

TRANSPARÊNCIA E COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL NA ERA DIGITAL: UM ESTUDO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ SOB A PERSPECTIVA DA ACCOUNTABILITY.

Hellen Kellen Mendes de Lima

Mestranda em Administração Pública/PROFIAP pela Universidade Federal do Piauí

Sávia Teresa Martins Camarço

Mestranda em Administração Pública/PROFIAP pela Universidade Federal do Piauí

RESUMO:

Este estudo analisa a comunicação institucional da Universidade Federal do Piauí (UFPI) no contexto digital, com foco na transparência institucional e nas práticas de *accountability*. Com o advento da Lei de Acesso à Informação (LAI) e a expansão das tecnologias digitais, observa-se um novo paradigma de gestão pública, no qual a comunicação deve ser acessível, responsiva e orientada ao interesse público. A partir de uma abordagem qualitativa, de natureza descritiva, fundamentada em revisão de literatura e análise documental do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), do portal institucional e do perfil oficial da UFPI no Instagram, buscou-se compreender em que medida a universidade tem promovido práticas de transparência alinhadas aos princípios da *accountability*. Os resultados indicam avanços na promoção da transparência pública e na modernização da comunicação institucional, especialmente por meio dos canais digitais, mas também revelam desafios relacionados à acessibilidade das informações, à sistematização dos conteúdos divulgados e à consolidação de uma cultura organizacional voltada à prestação de contas e à participação cidadã.

PALAVRAS-CHAVE: *Accountability*, Comunicação pública, Lei de Acesso à Informação, Transparência institucional, Universidade Federal do Piauí.

1 Introdução

A democratização da informação é um dos pilares das sociedades contemporâneas, pois amplia o controle social e favorece a participação cidadã na esfera pública. No Brasil, esse princípio ganhou destaque com a Constituição Federal de 1988, que instituiu o direito de acesso à informação e fez do princípio da publicidade administrativa um instrumento essencial de legitimação democrática. Dessa forma, a transparência tornou-se não apenas um valor ético, mas também uma estrutura necessária ao exercício da *accountability* e ao fortalecimento da governança pública.

A promulgação da Lei nº 12.527/2011, conhecida como Lei de Acesso à Informação (LAI), representa marco relevante nesse processo, ao regulamentar o direito constitucional à informação, institucionalizar a cultura da transparência e diversificar os mecanismos de controle social sobre a gestão estatal. Conforme destaca Sousa (2024), a eficiência e a transparência fortalecem a confiança social nos gestores públicos, promovendo uma administração orientada pelo interesse coletivo e pelo uso responsável dos recursos públicos, elementos que expressam o papel da LAI como instrumento de *accountability* democrática.

As dinâmicas da sociedade em rede têm pressionado as instituições públicas a ampliar sua presença nos ambientes digitais, acompanhando os espaços onde os cidadãos se informam, interagem e participam do debate público. Nesse contexto, as mídias sociais passam a integrar os ambientes de interação pública, ampliando as possibilidades de comunicação entre instituições públicas e sociedade. Embora se trate de um fenômeno ainda em consolidação, a interação digital entre governos e cidadãos tem produzido impactos relevantes na forma de compreender e exercer a gestão pública no século XXI, especialmente no que se refere à transparência, à circulação de informações e à ampliação dos canais de diálogo institucional (Costa, 2022).

A comunicação pública, desse modo, ultrapassa o caráter técnico e assume dimensão política e relacional, mediando o vínculo entre o poder público e a cidadania. Inspirando-se na perspectiva habermasiana, a esfera pública é concebida como espaço privilegiado de deliberação racional, onde sujeitos informados e autônomos participam da formação da opinião e da vontade coletiva (Habermas, 2018). Este pressuposto reforça a necessidade de que a comunicação institucional nas organizações públicas seja dialógica, promovendo circulação de sentidos, escuta social e legitimação democrática.

Entretanto, a ampliação dos canais digitais não garante, por si só, a consolidação de uma cultura efetiva de *accountability*. Conforme adverte Heald (2006), pode-se instaurar uma “ilusão de transparência” quando há ampla disponibilização de informações sem que estas sejam claras, acessíveis ou socialmente apropriáveis. Desse modo, coloca-se uma tensão central na gestão pública contemporânea: a distinção entre transparência formal, que é voltada ao cumprimento normativo, e transparência efetiva, orientada à inteligibilidade, ao diálogo e ao controle social qualificado.

Nas instituições públicas de ensino superior, como a Universidade Federal do Piauí (UFPI), a transparência e a comunicação pública são fundamentais para a gestão institucional. Essas instituições, além de administrarem recursos públicos significativos, devem prestar contas à sociedade, reafirmando o compromisso com a formação cidadã, o desenvolvimento regional e a produção de conhecimento orientado à comunidade. A forma como comunicam suas ações

influencia diretamente a confiança pública e a legitimidade institucional.

Segundo Abrucio (2007), as reformas da administração pública brasileira têm exigido das instituições estatais uma atuação cada vez mais responsiva, orientada pela eficiência, transparência e responsabilização. Zuccolotto e Teixeira (2019) reforçam que transparência vai além da divulgação de dados, sendo um processo comunicativo que demanda contextualização e inteligibilidade das informações públicas. Esse entendimento se articula à definição de O'Donnell (1998), que concebe a *accountability* como fundamento das democracias contemporâneas, baseada na responsabilidade dos agentes públicos frente a distintas instâncias de controle e, principalmente, perante a sociedade civil.

Diante desse contexto, este estudo busca responder à seguinte questão: em que medida a comunicação institucional da Universidade Federal do Piauí, em seus canais digitais, promove práticas de transparência alinhadas aos princípios da *accountability*, para além do cumprimento meramente formal das exigências legais? Para responder a essa indagação, o artigo tem como objetivo analisar como a Universidade Federal do Piauí estrutura e operacionaliza a comunicação de informações institucionais e de interesse coletivo na era digital, examinando em que medida seus instrumentos comunicacionais contribuem para a efetivação da transparência pública e da *accountability* democrática.

Metodologicamente, a pesquisa adota abordagem qualitativa, combinando revisão de literatura e análise documental do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), do portal eletrônico oficial e do perfil institucional da UFPI no Instagram. Dessa forma busca-se compreender como esses instrumentos são mobilizados para promover visibilidade institucional, transparência ativa e práticas de *accountability* no ambiente digital.

A relevância da investigação reside no fortalecimento do debate sobre comunicação pública e governança democrática nas universidades federais, bem como na possibilidade de oferecer subsídios para o aprimoramento das estratégias comunicacionais da instituição analisada.

2 Fundamentação Teórica

2.1 Publicidade e transparência na Administração Pública

O artigo 37, caput, da Constituição Federal de 1988 estabelece os princípios que regem a Administração Pública, entre eles a publicidade, determinando que os atos administrativos devem ser acessíveis ao conhecimento público. Assim, a transparência constitui a regra na atuação estatal, enquanto o sigilo é admitido apenas de forma excepcional, em hipóteses legalmente previstas e devidamente justificadas (BRASIL, 1988).

À luz desse fundamento constitucional, Saraiva et al. (2025) sustentam que a publicidade e a transparência da gestão pública constituem pressupostos para o exercício do controle social, pois somente com a disponibilização de informações completas e confiáveis é possível viabilizar a vigilância cidadã e fortalecer a cidadania ativa no Estado Democrático de Direito. Nessa mesma direção, Di Pietro (2020) relaciona o princípio da publicidade à eficiência administrativa, ao afirmar que a exposição dos atos estatais ao conhecimento público amplia o controle social e tende a estimular a prestação de serviços mais alinhados ao interesse coletivo e aos parâmetros da legalidade.

A transparência pública, nesse sentido, constitui um dos pilares da accountability democrática, ao permitir que os cidadãos acompanhem, avaliem e questionem a atuação dos gestores públicos. Reconhecida como direito do cidadão e dever do Estado, ela é assegurada por legislações que garantem o livre acesso às informações de interesse coletivo, favorecendo uma gestão mais justa e responsável (Sousa, 2024). Entre os marcos legais que tratam da transparência, a Lei nº 12.527/2011, conhecida como Lei de Acesso à Informação (LAI), figura como instrumento normativo central na institucionalização da cultura da transparência no Brasil.

A LAI operacionaliza duas formas principais de transparência: a ativa, caracterizada pela divulgação espontânea de dados e informações de interesse coletivo, e a passiva, relacionada ao atendimento formal das solicitações dos cidadãos por meio de canais oficiais. Complementarmente, Heald (2003) introduz a noção de transparência responsiva, que demanda das instituições sensibilidade para adaptar suas práticas comunicacionais de acordo com o diálogo e o retorno social. O autor também distingue entre transparência de eventos, transparência em tempo real e transparência efetiva, esta última associada à clareza, acessibilidade e relevância social das informações.

O Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União (TCU, 2014) reforça essa compreensão ampliada ao associar transparência à visibilidade das ações institucionais, à prestação de contas sobre resultados e à responsabilização diante de irregularidades. Dessa forma, a transparência deixa de ser mera exigência formal e passa a integrar a lógica da governança pública, articulando-se diretamente aos mecanismos de accountability.

Para Saraiva et al. (2025), a transparência deve ser compreendida não apenas como princípio jurídico, mas também como valor a ser continuamente aprimorado no âmbito do Estado Democrático de Direito. Os autores destacam a necessidade de superar entraves relacionados à eficiência administrativa e à publicidade meramente formal, de modo a viabilizar um controle social efetivo das políticas públicas. Nessa mesma linha, Heald (2006) adverte para a existência de uma lacuna entre a transparência formal e a efetiva, apontando o risco de uma “ilusão de transparência” quando as instituições publicam grandes volumes de dados apenas para cumprir exigências legais, sem garantir clareza e acessibilidade das informações.

2.2 Comunicação institucional das universidades públicas na era digital

As transformações decorrentes da expansão das tecnologias digitais têm redimensionado as formas de atuação da administração pública e as dinâmicas de interação entre Estado e sociedade. Nesse contexto, a gestão pública busca aperfeiçoar seus mecanismos de funcionamento para responder às demandas da sociedade em rede e acompanhar as dinâmicas de um ambiente cada vez mais digital, o que tem levado as administrações públicas a se adaptarem a modelos de gestão mais abertos, colaborativos e relacionais. Ao mesmo tempo, essas transformações colocam desafios relacionados à legitimidade da ação pública, à criação de valor público e à incorporação dos cidadãos nos processos de tomada de decisão (Costa, 2022).



Esse cenário marcado pela incorporação das tecnologias digitais na gestão pública também pode ser compreendido à luz do pensamento habermasiano, que concebe a esfera pública como um espaço de formação da opinião coletiva mediado pela deliberação e pela circulação de informações acessíveis (Habermas, 2018). Nessa perspectiva, o autor destaca que a legitimidade das decisões políticas depende da participação dos cidadãos em processos comunicativos baseados no diálogo e na troca de argumentos, nos quais o acesso à informação possibilita a formação de uma opinião pública crítica e informada.

Zorzal (2015) reforça que os cidadãos não apenas têm o direito de acompanhar a aplicação dos recursos públicos, mas também o dever de exercer controle social, fazendo da transparência um instrumento de promoção de uma administração aberta e participativa. Nesse sentido, dispositivos legais como a Lei de Acesso à Informação consolidam diretrizes para a publicização e fiscalização das ações estatais, estimulando uma cultura de abertura e *accountability*.

Apesar dos avanços normativos, Almeida e Diniz (2020) observam que persistem desafios à plena efetivação desses princípios, uma vez que muitas estruturas burocráticas tradicionais ainda mantêm práticas rígidas e pouco adaptadas às novas ecologias comunicacionais. Para os autores, torna-se necessário reformular os modelos de gestão e adotar estratégias comunicacionais mais flexíveis e próximas ao cidadão, potencializadas pelas tecnologias digitais e pela lógica interativa das redes.

Nessa dinâmica, Arretche (1995) e Castells (2009) reconhecem que a capacidade do Estado moderno de adaptar-se às transformações sociais e comunicacionais é condição essencial para sua efetividade e legitimidade. Para Arretche, a eficiência institucional depende da sensibilidade às demandas sociais e da legitimidade política que sustenta as ações governamentais; já Castells, ao discutir a sociedade em rede, evidencia como os fluxos informacionais reconfiguram as relações de poder e participação, exigindo das instituições públicas novas formas de interação, transparência e engajamento.

Ao delimitar a análise ao ambiente das universidades públicas, Oliveira, Flôres e Pinto (2020), ao examinarem universidades federais do Rio Grande do Sul, identificam problemas recorrentes relacionados à transparência ativa e à *accountability*, como o cumprimento parcial das exigências legais, a presença de informações desatualizadas ou links inoperantes, a divulgação incompleta de programas institucionais e a apresentação superficial de dados sobre receitas e despesas. Os autores também apontam dificuldades de acesso às informações e a ausência de linguagem cidadã, fatores que limitam a efetividade da transparência.

2.3 *Accountability* nas Instituições Públicas de Ensino Superior

Na literatura brasileira de Administração Pública, Matias-Pereira (2020) sistematiza a *accountability* como o conjunto de mecanismos e procedimentos que induzem dirigentes governamentais à prestação de contas de suas ações perante a sociedade, assegurando maior transparência e exposição pública das políticas públicas. Nessa mesma direção, Moraes, Lima e Silva (2023) apontam que há consenso na literatura de que esse conceito está diretamente relacionado à prestação de contas, à responsabilização ética e à transparência na gestão pública, entendimento que tem levado as instituições a incorporar práticas de *accountability* como estratégia de geração de legitimidade e fortalecimento institucional.

Retomando a discussão sobre *accountability* no contexto brasileiro, Campos (1990) apresenta o conceito como central para a governança pública ao articular responsabilidade, transparência e prestação de contas dos agentes estatais. Para a autora, a transparência constitui elemento indispensável desse processo, na medida em que viabiliza o controle social e institucional. Ainda assim, a consolidação da *accountability* no Brasil enfrenta entraves estruturais, como a fragilidade das instituições de controle e a limitada cultura de responsabilização.

Zorzal (2015) argumenta que as transformações recentes, associadas à globalização e a legislações como a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) e a Lei de Acesso à Informação (LAI), reforçam a necessidade de que as universidades assumam sua responsabilidade social e se tornem mais permeáveis à sociedade. Oliveira, Oliveira e Gouveia (2025) destacam que, ao receberem financiamento público, as universidades devem adotar práticas que assegurem maior transparência na divulgação das atividades financiadas. Os autores também identificam avanços nas instituições federais de ensino superior, observados no desenvolvimento do elemento de risco e no aprimoramento do princípio da concisão na apresentação das informações.

O estudo de Oliveira (2024), à luz de O'Donnell (1998), identifica duas vertentes da *accountability*, a vertical e a horizontal, definidas a partir dos papéis desempenhados pelos agentes envolvidos no processo. Na *accountability* vertical, os agentes públicos ou governantes prestam contas aos cidadãos e à sociedade civil, cabendo a estes exercer a fiscalização sobre a atuação dos representantes. Já na *accountability* horizontal, a prestação de contas ocorre entre os próprios agentes estatais, que se fiscalizam mutuamente por meio de mecanismos e instrumentos institucionalizados de controle. Assim, enquanto a dimensão vertical estabelece uma relação entre desiguais, cidadãos e representantes, a dimensão horizontal envolve relações entre instituições de poder equivalente.

A partir das contribuições da literatura sobre *accountability*, especialmente das dimensões vertical e horizontal discutidas por O'Donnell (1998), o quadro a seguir sintetiza os principais mecanismos por meio dos quais esse princípio se manifesta nas Instituições Federais de Ensino Superior.

Quadro 1 – Tripé da *accountability* nas IFES.

Componente	Descrição	Exemplos
Transparência (dimensão vertical da accountability)	Disponibilização pública de informações institucionais que permitem à sociedade acompanhar, avaliar e fiscalizar a atuação das universidades públicas.	Portais da Transparência das IFES, sites institucionais atualizados, relatórios de gestão, perfis institucionais em redes sociais, canais de ouvidoria.
Controle (dimensão horizontal da accountability)	Mecanismos institucionais de fiscalização interna e externa voltados à verificação da legalidade, legitimidade e regularidade da gestão pública.	Interno: auditorias internas, conselhos universitários, comissões de avaliação, corregedorias. Externo: TCU, CGU, MPF, MEC e Congresso Nacional.



Responsabilização	Aplicação de sanções administrativas, civis ou penais diante de irregularidades na gestão pública e no uso de recursos públicos.	Processos administrativos disciplinares (PAD), reprovação de contas pelo TCU, ações de improbidade administrativa, cancelamento de convênios e suspensão de recursos por má gestão.
--------------------------	--	---

Fonte: Elaborado pelas autoras (2025).

3 Método de Pesquisa

A presente pesquisa adota uma abordagem qualitativa, de natureza descritiva, por possibilitar uma análise aprofundada dos processos de comunicação no contexto da gestão pública universitária. A análise do estudo fundamenta-se na concepção de Minayo (2012), que enfatiza o verbo compreender como central na pesquisa qualitativa, por envolver a interpretação dos significados construídos pelos sujeitos e instituições em seus contextos históricos e sociais. Essa abordagem mostra-se adequada para investigar fenômenos simbólicos, como a comunicação institucional e a transparência pública, que expressam valores, sentidos e práticas sociais.

Com base em Gil (2017), as pesquisas descritivas têm por objetivo observar, registrar e analisar fenômenos sem manipulá-los, buscando compreender suas características e relações. Nessa direção, o presente estudo procura descrever e interpretar as ações de comunicação e transparência da Universidade Federal do Piauí, evidenciando o modo como operam os mecanismos de visibilidade e prestação de contas em seus canais digitais.

A coleta de dados combinou revisão de literatura e análise documental, permitindo articular fundamentos teóricos e evidências empíricas. A revisão de literatura teve como propósito identificar e analisar estudos sobre transparência pública, *accountability* e comunicação institucional em organizações públicas, especialmente no contexto das instituições de ensino superior. Foram considerados trabalhos que investigam a divulgação de informações institucionais em portais eletrônicos, estratégias de comunicação digital e práticas de prestação de contas em universidades públicas. Essa etapa possibilitou situar o estudo no campo acadêmico e estabelecer aproximações entre os resultados identificados na literatura e os achados obtidos na Universidade Federal do Piauí.

A análise documental concentrou-se no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Universidade Federal do Piauí, no sítio eletrônico oficial da instituição e no perfil institucional da universidade na rede social Instagram. A escolha desses materiais deve-se ao fato de representarem instrumentos relevantes de divulgação institucional e de prestação de contas utilizados pela universidade, constituindo fontes estratégicas para observar as práticas de comunicação institucional e transparência pública.

O recorte temporal da coleta de dados compreende o período entre janeiro e junho de 2025, permitindo uma análise concentrada das ações recentes de divulgação institucional da UFPI. Essa delimitação coincide com o início de uma nova gestão administrativa, ocorrida no final de 2024, momento marcado por reformulações nas estratégias de comunicação e pela atualização dos canais digitais da universidade. Considera-se, ainda, o contexto pós-

pandemia, a intensificação do uso das plataformas digitais e as exigências legais relacionadas à Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011).

A análise dos dados foi conduzida com base em parâmetros qualitativos e descritivos, buscando compreender não apenas o conteúdo das mensagens divulgadas, mas também a forma como essas informações são estruturadas e direcionadas ao público. Nesse sentido, a investigação contemplou a presença de práticas associadas à *accountability*, observando como a universidade comunica seus processos de gestão, transparência e prestação de contas à sociedade.

4 Discussão dos Resultados

4.1 Plano de Desenvolvimento Institucional

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) constitui um instrumento estruturante da gestão estratégica nas universidades, ao reunir indicadores de acompanhamento e sustentar processos de avaliação institucional contínuos. Trata-se de um planejamento de médio e longo prazo que apresenta à sociedade a missão institucional, as diretrizes pedagógicas, a estrutura organizacional e as atividades acadêmicas previstas, conforme estabelece a legislação vigente (Brasil, 2004; Monticelli et al., 2021).

A análise do PDI 2020–2024 da Universidade Federal do Piauí evidencia que o documento estabelece as bases do planejamento e da governança universitária, com implicações diretas nas práticas de transparência e *accountability* da instituição. Conforme descrito no próprio documento, o PDI delineia a missão institucional, os objetivos estratégicos, a estrutura organizacional e as políticas acadêmicas e administrativas da UFPI para o período vigente (UFPI, 2020).

No que se refere à transparência, observa-se que o PDI incorpora práticas de planejamento orientadas por dados e pela participação de diferentes segmentos da comunidade universitária. A elaboração do plano envolveu comissões temáticas, reuniões deliberativas e mecanismos de consulta institucional, indicando um esforço da universidade em conferir legitimidade e visibilidade às decisões estratégicas. Essa dinâmica aproxima-se da perspectiva de *accountability* horizontal discutida por O'Donnell (1998), ao fortalecer o papel das instâncias internas de controle e deliberação, como pró-reitorias, superintendências e conselhos superiores.

Outro aspecto relevante identificado no documento refere-se ao compromisso explícito com a governança pública, fundamentado em princípios como economicidade, eficiência e responsabilidade institucional. O PDI menciona, por exemplo, a utilização do Sistema de Informações Gerenciais e de Planejamento (SIGPlan) e de mecanismos institucionais de acompanhamento das ações previstas, ampliando a capacidade de monitoramento das metas e objetivos estratégicos da universidade.

Nesse sentido, evidencia-se que o planejamento institucional da UFPI busca articular instrumentos de gestão e sistemas de informação voltados ao acompanhamento das ações institucionais. Lessa (2022), ao analisar o monitoramento do Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal de Alagoas, identificou que o acompanhamento do PDI depende da organização e da circulação das informações institucionais entre as unidades da

universidade, bem como da existência de mecanismos capazes de monitorar metas e objetivos estratégicos. Esse resultado reforça a importância da estruturação de processos institucionais que permitam acompanhar o desempenho das ações previstas no planejamento estratégico das universidades públicas.

Além disso, o PDI da UFPI propõe a integração entre sistemas de informação e canais de comunicação institucional como estratégia para fortalecer a transparência ativa. Essa diretriz dialoga diretamente com os preceitos da Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011), ao estimular a divulgação contínua de dados relacionados ao orçamento, às atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão de pessoas.

Contudo, a análise do documento também indica que, embora o PDI apresente estrutura robusta e linguagem técnica consistente, sua extensão e complexidade podem dificultar o acesso às informações por parte de públicos externos, como a sociedade em geral. Nesse sentido, conforme apontam Zuccolotto e Teixeira (2019), a efetividade da transparência depende não apenas da disponibilização de informações, mas também da clareza e da acessibilidade dos conteúdos divulgados.

Em síntese, os resultados evidenciam que o PDI 2020–2024 representa um importante instrumento de planejamento e gestão estratégica na UFPI, ao articular diretrizes institucionais, mecanismos de acompanhamento e estratégias de divulgação de informações. Entretanto, para que esse instrumento se consolide como mecanismo efetivo de transparência e gestão democrática, torna-se necessário ampliar iniciativas voltadas à acessibilidade das informações institucionais e ao fortalecimento de canais de comunicação que aproximem a universidade da sociedade.

4.2 Site institucional

A análise do portal institucional da Universidade Federal do Piauí (UFPI) foi realizada a partir da observação das seções disponíveis no site, considerando aspectos relacionados à transparência pública, à organização das informações e à acessibilidade digital. A análise permitiu identificar elementos relevantes associados à transparência e à prestação de contas na gestão universitária.

O portal apresenta seções específicas destinadas à divulgação de editais, contratos, relatórios contábeis atualizados até o quarto trimestre de 2024, informações sobre pró-reitorias, centros e superintendências, além de um painel de indicadores institucionais atualizado em maio de 2025. O site também disponibiliza recursos voltados à acessibilidade digital, como ferramentas de contraste e ampliação de leitura, e apresenta no menu principal um atalho fixo direcionado à página da Lei de Acesso à Informação (LAI), reforçando o compromisso institucional com a transparência pública.

Apesar desses aspectos positivos, a análise também revelou limitações que comprometem a efetividade da transparência institucional. Entre os pontos observados, destacam-se a presença de formulários desatualizados no módulo da Superintendência de Recursos Humanos (SRH), a ausência de informações claras sobre o fluxo dos processos administrativos e a limitação das descrições relativas à estrutura organizacional e ao funcionamento interno da universidade.

Observa-se, ainda, a escassez de manuais e orientações sobre procedimentos

administrativos, o que dificulta a compreensão das rotinas institucionais e restringe o acesso qualificado às informações públicas. Essas fragilidades se somam a outros fatores que impactam a usabilidade do portal, como a predominância de linguagem excessivamente técnica, a desatualização de convênios desde 2020, a navegação pouco intuitiva e a ausência de um painel visual integrado aos indicadores do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). A ausência de recursos explicativos, como guias ou tutoriais, também dificulta a compreensão das informações disponibilizadas no portal.

Resultados semelhantes foram identificados por Caldas e Carvalho (2026) ao analisarem o nível de conformidade dos portais das universidades federais da Bahia em relação à Lei de Acesso à Informação. Os autores observaram que, de modo geral, os portais institucionais dessas universidades apresentam uma base consistente de transparência pública, com informações acessíveis e atualizadas sobre estrutura organizacional, gestão de pessoal, execução orçamentária, licitações e contratos.

Entretanto, o estudo também evidenciou a persistência de lacunas relacionadas à ausência de ferramentas de interação com o usuário, à organização pouco sistematizada de dados sobre metas e resultados institucionais e à dificuldade de localização de determinadas informações pelos cidadãos. Esses fatores podem comprometer a efetividade do controle social e limitar a participação cidadã no acompanhamento da gestão pública.

Nesse contexto, os resultados observados dialogam com a distinção proposta por Heald (2006) entre transparência formal e transparência efetiva. Enquanto a primeira se refere à simples disponibilização de dados, a segunda pressupõe que as informações sejam apresentadas de forma clara, compreensível e socialmente relevante. Assim, embora o portal institucional da UFPI atenda parcialmente às exigências legais estabelecidas pela Lei de Acesso à Informação, ainda se observa a necessidade de aprimorar estratégias comunicacionais capazes de facilitar a mediação da informação e ampliar a compreensão dos conteúdos por parte da sociedade.

Em síntese, os resultados evidenciam que o portal institucional da UFPI constitui um importante instrumento de visibilidade institucional e de divulgação de informações públicas. No entanto, limitações relacionadas à organização das informações, à navegabilidade e à ausência de recursos explicativos podem dificultar a compreensão dos conteúdos disponibilizados pelos usuários externos. Esses aspectos indicam que ainda há espaço para aprimorar estratégias de comunicação institucional que tornem as informações mais acessíveis, compreensíveis e socialmente úteis.

4.3 Perfil oficial no Instagram

A análise do perfil oficial da Universidade Federal do Piauí no Instagram (@ufpi) indica o uso da plataforma como instrumento de comunicação institucional voltado à ampliação da visibilidade das ações da universidade e à interação com seus públicos. Com cerca de 154 mil seguidores, o perfil apresenta expressivo alcance entre a comunidade acadêmica e a sociedade, demonstrando relevância na divulgação de informações institucionais no ambiente digital e contribuindo para ampliar a circulação de informações e práticas de *accountability* vertical, conforme discutido por O'Donnell (1998).

O conteúdo divulgado é diversificado, reunindo informações institucionais como editais, eventos acadêmicos, resultados de pesquisas e campanhas informativas, além de publicações relacionadas ao cotidiano universitário, como divulgação de cardápios dos restaurantes universitários, datas comemorativas e ações de valorização da comunidade acadêmica. Esse conjunto de conteúdos contribui para tornar a presença institucional mais próxima do público, equilibrando a divulgação de informações administrativas com aspectos do cotidiano da vida universitária.

As métricas de engajamento indicam participação significativa dos usuários, especialmente em postagens relacionadas a temas de interesse direto da comunidade acadêmica, como bolsas, concursos, processos seletivos e atividades de extensão. A realização de transmissões ao vivo para esclarecimento de dúvidas também amplia as possibilidades de interação com o público, fortalecendo o caráter dialógico da comunicação institucional nas redes sociais digitais (Zuccolotto; Teixeira, 2019).

A análise do perfil da UFPI também revela o uso de linguagem acessível e de recursos visuais que facilitam a compreensão das informações divulgadas. Em comparativo com Araújo (2024), que analisou o perfil institucional da Universidade Federal do Rio Grande do Norte no Instagram, observa-se convergência quanto ao papel da linguagem simples na comunicação institucional. Em sua pesquisa, o autor constatou que o uso de linguagem simples contribui para tornar as informações institucionais mais compreensíveis ao público e ampliar o acesso a conteúdos relacionados à gestão universitária.

Observa-se ainda a participação de estudantes na produção de conteúdos divulgados no perfil institucional, o que contribui para reduzir a distância simbólica entre gestão e comunidade acadêmica e conferir maior autenticidade à comunicação institucional. Essa dinâmica dialoga com Almeida e Diniz (2020), ao destacar a importância de práticas comunicacionais mais sensíveis às dinâmicas contemporâneas de interação e circulação de informações.

De modo geral, o perfil da UFPI no Instagram tem se destacado como um canal relevante de diálogo e promoção da transparência, e, para que exerça plenamente seu papel no contexto da *accountability* digital, torna-se necessário ampliar o uso estratégico da plataforma. Em diálogo com o estudo de Araújo (2024), observa-se que o uso das redes sociais institucionais ainda apresenta limitações relacionadas à sistematização das informações divulgadas e à dificuldade de consolidar essas plataformas como espaços permanentes de divulgação de resultados institucionais, aspecto que também se verifica no perfil da UFPI.

5 Conclusões

Este estudo analisou a comunicação institucional da Universidade Federal do Piauí (UFPI) à luz dos princípios da transparência e da *accountability*, identificando avanços, mas também desafios na consolidação de uma cultura organizacional responsiva e orientada pelo interesse público. Com base nos referenciais teóricos sobre o direito à informação, a esfera pública habermasiana e os modelos de controle institucional propostos por O'Donnell (1998), compreende-se que a transparência ultrapassa a mera disponibilização de dados, exigindo clareza, acessibilidade e diálogo com a sociedade. Nesse sentido, a pesquisa contribui ao demonstrar como instrumentos institucionais e canais digitais, como o Plano de

Desenvolvimento Institucional, o portal institucional e as redes sociais, podem atuar na promoção da transparência e da accountability em instituições públicas de ensino superior.

A presença digital da UFPI, especialmente por meio do site institucional e das redes sociais, demonstra um esforço de adaptação às novas demandas da governança pública, embora ainda haja desigualdades entre setores, formatos e objetivos comunicacionais. O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2020–2024) se destaca como marco estratégico ao incorporar princípios de planejamento participativo, metas de gestão e diretrizes voltadas à governança e à prestação de contas. Contudo, sua comunicação com o público externo ainda carece de maior acessibilidade e difusão em linguagem cidadã, o que limita seu potencial como instrumento de transparência ativa.

O portal institucional, embora mantenha seções dedicadas à Lei de Acesso à Informação e apresente dados sobre orçamento, contratos e estrutura administrativa, enfrenta limitações relacionadas à navegabilidade, à atualização de conteúdos e à predominância de linguagem técnica. A inexistência de painéis visuais que acompanhem as metas do PDI e a baixa visibilidade dos indicadores de desempenho reduzem as possibilidades de controle social efetivo. Em contraste, o perfil oficial da UFPI no Instagram tem se destacado como um espaço dinâmico e acessível de comunicação com os públicos estratégicos da universidade.

A diversidade de conteúdos, o uso de linguagem clara e o alto engajamento dos seguidores demonstram a relevância da plataforma como ferramenta de aproximação e fortalecimento institucional. Ainda assim, há espaço para ampliar seu potencial como instrumento de prestação de contas, com maior ênfase na divulgação de resultados, indicadores e ações de impacto social.

Em síntese, observa-se que a UFPI tem avançado na promoção da transparência pública e na modernização de sua comunicação institucional, especialmente por meio das mídias digitais. Entretanto, para consolidar uma cultura efetiva de accountability e participação cidadã, é necessário integrar e fortalecer os diferentes canais de comunicação, investir em acessibilidade digital, adotar linguagem cidadã e garantir a atualização sistemática das informações de interesse coletivo.

Essas iniciativas são fundamentais para sustentar uma gestão universitária comprometida com a legalidade, a legitimidade e a responsividade, valores fundamentais à construção de uma universidade pública democrática, inclusiva e socialmente referenciada. Recomenda-se, por fim, o fortalecimento das políticas internas de comunicação, com foco na formação de servidores para o uso de mídias digitais, na simplificação da linguagem administrativa e no estímulo à participação ativa da comunidade acadêmica nos processos decisórios.

Para estudos futuros, recomenda-se a realização de pesquisas que incluam a aplicação de formulários ou questionários voltados à percepção da comunidade acadêmica sobre a transparência institucional, ampliando o olhar empírico da investigação. Sugere-se também a comparação entre os instrumentos de comunicação e transparência adotados por diferentes Instituições Federais de Ensino Superior, bem como a condução de estudos de abordagem quali-quantitativa que permitam levantar dados sobre o alcance, a efetividade e o impacto das práticas comunicacionais no fortalecimento da *accountability* universitária.

Referências

ABRUCIO, Fernando Luiz et al. Ascensão e crise do Sistema de Assistência Social (SUAS) no federalismo brasileiro. *Revista Katálysis*, v. 26, p. 243-254, 2023.

ABRUCIO, Fernando Luiz. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, Edição Especial Comemorativa 1967-2007, p. 67-86. Disponível em: <https://www.scielo.br/i/rap/a/4MzHG77HTWjV7BPjYL7mcGg>. Acesso em: 5 nov. 2025.

ALMEIDA, Victor; DINIZ, Beatriz. A burocracia na administração pública e a dificuldade de sua implementação no Brasil. *Conexão Acadêmica*, v. 11, 2020. Disponível em: https://unignet.com.br/wp-content/uploads/CA_226-A-BUROCRACIA-NA-ADMINISTRACAO-PUBLICA-E-A-DIFICULDADE-DE-SUA-IMPLEMENTACAO-NO-BRASIL-Victor-e-Beatriz.pdf. Acesso em: 5 nov. 2025.

ARRETCHE, Marta. Emergência e desenvolvimento do Welfare State: teorias explicativas. *BIB*, n. 39, 1995.

BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, n. 72, Seção 1, p. 3-4, 15 abr. 2004. Disponível em: <https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=15/04/2004&jornal=1&pagina=3&totalArquivos=160>. Acesso em: 30 jun. 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. 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: https://portal.tcu.gov.br/data/files/FB/B6/FB/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial_basico_governanca_organizacional_3_edicao.pdf. Acesso em: 5 nov. 2025.

CALDAS, Paulo Matteoni Rocha; CARVALHO, Hilda Alberton de. Avaliação da transparência ativa nos portais das universidades federais da Bahia: diagnóstico e recomendações. *Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento*, Curitiba, v. 15, n. 1, p. 143-177, jan./abr. 2026.

CAMPOS, Anna Maria. Accountability: quando poderemos traduzi-la para o português? *Revista de Administração Pública*, v. 24, n. 2, 1990.

CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 2009.

COSTA, Maíla Machado. Oportunidades e desafios da era digital para o setor público. *Research, Society and Development*, v. 11, n. 9, 2022. DOI: <https://doi.org/10.33448/rsd-v11i9.31447>. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/31447>. Acesso em: 9 jan. 2026.

CRISTÓFARO, Helgis Torres; QUIQUINATO, Mônica Zebral. Comunicação pública, acesso à informação e transparência do poder: confiabilidade e cultura política democrática. *Comunicação & Sociedade*, v. 46, n. 46, p. 128-157, 2025.

- DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. *Direito administrativo*. 33. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2020.
- GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- HABERMAS, Jürgen. *A inclusão do outro: estudos de teoria política*. São Paulo: Editora UNESP, 2018.
- HEALD, David. Varieties of transparency. In: HOOD, Christopher; HEALD, David (org.). *Transparency: the key to better governance?* Oxford: Oxford University Press, 2006. p. 25-43.
- LESSA, Joubert de Lima. *Gestão da informação para o monitoramento do Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal de Alagoas*. 135 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Federal de Alagoas, Maceió, 2022.
- MATIAS-PEREIRA, José. *Manual de gestão pública contemporânea*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2020.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. Análise qualitativa: teoria, passos e fidedignidade. *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 17, n. 3, p. 621-626, 2012.
- MONTICELLI, Nelma Aparecida Magdalena; RODRIGUES, Silviane Duarte; SERAFIM, Milena Pavan; ATVARIS, Teresa Dib Zambon. Avaliação institucional e gestão estratégica: vínculos necessários para o desenvolvimento institucional. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior*, v. 26, n. 1, 2021.
- MORAIS, Marília Gabrielly Dantas de; LIMA, Francisco Felipe Ramos Rodrigues; SILVA, Napiê Galvê Araújo. O papel da auditoria interna na promoção da accountability nas instituições de ensino superior do Rio Grande do Norte. *Revista da CGU*, v. 15, n. 27, 2023.
- O'DONNELL, Guillermo. Accountability horizontal e novas poliarquias. *Lua Nova*, n. 44, p. 27-35, 1998.
- OLIVEIRA, Alexandre Borba de; FLÔRES, Fernando Duarte; PINTO, Nelson Guilherme Machado. Transparência e accountability: uma análise das universidades federais do Rio Grande do Sul à luz dos princípios de governança da administração pública federal. *REUNIR: Revista de Administração, Ciências Contábeis e Sustentabilidade*, v. 10, n. 2, p. 12-22, 2020.
- OLIVEIRA, Sandy Naédia Lucas de. *Mecanismo de accountability nas instituições de ensino superior: impactos no processo de formação do estudante do curso de Administração*. 260 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2024.
- OLIVEIRA, Thais Andrade da Silva; OLIVEIRA, Carlos; GOUVEIA, Tânia Maria de Oliveira Almeida. Qualidade das informações contábeis e transparência em universidades federais. *Revista PPC – Políticas Públicas e Cidades*, v. 14, n. 1, p. 01-17, 2025.
- SARAIVA, Piedley Macedo et al. O papel da transparência na gestão pública: uma revisão teórica. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, v. 11, n. 12, p. 1275-1297, 2025.
- SILVA, José; RIBEIRO, Tiago; FILHO, Roberto. A publicidade e o direito à informação pública. *Revista de Direito Público*, v. 10, n. 2, 2018.



SOUSA, Gabriel de Melo. Eficiência e transparência na administração pública: desafios e perspectivas para uma gestão responsável e inovadora. *Revista Foco*, v. 17, n. 11, p. e7044, 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ. *Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2020-2024*. Teresina: UFPI, 2020. Disponível em: <https://ufpi.br/pdi>. Acesso em: 1 jul. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ. @ufpi_oficial [perfil no Instagram]. Disponível em: https://www.instagram.com/ufpi_oficial/. Acesso em: 1 jul. 2025.

ZORZAL, Luiz. Transparência das informações das universidades federais: estudo dos relatórios de gestão à luz dos princípios de boa governança na administração pública federal. 2015. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 2015.

ZUCCOLOTTO, Ricardo; TEIXEIRA, Marco Antônio Carvalho. Transparência pública como processo comunicacional. *Revista de Administração Pública*, v. 53, n. 1, 2019.