. Neste documento são elencadas as diretrizes de boas práticas de governança pública aplicáveis a órgãos e entidades da administração pública.

Os três mecanismos de governança (liderança, estratégia e controle) tem como função garantir a execução das funções da governança (avaliar, direcionar e monitorar). Esses três mecanismos podem ser esquematizados conforme modelo apresentado pela Figura 1 (2), abaixo:

Figura 1 (2) - Componentes dos mecanismos de governança do TCU



Fonte: TCU (2014, p. 39).

A liderança refere-se ao conjunto de práticas relacionadas aos aspectos humano-comportamentais, como honestidade, capacidade, competência, responsabilidade, motivação. Pessoas com este perfil são consideradas ideais para ocupar os principais cargos das organizações e liderando os processos de trabalho (TCU, 2014).

Sobre a estratégia, sua implantação requer a presença dos líderes, responsáveis pela condução do processo de estabelecimento da estratégia. Aspectos como escuta ativa de demandas, necessidades e expectativas das partes interessadas, avaliação do ambiente interno e externo da organização, avaliação e prospecção de cenários, definição e alcance da estratégia, definição e monitoramento de objetivos de curto, médio e longo prazo,

alinhamento de estratégias e operações das unidades de negócio e organizações envolvidas ou afetadas, são avaliados como formas necessárias para a boa governança (TCU, 2014).

Como forma de garantir que esses processos sejam executados da melhor forma, a avaliação de riscos é necessária para que eles sejam tratados de forma conveniente. Assim, o mecanismo de controle envolve transparência e accountability, ou seja, a prestação de contas das ações e a responsabilização pelos atos praticados (TCU, 2014).

Cada mecanismo é composto por componentes, representados pelas letras L, E e C na Figura 1, que por sua vez são explicados por práticas de governança, representando o terceiro nível de explicação. Essas práticas, segundo o Referencial Básico de Governança (2014), são um referencial básico, não sendo exaustivas por si. No Quadro 2 (2) estão apresentadas de forma resumida as práticas de governança vinculada a cada mecanismo e componente.

Quadro 2 (2) - Mecanismos, componentes e práticas de governança - TCU

(continua)

Mecanismos	Componentes	Práticas
Liderança	L1 - Pessoas e competências	Prática L1.1 - Estabelecer e dar transparência ao processo de seleção de membros de conselho de administração ou equivalente e da alta administração.
		Prática L1.2 - Assegurar a adequada capacitação dos membros da alta administração.
		Prática L1.3 - Estabelecer sistema de avaliação de desempenho de membros da alta administração.
		Prática L1.4 - Garantir que o conjunto de benefícios, caso exista, de membros de conselho de administração ou equivalente e da alta administração seja transparente e adequado para atrair bons profissionais e estimulá-los a se manterem focados nos resultados organizacionais.
	L2 - Princípios e comportamentos	Prática L2.1 - Adotar código de ética e conduta que defina padrões de comportamento dos membros do conselho de administração ou equivalente e da alta administração.
		Prática L2.2 - Estabelecer mecanismos de controle para evitar que preconceitos, vieses ou conflitos de interesse influenciem as decisões e as ações de membros do conselho de administração ou equivalente e da alta administração.
		Prática L2.3 - Estabelecer mecanismos para garantir que a alta administração atue de acordo com padrões de comportamento baseados nos valores e princípios constitucionais, legais e organizacionais e no código de ética e conduta adotado.
	L3 - Liderança organizacional	Prática L3.1 - Avaliar, direcionar e monitorar a gestão da organização, especialmente quanto ao alcance de metas organizacionais.
		Prática L3.2 - Responsabilizar-se pelo estabelecimento de políticas e diretrizes para a gestão da organização e pelo alcance dos resultados previstos.
		Prática L3.3 - Assegurar, por meio de política de delegação e reserva de poderes, a capacidade das instâncias internas de governança de avaliar, direcionar e monitorar a organização.
		Prática L3.4 - Responsabilizar-se pela gestão de riscos e controle interno.

Quadro 2 (2) - Mecanismos, componentes e práticas de governança

(conclusão)

		Prática L3.5 - Avaliar os resultados das atividades de controle e dos trabalhos de auditoria e, se necessário, determinar que sejam adotadas providências.
	L4 - Sistema de governança	Prática L4.1 - Estabelecer as instâncias internas de governança da organização.
		Prática L4.2 - Garantir o balanceamento de poder e a segregação de funções críticas.
		Prática L4.3 - Estabelecer o sistema de governança da organização e divulgá-lo para as partes interessadas.
Estratégia	E1 - Relacionamento com partes interessadas	Prática E1.1 - Estabelecer e divulgar canais de comunicação com as diferentes partes interessadas e assegurar sua efetividade, consideradas as características e possibilidades de acesso de cada público-alvo.
		Prática E1.2 - Promover a participação social, com envolvimento dos usuários, da sociedade e das demais partes interessadas na governança da organização.
		Prática E1.3 - Estabelecer relação objetiva e profissional com a mídia, com outras organizações e com auditores.
		Prática E1.4 - Assegurar que decisões, estratégias, políticas, programas, planos, ações, serviços e produtos de responsabilidade da organização atendam ao maior número possível de partes interessadas, de modo balanceado, sem permitir a predominância dos interesses de pessoas ou grupos.
	E2 - Estratégia organizacional	Prática E2.1 - Estabelecer modelo de gestão da estratégia que considere aspectos como transparência e envolvimento das partes interessadas.
		Prática E2.2 - Estabelecer a estratégia da organização.
		Prática E2.3 - Monitorar e avaliar a execução da estratégia, os principais indicadores e o desempenho da organização.
	E3 - Alinhamento transorganizacional	Prática E3.1 - Estabelecer mecanismos de atuação conjunta com vistas a formulação, implementação, monitoramento e avaliação de políticas transversais e descentralizadas
Controle	C1 - Gestão de riscos e controle interno	Prática C1.1 - Estabelecer sistema de gestão de riscos e controle interno.
		Prática C1.2 - Monitorar e avaliar o sistema de gestão de riscos e controle interno, a fim de assegurar que seja eficaz e contribua para a melhoria do desempenho organizacional.
	C2 - Auditoria interna	Prática C2.1 - Estabelecer a função de auditoria interna.
		Prática C2.2 - Prover condições para que a auditoria interna seja independente e proficiente.
		Prática C2.3 - Assegurar que a auditoria interna adicione valor à organização.
	C3 - Accountability e transparência	Prática C3.1 - Dar transparência da organização às partes interessadas, admitindo-se o sigilo, como exceção, nos termos da lei.
		Prática C3.2 - Prestar contas da implementação e dos resultados dos sistemas de governança e de gestão, de acordo com a legislação vigente e com o princípio de accountability.
		Prática C3.3 - Avaliar a imagem da organização e a satisfação das partes interessadas com seus serviços e produtos.
		Prática C3.4 - Garantir que sejam apurados, de ofício, indícios de irregularidades, promovendo a responsabilização em caso de comprovação.

Fonte: Adaptado de TCU (2014).

De forma geral os três mecanismos propostos (liderança, estratégia e controle) podem ser aplicados a qualquer uma das quatro perspectivas de observação (sociedade e Estado;

entes federativos, esferas de poder e políticas públicas; órgãos e entidades; e atividades intraorganizacionais), devendo, no entanto, estarem alinhados de forma a garantir que direcionamentos de altos níveis se reflitam em ações práticas pelos níveis subalternos (TCU, 2014).

O Quadro 3 (2) apresenta os princípios de governança para os modelos analisados: IBGC (2015), IFAC (2001), OECD (2015b) e TCU (2014):

Quadro 3 (2) - Princípios de Governança

Princípios de Governança			
IBGC	IFAC	OECD	TCU
Transparência	Transparência	Enquadramento eficaz do governo	Legitimidade
Equidade	Integridade	Os direitos dos acionistas e funções fundamentais do seu exercício	Equidade
Prestação de Contas	Prestação de contas	Tratamento equitativo dos acionista	Responsabilidade
Responsabilidade corporativa	-	Relação dos stakeholders com o governo	Eficiência
-	-	Transparência e divulgação	Probidade
-	-	Responsabilidades dos órgãos de administração	Transparência
-	-	-	Accountability

Fonte: IBGC (2015), IFAC (2001), OECD (2015b) e TCU (2014).

A transparência das informações, prestação de contas (ou accountability) e responsabilidade (corporativa ou estatutária) figuram como os principais princípios de governança recomendados por estes órgãos.

Cada princípio possui práticas que vão assegurar seu cumprimento, contribuindo para o estabelecimento de uma boa governança. Esta pesquisa se preocupou em selecionar práticas as quais fossem sugeridas pelos modelos apresentados de forma simultânea ou pelo maior número de aderência dos modelos. Assim, no Quadro 4 (2) estão dispostas as práticas selecionadas para cada princípio:

Quadro 4 (2) - Práticas de governança a serem analisadas

Transparência	
T1	Divulgar informação para os diferentes segmentos universitários
T2	Divulgar relatórios adicionais aos exigidos legalmente.
T3	Apresentar relatórios contábeis de acordo com padrões internacionais.
Prestação de Contas	
P1	Divulgar relatório anual de gestão do exercício.
P2	Submeter à auditoria externa anual.
P3	Divulgar informações sobre a remuneração e benefícios dos gestores devidamente explicados.
Responsabilidade Social	
R1	Possuir ações que garantam a conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis às melhores práticas.
R2	Possuir um código de conduta próprio.
R3	Avaliar a imagem da organização e a satisfação das partes interessadas com seus serviços e produtos.

Fonte: IBGC (2015), IFAC (2001), OCDE (2015), TCU (2014).

Na dimensão de transparência, foram selecionadas três práticas: divulgar informação para os diferentes segmentos universitários (T1), divulgar relatórios adicionais aos exigidos legalmente (T2) e apresentar relatórios contábeis de acordo com padrões internacionais (T3).

Quanto à prática T1, algumas observações podem ser feitas. As partes interessadas, ou *stakeholders*, são pessoas, grupos ou instituições com interesse em bens, serviços ou benefícios públicos, podendo ser afetados positiva ou negativamente, ou mesmo envolvidos no processo de prestação de serviços públicos. No setor público, abrangem: agentes políticos, servidores públicos, usuários de serviços, fornecedores, mídia e cidadãos em geral, cada qual com interesse legítimo na organização pública, mas não necessariamente com direitos de propriedade (TCU, 2014; IFAC, 2001).

De acordo com o IBGC (2015), é fundamental que os agentes de governança estabeleçam estratégias de comunicação com a finalidade de disseminar, entre as partes interessadas, políticas, procedimentos e normas, garantindo o efetivo engajamento da alta administração nos mecanismos de conformidade da organização. A comunicação deve abordar tanto os aspectos positivos quanto os negativos, de modo a oferecer aos interessados uma correta compreensão da organização.

Colaborando com isso, o TCU (2014) defende o envolvimento da alta administração em definir diretrizes para a divulgação de informações relacionadas à área de atuação da instituição e comunicação com as diferentes partes interessadas. Ou seja, é necessário implantar canais de comunicação e que o público alvo utilize de fato os canais ou ao menos reconheça sua disponibilidade e adequação.

Para o IFAC (2001), as entidades do setor público precisam estabelecer canais claros de comunicação para com as partes interessadas e procedimentos adequados para garantir que esses canais operem efetivamente. As instituições públicas precisam ter o compromisso explícito de transparência em suas atividades, preservando a confidencialidade naquelas que é adequado e apropriado fazê-lo.

A OCDE (2015b), que define práticas de governança para empresas de propriedade estatal, defende que as organizações reconheçam e respeitem os direitos das partes interessadas em requisitar informações, relatando inclusive sobre relações com as partes interessadas.

Referente à prática T2, uma das preocupações da administração em instituições públicas é cumprir o que está prescrito na lei. As partes interessadas, usuários internos ou externos da informação, precisam de informações que auxiliem na correta avaliação da organização e influenciem decisões de investimento. De acordo com o IBGC (2015), deve ser garantida a divulgação de informações além das que são obrigatórias por lei, ou seja, financeiras ou não, positivas ou negativas, aquelas que tenham interesse público.

Para o TCU (2014), é importante que se identifique as exigências normativas e jurisprudenciais de publicidade e as demandas por informação pelas partes interessadas. Devem estar definidas diretrizes para divulgação de informações relacionadas à área de atuação da instituição. É sugerida a criação de um catálogo de informações onde estariam definidas as informações as quais a organização se compromete a dar transparência, respeitando as exigências normativas e jurisprudenciais e admitindo-se o sigilo, nos termos da lei.

A adequada transparência caracteriza-se pela possibilidade de acesso a todas as informações relativas à organização pública, resultando em um clima de confiança interna e externa à instituição (TCU, 2014). Dessa forma, a divulgação da informação pela obrigação fragiliza o comprometimento da instituição para com a sociedade, uma vez que o conceito de transparência reside no “desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos” (IBGC, 2015, p. 20). As informações não devem abordar apenas aspectos do desempenho econômico-financeiro, considerando também aspectos ambientais, sociais, filantrópicos, que contribuam com o valor da organização.

Para a prática T3, com a maior exigência social e o desejo de se tornar internacionalizadas, as instituições públicas devem estar em alerta quanto às tendências internacionais. No que tange a elaboração dos relatórios contábeis, estes devem estar de

acordo com padrões internacionalmente aceitos e legislação aplicável (IBGC, 2015; IFAC, 2001).

A OECD (2015b) defende que as instituições estatais devem estar sujeitas aos mesmos padrões contábeis de alta qualidade que as empresas de capital aberto. As informações financeiras e não financeiras devem ser divulgadas de acordo com os reconhecidos padrões internacionais de alto nível.

É sugerido que uma análise de custo-benefício seja feita para determinar se a organização deve ou não se submeter a um padrão de alta qualidade reconhecido internacionalmente. Essa análise deve considerar exigências da administração e conselhos, além de objetivos estratégicos que demandem essas informações padronizadas (OECD, 2015b).

Ainda assim, optar pela padronização dos relatórios contábeis permite a comparabilidade entre relatórios de diferentes instituições, de modo que fiquem claros os compromissos, as políticas, os indicadores e os princípios de ordem ética, contribuindo para uma avaliação positiva da qualidade gerencial da instituição (IBGC, 2015).

Na dimensão de prestação de contas, foram selecionadas outras três práticas: divulgar relatório anual de gestão do exercício (P1), submeter à auditoria externa anual (P2) e divulgar informações sobre a remuneração e benefícios dos gestores devidamente explicados (P3).

Quanto à prática P1, de acordo com o IBGC (2015), o relatório anual, de responsabilidade da administração, deve ser a forma mais abrangente de prestação de informações da organização as partes interessadas. Deve prover informações financeiras, devidamente auditadas, assim como não financeiras (IBGC, 2015; IFAC, 2001; OECD, 2015b), mas não deve ser usado como limitador da tempestividade e da periodicidade da comunicação da companhia.

O relatório anual de gestão deve ser público (IBGC, 2015; IFAC, 2001; OECD, 2015b), contribuindo assim para aumentar a transparência da instituição. Logo, divulgar em *websites* é uma maneira útil e que permite ao público em geral acesso fácil às informações (IFAC, 2001).

Deve ser publicado em um prazo razoável do final do ano financeiro (IFAC, 2001), pois de acordo com as Normas Internacionais de Contabilidade do Setor Público (IPSAS 1 - Apresentação das Demonstrações Contábeis), a utilidade das demonstrações contábeis é prejudicada quando o atraso da disponibilização das demonstrações. O período indicado é de até seis meses a partir do final do ano financeiro.

A inclusão de informações qualitativas e quantitativas pode ajudar com a compreensão do relatório (IFAC, 2001), obedecendo às exigências normativas e jurisprudenciais (TCU, 2014).

O IFAC (2001) e a OECD (2015b) sugerem o que deve constar no relatório anual de gestão: declaração geral sobre a política de propriedade da instituição, bem como informações sobre esta política; informações sobre a função da organização e uma visão geral sobre sua evolução; demonstrações financeiras auditadas e relatório do auditor; relatório dos principais indicadores financeiros, incluindo giro total, investimento bruto, retorno sobre o patrimônio, relação patrimônio sobre ativos e dividendos; declaração das metas e objetivos e uma comparação do desempenho real alcançado no ano coberto pelo relatório anual de gestão com as medidas de desempenho determinadas no exercício anterior; declaração sobre a forma como os membros da administração e outros são nomeados e os termos de sua nomeação, junto com a divulgação da política de remuneração; se forem demonstrações agregadas, divulgar informações sobre os métodos utilizados para agregá-las.

Quanto à prática P2, a auditoria externa, também chamada de auditoria independente, tem como função emitir opinião sobre as demonstrações financeiras elaboradas pela administração, se elas representam adequadamente a posição patrimonial e financeira da organização. Além disso, avaliam os controles internos da instituição e se são apropriados para admitir a elaboração de demonstrações econômico-financeiras sem apresentarem distorções relevantes, causadas por erro ou fraude (IBGC, 2015). Para isso o auditor externo deve seguir as normas de auditoria geralmente reconhecidas, baseadas em padrões internacionais (IFAC, 2001; OECD, 2015b).

No Brasil, as entidades do setor público não são obrigadas a serem auditadas por empresas de auditoria independente, pois órgãos específicos de controle (a exemplo do Tribunal de Contas da União e da Controladoria Geral da União) são considerados suficientes para garantir a qualidade e a compreensão das informações contábeis (OECD, 2015b).

Apesar disso, os modelos de governança internacionais sugerem que as grandes empresas públicas sejam auditadas anualmente por empresas de auditorias externas que são realizadas em conformidade com padrões internacionais. Os auditores devem ser independentes da administração, assim como realizar serviços diversos do seu foco e haver uma rotatividade, como ocorre nas empresas do setor privado.

No Brasil, a Controladoria Geral da União (CGU) integra as ações de prevenção e combate à corrupção, auditoria pública, corregedoria, atividades de ouvidoria e incremento da transparência na gestão. Através da Secretaria Federal de Controle Interno (SFC), exerce as

atividades de órgão central do sistema de controle interno do Poder Executivo Federal. Nesta condição, entre suas atividades, realiza auditorias e avalia os resultados da gestão dos administradores públicos federais e, também, executa atividades de apoio ao controle externo.

Já o Tribunal de Contas da União (TCU) tem o papel de auxiliar o Congresso Nacional no exercício do controle externo. Entre as competências constitucionais privativas do Tribunal está a de realizar inspeções e auditorias por iniciativa própria ou por solicitação do Congresso Nacional.

Referente à prática P3, a remuneração dos gestores deve servir como uma ferramenta efetiva de atração, motivação e retenção para executar suas atividades com êxito e proporcionar o alinhamento de seus interesses com os da organização (IBGC, 2015; IFAC, 2001).

As organizações devem ter uma metodologia formal e transparente de aprovação de suas políticas de remuneração. De acordo com o IFAC (2001), é conveniente que não haja membros do corpo de gestão envolvidos na decisão sobre sua própria remuneração. Ainda segundo IFAC (2001) e corroborado pelo IBGC (2015), o ideal seria criar um Comitê de Remuneração, onde a composição se daria por membros não executivos que são independentes da gestão e livre de qualquer relação comercial ou outra que possa materialmente interferir com o exercício do seu julgamento, evitando assim potenciais conflitos de interesse.

Resultados, metas de curto e longo prazo relacionadas de forma clara e objetiva à geração de valor para a organização, devem ser consideradas para a formação da remuneração, além da compatibilidade com funções os riscos inerentes ao cargo (IBGC, 2015), mas é importante respeitar os regulamentos próprios do setor público para esta matéria (IFAC, 2001).

Sugere-se fazer, como indicativo de boa prática, a divulgação da remuneração dos gestores de forma individual (IBGC, 2015; IFAC, 2001; OECD, 2015b), mas se não for possível, deve ser divulgada de forma agregada por setor, por exemplo, Diretoria, Conselho de Administração, Conselho Fiscal, etc.

A última dimensão analisada, a de responsabilidade social, teve três práticas selecionadas: possuir ações que garantam a conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis às melhores práticas (R1), possuir um código de conduta próprio (R2) e avaliar a imagem da organização e a satisfação das partes interessadas com seus serviços e produtos (R3).

Referente à prática R1, as instituições do setor público precisam estabelecer mecanismos eficazes para assegurar a observância com todos os estatutos e regulamentos aplicáveis, e outras declarações pertinentes das melhores práticas (IFAC, 2001).

A maioria das instituições do setor público é constituída para fins específicos e tem responsabilidades estatutárias para entregar, direta ou indiretamente, serviços aos cidadãos (IFAC, 2001). Assim, há a necessidade de estabelecer mecanismos adequados para garantir que eles não excedam os seus poderes ou funções, e que cumpram com todas as obrigações que lhes são impostas, seja definido no estatuto ou de outra forma.

Há a necessidade de ter um setor responsável para assegurar que os procedimentos que regem o órgão sejam seguidos, e que todas as normas estatutos e regulamentos e outras declarações pertinentes das melhores práticas sejam cumpridas. (IBGC, 2015; IFAC, 2001). O responsável pela conformidade será uma fonte de conselhos sobre a implementação de um sistema eficaz de governança.

Além de avaliar a eficácia dos controles internos implantados pelos gestores, a auditoria interna também avalia o processo de gestão de risco e a governança da organização (OECD, 2015b; TCU, 2014).

De acordo como IBGC (2015), a auditoria interna em a responsabilidade de monitorar, avaliar e realizar recomendações visando a aperfeiçoar os controles internos e as normas e procedimentos estabelecidos pelos administradores. Cabe a ela atuar proativamente no monitoramento da conformidade dos agentes de governança às normas aplicáveis e na recomendação do aperfeiçoamento de controles, regras e procedimentos, em consonância com as melhores práticas de mercado.

A auditoria interna deve ter claro seu propósito, autoridade e responsabilidade em estatuto que estabeleça a sua posição dentro da organização, autorize acesso aos recursos organizacionais necessários ao desempenho dos seus trabalhos e defina o escopo de suas atividades (IFAC, 2001; TCU, 2014). Implica, ainda, a implantação da função de auditoria, resultando na produção de relatórios relevantes destinados às instâncias internas de governança.

Quanto à prática R2, o IBGC (2015) defende que o código de conduta tem por finalidade principal promover princípios éticos e refletir a identidade e a cultura organizacionais, fundamentado em responsabilidade, respeito, ética e considerações de ordem social e ambiental. A criação e o cumprimento de um código de conduta elevam o nível de confiança interno e externo na organização e o valor de dois de seus ativos mais importantes: sua reputação e imagem (IBGC, 2015; IFAC, 2001).

Para o TCU (2014), uma das boas práticas de governança é publicar e adotar um código de ética e conduta que defina padrões de comportamento dos membros do conselho de administração ou equivalente e da alta administração.

De acordo com o IBGC (2015) e IFAC (2001), os órgãos públicos precisam adotar um código formal de conduta que define os padrões de comportamento a que membros da alta administração e de todos os funcionários. A ideia é que um código de conduta de todo o governo exista e que cada órgão opte por utilizá-lo como base para um código próprio da instituição.

O código de conduta deve: comprometer a entidade com os mais altos padrões de comportamento (IFAC, 2001; OECD, 2015b), ser desenvolvido de forma consultiva e envolver todas as partes interessadas da entidade para infundir sua cultura, contribuindo assim para sua aceitação e legitimidade (IBGC, 2015; IFAC, 2001; OECD, 2015b); receber compromisso total da alta administração e do chefe executivo da entidade, dando exemplo a seguir pelos demais funcionários (IBGC, 2015; IFAC, 2001; OECD, 2015b); ser detalhado de forma suficiente de forma que seja um guia claro para o comportamento esperado de todos os funcionários (IBGC, 2015; IFAC, 2001; OECD, 2015b; TCU, 2014); define tratamento de conflitos de interesses (IBGC, 2015; TCU, 2014); proíbe ou estabelece limites quanto ao recebimento de benefícios que possam influenciar ou parecer influenciar as ações dos membros de conselho e da alta administração (IBGC, 2015; TCU, 2014); define sanções cabíveis em caso de seu descumprimento (IBGC, 2015; IFAC, 2001; OECD, 2015b; TCU, 2014); mecanismos de monitoramento e avaliação do seu cumprimento (IBGC, 2015; TCU, 2014); papéis e responsabilidades dos envolvidos no monitoramento e na avaliação do comportamento de seu público alvo (IBGC, 2015; TCU, 2014);

Já a prática R3, de acordo com o TCU (2014), é responsabilidade da instituição monitorar e avaliar sua imagem para com as partes interessadas, medindo a satisfação destas com os serviços e produtos oferecidos, implementando ações que tragam a melhoria ao seu conceito enquanto instituição pública.

O IBGC (2015) e a OECD (20015b) defendem que a transparência das informações ajuda na avaliação adequada do desempenho e do valor de uma organização, inclusive contribuindo de forma positiva para a reputação da própria organização e de seus administradores.

A reputação positiva de uma organização pode ter várias consequências. Para o IBGC (2015) pode minimizar os custos de transação pela redução do custo de capital ao promover confiança. Ainda, a reputação possui valor econômico e podem atribuir vantagens

competitivas, atraindo e retendo colaboradores, além de mostrar ao mercado e a sociedade sua preocupação com a prestação de contas transparente e responsável.

Assim, espera-se que a instituição pública se comprometa, basicamente, com a gestão estratégica baseando-se nas diretrizes do seu plano estratégico institucional, para que possa estabelecer uma boa governança no setor público. Dessa forma, esta pesquisa pretende analisar as práticas de governança promovidas pela UFPE baseada nessas três dimensões.

2.2 Desempenho nas Instituições de Ensino Superior

Tratar de desempenho nas Instituições de Ensino Superior (IES) é um assunto complexo e requer esclarecimentos a cerca do assunto. O desempenho é medido normalmente através de indicadores que demonstram a situação global de uma organização. O ato de mensurar o desempenho de uma instituição pode ser entendido como “avaliar”. Não é possível entender o desempenho de uma instituição, seja pública ou privada, sem antes abordar o processo de avaliação o qual é submetida.

A avaliação permite compreender, além dos índices quantitativos, a finalidade da instituição, os projetos, aspectos estratégicos, de gestão de pessoa, enfim, aspectos qualitativos. Particular a cada instituição, o processo avaliativo deve respeitar a identidade institucional, compreendendo a diferenciação entre estruturas, insumos, métodos, em particular as IES que apresentam grande diversidade, entre faculdades, universidades, centros universitários e institutos federais. Assim, cada tipo de instituição terá seu desempenho medido através de respostas ajustadas à sua identidade (DIAS SOBRINHO, 1997).

A avaliação da qualidade das IES é uma forma alternativa de auxiliar na tomada de decisão, logo, os gestores devem ter cautela ao receber o resultado da classificação das universidades gerada pelos rankings e ao fazer uso desta informação. (VALMORBIDA; ENSSLIN, 2015).

A avaliação nas IES, também conhecida como avaliação institucional ou educacional, ou ainda, para o caso das universidades públicas, avaliação universitária, pode ser classificada de diversas formas. O Quadro 5 (2) apresenta as diferentes formas de categorização de acordo com sua orientação e autores que se dedicam a cada classificação.

Quadro 5 (2) - Classificações da avaliação educacional

Ênfase	Tipo de Avaliação	Autores
Quanto ao objetivo da avaliação	Formativa	Bloom, Hastings e Madaus (1971)
	Somativa	
Quanto ao objeto avaliado	Aprendizagem	Saul (1988); Luckesi (2012)
	Curricular	Saul (1988)
	Institucional	Dias Sobrinho (1995)
Quanto ao âmbito do sujeito avaliador	Interna	Corrêa (2013)
	Externa	
Quanto às técnicas empregadas	Qualitativa	Schofield e Anderson (1984) <i>apud</i> Worthen, Sanders, Fitzpatrick (2004); Stake (1978); Guba e Lincoln (1981, 1989); Peshikin (1993); Dias Sobrinho (1997)
	Quantitativa	Schofield e Anderson (1984) <i>apud</i> Worthen, Sanders, Fitzpatrick (2004); Dias Sobrinho (1997)

Fonte: Adaptado de Corrêa (2013)

No presente trabalho a classificação que será considerada é a avaliação externa, já que serão utilizados os indicadores (rankings) elaborados por agências que estão fora da instituição. As avaliações realizadas pelo TCU, INEP, entre outras instituições nacionais e internacionais, são consideradas como exemplo de avaliação institucional externa.

Os rankings universitários são listas de instituições avaliadas de forma comparativa de acordo com um conjunto de indicadores, apresentadas no formato de tabela classificatória em ordem decrescente (SEOANE, 2009), considerando critérios pré-estabelecidos com o intuito de classificar instituições em comparação a outras.

Os rankings têm diversas finalidades, entre elas está a de responder às demandas dos usuários por informações de fácil interpretação, estimular a concorrência e possibilitar melhor compreensão dos diferentes tipos de instituições. Entre os diversos tipos de ranking, os universitários são muito atraentes, considerando que proporcionam uma base comparativa que permite situar as universidades no contexto nacional e até mesmo no mundial (BENITO; ROMERA, 2011).

A avaliação interna, importante avaliação realizada pela instituição, é de responsabilidade da Comissão Própria de Avaliação (CPA) de cada instituição realizar esta avaliação, com o intuito de diagnosticar a situação atual e indicar situações problemáticas e suas alternativas para a correção dos rumos (INEP, 2011a).

Direcionado para as IFES, o TCU instituiu, através da Decisão Nº 408/2002 - Plenário, os indicadores de desempenho a serem incluídos nos Relatórios de Gestão das IFES a partir de 2002.

No documento de Orientação para Cálculo dos Indicadores de Gestão (2006), o TCU reconhece que os indicadores devem ser considerados apenas como ferramenta auxiliar no acompanhamento do desempenho das IFES, aprimorando sua gestão.

Desta forma, alguns aspectos devem ser levados em consideração, ao se analisar os indicadores de maneira isolada. Questiona-se a interpretação dos resultados e dos indicadores de maneira isolada que não seriam capazes de representar o desempenho real da instituição (FERREIRA; SANTOS; PESSANHA, 2013).

O objetivo do TCU não seria realizar avaliação gerencial da IFES e nem as hierarquizar, considerando que o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) já realiza este trabalho. O intuito é prestar auxílio à administração no tocante ao acompanhamento histórico dos seus índices, fornecendo um importante apoio à autoavaliação institucional (FERREIRA; SANTOS; PESSANHA, 2013).

Críticas já foram direcionadas quanto à utilização de um mesmo índice para comparar diferentes tipos de IES, com objetivos distintos, além do eixo desempenho do corpo docente ter maior peso em relação aos demais, subestimando a avaliação de cursos e, principalmente, a avaliação institucional (DIAS SOBRINHO, 2008, 2010; POLIDORI, 2009).

De acordo com Valmorbida e Ensslin (2015), são encontradas diversas críticas em publicações internacionais sobre a utilidade dos dados e classificação proporcionados pelos rankings, do sistema de avaliação utilizado, da não representatividade do que se pretende avaliar e, até mesmo, da ausência de consenso sobre o que é qualidade de uma instituição de Ensino Superior.

Se por um lado as críticas são consideráveis e merecem atenção, por outro, em verdade, os rankings gerados servem como forma de promover as instituições voltadas ao ensino superior. Por serem associadas à qualidade da universidade, as informações geradas externamente pelos rankings podem influenciar alunos para escolherem locais para formação profissional, pesquisadores e docentes para escolherem instituições para trabalhar, bem como por investidores em pesquisa e instituições governamentais para distribuição de recursos (VALMORBIDA; ENSSLIN, 2015).

Seoane (2009) afirma que os principais usos um ranking que podem ser de responder às exigências dos consumidores para atender facilmente o posicionamento de uma instituição, contribuir para o trabalho de avaliação da qualidade das instituições, contribuir para a

definição de "qualidade" em instituições de ensino superior. Além disso, podem influenciar na decisão de futuros alunos a ingressar ou não na universidade, nas ações dos gestores universitários, dos docentes, governo e investidores.

É inevitável a comparação entre as instituições na divulgação desses rankings, porém questiona-se a metodologia de apuração pouco confiável e de pouca transparência sobre os objetivos da sua construção. Apesar de todas as críticas dirigidas, a sociedade tem o direito de ter referências de qualidade sobre as instituições que mantém, sendo legal a busca pelas posições alcançadas, bem como ter conhecimento do processo de avaliação institucional da IES para este intuito (UFPE, 2015d).

Internamente, a informação gerada pelos *rankings* também é primordial, pois influencia as ações voltadas às atividades de ensino, pesquisa e extensão das universidades. Sendo assim, reforça que tais informações precisam ser gerenciadas de forma cuidadosa pelas IES (ROBINSON, 2013).

No Brasil, o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) foi criando em 2004 através da Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, com o objetivo de assegurar o processo nacional de avaliação da IES, de cursos de graduação e do desempenho acadêmico dos estudantes, buscando a melhoria da qualidade do ensino superior no país. Os resultados da avaliação devem subsidiar os processos de regulação e supervisão da educação superior que compreendem as ações de autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos de graduação, e credenciamento e credenciamento de IES (POLIDORI, 2009).

Assim, o SINAES pretende mostrar outra orientação da avaliação, que busca além da medição e de aspectos performáticos. Ela adere à própria discussão do sentido ou da existência das IES na sociedade entendendo que estas têm “funções múltiplas” que o conhecimento produzido no interior delas, além de ser requisitado como força produtiva, também é um instrumento de cidadania, em sua pluralidade, em sua diversidade. Nessa perspectiva a avaliação não se apresenta somente como prática produtora de juízos de fatos, de coleta de informação, medida e controle de desempenho. Seu processo requer reflexão tanto sobre a prática quanto sobre o objeto e os efeitos da avaliação, o que só pode ser feito por meio de juízos de valor (SINAES, 2009).

O SINAES, operado pelo INEP, gera o ranking próprio chamado de Índice Geral de Cursos (IGC), o qual será utilizado neste trabalho como medida de desempenho na UFPE junto ao Ranking Universitário Folha (RUF), Center for World University Rankings

(CWUR), Quacquarelli Symond World University Rankings (QS) e o Scimago Institutions Rankings (SIR), os quais serão apresentados a seguir.

2.2.1 Índice Geral de Cursos (IGC)

O principal indicador de qualidade das instituições de ensino superior no Brasil é o Índice Geral de Cursos (IGC). Em uma escala que varia de 1 a 5, ele mede o desempenho das IES do país.

Instituído pela Portaria Normativa Nº 12 de 5 de setembro de 2008, ele consolida informações relativas aos cursos superiores constantes dos cadastros, censo e avaliações oficiais disponíveis no Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Anísio Teixeira (INEP) e na Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), e sua divulgação é anual pelo INEP.

Para o ano de 2013, o índice levou em consideração uma média ponderada da situação de cursos de graduação, calculada por meio do Conceito preliminar de Cursos (CPC), e do desempenho na pós-graduação (mestrado e doutorado), calculado por meio da nota CAPES. A ponderação se dá pela distribuição dos estudantes entre os diferentes níveis de ensino (graduação, mestrado e doutorado), desconsiderando a nota da CAPES para as instituições que não oferecerem pós-graduação *stricto sensu* (INEP, 2014).

De acordo com o INEP (2014), em sua Nota Técnica Nº 73, o IGC considera o CPC dos cursos avaliados no ano do cálculo e nos dois anos anteriores, assim sua divulgação refere-se sempre a um triênio, compreendendo assim todas as áreas avaliadas, ou ainda, todo o ciclo avaliativo. Neste caso, para o cálculo do IGC de 2013 são considerados os CPCs referentes às avaliações dos cursos de graduação feitas no triênio de 2011, 2012 e 2013.

O CPC foi instituído pela Portaria Normativa nº 4, e é um indicador de qualidade que avalia os cursos superiores, variando numa escala de 1 a 5 (INEP, 2011b). Conforme Nota Técnica Nº 72, o CPC é calculado no ano seguinte ao da realização do Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE) de cada área, com base em oito componentes, agrupados em três dimensões que se destinam a avaliar a qualidade dos cursos de graduação: desempenho dos estudantes, corpo docente e condições oferecidas para o desenvolvimento do processo formativo.

O IGC depende fortemente da média do CPC e, em menor grau, da média dos conceitos dos programas de pós-graduação de cada IES. O CPC, por sua vez, apresenta a

seguinte composição e ponderações: ENADE (40%); Indicador de Diferença dentre os Desempenhos Observado e Esperado (IDD) (30%); Instalações e infraestrutura (3%); Recursos didáticos (8%); Percentual de doutores (12%); Percentual de professores com tempo integral (7%) (BITTENCOURT; CASARTELLI; RODRIGUES, 2009).

Como base para o CPC, o Conceito ENADE, instituído pela Portaria N° 107, de 22 de julho de 2004, é um indicador de qualidade que avalia o desempenho dos estudantes com relação aos conteúdos programáticos previstos nas diretrizes curriculares dos respectivos cursos de graduação, o desenvolvimento de competências e habilidades necessárias ao aprofundamento da formação geral e profissional, e o nível de atualização dos estudantes com relação à realidade brasileira e mundial.

Assim, de acordo com a Nota Técnica N° 73, o IGC é calculado conforme Equação 1.

$$IGC_{ies} = \alpha G_{ies} + \frac{(1-\alpha)\beta}{2} (M_{ies} + 5) + \frac{(1-\alpha)(1-\beta)}{3} (D_{ies} + 10) \quad (1)$$

Onde:

IGC_{ies} é o Índice Geral de Cursos Avaliados da IES;

α é a proporção de graduandos;

G_{ies} é o conceito médio da graduação da IES;

β é a proporção de mestrandos – equivalentes;

M_{ies} é o conceito médio do mestrado da IES;

D_{ies} é o conceito médio do doutorado da IES.

Segundo a mesma Nota Técnica, o resultado do IGC obtido por meio da equação anterior é uma variável contínua no intervalo entre 0 e 5. No Quadro 6 (2) é apresentado a transformação da variável contínua em faixas.

Quadro 6 (2) - Conversão do IGC (contínuo) para IGC (faixa)

IGC (Faixa)	IGC (Valor Contínuo)
1	$0 \leq NC_j < 0,945$
2	$0,945 \leq NC_j < 1,945$
3	$1,945 \leq NC_j < 2,945$
4	$2,945 \leq NC_j < 3,945$
5	$3,945 \leq NC_j \leq 5$

Fonte: Nota Técnica N° 73 (INEP, 2014, p. 9)

Para o ano de 2014, o IGC é uma média ponderada envolvendo as notas continuas de Conceitos Preliminares de Curso (NCPC) dos cursos de graduação e os conceitos Capes de programas de pós-graduação *stricto sensu* da Instituição de Educação Superior (IES). A ponderação é feita a partir da quantidade de estudantes nos determinados níveis de ensino (INEP, 2015b). O NCPC, ou CPC, é calculado de forma semelhante do ano de 2013.

O IGC, em 2014, é calculado conforme a Nota Técnica nº 59, onde considerou a média dos NCPC referentes às unidades de observação avaliadas no triênio 2012-2013-2014, ponderada pelas quantidades de matrículas, de acordo com os Censos da Educação Superior de 2012, 2013 e 2014 e as médias dos conceitos dos programas de Mestrado e Doutorado atribuídos pela Capes na Avaliação Trienal 2013 dos programas reconhecidos e na avaliação dos novos programas recomendados após a Avaliação Trienal, ponderadas pelas quantidades de matrículas em cada programa, referentes ao ano de 2014.

Assim, de acordo com a Nota Técnica Nº 59, o IGC é calculado conforme Equação 2.

$$IGC_{ies} = \alpha G_{ies} + \beta M_{ies} + \gamma D_{ies} \quad (2)$$

Onde:

IGC_{ies} é o Índice Geral de Cursos Avaliados da Instituição;

α é a proporção de graduandos;

G_{ies} é a nota média da graduação da IES;

β é a proporção relativa às matrículas nos programas de mestrando da IES;

M_{ies} é a nota média de mestrado da IES;

γ é a proporção relativa às matrículas nos programas de Doutorado da IES;

D_{ies} é a nota média de doutorado da IES.

Segundo a mesma Nota Técnica, o resultado do IGC obtido por meio da equação anterior é uma variável contínua no intervalo entre 0 e 5. A conversão do IGC (faixa) para o valor contínuo é igual ao do ano de 2013.

2.2.2 Ranking Universitário Folha (RUF)

O Ranking Universitário Folha (RUF) é uma avaliação anual do ensino superior do Brasil feita pela Folha de São Paulo, desde 2012. Nele são classificadas 192 universidades brasileiras, públicas e privadas, a partir de cinco áreas: pesquisa, internacionalização,

inovação, ensino e mercado. Cada área tem sua pontuação e juntas somam 100. Além de avaliar universidades, o RUF também avalia cursos de graduação de universidades, centros universitários e faculdades.

Na metodologia do RUF de 2013 a distribuição da pontuação entre as áreas e os subindicadores foi conforme Quadro 7 (2) abaixo:

Quadro 7 (2) - Pontuação para o cálculo do RUF 2013

Áreas/Subindicadores	Pontuação
Pesquisa	40
Trabalhos científicos publicados pela instituição	7
Citações desses trabalhos em outras pesquisas	7
Proporção de citações por publicação	2
Publicações por docente	7
Citações por docente	7
Publicações em revistas científicas nacionais	4
Recursos captados em agências de fomento	6
Internacionalização	6
Citação de trabalhos da instituição em publicações internacionais	2
Publicações da universidade em coautoria internacional	2
Docentes estrangeiros em relação ao corpo docente total	2
Inovação	4
Pedidos de patentes de 2002 a 2011	4
Ensino	32
Pesquisa Datafolha com 464 professores que avaliam os cursos de graduação para o Inep-MEC	22
Professores com doutorado (dados MEC)	4
Professor com dedicação integral (dados MEC)	4
Nota Enade	2
Mercado de trabalho	18
Pesquisa Datafolha com 1.681 responsáveis pela área de recursos humanos de empresas	18
TOTAL	100

Fonte: RUF (2013).

Como se pode observar, de acordo com a Metodologia do ano de 2013 do RUF, no quesito pesquisa, que vale 40 dos 100 pontos, foram considerados o total de publicações em periódicos da base Web of Science entre 2009 e 2010 (7 pontos); o total de citações indexadas na base Web of Science em 2011, de trabalhos publicados em 2009 e 2010 (7 pontos); número de citações por publicação (2 pontos); número de publicações por docente, cruzando dados do Web of Science com o Censo da Educação Superior 2011 (7 pontos); número de citações por docente, cruzando dados do Web of Science com o Censo da Educação Superior 2011 (7 pontos); total de publicações na base SciELO entre 2009 e 2010 (periódicos nacionais, excluídas as que constam no Web of Science, para evitar repetição) (4 pontos) e o volume de

recursos captados em 2011 em agências de fomento (fundações estaduais, CAPES e CNPq) (6 pontos).

No quesito internacionalização, que vale 6 dos 100 pontos, foram consideradas publicações internacionais que citam publicações da universidade, na base Web of Science em 2011, de trabalhos publicados em 2009 e 2010, por docente (2 pontos); o percentual de artigos na base Web of Science entre 2009 e 2010 em coautoria internacional (2 pontos) e proporção de professores estrangeiros em relação ao número total de docentes da instituição, coletados no Censo da Educação Superior 2011 (2 pontos).

Em inovação, que vale 4 dos 100 pontos, foi considerado o número de pedidos de patentes pedido no Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) entre 2002 e 2011.

No quesito ensino, que vale 32 dos 100 pontos, foram consideradas pesquisa feita pelo Datafolha com uma amostra de 464 professores universitários cadastrados pelo INEP que fazem avaliações dos cursos de graduação. Eles responderam quais eram as melhores instituições em suas respectivas áreas de atuação (22 pontos); percentual de professores com doutorado, coletado do Censo da Educação Superior 2011 (4 pontos); percentual de professores com dedicação integral, coletado do Censo da Educação Superior 2011 (4 pontos) e a nota dos cursos de graduação no Enade (2 pontos).

No quesito mercado de trabalho, que vale 18 pontos em 100, foi considerada a Pesquisa Datafolha com uma amostra de 1.681 responsáveis pela área de recursos humanos das empresas, que atuam na área dos 30 cursos de graduação avaliados no RUF.

Em 2013 foi feito a avaliação dos seguintes cursos de graduação: Administração, Agronomia, Análise de sistemas, Arquitetura e urbanismo, Ciências biológicas, Ciências contábeis, Ciência da computação, Direito, Economia, Educação física, Enfermagem, Engenharia civil, Engenharia de produção, Engenharia elétrica, Engenharia mecânica, Farmácia, Fisioterapia, Geografia, História, Jornalismo, Letras, Marketing e propaganda, Matemática, Medicina, Nutrição, Odontologia, Pedagogia, Psicologia, Química e Serviço social. Os quesitos avaliados foram ensino e inserção do mercado de trabalho.

A metodologia usada em 2014 e 2015 para o cálculo do ranking para universidades foi semelhante. No Quadro 8 (2) abaixo está a distribuição da pontuação entre as áreas e os subindicadores avaliados nesses anos:

Quadro 8 (2) – Pontuação para o cálculo do RUF 2014 e 2015

Áreas/Subindicadores	Pontuação
Pesquisa	42
Trabalhos científicos publicados pela instituição	7
Citações desses trabalhos em outras pesquisas	7
Proporção de citações por publicação	5
Publicações por docente	7
Citações por docente	7
Publicações em revistas científicas nacionais	3
Recursos captados em agências de fomento	4
Pesquisadores bolsistas CNPq	2
Internacionalização	4
Citação de trabalhos da instituição em publicações internacionais	2
Publicações da universidade em coautoria internacional	2
Inovação	4
Pedidos de patentes de 2003 a 2012	4
Ensino	32
Pesquisa Datafolha com 611 professores que avaliam os cursos de graduação para o Inep-MEC	22
Professor com doutorado (dados MEC)	4
Professor com dedicação integral (dados MEC)	4
Nota Enade	2
Mercado de trabalho	18
Pesquisa Datafolha com 1.970 responsáveis pela área de recursos humanos de empresas	18
TOTAL	100

Fonte: RUF (2014, 2015a).

Os RUF 2014 e 2015 tem diferenças metodológicas em relação à edição anterior. No quesito pesquisa os subindicadores número de citações por publicação, total de publicações em periódicos nacionais e volume de recursos captados em agências de fomento tiveram sua pontuação modificada e foi criado um novo subindicador: proporção de pesquisadores com alta produção acadêmica (bolsistas do CNPq). No quesito internacionalização, o subindicador proporção de professores estrangeiros em relação ao número total de docentes da instituição não aparece como subindicador dos anos de 2014 e 2015. Os demais permaneceram semelhantes ao de 2013.

Já em relação aos cursos de graduação, em 2014 e 2015 foram avaliados 40 cursos. São eles: Administração, Agronomia, Arquitetura e urbanismo, Biologia, Biomedicina, Ciência da computação, Ciências contábeis, Design, Direito, Economia, Educação física, Enfermagem, Engenharia ambiental, Engenharia civil, Engenharia de controle e automação, Engenharia de produção, Engenharia elétrica, Engenharia mecânica, Engenharia química, Farmácia, Filosofia, Física, Fisioterapia, Geografia, História, Jornalismo, Letras, Matemática, Medicina, Medicina veterinária, Nutrição, Odontologia, Pedagogia, Propaganda e marketing,

Psicologia, Química, Relações internacionais, Serviço social, Sociologia e Turismo. Semelhante ao ano de 2013, os quesitos avaliados foram ensino e inserção do mercado de trabalho.

2.2.3 Center for World University Rankings (CWUR)

O Center for World University Rankings (CWUR), com sede em Jedah, Arábia Saudita, publica a classificação internacional das universidades que mede a qualidade da educação e formação dos alunos, bem como o prestígio dos docentes e a qualidade da sua pesquisa. Ele calcula oito indicadores para classificar as 1.000 universidades do mundo.

O primeiro indicador, qualidade da educação, medido pelo número de ex-alunos de uma universidade que ganharam importantes prêmios internacionais e prêmios em relação ao tamanho da universidade. Este indicador representa 25% do peso da avaliação (CWUR, 2015b).

O segundo, empregabilidade dos alunos, medido pelo número de ex-alunos de uma universidade que ocuparam posições de Diretoria ou Presidência nas melhores empresas em relação ao tamanho da universidade. Também representa 25% do peso da avaliação (CWUR, 2015b).

O terceiro, qualidade do corpo docente, medido pelo número de acadêmicos que ganharam os principais prêmios internacionais, também pesa na avaliação em 25% (CWUR, 2015b).

O quarto, publicações, é medido pelo número de trabalhos de pesquisa que aparecem nas revistas de renome (peso de 5%) (CWUR, 2015b).

O quinto, influência, é considerado o número de trabalhos de pesquisa que aparecem em revistas altamente influentes (peso de 5%) (CWUR, 2015b).

O sexto indicador, citações, é medido através da quantidade de pesquisas altamente citadas (peso de 5%) (CWUR, 2015b).

O sétimo, impacto científico, medido pelo índice h das universidades, ou seja, um meio de quantificar a produtividade e o impacto de pesquisadores baseando-se nos seus artigos mais citados (peso de 5%) (CWUR, 2015b).

O último, patentes, medido pelo número de registros de patentes internacionais da universidade (peso de 5%) (CWUR, 2015b).

2.2.4 Quacquarelli Symonds World University Rankings (QS)

O Quacquarelli Symond (QS) World University Rankings, sediado na Inglaterra, tem como objetivo comparar universidades em nível internacional. Desde 2004, o ranking conta com cerca de 800 universidades em todo o mundo. Ele avalia as universidades em quatro grandes áreas de interesse: pesquisa, ensino, empregabilidade e perspectiva internacional. Essas quatro áreas-chave são avaliadas utilizando seis indicadores, e para cada um dos quais é dada uma ponderação percentual diferente (QS, 2015).

O primeiro indicador, representando 40% do peso da avaliação, é a reputação acadêmica. Ela é medida usando uma pesquisa global, em que acadêmicos são convidados a identificar as instituições onde eles acreditam que o melhor trabalho está ocorrendo atualmente dentro do seu campo de especialização (QS, 2015).

O segundo, reputação do empregador, 10% do peso, também é baseado em uma pesquisa global. A pesquisa pede que os empregadores identifiquem as universidades que eles percebem como produtora os melhores graduados. Este indicador é único entre os rankings universitários internacionais (QS, 2015).

O terceiro, relação entre quantidade de aluno por docente, representando peso de 20%, é uma medida simples do número de docentes empregados em relação ao número de alunos matriculados. Na ausência de uma norma internacional destinado a medir a qualidade do ensino, ele fornece uma visão sobre as universidades que estão mais bem equipadas para fornecer turmas pequenas e um bom nível de supervisão individual (QS, 2015).

O quarto, citações por docente (peso de 20%), tem como objetivo avaliar produção de pesquisa das universidades. Assim, numa universidade pública, quanto mais os trabalhos de pesquisa são citados, mais forte e influente a sua produção de pesquisa é considerada. O QS coleta essas informações usando Scopus, a maior base de dados mundial de resumos e citações de investigação (QS, 2015).

O quinto e sexto, relação docente internacional (peso de 5%) e relação estudante internacional (peso de 5%), visam avaliar o quão bem sucedida a universidade é em atrair alunos e docentes de outras nações (QS, 2015).

2.2.5 Scimago Institutions Rankings (SIR)

O Scimago Instituições Rankings (SIR), sediado na Espanha, classifica as instituições de ensino e pesquisa por um indicador que é composto por três diferentes conjuntos de indicadores baseados no desempenho da pesquisa, produtos de inovação e impacto social medido pela sua visibilidade na *web*. O valor do indicador é definido em uma escala de 0 a 100 (SIR, 2016).

Para efeitos de classificação, o cálculo de cada ano é gerado a partir dos resultados obtidos ao longo de um período de cinco anos que terminou dois anos antes da edição do *ranking*. Por exemplo, se o ano de publicação selecionado é o de 2016, os resultados utilizados são os do período de cinco anos 2010-2014. A única exceção é o caso dos indicadores da *web* que foram calculados apenas para o último ano (SIR, 2016).

O critério de inclusão é que as instituições tenham publicado pelo menos 100 obras incluídas no banco de dados SCOPUS durante o último ano do período de tempo selecionado. A fonte de informação utilizada para os indicadores de inovação é banco de dados PATSTAT. As fontes de informação utilizadas para os indicadores de visibilidade na *web* são Google e Ahrefs (SIR, 2016).

Os indicadores são divididos em três grupos que refletem as características científicas, econômicas e sociais das instituições: pesquisa, inovação e impacto social.

O indicador de pesquisa tem peso de 50% sobre a nota final atribuída. Ele possui oito subindicadores: saída - 8% da nota final (número total de documentos publicados em periódicos acadêmicos indexados na Scopus); colaboração internacional - 2% da nota final (produção da instituição em colaboração com instituições estrangeiras); impacto normalizado - 13% da nota final (a normalização dos valores de citação é feito em um nível individual; os valores (em números decimais) mostram a relação entre a média do impacto científico de uma instituição e da média mundial definida como uma pontuação de 1; se uma pontuação em impacto normalizado foi de 0,8 significa que a instituição é citada 20% abaixo da média mundial e 1,3 significa que a instituição é citada 30% acima da média); publicações de alta qualidade - 2% da nota final (o número de publicações que uma instituição publica nas revistas acadêmicas mais influentes do mundo); excelência - 2% da nota final (indica a quantidade da produção científica de uma instituição que está incluído no top 10 dos artigos mais citados em seus respectivos campos científicos); liderança científica - 5% da nota final (indica a quantidade de publicação de uma instituição como principal colaborador, ou seja, a

quantidade de artigos em que o autor principal pertence à instituição); excelência com liderança - 13% da nota final (indica a quantidade de documentos em excelência em que a instituição é o principal colaborador) e talentos científicos - 5% da nota final (número total de diferentes autores que participaram da produção total da instituição durante um determinado período de tempo) (SIR, 2016).

O indicador de inovação tem peso de 30% sobre a nota final atribuída. Ele possui dois subindicadores: conhecimento inovador - 25% da nota final (calculado pela quantidade de patentes) e impacto tecnológico – 5% da nota final (percentagem de patentes, calculada considerando a produção total de patentes nas áreas de Agricultura e Ciências Biológicas; Bioquímica, Genética e Biologia Molecular; Engenharia Química; Química; Ciência da Computação; Terra e Ciências Planetárias; Energia; Engenharia; Ciência ambiental; Profissões de Saúde; Imunologia e Microbiologia; Ciência de materiais; Matemática; Remédio; Multidisciplinar; Neurociências; Enfermagem; Farmacologia, Toxicologia e Farmacêutica; Física e Astronomia; Ciências Sociais e Veterinária (SIR, 2016).

O impacto social corresponde a 20% da nota final do *ranking*. Ele é calculado considerando dois subindicadores: *web* dimensão - 5% da nota final (número de páginas associadas a URL da instituição de acordo com o Google) e quantidade de link por domínio - 15% da nota final (número de *links* para o domínio da instituição de acordo com Ahrefs) (SIR, 2016).

2.3 A Universidade Federal de Pernambuco

A Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) é uma instituição de ensino superior pública federal brasileira (universidade pública federal), mantida pelo Governo Federal do Brasil, autarquia vinculada ao Ministério da Educação.

A UFPE foi criada em 11 de agosto de 1946, data de fundação da Universidade do Recife (UR), criada por meio do Decreto-Lei da Presidência da República nº 9.388, de 20 de junho de 1946. A UR reunia a Faculdade de Direito do Recife (criada em 11 de agosto de 1827 por uma lei imperial), a Escola de Engenharia de Pernambuco, a Faculdade de Medicina do Recife, com as escolas anexas de Odontologia e Farmácia, a Escola de Belas Artes de Pernambuco e a Faculdade de Filosofia do Recife. Passados 19 anos, a Universidade do Recife é integrada ao grupo de instituições federais do novo sistema de educação do País,

recebendo a denominação de Universidade Federal de Pernambuco, autarquia vinculada ao Ministério da Educação (PEI, 2013).

A Universidade do Recife teve o seu campus adquirido pelo governo do estado no bairro de Engenho do Meio, através de Lei estadual de dezembro de 1947. Concebido pelo arquiteto italiano Mario Russo, o planejamento arquitetônico e urbanístico da Cidade Universitária foi entregue no ano de 1949 e, nove anos depois, o então presidente Juscelino Kubitschek de Oliveira inaugurou o Campus Universitário com a entrega do prédio da Faculdade de Medicina, hoje Centro de Ciências da Saúde (PEI, 2013).

Como uma das mais antigas universidades brasileiras formada pela união de várias Faculdades e Escolas pioneiras das regiões Norte e Nordeste do país, a UFPE teve como principal objetivo qualificar recursos humanos para estas regiões. Teve papel importante na geração de conhecimentos nas diversas áreas científicas (PDI, 2014).

Os programas de pós-graduação também surgiram em torno desses institutos sendo os primeiros os cursos de mestrado em Matemática, Bioquímica, Economia e Sociologia em 1967. Neste novo ambiente, a UFPE passa a se destacar como uma instituição de pesquisa e, por este reconhecimento, continua a atrair alunos de outros estados e outras regiões, tanto para os cursos graduação quanto de pós-graduação (PDI, 2014).

Em agosto de 1981 foi criada a Fundação de Apoio ao Desenvolvimento da Universidade Federal de Pernambuco - FADE, uma instituição privada sem fins lucrativos, credenciada pelo Ministério da Educação e da Ciência e Tecnologia. O principal objetivo da criação da FADE foi melhorar a interligação da Universidade com a sociedade, de forma ágil e institucionalizada (PDI, 2014).

Em 2006, como resposta aos estímulos do governo federal, a UFPE iniciou a implementação de uma política de descentralização e interiorização. Primeiro com a criação do Campus de Caruaru, o Centro Acadêmico do Agreste, e depois com a criação do Campus de Vitória, localizado em Vitória do Santo Antão (PDI, 2014).

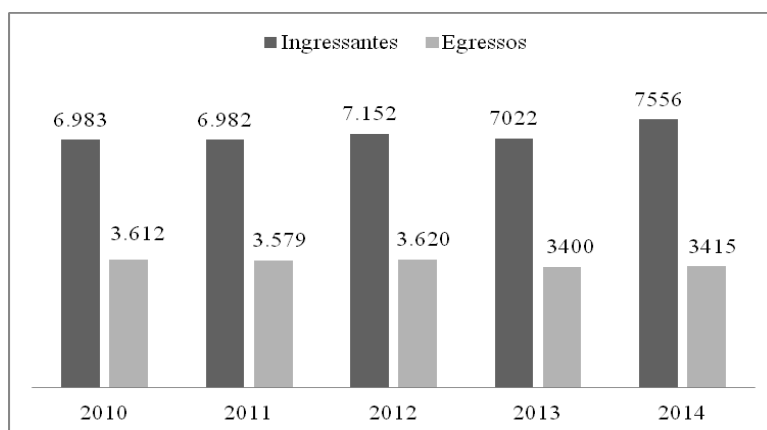
Em outubro de 2007 a Universidade aderiu ao Programa de Reestruturação e Expansão da Universidade Pública (REUNI) e em dezembro deste mesmo ano teve o seu Projeto aprovado. Desta forma, a UFPE tem buscado atender aos objetivos propostos através do Plano Estratégico Institucional (PEI) 2013-2027 difundindo a produção do conhecimento, dos processos e produtos elaborados, direcionar as suas atividades centrais aos problemas, perspectivas e oportunidades (PDI, 2014).

A UFPE é composta por 12 Centros Acadêmicos, distribuídos em três *campi*, que abrigam 72 departamentos acadêmicos, 2.834 professores no quadro efetivo, 4.184 servidores

técnico-administrativos, cerca de 30.678 alunos regularmente matriculados em 2016.1 em seus 105 cursos de graduação, 12.697 alunos de pós-graduação (mestrado, doutorado e especialização) matriculados em 2016.1, 33 cursos de pós-graduação *stricto sensu*, sendo 71 Mestrados Acadêmicos, 11 Mestrados Profissionais e 51 Doutorados e 56 cursos de pós-graduação *lato sensu* (especializações) (informações retiradas no UFPE em números).

Dados do último documento de indicadores de gestão da UFPE (2014) mostra um crescimento entre o número de alunos ingressantes e egressos na universidade, no período e 2010 a 2014, conforme Figura 2 (2):

Figura 2 (2) - Alunos Ingressantes x Egressos

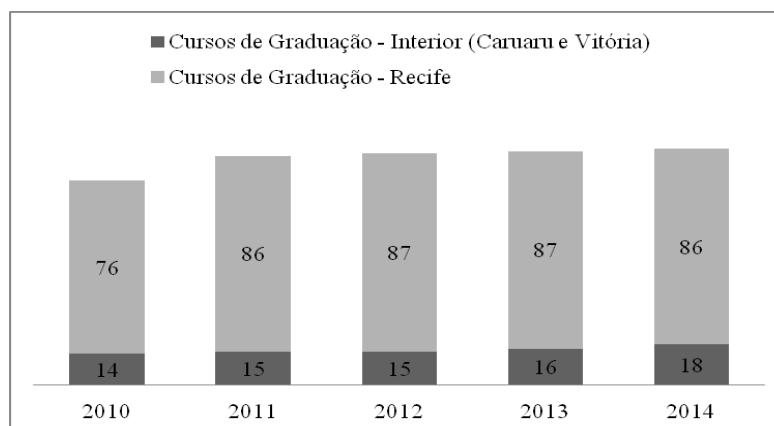


Fonte: Indicadores de gestão da UFPE (2014)

A UFPE ocupa posição de destaque no cenário acadêmico regional e nacional, mas seu futuro apresenta novos e grandes desafios, que somente serão concretizados se a UFPE se utilizar de todo seu patrimônio mais relevante que são seus docentes, servidores técnico-administrativos e alunos, no esforço conjunto de identificar claramente as novas demandas e expectativas da sociedade, para definir suas diretrizes e metas, planejar estratégias e ações, tendo sempre a excelência e o mérito como pilares centrais (PEI, 2013).

De acordo com o documento de indicadores de gestão da UFPE (2014), durante o período de 2010 e 2012 houve um crescimento notório dos cursos de graduação nos *campis* do interior e capital, conforme Figura 3 (2):

Figura 3 (2) - Cursos de Graduação Recife x Interior



Fonte: Indicadores de gestão da UFPE (2014)

Como instituição pública, a UFPE tem como missão, promover a formação de pessoas e a construção de conhecimentos e competências científicas e técnicas de referência mundial, segundo sólidos princípios éticos, socioambientais e culturais. A Universidade contemporânea não pode deixar de cumprir funções, antecipar e atender solicitações da sociedade global que se renovam, mudam se ampliam e exigem, sobretudo, novas competências institucionais (entendidas como a capacidade técnica e ética de responder a tais solicitações e antecipá-las) que precisam ser desenvolvidas enquanto projeto institucional duradouro, sem, no entanto, abandonar as exigências de responsabilidade moral, de cuidado com o meio ambiente e de respeito à diversidade cultural como fundamentos de uma convivência social mais igualitária, responsável e justa (PDI, 2014).

A visão da UFPE é de ser uma universidade de classe mundial comprometida com a transformação e desenvolvimento da humanidade com valores que supomos válidos, necessários e dignos de serem perseguidos, tais como a alteridade, a justiça, a dignidade humana, o direito dos povos, a liberdade, as diferenças culturais. Uma universidade comprometida com esta visão é necessariamente de ‘classe mundial’, o que significa, ao mesmo tempo, duas coisas: situada entre as melhores do mundo e preparada para colocar o ‘mundo’ (como mundo das significações humanas, como os sentidos que os homens atribuem às suas experiências) como centro de suas preocupações (PEI, 2013).

A UFPE como instituição de referência baseia-se nos seguintes valores (PEI, 2013):

- a) Cidadania – assegurar a liberdade, os direitos e as responsabilidades individuais e comunitárias;
- b) Cooperação – interagir para o bem comum: local, regional, nacional e

internacionalmente;

- c) Criatividade – inovar teórica e aplicativamente, na construção interdisciplinar de conhecimentos relevantes à transformação socioambiental;
- d) Sustentabilidade - produzir conhecimento eticamente responsável, consciente de que desenvolvimento econômico e social é perfeitamente compatível com preservação ambiental;
- e) Dignidade – tratar e retratar com respeito toda pessoa e comunidade;
- f) Diversidade – respeitar as características distintivas de pessoas e comunidades, em seus modos de ser e agir;
- g) Equidade – promover o justo compartilhar das condições fundamentais ao desenvolvimento humano;
- h) Ética – avaliar sistematicamente os fins e as consequências sociais e humanas do conhecimento produzido, à luz das ideias de universalidade, respeito, integridade e dignidade de todos os homens;
- i) Integridade – promover a honestidade e a ética, nas relações interpessoais intra e extracampus.

3 Procedimentos Metodológicos

Esta parte contempla o detalhamento do método científico que auxilia o desenvolvimento desta pesquisa em busca dos objetivos definidos.

3.1 Delineamento da Pesquisa

Essa pesquisa tem como objetivo principal analisar até que ponto a introdução das práticas de governança na UFPE pode ser associada ao desempenho apresentado nos principais indicadores de avaliação de IES. Entende-se por “desempenho” as posições alcançadas durante um período de tempo pela universidade, representadas pelos seguintes índices: Índice Geral de Cursos (IGC), elaborado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), Ranking Universitário Folha (RUF), da Folha de São Paulo, Quacquarelli Symond World University Rankings (QS), índice da Inglaterra, índice do Center for World University Rankings (CWUR), da Arábia Saudita e o Scimago Institutions Rankings (SIR), da Espanha.

O objetivo geral aponta para uma abordagem metodológica de pesquisa qualitativa. Como afirma Cooper e Schindler (2011), a pesquisa qualitativa tem como função descrever como e por que as coisas acontecem, visando obter um entendimento profundo sobre o caso.

Na pesquisa qualitativa, os aspectos essenciais consistem na escolha do método adequado para o reconhecimento e análise de diferentes perspectivas, nas reflexões do pesquisador a respeito de sua pesquisa como parte do processo de produção de conhecimento e na variedade de abordagens e métodos (FLICK, 2004).

Assim, o tipo de pesquisa escolhido foi o estudo de caso, onde o foco está na compreensão do caso em particular, das suas nuances e complexidades (STAKE, 1998 *apud* GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2010) e obter perspectivas múltiplas de uma única organização em um determinado momento ou em um período de tempo (COOPER; SCHINDLER, 2011).

Os dados foram coletados diretamente pela pesquisadora, por meio de fontes secundárias públicas, disponíveis nos *websites* tanto das instituições avaliadoras como da própria UFPE e suas Pró-Reitorias, Centros, Órgãos Suplementares e demais setores.

Informações adicionais no site do CGU, Portal da Transparência e TCU foram também utilizadas.

Assim, este trabalho utilizou-se da pesquisa documental como técnica para obtenção dos dados analisados. A importância da pesquisa documental para o estudo de caso, de acordo com Yin (2015), se dá pela função da colaboração e ampliação de evidências vindas de outras fontes. De certa forma, comparado ao acesso a documentações internas nas instituições, o acesso de dados disponíveis em websites é dada de maneira relativamente fácil.

O não utilização de entrevistas ou questionários para esta pesquisa se justifica pela necessidade de encontrar evidências documentais sobre as práticas de governança na UFPE, e neste caso entrevista ou questionários não contribuiriam para responder ao objetivo de elencar as práticas de governança promovidas pela UFPE, com base nas dimensões de transparência, prestação de contas e responsabilidade social.

A pesquisa pode ser classificada como descritiva e exploratória. Juntamente com as pesquisas exploratórias, as descritivas são normalmente realizadas pelos pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática (GIL, 1999).

A pesquisa descritiva revela as características de um determinado fenômeno, atribuindo associações entre as variáveis, sem o compromisso de explicar o fenômeno que descreve, contudo serve como apoio às explicações (VERGARA, 2013). Ela registra, analisa, classifica e interpreta os fatos, sem que o pesquisador os interfira (PRESTES, 2002).

Já a investigação exploratória, de acordo com Vergara (2013), é utilizada em áreas com pouco conhecimento sobre o tema estudado, sem admitir hipóteses, as quais podem aparecer durante ou no fim do estudo. Assim, permite conhecer com mais profundidade a problemática, dando uma visão geral e aproximada sobre a realidade do fenômeno (BEUREN, 2003).

3.2 O objeto do Estudo

A UFPE é uma autarquia pública federal com sede em Recife (campus Recife), possuindo anexos nos campi Vitória e Caruaru. De acordo com o site da instituição (UFPE em números), ela é composta por 12 centros acadêmicos, 100 cursos de graduação presenciais regulares (83 cursos de graduação no campus Recife, 11 em Caruaru e 06 em Vitória de Santo Antão), 5 cursos de graduação a distância (Licenciatura em Letras – Língua Espanhola,

Licenciatura em Letras – Língua Portuguesa, Licenciatura em Matemática, Bacharelado em Ciências Contábeis e Licenciatura em Geografia), totalizando 30.678 alunos matriculados nos cursos de graduação, no semestre 2016.1.

Já em cursos de pós-graduação possui 133 cursos de pós-graduação *stricto sensu*, sendo 71 mestrados acadêmicos, 11 mestrados profissionais e 51 doutorados, além de 56 cursos de pós-graduação *lato sensu* (especializações), totalizando 12.697 alunos de pós-graduação (mestrado, doutorado e especialização), no semestre de 2016.1.

Além disso, o corpo técnico e docente é composto por 2.834 professores, em abril de 2016, e 4.184 servidores técnico-administrativos, nos três *campi*, incluindo o Hospital das Clínicas (1.416 servidores) e 683 funcionários regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho, em setembro de 2015.

Assim, a pesquisa tem como população a própria instituição da UFPE, buscando atender aos objetivos propostos da pesquisa.

3.3 Coleta e Instrumento de Coleta de Dados

A coleta de dados foi feita pela pesquisadora, obedecendo às especificidades de cada objetivo específico, nos websites indicados no Quadro 9 (3), Quadro 10 (3) e Quadro 11 (3).

Para o primeiro objetivo, ou seja, analisar a evolução do desempenho UFPE de acordo com os principais indicadores de avaliação de IES, no período de 2013 a 2015, buscou-se dados referentes às posições alcançados pela UFPE nos websites de cada instituição avaliadora, conforme listados no Quadro 9 (3), acessados entre o período de 01 de junho a 22 de julho de 2016:

Quadro 9 (3) – Websites consultados das instituições avaliadoras

Sigla	Website
IGC	portal.inep.gov.br/educacao-superior/indicadores/indice-geral-de-cursos-igc
RUF	ruf.folha.uol.com.br/2015 ruf.folha.uol.com.br/2014 ruf.folha.uol.com.br/2013
CWUR	cwur.org/2015 cwur.org/2014 cwur.org/2013
QS	www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2015 www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2014 www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2013
SIR	http://www.scimagoir.com/rankings.php?year=2007 http://www.scimagoir.com/rankings.php?year=2008 http://www.scimagoir.com/rankings.php?year=2009

Fonte: Elaborado pela autora.

Importante destacar que o corte temporal de três anos justifica-se por ser o período em que a UFPE utiliza como padrão para sua avaliação institucional, estando disponíveis nos websites das instituições avaliadoras dados relativos a estes anos.

Para o segundo objetivo específico, elencar as práticas de governança promovidas pela UFPE, com base nas dimensões de transparência, prestação de contas e responsabilidade social, optou-se pela pesquisa documental, buscando documentos e informações diversas divulgadas em caráter público, ou seja, que qualquer pessoa possa ter acesso. Essa busca se deu através de websites da UFPE acessados entre os dias 01 e 22 de julho de 2016, conforme Quadro 10 (3):

Quadro 10 (3) - Websites consultados para atender ao segundo objetivo

Sigla	Website	Sigla	Website
Acesso à Informação UFPE	www.ufpe.br/acessoainformacao	EDR	www.ufpe.br/edr
Agência de Notícias	www.ufpe.br/agencia	FADE	fade.org.br
Biblioteca Central	www.ufpe.br/sib	HC	www.ebserh.gov.br/web/hc-ufpe
CAA	www.ufpe.br/caa	Lika	www.ufpe.br/likia
CAC	www.ufpe.br/cac	NEFD	www.ufpe.br/nefd
CAV	www.ufpe.br/cav	NTI	www.ufpe.br/nti
CB	www.ufpe.br/ccb	NTVRU	www.ufpe.br/ntvru
CCEN	www.ufpe.br/ccen	NUSP	www.ufpe.br/nusp
CCJ	www.ufpe.br/ccj	Ouvidoria UFPE	www.ufpe.br/ouvidoriageral
CCS	www.ufpe.br/ccs	Portal da Transparência	www.portaltransparencia.gov.br
CCSA	www.ufpe.br/ccsa	PROACAD	www.ufpe.br/proacad
CE	www.ufpe.br/ce	PROAES	www.ufpe.br/proaes
CET	www.ufpe.br/cet	PROCIT	www.ufpe.br/procit
CFCH	www.ufpe.br/cfch	PROEXC	www.ufpe.br/proexc
CGU	www.cgu.gov.br	PROGEPE	www.ufpe.br/progepe
CIN	www2.cin.ufpe.br	PROGEST	www.ufpe.br/progest
CONECTE	www.ufpe.br/conecte	PROPESQ	www.ufpe.br/propesq
Cooperação Internacional	www.ufpe.br/cooperacaointernacional	PROPLAN	www.ufpe.br/proplan
CPA	www.ufpe.br/cpa	RU	www.ufpe.br/restaurante
CTG	www.ufpe.br/ctg	Superintendência de Infraestrutura	www.ufpe.br/sinfra
DINE	www.ufpe.br/dine	TCU	portal.tcu.gov.br/cidadao
Editora Universitária	www.ufpe.br/edufpe	UFPE	www.ufpe.br/ufpenova

Fonte: Elaborado pela autora.

Ainda para atender ao segundo objetivo, o Quadro 11 (3) a seguir representa o instrumento de coleta de dados elaborado de acordo com os parâmetros constantes nos modelos de governança do IBGC (2015), IFAC (2001), OCDE (2015), TCU (2014), apresentando as dimensões de transparência, prestação de contas e responsabilidade social:

Quadro 11 (3) – Análise das práticas de governança na UFPE

Transparência			
Práticas de Governança	Caracterização	Fonte da informação	Referência
Divulgar informação para os diferentes segmentos universitários.	Existência de canais de comunicação destinados para os diferentes públicos universitários.	<i>Website</i> da PROCIT: www.ufpe.br/procit Portal do Estudante: estudante.ufpe.br Aplicativos Móveis: UFPE Mobile, UFPE Notícias; <i>Website</i> da ASCOM: www.ufpe.br/agencia	IBGC (2015), IFAC (2001), OCDE (2015b), TCU (2014).
Divulgar relatórios adicionais aos exigidos legalmente.	Divulgar documentos adicionais diferentes aos exigidos legalmente.	<i>Websites</i> das Pró-Reitorias, Centros Acadêmicos, Órgãos Suplementares e demais setores.	IBGC (2015), IFAC (2001), TCU (2014).
Apresentar relatórios contábeis de acordo com padrões internacionais.	Os relatórios contábeis devem ser divulgados de acordo com as IPSAS.	<i>Website</i> da PROPLAN: www.ufpe.br/proplan	IBGC (2015), IFAC (2001), OCDE (2015b).
Prestação de Contas			
Práticas de Governança	Caracterização	Fonte da informação	Referência
Divulgar relatório anual de gestão do exercício.	Relatório de publicação obrigatória e elaborado de acordo com normativas do TCU e CGU.	<i>Website</i> da PROPLAN: www.ufpe.br/proplan	IBGC (2015), IFAC (2001), OCDE (2015b), TCU (2014).
Submeter à auditoria externa anual.	Submeter à auditoria realizada por empresas de auditoria independente.	<i>Website</i> da PROPLAN: www.ufpe.br/proplan	IBGC (2015), IFAC (2001), OCDE (2015b).
Divulgar informações sobre a remuneração e benefícios dos gestores devidamente explicados.	Informações de publicação obrigatória de acordo com as Leis da Transparência e de Acesso à Informação.	Portal da Transparência: www.portaltransparencia.gov.br	IBGC (2015), IFAC (2001), OCDE (2015b).
Responsabilidade Social			
Práticas de Governança	Caracterização	Fonte da informação	Referência
Possuir ações que garantam a conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis às melhores práticas.	Estar definido no Estatuto e Regimento Geral da instituição.	Estatuto da UFPE; Regimento Geral da UFPE.	IBGC (2015), IFAC (2001), TCU (2014).
Possuir um código de conduta próprio.	Documento elaborado pela Comissão de Ética da instituição.	<i>Website</i> da Comissão de Ética: www.ufpe.br/cet	IBGC (2015), IFAC (2001), OCDE (2015b), TCU (2014).
Avaliar a imagem da organização e a satisfação das partes interessadas com seus serviços e produtos.	Realizar pesquisa de satisfação que avalie aspectos de comprometimento, gestão da pesquisa, ensino e extensão, investimento em infraestrutura, entre outros.	<i>Websites</i> das Pró-Reitorias, Centros Acadêmicos, Órgãos Suplementares e demais setores.	IBGC (2015), OCDE (2015b), TCU (2014).

Fonte: Elaborado pela autora.

Este quadro está devidamente analisado no Capítulo 4 deste trabalho (ver seção 4.2 e subseções).

Para atender ao terceiro objetivo, ou seja, verificar e analisar se o desempenho da UFPE está associado ao incremento das práticas de governança, as informações utilizadas foram coletadas nas etapas anteriores, transpondo-as uma linha do tempo, como forma de melhor compreender a associação entre o incremento das práticas de governança com o desempenho da instituição, compreendendo o período de 2013 a 2015.

3.4 Tratamento dos Dados

Os dados coletados nesta pesquisa foram tratados de forma qualitativa. Para Yin (2015), no estudo de caso o pesquisador deve se basear em estratégias analíticas gerais. Cabe a ele ter a percepção que apesar do objeto de estudo ser amplo e possuir várias formas e aspectos a ser analisado, o foco deve ser nas questões pertinentes ao objetivo geral de pesquisa.

Assim, para o primeiro objetivo, inicialmente foram tabulados os dados obtidos nos websites das instituições avaliadoras, a saber: posição da UFPE entre os rankings mundiais, nacionais e entre as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) e a colocação da UFPE entre os parâmetros analisados em cada ranking (quando possível). Em um segundo momento, com o intuito de analisar a evolução do desempenho da UFPE de acordo com os principais indicadores de avaliação de IES, utilizou-se da técnica de análise de conteúdo interpretativa, como forma de apresentar uma interpretação sobre o panorama em que esta inserida a UFPE.

Para o segundo objetivo, elencar as práticas de governança promovidas pela UFPE, com base nas dimensões de transparência, prestação de contas e responsabilidade social, após a obtenção dos dados através de fontes secundárias públicas (websites), entendendo que para atingir a este objetivo seria necessário encontrar evidências físicas que sustentassem a apresentação ou não da prática de governança, foi realizada também uma análise de conteúdo interpretativa, onde se buscou *a priori* explicitar o embasamento teórico o qual foi submetido essa análise.

Das informações obtidas nas etapas anteriores foi produzido um esquema didático com uma linha do tempo onde as práticas de governança e as posições da UFPE nos rankings foram dispersos de acordo com os anos analisados (2013, 2014 e 2015). A apresentação do resultado do terceiro objetivo torna-se mais eficiente quando utilizado este recurso, uma vez

que procurará conferir os dados coletados nas fases anteriores, verificando e analisando se o desempenho da UFPE está associado ao incremento das práticas de governança durante o corte temporal selecionado.

O Quadro 12 (3) apresenta uma síntese dos procedimentos metodológicos e sua relação com os objetivos específicos da pesquisa, buscando responder ao objetivo geral.

Quando12 (3) - Síntese dos procedimentos metodológicos

Objetivo Geral: Analisar se a introdução das práticas de governança na UFPE pode se associada ao desempenho apresentado nos principais indicadores de avaliação de IES, no período de 2013 a 2015.				
Objetivos Específicos	Fonte dos dados	Instrumento	Técnica	Tratamento
Analisar a evolução do desempenho da UFPE de acordo com os principais indicadores de avaliação de IES, situando a nível internacional, nacional e entre as IFES.	Websites do INEP, RUF, QS, CWUR e SIR.	-	Análise documental	Análise de conteúdo interpretativa
Elencar as práticas de governança promovidas pela UFPE, com base nas dimensões de transparência, prestação de contas e responsabilidade social.	Websites da UFPE, CGU, Portal da Transparência e TCU.	Protocolo de pesquisa - Quadro 12		
Verificar e analisar se o desempenho da UFPE está associado a incrementos das práticas de governança.	Websites e documentos.	-		

Fonte: Elaborado pela autora.

3.5 Limitações da Pesquisa

Durante a realização da pesquisa, foram identificadas algumas limitações quanto ao procedimento da pesquisa. A primeira delas se refere ao corte temporal de três anos para a coleta dos dados. Provavelmente um maior espaço de tempo apresentaria resultados mais abrangentes. Entretanto, além da UFPE utilizar o período de três anos como padrão para sua avaliação institucional, a maior parte dos websites consultados das instituições avaliadoras não possuíam dados relativos a um período maior de tempo, dificultando a utilização de um corte temporal maior.

Além disso, a escolha pelo estudo de caso promove algumas limitações devido à subjetividade e generalização dos resultados, onde cada caso pode assumir dimensões diferentes de acordo com o contexto em que estão inseridos. Entretanto, a contribuição de um

estudo não se limita a sua capacidade de generalização, e o aprofundamento no caso pode gerar conhecimento ao leitor, onde o mesmo selecionará o que é importante ou não ao seu contexto.

Quando à coleta dos dados, a escolha feita pela busca em fontes secundárias públicas facilita o acesso à informação ao mesmo tempo em que pode haver a possibilidade de outras informações não estarem devidamente divulgadas nos websites da instituição. Isso limita os resultados aos elementos encontrados exclusivamente em meio digital, acessível a qualquer pessoa.

Outra limitação é quanto à metodologia utilizada por cada índice (ranking) universitário. Cada instituição avaliadora possui parâmetros de avaliação, os quais geram os rankings. A diferença entre a metodologia deles pode impedir a comparação entre eles.

4 Discussão dos Resultados

Nesta seção foram apresentados os resultados obtidos referente à pesquisa realizada. A análise dos resultados foi dividida em três partes, com o intuito de atender aos objetivos propostos. A primeira parte apresenta a evolução do desempenho da UFPE, de acordo com os principais indicadores de avaliação de IES, situando a nível internacional, nacional e entre as IFES. Na segunda parte estão os resultados da investigação sobre as práticas de governança promovidas pela UFPE. E na terceira parte estão evidenciados os resultados que verificam o efeito do incremento das práticas de governança sobre o desempenho da UFPE.

4.1 Evolução do Desempenho da UFPE

A Universidade Federal de Pernambuco se destaca em diversos índices (rankings) em nível nacional e internacional. Eles funcionam como um tipo de selo de qualidade para instituições de ensino superior. Os indicadores são produzidos conforme diferentes metodologias, já explicadas no referencial teórico deste estudo. Mas vale resgatar, para este momento, os aspectos que cada indicador considera com os seus respectivos pesos para a avaliação do desempenho universitário. No Quadro 13 (4) da página a seguir estão elencados os índices e seus respectivos parâmetros e pesos na avaliação.

O somatório dos pesos para cada ranking é igual a 100%. Assim, considerando a influencia que cada peso exerce sobre o índice, observa-se que o aspecto pesquisa possui maior influencia sobre o cálculo, pois se apresenta como parâmetro para cálculo de todos os índices. Por exemplo, no RUF (Folha de SP) ele representa 42% no cálculo, no QS (Inglaterra) as citações por docente representam o impacto das pesquisas dos docentes, pontuando para o cálculo em 20%, no CWUR (Arábia Saudita), publicações, influência, citações e impacto científico também representam pesquisa, que somados são 20% do peso total do índice, no SIR (Espanha) a pesquisa tem maior representação em relação aos demais, influenciando em 50% do peso do *ranking*. Em relação ao IGC (Inep), os conceitos do mestrado e do doutorado levam em consideração em seu cálculo as publicações dos programas de pós-graduação da instituição, ou seja, o nível de pesquisa de cada programa, mostrando assim a influencia desse parâmetro mais uma vez no calculo do indicador.

Quadro 13 (4) - Parâmetros e seus pesos no cálculo dos índices

Índice	Parâmetros	Peso	Referência
IGC (Inep)	Conceito médio da graduação	Ponderação a partir do nº de estudantes de cada nível	INEP (2015b)
	Conceito médio do mestrado		
	Conceito médio do doutorado		
RUF (Folha SP)	Pesquisa acadêmica	42%	RUF (2015a)
	Qualidade de ensino	32%	
	Avaliação do mercado de trabalho	18%	
	Internacionalização	4%	
	Inovação	4%	
QS (Inglaterra)	Reputação acadêmica	40%	QS (2015)
	Reputação do empregador	10%	
	Relação entre quantidade de aluno por docente	20%	
	Citações por docente	20%	
	Relação docente internacional	5%	
	Relação estudante internacional	5%	
CWUR (Arábia Saudita)	Qualidade da educação	25%	CWUR (2015b)
	Empregabilidade dos alunos	25%	
	Qualidade do corpo docente	25%	
	Publicações	5%	
	Influência	5%	
	Citações	5%	
	Impacto científico	5%	
	Patentes	5%	
SIR (Espanha)	Pesquisa	50%	SIR (2016)
	Inovação	30%	
	Impacto Social	20%	

Fonte: Elaborado pela autora.

Não só a pesquisa tem forte influência sobre o cálculo dos rankings. Observando ainda o Quadro 13 (4) percebe-se que a qualidade do ensino também tem presença na maioria dos índices, destacando sua importância no RUF (Folha de SP) com peso de 32%, QS (Inglaterra) com peso de 42% e o CWUR (Arábia Saudita) com 25% de influência sobre o índice. O indicador inovação também tem sua importância, compondo os índices do RUF (Folha de SP), SIR (Espanha) e CWUR (Arábia Saudita), onde é representado por patentes.

Após a apresentação dos parâmetros que compõe os índices selecionados para este estudo, se fez a seleção dos dados referentes aos *rankings* universitários da UFPE, procurando assim responder ao primeiro objetivo da pesquisa: analisar a evolução do desempenho da UFPE de acordo com os principais indicadores de avaliação de IES, situando a nível internacional, nacional e entre as IFES, para o período de 2013 a 2015.

O Quadro 14 (4) apresentam os dados em nível internacional dos índices CWUR, QS e SIR:

Quadro 14 (4) - Posição da UFPE nos indicadores em nível internacional

Índice	2013	2014	2015	Referências
CWUR (Arábia Saudita)	-	940 ^a	939 ^a	CWUR (2014, 2015a)
QS (Inglaterra)	701 ^{a+}	701 ^{a+}	701 ^{a+}	QS (2016)
SIR (Espanha)	568 ^a	535 ^a	525 ^a	SIR (2013, 2014, 2015).

Fonte: Elaborado pela autora.

A UFPE apresenta crescimento discreto no ranking CWUR (Arábia Saudita) e mais expressivo no SIR (Espanha), figurando entre as 550 melhores universidades do mundo no ano de 2015. Já no QS (Inglaterra) sua posição foi mantida durante o período de tempo analisado, estando acima da posição 701^a, acompanha de outras universidades federais brasileiras, como da Bahia, de Santa Catarina, Santa Maria, Viçosa, Ceará, Paraná e Fluminense.

Para entender melhor como a UFPE se desempenhou nos parâmetros analisados em cada índice, optou-se por analisar os índices acima levando em consideração a posição alcançada para cada parâmetro, considerando ainda no ponto de vista internacional.

O Quadro 15 (4) apresenta o desempenho da UFPE para os parâmetros observados no índice CWUR (Arábia Saudita):

Quadro 15 (4) - Posição da UFPE nos parâmetros que compõem a classificação do CWUR

Parâmetros	2014	2015
Qualidade da educação	355 ^{a+}	367 ^{a+}
Empregabilidade dos alunos	478 ^{a+}	552 ^a
Qualidade do corpo docente	210 ^{a+}	218 ^{a+}
Publicações	765 ^a	749 ^a
Influência	883 ^a	884 ^a
Citações	800 ^{a+}	812 ^{a+}
Impacto científico	948 ^a	946 ^a
Patentes	373 ^a	417 ^a
Pontuação final	44.34	44.09
Posição mundial	940 ^a	939 ^a

Fonte: CWUR (2014, 2015a).

A UFPE não figurou no ranking CWUR em 2013, assim como não há universidades da América Latina que pontuaram este ano. Apresentou um desempenho melhor em 2015, em comparação com o ano de 2014, nos parâmetros de publicação e impacto científico. Isso

representa uma melhora no número de trabalhos publicados nas revistas de renome e o impacto das publicações mais citadas dos pesquisadores da instituição.

As posições que a UFPE melhor se desempenhou foi em qualidade da educação e qualidade do corpo docente, mostrando o nível de qualificação do corpo docente da instituição, bem como o destaque de ex-alunos da universidade que ganharam importantes prêmios.

A pontuação final de 44,34 em 2014 e de 44,09 em 2015 iguala a UFPE a universidades como a Universidade da Nova Inglaterra, na Austrália, Universidade de Jiangsu e Universidade de Medicina Militar Terceira, ambas na China, e à Universidade Isfahan de Tecnologia, no Irã. Em 2015 se igualou com a Universidade da Califórnia (Merced), nos Estados Unidos, Universidade de Waikato, Nova Zelândia, Universidade de Jaén e University of Almería, ambas na Espanha, Universidade Central de Lancashire, no Reino Unido, Universidade Charles Darwin, na Austrália, Universidade de Yangzhou, na China, Universidade de Tecnologia Wrocław, na Polônia, e a brasileira, Universidade de São Carlos.

No índice QS (Inglaterra) a UFPE se manteve em nível internacional na mesma posição, 701^{a+}, ou seja, acima das 701 instituições de ensino mundial, junto com as federais brasileiras da Bahia, Santa Catarina, Santa Maria, Viçosa, Ceará, Paraná e Fluminense. Em relação à América Latina obteve a posição 43^a nos anos de 2013 e 2014 e em 2015 ocupou a posição 46^a.

A UFPE não foi pontuada entre os parâmetros analisados pelo QS (Inglaterra). Porém, o Apêndice A apresenta a relação das universidades brasileira que foram pontuadas e suas devidas colocações em nível internacional.

O SIR (Espanha) apresenta o crescimento mais expressivo dos três índices analisados em nível internacional: da posição 568^a em 2013 para a posição 525^a em 2015. Destaca-se também a posição em relação à América Latina, ocupando a posição 17^a nos anos de 2013 e 2014 e a posição 18^a em 2015.

Como o SIR (Espanha) não classifica as instituições pelos seus parâmetros, não foi possível realizar esta análise para a UFPE.

A importância da projeção internacional da UFPE vai de encontro com o que a instituição defende em seu Plano Estratégico Institucional (PEI 2013-2027), quando afirma em suas Declarações de Visão de Futuro, ser universidade internacionalmente reconhecida e uma instituição universitária internacionalizada. Além disso, identifica como oportunidade a busca pela cena internacional e mostra em sua missão e visão a preocupação de promover ações de referência mundial (missão) e de ser uma universidade de classe mundial (visão).

Já em nível nacional, a UFPE se destaca como uma das melhores universidades brasileiras. O Quadro 16 (4) apresenta as posições ocupadas pela UFPE em nível nacional, levando em consideração instituições públicas e privadas:

Quadro 16 (4) - Posição da UFPE nos indicadores em nível nacional

Índice	2013	2014	2015	Referências
IGC (Inep) - Faixa	4	4	-	INEP (2016)
RUF (Folha SP)	10 ^a	11 ^a	10 ^a	RUF (2013, 2014, 2015b)
CWUR (Arábia Saudita)	-	15 ^a	13 ^a	CWUR (2014, 2015a)
QS (Inglaterra)	16 ^a	16 ^a	14 ^a	QS (2016)
SIR (Espanha)	10 ^a	10 ^a	10 ^a	SIR (2013, 2014, 2015)

Fonte: Elaborado pela autora.

O IGC (Inep) classifica as instituições de educação superior (IES) brasileiras a partir das médias das notas da graduação e dos conceitos da pós-graduação *stricto sensu*. Nas instituições sem cursos ou programas de pós-graduação *stricto sensu* avaliados pela Capes, o IGC (Inep) é resultante da média ponderada dos cursos de graduação. Seu resultado é uma variável contínua (IGC Contínuo) no intervalo entre 0 e 5 que é transformada em faixas que variam de 1 a 5 (INEP, 2015b).

No Quadro 17 (4) é apresentado o desempenho da UFPE no IGC (Inep), em relação aos parâmetros analisados:

Quadro 17 (4) - Posição da UFPE nos parâmetros que compõem a classificação do IGC

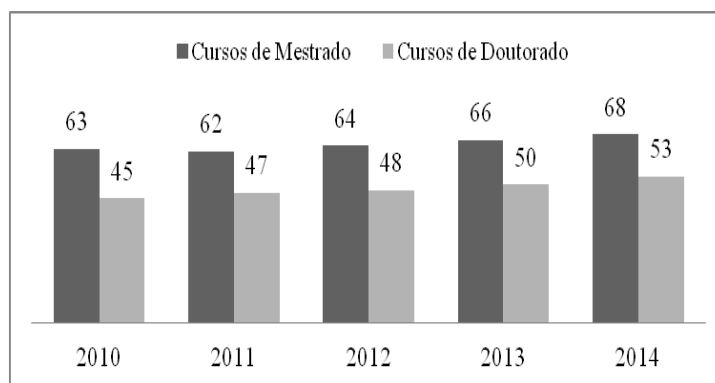
Parâmetros	2013	2014
Conceito médio da Graduação	2,8479	3,0338
Conceito Médio do Mestrado	4,3417	4,6237
Conceito Médio do doutorado	2,8513	4,8124
IGC (Contínuo)	3,5617	3,7470
IGC (faixa)	4	4

Fonte: INEP (2016).

No caso da UFPE, o IGC (Inep) se manteve durante os anos de 2013 e 2014 na faixa 4. O IGC Contínuo em 2013 foi de 3,5617 e em 2014 de 3,747, apresentando assim um singelo crescimento referente a este índice.

Os conceitos médios de mestrado e doutorado também apresentaram crescimento, com destaque maior para o Doutorado. Isso pode ser explicado pela ampliação dos cursos de pós-graduação na UFPE, conforme pode ser observado na Figura 4 (4):

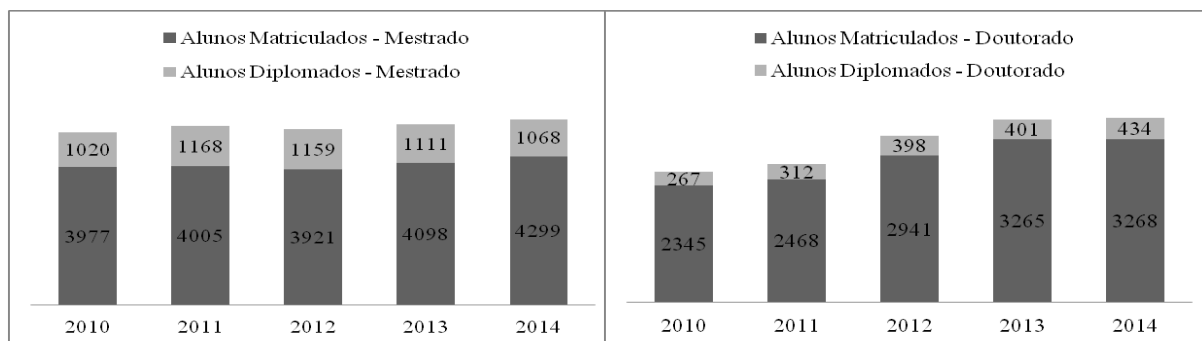
Figura 4 (4) - Cursos de mestrado e doutorado na UFPE



Fonte: Indicadores de gestão da UFPE (2014)

Além de um incremento de aproximadamente 8% nos cursos de doutorado e 17,7% nos de mestrado, durante o período verificado houve também um aumento do quantitativo de alunos tanto nos mestrado como no doutorado, conforme Figura 5 (4):

Figura 5 (4) - Alunos matriculados e diplomados no mestrado e doutorado da UFPE



Fonte: Indicadores de gestão da UFPE (2014)

Na Figura 5 (4) observa-se que no período houve um sensível crescimento tanto no número de alunos matriculados como os diplomados para o mestrado (8% e 4,7%, respectivamente) e um maior crescimento para o doutorado (39,3% para os alunos matriculados e para os diplomados 62%). Além do incremento na quantidade de cursos, esse fato pode ter contribuído para o desempenho melhor do conceito geral do doutorado utilizado no IGC (Inep).

Aprofundando a análise neste índice, foram buscados detalhes dos conceitos médios da graduação. No ano de 2013, 13 cursos foram avaliados. Do campus Recife foram os cursos de odontologia, medicina, farmácia, enfermagem, fonoaudiologia, nutrição, fisioterapia, serviço social, biomedicina e educação física (bacharelado). Do campus Vitória enfermagem, nutrição e educação física (bacharelado). Os cursos de educação física não teve CPC publicado, uma vez que em 2013 o curso ainda não era reconhecido pelo MEC. Em 2014, 38 cursos foram avaliados. O Apêndice B traz os conceitos dos cursos da UFPE avaliados em nos anos de 2013 e 2014. A avaliação dos cursos é feita periodicamente.

Dos 13 cursos avaliados em 2013, com exceção dos 2 de educação física, 5 foram avaliados com CPC igual à 3, e 6 com CPC igual à 4. A avaliação máxima do CPC é 5, assim como o IGC. Já em 2014, dos 38 cursos avaliados, 3 ainda não possuíam reconhecimento do MEC. Dessa forma, dos 35 cursos como o CPC divulgado, 14 com conceito 3, 16 com conceito 4, quatro com conceito 5 e um com conceito 2 (história – licenciatura – Recife).

O curso de História – Licenciatura obteve conceito 2, abaixo da média dos conceitos do ano de 2014 (média de 3,6571). Diversas justificativas podem ser dadas a este fato, mas analisando os números evidenciados no Apêndice B, percebe-se que houve uma porcentagem relevante de faltosos no ENADE (30,77%), o que pode ter contribuído para a queda do conceito.

Os quatro cursos com conceito 5 foram Física – Licenciatura, Química - Licenciatura e Engenharia Civil de Caruaru e de Recife o curso de Química – Bacharelado. A baixa taxa de faltosos no ENADE é uma variável em comum entre os cursos (abaixo de 12%).

O RUF (Folha de SP) classifica as universidades brasileiras a partir de indicadores de pesquisa, inovação, internacionalização, ensino e mercado. A UFPE manteve-se em 2013 na 10ª colocação entre as universidades brasileiras e em 1º lugar entre as universidades do Norte-Nordeste. Ainda em 2013 teve destaque no indicador de avaliação do mercado de trabalho, ficando em 6º lugar e no de inovação e qualidade de ensino, ocupando a posição 8ª entre as universidades brasileiras, conforme apresentado no Apêndice C.

Para o ano de 2014, a UFPE ficou na posição 11ª para o índice RUF (Folha de SP), ainda mantendo sua condição de 1º lugar entre as universidades do Norte-Nordeste. Em comparação com o ano anterior, ela ficou mais bem colocada no quesito de avaliação do mercado de trabalho, porém ocupando o 9º lugar. O destaque deste ano foi a alavancada no indicador de internacionalização o qual ocupou a posição 22ª, enquanto em 2013 estava em 35º, indicando assim a preocupação da UFPE em cada vez mais se tornar uma instituição internacionalizada.

Já no ano de 2015 a UFPE voltou a ocupar a posição 10^a do RUF (Folha de SP) e consolida sua posição de melhor universidade do Norte-Nordeste. Neste ano, ela se destaca novamente na avaliação do mercado de trabalho, ocupando a posição 7^a entre as universidades brasileiras.

O índice CWUR (Arábia Saudita) classificou a UFPE nos anos de 2014 e 2015 de forma crescente. Em 2014 ela ocupou a posição 15^a e em 2015 a 13^a entre as universidades brasileiras. Entre as universidades do Norte-Nordeste, foi classificada em 1º lugar nos dois anos.

No QS (Inglaterra) a UFPE manteve a posição 16^a nos anos de 2013 e 2014, enquanto em 2015 subiu para a posição 14^a. Durante esses três anos, ela se consolida mais uma vez como a melhor universidade do Norte-Nordeste.

O SIR (Espanha) classificou a UFPE em 10º lugar durante os três anos analisados. Neste índice a UFPE também se manteve a melhor universidade do Norte-Nordeste para os anos analisados.

Em se tratando no nível nacional, a UFPE mantém sua posição entre as melhores universidades brasileiras. Com o intuito de destacá-la entre os insígnios federais de ensino superior (IFES), elaborou-se o Quadro 18 (4), onde são apresentadas as posições ocupadas pela UFPE levando em consideração apenas as IFES:

Quadro 18 (4) - Posição da UFPE nos indicadores entre as IFES, considerando os diversos indicadores

Índice	2013	2014	2015	Referências
IGC (Inep) - Faixa	4	4	-	INEP (2016)
RUF (Folha SP)	7 ^a	8 ^a	7 ^a	RUF (2013, 2014, 2015b)
QS (Inglaterra)	10 ^a	9 ^a	9 ^a	QS (2016)
CWUR (Arábia Saudita)	-	11 ^a	9 ^a	CWUR (2014, 2015a)
SIR (Espanha)	6 ^a	6 ^a	6 ^a	SIR (2013, 2014, 2015)

Fonte: Elaborado pela autora.

Entre as IFES, conforme pode ser observando no Apêndice D, a UFPE encontra-se na faixa 4, entre as 46 melhores universidades federais brasileiras no ano de 2013, de acordo com o IGC (Inep). Em 2014 está entre as 36 melhores universidades. A faixa 5 em 2013 abarca as 9 melhores universidades federais e em 2014 as 11 melhores.

Em termos de colocação, considerando o IGC (contínuo), a UFPE está na colocação 23^a em 2013 e 15^a em 2014, de acordo com o Apêndice D, representando assim uma melhora na colocação de acordo com a avaliação do INEP.

Para o RUF (Folha de SP), a UFPE aparece na 7ª posição nos anos 2013 e 2015, e no ano de 2014 aparece na 8ª posição entre as IFES. No ano de 2013, os cursos de Enfermagem, Fisioterapia e Serviço Social tiveram 1ª posição no indicador de “Avaliação do mercado de trabalho” em relação aos IFES. No ano de 2014, o curso Serviço Social teve 2ª colocação, o de Biomedicina, Ciência da Computação e Turismo, 6ª colocação, o de Biologia, Direito e Física, 7ª colocação em relação aos melhores cursos das IFES. Em 2015, o curso Serviço Social se manteve em 2ª posição, o de Turismo em 3ª posição, o de Direito, Geografia e Fisioterapia na 6ª colocação, o de Física, Engenharia Elétrica e Sociologia na 7ª colocação em relação aos melhores cursos das IFES.

O QS (Inglaterra) posiciona a UFPE entre as 10 melhores IFES entre os anos de 2013 e 2015, chegando à colocação 9ª em 2015.

O *ranking* CWUR (Arábia Saudita) coloca a UFPE em 11ª colocação no ano de 2014 e na 9ª colocação em 2015. No ano de 2013 não foi classificada. Para o indicador de “Patentes” a UFPE está posicionada na 3ª colocação entre os IFES e em 8ª colocação no indicador de “Publicação” entre os IFES, no ano de 2014. Já no ano de 2015 ela se mantém na 3ª colocação entre os IFES no indicador de “Patentes” e na 7ª colocação no indicador de “Publicações”.

No SIR (Espanha) a UFPE se mantém durante o período analisado na 6ª posição entre as IFES.

Como já apresentado nas análises anteriores, a UFPE se consolida como a melhor universidade do Norte-Nordeste.

4.2 Práticas de Governança

Para identificar as práticas de governança da UFPE, foram utilizados parâmetros constantes nos modelos de governança apresentados pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015), International Federation of Accountants (IFAC, 2001), Organisation for Economic Co-operation and Development (OCDE, 2015b) e do Tribunal de Contas da União (TCU, 2014). As dimensões analisadas foram: transparência, prestação de contas e responsabilidade social. Para cada dimensão foram selecionadas práticas de governança que fossem apresentadas pelo maior número dos modelos utilizados, conforme pode ser vistos nas seções seguintes.

4.2.1 Dimensão de Transparência

A dimensão de transparência foi analisada neste tópico através das seguintes práticas: (i) divulgar informação para os diferentes segmentos universitários, (ii) divulgar relatórios adicionais aos exigidos legalmente e (iii) apresentar relatórios contábeis de acordo com padrões internacionais, conforme a seguir:

I. Divulgar informação para os diferentes segmentos universitários:

Na UFPE, as partes interessadas, ou os segmentos universitários, ou ainda comunidade acadêmica, podem ser considerados os servidores técnicos administrativos e docentes, discentes, trabalhadores terceirizados, fornecedores, governo, órgãos de controle e sociedade em geral.

Dando início à investigação, foi acessado o website da Pró-Reitoria de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação (PROCIT).

A PROCIT é responsável por articular e acompanhar as ações das unidades integradas, propor diretrizes, estratégias, planejamento e prioridades institucionais em relação à política de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação da UFPE, articuladas e integradas ao Plano Estratégico da instituição, bem como priorizar a criação e fortalecimento da identidade da UFPE e assegurar a vitalidade da imagem institucional da UFPE.

Teve sua criação aprovada pelo Conselho Universitário em 9 de julho de 2014 e foi instituída pela Portaria Normativa nº 07, de 25 de julho de 2014.

No website da PROCIT encontram-se entre seus projetos o Portal do Estudante, UFPE Mobile e UFPE Notícias (aplicativos).

O Portal do Estudante (estudante.ufpe.br), lançado em 31 de março de 2014, é uma ação que integra a PROCIT juntamente com a Pró-Reitoria para Assuntos Estudantis (PROAES), Pró-Reitoria para Assuntos Acadêmicos (PROACAD), Assessoria de Comunicação Social (ASCOM), Núcleo de Tecnologia da Informação (NTI) e o Restaurante Universitário (RU).

No Portal do Estudante é possível encontrar informações sobre a graduação na UFPE, como o manual acadêmico, calendário acadêmico, bolsas acadêmicas, estágio, mobilidade estudantil, empresas juniores, ENADE, links para as Pró-Reitorias que tratam diretamente com a graduação (PROACAD e PROAES), mobilidade urbana, assistência estudantil,

biblioteca dos campi, intercâmbio, cultura, restaurante universitário, notícias direcionadas para cada campus (Recife, Vitória e Caruaru) e agenda (eventos acadêmicos, científicos e culturais). Também apresenta link direto para o Sistema de Informações e Gestão Acadêmica (Sig@), o mapa de cada campus e o link para o UFPE Mobile.

O UFPE Mobile foi desenvolvido pelo Laboratório de Inovação e Tecnologia, vinculado à PROCIT. É um aplicativo que reúne um conjunto de informações relevantes sobre a UFPE, como consultas de eventos, telefones e e-mails dos Centros Acadêmicos, Pró-Reitorias, Gabinete do Reitor, Departamentos e demais setores, notícias, linhas de ônibus, horários de funcionamento dos principais serviços, além do cardápio do restaurante universitário, mapas dos campi, bibliotecas, calendário acadêmico e notas no Sig@. Ele conta com as versões para Android e IOS. Foi lançado juntamente com o aplicativo UFPE Notícias em 12 de dezembro de 2014.

O aplicativo UFPE Notícias é um aplicativo voltado para a divulgação de conteúdo informativo. Ele é dividido em menus, chamados de estações de notícias, que possuem temas e direcionam para notícias que envolvam aquele tema. Os temas são: UFPE (menu inicial), graduação, assistência, pós-graduação, pesquisa, extensão, eventos, cultura e lazer, oportunidade, saúde, concursos, institucional e opinião. Ele conta com a versão para Android. Foi identificada a falta de atualização conteúdo do aplicativo junto às notícias veiculadas pela ASCOM. As últimas notícias são de 13 de maio de 2016.

A Assessoria de Comunicação Social da UFPE (ASCOM) é responsável pela coordenação das ações de comunicação da Universidade para os públicos interno e externo. Seu website (www.ufpe.br/agencia) é atualizado diariamente e possui um arquivo de notícias desde 29 de novembro de 1999. Além disso, possui também em seu menu direcionamentos sobre o setor e sua equipe, UFPE na Mídia (reúne as notícias veiculadas em jornais locais e nacionais, websites noticiosos e televisão), boletim de pesquisas da instituição enviado por e-mail mensalmente, artigos escritos pelo Reitor e Vice-Reitor, calendário de cerimônias, eventos, multimídia, boletim de notícias diário via e-mail, Incampus (informativo mensal interno da UFPE), contato, fale conosco e servidor em foco.

Servidor em foco é uma área do website da ASCOM que seleciona notícias específicas e de interesse dos servidores da UFPE.

Além dos mecanismos apresentados, a ASCOM ainda conta com outros meios de comunicação: Notícias do Campus (boletim de rádio produzido em parceria com o Núcleo de Televisão e Rádios Universitárias), Conexão UFPE (programa vai ao ar às sextas-feiras, das

13h às 14h, na Rádio Universitária FM), Produção de vídeos, áudios e fotos sobre a UFPE e suas atividades, Portal UFPE e Redes Sociais (Twitter, Facebook e YouTube).

Assim, percebe-se que a UFPE possui canais de comunicação destinados para os diferentes públicos universitários. O Portal do Estudante contém informações direcionadas para o segmento discente. Os aplicativos móveis (UFPE Mobile, UFPE Notícias) para a comunidade acadêmica e sociedade em geral, podendo ser instalado em qualquer celular com configurações mínimas exigidas. O website da ASCOM também se configura como uma ação voltada para a comunicação para toda a comunidade acadêmica e sociedade. Já em relação ao servidor da UFPE, o direcionamento dado no Servidor em foco pode ser configurado como uma ação positiva e preocupação com a comunicação com este segmento da instituição.

Logo, a UFPE pode ser avaliada nesta prática, de acordo com as evidências apresentadas, como favorável, uma vez que possui ações que mostram sua preocupação em divulgar informação para os diferentes segmentos universitários.

II. Divulgar relatórios adicionais aos exigidos legalmente:

Para responder a este quesito, foram investigados os websites da UFPE, considerando o Portal UFPE, os websites das Pró-Reitorias (8 websites), dos Centros Acadêmicos (12 websites) e Órgãos Suplementares (Biblioteca Central, Editora Universitária, Hospital das Clínicas, Laboratório de Imunopatologia Keizo Asami - Lika, Núcleo de Educação Física e Desportos, Núcleo de Saúde Pública, Núcleo de Tecnologia da Informação e Núcleo de TV e Rádios Universitárias). Também foram acessados os websites da Agência de Notícias, Conecte, Ouvidoria da UFPE, Cooperação Internacional, Fundação de Apoio ao Desenvolvimento da UFPE (FADE), Comissão Própria de Avaliação (CPA), Comissão de Ética (CET), Restaurante Universitário (RU), Superintendência de Infraestrutura, Diretoria de Inovação e Empreendedorismo (DINE), Espaço de Diálogo e Reparação (EDR) e o Acesso à Informação da UFPE.

Assim, foram acessados, entre os dias 01 e 22 de julho de 2016, 41 websites e verificado em cada um deles documentos elaborados pela UFPE e que não são exigidos legalmente da instituição. Esses documentos representam manuais, tutoriais, e-books, guias, orientações diversas, boletins de notícias dos centros, perguntas e respostas sobre legislações e glossários.

Da observação foi elaborado um quadro contendo o nome do documento, setor ou setores que o elaborou e seu respectivo link de acesso. Este quadro está disponível no Apêndice E.

Observando o Apêndice E, verifica-se que foram encontrados 41 documentos disponíveis publicamente nos websites. Destes, 14 foram elaborados ou tiveram a colaboração do Núcleo de Tecnologia da Informação (NTI) da UFPE e 30 deles se referem a manuais para orientação de programas, sistema ou procedimentos da instituição.

Um ponto positivo observando foi em relação aos números dos setores em que foram encontrando os documentos. Dos 40 websites acessados, 20 deles possuem documentos listados no Apêndice E. São eles: Biblioteca Central, Centro Acadêmico do Agreste, Centro Acadêmico de Vitória, Centro de Educação, Conecte, Cooperação Internacional, Editora UFPE, Espaço de Diálogo e Reparação, Hospital das Clínicas, Núcleo de Tecnologia da Informação, Núcleo de TV e Rádios Universitárias, Ouvidoria UFPE, Pró-Reitoria para Assuntos Acadêmicos, Pró-Reitoria de Extensão e Cultura, Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida, Pró-Reitoria de Gestão Administrativa, Pró-Reitoria para Assuntos de Pesquisa e Pós-Graduação, Pró-Reitoria para Assuntos Estudantis, Diretoria de Inovação e Empreendedorismo e Superintendência de Infraestrutura.

Esses documentos divulgados possuem informações de interesse para determinados segmentos acadêmicos. A divulgação de espontânea e proativa, ou seja, independentemente de solicitações, é um ponto positivo a ser observado dessa prática. Assim, a UFPE atende a esta prática.

III. Apresentar relatórios contábeis de acordo com padrões internacionais:

As Normas Internacionais de Contabilidade aplicadas ao Setor Público (International Public Sector Accounting Standards - IPSAS), editadas pelo International Federation of Accountants (IFAC) em 2010, são normas de nível global, de alta qualidade para a preparação de demonstrações contábeis pelas entidades do Setor Público.

A padronização dos registros contábeis no âmbito da União é de responsabilidade da Secretaria do Tesouro Nacional (STN). Neste contexto, a STN elaborou o Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI) e o implantou em janeiro de 1987, para suprir o Governo Federal de um instrumento moderno e eficaz no controle e acompanhamento dos gastos públicos.

O SIAFI consiste no principal instrumento utilizado para registro, acompanhamento e controle da execução orçamentária, financeira e patrimonial do Governo Federal. Em janeiro de 2015 foi implantado o Plano de Contas Aplicado ao Setor Público (PCASP) com o objetivo de viabilizar o processo de convergência e facilitar a consolidação das contas públicas nos três níveis de governo, com a elaboração do Balanço do Setor Público Nacional. Em agosto de 2015, a STN publicou o PCASP obrigatório para 2016 (STN, 2015).

Em maio de 2014 a UFPE implanta Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contrato (SIPAC). Ele organiza os fluxos da área administrativa através da informatização de todo o orçamento distribuído no âmbito interno e das requisições que demandam este orçamento. O sistema organiza também os almoxarifados (centrais e setoriais), o controle patrimonial, as compras e licitações, o controle de atas e pedidos em registros de preços, o acompanhamento de entrega de empenhos (liquidação), o controle de obras e manutenções de bens imóveis, a aquisição de livros pela biblioteca, as faturas de água e energia, o controle dos contratos e convênios celebrados, o fluxo de processos e documentos eletrônicos, o registro e o pagamento de bolsistas, o acompanhamento das despesas com automóveis e combustíveis. O SIPAC também disponibiliza portais de informações para os pró-reitores, para a auditoria interna e para a Fundação de Apoio ao Desenvolvimento da UFPE (FADE).

Os relatórios contábeis da UFPE são gerados pelo SIAFI e são apresentados publicamente nos relatórios de gestão do exercício, divulgados pela PROPLAN em seu website. Esses relatórios são auditados pela CGU e aprovados pela TCU para divulgação.

De acordo com o relatório de gestão do exercício de 2013, os relatórios contábeis apresentados foram: Balanço Financeiro (BF), Balanço Orçamentário (BO), Balanço Patrimonial (BP), Demonstração das Disponibilidades (DD), Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido (DMPL) e Demonstração das Variações Patrimoniais (DVP).

No relatório de gestão do exercício de 2014, os relatórios contábeis apresentados foram: Balanço Financeiro (BF), Balanço Patrimonial (BP), Demonstração das Variações Patrimoniais, (DVP), Balanço Orçamentário (BO) e Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido (DMPL).

No relatório de gestão do exercício de 2015, os seguintes relatórios contábeis foram apresentados: Balanço Financeiro (BF), Balanço Orçamentário (BO), Balanço Patrimonial (BP), Demonstração das Variações Patrimoniais (DVP), Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC) e notas explicativas correspondentes aos itens do ativo, passivo, patrimônio líquido, variações patrimoniais aumentativas e diminutivas.

Quanto aos componentes das demonstrações contábeis (IPSAS 1 - Apresentação das Demonstrações Contábeis), as demonstrações contábeis que devem ser apresentadas são: Balanço Patrimonial (BP), Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido (DMPL), Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC), quando a entidade divulga publicamente seu orçamento aprovado, uma comparação entre o orçamento e os montantes realizados (Balanço Orçamentário), quer seja como uma demonstração contábil adicional ou como uma coluna para o orçamento nas demonstrações contábeis e notas explicativas, compreendendo um resumo das políticas contábeis significativas e outras informações explanatórias.

Importante salientar que as contas de “variações” correspondem a contas de resultado, ou seja, a DVP possui função e conteúdo semelhantes à Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), preservadas as devidas proporções. A diferença essencial é a quanto à nomenclatura utilizada: enquanto as contas de resultado da DRE se limitam às contas de receita e despesa (operacionais e não operacionais), as contas de resultado da DVP podem ser receita (orçamentária) e despesa (orçamentária), como também apresentar contas de resultado de outras naturezas, a saber: as mutações (ativas e passivas) e as superveniências e insubsistências (ativas e passivas). Outra diferença é quanto à nomenclatura utilizada para designar o resultado do exercício: na DVP há superávit ou déficit, enquanto que na DRE há lucro ou prejuízo (FIRMO FILHO, 2012).

De acordo com as demonstrações apresentadas nos anos de 2013, 2014 e 2015 pela UFPE, o Quadro 19 (4) resume esquematicamente o que é divulgado efetivamente em relação ao o que é recomendado pela IPSAS 1:

Quadro 19 (4) - Demonstrativos recomendados pela IPSAS 1 e os divulgados pela UFPE

IPSAS 1	UFPE (2013)	UFPE (2014)	UFPE (2015)
Balanço Patrimonial	X	X	X
Demonstração do Resultado do Exercício	X	X	X
Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido	X	X	
Demonstração dos Fluxos de Caixa			X
Balanço Orçamentário	X	X	X
Notas Explicativas			X

Fonte: Elaborado pela autora.

A UFPE nos anos de 2013 e 2014 divulga os mesmos demonstrativos, ou seja, o Balanço Patrimonial, a Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido, Balanço Orçamentário e a Demonstração do Resultado do Exercício, nomeada na área pública de

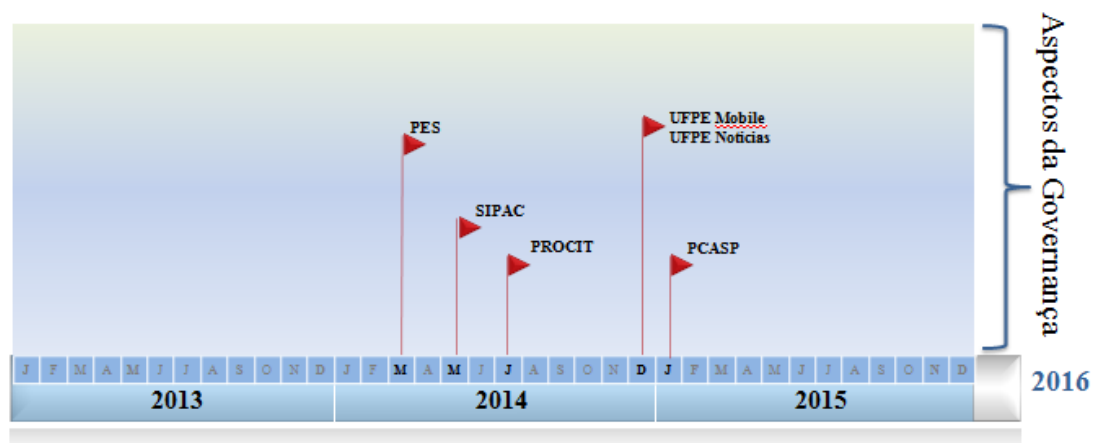
Demonstração de Variações Patrimoniais. Já em 2015, não é divulgado a Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido, mas são divulgados pioneiramente as notas explicativas e a Demonstração dos Fluxos de Caixa. Assim, a UFPE atende em 2013 e 2014 4 dos 6 demonstrativos recomendados e em 2015 5 dos 6 demonstrativos.

Quanto à estrutura de apresentação do plano de contas das demonstrações, percebe-se que nos anos de 2013 e 2014 os demonstrativos contábeis não utilizam o plano de contas conforme as normas internacionais (PCASP), o qual passou a vigorar em janeiro de 2015 e apresentado de fato no relatório do ano de 2015.

Assim, em relação à análise desta prática de governança, a UFPE atende de forma parcial ao pedido pelas normas internacionais de contabilidade.

A Figura 6 (4) apresenta de forma esquematizada as práticas de governança observadas para a dimensão de transparência:

Figura 6 (4) - Aspectos da Governança para a dimensão transparência



Legenda:

PES - Portal do Estudante;

SIPAC - Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contrato;

PROCIT - Pró-Reitoria de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação (PROCIT);

PCASP - Plano de Contas Aplicado ao Setor Público.

Fonte: Elaborado pela autora.

4.2.2 Dimensão de Prestação de Contas

A dimensão de prestação de contas foi analisada neste tópico através das seguintes práticas: (i) divulgar relatório anual de gestão do exercício, (ii) submeter à auditoria externa anual e (iii) divulgar informações sobre a remuneração e benefícios dos gestores devidamente explicados, conforme a seguir:

I. Divulgar relatório anual de gestão do exercício:

No Brasil, o Tribunal de Contas da União regulamenta através de portarias como deve ser elaborado o relatório de gestão anual para cada exercício. Para o exercício de 2013 ele foi regulamentado pela Portaria-TCU nº 175, de 9 de julho de 2013, o de 2014 pela Portaria-TCU nº 90, de 16 de abril de 2014 e de 2015 pela Portaria-TCU nº 321, de 30 de novembro de 2015.

A UFPE, seguindo o modelo estabelecido pelo TCU, apresenta no website da PROPLAN (www.ufpe.br/proplan), no menu Controladoria, os relatórios de gestão dos anos de 2013, 2014 e 2015. Desta forma, a instituição atende de forma satisfatória a este quesito.

II. Submeter à auditoria externa anual:

Os relatórios de gestão do exercício da UFPE, antes de serem divulgados, passam pela auditoria da CGU, que gera um relatório e emite parecer sobre o relatório de gestão ao TCU, onde este aprova ou não o relatório de gestão da instituição. Assim, o julgamento final que o TCU emite embasado no parecer da CGU, faz o papel de auditoria para a instituição, além de não ser obrigatória a contratação de empresa de auditoria independente.

Nos relatórios de gestão da UFPE dos anos de 2013 (p. 18) e 2014 (p. 26) deixa claro que a UFPE não se submeteu a auditoria externa, realizada por empresa de auditoria independente quando diz que “não houve auditoria independente sobre as demonstrações contábeis no período”.

Desta forma, nesta prática a UFPE tem avaliação fraca, uma vez que não foi submetida à auditoria realizada por empresas de auditoria independente.

III. Divulgar informações sobre a remuneração e benefícios dos gestores devidamente explicados:

No Brasil, com a Lei da Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000), posteriormente a publicação da Lei da Transparência (Lei Complementar nº 131, de 27 de maio de 2009) e a Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527, de 18 de

novembro de 2011), tornou-se mais claro a necessidade da transparência em relação às informações públicas, regulamenta o direito constitucional de acesso à informação pública.

A Lei da Transparência alterou a redação da Lei de Responsabilidade Fiscal no que se refere à transparência da gestão fiscal, inovando ao determinar a disponibilização, em tempo real, de informações pormenorizadas sobre a execução orçamentária e financeira da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Os dados devem ser divulgados na internet, de acordo com a Lei da Transparência e a de Acesso à Informação. Quanto à despesa, os dados que devem ser divulgados são os atos praticados pelas unidades gestoras no decorrer da execução da despesa, no momento de sua realização, com a disponibilização mínima dos dados referentes ao número do correspondente processo, ao bem fornecido ou ao serviço prestado, à pessoa física ou jurídica beneficiária do pagamento e, quando for o caso, ao procedimento licitatório realizado. Quanto à receita, dados referentes ao lançamento e recebimento de toda a receita das unidades gestoras, inclusive referente a recursos extraordinários.

A UFPE, em seu website (www.ufpe.br/ufpenova), possui link direto para o website do Acesso à Informação da UFPE (www.ufpe.br/acessoainformacao). No seu menu “Servidores” apresenta a listagem completa de servidores da UFPE direto do Portal da Transparência. Neste Portal pode-se buscar na aba de pesquisa pelo nome ou CPF do servidor, seja ele gestor ou não.

No Portal da Transparência apresenta o contracheque dos últimos seis meses do servidor com detalhes sobre sua remuneração. As informações disponíveis podem ser verificadas no Anexo A. Além disso, possui um guia que explica cada item apresentado na consulta da remuneração, conforme Anexo B.

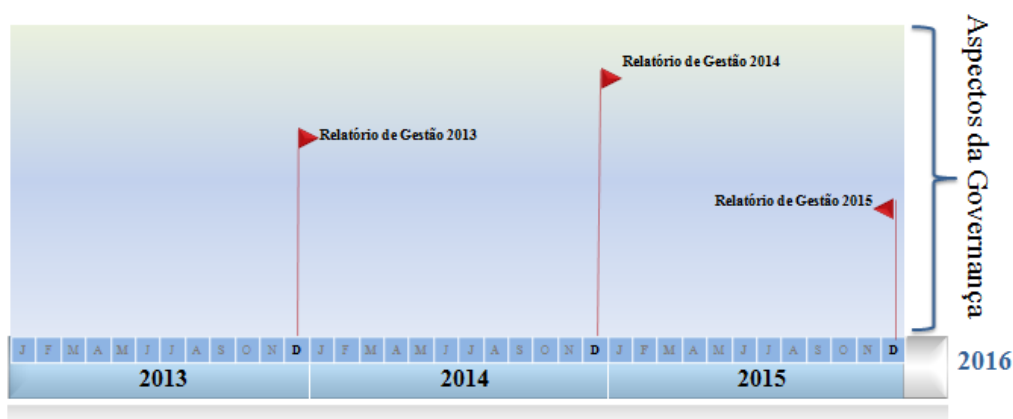
Desta forma, a UFPE atende ao que solicita, através das informações prestadas ao site Portal da Transparência, uma vez que disponibiliza informações sobre a remuneração e benefícios dos gestores devidamente explicados.

A Figura 7 (4) na próxima página apresenta de forma esquematizada as práticas de governança observadas para a dimensão de prestação de contas.

Importante ressaltar que foi possível identificar que o relatório de gestão do ano de 2015 teve sua divulgação efetivada em 22 de julho de 2016, já dos anos de 2013 e 2014 não foi possível fazer este tipo de identificação. Didaticamente foi apresentada na linha do tempo a divulgação dos referidos relatórios no mês de dezembro de cada ano, entendendo que o relatório de gestão, apesar de ser divulgado no próximo ano, é de competência do ano corrido. Essa espera até o relatório ser devidamente publicado no site da universidade se deve ao fato

da regulamentação em torno da divulgação do relatório de gestão. Ao elaborar o relatório de gestão do exercício, a CGU o audita e gera uma avaliação emitindo parecer e encaminhando este ao TCU, onde será avaliado o relatório da instituição e só após a aprovação pelo TCU é que a divulgação é autorizada.

Figura 7 (4) - Aspectos da Governança para a dimensão prestação de contas



Fonte: Elaborado pela autora.

4.2.3 Dimensão de Responsabilidade Social

A dimensão de responsabilidade social foi analisada neste tópico através das seguintes práticas: (i) possuir ações que garantam a conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis às melhores práticas, (ii) possuir um código de conduta próprio e (iii) avaliar a imagem da organização e a satisfação das partes interessadas com seus serviços e produtos, conforme a seguir:

- I. Possuir ações que garantam a conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis às melhores práticas:

Na UFPE, o Estatuto, aprovado pelo Conselho Universitário em setembro de 1974, o Regimento Geral, aprovado pelo Conselho Universitário em agosto de 1975, e resoluções dos seus órgãos colegiados superiores disciplinam o funcionamento da instituição e suas instâncias.

O Estatuto versa sobre a finalidade da instituição, a organização da UFPE em Centros, Departamentos e Órgãos Suplementares, sobre os Órgãos Deliberativos (Conselho Universitário, Conselho de Administração, Conselho Coordenador de Ensino, Pesquisa e

Extensão e Conselho de Curadores) e suas competências, constituição e reuniões, sobre a Reitoria e suas competências, a organização dos Departamentos, Centros e Órgãos Suplementares, bem como sobre a Diretoria e o Conselho Departamental, o regime didático-científico, sobre ensino, pesquisa e extensão, corpo docente, corpo discente e técnicos administrativo, sobre o patrimônio, recursos, regime financeiro, regime disciplinar e disposições gerais e transitórias.

A UFPE está em processo de aprovação do seu novo Estatuto. Em 2015 foi realizado o Congresso Estatuinte que é a instância superior do processo de elaboração da proposta do Estatuto.

O Regimento Geral, elaborado nos termos do Estatuto, tem por finalidade disciplinar as atividades comuns às Unidades Universitárias, nos planos administrativo e didático, bem como fixar normas gerais para o funcionamento dos diversos órgãos da UFPE. É previsto que cada Unidade Universitária terá seu Regimento próprio, de acordo como Regimento Geral. Assim, ele disciplina sobre os Órgãos Deliberativos Superiores e a Reitoria, sobre o Planejamento, Coordenação e Supervisão das atividades universitárias, sobre os cursos e suas modalidades, ano letivo, graus, diplomas e certificados, da instituição e administração dos cursos de pós-graduação e graduação, coordenações de áreas e de cursos, currículos, disciplinas e programas, sistema de créditos, natureza e estrutura dos cursos de graduação além das formas de ingresso, vestibular, transferência interna e externa, matrículas e suas modalidades, trancamento, cancelamento e desligamento, avaliação de rendimento escolar, dos cursos de pós-graduação e suas modalidades (especialização, acadêmico e profissional), pesquisa, extensão, administração dos Departamentos, Diretoria e Órgãos Suplementares, Conselho Departamental, Corpo Docente e da abertura de concursos, banca examinadora, julgamento de títulos, provas, julgamento final e classificação, progressão funcional docente, direitos e vantagens, remoção e transferência, regime disciplinar, Livre Docência, Carreira de Magistério de 1º e 2º graus, representação discente, monitoria, regime disciplinar do pessoal discente, concessão de prêmios, dos técnicos administrativos e disposições gerais e transitórias.

Dessa forma, a UFPE apresenta instrumentos que garantem a conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis às melhores práticas, uma vez que o Estatuto e seu Regimento regulam a instituição dentro das normas que disciplinam o funcionamento de uma universidade federal.

As ações que garantem a conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis às melhores práticas são exercidas pela Auditoria Interna, órgão técnico de controle que funciona

vinculado ao Conselho de Administração. A UFPE possui um setor de Auditoria Interna vinculada ao Gabinete do Reitor, criada em 1995. Tem por finalidade básica o trabalho de caráter preventivo e consultivo, com o objetivo de assegurar a regularidade das gestões contábil, orçamentária, financeira, patrimonial e operacional da instituição, prestar apoio aos órgãos do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal e o TCU, e o fiel cumprimento das leis, normas e regulamentos bem como a eficiência e a qualidade técnica dos controles contábeis, orçamentários, financeiros e patrimoniais da Instituição.

De acordo com seu Regimento Interno, aprovado em 13 de novembro de 2015, compete à Auditoria Interna da UFPE: acompanhar o cumprimento das metas do Plano Plurianual no âmbito da entidade, assessorar os gestores da entidade no acompanhamento da execução dos programas de governo, averiguar a execução do orçamento da entidade, verificar o desempenho da gestão da entidade, orientar os dirigentes da entidade quanto aos princípios e normas de controle interno, inclusive sobre a forma de prestar contas, examinar e emitir parecer prévio sobre a prestação de contas anual da entidade e tomadas de contas especiais, buscar condições para o exercício do controle social sobre as ações de sua entidade, quando couber, bem como a adequação dos mecanismos de controle social em funcionamento no âmbito de sua organização, propor medidas e acompanhar as recomendações expedidas dos órgãos de Controle, elaborar o Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna (PAINT) do exercício seguinte, bem como o Relatório Anual de Atividade da Auditoria Interna (RAINT), a serem encaminhados ao órgão das ações de controle, nos prazos estabelecidos pela Secretaria Federal de Controle, testar a consistência dos atos de aposentadoria, pensão, admissão de pessoal, sugerir instauração de Sindicância e Processo Administrativo Disciplinar, quando a documentação é insuficiente para comprovar a sua regular aplicação, fazer trabalhos específicos de avaliação de riscos, utilizando metodologia similar a preconizada nos Padrões de Levantamento do TCU (item 9.1.5, TC-023.039/2013-2, Acórdão nº 3.388/2013- Plenário), colher informações suficientes para diminuir as fragilidades detectados nos relatórios apresentados pelos órgãos de controles, divulgar, orientar e informar aos gestores as impropriedades físicas relevantes para sanar problemas de auditorias, como também cobrar dos departamentos as suas divulgações das informações necessária para comunidade de forma tempestiva e completa, determinar que a prestação de serviços de consultoria à Administração da IFES seja realizada quando considerá-los apropriados, delimitar a atuação dos trabalhos da auditoria, orientar os auditores internos para que evitem conflitos de interesses.

No site principal da UFPE (www.ufpe.br/ufpenova), no menu de Auditoria Interna é possível consultar os Planos e Relatórios de Atividade da Auditoria Interna.

Assim, a Auditoria Interna, como órgão assessor, realiza seus planos e relatórios de ações de atividade. Dessa forma, a UFPE além de apresentar instrumentos que disciplinam sua conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis às melhores práticas, possui também órgão que garante que ações sejam tomadas em prol das melhores práticas. Logo, a avaliação satisfatória é atribuída a esta prática para a instituição.

II. Possuir um código de conduta próprio:

Dois códigos de ética e conduta regem os servidores públicos federais: Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal (Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994) e Código de Conduta da Alta Administração Federal (Exposição de Motivos nº 37, de 18 de agosto de 2000).

Instituída pelo Decreto de 26 de maio de 1999, a Comissão de Ética Pública é responsável por dirimir dúvidas de interpretação o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal. Ela tem como missão zelar pelo cumprimento do Código de Conduta da Alta Administração Federal, orientar as autoridades para que se conduzam de acordo com suas normas e inspirar assim o respeito no serviço público.

Na UFPE, a Comissão de Ética foi criada pela Portaria n.º 1.351, de 21 de março de 2014, com caráter consultivo de dirigentes e servidores da UFPE. Ela faz parte do Sistema de Gestão de Ética, instituído no Poder Executivo Federal por meio do Decreto nº 6029 de 1º de fevereiro de 2007, o qual regulamenta junto com o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal sobre a formação da Comissão de Ética em cada órgão da Administração Pública.

A Comissão de Ética da UFPE tem entre suas competências aplicar o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal, supervisionar a observância do Código de Conduta da Alta Administração Federal e submeter ao reitor sugestões de aprimoramento ao código de conduta ética da instituição.

Logo, é da competência da Comissão de Ética da UFPE elaborar o Código de Conduta Ética próprio de acordo com as necessidades da UFPE, a ser aprovado pelo Conselho Universitário.

Assim, levando em consideração que o Código de Conduta Ética próprio da instituição não foi observando na investigação, e muito provável está em elaboração, nesta prática a

UFPE é avaliada de forma fraca, uma vez que ainda não possui divulgado um código de ética próprio.

III. Avaliar a imagem da organização e a satisfação das partes interessadas com seus serviços e produtos:

A UFPE oferece diversos serviços e produtos que abrangem as atividades de ensino, pesquisa e extensão. Ter um retorno referente a esses serviços e produtos se faz necessário, uma vez que pode contribuir com a melhoria destes. Pesquisas de satisfação dos usuários são aplicadas na instituição em prol de receber este feedback. Dentre as pesquisas realizadas, destacam-se as realizadas pelo Hospital das Clínicas (HC), pela Pró-Reitoria para Assuntos Acadêmicos (PROACAD), pelo Núcleo de Tecnologia da Informação (NTI) e pelo Restaurante Universitário (RU).

O HC é uma unidade de saúde vinculada à UFPE que tem como objetivo oferecer atendimento médico e hospitalar à população nas mais diversas áreas. Em 2013 teve um novo modelo de gestão implantado pela Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh). O HC realizou entre os dias 28 de outubro e 1º de dezembro de 2014 uma pesquisa coordenada pela Ouvidoria com o objetivo de avaliar o índice de satisfação dos cidadãos que utilizam os serviços de internação e ambulatório do HC. Por meio de sete perguntas, os cidadãos puderam avaliar o tempo de espera, a estrutura e o atendimento e, assim, contribuir para a implementação de melhorias no HC/UFPE. O estudo de satisfação dos usuários foi construída com base nas diretrizes do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GestPública), que visa à promoção da gestão de excelência na administração pública, contribuindo para a qualidade dos serviços prestados ao cidadão.

Em 2015, entre os dias 06 de abril e 19 de maio, o HC-UFPE/Ebserh realizou um novo ciclo de pesquisa de satisfação com o objetivo fazer uma avaliação da percepção do usuário em relação a várias áreas do hospital, como atendimento e infraestrutura, além de ajudar na identificação de componentes que limitam o desempenho da produção do HC, visando aprimorar a qualidade geral do serviço.

A pesquisa realizada pela PROACAD tem como objetivo avaliar as condições de ensino e aprendizagem nos cursos de graduação para promoção da melhoria de qualidade dos mesmos. Ela se dá através do Sig@ e está disponibilizada tanto para os estudantes como para professores. As dimensões avaliadas são autoavaliação, condições de ensino e gestão (para os professores) e autoavaliação, docentes, condições de ensino (para os alunos). A ideia é que os

resultados dessa avaliação sirvam como indicadores de melhoria na infraestrutura, práticas docentes (com a promoção de formação continuada) e uma consciência mais apurada das possibilidades de melhoria na qualidade do ensino e da aprendizagem em nossa universidade.

O NTI tem a missão de gerenciar e executar com excelência serviços e políticas de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) para a comunidade. A 1ª Pesquisa de Satisfação do Usuário do Sig@ foi realizada entre o período de 20 de fevereiro e 05 de abril de 2013. Teve como objetivo principal avaliar a satisfação do usuário quanto à usabilidade do Sistema de Informação e Gestão Acadêmica (SIG@). O SIG@ é um sistema de plataforma web, que vem sendo desenvolvido e aprimorado pela UFPE desde 2002. Está disponível na *internet* para usuários autenticados, ou seja, discentes, docentes e técnicos administrativos, da UFPE e de suas instituições parceiras. Entre os aspectos avaliados estão: facilidade de utilizar o sistema, resposta a comandos, clareza das informações, clareza das mensagens de erro, disponibilidade do sistema e segurança das informações. Busca-se ainda analisar aspectos positivos, sugestões e críticas sobre o sistema visando à elaboração de ações de melhoria do SIG@.

O relatório referente a esta pesquisa foi disponibilizado em maio de 2013 e reflete alguns aspectos, como: os usuários estão satisfeitos com a usabilidade do sistema, concordando total ou parcialmente com os aspectos avaliados; conhecimento dos aspectos positivos do sistema (899 elogios), sugestões (787) e críticas (1345), permitindo assim o conhecimento de outros aspectos não contemplados nas perguntas objetivas, tais como insatisfações com a compatibilidade dos navegadores, com funcionalidades do sistema, formas de recuperação de senha, webmail, entre outros aspectos.

O RU se caracteriza pela produção de refeições de baixo custo e pelo atendimento a aproximadamente 5000 refeições diárias (dados de 2014). Um estudo realizado por Alves e Salcedo (2014) avaliou nível de satisfação de 50 usuários do RU da UFPE, que concluiu a insatisfação dos usuários quanto à fila e o tempo para atendimento. A pesquisa culminou na implantação de um novo layout de atendimento, com duplicação do número de balcões. Os resultados obtidos motivam estudos para melhores soluções para o modelo de atendimento.

Em 2015, entre os dias 03 a 30 de novembro de 2015, o RU realizou uma pesquisa de satisfação com o objetivo de avaliar a opinião dos usuários do Restaurante Universitário da UFPE. Participaram da pesquisa 1134 usuários, que preencheram um questionário online, disponível na plataforma Google. Sobre os pontos positivos do RU, os mais destacados foram o valor da refeição, alimentação balanceada e grande número de estudantes atendidos. Já sobre os pontos negativos, foram mais salientados os itens grandes filas, tamanho do

refeitório e ausência de bebedouros. Quando à classificação geral do restaurante, o maior percentual da amostra (61,4%) classificou-o como regular.

Além das pesquisas de satisfação, a UFPE possui canais de acesso do cidadão. A Ouvidoria-Geral da UFPE, criada em 2012, que tem como objetivo promover ações preventivas e corretivas, relacionadas às atividades institucionais, assegurando o respeito aos direitos individuais e coletivos da comunidade universitária e da comunidade externa. Em 2014 passou a funcionar através do Sistema Gestão de Demandas, o OuveUFPE. Neste sistema o interessado pode escolher entre encaminhar sua demanda à Ouvidoria-Geral ou a alguma das Ouvidorias Setoriais atualmente disponíveis e acompanhar, em tempo real, o andamento da sua demanda. Um impedimento observando neste sistema é que precisa de cadastro para fazer a demanda. Apesar disso, o cadastro é feito de forma simples, solicitando o CPF e e-mail do usuário.

Outra forma que a UFPE avalia sua imagem perante os meios de comunicação social é através do Clipping de Notícias disponível no website da ASCOM. De acordo com os dados do Relatório de Autoavaliação Institucional de 2013, os jornais locais, Jornal do Comércio, Diário de Pernambuco, Folha de Pernambuco, de 01 de janeiro a 31 de dezembro de 2013 foram contabilizados 2.796 notícias em formato de notas, matérias e artigos. Desse total, 1.123 foram publicadas pelo Jornal do Comércio; 876 pelo Diário de Pernambuco e 797 pela Folha de Pernambuco.

Cotadas como atuações positivas nos jornais impressos somam 226 (duzentos e vinte e seis) matérias com temáticas relacionadas ao desempenho de alunos do Centro de Informática (CIN) em competições nacionais e internacionais, intercâmbios, às iniciativas com enfoque social, tais como notas da avaliação do MEC, desempenho dos alunos, ampliações e parcerias para desenvolvimento de mão de obra nas áreas de tecnologia e engenharia e campanhas no Hospital das Clínicas e adoção de cães, curso de medicina no Agreste.

As atuações negativas em jornais foram 116 (cento e dezesseis) notas, cartas e matérias que citaram, em ordem decrescente, atendimento e infraestrutura do Hospital das Clínicas, protestos, atrasos na publicação do calendário acadêmico provocado pela greve e falta de segurança no Campus. As demais notícias foram consideradas neutras.

Através da empresa contratada para monitoramento de TV, VTV, foram identificadas nas emissoras Estação TV, TV Nova, TV Clube, TV Globo, TV Jornal SBT, TV Tribuna Record e TV Universitária 825 citações entre notas e matérias, envolvendo questões ligadas ao HC, protesto, falta de manutenção, paralisação, denúncias, manifestação dos estudantes, ocupação da reitoria, falta de energia, teatro, patrimônio, pesquisa, estudo, cursos, parcerias,

copa do mundo, preservação ambiental, exposição, pesquisa científica, tratamento médico, verbas, vestibular, biblioteca, escola pública, idosos e lançamentos.

Nas redes de televisão somaram 174 (cento e setenta e quatro) citações positivas envolvendo patrimônio, pesquisa, estudo, cursos, parcerias, copa do mundo, preservação ambiental, exposição, pesquisa científica, tratamento médico, verbas, vestibular, biblioteca, escola pública, idosos e lançamentos. As negativas somaram 126 (cento e vinte e seis) citações sobre Hospital das Clínicas (HC), protesto, falta de manutenção, paralisação, denúncias, manifestação dos estudantes, invasão da reitoria, falta de energia, infraestrutura do teatro. As demais foram consideradas neutras.

Para o ano de 2014, de acordo com o Relatório de Autoavaliação Institucional de 2014, os principais jornais locais, Jornal do Commercio, Diário de Pernambuco, Folha de Pernambuco, de 1º de janeiro a 31 de dezembro de 2014, foram contabilizadas 1.820 notícias em formato de notas, matérias e artigos. Desse total, 842 foram publicadas pelo Jornal do Commercio; 490 pelo Diário de Pernambuco e 488 pela Folha de Pernambuco.

Segundo dados da VTV, foram identificadas nas emissoras de televisão Estação TV, TV Nova, TV Clube, TV Globo, TV Jornal SBT, TV Tribuna Record e TV Universitária 304 citações entre notas e matérias, envolvendo questões ligadas ao atendimento e infraestrutura do Hospital das Clínicas, segurança, iluminação, Casa do Estudante, lixo, segurança, falta de manutenção, paralisação, denúncias, manifestação dos estudantes, laboratórios, descobertas científicas, apresentação cultural, pesquisa, estudos, cursos, parcerias, preservação ambiental, exposição, pesquisa científica, tratamento médico, verbas, vestibular, biblioteca e lançamentos.

Como atuações positivas destacam-se e os jornais impressos somando 139 matérias com temáticas relacionadas ao desempenho de alunos em competições nacionais e internacionais, intercâmbios, às iniciativas com enfoque social, tais como: notas da avaliação do MEC; adesão ao SISU; desempenho dos alunos; convênios e parcerias com outras instituições públicas para desenvolvimento de projetos e estudos voltados para desenvolvimento de mão de obra qualificada e impacto ambiental; campanhas de saúde e adoção de cães; e, curso de medicina no Agreste.

Nos canais de televisão, foram somadas 126 citações positivas envolvendo pesquisa, concerto, cursos, iluminação, programas, projetos, convênios, mutirão, campanhas, solenidades, tecnologia, atendimentos gratuitos, prevenção, campeonato, tratamento médico, exames, equipamentos, descobertas, lançamento de livro, feira, visita, prêmios, segurança, laboratórios, preservação ambiental, mobilidade, vestibular, bibliotecas.

Cotadas como atuações negativas, foram publicadas 41 notas, cartas e matérias que citaram, em ordem decrescente: atendimento e infraestrutura do Hospital das Clínicas; manutenção do campus e más condições dos prédios; atraso no calendário; barracas, fiteiros e lixo no entorno; paralisação de servidores; iluminação no campus; material eleitoral no campus; alagamento; e, más condições das calçadas. As demais foram consideradas neutras.

Nas TVs, foram 73 citações sobre más condições de atendimento e infraestrutura do Hospital das Clínicas (HC), assassinato de docente, greve dos servidores, paralisação, casa do estudante, lixo e segurança. As demais foram consideradas neutras.

A Diretoria de Avaliação Institucional e Planejamento (DAP) da PROPLAN junto com a Comissão Própria de Avaliação (CPA) realizaram uma pesquisa sobre o Clima Organizacional na UFPE. Foram consultados através plataforma disponível pelo formulário Google Docs, docentes, técnicos administrativos e discentes, durante o período de 20 de dezembro de 2014 à 9 de fevereiro de 2015. O objetivo da pesquisa era avaliar o Clima Organizacional na UFPE e verificar se existem diferenças nas percepções de docentes, discentes e técnicos administrativos. Como objetivo secundário, identificar diferenças de opinião por sexo e tempo de vínculo com a UFPE.

Os aspectos avaliados foram de comprometimento por parte dos docentes e técnicos administrativos, orgulho de pertencer à UFPE, gestão da pesquisa e inovação, gestão do ensino, gestão da extensão, conhecimento sobre as atividades de planejamento e avaliação institucional, disponibilidade de ações de capacitação, investimento em infraestrutura, ambiente físico, computadores e acesso à internet, segurança do campus, disponibilidade de informações de interesse próprio e preparação dos gestores.

A análise da pesquisa infere que em relação ao tempo de vínculo não há diferenças significativas entre as opiniões, exceto quanto à segurança no Campus, mostrando que quanto mais tempo na UFPE maior concordância com a melhoria da segurança no Campus.

A análise das diferenças de opinião entre sexo conclui que os homens são mais críticos e que existem diferenças estatisticamente significativas nos seguintes aspectos, onde as mulheres avaliaram mais positivamente que os homens: o comprometimento dos técnicos administrativos, o orgulho de pertencer à UFPE, a gestão da pesquisa e inovação, a gestão do ensino e a gestão da extensão.

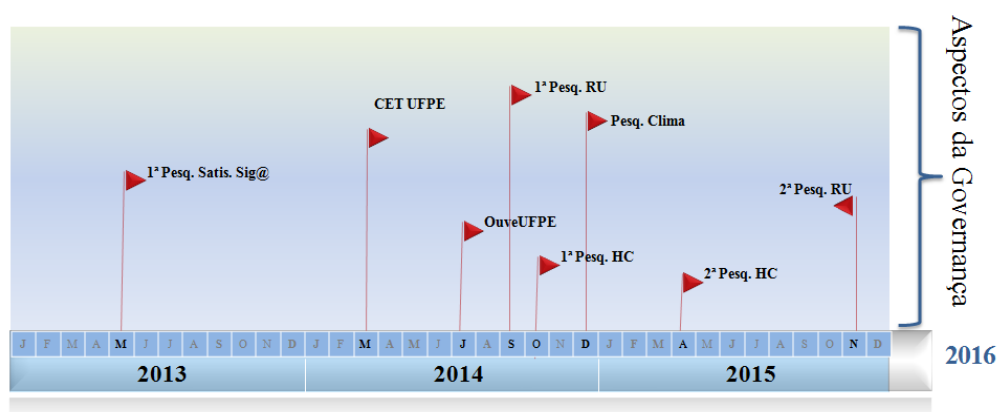
A análise quanto às diferenças de opinião por categoria mostram que: docentes e discentes avaliam melhor que os técnicos administrativos que os docentes são comprometidos com as atividades para as quais foram contratados, técnicos e discentes avaliam melhor que os docentes em relação ao comprometimento dos técnicos, docentes e técnicos avaliam melhor

que os discentes (que desconhecem essas ações) quando à disponibilização das ações de capacitação de pessoal, discentes e técnicos avaliam melhor o ambiente físico que ocupam para estudar ou trabalhar, técnicos avaliam melhor a suficiência dos computadores e o acesso à internet em relação aos discentes e docentes e quanto à preparação dos gestores para exercer sua função os discentes e docentes avaliam melhor que os técnicos.

Desta forma, observa-se que a UFPE possui instrumentos que avaliam a satisfação nos diversos segmentos universitários, contribuindo para o conhecimento sobre a satisfação das partes interessadas com relação aos seus serviços e produtos, buscando a melhoria e evolução ano após ano.

A Figura 8 (4) apresenta de forma esquematizada as práticas de governança observadas para a dimensão de responsabilidade social:

Figura 8 (4) - Aspectos da Governança para a dimensão responsabilidade social



Legenda:

1ª Pesq. Satis. Sig@ - 1ª Pesquisa de Satisfação do Usuário do Sig@;

CET UFPE - Comissão de Ética da UFPE;

OuveUFPE - Sistema Gestão de Demandas da Ouvidoria;

1ª Pesq. RU - 1ª Pesquisa de satisfação do Restaurante Universitário;

1ª Pesq. HC - Pesquisa para avaliar o índice de satisfação dos cidadãos que utilizam os serviços de internação e ambulatório do HC;

Pesq. Clima - Pesquisa sobre o Clima Organizacional UFPE;

2ª Pesq. HC - Pesquisa de satisfação da percepção do usuário;

2ª Pesq. RU - 2ª Pesquisa de satisfação do Restaurante Universitário.

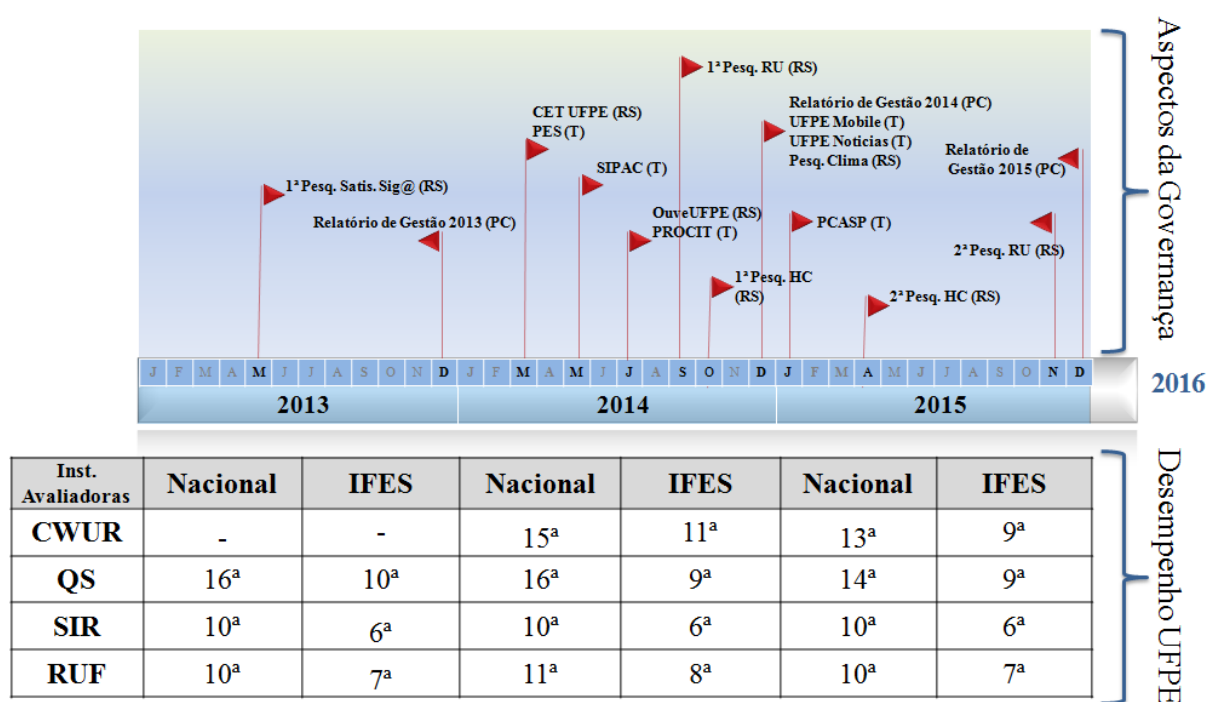
Fonte: Elaborado pela autora.

4.3 Associação do desempenho da UFPE com as práticas de governança

Nesta seção foi verificado e analisado se o desempenho da UFPE está associado ao incremento das práticas de governança.

Na Figura 9 (4) é apresentada uma linha do tempo na qual estão dispostas do eixo superior as práticas de governança da UFPE observadas durante o período analisado e no eixo inferior os indicadores da UFPE no mesmo período:

Figura 9 (4) - Associação entre os aspectos da governança e o desempenho da UFPE



Legenda:

1ª Pesq. Satis. Sig@ - 1ª Pesquisa de Satisfação do Usuário do Sig@;

CET UFPE - Comissão de Ética da UFPE; **PES** - Portal do Estudante;

SIPAC - Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contrato;

OuveUFPE - Sistema Gestão de Demandas da Ouvidoria;

PROCIT - Pró-Reitoria de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação (PROCIT);

1ª Pesq. RU - 1ª Pesquisa de Satisfação do Restaurante Universitário;

1ª Pesq. HC - Pesquisa para avaliar o índice de satisfação dos cidadãos que utilizam os serviços de internação e ambulatório do HC;

Pesq. Clima - Pesquisa sobre o Clima Organizacional UFPE;

PCASP - Plano de Contas Aplicado ao Setor Público;

2ª Pesq. HC - Pesquisa de satisfação da percepção do usuário;

2ª Pesq. RU - 2ª Pesquisa de Satisfação do Restaurante Universitário;

CWUR - Center for World University Rankings; **QS** - QS World University Rankings;

SIR - Scimago Institutions Rankings; **RUF** - Ranking Universitário Folha.

Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com as práticas de governança analisadas, pode-se observar que no ano de 2013 a presença de duas práticas: 1ª Pesquisa de Satisfação do Usuário do Sig@, ação dirigida pelo Núcleo de Tecnologia da Informação (NTI) e a presença do Relatório de Gestão do referido ano. Para o ano de 2014, foram observadas onze práticas: criação da Comissão de Ética da UFPE, do Portal do Estudante, implantação do Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contrato (SIPAC), implantação do Sistema Gestão de Demandas da Ouvidoria (Ouve UFPE), criação da Pró-Reitoria de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação (PROCIT), 1ª Pesquisa de Satisfação do Restaurante Universitário (RU), 1ª Pesquisa de Satisfação do Hospital das Clínicas (HC), Pesquisa sobre Clima Organizacional UFPE, divulgação do Relatório de Gestão de 2014, implantação dos aplicativos móveis UFPE Mobile e UFPE Notícias. Em 2015 foram observadas quatro novas práticas em relação aos anos anteriores: implantação do Plano de Contas aplicado ao Setor Público (PCASP), 2ª Pesquisa de Satisfação do HC, 2ª Pesquisa de Satisfação do RU e divulgação do Relatório de Gestão de 2015.

Dessa forma, foram observadas 17 práticas de governança dentro do período de 2013 a 2015, embasadas nos modelos do IBGC (2015), IFAC (2001), OCDE (2015b) e TCU (2014) e as dimensões e práticas selecionadas para o estudo. Destas práticas, seis são da dimensão transparência, três da dimensão de prestação de contas e oito da dimensão de responsabilidade social.

Analisando a dispersão das práticas de governança ao longo do período analisado, percebe-se uma evolução crescente, uma vez que elas não se finalizam dentro do ano que ocorreu, mas sim as práticas do ano anterior influenciam e estão presentes no ano seguinte. Isso pode contribuir de forma positiva para o desempenho da instituição no próximo ano, como é observado um crescimento nas posições ocupadas pela UFPE em nível nacional e entre as IFES.

A UFPE se consolida em 2015 entre a melhor universidade federal no Norte-Nordeste e uma das melhores do Brasil, ficando nos últimos três anos entre as 16 melhores universidades do país.

Dentre dos aspectos de governança analisados nesta pesquisa, pontos positivos e negativos podem ser observados:

- I. Pontos positivos: Dimensão de Transparência: presença de canais de comunicação destinados para os diferentes públicos universitários, mostrando assim a preocupação

em divulgar informações para os diferentes segmentos; divulgação espontânea e proativa de documentos não exigidos legalmente, como manuais, tutoriais, guias e orientações diversas; Dimensão de Prestação de Contas: divulga os relatórios anuais de gestão do exercício; disponibiliza informações sobre a remuneração e benefícios dos gestores devidamente explicados, via Portal da Transparência; Dimensão de Responsabilidade Social: apresenta instrumentos que disciplinam sua conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis às melhores práticas e possui órgão de Auditoria Interna que garante que ações sejam tomadas em prol das boas práticas; possui instrumentos que avaliam a satisfação dos seus produtos e serviços nos diversos segmentos universitários.

- II. Pontos negativos: Dimensão de Transparência: atendimento parcial da divulgação das demonstrações contábeis conforme as normas internacionais, além do não atendimento nos anos de 2013 e 2014 quanto à utilização do Plano de Contas Aplicado ao Setor Público (PCASP), conforme a IPSAS 1; Dimensão de Prestação de Contas: não foi submetida à auditoria realizada por empresas de auditoria independente; Dimensão de Responsabilidade Social: ausência da divulgação de código de ética próprio.

A melhoria contínua da governança nas instituições públicas contribui para uma gestão mais transparente, responsável e legítima. Observa-se através da linha do tempo apresentada que a presença das práticas de governança tende a contribuir para a melhoria do desempenho institucional na UFPE.

5 Considerações Finais

A presente pesquisa teve como objetivo principal analisar até que ponto a introdução das práticas de governança na UFPE pode ser associada com o desempenho divulgado pelas principais instituições avaliadoras de IES, no período de 2013 a 2015. Com o intuito de atender ao objetivo geral, buscou-se responder aos objetivos específicos.

O primeiro objetivo versa sobre analisar a evolução do desempenho da UFPE de acordo com os principais indicadores de avaliação de IES, situando a nível internacional, nacional e entre as IFES. Diante da discussão apresentada, no panorama internacional a UFPE apresenta ainda um desempenho tímido, atingindo em 2015 sua melhor colocação entre as 525 melhores universidades mundiais. Em nível nacional, se destaca entre a melhor universidade do norte-nordeste durante o período analisado e chega a atingir em 2015 a posição entre as 10 melhores universidades brasileiras de acordo com os índices RUF e SIR. Entre as IFES o seu desempenho é ainda melhor: chegou a se destacar entre as 6 melhores universidades federais de acordo com o índice SIR.

Nacionalmente a UFPE se consolida em uma posição razoável em relação às demais universidades federais, mas em nível internacional sua trajetória é incipiente. De acordo como os dados do índice CWUR a UFPE no ano de 2014 teve posições mais satisfatórias nos parâmetros de qualidade da educação e qualidade do corpo docente, ficando, respectivamente, entre as 355 e 210 melhores universidades do mundo neste parâmetro. Contudo, em 2015 as posições passaram a ser de 367 (qualidade da educação) e 218 (qualidade do corpo docente). A análise do índice fez concluir que ainda há um longo caminho a percorrer, principalmente quando se trata de parâmetros como impacto científico (posição 946^a em 2015), pesquisa que figuram em revistas altamente influentes (884^a em 2015), citações (812^{a+} em 2015) e publicações (749^a em 2015). Percebe-se que este índice indica uma fragilidade no campo da pesquisa em relação à universidade.

O segundo objetivo específico trata de elencar as práticas de governança promovidas pela UFPE, com base nas dimensões de transparência, prestação de contas e responsabilidade social. Essas dimensões, bem como as práticas analisadas, foram extraídas com base dos modelos de governança do IBGC (2015), IFAC (2001), OCDE (2015b), TCU (2014).

Quanto à dimensão transparência, três práticas foram analisadas: (1) divulgar informação para os diferentes segmentos universitários, (2) divulgar relatórios adicionais aos exigidos legalmente e (3) apresentar relatórios contábeis de acordo com padrões internacionais. A primeira prática foi atendida de forma satisfatória, uma vez que a UFPE possui canais de comunicação destinados aos diferentes públicos universitários, como o Portal do Estudante, aplicativos móveis (UFPE Mobile, UFPE Notícias), website da ASCOM e o Servidor em foco, ações que mostram a preocupação em divulgar informação para os diferentes segmentos universitários. A segunda prática, como pode ser observado no Apêndice E, foram encontrados 41 documentos disponíveis publicamente nos websites fora de exigência legal. Esses documentos possuem informações de interesse para determinados segmentos acadêmicos e a divulgação de espontânea e proativa, ou seja, independentemente de solicitações, é um ponto positivo e que confirma o cumprimento desta prática. Já a terceira prática, referente à divulgação dos relatórios contábeis de acordo com as normas internacionais, foi cumprida de forma parcial, já que durante o período analisado, além de não ter sido divulgado todos os demonstrativos exigidos pelas normas internacionais de contabilidade, só no ano de 2015 que o plano de contas aplicado ao setor público foi atualizado conforme exigência das normas. A opção pela padronização dos relatórios contábeis permite a comparabilidade entre relatórios de diferentes instituições, de modo que fiquem claros os compromissos, as políticas, os indicadores e os princípios de ordem ética, contribuindo para uma avaliação positiva da qualidade gerencial da instituição. Ainda assim, apesar de incipiente, isso mostra que em 2015 a UFPE se aproxima mais da convergência contábil mundial, buscando a melhoria dos seus relatórios contábeis.

Quanto à dimensão prestação de contas, as seguintes práticas foram analisadas: (1) divulgar relatório anual de gestão do exercício, (2) submeter à auditoria externa anual e (3) divulgar informações sobre a remuneração e benefícios dos gestores devidamente explicados. Nesta dimensão, apenas a prática 2 não foi atendida, ou seja, durante o período analisado a UFPE não foi submetida à auditoria externa, realizada por empresas independentes. No Brasil, as instituições públicas não são obrigadas a se submeterem à auditoria feita por empresas de auditoria independente, pois órgãos específicos de controle (a exemplo do Tribunal de Contas da União e da Controladoria Geral da União) são considerados suficientes para garantir a qualidade e a compreensão das informações contábeis. Apesar de legalmente as instituições públicas não serem exigidas, essa é uma prática defendida pelos modelos de governança utilizados. Já em relação à prática 1, a divulgação dos relatórios de gestão, vale o destaque por

ser um documento de importância fundamental, pois é através dele que a instituição presta informações da organização as partes interessadas.

Quanto à dimensão de responsabilidade social, mais três práticas foram analisadas: (1) possuir ações que garantam a conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis às melhores práticas, (2) possuir um código de conduta próprio e (3) avaliar a imagem da organização e a satisfação das partes interessadas com seus serviços e produtos. Apenas a prática 2 não foi atingida, uma vez que o Código de Conduta Ética próprio da instituição não foi observado na investigação, e muito provável está em elaboração. Sua ausência compromete a definição de padrões de comportamento dos membros do conselho de administração, da alta administração e dos demais servidores, a cultura organizacional, o tratamento de conflitos de interesses, entre outros. Apesar disso, nas demais práticas a avaliação foi satisfatória, uma vez que em resposta à primeira prática a UFPE possui seu Estatuto e Regimento Geral, apesar de desatualizados, além da Auditoria Interna para garantir a conformidade junto às boas práticas de governança, bem como a universidade utiliza de vários canais que visam avaliar a imagem da instituição e satisfação das partes interessadas, como pesquisas de satisfação do Restaurante Universitário, pesquisa de satisfação do usuário do Sig@, pesquisa para avaliar o índice de satisfação dos cidadãos que utilizam os serviços de internação e ambulatório do Hospital das Clínicas (HC) e também a percepção do usuário quanto ao serviço prestado pelo HC e pesquisa sobre o Clima Organizacional. Avaliar sua imagem, saber a opinião das partes interessadas pode minimizar os custos de reparo em relação aos custos de promover confiança, e seu valor econômico enquanto universidade pública aumenta, proporcionando vantagens competitivas, atraindo e retendo servidores, discentes e a sociedade em geral passa a ter a percepção de instituição responsável.

O terceiro objetivo contribui para responder ao objetivo geral com a verificação e análise do desempenho da UFPE em associação aos incrementos das práticas de governança. Verificou-se que durante o período de 2013 a 2015 foram identificadas 17 práticas em relação às dimensões e práticas selecionadas para o estudo. Destas práticas, seis são da dimensão transparência, três da dimensão de prestação de contas e oito da dimensão de responsabilidade social. Isso pode levar a entender que apesar de possuir poucas ações que contribuam para o aspecto de prestação de contas, a partir de 2014, com a implantação do Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contrato (SIPAC) e em 2015 com a adoção do novo Plano de Contas aplicado ao Setor Público (PCASP), a universidade tem procurado atender às exigências externas. Enquanto isso, em relação ao aspecto de responsabilidade social, percebe-se ações da universidade com o intuito de buscar o diálogo com a comunidade

acadêmica, através de pesquisas de satisfação durante os anos de 2014 e 2015. Já quanto à transparência, percebe-se o atendimento de maior número de práticas, ainda que um de forma parcial, mas que há a percepção de melhora quanto ao atendimento junto à convergência dos relatórios contábeis junto ao cenário mundial.

Desta forma, conclui-se que, ao longo do período analisado, a implantação das práticas de governança na UFPE tem indicado não só a melhora no quantitativo identificado durante o período, onde no ano de 2013 foram observadas duas práticas, em 2014 onze práticas e em 2015 quatro novas práticas, como também um melhor desempenho pela instituição neste mesmo período, que pode ser associado ao incremento das práticas de governança.

Como sugestão para futuras pesquisas recomenda-se adaptar o modelo utilizado para avaliar a presença das práticas de governança de forma a gerar um ranking e desta forma seria possível verificar quantitativamente a relação entre governança e desempenho. Outra sugestão seria replicar este trabalho em outras instituições de ensino superior de forma a verificar o comportamento do desempenho destas em relação às práticas de governança.

Recomendações Gerenciais

Nesta parte são apresentadas sugestões à Universidade Federal de Pernambuco, considerando a pesquisa realizada e seus resultados apresentados.

Em relação ao desempenho da universidade medido através dos indicadores de avaliação (rankings universitários), a pesquisa revelou que no panorama internacional a UFPE apresenta ainda um desempenho tímido, alcançando em 2015 sua melhor colocação no período avaliado, ficando entre as 525 melhores universidades mundiais. A análise do índice CWUR constata que quando se trata dos parâmetros impacto científico (posição 946^a em 2015), pesquisa que figuram em revistas altamente influentes (884^a em 2015), citações (812^a+ em 2015) e publicações (749^a em 2015), sua posição fica muito além da sua posição geral, indicando uma fragilidade no campo da pesquisa da universidade. Recomenda-se que a universidade busque por mais investimentos junto aos órgãos de fomento nacional (CAPES, CNPq, FACEPE e outros) e parcerias com demais universidades a nível nacional e internacional. Assim a pesquisa seria mais rentável e geraria um maior número de trabalhos com as parcerias.

No que diz respeito às práticas de governança, dividiu-se as recomendações por dimensão analisada. São apresentados os problemas (indicados pelas letras) e a devida recomendação sugerida pela pesquisadora:

1^a) Dimensão de Transparência:

- a) A UFPE atende à prática de divulgar informação para os diferentes segmentos universitários, porém durante a realização da pesquisa foi observado que alguns websites da instituição estão com as informações desatualizadas. Um website que dispõe de informações atualizadas transmite uma imagem de dinamismo e organização, além de melhorar consideravelmente seu posicionamento como referência em fontes de informação. Assim, se sugere aprimorar os canais de comunicação destinados aos diferentes segmentos universitários, mantendo-os atualizados, com informações de interesse do público. Para que isso seja possível, é necessário criar um setor de comunicação para cada unidade acadêmica (centro, divisão, núcleo) responsável por levar a comunicação aos servidores, alunos e

terceirizados deste local. Também, tomando como modelo o Portal do Estudante da UFPE, sugere-se criar um Portal do Servidor da UFPE, com informações relevantes para sua “vida” dentro da instituição;

- b) Quanto à prática divulgação dos relatórios contábeis de acordo com as normas internacionais, foi identificada a ausência de alguns relatórios, especificados na discussão da pesquisa, a saber: nos anos de 2013 e 2014, Demonstração dos Fluxos de Caixa e Notas explicativas, e em 2015, Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido. Assim sugere-se adicionar os relatórios contábeis faltantes nos relatórios de gestão do exercício para uma melhor avaliação da situação econômico-financeira da instituição, de acordo com as normas internacionais do setor público (IPSAS 1). A opção pela padronização dos relatórios contábeis permite a comparabilidade entre relatórios de diferentes instituições, de modo que fiquem claros os compromissos, as políticas, os indicadores e os princípios de ordem ética, contribuindo para uma avaliação positiva da qualidade gerencial da instituição.

2ª) Dimensão de Prestação de Contas:

- a) A recomendação dada para esta dimensão é referente à práticas de submissão à auditoria externa anual realizada por empresa de auditoria independente. Apesar de não ser legalmente obrigada, sugere-se a universidade estudar a viabilidade de se contratar uma empresa de auditoria independente para uma melhor adequação da gestão patrimonial e financeira, do resultado das operações, as mutações do patrimônio líquido e as origens e aplicações de recursos da instituição.

3ª) Dimensão de Responsabilidade Social:

- a) Referente à prática de possuir ações que garantam a conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis às melhores práticas, sugere-se buscar a atualização e divulgação do Estatuto e do Regimento Geral da UFPE, documentos elaborados e aprovados a mais de 40 anos, em setembro de 1974 e agosto de 1975, respectivamente. É de fundamental necessidade a atualização destes documentos, como forma de atender às demandas surgidas nesse longo período de vigência;
- b) Quanto à prática de possuir um código de conduta próprio, sugere-se a elaboração e divulgação do Código de Conduta Ética próprio da UFPE. Desde março de 2014 a Comissão de Ética está em vigor e uma de suas responsabilidades é a elaboração e divulgação do código de conduta ética próprio da instituição.

Estas recomendações gerenciais são sugeridas como forma de contribuição prática do estudo realizado para a UFPE. Além das já mencionadas, sugere-se também a elaboração de um código específico para UFPE referente às boas práticas de governança. Este código contribuiria de sobremaneira como caminho de divulgação da governança dentro da UFPE, como também como forma de visibilidade interna e externa. Vale salientar que não basta apenas a elaboração do código, mas a ação principal é divulgá-lo de maneira permanente, seja em treinamentos de integração para novos servidores técnicos e docentes, como também na realização de capacitações como forma de fixar os conceitos, princípios e práticas nele contidos.

Referências

- ALVES, M. S.; SALCEDO, D. A. **Indicadores de Qualidade como Instrumento de Gestão: um estudo de caso no Restaurante Universitário da UFPE**. In: Encontro de Estudos sobre Tecnologia, Ciência e Gestão da Informação (ENEGI), V, Anais..., 2014
- ANASTASIA, F. **Responsabilização por Controle Parlamentar**. Trabalho apresentado ao GT Instituições Políticas da ANPOCS, Petrópolis, 2000.
- ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BARBOSA, G. C.; FREIRE, F. S.; CRISÓSTOMO, V. L. **Análise dos indicadores de gestão das IFES e o desempenho discente no ENADE**. Avaliação, Campinas; Sorocaba, SP, v. 16, n. 2, p. 317-344, jul. 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/aval/v16n2/a05v16n2.pdf>>. Acesso em: 20 out. 2015.
- BENGOETXEA, E.; BUELA-CASAL, G. **The new multidimensional and user-driven higher education ranking concept of the European Union**. International Journal of Clinical and Health Psychology. v.13, p. 67-73, 2013. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1697260013700097>>. Acesso em: 10 ago. 2015.
- BENITO, M.; ROMERA, R. **Improving quality assessment of composite indicators in university rankings: a case study of French and German universities of excellence**. Scientometrics, v. 89, n. 1, p. 153-176, Oct. 2011. Disponível em: <http://portal.uc3m.es/portal/page/portal/organizacion/web_consejo_social/gabinete_estudios_prospectiva/Estudios/FicherosEstudios/BenitoRomera_UniversityRankings.pdf>. Acesso em: 22 mai. 2016.
- BEUREN, I. M. (org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003.
- BEVIR, M. **Democratic governance: a genealogy**. Princeton: Princeton University Press, 2010. Disponível em: <<https://osb.revues.org/1695>>. Acesso em: 02 jun. 2016.
- BITTENCOURT, H. R.; CASARTELLI, A. O.; RODRIGUES, A. C. M. **Sobre o Índice Geral de Cursos (IGC)**. Avaliação, Campinas; Sorocaba, SP, v. 14, n. 3, p. 667-682, nov. 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/aval/v14n3/a08v14n3.pdf>>. Acesso em: 27 jul. 2015.
- BRASIL. Decreto de 26 de maio de 1999. Cria a Comissão de Ética Pública e dá outras providências. **Diário Oficial [da República Federativa do Brasil]**, Brasília, DF, 27 mai. 1999. Seção 1, p. 2. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/DNN/Dnnconduta.htm>. Acesso em: 04 jul. 2016.

_____. Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994. Aprova o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal. **Diário Oficial [da República Federativa do Brasil]**, Brasília, DF, 23 jun. 1994. Seção 1, p. 9295. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm>. Acesso em: 04 jul. 2016.

_____. Exposição de Motivos nº 37, de 18 de agosto de 2000. Código de Conduta da Alta Administração Federal. **Diário Oficial [da República Federativa do Brasil]**, Brasília, DF, 22 ago. 2000. Seção 1, p. 1. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/codigos/codi_conduta/cod_conduta.htm>. Acesso em: 15 jul. 2016.

_____. Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. **Diário Oficial [da República Federativa do Brasil]**, Brasília, DF, 05 mai. 2000. Seção 1, p. 1. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp101.htm>. Acesso em: 04 jul. 2016.

_____. Lei Complementar nº 131, de 27 de maio de 2009. Acrescenta dispositivos à Lei Complementar no 101, de 4 de maio de 2000, que estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências, a fim de determinar a disponibilização, em tempo real, de informações pormenorizadas sobre a execução orçamentária e financeira da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. **Diário Oficial [da República Federativa do Brasil]**, Brasília, DF, 28 mai. 2009. Seção 3, p. 2. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp131.htm>. Acesso em: 04 jul. 2016.

_____. Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. **Diário Oficial [da República Federativa do Brasil]**, Brasília, DF, 15 abr. 2004. Seção 1, p. 3. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm>. Acesso em: 20 out. 2015.

_____. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei no 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei no 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. **Diário Oficial [da República Federativa do Brasil]**, Brasília, DF, 18 nov. 2011. Seção 1, Edição Especial. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm>. Acesso em: 16 jul. 2016.

_____. Portaria nº 175, de 9 de julho de 2013. **Diário Oficial [da República Federativa do Brasil]**, Brasília, DF, 12 jul. 2013. Seção 1, p. 202. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/portarias/portaria_tcu_175_-2013.pdf>. Acesso em: 14 jul. 2016.

_____. Portaria nº 90, de 16 de abril de 2014. **Diário Oficial [da República Federativa do Brasil]**, Brasília, DF, 13 abr. 2014. Seção 1, p. 91. Disponível em: <<http://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?inline=1&fileId=8A8182A14DB4AFB3014DB65C07F80DEE>>. Acesso em: 14 jul. 2016.

_____. Portaria nº 321, de 30 de novembro de 2015. **Diário Oficial [da República Federativa do Brasil]**, Brasília, DF, 14 dez. 2015. Seção 1, p. 81. Disponível em: <<http://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A151356F960151A592CC143058>>. Acesso em: 14 jul. 2016.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Uma nova gestão para um novo Estado: Liberal, Social e Republicano**. Revista do Serviço Público. 2001. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/papers/2001/78Ottawa-p.pdf>>. Acesso em: 09 jul. 2016.

_____. **Uma resposta estratégica aos desafios do capitalismo global e da democracia**. 2002. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/papers/2002/02.Desafios_do_capitalismo_Global.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2016.

CGU. Controladoria Geral da União. **Portal da Transparência**. Disponível em: <<http://www.portaltransparencia.gov.br>>. Acesso em: 14 jul. 2016.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 10ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

CORRÊA, D. M. M. C. **Indicadores de gestão do TCU e o desempenho dos cursos no Enade: um estudo de cursos de graduação**. 2013. 253f. Tese (Doutorado em Educação Brasileira) - Universidade Federal do Ceará, 2013. Disponível em: <http://www.repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/5943/1/2013_Tese_DMMCCORREA.pdf>. Acesso em: 22 out. 2015.

CVM. Comissão de Valores Mobiliários. **Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa**. Cartilha de Governança, Junho de 2002. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/investidor-em-acao/files/2011/04/cartilha-CVM-Governan%C3%A7a-Corporativa.pdf>>. Acesso em: 22 out. 2015.

CWUR. Center for World University Rankings. **CWUR 2014 - World University Rankings**. 2014. Disponível em: <<http://cwur.org/2014.php>>. Acesso em: 03 jul. 2016.

_____. **CWUR 2015 - World University Rankings**. 2015a. Disponível em: <<http://cwur.org/2015.php>>. Acesso em: 03 jul. 2016.

_____. **CWUR - Methodology**. 2015b. Disponível em: <<http://cwur.org/methodology.php>>. Acesso em: 03 jul. 2016.

DIAS SOBRINHO, J. **Avaliação e transformações da educação brasileira (1995 - 2009): do Provão ao SINAES**. Avaliação, Campinas; Sorocaba, SP, v. 15, n. 1, p. 195-224, mar. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/aval/v15n1/v15n1a11.pdf>>. Acesso em: 11 jun. 2015.

_____. **Avaliação quantitativa, avaliação qualitativa: interações e ênfases**: In: Valdemar Sguissardi (org). Avaliação universitária em questão: reformas do estado e da educação superior. Campinas, SP: Autores Associados. 1997.

_____. **Qualidade, avaliação:** do SINAES a índices. Avaliação, Campinas; Sorocaba, SP, v. 13, n. 3, p. 817-825, nov. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/aval/v13n3/11.pdf>>. Acesso em: 11 jun. 2015.

FERREIRA, M. C.; SANTOS, W. J. L.; PESSANHA, J. F. M. **Avaliação do Ensino Superior:** Análise dos Indicadores instituídos pelo TCU para as IFES. Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ (online), Rio de Janeiro, v. 18, n.1, p. 104-124, jan./abr, 2013. Disponível em: <<http://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/rcmccuerj/article/view/5889/4263>>. Acesso em: 23 out. 2015.

FIRMO FILHO, A. L. Contabilidade Pública Prática. 1 ed. Santa Catarina: Clube dos Autores, 2012. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=Z38uBQAAQBAJ&lpq=PA54&ots=ASBQX8yTqE&dq=dvp%20e%20dre&hl=ptBR&pg=PA54#v=onepage&q=dvp%20e%20dre&f=false>>. Acesso em: 17 jul. 2016.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa.** 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FREDERICKSON, H. G. **The repositioning of American public administration.** Political Science and Politics, v. 32, n. 4, p. 701-711, 1999. Disponível em: <<http://www.speters.net/PrincipalAgent/short%20principal%20agent/frederickson.doc>>. Acesso em: 15 jun. 2015.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais:** paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2010.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa.** 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/CMPGPT.pdf>> Acesso em: 02 jun. 2016.

IFAC, International Federation of Accountants. **Governance in the public sector:** A governing body perspective, 2001. Disponível em: <https://www1.toronto.ca/inquiry/inquiry_site/cd/gg/add_pdf/Study_13_Governance.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2015.

_____. **International Public Sector Accounting Standards - IPSAS.** Tradução: Conselho Federal de Contabilidade. 2010. Disponível em: <http://portalcfc.org.br/wordpress/wp-content/uploads/2013/01/ipsas2010_web.pdf>. Acesso em: 04 jul. 2016.

INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Avaliação das Instituições de Educação Superior.** Brasília: INEP, 2011a. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/superior-avaliacao_institucional>. Acesso em: 05 out. 2015.

_____. **Resumo Técnico Censo da Educação Superior 2013.** Brasília: INEP, 2015a. Disponível em: <http://download.inep.gov.br/download/superior/centso/2013/resumo_tecnico_censo_educacao_superior_2013.pdf>. Acesso em: 03 jul. 2016.

_____. **Índice Geral de Cursos Avaliados da Instituição – IGC.** Brasília: INEP, 2016. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/educacao-superior/indicadores/indice-geral-de-cursos-igc>>. Acesso em: 03 jul. 2016.

_____. **Manual dos indicadores de qualidade.** Brasília: INEP, 2011b. Disponível em: <http://download.inep.gov.br/educacao_superior/enade/notas_tecnicas/2011/manual_indicadores_qualidade_2011_sem_logo.pdf>. Acesso em: 28 jul. 2015.

_____. **Nota Técnica Daes/Inep Nº 58/2015** – Cálculo do Conceito Preliminar de Curso 2014. Brasília: INEP, 2015b. Disponível em: <http://download.inep.gov.br/educacao_superior/enade/notas_tecnicas/2014/nota_tecnica_daes_n582015_calculo_do_cpc2014.pdf>. Acesso em 03 jul. 2016.

_____. **Nota Técnica Daes/Inep Nº 59/2015** - Cálculo do Índice Geral de Cursos Avaliados da Instituição 2014. Brasília: INEP, 2015c. Disponível em: <http://download.inep.gov.br/educacao_superior/enade/notas_tecnicas/2014/nota_tecnica_daes_n592015_calculo_do_igc2014.pdf>. Acesso em 03 jul. 2016.

_____. **Nota Técnica Nº 72** - Cálculo do Conceito Preliminar de Curso referente a 2013. Brasília: INEP, 2015d. Disponível em: <http://download.inep.gov.br/educacao_superior/enade/notas_tecnicas/2013/nota_tecnica_n_72_2014_calculo_cpc_2013.pdf>. Acesso em 27 jul. 2015.

_____. **Nota Técnica Nº 73** - Cálculo do Índice Geral de Cursos Avaliados da Instituição referente a 2013. Brasília: INEP, 2014. Disponível em: <http://download.inep.gov.br/educacao_superior/enade/notas_tecnicas/2013/nota_tecnica_n_73_2014_calculo_igc_2013.pdf>. Acesso em 27 jul. 2015.

_____. **Portaria Normativa Nº 4, de 5 de agosto de 2008.** Regulamenta a aplicação do conceito preliminar de cursos superiores, para fins dos processos de renovação de reconhecimento respectivos, no âmbito do ciclo avaliativo do SINAES instaurado pela Portaria Normativa nº 1, de 2007. Diário Oficial [da República Federativa do Brasil], Brasília, DF, 08 nov. 2008a. Seção 1, p. 19. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=670-sesup-port-04-2008-pdf&Itemid=30192>. Acesso em: 20 out. 2015.

_____. **Portaria Normativa Nº 12, de 5 de setembro de 2008.** Institui o Índice Geral de Cursos da Instituição de Educação Superior (IGC). Diário Oficial [da República Federativa do Brasil], Brasília, DF, 08 nov. 2008b. Seção 1, p. 13. Disponível em: <http://download.inep.gov.br/download//condicoes_ensino/2008/PORTARIA_NORMATIVA_12.pdf>. Acesso em: 20 out. 2015.

_____. **Portaria Normativa Nº 107, de 22 de julho de 2004.** SINAES e ENADE – disposições diversas. Diário Oficial [da República Federativa do Brasil], Brasília, DF, 23 jul. 2004. Seção 1, p. 24. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf_legislacao/rede/legisla_rede_port107.pdf>. Acesso em: 05 out. 2015.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. **Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure**. Journal of Financial Economics, 1976, v. 3, n. 4, p. 305-360. Disponível em: <<http://www.sfu.ca/~wainwrig/Econ400/jensen-meckling.pdf>>. Acesso em: 09 jul. 2015.

LA-PORTA, R. **Investor protection and corporate governance**. Social Science Research Network, 2000. Disponível em: <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=183908>. Acesso em: 01 nov. 2015.

LODI, J. B. **Governança corporativa: o governo da empresa e o conselho de administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MARE. Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado. **Plano diretor da reforma do aparelho do Estado**. Brasília, DF, 1995. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/PlanoDiretor/planodiretor.pdf>>. Acesso em: 11 ago. 2015.

MATTIA, C.; BELLEN, H. M. V. **A Experiência da Governança Pública na Elaboração dos Planos Estaduais de Cultura**. In: XXXVIII Encontro da ANPAD, 2014, Rio de Janeiro. Anais Eletrônicos... Rio de Janeiro: ANPAD, 2014. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_APB1123.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2016.

MEC. Ministério da Educação. **Prestação de Contas Ordinárias Anual - Relatório de Gestão do exercício de 2014**. 2015. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=17528-fies-relatorio-gestao-pcoa-exercicio-2014-tcu&Itemid=30192>. Acesso em: 06 jul. 2016.

OECD. Organisation for Economic Co-Operation and Development. **OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises**. OECD, 2015a. Disponível em: <<http://www.oecd.org/daf/ca/OECD-Guidelines-Corporate-Governance-SOEs-2015.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2015.

_____. **G20/OECD Principles of Corporate Governance**. OECD, 2015b. Disponível em: <<http://www.oecd.org/g20/meetings/antalya/Corporate-Governance-Principles-ENG.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2015.

PIRES, S. D. B.; ROSA, P. M.; SILVA, A. T. **Um modelo de alocação de recursos orçamentários baseado em desempenho acadêmico para Universidades Públicas**. ASAA - Advances in Scientific and Applied Accounting, v.3, n.2, p.239-270, 2010. Disponível em: <<http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-08/index.php/ASAA/article/view/1768>>. Acesso em: 10 ago. 2015.

POLIDORI, M. M.. **Políticas de avaliação da educação superior brasileira: Provão, SINAES, IDD, CPC, IGC e...** Outros índices. Avaliação, Campinas; Sorocaba, SP. v. 14, n. 2, p. 267-290, jul. 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/aval/v14n2/a09v14n2.pdf>>. Acesso em: 11 jun. 2015.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1989.

PRESTES, M. L. M. **A pesquisa e a construção do conhecimento científico: do planejamento aos textos, da escola à academia**. 1. ed. São Paulo: Rêspel, 2002.

QS. Quacquarelli Symonds World University Rankings. **QS World University Rankings: Methodology**. 2015. Disponível em: <<http://www.topuniversities.com/university-rankings-articles/world-university-rankings/qs-world-university-rankings-methodology>>. Acesso em: 03 jul. 2016.

_____. **Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)**. 2016. Disponível em: <<http://www.topuniversities.com/universities/universidade-federal-de-pernamboucufpe#wur>>. Acesso em: 03 jul. 2016.

RHODES, R. A. **The new governance: Governing without government**. Political Studies, XLIV, p. 652-667, 1996. Disponível em: <http://www.researchgate.net/publication/227979762_The_New_Governance_Governing_Without_Government>. Acesso em: 14 jul. 2015.

ROBINSON, D. **The mismeasure of higher education? The corrosive effect of university rankings**. Ethics Sci Environ Polit, v. 13, 2013. Disponível em: <<http://www.int-res.com/articles/esep2013/13/e013pp2.pdf>>. Acesso em: 24 out. 2015.

RUF. Ranking Universitário Folha. **Como é feito o Ranking de Universidades**. 2015a. Disponível em: <<http://ruf.folha.uol.com.br/2014/oruf/comoefeitorankinguniversidades/>>. Acesso em: 03 jul. 2016.

_____. **Ranking Universitário Folha**. 2013. Disponível em: <<http://ruf.folha.uol.com.br/2013/rankinguniversitariofolha/>>. Acesso em: 03 jul. 2016.

_____. **Ranking de universidades**. 2014. Disponível em: <<http://ruf.folha.uol.com.br/2014/rankingdeuniversidades/>>. Acesso em: 03 jul. 2016.

_____. **Ranking de universidades**. 2015b. Disponível em: <<http://ruf.folha.uol.com.br/2015/ranking-de-universidades/>>. Acesso em: 03 jul. 2016.

SANTOS, J. F. **Governança Corporativa das Empresas Familiares Brasileiras de Capital Aberto Listadas e Não-Listadas em Bolsa**. 2005. 143f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: <http://www.coppead.ufrj.br/upload/publicacoes/Tese_Josete_Santos.pdf>. Acesso em: 12 ago. 2015.

SEOANE, A. Y. **¿Cómo se evalúan las universidades de clase mundial?** Revista de la Educación Superior, v. 38, n. 150, p. 113-120, 2009. Disponível em: <http://publicaciones.anui.es.mx/pdfs/revista/Revista150_S4A3ES.pdf>. Acesso em: 22 mai. 2016.

SINAES. Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior. **Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior**: da concepção à regulamentação. 5 ed. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2009. Disponível em: <http://www.pucsp.br/cpa/downloads/documento_sinaes_set_09.pdf>. Acesso em: 08 ago. 2015.

SIR. Scimago Institutions Rankings. **Rankings 2013**. 2013. Disponível em: <<http://www.scimagoir.com/rankings.php?year=2007>>. Acesso em: 03 jul. 2016.

_____. **Rankings 2014**. 2014. Disponível em: <<http://www.scimagoir.com/rankings.php?year=2008>>. Acesso em: 03 jul. 2016.

_____. **Rankings 2015**. 2015. Disponível em: <<http://www.scimagoir.com/rankings.php?year=2009>>. Acesso em: 03 jul. 2016.

_____. **SIR Methodology**. 2016. Disponível em: <<http://www.scimagoir.com/methodology.php>>. Acesso em: 03 jul. 2016.

STN. Secretaria do Tesouro Nacional. Plano de Contas Aplicado ao Setor Público. 2015. Disponível em: <http://www.tesouro.fazenda.gov.br/documents/10180/462463/CPU_PCASP_2016.pdf>. Acesso em: 03 jul. 2016.

TCU. Tribunal de Contas da União. **Orientações para o Cálculo dos Indicadores de Gestão**. Brasília: TCU, Secretaria de Educação Superior, 2006. Disponível em: <http://www.ufc.br/images/_files/a_universidade/avaliacao_institucional/orientacoes_indicadores_gestao_tcu.pdf>. Acesso em: 22 out. 2015.

_____. **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública**. Versão 2. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014. Disponível em: <<http://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A14DDA8CE1014DDFC35CA83C74>>. Acesso em: 02 set. 2015.

UFPE. Universidade Federal de Pernambuco. **Estatuto da Universidade Federal de Pernambuco**. 1974. Disponível em: <<https://www.ufpe.br/pedagogiaca/images/documentos/estatutoufpe.pdf>>. Acesso em: 30 out. 2015.

_____. **Indicadores de gestão (2007-2014)**. 2015a. Disponível em: <https://www.ufpe.br/proplan/images/pdf/ind_07_14_.pdf>. Acesso em: 03 jul. 2016.

_____. **Pesquisa do Clima Organizacional na UFPE**. 2015b. Disponível em: <https://www.ufpe.br/proplan/images/pdf/r_p_clima_org_ufpe.pdf>. Acesso em: 23. out. 2015.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2014-2108**. Disponível em: <https://www.ufpe.br/proplan/images/pdf/pdi_14_18_of.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2016.

_____. **Plano Estratégico Institucional (PEI) UFPE 2013-2027**. 2013a. Disponível em: <https://www.ufpe.br/proplan/images/pdf/pei13_27_.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2015.

_____. **Regimento Geral da Universidade Federal de Pernambuco**. 1975. Disponível em: <https://www.ufpe.br/dqf/images/documentos/reg_ufpe.pdf>. Acesso em: 23. out. 2015.

_____. **Regimento Interno da Auditoria Interna da UFPE**. 2015c. Disponível em: <https://www.ufpe.br/progepe/images/BO_novo/bo2015/Bo106.pdf>. Acesso em: 16. jul. 2016.

_____. **Relatório de Autoavaliação Institucional 2013**. Recife, PE, 2014a. Disponível em: <https://www.ufpe.br/proplan/images/avaliacao/relatorio_autoavaliacao_cpa_2013_final.pdf>. Acesso em: 23. out. 2015.

_____. **Relatório de Autoavaliação Institucional 2014**. Recife, PE, 2015d. Disponível em: <https://www.ufpe.br/proplan/images/documentos/relatorio%20autoavaliacao_cpa%202014_31_mar_2015.pdf>. Acesso em: 23. out. 2015.

_____. **Relatório da I Pesquisa de Satisfação do Usuário do Sig@**. Recife, PE, 2013b. Disponível em: <https://www.ufpe.br/nti/images/relatorio_siga_versao_final.pdf>. Acesso em: 10. jul. 2016.

_____. **Relatório de Gestão do Exercício 2013**. Recife, PE, 2014b. Disponível em: <https://www.ufpe.br/proplan/images/relatorios/relatorio%20de%20gestao%202013_verso_final.pdf>. Acesso em: 04 jun. 2016.

_____. **Relatório de Gestão do Exercício 2014**. Recife, PE, 2015e. Disponível em: <<https://www.ufpe.br/proplan/images/relatorios/rg14tcu.pdf>>. Acesso em: 04 jun. 2016.

_____. **Relatório de Gestão do Exercício 2015**. Recife, PE, 2016. Disponível em: <https://www.ufpe.br/proplan/images/relatorios/relatorio%20de%20gestao_e_contas_22_07_16.pdf>. Acesso em: 04 jun. 2016.

VALMORBIDA, S. M. I.; ENSSLIN, S. R. **Avaliação de Desempenho de Rankings Universitários**: Revisão da Literatura e diretrizes para futuras investigações. In: XXXIX Encontro da ANPAD, 2015, Belo Horizonte. Anais Eletrônicos... Belo Horizonte: ANPAD, 2015. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod_evento=1&cod_evento_edicao=78&cod_edicao_subsecao=1198&cod_edicao_divisao_trabalho=299>. Acesso em: 13 out. 2015.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2013.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e método**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ANEXO A - Detalhamento da Remuneração - Portal da Transparência

SERVIDORES CIVIS E MILITARES DO PODER EXECUTIVO FEDERAL - POR NOME DO SERVIDOR

Nome:
CPF:
Servidor:

Maio/2016 | Abril/2016 | Março/2016 | Fevereiro/2016 | Janeiro/2016 | Dezembro/2015

MÊS DE REFERÊNCIA: MAIO DE 2016

Descrição	Valor (R\$)
REMUNERAÇÃO	
Remuneração básica	
Remuneração básica bruta	
Remuneração eventual	
Gratificação natalina	
Férias	
Outras remunerações eventuais	
Deduções obrigatórias (-)	
IRRF (Imposto de Renda Retido na Fonte)	
PSS/RPGS (Previdência Oficial)	
Total da Remuneração Após Deduções	
VERBAS INDENIZATÓRIAS	
Valores Registrados em Sistemas de Pessoal - Civil	
Total de verbas indenizatórias	

Saiba Mais

Entenda a consulta e conheça os itens que compõem a remuneração

ANEXO B - Detalhamento da Consulta de Remuneração - Portal da Transparência



PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA
Controladoria-Geral da União

CONSULTA REMUNERAÇÃO

A divulgação dos dados desta consulta visa atender ao disposto no Decreto nº 7.724, de 16 de maio de 2012, que regulamenta a Lei nº 12.527/2012 (Lei de Acesso à Informação), e ao que estabelece a Portaria Interministerial nº 233, de 25 de maio de 2012.

Os dados referem-se a informações contidas nas fichas financeiras dos servidores civis ativos do Poder Executivo Federal (administração direta, autárquica e fundacional), as quais foram disponibilizadas pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e pelo Banco Central do Brasil. Referem-se, também, às fichas financeiras dos Militares das Forças Armadas, disponibilizadas pelos Comandos da Marinha, do Exército e da Aeronáutica, por intermédio do Ministério da Defesa. Contemplam, por fim, a remuneração, em dólares-americanos, dos servidores em exercício no exterior do Ministério das Relações Exteriores – MRE, da Polícia Federal, do Ministério da Agricultura e da Receita Federal do Brasil, de acordo com o artigo 7º, parágrafo 2, alínea “a”, da Lei nº 5.809/72. Os dados são fornecidos pelos mencionados órgãos.

Os valores representam a soma dos vínculos do servidor, cujo detalhamento consta em sua(s) respectiva(s) ficha(s) cadastral(is), bem como os proventos de aposentadoria e pensão daqueles que estão na ativa.

A composição de cada um dos itens apresentados na Consulta Remuneração está descrita a seguir:

1) Remuneração Básica:

- a. Remuneração básica bruta – É composta pela soma das parcelas remuneratórias correspondentes ao cargo efetivo, a função ou o cargo comissionado e, ainda, aos seguintes adicionais: adicional de certificação profissional (formação, especialização, aperfeiçoamento, autoestudo), adicional de insalubridade, adicional de periculosidade, adicional noturno, adicional plantão hospitalar, adicional serviço extraordinário, adicional de sobreaviso, adicional de gestão educacional e adicional por tempo de serviço.

No caso dos militares, a remuneração básica é estabelecida pela Medida Provisória nº 2.215-10, de 31 de Agosto de 2001, regulamentada pelo Decreto nº 4.307, de 18 de julho de 2002, compreendendo soldo e adicionais (militar, de habilitação, de tempo de serviço - extinto e

com a contagem de tempo de efetivo serviço congelada em 29.12.2000, de compensação orgânica e de permanência) correspondentes ao posto ou graduação, ao círculo hierárquico da carreira militar, aos cursos realizados com aproveitamento, ao tempo de efetivo serviço computado até 29.12.2000, à compensação de desgaste orgânico resultante do desempenho continuado de atividades especiais e à permanência em serviço após o tempo mínimo requerido para a transferência para a inatividade.

No caso dos servidores em exercício no exterior, o vencimento básico é pago com base nas tabelas de Escalonamento Vertical anexas aos diplomas legais, nos termos da Lei 5.809/72, regulamentada pelo Decreto 71.733/73.

- b. Abate teto – Valor deduzido da remuneração básica bruta, quando esta ultrapassa o teto constitucional, nos termos da legislação pertinente.

2) Remuneração Eventual

- a. Gratificação Natalina – Parcelas da Gratificação Natalina (13º) pagas em determinados meses ao servidor e ao militar.
- b. Férias – Adicional correspondente a 1/3 (um terço) da remuneração, pago ao servidor e ao militar por ocasião das férias.
- c. Outras remunerações eventuais – Valores pagos em decorrência de acertos de meses anteriores, exercícios anteriores ou decisões judiciais (estes valores não compõem a base de cálculo do teto constitucional).

No caso dos militares, consideram-se as gratificações de localidade especial e de representação - devidas pelo serviço em localidades definidas como especiais (situadas em regiões inóspitas, como as situadas na faixa de fronteira, principalmente no norte, noroeste e oeste do país) e pelo exercício de determinadas funções como os oficiais-generais e oficiais comandantes, chefes ou diretores de organizações militares – OM -, valores pagos em decorrência de acertos de meses anteriores, exercícios anteriores ou decisões judiciais (estes valores não compõem a base de cálculo do teto constitucional).

3) Deduções Obrigatórias

- a. IRRF - Imposto de Renda Retido na Fonte, nos termos da legislação pertinente.
- b. PSS/RGPS – Contribuição Previdenciária obrigatória, nos termos da legislação pertinente.
- c. Pensão Militar - desconto obrigatório previsto no Art. 15 da MP no 2.215-10, de 2001, exclusivamente para Militares das Forças Armadas.
- d. Fundo de Saúde - desconto obrigatório para a assistência médico-hospitalar e social do militar, previsto no Art. 15 da MP no 2.215-10, de 2001.

4) Demais Deduções (excluídos os descontos pessoais)

Referem-se ao adiantamento do adicional natalino, ao adiantamento de férias, ou outro acerto de pagamento, excluídos os descontos pessoais, tais como pensão alimentícia, empréstimos, planos de saúde e outros.

5) Remuneração após Deduções:

Valor obtido pela soma das remunerações básica e eventual, descontados o abate teto, as deduções obrigatórias e demais deduções.

6) Verbas Indenizatórias:

São parcelas indenizatórias não enquadradas nos itens anteriores, tais como: auxílio natalidade, auxílio alimentação, auxílio bolsas de estudos, indenização de férias e aviso prévio, auxílio acidente de trabalho, salário educação, indenização de transporte, auxílio transporte, auxílio filho excepcional, auxílio creche / pré-escolar / escola, adicional natalidade, indenização de irradiação ionizante, parcela de participação da União nos planos de saúde e auxílio-fardamento (exclusivamente para militares).

No caso dos servidores em exercício no exterior, estão incluídas: indenização de representação no exterior, encarregatura de negócios, auxílio-familiar, acréscimo de auxílio-familiar (quando o servidor tiver de educar, fora do país onde estiver em serviço, os dependentes) e fator de correção cambial e inflacionária.

Os valores pagos a título de auxílio moradia, ajuda de custo e diárias podem ser consultados em “Despesas – Pagamentos – Gastos Diretos do Governo”, opção “Favorecido – Pessoa Física”.

7) Honorários (Jetons):

É a remuneração percebida por servidores públicos federais em razão da participação como representantes da União em Conselhos de Administração e Fiscal ou órgãos equivalentes de empresas controladas direta ou indiretamente pela União. Trata-se de honorário fixo e mensal, conforme determinado pelo artigo 1º da Lei nº 9.292/1996.

APÊNDICE A – Relação de universidades brasileiras pontuadas nos parâmetros do índice QS (Inglaterra)

2013		2014		2015	
Reputação acadêmica					
Universidade	Posição	Universidade	Posição	Universidade	Posição
Universidade de São Paulo	51	Universidade de São Paulo	54	Universidade de São Paulo	51
Universidade Estadual de Campinas	134	Universidade Estadual de Campinas	123	Universidade Estadual de Campinas	123
Universidade Federal do Rio de Janeiro	162	Universidade Federal do Rio de Janeiro	149	Universidade Federal do Rio de Janeiro	158
Universidade Federal do Rio Grande do Sul	321	Universidade Federal de Minas Gerais	277	Pontificia Universidade Católica do Rio de Janeiro	280
Pontificia Universidade Católica do Rio de Janeiro	332	Universidade Federal do Rio Grande do Sul	286	Universidade Federal de Minas Gerais	320
Universidade Federal de Minas Gerais	336	Pontificia Universidade Católica do Rio de Janeiro	308	Universidade Federal do Rio Grande Do Sul	325
Universidade de Brasília	398	Universidade Estadual Paulista	351	Universidade de Brasília	367
-	-	-	-	Universidade Estadual Paulista	388
Reputação do empregador					
Universidade de São Paulo	70	Universidade de São Paulo	71	Universidade de São Paulo	57
Universidade Estadual de Campinas	191	Universidade Estadual de Campinas	127	Universidade Estadual de Campinas	112
Pontificia Universidade Católica de São Paulo	277	Pontificia Universidade Católica do Rio de Janeiro	361	Pontificia Universidade Católica de São Paulo	310
-	-	Universidade Federal do Rio de Janeiro	369	Pontificia Universidade Católica do Rio de Janeiro	386
Relação entre quantidade de aluno por docente					
Universidade Federal de Viçosa	122	Universidade Federal da Bahia	133	Universidade Federal de São Paulo	162
Universidade Federal da Bahia	126	Universidade Federal de São Paulo	170	Universidade Federal da Bahia	192
Universidade Federal de São Paulo	188	Universidade Federal de Viçosa	185	Universidade do Estado do Rio de Janeiro	206
Universidade Federal Fluminense	262	Pontificia Universidade Católica de São Paulo	215	Pontificia Universidade Católica de São Paulo	217
Pontificia Universidade Católica de São Paulo	277	Universidade Federal de São Carlos	279	Universidade Federal Fluminense	267
Universidade Federal do Paraná	291	Pontificia Universidade Católica do Rio Grande do Sul	290	Universidade Federal de Viçosa	268
Universidade Federal de Santa Maria	294	Universidade Estadual Paulista	299	Universidade Estadual Paulista	287
Pontificia Universidade Católica do Rio Grande do Sul	310	Universidade Federal do Paraná	310	Universidade de Brasília	373
Universidade Federal de São Carlos	359	Universidade Federal Fluminense	338	-	-
Universidade Estadual Paulista	367	Universidade Estadual de Campinas	401+	-	-
Universidade Federal do Rio de Janeiro	382	Universidade Federal do Rio de Janeiro	401+	-	-
-	-	Universidade de São Paulo	401+	-	-
Citações por docente					
Universidade de São Paulo	308	Universidade de São Paulo	292	Universidade Estadual de Campinas	343

Universidade Federal de São Paulo	340	Universidade Estadual de Campinas	337	-	-
Universidade Estadual de Campinas	345	Universidade Federal de São Paulo	351	-	-
-	-	Universidade Federal do Rio de Janeiro	401	-	-
Relação docente internacional					
Universidade de Brasília	377	Universidade de Brasília	395	Universidade Federal do Rio Grande do Sul	7
-	-	Universidade de São Paulo	401+	-	-
-	-	Universidade Estadual de Campinas	401+	-	-
-	-	Universidade Federal do Rio de Janeiro	401+	-	-
Relação estudante internacional					
Não houve universidades brasileiras pontuadas	-	Universidade de São Paulo	401+	Não houve universidades brasileiras pontuadas	-
-	-	Universidade Estadual de Campinas	401+	-	-
-	-	Universidade Federal do Rio de Janeiro	401+	-	-

APÊNDICE B – Relação cursos da UFPE avaliados pelo Inep e seus CPC

Ano	Curso	Município do Curso	Concluintes Inscritos no Enade (A)	Concluintes Participantes do Enade (B)	A - B	% de faltosos	Nota Contínua do Enade	CPC Contínuo	CPC Faixa
2013	ODONTOLOGIA	RECIFE	90	88	2	2,22%	2,1660	2,1836	3
2013	MEDICINA	RECIFE	208	205	3	1,44%	3,0722	2,5327	3
2013	FARMÁCIA	RECIFE	11	11	0	0,00%	2,9833	2,6323	3
2013	ENFERMAGEM	RECIFE	48	42	6	12,50%	3,6818	3,4559	4
2013	ENFERMAGEM	VITORIA	16	15	1	6,25%	3,5045	3,1137	4
2013	FONOAUDIOLOGIA	RECIFE	28	28	0	0,00%	2,7630	2,9736	4
2013	NUTRIÇÃO	RECIFE	30	30	0	0,00%	3,9668	3,7642	4
2013	NUTRIÇÃO	VITORIA	14	13	1	7,14%	2,4724	2,8531	3
2013	FISIOTERAPIA	RECIFE	29	28	1	3,45%	4,1816	3,7045	4
2013	SERVIÇO SOCIAL	RECIFE	64	49	15	23,44%	3,1866	3,1494	4
2013	BIOMEDICINA	RECIFE	77	54	23	29,87%	2,6149	2,5061	3
2013	EDUCAÇÃO FÍSICA (BACHARELADO)	RECIFE	0	0	0				N/A
2013	EDUCAÇÃO FÍSICA (BACHARELADO)	VITORIA	0	0	0				N/A
					Média:	7,85%		Média:	3,5455
Ano	Curso	Município do Curso	Concluintes Inscritos no Enade (A)	Concluintes Participantes do Enade (B)	A - B	% de faltosos	Nota Contínua do Enade	CPC Contínuo	CPC Faixa
2014	ARQUITETURA E URBANISMO	RECIFE	106	87	19	17,92%	3,2581	2,7475	3
2014	MATEMÁTICA (BACHARELADO)	RECIFE	2	2	0	0,00%	2,8975	2,6790	3
2014	MATEMÁTICA (LICENCIATURA)	CARUARU	28	27	1	3,57%	3,7548	3,3333	4
2014	MATEMÁTICA (LICENCIATURA)	RECIFE	36	31	5	13,89%	2,6884	2,8859	3
2014	LETRAS-PORTUGUÊS (LICENCIATURA)	RECIFE	110	59	51	46,36%	3,1555	2,5078	3
2014	FÍSICA (BACHARELADO)	RECIFE	8	6	2	25,00%	4,4174	3,4997	4
2014	FÍSICA (LICENCIATURA)	CARUARU	9	9	0	0,00%	3,9225	4,0483	5
2014	FÍSICA (LICENCIATURA)	RECIFE	17	15	2	11,76%	2,8585	2,9334	3
2014	QUÍMICA (BACHARELADO)	RECIFE	9	8	1	11,11%	4,0607	4,2221	5
2014	QUÍMICA (LICENCIATURA)	CARUARU	7	7	0	0,00%	3,9604	4,0571	5
2014	QUÍMICA (LICENCIATURA)	RECIFE	19	16	3	15,79%	3,2199	3,2749	4
2014	CIÊNCIAS BIOLÓGICAS (BACHARELADO)	RECIFE	96	76	20	20,83%	3,1063	3,1547	4
2014	CIÊNCIAS BIOLÓGICAS (LICENCIATURA)	RECIFE	77	55	22	28,57%	2,9999	3,2572	4
2014	CIÊNCIAS BIOLÓGICAS (LICENCIATURA)	VITORIA	59	55	4	6,78%	2,7138	3,2217	4

2014	PEDAGOGIA (LICENCIATURA)	CARUARU	90	83	7	7,78%	4,0585	3,5261	4
2014	PEDAGOGIA (LICENCIATURA)	RECIFE	170	131	39	22,94%	3,6840	2,8874	3
2014	HISTÓRIA (BACHARELADO)	RECIFE	122	76	46	37,70%	1,6408	2,5171	3
2014	HISTÓRIA (LICENCIATURA)	RECIFE	104	72	32	30,77%	2,4589	1,8528	2
2014	ARTES VISUAIS (LICENCIATURA)	RECIFE	8	8	0	0,00%	4,5895	3,7365	4
2014	GEOGRAFIA (BACHARELADO)	RECIFE	106	83	23	21,70%	2,6123		N/A
2014	GEOGRAFIA (LICENCIATURA)	RECIFE	124	87	37	29,84%	2,4127		N/A
2014	FILOSOFIA (BACHARELADO)	RECIFE	22	16	6	27,27%	2,9525	2,3685	3
2014	FILOSOFIA (LICENCIATURA)	RECIFE	42	34	8	19,05%	2,6463	2,4678	3
2014	EDUCAÇÃO FÍSICA (LICENCIATURA)	RECIFE	67	42	25	37,31%	2,7331	2,3796	3
2014	CIÊNCIA DA COMPUTAÇÃO (BACHARELADO)	RECIFE	83	72	11	13,25%	4,5235	3,7506	4
2014	SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	RECIFE	12	12	0	0,00%	4,7672	3,7950	4
2014	MÚSICA (LICENCIATURA)	RECIFE	57	38	19	33,33%	2,6512	2,6078	3
2014	CIÊNCIAS SOCIAIS (BACHARELADO)	RECIFE	63	49	14	22,22%	3,2725	2,2451	3
2014	CIÊNCIAS SOCIAIS (LICENCIATURA)	RECIFE	33	21	12	36,36%	2,2003	2,6281	3
2014	ENGENHARIA CIVIL	CARUARU	36	34	2	5,56%	4,2847	4,2539	5
2014	ENGENHARIA CIVIL	RECIFE	73	69	4	5,48%	3,3801	3,1763	4
2014	ENGENHARIA ELÉTRICA	RECIFE	64	58	6	9,38%	2,1093	2,6620	3
2014	ENGENHARIA DE COMPUTAÇÃO	RECIFE	36	30	6	16,67%	3,7235	3,7859	4
2014	ENGENHARIA MECÂNICA	RECIFE	100	95	5	5,00%	3,0115	2,9580	4
2014	ENGENHARIA QUÍMICA	RECIFE	62	58	4	6,45%	2,8001	3,0249	4
2014	ENGENHARIA DE PRODUÇÃO	CARUARU	6	6	0	0,00%	4,3864		N/A
2014	ENGENHARIA DE PRODUÇÃO	RECIFE	52	46	6	11,54%	4,6584	3,2845	4
2014	ENGENHARIA	RECIFE	23	22	1	4,35%	4,9413	3,6946	4
					Média:	15,94%		Média:	3,6571

APÊNDICE C – Relação de universidades brasileiras pontuadas nos parâmetros do índice RUF (Folha de São Paulo)

Ano	Posição	Universidade	Ensino	Pesquisa	Mercado	Inovação	Internacionalização	Nota
2013	1º	Universidade de São Paulo (USP)	3º	1º	1º	1º	2º	96,9
2013	2º	Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)	4º	4º	2º	4º	3º	95,6
2013	3º	Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)	2º	6º	4º	3º	7º	94,9
2013	4º	Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)	1º	5º	11º	5º	21º	94,6
2013	5º	Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP)	7º	2º	11º	2º	6º	94,3
2013	6º	Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (UNESP)	9º	6º	9º	7º	23º	91,8
2013	7º	Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)	6º	8º	16º	9º	8º	91,7
2013	8º	Universidade de Brasília (UNB)	5º	11º	11º	12º	5º	91,7
2013	9º	Universidade Federal do Paraná (UFPR)	10º	10º	16º	6º	13º	90,1
2013	10º	Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)	8º	14º	6º	8º	35º	89,2
Ano	Posição	Universidade	Ensino	Pesquisa	Mercado	Inovação	Internacionalização	Nota
2014	1º	Universidade de São Paulo (USP)	7º	1º	1º	1º	3º	97
2014	2º	Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)	1º	6º	2º	3º	9º	96,6
2014	3º	Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)	3º	3º	5º	4º	4º	96,5
2014	4º	Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)	2º	5º	9º	6º	13º	95,9
2014	5º	Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP)	8º	2º	11º	2º	17º	95,2
2014	6º	Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (UNESP)	11º	7º	5º	7º	24º	93,2
2014	7º	Universidade Federal	6º	10º	22º	8º	12º	91,8

		de Santa Catarina (UFSC)						
2014	8º	Universidade de Brasília (UNB)	4º	12º	22º	10º	11º	91,1
2014	9º	Universidade Federal do Paraná (UFPR)	10º	13º	11º	5º	20º	91
2014	10º	Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR)	5º	9º	43º	13º	19º	89,5
2014	11º	Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)	13º	16º	9º	11º	22º	89,14
Ano	Posição	Universidade	Ensino	Pesquisa	Mercado	Inovação	Internacionalização	Nota
2015	1º	Universidade de São Paulo (USP)	7º	1º	1º	1º	5º	96,9
2015	2º	Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)	3º	3º	3º	5º	3º	96,7
2015	3º	Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)	1º	7º	2º	3º	9º	96,4
2015	4º	Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP)	6º	2º	7º	2º	13º	95,7
2015	5º	Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)	2º	4º	14º	6º	11º	95,3
2015	6º	Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (UNESP)	11º	6º	11º	7º	23º	92,5
2015	7º	Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)	5º	9º	20º	8º	14º	92
2015	8º	Universidade Federal do Paraná (UFPR)	9º	12º	14º	4º	21º	90,9
2015	9º	Universidade de Brasília (UNB)	4º	14º	20º	10º	11º	90,6
2015	10º	Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)	10º	17º	7º	12º	28º	89,5

APÊNDICE D – Relação de universidades federais brasileiras no índice IGC

Ano	Posição	Universidade	IGC (contínuo)	IGC (faixa)
2013	1º	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL	4,2946	5
2013	2º	FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO ABC	4,2001	5
2013	3º	UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS	4,1847	5
2013	4º	UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS	4,1787	5
2013	5º	UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS	4,1367	5
2013	6º	UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA	4,0706	5
2013	7º	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO	4,0538	5
2013	8º	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA	4,0151	5
2013	9º	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS	4,0142	5
2013	10º	UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA	3,9426	4
2013	11º	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO	3,8597	4
2013	12º	FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE CIÊNCIAS DA SAÚDE DE PORTO ALEGRE	3,8228	4
2013	13º	UNIVERSIDADE FEDERAL DO TRIÂNGULO MINEIRO	3,7422	4
2013	14º	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA	3,7154	4
2013	15º	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE	3,6755	4
2013	16º	UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ - UNIFEI	3,6663	4
2013	17º	UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA	3,6564	4
2013	18º	UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS	3,6217	4
2013	19º	UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ	3,6207	4
2013	20º	UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ	3,6010	4
2013	21º	UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA	3,5956	4
2013	22º	UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ	3,5751	4
2013	23º	UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO	3,5617	4
2013	24º	UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS	3,5603	4
2013	25º	FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS	3,5031	4
2013	26º	UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS	3,5007	4
2013	26º	UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO	3,4933	4
2013	27º	UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA	3,4371	4
2013	28º	UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE	3,4330	4
2013	29º	UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO	3,4075	4
2013	30º	UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA	3,3842	4
2013	31º	UNIVERSIDADE FEDERAL DOS VALES DO JEQUITINHONHA E MUCURI	3,3684	4
2013	32º	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL REI	3,3602	4
2013	33º	INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO SUL	3,3315	4
2013	34º	UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO	3,3202	4
2013	35º	UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE	3,2576	4
2013	36º	UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO	3,2253	4
2013	37º	FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA - UNIPAMPA	3,2234	4
2013	38º	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE	3,2022	4
2013	39º	UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO	3,1326	4

2013	40º	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECONCAVO DA BAHIA	3,0953	4
2013	41º	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE	3,0517	4
2013	42º	UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO	3,0395	4
2013	43º	FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO	3,0272	4
2013	44º	UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL	3,0251	4
2013	45º	UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ	3,0107	4
2013	46º	UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO	2,9956	4

Ano	Posição	Nome da IES	IGC (contínuo)	IGC (faixa)
2014	1º	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL	4,349	5
2014	2º	UNIVERSIDADE FEDERAL DA INTEGRAÇÃO LATINO-AMERICANA	4,247	5
2014	3º	UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS	4,190	5
2014	4º	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO	4,189	5
2014	5º	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA	4,129	5
2014	6º	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO	4,114	5
2014	7º	UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA	4,101	5
2014	8º	FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO ABC	4,081	5
2014	9º	UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS	4,058	5
2014	10º	UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA	4,015	5
2014	11º	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS	3,973	5
2014	12º	FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE CIÊNCIAS DA SAÚDE DE PORTO ALEGRE	3,878	4
2014	13º	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA	3,817	4
2014	14º	UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA	3,765	4
2014	15º	UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO	3,747	4
2014	16º	UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ	3,708	4
2014	17º	UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ	3,693	4
2014	18º	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE	3,665	4
2014	19º	UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA	3,617	4
2014	20º	UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ - UNIFEI	3,584	4
2014	21º	UNIVERSIDADE FEDERAL DO TRIÂNGULO MINEIRO	3,523	4
2014	22º	UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA	3,507	4
2014	23º	UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS	3,499	4
2014	24º	UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO	3,489	4
2014	25º	UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO	3,479	4
2014	26º	UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO	3,472	4
2014	27º	UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL	3,458	4
2014	28º	UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ	3,434	4
2014	29º	UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS	3,432	4
2014	30º	UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS	3,424	4
2014	31º	UNIVERSIDADE FEDERAL DOS VALES DO JEQUITINHONHA E MUCURI	3,405	4
2014	32º	UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA	3,381	4
2014	33º	FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS	3,372	4
2014	34º	UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE	3,299	4
2014	35º	UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO	3,283	4
2014	36º	FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA - UNIPAMPA	3,270	4
2014	37º	UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE	3,262	4
2014	38º	UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO	3,241	4
2014	39º	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE	3,216	4

2014	40°	FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO	3,171	4
2014	41°	UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO	3,150	4
2014	42°	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL REI	3,145	4
2014	43°	UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DA BAHIA	3,110	4
2014	44°	UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO	3,099	4
2014	45°	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE	3,019	4
2014	46°	UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ	3,001	4
2014	47°	UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL	2,986	4

APÊNDICE E - Lista de documentos adicionais aos exigidos em lei - UFPE

Setor da UFPE	Documentos	Fonte
BC	Guia do Usuário e os serviços das bibliotecas	https://www.ufpe.br/sib/images/GuiadousuárioSIB2016.compressed.pdf UNATI
BC	Orientação aos autores para entrega de teses e dissertações	https://www.ufpe.br/sib/images/documentos/Orienta%C3%A7%C3%A3o_para_entrega_de_teses_e_dissertacoes28122015.pdf
CAA	Boletim Informativo CAA	https://www.ufpe.br/caa/index.php?option=com_content&view=article&id=467&Itemid=255
CAV	Normas Gerais dos Laboratórios	https://www.ufpe.br/cav/images/Docs_Publicacoes/laboratorios/norma-geral-dos-lab-do-cav.pdf
CE	Boletim Centro de Educação UFPE	https://www.ufpe.br/ce/index.php?option=com_content&view=article&id=581&Itemid=355
Conecte	Manual de identidade visual	https://www.ufpe.br/conecte/images/documentos/manual%20de%20identidade%20visual%20conecte.pdf
Cooperação Internacional	Manual do Intercambista	https://www.ufpe.br/cooperacaointernacional/index.php?option=com_content&view=article&id=317&Itemid=144
Editora UFPE	Normas de Publicação - Perguntas Frequentes	https://www.ufpe.br/edufpe/images/fotos/perguntas.pdf
Editora UFPE	UFPEBooks	http://www.loja.edufpe.com.br/portal/spring/livro
Espaço de Diálogo e Reparação	Guia Informativo EDR	https://www.ufpe.br/edr/images/documentos/guia%20informativo%20edr.pdf
HC	Cartilha - Sem saúde mental não há saúde	http://www.ebserh.gov.br/documents/210672/0/Cartilha+Estrasse.pdf/ed38cace-db61-48de-9d51-84645d01d0ff
NTI	Acesso ao CAPES	https://www.ufpe.br/nti/index.php?option=com_content&view=article&id=186:acesso-ao-capes&catid=1:a-editora-universitaria&Itemid=227
NTI	Manuais SIG@ - Preparação para o preenchimento do PAAD e RAAD	https://www.ufpe.br/nti/images/paad-raad_recomendacoes_26_09_2014.pdf
NTI	Manuais WiFi UFPE	https://www.ufpe.br/nti/index.php?option=com_content&view=article&id=145:manuais-wireless&catid=16:redes&Itemid=186
NTI	Manual de preenchimento do PAAD e RAAD - Chefe e Diretor	https://www.ufpe.br/nti/images/PAAD/manualpaadraadchefeediretor.pdf
NTI	Manual de preenchimento do PAAD e RAAD - Docentes	https://www.ufpe.br/nti/images/PAAD/manualpaadraadcocente.pdf
NTI	Manual para Utilização do Redmine	https://www.ufpe.br/nti/images/tutoriais/manualdorelator-redmine-v2.pdf
NTI	Plataforma ZIMBRA	https://www.ufpe.br/nti/index.php?option=com_content&view=article&id=181%3Anovo-servico-de-correio-eletronico&catid=18%3Asuporte&Itemid=196
NTI	Treinamento Joomla	https://www.ufpe.br/nti/index.php?option=com_content&view=article&id=126:treinamento-joomla&catid=15:multimedia&Itemid=191
NTI	Tutorial AutoCAD Autodesk (Free)	https://www.ufpe.br/nti/images/Manuais/Tutorial%20AutoCAD%20Autodesk.pdf
NTI/PROAES	Manual do usuário - Editais da	https://www.ufpe.br/nti/images/editais%20-

	PROAES	%20manual%20do%20usurio.pdf
NTVRU	Orientações para o envio de produtos para veiculação na Rádio Universitária FM e na TVU Recife	https://drive.google.com/file/d/0B8SNx7em6VxGbFBxelp0NDFQdlk/view
Ouvidoria	Tutoriais Ouve UFPE - DEMANDANTE	https://www.ufpe.br/sib/images/documentos/TUTORIAL_OuveUFPE_-_Do_Demandanteok.pdf
Ouvidoria	Tutoriais Ouve UFPE - GESTOR DE UNIDADE	https://www.ufpe.br/sib/images/documentos/TUTORIAL_OuveUFPE_-_Do_Gestor_de_Unidadeok.pdf
PROACAD	Manual da Caderneta Eletrônica	https://www.ufpe.br/proacad/index.php?option=com_content&view=article&id=1064:caderneta-eletronica&catid=2:curso&Itemid=122
PROACAD	Manual dos Coordenadores dos Cursos de Graduação	https://www.ufpe.br/proacad/images/edital/MANUAL_DO_COORDENADOR_aprovado_no_F%C3%B3rum_18.06.pdf
PROACAD/NTI	Módulo Sig@ - Guia de Procedimentos Acadêmicos	https://www.ufpe.br/proacad/images/dca/modulos_siga/manual_procedimentos_academicos_siga-versao_2006.pdf
PROACAD/NTI	Módulo Sig@ ENADE - Manual do Usuário	https://www.ufpe.br/proacad/images/dca/modulos_siga/manual_enade-versao_final_2011.pdf
PROACAD/NTI	Módulo Sig@ Integralização Curricular - Manual do Usuário	https://www.ufpe.br/proacad/images/dca/modulos_siga/integralizacao_curricular_manual_do_usuario_coordenacao_de_curso_e_secretaria_de_centro.pdf
PROEXC	Procedimento para Registro de uma Ação Extensionista - SIGProj	https://www.ufpe.br/proexc/images/documentos/procedimentospararegistro-2012.pdf
PROGEPE	Cartilha do Servidor	https://www.ufpe.br/progepe/index.php?option=com_content&view=article&id=57&Itemid=128
PROGEPE	Perguntas e Respostas sobre as normas da Jornada de Trabalho - Técnicos administrativos	https://www.ufpe.br/progepe/images/progepe/dgp/30Horas/Perguntas_e_Respostas.pdf
PROGEPE	Revista de Parcerias - Clube do Desconto UFPE	http://www.progepe.ufpe.br/index.php?option=com_content&view=article&id=407:clube-do-desconto-ufpe&catid=19:dqv&Itemid=122
PROGEST/NTI	FAQ Sig@Processo	https://www.ufpe.br/progest/index.php?option=com_content&view=article&id=80&Itemid=147
PROPESQ	Instruções para Pedido de Material de Laboratório com Recursos do PROAP através de Dispensa de Licitação.	https://www.ufpe.br/propesq/images/propesq/CONTABILIDADE/oficio_057_2014_orientacoes_pedido_de_material_de_laboratorio_2014_proap.pdf
PROPESQ	Passos para emissão do Boleto Bancário para pagamento de inscrição, diploma, seleção, defesa de tese, inscrição de concurso, declarações, certificado, entre outros.	https://www.ufpe.br/propesq/images/propesq/CONTABILIDADE/Passos_emissao_Boleto_Bancario_pagamento_inscricao.pdf
PROPESQ/DINE	Glossário	https://www.ufpe.br/dine/index.php?option=com_content&view=article&id=317&Itemid=251
PROPESQ/DINE	Guia para Depósito de patente	https://www.ufpe.br/dine/index.php?option=com_content&view=article&id=315&Itemid=250
PROPESQ/DINE	Guia para Registro de Marcas	https://www.ufpe.br/dine/index.php?option=com_content&view=article&id=445&Itemid=272
PROPESQ/DINE	Guia para Registro de Programa de Computador	https://www.ufpe.br/dine/index.php?option=com_content&view=article&id=447&Itemid=274
Superintendência de Infraestrutura	Manual para a Destinação de Resíduos Sólidos de Pernambuco	https://www.ufpe.br/sinfra/images/DGA/guias_e_manuais/manual_para_a_destinacao_2016.pdf