UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA – POSGRAP
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE NACIONAL – PROFIAP

ELISÂNGELA ANDRADE DOS SANTOS SOUZA

APERFEIÇOAMENTO DA GOVERNANÇA APLICADA À GESTÃO DE PESSOAS: UMA PROPOSTA PARA A UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE

SÃO CRISTÓVÃO, SE
2024

ELISÂNGELA ANDRADE DOS SANTOS SOUZA

APERFEIÇOAMENTO DA GOVERNANÇA APLICADA À GESTÃO DE PESSOAS: UMA PROPOSTA PARA A UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE

Trabalho apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública da Universidade Federal de Sergipe (UFS), como requisito para a obtenção do título de Mestra em Administração Pública.

Orientadora: Profa. Dra. Thais Ettinger Oliveira

Apoio: Edital 14/2023 - Fundação de Apoio à Pesquisa e à Inovação Tecnológica do Estado de Sergipe – FAPITEC/SE

SÃO CRISTÓVÃO, SE
2024

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA CENTRAL UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE

Souza, Elisângela Andrade dos Santos
S729a Aperfeiçoamento da governança aplicada à gestão de pessoas : uma proposta para a Universidade Federal de Sergipe / Elisângela Andrade dos Santos Souza ; orientadora Thaís Ettinger Oliveira Salgado. – São Cristóvão, SE, 2024.
125 f. : il.

Dissertação (mestrado profissional em Administração Pública em Rede Nacional) – Universidade Federal de Sergipe, 2024.

1. Administração pública. 2. Governança pública. 3. Administração de pessoal. I. Universidade Federal de Sergipe – Administração de pessoal. I. Salgado, Thaís Ettinger Oliveira, orient. II. Título.

CDU 35.08:378.4(813.7)

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO FINAL

Aos trinta dias do mês de setembro de dois mil e vinte e quatro foi realizada através de apresentação on-line a Banca de Defesa da Dissertação o de Mestrado Profissional da discente **Elisângela Andrade dos Santos Souza, Matrícula: 202211009068** com o título do trabalho de conclusão final: **Aperfeiçoamento da Governança Aplicada à Gestão de Pessoas: Uma proposta para a Universidade Federal de Sergipe.** A banca foi composta pelos seguintes membros: **Profa. Dra. Thais Ettinger Oliveira Salgado (Presidente/Orientadora)**, **Prof. Dr. Jefferson David Araújo Sales (PROPADM-UFS) e Prof. Dr. Pablo Luiz Martins (PROFIAP/UFSJ).** Após a apresentação, foi passada a palavra à banca que arguiu a discente que respondeu aos questionamentos. A presidente e orientadora fez as considerações e em seguida deliberaram pela **APROVAÇÃO** da aluna.

Cidade Universitária Prof. José Aloísio de Campos, São Cristóvão - SE, 30 de setembro de 2024.

gov.br Documento assinado digitalmente
THAIS ETTINGER OLIVEIRA SALGADO
Data: 01/10/2024 14:45:35-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Profa.Dra. Thais Ettinger Oliveira Salgado
(Presidente/Orientadora)

gov.br Documento assinado digitalmente
PABLO LUIZ MARTINS
Data: 30/09/2024 16:32:04-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Prof. Dr. Pablo Luiz Martins
(PROFIAP/UFSJ)

gov.br Documento assinado digitalmente
JEFFERSON DAVID ARAUJO SALES
Data: 01/10/2024 06:00:24-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Prof. Dr. Jefferson David Araújo Sales
(PROPADM/UFS)

gov.br Documento assinado digitalmente
ELISANGELA ANDRADE DOS SANTOS SOUZA
Data: 01/10/2024 10:06:49-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Elisangela Andrade dos Santos Souza
(Discente/PROFIAP/UFS)

Dedico esse trabalho ao meu esposo Ricardo, pelo apoio incansável, pela paciência e compreensão com a minha ausência, aos meus filhos Bernardo e Betinna que sempre me aguardaram cansadinhos a noite, mas com um sorriso enorme no rosto por ver a mamãe correndo atrás dos seus sonhos. Dedico também àqueles que assim como eu, acreditam nas pessoas e que elas podem garantir uma melhor prestação de serviços públicos à sociedade brasileira.

Consagre ao Senhor tudo que você faz e todos
os seus planos serão bem-sucedidos.
Provérbios 16:3

AGRADECIMENTOS

Primeiro quero agradecer ao único que é digno de toda honra, glória e poder, um **Deus** que pode operar milagres e grandes maravilhas em nossas vidas todos os dias.

Agradeço à minha família, que me esperou, me apoiou, me entendeu, **meus filhos e me esposo** que seguraram literalmente a minha mão quando eu achava que não era capaz, amo vocês.

Agradeço imensamente a tantas pessoas que me ajudaram a trilhar esse caminho que foi por muitas vezes espinhoso, mas que com fé, esperança e muito esforço cheguei. À professora, que virou minha chefe, minha amiga, conselheira e quase orientadora de tantas vezes que me deu dicas de como meu trabalho poderia melhorar, **Rosângela Sarmento,** desde o início quando me incentivou a fazer a seleção para o mestrado e durante todo esse percurso, muito obrigada, você mora em meu coração.

A todos os docentes do PROFIAP pelo aprendizado e apoio, em especial àqueles que tive além do aprendizado em sala de aula, o aprendizado para a vida pessoal e profissional, professores **Jussara Jacintho** pelos conselhos, **Abimael** que desde a graduação estamos sempre fazendo alguma coisa juntos, **Gracyanne, Rodrigo, Kleverton, Kleber, Alessandra, Marcos Barbosa, Zambanini.** O que dizer do professor **Cláudio**, que chegou de mansinho, e que com suas estratégias vai ganhando a amizade? Obrigada professora **Conceição** pelas parcerias e cafés acadêmicos rsrsrs. Agradeço a minha orientadora, professora **Thaís Ettinger** pela parceria nessa construção do aprendizado sobre gestão de pessoas.

O que dizer da minha turma maravilhosa de 2022? Obrigada a cada um dos colegas dessa turma que dentro do meu coração tem um lugar guardado, em especial aos que se tornaram amigos e companheiros de sofrência no mestrado: **Abel,** que tanto me deu conselhos e tantas tardes e entrando a noite me ajudando com meus dados, **Jorge** com sua alegria e verdade no coração, **Halisson** que tantas vezes estivemos on-line na madrugada pra estudar, preparar artigo e seminário e na dissertação não foi diferente, mesmo com linhas diferentes, a gente estava se ajudando, **Ucleriston**, minha dupla de seminários, virou um amigão e parceiro de artigo, obrigada.

À minhas mestrandas queridas que chegaram trazendo doses de alegria e leveza: **Alaine, Steline, Milena e Laleska,** amo vocês meninas. Aos colegas Gustavo **Daier, Mayara, Rivaldo**, muito obrigada pelo apoio e carinho.

Por fim, a todos que, de forma direta ou indireta, contribuíram para a conclusão deste trabalho, minha sincera gratidão, que Deus abençoe.

RESUMO

Objetivo: O estudo tem como objetivo propor um modelo de ações integradas para o aperfeiçoamento da governança de pessoal da Universidade Federal de Sergipe para atender o relatório do iGovPessoas - TCU. A revisão da literatura buscou estudos sobre a Governança de Gestão de Pessoas na Administração Pública, servindo de subsídio para oferecer às instituições, ferramentas que possam contribuir para a melhoria de suas práticas de governança. **Metodologia:** Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa de cunho exploratório, do tipo estudo de caso. No referente à coleta de dados, os mesmos são classificados como dados secundários, haja vista que a pesquisa está baseada fundamentalmente no relatório do iGovPessoas-TCU-2021. Foi realizado o levantamento de ações praticadas pela UFS que estejam voltadas para a governança de gestão de pessoas e que atendam o iGovPessoas-TCU-2021, abordou-se a técnica de análise de conteúdo, seguindo os itens utilizados pelo governo americano que o TCU utiliza para a mensuração dos índices de capital humano, a fim de buscar identificar e consequentemente comparar o resultado da UFS no relatório do iGovPessoas-TCU-2021- com as dez universidades federais que obtiveram melhor desempenho a partir das respostas coletadas pelo TCU. **Principais Resultados:** Com esses resultados foi possível estabelecer uma proposta de modelo ações integradas para o aperfeiçoamento da governança de pessoas da UFS, desta maneira, a instituição manterá as ações que já atendem ao índice, assim como, promover mais ações que possam impulsionar cada vez mais o desempenho das pessoas, contribuindo para o aumento da efetividade da governança na gestão de pessoas no âmbito da administração pública. **Relevância e Originalidade:** A relevância do presente estudo reside na necessidade de modernização da gestão de pessoas na administração pública, em especial nas universidades federais, certificando-se que as práticas de governança estejam alinhadas com os mais recentes padrões de eficiência, transparência e responsabilidade. A originalidade do trabalho está em propor um modelo integrado de ações específicas para a Universidade Federal de Sergipe, e que pode servir como referência para outras instituições públicas de ensino superior que enfrentam desafios semelhantes. Ao focar em um caso específico, o estudo oferece uma abordagem prática e aplicável, contribuindo para a literatura existente sobre governança pública e gestão de pessoas. **Contribuições, teóricas, metodológicas e de gestão:** O estudo contribui ao expandir o entendimento sobre a governança de pessoas na administração pública, agregando valor ao debate acadêmico ao identificar as melhores práticas e suas aplicabilidades. Metodologicamente, o uso de um estudo de caso qualitativo focado na UFS permite uma análise aprofundada das práticas de governança de pessoas, que pode ser replicada em outros contextos institucionais. Em termos de gestão, o trabalho oferece uma proposta concreta de aperfeiçoamento da governança de pessoal, fornecendo um framework lógico para a implementação de melhorias que podem resultar em maior eficiência operacional e melhor desempenho nos indicadores de governança avaliados pelo Tribunal de Contas da União (TCU). **Contribuições sociais/societal:** As contribuições sociais do estudo são significativas, pois ao propor melhorias na governança de gestão de pessoas, o trabalho visa impactar diretamente a qualidade dos serviços prestados pela UFS, uma instituição de grande importância para o desenvolvimento educacional e social do Estado de Sergipe. Melhorias na governança podem resultar em uma administração pública mais transparente, eficiente e comprometida com os interesses da sociedade, promovendo um ambiente de trabalho que valorize e desenvolva os talentos, o que, por sua vez, beneficia toda a comunidade acadêmica e a sociedade em geral.

Palavras-chave: governança de gestão de pessoas; iGovPessoas-TCU-2021; aperfeiçoamento da governança de pessoas; administração pública.

ABSTRACT

Objective: This study aims to propose a model of integrated actions to enhance personnel governance at the Federal University of Sergipe in order to meet the iGovPessoas - TCU report. The literature review sought studies on People Management Governance in Public Administration, providing institutions with tools that can contribute to improving their governance practices. **Methodology:** This study is characterized as qualitative exploratory research of the case study type. Regarding data collection, the data is classified as secondary, as the research is fundamentally based on the iGovPessoas-TCU-2021 report. Actions practiced by UFS aimed at governance in people management that comply with iGovPessoas-TCU-2021 were identified, and content analysis techniques were employed, following the criteria used by the American government, which the TCU uses to measure human capital indices. The goal was to identify and subsequently compare UFS's results in the iGovPessoas-TCU-2021 report with the ten federal universities that achieved the best performance based on responses collected by the TCU. **Main Results:** With these results, it was possible to establish a proposed model of integrated actions to improve personnel governance at UFS. Consequently, the institution will maintain actions that already meet the index, as well as promote additional actions that can further enhance the performance of individuals, contributing to increased effectiveness of governance in people management within public administration. **Relevance and Originality:** The relevance of this study lies in the need for modernization in people management in public administration, especially in federal universities, ensuring that governance practices are aligned with the latest standards of efficiency, transparency, and accountability. The originality of the work is in proposing an integrated model of specific actions for the Federal University of Sergipe, which can serve as a reference for other public higher education institutions facing similar challenges. By focusing on a specific case, the study provides a practical and applicable approach, contributing to the existing literature on public governance and people management. **Contributions - Theoretical, Methodological, and Managerial:** The study expands the understanding of personnel governance in public administration, adding value to the academic debate by identifying best practices and their applicability. Methodologically, the use of a qualitative case study focused on UFS allows for an in-depth analysis of people governance practices that can be replicated in other institutional contexts. In management terms, the work offers a concrete proposal for enhancing personnel governance, providing a logical framework for implementing improvements that can result in greater operational efficiency and better performance in governance indicators evaluated by the Federal Court of Accounts (TCU). **Social Contributions:** The social contributions of the study are significant, as by proposing improvements in personnel management governance, the work aims to directly impact the quality of services provided by UFS, an institution of great importance for the educational and social development of the State of Sergipe. Improvements in governance can lead to a more transparent, efficient public administration committed to the interests of society, fostering a work environment that values and develops talent, which in turn benefits the entire academic community and society at large.

Keywords: people management governance; iGovPessoas-TCU-2021; improvement of people governance; public administration.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC	*Balanced Scorecard*
HCAAF	*Human Capital Assessment and Accountability Framework*
IFAC	*International Federation of Accountants*
NPM	*New Public Management*
RBG	Referencial Básico da Governança
TCU	Tribunal de Contas da União
UFLA	Universidade Federal de Lavras
UFMS	Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
UFPA	Universidade Federal do Pará
UFRA	Universidade Federal Rural da Amazônia
UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte
UFRPE	Universidade Federal Rural de Pernambuco
UFS	Universidade Federal de Sergipe
UFTM	Universidade Federal do Triângulo Mineiro
UFV	Fundação Universidade Federal de Viçosa
UNB	Fundação Universidade de Brasília
UNIFEI	Universidade Federal de Itajubá

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estudos da Governança no âmbito internacional. 18
Quadro 2 - Estudos da Governança no Brasil. 19
Quadro 3 - Recomendações sobre governança no setor público. 22
Quadro 4 - Procedimentos metodológicos. 37
Quadro 5 - Ranqueamento da IFES no iGestPessoas-TCU-2021. 42
Quadro 6 - Síntese dos Principais Resultados e Propostas de Melhoria. 47
Quadro 7 - Framework lógico para melhoria da governança de gestão de pessoas da UFS... 49
Quadro 8 - Principais Resultados comparativo da UFS e as dez IFES melhor avaliadas. 60
Quadro 9 - Framework lógico dos principais desafios identificados na governança de gestão de pessoas da UFS. 62
Quadro 10 - Comparativo UFS e as 10 Universidades de melhor desempenho. 66
Quadro 11 - Síntese da análise de conteúdo das respostas das IFES no Questionário TCU. . 67
Quadro 12 - Análise situacional do planejamento estratégico da gestão de pessoas - UFS. .. 69
Quadro 13 - Análise situacional da definição dos perfis na UFS. 69
Quadro 14 - Análise situacional do dimensionamento de pessoal - UFS. 70
Quadro 15 - Análise situacional da gestão de desempenho - UFS. 70
Quadro 16 - Dimensão e proposta de melhoria. 71
Quadro 17 - Planejamento Estratégico, desenvolvimento de competências e gestão de desempenho. 72
Quadro 18 - Matriz 5W2H. 73

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Realização de planejamento da gestão de pessoas. 51
Tabela 2 - Definir, em termos qualitativos e quantitativos, de colaboradores e gestores..... 52
Tabela 3 - Assegurar o provimento das vagas existentes. 53
Tabela 4 - Assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados. 54
Tabela 5 - Desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores. 56
Tabela 6 - Desenvolver e manter ambiente de trabalho positivo para o desempenho..... 57
Tabela 7 - Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores. 58

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Relacionamento entre os sistemas de capital humano 23
Figura 2 - BSC Adaptado ao Setor Público 26
Figura 3 - Estrutura Organizacional dos Sistemas Administrativo e Acadêmico 39
Figura 4 - Etapas da Análise de Conteúdo. 41
Figura 5 - Índices de Governança Pública e Índices de Gestão da UFS. 45

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 7

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA 9

1.1 OBJETIVO GERAL E ESPECÍFICOS 10

1.2 JUSTIFICATIVA 11

2 REFERENCIAL TEÓRICO 13

2.1 GOVERNANÇA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA 13

2.2 BREVE HISTÓRICO DA GESTÃO DE PESSOAS 14

2.3 GOVERNANÇA DE GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA 16

2.4 HISTÓRICO DOS LEVANTAMENTOS DA GOVERNANÇA DO TCU. 18

2.5 A GOVERNANÇA NO SETOR PÚBLICO SEGUNDO MODELOS IFAC E HCAAF 20

2.5.1 Alinhamento Estratégico 24

2.5.2 Liderança e Gestão do Conhecimento 26

2.5.3 Cultura Voltada para Resultados 28

2.5.4 Gestão de Talentos 30

2.5.5 Accountability 31

2.6 ÍNDICES DE GOVERNANÇA DO TCU 33

2.6.1 Índice de Governança e Gestão de Pessoas (iGovPessoas) 35

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 37

3.1 UNIDADE DE ANÁLISE 38

3.1.1 Procedimentos para análise e interpretação dos dados 40

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 44

4.1 AÇÕES INTEGRADAS DE GOVERNANÇA DE GESTÃO DE PESSOAS NA UFS: ANÁLISE E PROPOSTAS DE MELHORIA EM CONFORMIDADE COM O IGOVPESSOAS-TCU. 44

4.2 COMPARAÇÃO DO DESEMPENHO DA UFS NO RELATÓRIO IGOVPESSOAS-TCU-2021 COM AS DEZ UNIVERSIDADES FEDERAIS QUE OBTIVERAM MELHOR DESEMPENHO 50

4.3 PLANO DE MELHORIAS COM FOCO NOS ÍNDICES DE GOVERNANÇA DE GESTÃO DE PESSOAS DO TCU 68

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 74

REFERÊNCIAS 76

ANEXO – QUESTIONÁRIO TCU – EIXO GESTÃO DE PESSOAS 82

APÊNDICE - PLANO DE MELHORIAS PARA O APERFEIÇOAMENTO DA GOVERNANÇA DE PESSOAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE 98

1 INTRODUÇÃO

As instituições, sejam internacionais ou locais, estão cada vez mais preocupadas com a governança, como resultado das crises econômicas das últimas décadas, demonstrando que se não tiverem conhecimento e consciência da governança como um insumo organizacional, elas não serão capazes de alcançar o sucesso que almejam (ALshalma e Alhamawndi, 2020).

Uma estrutura de governança envolve práticas, regras e processos que determinam como uma organização é gerenciada e controlada (Bruyn, 2020) ou seja, a direção e o controle da organização (Ibrahim e Zulkafli, 2016). Além disso, a governança refere-se às relações entre funcionários, membros do conselho, acionistas, partes interessadas e legisladores (Srour, 2022).

Em se tratando do setor público, a partir da crise fiscal dos anos 1980, foi necessário realizar estudos para rearranjar economicamente o cenário econômico mundial a fim de tornar o estado mais eficiente, e nesse contexto reforçou-se a discussão da governança pública, estabelecendo os princípios para nortear as boas práticas de governança dentro das instituições públicas, com o intuito de garantir a transparência, integridade e prestação de contas (IFAC, 2001; TCU, 2014a).

A governança das organizações públicas foi construída a partir da adoção de experiências consagradas pelo setor privado para oferecer e entregar serviços mais eficientes à sociedade. Nesse sentido, os primeiros mecanismos de Governança foram desenvolvidos depois da crise financeira de 1990, após os escândalos de fraude de Enron (TCU, 2020).

No Brasil, em 1995 no governo Fernando Henrique Cardoso, foram implementadas reformas que resultaram em ganhos de escala, proporcionando a reorganização do serviço público e o desenvolvimento de uma agenda de reforma administrativa, cujo objetivo foi aumentar a transparência, autonomia e independência na gestão (Filgueiras, 2018).

Nesse contexto, a governança pública além de combinar liderança, estratégia e controle, permite avaliar, dirigir e monitorar a eficiência e o desempenho de uma organização a fim de manter o interesse público na condução de políticas públicas, contribuindo para que os serviços respondam com mais eficácia as necessidades da sociedade (TCU, 2021).

Ela consiste principalmente nas ferramentas de que o administrador dispõe para implementar as políticas públicas de forma eficaz, planejada e controlada (Bertoncini e Presente, 2021) onde os gestores tenham acesso a mecanismos e instrumentos de gestão, bem como a capacidade política da burocracia de agir no interesse público (Filgueiras, 2018).

O TCU (2014) vem considerando o entendimento de que a governança pública envolve instâncias administrativas, processos e instrumento de trabalho, informações e comportamento

de pessoas que se envolvem, direta ou indiretamente, nos processos de avaliação, direcionamento e monitoramento das organizações, os chamados *stakeholders*.

A partir desse entendimento, a fim de avançar uniformemente nas três esferas de governo, o órgão vem realizando avaliações relevantes para o setor público, como por exemplo, auditorias que avaliam a governança em diversas áreas da administração pública, como a de gestão de pessoas. Destaca-se que em todos os trabalhos, o TCU avalia os órgãos em três estágios de governança, sendo eles, o inicial, intermediário e o estágio aprimorado. Tal modo de acompanhamento, permite um diagnóstico de fácil visualização, o mais abrangente possível, contribuindo para a busca por melhor aperfeiçoamento e acompanhamento das ações das instituições públicas (TCU, 2014).

Partindo dessa premissa, a governança também está relacionada a outros fatores como a tomada de decisões gerenciais, desempenho e controle, bem como, com a necessidade de prestação de contas aos interessados. Por via de consequência, as práticas de governança afetam significativamente a gestão de pessoas (Hutomo e Sri Pudjiarti, 2018), amplamente reconhecidas como parte integrante da capacidade de uma organização enfrentar os desafios de hoje e do futuro (Ibrahim e Zulkafli, 2016), haja vista que uma organização de sucesso está diretamente relacionada a produtividade dos seus colaboradores (Srour, 2022), porque eles são seu ativo intangível mais valioso (TCU, 2020).

Algumas instituições trouxeram significativas contribuições para a disseminação das boas práticas de governança, incluindo a gestão de pessoas. Como exemplo, podemos destacar o *International Federation of Accountants* (IFAC), com a publicação do *"Human Capital Assessment and Accountability Framework"*, o qual considera que os fatores humanos e sociais são de extrema importância para a tomada de decisões nas organizações, destacando que a governança de pessoas é tão importante quanto o ativo financeiro (IFAC, 2001).

Nesse sentido, o conceito de governança de pessoas refere-se à gestão de investimentos relacionados ao desempenho dos ativos humanos da organização, como recursos, habilidades e conhecimento, com foco no resultado desejado, ALshalma e Alhamawndi (2020) incluindo mecanismos de liderança, estratégias de desempenho e ferramentas utilizadas para avaliação, gerenciamento e monitoramento (Bertoncini e Presente, 2021).

Desta maneira, as pessoas formam a base do modelo atual de desenvolvimento organizacional e para que as organizações sobrevivam aos constantes desafios, a adaptabilidade e o profissionalismo são cada vez mais importantes (ALshalma e Alhamawndi, 2020) em um ambiente onde a administração pública de alto desempenho, seja caracterizada por valores,

habilidades e comportamentos adequados, Schnell e Gerard (2022), baseada nos princípios de justiça e tolerância (Lima e Galleli, 2021).

A governança de pessoas visa incentivar comportamentos de conformidade e comprometimento dos colaboradores (Lima e Galleli, 2021). Ela atua sobre um conjunto de práticas gerenciais dentro das organizações diluídas nos níveis estratégico, tático e operacional, evidenciando a importância das pessoas nas organizações (Lima, 2018). Adicionalmente, envolve o gerenciamento dos recursos e forças disponíveis para a organização por meio das partes interessadas de forma eficaz, bem como a criação de uma estrutura que determina os procedimentos e planos de trabalho, garantindo conformidade com a política de pessoal (ALshalma e Alhamawndi, 2020).

Essa política de pessoal é influenciada cada vez mais pela Nova Gestão Pública, a qual, busca adotar dentro dos padrões do gerencialismo, que sejam aplicados técnicas e instrumentos que são característicos das práticas de gestão da iniciativa privada, onde a gestão de pessoas possui grande lugar de destaque para fortalecer essa área, haja vista que as instituições públicas vêm evoluindo, porém não na mesma velocidade em comparação com as organizações privadas (Simione, 2019).

O conceito mais amplo e adaptado ao ambiente público vem sendo desenvolvido pelo Tribunal de Contas da União (TCU), este define a governança de gestão de pessoas como a abordagem que tem o propósito de alinhar as políticas e estratégias das pessoas com as prioridades da organização focando nos resultados, a fim de garantir o uso eficiente dos recursos, otimizar o desempenho e a disponibilidade das pessoas no auxílio à tomada de decisões em níveis de riscos aceitáveis, além disso, fortalece a prestação de contas dos agentes públicos, a fim de favorecer uma coordenação entre todos que integram a administração pública (Bertoncini e Presente, 2021).

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A Governança veio para auxiliar na expansão da administração gerencial, esta que (Pereira, 1996) caracteriza-se pelas ideias de descentralização e flexibilização administrativa, transferindo recursos através da delegação de autoridade para os administradores públicos, voltada para o atendimento do cidadão. Buscando por soluções para melhoria dos resultados das instituições públicas, resultando também em benefícios para a sociedade, haja vista que traz uma harmonia entre as normas e princípios vigentes, assegurando às partes interessadas o direcionamento, monitoramento e controle do desempenho da administração, gerenciando

riscos, avaliando os resultados e garantindo a transparência, bem como a responsabilização dos agentes com poder de decisão (Paludo, 2020).

Dentro dessas instituições, as pessoas são as responsáveis pelo desenvolvimento das tecnologias, métodos de trabalho, relacionamentos, transformando as metas em algo tangível e trazem o sucesso para dentro das organizações. Desta maneira, colaboram para o crescimento e desenvolvimento das atividades, é por esses e outros motivos, que a Gestão de Pessoas de uma organização deve ter seu foco não somente em manter e captar talentos, mas também, proporcionar por meio de mecanismos que essas pessoas se sintam orgulhosas e satisfeitas por realizar suas tarefas (Kops, Silva e Romero, 2013).

Ademais, o Tribunal de Contas da União - TCU vem realizando, sistematicamente, levantamentos acerca das práticas de governança do setor público, para que possam conhecer melhor as instituições públicas, e assim, estimular essas organizações, dentre elas a Universidade Federal de Sergipe, a adotarem essas boas práticas de governança em todas áreas, incluindo a área de Gestão de Pessoas (TCU, 2021b).

Face ao exposto, busca-se respostas ao seguinte problema de pesquisa: Qual modelo de ações integradas de boas práticas de governança de gestão de pessoas pode atender o iGovPessoas no âmbito da Universidade Federal de Sergipe - UFS?

1.1 OBJETIVO GERAL E ESPECÍFICOS

Esse estudo tem como objetivo geral, propor um modelo de ações integradas para o aperfeiçoamento da governança de pessoal da Universidade Federal de Sergipe para atender o relatório do iGovPessoas-TCU.

Como objetivos específicos pretende-se:

- ✓ Identificar quais as ações integradas de governança de gestão de pessoas da UFS atendem o iGovPessoas-TCU-2021;
- ✓ Comparar o resultado da UFS no relatório do iGovPessoas-TCU-2021- com as dez universidades federais que obtiveram melhor desempenho;
- ✓ Desenvolver um plano de melhorias para a UFS atender os índices de governança de gestão de pessoas do iGovPessoas-TCU.

1.2 JUSTIFICATIVA

A administração pública, no tocante à gestão de pessoas, necessita de modernização em seus procedimentos e atitudes para não prejudicar os resultados oferecidos à sociedade e um dos indicadores de desempenho mais importantes no contexto das organizações é justamente a capacidade de atrair, desenvolver e reter pessoas que possuem grandes talentos, porém é necessário identificá-los de maneira precisa e no momento certo (Gramigna, 2007; Marques, 2015).

A pesquisa na área de governança de gestão de pessoas, possibilita a discussão sobre a modernização dos procedimentos dessa área nas instituições, promovendo uma reflexão sobre as práticas que contribuem para a integração dos processos, gerando aprendizagem organizacional e possibilitando identificar ações de melhorias (Mandú, 2019). Além de possuir relevância acadêmica, a pesquisa propõe reflexões sobre gestão de pessoas na administração pública, promove a produção de conhecimentos sobre como os resultados de ações que possam estar em andamento na instituição para subsidiar o aprimoramento da gestão de pessoas, podendo servir de referência para outros órgãos que desejem implantar ou melhorar os processos de gestão de pessoas (Mandú, 2019).

Desta maneira, este estudo se justifica pela necessidade e relevância de propor um modelo de ações integradas para o aperfeiçoamento da governança de pessoal da Universidade Federal de Sergipe - UFS, a fim de buscar e fornecer um instrumento de conformidade organizacional e legal, tendo princípios e valores inseridos nas estruturas da UFS, visando um melhor desenvolvimento das competências e habilidades dos servidores da instituição.

A escolha pela instituição como estudo de caso, se justifica também pelo protagonismo da Universidade Federal de Sergipe no contexto da educação de ensino superior no estado, esta sendo a única universidade pública de Sergipe, a maior empresa pública do estado, a qual vem se desenvolvendo tanto em ensino, pesquisa e extensão, como em gestão de pessoas, desta maneira, a UFS vem buscando estratégias para galgar cada vez mais, melhores resultados nas próximas avaliações a serem realizadas pelo TCU.

Desta maneira, os departamentos ligados à Pró-reitoria de gestão de pessoas podem atuar na elaboração de programas de treinamento que sejam efetivos e ainda consolidar os programas que estejam em andamento.

Este trabalho está dividido em cinco seções. Além dessa introdução que aborda o problema de pesquisa, os objetivos e justificativa, temos o referencial teórico abordando os

temas que englobam a Governança de Gestão de Pessoas na Administração Pública, seguidos dos procedimentos metodológicos, análise e discussão dos resultados e considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico desta pesquisa buscou apresentar com os tópicos a seguir, estudos que tragam embasamentos a fim de alicerçar os conhecimentos sobre governança de gestão de pessoas. Essas pesquisas disponíveis na literatura norteiam essa pesquisa a fim de contribuir para o fortalecimento dos estudos sobre a Governança de Gestão de Pessoas na Administração Pública, e assim, servir de subsídio para oferecer às instituições públicas ferramentas que possam contribuir para a melhoria de suas práticas de governança segundo o que pede os relatórios de governança do TCU.

2.1 GOVERNANÇA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A governança pode se manifestar de diversas formas organizacionais, incluindo nas instituições públicas, onde princípios e ações são direcionados para a melhoria dos resultados, tanto almejados pela gestão quanto pelos stakeholders. Com a redemocratização no Brasil, a administração pública também teve que adotar novas alternativas para mensurar e controlar seus resultados. Essa preocupação com a governança não foi exclusiva ao Brasil, mas uma tendência observada em vários países (TCU, 2014; Teixeira e Gomes, 2019).

A crise econômica mundial intensificou as discussões sobre governança em instituições públicas e privadas, evidenciando a necessidade de adotar práticas e processos fundamentais para a gestão e controle eficazes das organizações, garantindo o alcance de seus objetivos estratégicos (Bruyn, 2020).

Nos últimos anos, a relação entre o Estado e a sociedade passou por transformações significativas e com isso, a administração pública teve que se reorganizar para manter o equilíbrio entre eficiência, competitividade e desenvolvimento econômico visando o bem estar da sociedade, adotando experiências de serviços que já são consolidadas no setor privado, a governança pública (Silva e Vicentin, 2018).

Tais transformações são destacados por Matias-pereira, (2010) ao afirmar que o Estado possui dificuldades em firmar as suas práticas de governança devido à lentidão de seus processos e suas regulamentações serem muito rígidas, o que interferia na qualidade dos serviços ofertados à população, e que por esse motivo, foi necessária a adaptação da governança corporativa para o serviço público.

A governança tem uma forte relação com a maneira como o poder é exercido e governado, haja vista que se faz presente quando se trata da formação dos estados modernos, e

em meados do século XX, o tema passou a ser mais discutido em diversos estudos (Bresser-Pereira, 2001).

A *International Federation of Accountants* – IFAC, demonstra o entendimento de que a governança consiste na estrutura econômica, política, social, administrativa, entre outras, atestando que os resultados planejados pelos todas as partes interessadas sejam alcançados de forma bem sucedida (IFAC, 2001).

A Governança Pública é o conjunto dos mecanismos de liderança, estratégia, controle para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, a fim de conduzir políticas públicas e prestar serviços que são de interesse da sociedade. Ou seja, serve exatamente para aumentar e preservar o valor que o Estado entrega aos que o mantêm (TCU, 2020).

A Constituição Federal de 1988 deu a garantia aos cidadãos de terem direito de participar e de exercer o controle sobre a administração pública (Pascoal e Oliveira, 2019) mas foi em 1995 no governo Fernando Henrique Cardoso que foram implementadas as reformas que resultaram na reorganização do serviço público e desenvolvimento de uma agenda para a reforma administrativa com o objetivo de aumentar a transparência, autonomia e deixar a gestão cada vez mais eficiente e eficaz (Filgueiras, 2018).

Desta maneira, faz-se um comparativo entre a rígida administração pública burocrática e a Nova Gestão Pública (NPM), a governança vem para representar um novo paradigma da gestão pública incorporando novas práticas de gestão, bem como o aperfeiçoamento de antigas práticas, envolvendo liderança estratégia e controle para o bom desempenho das organizações e assim manter o interesse público na condução de políticas públicas que possam responder aos anseios da sociedade com mais eficiência (TCU, 2021).

Apesar dos avanços na governança pública no Brasil nos últimos anos, ainda persistem desafios na garantia da integridade das ações governamentais. Além de acesso a mecanismos e instrumentos de gestão, é crucial que os gestores implementem políticas públicas de forma planejada e controlada, de modo que essas ações contribuam para o aumento da confiança da sociedade no governo e nas instituições públicas (Bertoncini e Presente, 2021).

2.2 BREVE HISTÓRICO DA GESTÃO DE PESSOAS

Na década de 1930, deram-se início aos primeiros movimentos para a política de gestão de pessoas na Administração Pública com a criação do Conselho Federal do Serviço Público (CFSPC) e do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP). Tais iniciativas foram pioneiras no tocante à tentativa de rompimento da administração

patrimonialista para se caminhar para a administração burocrática, alinhadas a uma ideia de departamento de pessoal (Pereira, 1996).

Nesse período, tornou-se evidente a necessidade de enfrentar as práticas de administração patrimonialista para promover políticas voltadas à gestão pública e de pessoas, atendendo às demandas do serviço público. O novo modelo de administração destacou aspectos essenciais ao desenvolvimento de pessoas na esfera pública, introduzindo a ideia de uma carreira profissional estruturada (Costa, 2022).

Gil (2007) e Vitorino (2017) destacam que a área de Gestão de Pessoas vem evoluindo conforme o contexto sócio, político e econômico e as necessidades das instituições privadas e públicas ao longo do tempo, e que essa evolução tem o propósito primordial de contribuir para melhoria do processo produtivo, sempre relacionando o ser humano e sua força de trabalho dentro das organizações.

A gestão de pessoas veio passando por diversas transformações, inclusive na denominação, quando a partir dos anos de 1960 começou a se falar em Administração de Recursos Humanos, termo que substituiu a expressão Administração de Pessoal. Porém, questionamentos surgiram em meados da década de 1990 sobre como a Administração de Recursos Humanos estaria sendo abordada dentro das organizações, o que gerou grande repercussão acerca da terminologia usada para tal designação, destacando que as pessoas poderiam estar sendo geridas como recursos, sendo que na verdade são o capital intelectual das instituições (Gil, 2007).

Para Marques (2015) a gestão de pessoas pode ser vista em três estágios na perspectiva da sua evolução: o primeiro é a administração de pessoal, que trata de folha de pagamento e controle dos servidores; o segundo é a administração de recurso humanos, que faz uma análise sistêmica das organizações e traz destaque para o ser humano como elemento importante nos processos de trabalho; e o terceiro é a gestão de pessoas, onde mostra que as organizações estão voltadas para as pessoas, haja vista que elas são os componentes mais importantes, pois irão gerar suas riquezas.

Nessa trajetória, a área de gestão de pessoas assumiu determinadas funções conforme aconteciam as evoluções dentro das teorias da administração, onde a partir do século XXI, passou a assumir, além das rotinas que já eram tradicionalmente desempenhadas, responsabilidades em níveis estratégicos, haja vista que tornou-se responsável também pelo desenvolvimento de pessoal nas áreas de aperfeiçoamento do capital intelectual, este, tão importante para alcançar os objetivos das organizações, tendendo a ter uma atuação de consultoria interna e gestor de pessoal(Castro, Brito e Varela, 2017; Vitorino, 2017).

Nesse aspecto, Bergue (2019) vem ressaltar que é preciso que seja redefinido o entendimento sobre gestão de pessoas, estendendo atenção para as especificidades dentro da administração pública, visto que em seu entendimento, gestão de pessoas não é uma área, mas um processo, o qual se faz necessário ampliar a visão de ser uma perspectiva departamental para função que alcança a organização como um todo, haja vista que, é parte da dimensão da gestão, estabelecida pela sua estrutura organizacional de grande importância e atuando ainda como ativador da formulação, execução e avaliação para as políticas de gestão de pessoas sempre colaborando com todos os atores da organização.

Trata-se de uma relação, onde os múltiplos atores, sejam eles líderes e membros da equipe, de quaisquer áreas que atuem na organização pública ou privada, são responsáveis pela qualidade e pelos resultados do trabalho que estiverem desenvolvendo, pois os desafios da gestão de pessoas devem ser compartilhados por todos, bem como a vivência de tantas redefinições acerca do perfil profissional tanto de gestores como das equipes de trabalho que a área de gestão de pessoas sofreu até conseguir chegar em uma posição de estratégia dentro das organizações (Bergue, 2019;Vitorino, 2017).

A gestão de pessoas pode ser descrita como uma convergência entre os seres humanos, os recursos e a gestão, onde os seres humanos possuem os conhecimentos, habilidades e atitudes que irão proporcionar, através das técnicas adquiridas, o cumprimento das metas das organizações, sejam elas de curto ou longo prazo, assim como essas técnicas também poderão proporcionar a busca pelo bem estar pessoal (Tubey, Rotich e Kurgat, 2015).

Desta maneira, a gestão de pessoas pode ser compreendida como uma área integrada, heterogênea, dinâmica e interdependente, onde busca-se alcançar a capacidade de compreensão de forma ampla, reconhecendo que as pessoas são plurais e distintas, haja vista que cada um tem sua percepção de mundo e como se projetam dentro das organizações e da sociedade (Bergue, 2019).

2.3 GOVERNANÇA DE GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A governança pública abrange políticas e práticas que garantem eficiência, transparência e responsabilidade nas decisões e ações governamentais, incluindo a gestão de pessoas. Nesse contexto, as práticas de governança influenciam diretamente a gestão de pessoas nas instituições, uma vez que elas são reconhecidas como componentes essenciais para fortalecer a capacidade de enfrentar desafios, tanto atuais quanto futuros (Hutomo e Sri Pudjiarti, 2018; Ibrahim e Zulkafli, 2016).

A Governança de Pessoas é um conceito que ainda está em processo de construção e por isso é considerada como um conjunto de mecanismos que avaliam, direcionam e monitoram a gestão de pessoas para que seja agregado valor à organização, favorecendo o alcance de resultados por meio da motivação e comprometimento dos seus servidores (TCU, 2020).

Trata-se de uma abordagem que busca alinhar as prioridades organizacionais às políticas e estratégias voltadas para as pessoas, focando em resultados, a fim de garantir o uso eficiente dos recursos, melhorar o desempenho e a disponibilidade dos indivíduos para apoiar a tomada de decisões, fortalecendo ainda a prestação de contas e a integridade dos agentes públicos, além de favorecer a coordenação entre os órgãos da administração pública (Bertoncini e Presente, 2021).

Desta maneira, a Governança de Pessoas ou governança sobre gestão de pessoas atua como um conjunto de práticas gerenciais dentro das organizações diluídas nos níveis estratégico, tático e operacional, evidenciando a importância das pessoas nas organizações, nesse caso, as organizações públicas, para que os cidadãos percebam que esses integrantes também agregam valor à sociedade através de seu trabalho e desta maneira, contribuem para fortalecer o Estado e a democracia (Lima, 2018).

Trata-se de uma abordagem realizada de forma sistemática a fim de direcionar a monitorar a gestão de pessoas, com o objetivo de alinhar as políticas e estratégias voltada para a gestão de pessoas com as das organizações em busca de bons resultados, bem como otimizar o desempenho das pessoas, mantendo os custos compatíveis, assegurando que a legislação seja cumprida. Essa abordagem visa ainda a mitigação dos riscos ligados à gestão de pessoas, bem como auxiliar a tomada de decisão no tocando aos recursos de pessoal (Bemquerer, 2013).

A governança de gestão de pessoas vem evoluindo para abordar cada vez mais as necessidades e desafios das organizações, instituições e das pessoas que compõem esse cenário, trazendo como característica, uma organização de sucesso através da produtividade dos funcionários, haja vista que eles são seu ativo intangível mais valioso (Srour, 2022; TCU, 2020).

Gerenciar pessoas alinhando aos objetivos estratégicos da organização no tocante a recursos, competências e conhecimentos, baseada nos princípios da justiça e tolerância tem sido o desafio da governança de gestão de pessoas, por ser uma abordagem com alto grau de comprometimento, pois inclui mecanismos como a liderança, estratégia para melhor desempenho, avaliação e monitoramento, para melhorar a eficiência e eficácia do setor público brasileiro através de uma abordagem que possa contribuir significativamente para uma gestão governamental mais eficiente, eficaz e transparente (ALshalma e Alhamawndi, 2020; Bertoncini e Presente, 2021; Lima e Galleli, 2021).

Tal gerenciamento ocorre por meio do planejamento de gestão de pessoas, onde são alinhadas às necessidades das organizações, seus objetivos e metas, bem como a periodicidade de acompanhamento dos indicadores de desempenho, desta maneira, pode funcionar como uma ferramenta para gerar uma comunicação institucional, possibilitando a coordenação dos valores da instituição, objetivando o bem comum (Camargo *et al.*, 2014).

O TCU ainda destaca que o planejamento para a gestão de pessoas, com o intuito de dar suporte para a implementação de planos organizacionais, deve abranger funções como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, dentre outros, para que os objetivos das instituições sejam alcançados (Camargo *et al.*, 2014).

Desta maneira, a governança de pessoas vem a ser entendida como a instituição dos mecanismos para atuação sobre os processos de gestão de pessoas através do conjunto das práticas gerenciais e organizacionais, atuando dentro dos níveis estratégico, tático e operacional das organizações de modo a demonstrar os principais recursos que viabilizam os resultados obtidos pelas organizações, que são as pessoas (Lima, 2018).

2.4 HISTÓRICO DOS LEVANTAMENTOS DA GOVERNANÇA DO TCU

Segundo o (TCU, 2014), o termo governança data de idades mais remotas, porém, o conceito e a importância foram construídos nas últimas quatro décadas, inicialmente no âmbito das organizações do setor privado, seguido de estudos que fundamentaram a criação de organizações, códigos e regras para pôr em prática as boas práticas de governança, como podem ser vistos no Quadro 1 a seguir.

Quadro 1 - Estudos da Governança no âmbito internacional.

Ano	País / Instituição	Produto	Objetivo / Função
1934	Estados Unidos	*US Securities and Exchange Comission*	Responsável por proteger investidores; garantir a justiça, a ordem e a eficiência dos mercados e facilitar a formação de capital
1991	Banco da Inglaterra	*Cadbury Report*	Relatório emitido pelo "Comitê sobre Aspectos Financeiros de Governança Corporativa" que estabelece recomendações sobre a organização dos conselhos de administração e sistemas contábeis da empresa, para mitigar riscos e falhas de governança corporativa.
1992	*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* – COSO	*Internal control - integrated framework*	Destaca o controle interno, como pode ajudar uma organização a articular o seu propósito, definir os seus objetivos e estratégias.
2001	*International Federation of Accountants* – IFAC	estudo nº 13- Boa governança no setor público	Estabelecimento dos princípios básicos que norteiam as boas práticas de governança nas organizações públicas.

2002	Estados Unidos	Lei *Sarbanes-Oxley*	cujo objetivo era melhorar os controles para garantir a fidedignidade das informações constantes dos relatórios financeiros
2003	*Australian National Audit Office* - ANAO	Guia de melhores práticas para a governança no setor público	estudo que ratifica os princípios preconizados pela IFAC e acrescenta outros três: liderança, compromisso e integração
2004	Bélgica	*Europea*n *Corporate Governance Institute* – ECGI	organização internacional que fornece uma plataforma para debate e diálogo entre acadêmicos, formuladores de políticas e líderes empresariais, com foco nas principais questões de governança corporativa, ESG e administração.
2004	*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* – COSO	*Enterprise risk management - integrated framework*	documento referência no tema gestão de riscos.
2004	*The Chartered Institute of Public Finance and Accountancy* – CIPFA e pelo *Office for Public Management Ltd* – OPM	Guia de padrões de boa governança para serviços públicos	apresenta seis princípios de boa governação que são comuns a todas as organizações de serviço público e destinam-se a ajudar todos aqueles com interesse na governação pública a avaliar as boas práticas de governação.

Fonte: Elaborado pela autora com base em (TCU, 2014).

Percebe-se que no âmbito internacional os estudos da governança apresentam instrumentos que são utilizados para a melhoria das práticas de governança, e no Brasil, o tema não é diferente, seja no âmbito privado ou no setor público, as iniciativas para a busca por melhoria nessas práticas de gestão estão relacionadas e se complementam, como podem ser identificados nos estudos e levantamentos apontados no **Quadro 2** a seguir.

Quadro 2 - Estudos da Governança no Brasil.

Ano	Órgão / Instituição	Produto	Objetivo / Função
2001	Korn/ Ferry International e a McKinsey & Co	Panorama de governança corporativa no Brasil	objetivo de informar e contribuir para o debate sobre governança corporativa
2001	Brasil	Lei 10.303/2001 alterou a 6.404/1976, das sociedades por ações	reduzir riscos ao investidor minoritário, assim como garantir sua participação no controle da empresa
2002	Comissão de Valores Mobiliários – CVM	recomendações sobre governança	
2004 e 2009	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC	Código das melhores práticas de governança corporativa	documento que define quatro princípios básicos de governança aplicáveis ao contexto nacional: **transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.**

Fonte: elaborado pela autora com base em (TCU, 2014).

Com o aparato de estudos realizados em âmbito nacional e internacional, buscando fortalecer os estudos no Brasil sobre a governança e como ela pode ser aprimorada e fortalecida, o Tribunal de Contas da União vem realizando, sistematicamente, levantamentos periódicos a

fim de medir a capacidade da governança das instituições públicas, essas avaliações permitem ao órgão fiscalizador conhecer melhor a situação da governança no setor público, para que, a partir dos resultados desses levantamentos, o TCU possa promover sugestões de melhorias para as organizações adotarem as boas práticas de governança (TCU, 2021).

Segundo o TCU, já foram realizados, no âmbito da esfera pública federal, sete levantamentos, estes, distribuídos entre governança e gestão de tecnologia da informação (TI); maturidade em gestão de riscos; governança e gestão de pessoas; e governança e gestão das aquisições e no ano de 2013 contou com a participação de forma voluntária para a realização do levantamento da governança, de 25 das 27 organizações de segurança pública estadual (TCU, 2021).

Em 2014, o TCU realizou um levantamento sobre governança pública e governança nas aquisições, abrangendo organizações das esferas federal, estadual e municipal. O objetivo foi mensurar informações sobre a governança pública em âmbito nacional, identificar áreas com maiores vulnerabilidades e propor melhorias. Além disso, o trabalho visava divulgar os temas de governança pública e gestão de aquisições, incentivando as organizações avaliadas a adotarem mudanças comportamentais na administração pública brasileira (TCU, 2021b).

Segundo o TCU, a fiscalização é fundamentada exclusivamente nos dados que são coletados por meio dos questionários de autoavaliação, esse questionário sobre governança pública é elaborado com base no Referencial Básico de Governança, que foi desenvolvido pelo próprio órgão em 2013. A partir das respostas obtidas, traça-se o perfil de governança pública que foi obtido no levantamento por meio dos índices de governança pública, sugerindo deficiências na administração pública, em que são apresentados a definição e o método de cálculo do índice, criando uma referência sobre a situação de governança pública em âmbito nacional (TCU, 2021b).

A busca por uma administração pública mais eficiente tem sido impulsionada por publicações de órgãos internacionais que promovem discussões e diretrizes voltadas à maior conformidade entre os setores públicos. Essas iniciativas visam estabelecer padrões de boa governança, garantindo transparência e eficácia nos serviços prestados à sociedade (TCU, 2014b).

2.5 A GOVERNANÇA NO SETOR PÚBLICO SEGUNDO MODELOS IFAC E HCAAF

A governança no setor público está baseada nos princípios da governança corporativa, que são a Transparência, a Integridade e a Responsabilidade, esta última, a com a função de

prestar contas, visto que é por meio desses princípios os quais as organizações são dirigidas, controladas e monitoradas a fim de promover boas práticas (IFAC, 2001; Paines, Aguiar e Pinto, 2018).

Na administração pública, tais princípios estão voltados para a otimização dos recursos das instituições, bem como otimizações desses meios e busca pela melhoria na qualidade dos serviços públicos que são prestados à sociedade através da integridade, transparência e eficiência (Pereira, 2022).

Para contribuir com as boas práticas de governança na administração pública, a *International Federation of Accountants (IFAC),* uma organização mundial voltada para a profissão contábil, e para a proteção do interesse público, publicou no ano de 2001 o *Governance in the Public Sector*: A *Governing Body Perspective (Study13*). Esse documento vem estabelecer princípios para que as organizações da administração pública possam aplicar em suas unidades, orientando as instituições a partir de quatro dimensões, a saber: padrões de comportamento; estrutura e processos organizacionais; controle; e relatórios externos, norteando as práticas de governança dentro do contexto da administração pública (IFAC, 2001; Paines, Aguiar e Pinto, 2018).

Esse modelo da IFAC, demonstra a importância de sua aplicação nas organizações públicas, a fim de destacar que o setor público tem sua complexidade e que as entidades dentro dele são distintas muitas vezes, haja vista que cada um tem suas características, e que seus modelos de gerenciamento podem não ser padronizados, reconhecendo a distinção dos órgãos públicos, ressaltando que as práticas de governança precisam ser ajustadas de acordo com as conjunturas de cada entidade (Minuzzi, Guilherme e Pinto, 2022).

Segundo a IFAC (2001) a governança no setor público abrange as áreas sejam elas, políticas, econômicas, sociais, ambientais, administrativas, legais, que quando são colocadas em prática, promovem resultados significativos no setor público, haja vista que este é o responsável por reter uma proporção significativa dos recursos arrecadados para a prestação de serviços aos cidadãos. Além de servir o interesse público, atendendo aos requisitos dentro da legislação governamental, esses resultados são importantes para demonstrar com transparência, as ações do governo, dentro dos princípios e valores éticos em todas as áreas da administração pública.

Para Santos (2010) a determinação de tais princípios vai auxiliar no processo de padronização da comunicação entre os gestores públicos e população, pois com a disponibilização das informações dos resultados da administração pública promove a

demonstração de responsabilidade dos órgãos públicos com a sociedade e órgãos de controle em demonstrar as suas ações de forma objetiva e clara.

As dimensões da governança que são publicizados no estudo da IFAC, demonstram como estão estruturados os processos das organizações, bem como o controle de suas ações e dimensões, haja vista que a organização tem a responsabilidade de fazer a prestação de contas dos recursos, estabelecendo mecanismos que visem assegurar a proteção de tais recursos de forma efetiva, adotando sempre uma comunicação clara com todas as partes interessadas, cumprindo o que a legislação rege a fim de não sofrer sanções (Cavalcante e Luca, De, 2013).

Os princípios fundamentais da governança se refletem em cada uma das dimensões apresentadas pelo estudo da IFAC, como podem ser demonstrados para melhor compreensão no Quadro 3 a seguir com as recomendações sobre a governança no setor público.

Quadro 3 - Recomendações sobre governança no setor público.

Recomendações sobre governança no setor público (IFAC)		
Dimensão	**Descrição**	
Padrões de Comportamento	• Liderança • Códigos de conduta	Como a administração exerce a liderança na determinação os valores e padrões da organização, que definem a cultura da organização e o comportamento de todos dentro dela.
Estrutura e Processos Organizacionais	• Responsabilização estatutária • Responsabilização por gastos públicos • Comunicação com stakeholders • Papéis e responsabilidades como a alta administração dentro das organizações é nomeada e organizado, como são definidas as suas responsabilidades e como é responsabilizado;	como a alta administração dentro das organizações é nomeada e organizado, como são definidas as suas responsabilidades e como é responsabilizado;
Controle	• Gestão de riscos • Auditoria interna • Comitês de auditoria • Controle interno • Orçamento • Administração financeira • Treinamento de pessoal	a rede de vários controles estabelecida pela alta administração da organização para apoiá-lo na consecução dos objetivos da entidade, na eficácia e eficiência das operações, na confiabilidade dos relatórios internos e externos e conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis e políticas internas;
Relatórios Externos	• Relatórios anuais • Utilização de padrões de contabilidade apropriados • Mensuração de desempenho • Auditoria externa	como a alta administração da organização demonstra seu desempenho financeiro responsabilização pela administração dos dinheiros públicos e pelo seu desempenho na utilização dos recursos.

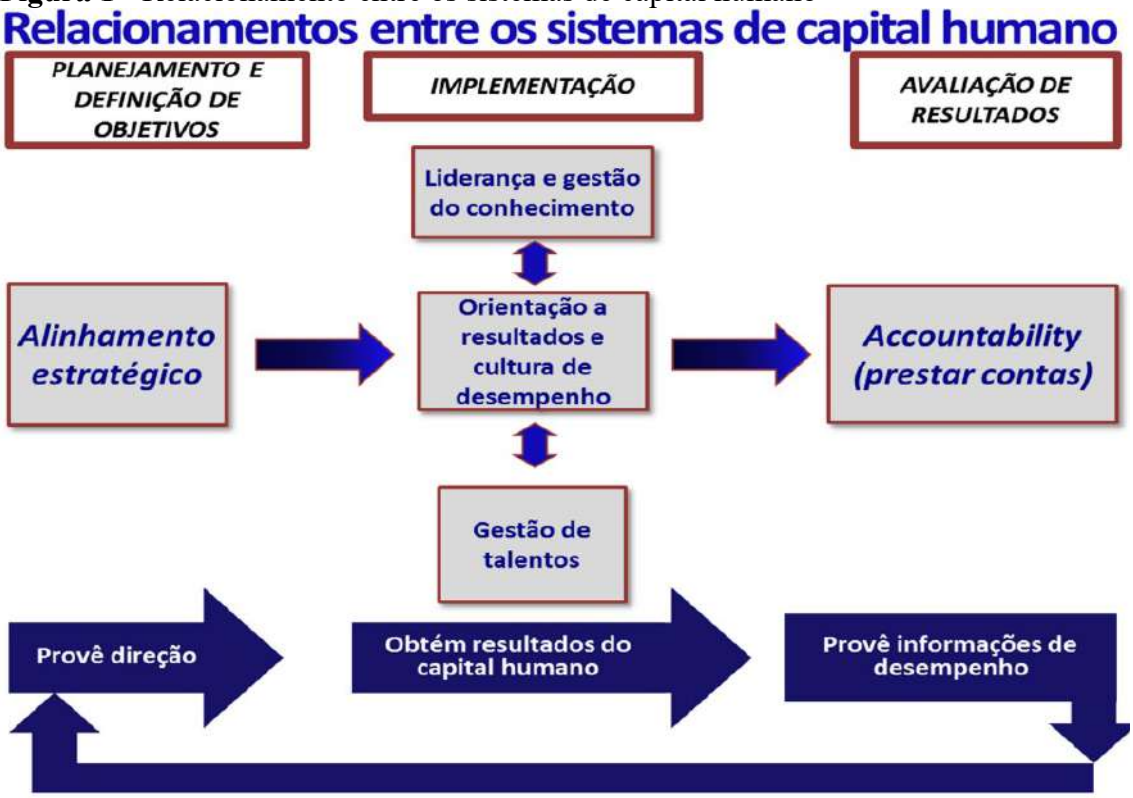
Fonte: Elaborado pela autora baseado na IFAC, 2001.

Tais recomendações têm foco nas responsabilidades dos órgãos da administração pública, apresentando orientações e recomendações para serem implementadas na prática da

boa governança, definindo como devem ser aplicadas as recomendações para que sejam obtidos bons resultados (IFAC, 2001).

Em conjunto ao modelo da IFAC para a governança de gestão de pessoas, temos o Modelo *HCAAF - Human Capital Assessment and Accountability Framework*. Esse modelo é um Guia Prático de Avaliação do capital Humano conforme Figura 1, elaborado pelo governo norte-americano, que traz práticas voltadas para a gestão de pessoas que identifica através de ferramentas estratégicas, formas de proporcionar um melhor desempenho do capital mais valioso, que são as pessoas (Souza, 2018; USA, 2005).

Figura 1 - Relacionamento entre os sistemas de capital humano



Fonte: TCU, 2013, baseado em USA, 2006.

Esse modelo apresenta os cinco sistemas de capital humano que juntos podem fortalecer a governança da gestão de pessoas, que são: 1) o alinhamento estratégico, este vai avaliar a capacidade de alinhamento entre a política de gestão de pessoas e os objetivos das organizações; 2) a liderança e gestão do conhecimento, que vai realizar a avaliação da capacidade de liderança, através da identificação de lacunas e da implantação de programas de capacitação profissional; 3) Cultura voltada para os resultados, onde vai avaliar como a organização mantém a performance da força de trabalho; 4) gestão de talentos, que vai avaliar como a organização busca atrair, reter e desenvolver profissionais que possuam as competências desejadas pela mesma; e 5) *Accountability*, que avalia como a organização presta

contas do aperfeiçoamento de sua capital humano (Souza, 2018; USA, 2005). Estes sistemas serão abordados de maneira mais detalhada nos subtópicos a seguir.

2.5.1 Alinhamento Estratégico

Pereira, Dias e Oliveira (2023) destacam que existem diversas percepções acerca do planejamento estratégico das organizações, o qual é realizado por meio de variáveis que são oriundas do alinhamento estratégico.

Este por sinal, trata-se de uma busca pela garantia de que as ações sejam realizadas dentro das organizações tanto de forma vertical como horizontal pelos mais diversos níveis de hierarquia, envolvendo a formulação e implementação da estratégia e do comprometimento das pessoas com ampla participação no planejamento estratégico, onde todos os envolvidos sejam capazes de compreender melhor as metas organizacionais a serem alcançadas em virtude da participação de todos (Dooley, Fryxell e Judge, 2000).

Os autores destacam que o alinhamento estratégico é apresentado com frequência como um sinônimo de integração, coordenação, combinação de processos internos que possam criar condições para que as instituições ofereçam aos seus usuários aquilo que realmente é necessário, visando desenvolver mecanismos para detectar as necessidades de cada organização.

O alinhamento estratégico possui sistemas de níveis que compõem o complexo organizacional, eles contribuem para a eficácia na implementação das estratégias e objetivos que promovem o alcance do *status* de ser uma organização eficaz em seus processos (Barros, 2007). Desta maneira, (Foroni, 2014) destaca que quanto mais a organização tiver suas estratégias alinhadas e definidas, os seus recursos gerenciados de maneira correta, onde todas as partes interessadas estejam caminhando para a mesma direção, esta estará mais próxima de alcançar o sucesso em suas estratégias.

O conceito para esse alinhamento parte do pressuposto de que a estratégia é o ponto chave para o modelo de gestão, considerando que ele pode ser observado de quatro formas ou aspectos (Kaplan e Norton, 2006).

- ✓ O primeiro aspecto é a Consistência estratégica: ocorre quando o desempenho interno se encontra alinhado ao desempenho financeiro almejado por meio do mapa estratégico;

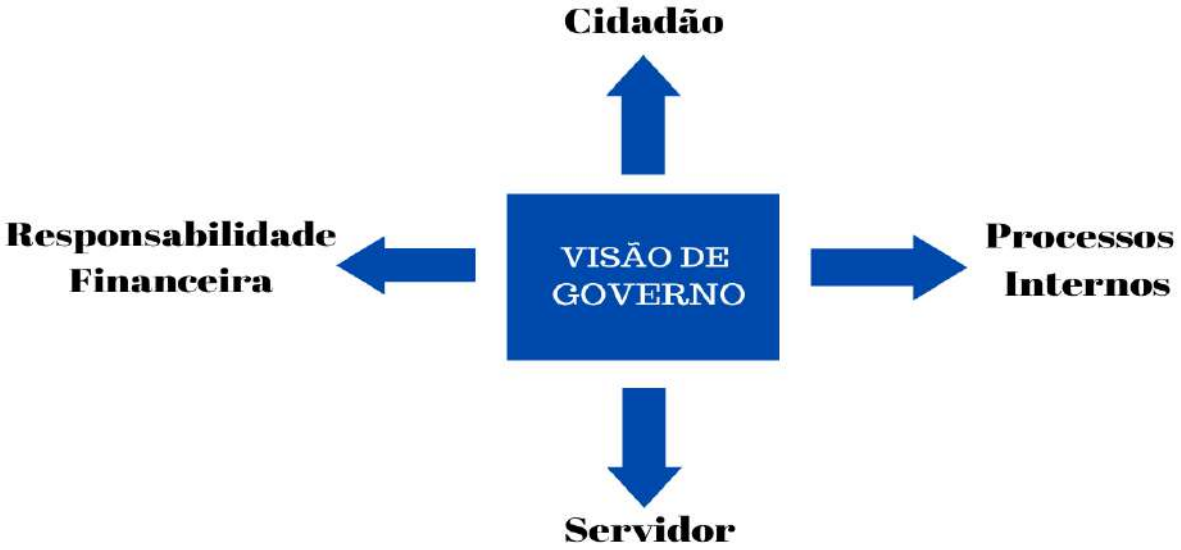
- ✓ O segundo aspecto é o Alinhamento organizacional: apoiado na sinergia entre os componentes da organização, os mapas estratégicos e o BSC promovem a comunicação entre todos os níveis da organização;
- ✓ O terceiro aspecto trata do Alinhamento do capital humano: obtém-se, se os objetivos individuais e organizacionais estiverem alinhados;
- ✓ O quarto e último aspecto trata do Alinhamento dos sistemas de planejamento e controle: nesse aspecto há uma sincronia entre a estratégia da organização com os sistemas de gestão do planejamento e controle.

Voltado para a gestão de pessoas trata-se do direcionamento para as prioridades estratégicas e demandas da organização, e para que os processos de gestão de pessoas sejam integralizados, é necessário que os objetivos e metas das organizações estejam alinhados de maneira consistente, o que vai impactar na execução da estratégia corporativa, afim de se obter resultados positivos para as organizações (Mascarenhas, 2008; Moreira, 2010; Silva, Albuquerque e Costa, 2009; Silveira, 2014).

Para alinhar a estratégia e a visão das organizações pode-se citar a ferramenta que traz orientação e maior apoio para o alinhamento estratégico nas instituições. Aceita pelos teóricos e pelo mercado, o *Balanced Scorecard* (BSC) foi desenvolvido por Kaplan e Norton no ano de 1996 para avaliar questões relativas ao mercado, como por exemplo, inovação nos processos de gestão e a qualidade das operações, aprendizado e crescimento, bem como satisfação de clientes, (Pereira, Dias e Oliveira, 2023).

Já no âmbito da administração pública, o BSC sofreu algumas adaptações para atender as necessidades na esfera pública, para que a perspectiva do cliente, nesse caso, seja a do usuário do serviço público, destacando que os esforços realizados pela administração pública sejam para atender realmente às necessidades dos cidadãos, com a perspectiva da responsabilidade fiscal e financeira com a redução de custos, o que vai ampliar a eficiência da máquina pública, o estímulo a servidores para que estejam mais capacitados para o desenvolvimento das atividades e processos internos das instituições, levando em consideração a governança aplicada na gestão dessas organizações, como ilustrado na Figura 2 (Santos, 2003).

Figura 2 - BSC Adaptado ao Setor Público



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996, p. 4) por Santos (2003)

Kaplan e Norton (2006), trazem nesse modelo teórico a proposta de alinhamento estratégico das organizações, podendo ser identificado por meio dos planejamentos corporativos que vão tratar das informações estratégicas auxiliando na elaboração dos planos e metas que serão executados com maior eficiência pelas instituições.

Entende-se, portanto, que ao direcionar as estratégias para priorizar as pessoas, tanto em organizações públicas quanto privadas, os resultados tendem a ser altamente satisfatórios. Isso se deve ao fato de que o valor intangível reside no capital humano. Quanto mais as pessoas estiverem capacitadas e desenvolvidas, mais eficaz e humanamente as instituições alcançarão seus objetivos e metas.

2.5.2 Liderança e Gestão do Conhecimento

Entende-se por Liderança, a capacidade que o líder possui de visualizar o futuro da organização, comunicando suas ideias e suas metas aos seus subordinados. É notória a abundância de conceitos referentes ao tema liderança, visto que a matéria é de suma importância para organizações e para o âmbito acadêmico. Todavia, apesar de existirem diversos conceitos, um elemento destaca-se como ponto comum nas definições apresentadas: os liderados. É requisito para a liderança a presença de um grupo, já que o líder necessita de subordinados para conduzir (Abdalla *et al.*, 2016).

Medeiros e Leone (2017) destacam que apesar de os estudos relacionados à liderança não estarem tão atualizados, eles são considerados fontes de pesquisa para o desenvolvimento

de estudos que promovam á evolução das organizes. Ressaltam ainda que na literatura, embora se reconheça que a liderança envolva um processo de influência sobre grupos de pessoas, não há um consenso acerca de um conceito único do termo.

Em síntese, verificamos que enquanto a direção consiste numa atuação rígida no quadro de sistemas e processos formais, a liderança é representada na sua essência pela coragem de inovar e pela capacidade de entusiasmar/motivar os outros, por outras palavras, conduzir os outros à participação de projetos comuns cada vez mais voltados para a gestão conhecimento.

A partir a formulação da sociedade 4.0, que segundo Garcia *et al.*, (2020) é o conceito advindo a partir do entendimento de estarmos na era da Quarta Revolução Industrial, dos que estão mergulhados no uso intensivo das tecnologias da informação de comunicação, robótica e *big data*, ferramentas que permitem uma grande interação entre os meios de comunicação, pessoas e modelos de negócios, promovendo uma automação cada vez maior em processos nas organizações.

Essa era da informação, onde o conhecimento tornou-se o insumo necessário para mover a economia, seguida da revolução provocada pela transformação digital, também chamada de era da criatividade e da imaginação, onde o conhecimento é visto como o novo "ouro negro", e gerenciá-lo se torna essencial para todas as atividades humanas e nas organizações não é diferente (Nakanishi e Kitano, 2018).

A Gestão do Conhecimento (GC) trata-se do processo onde todos os tipos de conhecimentos podem ser identificados e codificados para serem difundidos a fim de agregar valor ou benefícios para as organizações. É o fator chave para que seja identificada a eficiência e a competitividade dentro das organizações privadas, mas no âmbito público a Gestão do Conhecimento apresenta um contexto diferente, haja vista que os fins lucrativos para essas organizações são abordados de maneira distinta, a qual a motivação é o atendimento às necessidades dos cidadãos, e que essas necessidades sejam atendidas de forma rápida e eficiente (Baporikar, 2020; Cooper, 2017).

A gestão do conhecimento segundo descreve Dalkir (2011), origina-se por meio de processos de captura, criação ou contribuição de conhecimentos já existentes, ou seja, o processo passa por um filtro onde será avaliada a pertinência ou não do uso das informações para a organização. Destaca-se que o que realmente pode ser registrado são as informações e não o conhecimento, haja vista que é intrínseco do ser humano e que a forma como é compreendida a gestão conhecimento vai depender de como se compreende o fenômeno do conhecimento em um grupo social, como por exemplo, em uma organização pública.

Para Choo (2002), a gestão do conhecimento é um ciclo no qual a organização processa as informações para que sejam atribuídos os significados ao ambiente, a fim de criar conhecimento que ajudem na tomada de decisões. Nesse processo, a gestão do conhecimento vai preencher lacunas que são percebidas tendo como fontes o conhecimento adquirido, bem como as capacidades criadas para que possam influenciar o processo de tomada de decisão (Itaborahy, Machado e Alvares, 2021).

No contexto organizacional, as pessoas desempenham um papel crucial para a Gestão do Conhecimento, haja vista que elas são líderes, desempenham processos organizacionais utilizando as ferramentas tecnológicas disponíveis, assim como fazendo uso de seus conhecimentos para que suas atividades sejam importantes e até mesmo cruciais para melhoria dos resultados de cada organização (Tienne *et al.*, 2004).

A Gestão do conhecimento, seja no âmbito público ou privado, exige alinhamento entre as organizações e as partes interessadas nos processos organizacionais, haja vista que vai promover o aumento da competitividade entre elas, na qual a sociedade do conhecimento estará cada vez mais na busca pela capacitação e melhor preparo dos servidores ou colaboradores para um ambiente complexo e dinâmico, onde é necessário que esse conhecimento seja gerido por líderes e liderados de maneira eficaz e ampliada gerando impactos positivos para que a sociedade tenha as suas necessidades atendidas (Moreira *et al.*, 2022; Nonaka, Ikujiro;Takeuchi, 1997).

A partir da aplicação de iniciativas em Gestão do Conhecimento que é possível promover o desenvolvimento do capital humano nas organizações, e consequentemente, o preenchimento de lacunas a serem desenvolvidas com a liderança e tecnologia formando conjuntos essenciais para o impacto positivo da Gestão do Conhecimento na Administração Pública. Pois as pessoas são os elementos chave para que o compartilhamento de conhecimento seja fundamental a fim de se fortalecer o status de conhecimento organizacional por meio dessa transferência de expertises visando o melhor desenvolvimento das atividades e processos organizacionais, bem como o atendimento das necessidades da sociedade e buscando resultados positivos para as organizações (APO, 2020; Reis *et al.*, 2022).

2.5.3 Cultura Voltada para Resultados

A gestão de pessoas de uma maneira bem abrangente busca pela seleção, avaliação de capacitação relacionada ao desempenho dos servidores públicos, principalmente os da alta

administração, visando a melhoria no desempenho das organizações públicas (IFAC, 2001; TCU, 2014a).

A administração pública gerencial vem buscando responder aos crescentes questionamentos que a sociedade vem exigindo, onde são revistos o papel do estado e as suas formas de atuação, a fim de atender às exigências da democracia (Sobreira e Junior, 2018).

O princípio da eficiência traz a exigência de que as atividades administrativas sejam exercidas de maneira a demonstrar por meio da presteza, perfeição e rendimento funcional, os resultados positivos para que o serviço público seja satisfatório no atendimento das necessidades da população (Medeiros, 2013).

Souza (2018) destaca que o avanço da tecnologia e a facilidade no acesso à informação promoveram o aumento das cobranças por parte da sociedade em ter serviços com mais qualidade, o que faz com que as instituições voltem seus olhares para as pessoas que prestam os serviços públicos, dando mais importância e motivação para esses funcionários.

Corroborando com esse pensamento Leal *et al.*, (2022) reafirmam que a gestão de pessoas na administração pública é a base que garante a boa prestação dos serviços públicos, pois cada dia mais, a administração pública vem sendo desafiada e pressionada a seguir na direção de fornecer respostas à sociedade de maneira mais ágil, e que essa agilidade seja realizada de maneira responsável, com capacidade de retorno e resolução de problemas, a fim de gerar bons resultados para tanto para a sociedade como para a administração pública (Massaro, Dumay e Garlatti, 2015; OCDE, 2010).

Com base nesse pressuposto, Leal *et al.*, (2022) afirmam que a gestão de pessoas no setor público é um processo complexo, já que os profissionais da administração pública precisam desenvolver habilidades técnicas de maneira humanizada para atender às demandas da população. Embora os processos nessa área sejam frequentemente burocráticos, é necessária uma mudança de paradigmas para promover uma gestão pública mais democrática e colaborativa. Quando há maior integração entre os servidores, e todos se sentem parte do processo, os resultados tendem a ser mais positivos.

Os autores ainda ressaltam que um aspecto positivo da administração pública é que se considere que esta deve estar sempre voltada para o bem coletivo, considerando as especificidades de cada indivíduo, as demandas que abrangem o capital humano, como por exemplo, as políticas de treinamento, seleção de pessoal para os cargos de chefia, estudos e compreensão de documentos legais que tratem da administração pública. Tudo isso com o objetivo básico de promover de maneira eficiente os serviços de qualidade para toda a população Leal *et al.*, (2022).

Nesse contexto, percebe-se que quando se tem uma administração pública que leva em consideração o bem coletivo, com olhar voltado para as pessoas que estão envolvidas no desenvolvimento dos processos organizacionais, tem-se servidores motivados e responsáveis para promover cada vez mais, os resultados positivos, afim de atender o princípio da eficiência Leal *et al.*, (2022).

2.5.4 Gestão de Talentos

Barbosa *et al.*, (2024) destacam que um dos desafios dos gestores é o de liderar de maneira eficiente, ressaltando que a área de gestão de pessoas dentro das organizações eficientes promove mecanismos para avaliações de desempenho, treinamentos, dentre outros benefícios que desempenham um papel crucial nas organizações, haja vista que tem-se um reconhecimento de que o capital humano é o recurso mais valioso dentro de uma organização, e que esse reconhecimento traz a importância de se aplicar políticas que visem atrair e desenvolver talentos.

Os autores apontam ainda que essa abordagem promove a criação de um ambiente de trabalho que busca alinhar os objetivos da organização com a força de trabalho dos servidores, contribuindo assim para o bom desenvolvimento organizacional, demonstrando o quão essencial a gestão de talentos é para as organizações para que possam se destacar competitivamente na administração pública (Barbosa *et al.*, 2024).

Diante do contexto de que as organizações vêm buscando compreender que cada vez mais o conhecimento é um recurso corporativo, surge a necessidade de buscar o compartilhamento e o gerenciamento desse conhecimento, e esse é um grande desafio organizacional, haja vista que está se tratando do capital intelectual de seus servidores e que esse compartilhamento depende do envolvimento das pessoas (Reginaldo, Tartari e Lira, 2016).

Esse é um desafio muito importante para a gestão do conhecimento organizacional, visto que por meio da tecnologia desempenha um papel importante para o armazenamento de dados e informações que podem ser utilizados por todas as pessoas envolvidas nos processos da administração pública a fim de gerir o conhecimento das pessoas no âmbito público e os bancos de talentos são considerados bons exemplos desse gerenciamento de conhecimento, pois são bases de dados onde estão armazenadas informações importantes sobre os servidores das organizações e suas competências (Romani e Borszcz, 2001).

Lewis e Heckman (2006) trazem um estudo abordando o tema da gestão de talentos, identificando três perspectivas acerca da temática:

- A primeira define a gestão de talentos como o conjunto de práticas típicas da área de RH executadas de forma mais ágil;
- A segunda perspectiva sugere que a gestão de talentos estaria associada ao planejamento de sucessão dentro das organizações;
- A terceira perspectiva está focada na gestão de pessoas talentosas, ou seja, nos profissionais altamente competentes e que esses devem ser retidos independente de suas funções.

Esses autores destacam que essa abordagem sugere que as organizações devem gerenciar os talentos de maneira diferenciada, ficando a cargo do setor de RH gerenciar todos os servidores de alto desempenho, porém ressaltam que tal iniciativa mesmo podendo ter boas intenções, não oferece orientação para o direcionamento e alocação de recursos para esses servidores ou organizações.

Desta maneira, o ponto inicial para a gestão de talentos nas organizações passa a ser o reconhecimento de posições que são altamente relevantes, seguidos do desenvolvimento de talentos relacionado com as estratégias da instituição, diferenciando os talentos estratégicos e os não estratégicos.

Diversas instituições vêm realizando implantações de sistemas que tratam da gestão dos talentos associada à gestão estratégica para a gestão de pessoas a fim de promover vantagem competitiva e impulsionando o preenchimento de posições importantes nas organizações públicas, proporcionando aos gestores e demais colaboradores o compartilhamento dos tipos de conhecimentos existentes na instituição e quem os detêm (Freitag *et al.*, 2014; Miranda e Moresi, 2010; Pires *et al.*, 2005).

2.5.5 Accountability

Diante das fraudes e das corrupções que sempre são demonstradas na atualidade, apresentar para a população e usuários do serviço público, de forma transparente por meio de relatórios como funcionam os órgãos da administração pública, demonstra-se a fundamental importância das ferramentas de controle e monitoramento das instituições (Sobreira e Rodrigues Júnior, 2017).

Essa responsabilidade de demonstrar essas ações, não diz respeito somente ao que já foi realizado, mas promove a todas as partes interessadas nos processos da administração pública, a demonstração de forma transparente do andamento de todas as atividades das organizações, haja vista que a medida que a entidade planeja e desenvolve suas atividades de

forma transparente, demonstra para a sociedade o seu compromisso em implantar boas práticas para a governança e deixando os órgãos públicos mais próximos da sociedade (Sobreira e Rodrigues Júnior, 2017).

Outro ponto de grande relevância para a governança é a *accountability* da organização, visto que envolve a transparência, a responsabilização dos agentes públicos por meios de ações que visam o controle e a prestação de contas das ações das organizações (Koppell, 2005; Pinho e Sacramento, 2009).

A palavra *accountability*, tendo em vista que o conceito ainda está em construção no país, segundo a tradução de Pinho e Sacramento (2009) que se propuseram a identificar a tradução para a língua pátria, apontam que o conceito envolve: responsabilidade, controle, transparência, obrigação de prestação de contas, justificativas para as ações que foram ou deixaram de ser empreendidas (Pinho e Sacramento, 2009).

Trata-se da representação da obrigatoriedade de responder a uma responsabilidade conferida, ou seja, é o processo pelo qual as instituições e os gestores públicos são submetidos a avaliação minuciosa das ações dos órgãos da administração pública, e nesse caso, são responsabilizados pelas decisões tomadas e ações realizadas, incluindo como foram tratados os recursos públicos e todos os aspectos de desempenho (IFAC, 2001).

Percebe-se que esses cinco sistemas de capital humano juntos promovem um fortalecimento para a governança da gestão de pessoas, pois a partir do alinhamento estratégico, é possível que as instituições possam realizar a avaliação de como estão se comportando a política de gestão de pessoas das organizações e os seus objetivos e assim. Desta maneira, é possível definir os melhores caminhos a seguir e decisões a serem tomadas sempre em busca da melhoria dos processos nas instituições e o desenvolvimento tanto institucional como dos seus servidores.

Quando se trata do sistema da liderança e gestão do conhecimento, este é de grande importância para que por meio da identificação das lacunas a serem preenchidas devido a capacitação profissional dos envolvidos, tanto líderes como liderados estarão cada vez mais munidos de conhecimento e ao desenvolverem suas capacidades intelectuais e profissionais, estarão mais aptos para atingirem os objetivos que forem estipulados dentro das organizações.

Neste feito, resulta-se em um aumento da competitividade entre as organizações, refletindo em melhores serviços para serem oferecidos à sociedade, mantendo o alinhamento entre todas as partes nos processos organizacionais, pois, reconhece-se a importância de um melhor preparo dos servidores ou colaboradores, onde se tenha um ambiente que promova por meio dessas interações de troca de conhecimento entre líderes e liderados, resultados de impacto

positivo, atendendo sempre as necessidades da sociedade que almeja receber serviços de qualidade.

A Cultura voltada para os resultados, ao avaliar a performance dos servidores ou colaboradores promove um olhar das instituições para essas pessoas, a fim de que as mesmas se sintam motivadas e sempre prestarem um serviço público de maneira correta e de qualidade. Pois com a boa prestação de serviços na administração pública, a sociedade estará se sentindo satisfeita em verificar que suas reivindicações, suas petições acerca de solução de problemas estão sendo atendidas de maneira ágil e com responsabilidade, pois esse é o compromisso da administração pública.

Na gestão de talentos, onde as organizações buscam o aperfeiçoamento de seus profissionais por meio do desenvolvimento de suas competências, habilidades e atitudes dos mesmos, estas estão enriquecendo o seu capital intelectual, a fim de manter seus servidores em seus postos de trabalho e assim responder aos anseios da sociedade que está sempre cobrando por melhorias no serviço público.

Por fim, a *Accountability*, ao avaliar a prestação de contas dos serviços das organizações vai oferecer para a sociedade, a tão almejada pelos usuários transparência na realização dos serviços públicos, deixando todos os envolvidos na administração pública cientes de seus papéis e responsabilidades na prestação do serviço público, haja vista que os órgãos de controle estão sempre aplicando metodologias de avaliação do desempenho dessas organizações para que possam demonstrar de forma qualitativa e quantitativa como estão sendo desenvolvidas as práticas de governança da administração pública.

2.6 ÍNDICES DE GOVERNANÇA DO TCU

A governança na administração pública está orientada em três funções básicas: avaliar, direcionar e monitorar. Tais funções permitem o acompanhamento das ações desenvolvidas pelos órgãos e entidades ligados ao TCU, a fim de, por meio dos resultados dessa avaliação, promover sugestões de melhorias tanto para a instituições, como para os usuários dos serviços dessas entidades (TCU, 2014a).

Dentro dessa avaliação para o acompanhamento dos índices que mensuram as práticas de governança dos órgãos, o TCU utiliza o IGG - Índices de Governança e Gestão, um indicador para avaliar não somente a governança organizacional, mas também a governança de aquisições, questão orçamentária e a governança de pessoal (Assessoria de Comunicação do IGCP, 2023).

Para essa avaliação, o TCU avalia a cada três anos as organizações federais para verificar como estão sendo desenvolvidas as práticas de governança voltadas para a liderança, estratégia e controle. Ou seja, o TCU indica para as instituições que para ter uma boa governança em suas ações é necessário seguir um conjunto de boas práticas que são discriminados em um questionário, de modo a que sejam identificados riscos, contribuir para o planejamento das ações de controle do TCU e induzir propostas de mudança de comportamento nas organizações avaliadas, desta maneira, estimulando a adoção de boas práticas de governança e de gestão na administração pública (Assessoria de Comunicação do IGCP, 2023; TCU, 2021).

No momento da avaliação, as instituições apontam no questionário se estão utilizando um conjunto pequeno das boas práticas indicadas pelo TCU, elas estão em uma fase inicial. Se as organizações apresentam um conjunto razoável de boas práticas implementadas, estas estão no nível intermediário na avaliação. E, se as organizações apresentam um conjunto completo de boas práticas, de liderança, estratégia e controle, essas são classificadas como organizações que já estão em um nível avançado na governança (Assessoria de Comunicação do IGCP, 2023).

Para a realização da avaliação das práticas de governança, o TCU tem estimulado amplamente as instituições desde 2007 à aplicação da autoavaliação. O órgão utiliza o método CSA - *Control Self-assessment* - autoavaliação de controles, que consiste em um processo de avaliação de controle e riscos, realizado pelos próprios gestores das instituições. Essa avaliação ocorre tanto por meio de questionários ou de oficinas de autoavaliação, a fim de facilitar o processo de auditoria do órgão. No caso do TCU, o órgão utilizou a modalidade de questionário, coletando das instituições a fim de obter informações acerca da maturidade da governança e da capacidade de gestão dessas organizações, tais informações são de grande importância para que após análise e devolutiva por parte do TCU, as organizações possam planejar quais as melhorias são necessárias para o melhor desenvolvimento das instituições (TCU, 2013, 2021).

O questionário iGG para a autoavaliação dos órgãos está em conformidade com o que rege a o Referencial da Boa Governança – RBG, com questões agrupadas por temas como: Governança pública; Gestão de pessoas; Gestão de tecnologia e da segurança da informação; Gestão de contratações; e Gestão orçamentária, são aplicados bienalmente, e após o prazo de envio, as respostas são importadas e tratadas utilizando software livre R, para que sejam realizados os cálculos estatísticos e a construção dos gráficos que em seguida são disponibilizados publicamente na página do TCU na internet.

2.6.1 Índice de Governança e Gestão de Pessoas (iGovPessoas)

O TCU destaca que a principal razão para a realização de fiscalizações como o trabalho do iGG, é o entendimento de que os resultados de qualquer organização pública dependem das pessoas que nelas trabalham, e em se tratando da administração pública, uma área tão vasta e que abrange um número grande de recursos humanos para a realização das atividades, a gestão de pessoas demonstra sua fundamental importância para que as instituições possam atender de forma mais assertiva as necessidades da sociedade (Bergue, 2020; TCU, 2021).

Como já detalhado, a governança de gestão de pessoas tem por objetivo alinhar as políticas e estratégias de gestão de pessoas com as prioridades que as organizações apresentam, a fim de mitigar riscos, otimizar o desempenho das pessoas e com isso auxiliar na tomada de decisão, assegurando a transparência dos resultados (TCU, 2021).

No iGG2021, a governança de pessoas foi avaliada por meio de duas questões. A primeira abordou a definição do modelo de gestão de pessoas, incluindo a atribuição de responsabilidades, objetivos, indicadores e metas que orientam essa gestão. A segunda questão focou no monitoramento da gestão de pessoas, investigando se os indicadores estabelecidos no modelo adotado pelo TCU estão implementados e se os relatórios de acompanhamento são disponibilizados à liderança da instituição pública (TCU, 2021).

A partir do questionário do iGG, essa pesquisa vai se debruçar em entender o iGovPessoas, que é o índice composto pelos indicadores EstrPessoas, iGovPub e iGestPessoas, índices que tratam da governança de pessoas, das práticas de governança e avaliação de pessoal, onde são traçadas metas que as organizações públicas precisam cumprir para atender ao que preconiza o TCU. Os resultados dos indicadores são classificados pelo órgão fiscalizador em quatro categorias ou níveis: Aprimorado: quando a instituição atende de 70 a 100% do que é questionado; Intermediário: ao responder que atende de 40 a 69,9%; Inicial: ao atingir de 15 a 39,9% e Inexpressivo: quando somente é atendido de 0 a 14,9% (Caminha; e Milagres, 2023; TCU, 2021).

Ou seja, quanto mais o nível medido é aprimorado, maiores são as boas práticas de governança realizadas pelas instituições. Desta maneira, o iGovPessoas busca aprimorar a governança de pessoal na administração pública para que cada vez mais, os serviços prestados sejam ofertados à sociedade de maneira mais eficiente (TCU, 2021).

Desta maneira, os estudos demonstram que a governança na administração pública evoluiu significativamente nas últimas décadas, refletindo uma resposta às pressões políticas, sociais e econômicas tanto no Brasil quanto internacionalmente. A partir da redemocratização

e das crises econômicas globais, o país vem adotando práticas que visam melhorar a eficiência, transparência e a prestação de contas no setor público, adaptando conceitos de governança corporativa ao contexto governamental.

No entanto, persistem desafios relacionados à rigidez burocrática e à lentidão dos processos administrativos, o que evidencia a necessidade de ações que promovam uma gestão pública mais ágil e eficiente, a fim de que as instituições públicas possam buscar o aprimoramento de suas ações atendendo ao que é exigido pelos órgãos de fiscalização e controle, bem como promover melhores serviços à sociedade, que é o seu principal usuário.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa de cunho exploratório, do tipo estudo de caso e tem como objetivo propor um modelo de ações integradas para o aperfeiçoamento da governança de pessoal da Universidade Federal de Sergipe para atender o relatório do iGovPessoas-TCU.

A abordagem qualitativa foi escolhida por ser a mais adequada para buscar entender o fenômeno, já que os dados obtidos a partir das respostas do questionário do TCU foram categorizados e interpretados Gil (2002), com o método de estudo de caso único, possibilitando uma perspectiva holística do mundo real, pois foi realizada uma investigação de forma aprofundada dos resultados apresentados no questionário do TCU sobre as dez instituições selecionadas juntamente com a UFS em busca de compreender o contexto das práticas de governança de gestão de pessoas realizadas nessas instituições (Yin, 2015).

Corroborando com Creswell e Creswell (2021) ao destacarem que em um processo de pesquisa estão envolvidos procedimentos e questões que emergem a partir dos dados coletados caracteristicamente no ambiente participante, e que a análise desses dados tende a ser construída a partir das particularidades (micro) para os temas abrangentes (macro) assim como as interpretações feitas pelo pesquisador acerca do significado dos dados, o que pode ser verificado no **Quadro 4**.

Quadro 4 - Procedimentos metodológicos.

OBJETIVO ESPECÍFICO	FONTE DE EVIDÊNCIAS	ANÁLISE DE DADOS
Identificar quais as ações integradas de governança de gestão de pessoas da UFS atendem o iGovPessoas-TCU-2021	Dados Secundários: Buscas no PDI da instituição; Planejamento Estratégico da UFS e da PROGEP; Relatórios de auditorias internas; Relatórios da Gestão de Riscos da instituição.	Levantamento das ações realizadas pela gestão de pessoas da instituição.
Comparar o resultado da UFS no relatório do iGovPessoas-TCU-2021- com as dez universidades federais que obtiveram melhor desempenho	Dados Secundários: relatório de governança do TCU.	Análise documental: Relatório individual da autoavaliação do TCU para as dez universidades mais a UFS.
Desenvolver um plano de melhorias para a UFS aprimorar o índice de capacidade em gestão de pessoas (iGestPessoas) do iGovPessoas-TCU		

Fonte: Elaborado pela autora com base em Gil (2008).

No referente à coleta de dados, os mesmos são classificados como dados secundários, haja vista que a pesquisa está baseada no relatório do iGovPessoas-TCU-2021, a fim de

identificar dentre as instituições classificadas no relatório como Instituições Federais de Ensino – IFES, que estão entre as dez primeiras colocações do ranqueamento que obtiveram melhor desempenho. Foram coletadas também informações no tocante à política de pessoal da instituição estudada, do Plano de Desenvolvimento Institucional da UFS; Planejamento Estratégico da PROGEP; Relatórios de auditorias internas e da Gestão de Riscos da instituição UFS. Ademais, os dados secundários auxiliam na identificação das lacunas e dos desafios inerentes à governança de gestão de pessoas que podem ser aprimoradas na instituição.

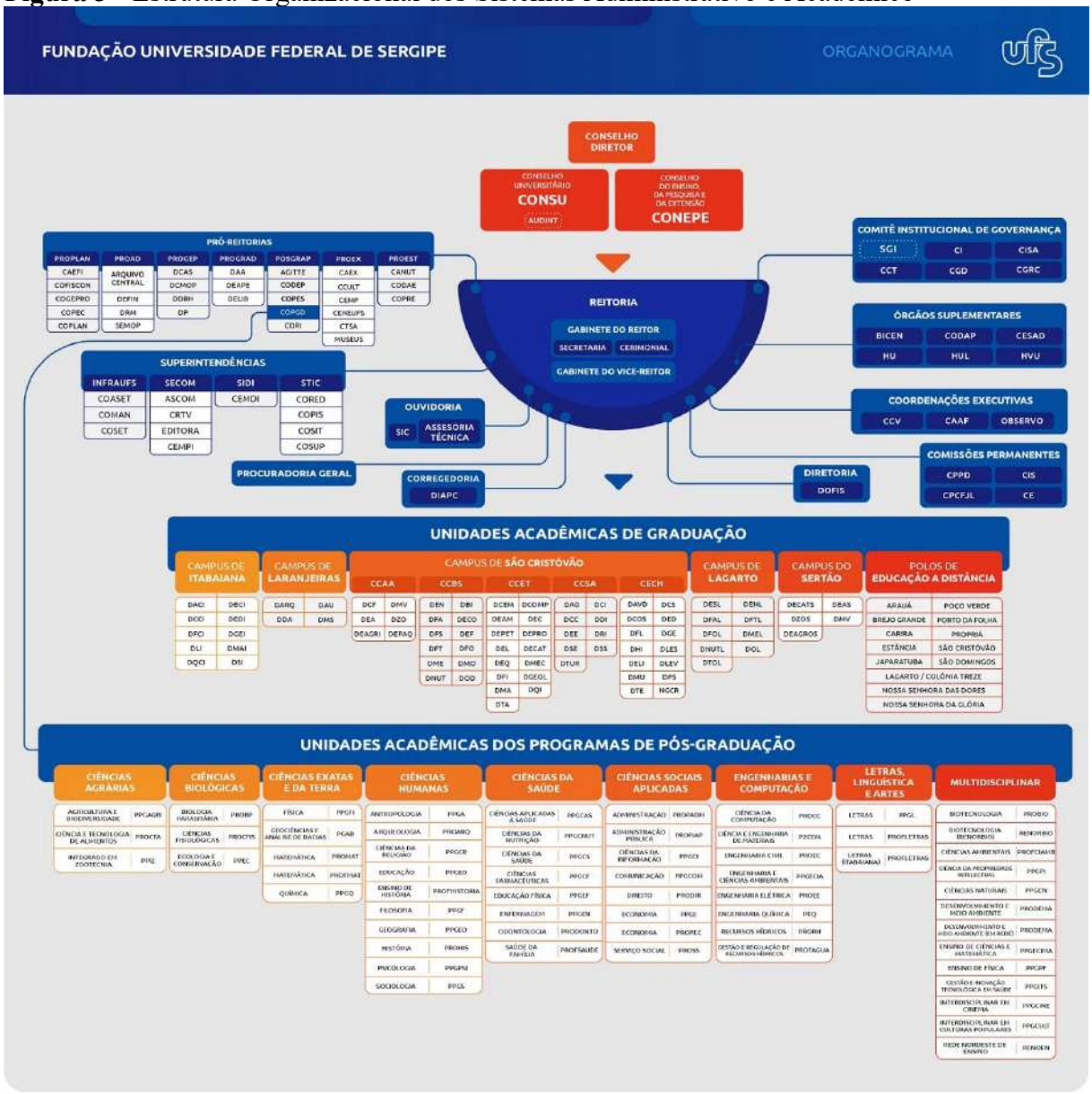
3.1 UNIDADE DE ANÁLISE

A Fundação Universidade Federal de Sergipe (UFS), unidade de análise deste trabalho, foi instituída por meio do Decreto-Lei nº 269, de 28 de fevereiro de 1967 e sua instalação ocorreu no ano de 1968, no município de São Cristóvão/SE.

Mantida com recursos da União, a instituição possui uma estrutura multicampi, estando presente em seis Municípios do Estado de Sergipe, sendo eles: Aracaju, Itabaiana, Lagarto, Laranjeiras, Nossa Senhora da Glória e São Cristóvão. Sediada na Cidade Universitária Prof. José Aloísio de Campos, localiza-se à Av. Marcelo Deda Chagas, no bairro Rosa Elze, no município de São Cristóvão, no Estado de Sergipe.

Constituída organicamente, a UFS é dividida em dois subsistemas, um de Administração Geral e outro de Administração Acadêmica, a saber: o subsistema de Administração Geral se compõe pelas unidades: Conselhos Superiores; Reitoria; Pró-Reitorias, Comitês, Comissões Permanentes, Ouvidoria, Procuradoria Jurídica, Órgãos Suplementares, Superintendências e Diretorias, conforme pode ser visto na Figura 3.

Figura 3 - Estrutura Organizacional dos Sistemas Administrativo e Acadêmico



Fonte: UFS, 2024.

No subsistema de Administração Acadêmica encontram-se os Centros e seus Departamentos e os Campi fora da sede na cidade de são Cristóvão.

Diante do exposto, a escolha da Universidade Federal de Sergipe como objeto de estudo se justifica por ser a única universidade pública do estado. A instituição tem avançado em áreas como ensino, pesquisa e extensão, além de gestão de pessoas, e está constantemente em busca de estratégias para obter resultados ainda melhores nas próximas avaliações do TCU.

3.1.1 Procedimentos para análise e interpretação dos dados

Para Creswell e Creswell, (2021) a análise de dados em estudos qualitativos precisa deixar os caminhos que irá percorrer especificados de forma clara, destacando as fases, desde a preparação dos dados coletados, até a realização de diferentes análises, promovendo a compreensão das informações obtidas e trazendo sentido aos dados.

Como exposto, a coleta de dados, deu-se a partir de dados secundários, haja vista que a pesquisa se baseia no relatório do iGovPessoas-TCU-2021, informações no tocante à política de pessoal da Universidade Federal de Sergipe, por meio do Plano de Desenvolvimento Institucional -PDI da instituição, do Planejamento Estratégico da PROGEP; Relatórios de auditorias internas e da Gestão de Riscos da UFS.

Todos os dados da pesquisa foram interpretados sob a luz da Análise de Conteúdo de Bardin (2016) que define a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas para análise das comunicações, estas, visando por meio de procedimentos sistemáticos, obter informações, conteúdos, indicadores, que possam promover a inferência de conhecimentos que são relativos às condições de produção ou de recepção das mensagens.

A autora enfatiza que a análise de conteúdo é dividida em três fases, facilitando a compreensão de cada etapa do processo:

1. **Pré-análise**: Nesta fase, são definidos os objetivos da análise e realizado o recorte do material. Em seguida, faz-se uma leitura flutuante para familiarização e a elaboração do plano de análise.
2. **Exploração do material**: Esta fase envolve a codificação e categorização dos dados. Aqui, são identificadas as unidades de análise, seguidas pela análise das categorias e subcategorias.
3. **Tratamento dos resultados, inferência e interpretação**: Na fase final, realiza-se a classificação e organização das categorias, a quantificação das informações e a interpretação dos temas identificados.

O percurso metodológico para a realização desta pesquisa está sintetizado na Figura 4, para facilitar os relatos desta construção.

Figura 4 - Etapas da Análise de Conteúdo.

Fonte: Adaptado de Bardin (2016).

3.1.1.1 Pré-análise

Para a realização da pré-análise, inicialmente foi realizado o levantamento de ações praticadas pela UFS voltadas para a governança de gestão de pessoas e que atendem o iGovPessoas-TCU-2021, buscando desta maneira, atender ao primeiro objetivo. Essas ações abordadas pela UFS estão dispostas na documentação da instituição, como o Planejamento Estratégico Institucional, no Plano de Desenvolvimento Institucional e na Plataforma ForPDI (UFS, 2024).

Ainda nesta etapa, foram selecionados os documentos do TCU que são disponibilizados publicamente na página do órgão na internet, para subsidiar a corpus da pesquisa, quais são, o questionário do órgão fiscalizador e a planilha bruta de respostas que as instituições inseriam as respostas e comprovações.

3.1.1.2 Exploração

Para a identificação das instituições que apresentam as dez maiores notas no ranqueamento do índice de governança do TCU, na área de gestão de pessoas, foi realizada a filtragem das informações na planilha das respostas brutas, esta que se encontra disposta na página do TCU na internet.

A pesquisa iniciou o processo de identificação das dez universidades com os maiores índices a partir da importação da planilha de respostas brutas no site do TCU, seguida pela aplicação do filtro do índice de governança de pessoas e em seguida aplicou-se o filtro de

universidades. Após limpeza e extração dos dados relevantes para a condução da pesquisa, chegou-se à identificação das dez universidades federais que apresentaram maiores pontuações no índice, apresentadas no **Quadro 5**.

Quadro 5 - Ranqueamento da IFES no iGestPessoas-TCU-2021.

UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte
UNIFEI	Universidade Federal de Itajubá
UFLA	Universidade Federal de Lavras
UFMS	Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
FUB	Fundação Universidade de Brasília
UFPA	Universidade Federal do Pará
UFV	Fundação Universidade Federal de Viçosa
UFRPE	Universidade Federal Rural de Pernambuco
UFTM	Universidade Federal do Triângulo Mineiro
UFRA	Universidade Federal Rural da Amazônia

Fonte: dados da pesquisa, 2024.

Seguindo a técnica da análise de conteúdo (Bardin, 2016), foi realizada a leitura e identificação das respostas inseridas pelas dez universidades com maiores pontuações no índice de governança, acrescidas das respostas da Universidade Federal de Sergipe, essas respostas foram obtidas por meio do questionário do TCU, a fim de identificar os pontos relevantes dos documentos que seriam analisados.

Para a codificação das unidades de registros, tabulação e interpretação das respostas das dez instituições identificadas com maiores índices do iGovPessoas-TCU-2021, bem como das respostas da Universidade Federal de Sergipe, foi utilizado o software R Studio. A ferramenta foi utilizada para descrever de acordo com a escala *Likert*, as frequências que mensuraram as respostas fechadas do questionário aplicado pelo TCU, em seguida geraram-se os gráficos ilustrando essas frequências e demonstrando a primeira etapa para atingir o segundo objetivo desta pesquisa.

3.1.1.3 Tratamento dos Dados

O *software* Atlas TI foi utilizado para a realização da análise e interpretação do conteúdo, onde se buscou comparar os resultados obtidos por meio do questionário do TCU que fora aplicado às instituições. Para a realização da análise de conteúdo, foram definidas as

categorias de análise seguindo os itens utilizados no modelo HCAAF - Guia Prático de Avaliação do capital Humano, elaborado pelo governo americano e que o TCU utiliza para a mensuração dos índices, quais sejam os índices de capital humano baseados em: alinhamento estratégico, liderança e gestão do conhecimento, cultura voltada para os resultados, gestão de talentos e *Accountability*.

Os questionamentos apresentados pelo TCU tratam de itens dentro do eixo de gestão de pessoas do formulário que fora enviado para a coleta das informações das instituições. Os itens sobre realizar planejamento de gestão de pessoas, definir em termos qualitativos e quantitativos a demanda por colaboradores e gestores, assegurar o provimento de vagas existentes, assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados, desenvolver as competências dos colaboradores e gestores, desenvolver e manter o ambiente de trabalho positivo para o desempenho, e por fim, o item sobre gerir o desempenho dos colaboradores e gestores.

Os resultados da análise de conteúdo estão dispostos no próximo capítulo, trazendo as comparações dos resultados do relatório do iGovPessoas-TCU-2021 entre as dez instituições respondentes com maiores desempenhos no índice e a Universidade Federal de Sergipe.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

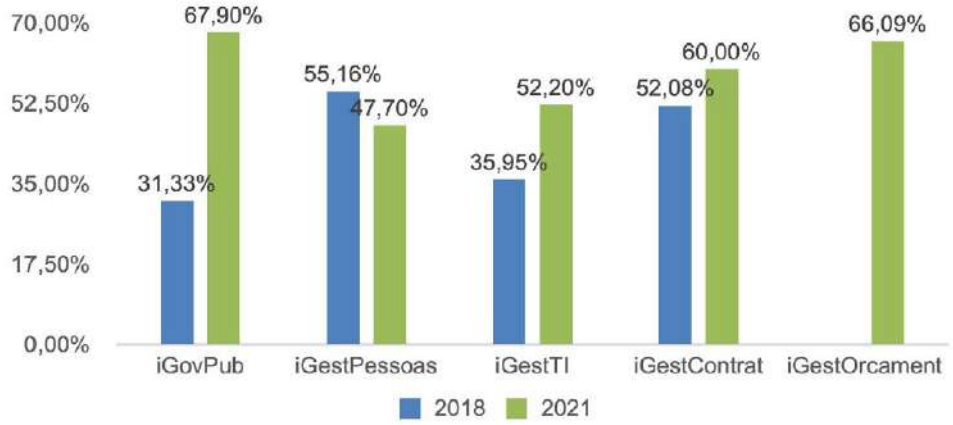
Neste capítulo, serão discutidos os tópicos que respondem aos objetivos específicos. Inicialmente, abordaremos a identificação das ações integradas de governança na gestão de pessoas da UFS que atendem aos critérios estabelecidos pelo relatório iGovPessoas-TCU-2021. Em seguida, realizaremos uma comparação do desempenho da UFS no referido relatório com as dez universidades federais que obtiveram os melhores resultados, possibilitando um benchmarking das práticas de gestão. Por fim, no terceiro tópico, apresentaremos uma proposta de plano de melhorias para que a UFS possa aprimorar seus índices de governança na gestão de pessoas, com o objetivo de alcançar as melhores práticas recomendadas pelo relatório iGovPessoas-TCU.

4.1 AÇÕES INTEGRADAS DE GOVERNANÇA DE GESTÃO DE PESSOAS NA UFS: ANÁLISE E PROPOSTAS DE MELHORIA EM CONFORMIDADE COM O IGOVPESSOAS-TCU.

O Índice Integrado de Governança e Gestão Pública (IGG), utilizado pelo Tribunal de Contas da União (TCU) para medir a capacidade de governança e gestão das instituições públicas federais, é composto por cinco índices: governança organizacional (iGovPub), gestão de pessoas (iGestPessoas), gestão de TI (iGestTI), gestão de contratações (iGestContrat) e gestão orçamentária (iGestOrcament), este último incluído em 2021 (TCU, 2021). Cada um desses índices busca capturar a maturidade das práticas de governança em áreas cruciais da administração pública.

Na avaliação que o TCU realiza, as Instituições podem ser enquadradas nos níveis: 1) Inexpressivo (0 a 14,9%); 2) Inicial (15 a 39,9%); 3) Intermediário (40 a 69,9%) e; 4) Aprimorado (70 a 100%). A UFS apresentou evolução significativa em seus índices, porém no índice foco deste estudo, o índice de Gestão de Pessoas apresentou redução em comparação ao ano de 2018, período de avaliação anterior, como apresentado na Figura 5.

Figura 5 - Índices de Governança Pública e Índices de Gestão da UFS.



Fonte: SIDI, 2021, baseado em TCU, 2021.

No caso específico da Universidade Federal de Sergipe (UFS), o índice de Gestão de Pessoas (iGestPessoas) registrou uma queda em comparação ao relatório anterior de 2018, embora a instituição tenha mostrado avanços em outros índices. Essa queda pode ser atribuída, em parte, às reestruturações internas na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), bem como a possíveis inconsistências no preenchimento dos dados no questionário do TCU, (UFS, 2021).

Um dos principais documentos utilizados na análise das ações integradas de governança foi o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFS para o ciclo 2021-2025. Segundo Mandú (2019), o PDI é um instrumento importante de planejamento estratégico para alinhar os objetivos institucionais às necessidades de desenvolvimento das instituições de ensino superior. No caso da UFS, o PDI reflete uma preocupação com a melhoria contínua dos processos de gestão de pessoas, abordando temas como dimensionamento de pessoal, capacitação e qualidade de vida no trabalho.

O PDI identifica que a força de trabalho docente e técnico-administrativa da UFS é estratégica para a qualidade dos serviços prestados, destacando a automação dos processos de gestão como uma forma de aumentar a eficiência e melhorar os fluxos de trabalho (UFS, 2021). Esse alinhamento estratégico, conforme descrito por Kaplan e Norton (1996), é essencial para garantir que as metas institucionais sejam atingidas de forma coesa e bem direcionada.

A redução do número de servidores entre 2016 e 2020, devido à extinção de cargos pelo governo federal e à impossibilidade de reposição, também é um ponto crítico abordado

pelo PDI. De acordo com Silva e Vicentin (2018), essas restrições impactam diretamente a capacidade das instituições de manter o nível de serviço esperado pela sociedade.

Além disso, o documento destaca uma série de ações voltadas para a saúde e qualidade de vida dos servidores, incluindo programas de prevenção, assistência à saúde e práticas integrativas (UFS, 2021). Essa ênfase no bem-estar do servidor está de acordo com estudos de Lima (2018), que demonstram que uma gestão de pessoas eficaz é fundamental para aumentar a produtividade e o comprometimento dos colaboradores.

Os Relatórios de Auditoria Interna (RAINT) da UFS, de 2021 a 2023, também foram utilizados como fonte de dados. Esses relatórios forneceram uma análise detalhada das ações da PROGEP e identificaram áreas que necessitam de melhorias. A auditoria de 2021, por exemplo, destacou a necessidade de melhorar os fluxos de informação e os procedimentos internos, especialmente no atendimento remoto e híbrido, aspectos que surgiram pós pandemia de COVID-19 (UFS, 2021).

No exercício de 2022, foram feitas recomendações para aprimorar a gestão da jornada de trabalho, um tema considerado de alto risco institucional. Essa auditoria reforçou a importância de implementar controles mais rigorosos e normativos atualizados, para assegurar a conformidade com as exigências legais e melhorar a eficiência da gestão de pessoal (UFS, 2022).

O Plano Estratégico Institucional (PEI), que complementa o PDI, fornece uma visão mais detalhada das ações estratégicas da UFS em uma base anual. O PEI permite uma adaptação mais rápida às mudanças e desafios emergentes, promovendo a implementação de melhorias contínuas nas áreas de governança de pessoas (UFS, 2021). Isso corrobora com a visão de Bertoncini e Presente (2021), que afirmam que a governança de pessoas deve ser um processo dinâmico e adaptável, capaz de responder aos desafios tanto internos quanto externos.

Ao final desta análise, é possível observar que o modelo HCAAF (Human Capital Assessment and Accountability Framework) pode ser diretamente aplicado ao contexto da UFS. O modelo, que se baseia em cinco pilares — Alinhamento Estratégico, Liderança e Gestão do Conhecimento, Cultura de Resultados, Gestão de Talentos e Accountability —, reflete a necessidade de um processo integrado para a gestão de pessoas (Bertoncini e Presente, 2021).

- ✓ Alinhamento Estratégico: A UFS busca garantir que suas políticas de gestão de pessoas estejam alinhadas com os objetivos institucionais, como descrito no PDI e PEI. A integração desses documentos permite que a instituição mantenha o foco em suas metas estratégicas, conforme defendido por Kaplan e Norton (1996).

- ✓ Liderança e Gestão do Conhecimento: A instituição promove o desenvolvimento de seus servidores por meio de programas de capacitação e gestão do conhecimento, alinhando-se com as recomendações de Lima (2018) e Souza (2018).
- ✓ Cultura de Resultados: A implementação de práticas voltadas para o bem-estar e a saúde dos servidores reflete uma preocupação com a criação de um ambiente de trabalho produtivo e orientado para resultados, como propõe Silva (2018).
- ✓ Gestão de Talentos: A UFS está investindo no desenvolvimento de seus servidores, promovendo capacitação contínua e criando oportunidades para aprimorar as habilidades técnicas e comportamentais, em conformidade com estudos de Vitorino (2017).
- ✓ Accountability: As auditorias internas e os relatórios de gestão de riscos evidenciam o compromisso da UFS com a transparência e a prestação de contas, fortalecendo a governança de pessoas e mitigando riscos institucionais, como destaca Pinho e Sacramento (2009).

Com base nesse alinhamento, pode-se concluir que a UFS está caminhando na direção certa para melhorar seu índice de Gestão de Pessoas (iGestPessoas) no próximo ciclo de avaliação do TCU, desde que continue investindo em uma governança integrada e eficaz de capital humano, conforme o modelo HCAAF.

O Quadro 6 a seguir resume os principais resultados do primeiro objetivo específico da pesquisa, relacionando-os com autores e propondo melhorias para a UFS no âmbito das ações integradas de gestão de pessoas.

Quadro 6 - Síntese dos Principais Resultados encontrados

Resultados Principais	Autores/ Referências	Propostas
Queda no Índice iGestPessoas comparado ao ano de 2018	UFS (2021)	Revisar seus processos de preenchimento de informações no questionário do TCU e otimizar as atividades da PROGEP
Automação e gestão integrativa dos processos de gestão de pessoas	Kaplan e Norton (1996) Kaplan e Norton (1996); Mandú (2019); UFS (2021)	Fortalecer os sistemas, garantindo que todos os processos de gestão de pessoas estejam integrados.
Redução de pessoal (2016-2020), impactando a qualidade dos serviços.	Silva e Vicentin (2018)	Estratégias para repor o pessoal de maneira adequada e eficiente, melhorar a alocação interna de servidores
Constância nas ações de capacitação e qualificação dos servidores.	Lima (2018); Vitorino (2017); UFS (2021)	Ampliação de programas de capacitação para servidores em áreas críticas, como governança, integridade e gestão de riscos

Fonte: elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa, 2024

Como disposto no Quadro 6, os principais resultados do primeiro objetivo específico da pesquisa estão apresentados, relacionando-os com autores e propondo melhorias para a UFS no âmbito das ações integradas de gestão de pessoas.

Percebe-se que os resultados apresentados no Quadro 6 trazem uma análise crítica dos desafios e avanços da UFS na área de gestão de pessoas. A queda no índice de Gestão de Pessoas (iGestPessoas) do TCU, comparado ao ano de 2018, levanta a necessidade de melhorias no preenchimento do questionário e na otimização dos processos internos da PROGEP. A instituição sofreu com mudanças organizacionais e possivelmente inconsistências na coleta de dados, o que impactou negativamente seu desempenho no relatório do TCU (UFS, 2021).

A automação dos processos de gestão, proposta por Kaplan e Norton (1996) e Mandú (2019), já está em curso, e reforça os esforços da UFS em garantir maior integração entre os sistemas e processos de trabalho. Nesse sentido, há espaço para melhorias no dimensionamento de pessoal e no uso de tecnologias que facilitem essa gestão.

A redução no quadro de servidores, destacada por Silva e Vicentin (2018), é outro ponto crítico. A UFS enfrentou desafios com a extinção de cargos e a dificuldade de reposição, impactando a qualidade dos serviços prestados. A proposta de melhoria foca em estratégias de reposição de pessoal e melhor alocação, usando ferramentas de dimensionamento da força de trabalho, ressaltando que para ocorrer a reposição de pessoal depende de o Ministério da Educação disponibilizar mais vagas, e que essa proposta está tendo sua meta alcançada com a realização do concurso público pela instituição.

Por fim, a constância nas ações de capacitação, conforme discutido por Lima (2018) e Vitorino (2017), é um ponto positivo, mas existe a necessidade de ampliar essas ações, com maior foco em temas emergentes e cursos de pós-graduação para gestores e técnicos.

Desta maneira, os resultados respondem ao primeiro objetivo específico da pesquisa, ao identificarem as ações já implementadas e as áreas que necessitam de melhorias na gestão de pessoas da UFS. O quadro 6 apresenta uma visão ampla das iniciativas em andamento e propõe estratégias para que a UFS possa aprimorar seu desempenho no índice de gestão de pessoas (iGestPessoas) do TCU.

Os desafios mais urgentes que a instituição enfrenta em relação à governança de gestão de pessoas foram apresentados com base nos resultados analisados, pontos importantes para que a UFS possa aumentar sua eficácia na gestão de pessoas e, consequentemente, melhorar seu desempenho nos índices de governança avaliados pelo TCU.

Ressalta-se que, a análise construída a partir da síntese dos dados apresentados nos documentos institucionais e na literatura citada, reflete sobre as áreas mais críticas e urgentes identificadas para a UFS no contexto da gestão de pessoas.

Como resultado, foi construído framework lógico, representado no Quadro 7 que apresenta uma visão lógica das ações necessárias para enfrentar os desafios de governança de gestão de pessoas na UFS, alinhando-se ao modelo HCAAF e aos objetivos do iGovPessoas-TCU.

Quadro 7 - Framework lógico para melhoria da governança de gestão de pessoas da UFS.

Desafio	Causa	Estratégia Proposta	Resultados Esperados	Implementação da instituição
Queda no índice iGestPessoas	Falha no preenchimento do questionário do TCU e adequações internas na PROGEP (Marques et al., 2020)	Revisar e melhorar o processo de preenchimento dos dados e otimizar fluxos internos	Melhor avaliação no próximo ciclo do iGestPessoas do TCU (aumento do índice)	Questionário para a próxima avaliação preenchido
Automação e Integração dos Processos	Falta de integração eficaz entre sistemas e fluxos de trabalho (UFS, 2021)	Fortalecer os mecanismos de automação e garantir integração entre todos os sistemas	Melhoria na eficiência da gestão de pessoas e maior agilidade nos processos	Processos estão sendo mapeados
Reposição e Alocação de Pessoal	Redução do quadro de servidores e deficiências na alocação de pessoal (Silva e Vicentin, 2018)	Implementar um plano de reposição de pessoal e melhorar o dimensionamento e alocação	Melhor distribuição de pessoal e aumento na capacidade de atendimento às demandas da instituição	Solicitações enviadas ao MEC visando atender a demanda relativa à necessidade de pessoal
Capacitação e Qualificação dos Servidores	Limitação nas ações de capacitação para novas demandas e tecnologias (Lima, 2018)	Ampliar os programas de capacitação com ênfase em governança, integridade e temas emergentes	Maior qualificação técnica e gerencial dos servidores, aumentando a eficácia das atividades	Plano de Desenvolvimento de Pessoas desenvolvido com base nas necessidades dos servidores além de outras demandas consideradas.
Transparência e *Accountability*	Necessidade de melhorias nos controles internos e auditoria (RAINT, 2021-2023)	Fortalecer os mecanismos de auditoria e controles internos nos processos de alocação e jornada	Aumento da transparência e conformidade com as normas de gestão pública	Atualização de Normas e Resoluções

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa, 2024.

Nesse framework cada um dos problemas apresentados tem uma causa identificada com base na análise de documentos, auditorias e estudos anteriores, como os relatórios de auditoria interna (RAINT) e o PDI da UFS (2021). As estratégias propostas focam em melhorar a eficiência da gestão de pessoas, fortalecer os sistemas de automação, e garantir maior transparência e *accountability*.

Os resultados esperados são voltados para o aumento da eficácia das ações de governança de pessoas, melhorando o desempenho nos índices de avaliação do TCU (especialmente no iGestPessoas) e promovendo um ambiente de trabalho mais integrado e capacitado.

O framework lógico proposto responde ao primeiro objetivo específico da pesquisa ao identificar os desafios e propor soluções integradas e práticas para que a UFS melhore suas práticas de governança de gestão de pessoas. Ao seguir essas estratégias, a universidade estará mais alinhada aos padrões de excelência sugeridos pelo modelo HCAAF que é utilizado pelo TCU, além de estar preparada para uma melhoria significativa nos índices de governança avaliados pelo órgão.

4.2 COMPARAÇÃO DO DESEMPENHO DA UFS NO RELATÓRIO IGOVPESSOAS-TCU-2021 COM AS DEZ UNIVERSIDADES FEDERAIS QUE OBTIVERAM MELHOR DESEMPENHO

O segundo objetivo específico desta pesquisa é comparar o desempenho da Universidade Federal de Sergipe (UFS) com o das dez universidades federais que obtiveram os melhores índices de desempenho segundo o relatório do iGovPessoas-TCU de 2021. O índice de Governança de Pessoas avaliado pelo TCU inclui várias dimensões de práticas de gestão de pessoas, como planejamento de gestão de pessoas, definição da demanda por colaboradores e gestores, provimento de vagas, sucessão qualificada, desenvolvimento de competências, ambiente de trabalho positivo e gestão de desempenho.

A análise baseia-se nos dados fornecidos pelas universidades por meio do questionário do TCU, que foram tabulados para identificar as frequências e padrões de adoção de boas práticas em gestão de pessoas. O desempenho da UFS é comparado ao das outras Instituições de Federais de Ensino Superior (IFES), proporcionando uma análise das áreas em que a UFS está alinhada ou onde há espaço para melhorias.

A Tabela 1 mostra que a UFS está em consonância com as demais universidades no que se refere ao planejamento da gestão de pessoas. A adoção em maior parte ou totalmente de

objetivos, indicadores e metas de desempenho pela UFS reflete uma abordagem estratégica, alinhada às melhores práticas de governança de gestão de pessoas.

Tabela 1- Realização de planejamento da gestão de pessoas.

	OUTRAS IFES (N=10)	UFS (N=1)	Total (N=11)
Definiram-se objetivos, indicadores e metas de desempenho para cada função (subsistema) de gestão de pessoas			
Não adota	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Adota em menor parte	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Adota parcialmente	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Adota em maior parte ou totalmente	10 (100%)	1 (100%)	11 (100%)
Não se aplica	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Há plano(s) específico(s) para orientar a gestão de pessoas na organização			
Não adota	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Adota em menor parte	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Adota parcialmente	2 (20,0%)	0 (0%)	2 (18,2%)
Adota em maior parte ou totalmente	8 (80,0%)	1 (100%)	9 (81,8%)
Não se aplica	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
A organização verifica se os gestores cumprem as políticas de gestão de pessoas			
Não adota	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Adota em menor parte	1 (10,0%)	0 (0%)	1 (9,1%)
Adota parcialmente	1 (10,0%)	0 (0%)	1 (9,1%)
Adota em maior parte ou totalmente	8 (80,0%)	1 (100%)	9 (81,8%)
Não se aplica	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

Essa postura da UFS corrobora os estudos de Camargo *et al*. (2020), que destacam a importância de um planejamento de gestão de pessoas alinhado aos objetivos institucionais e à periodicidade de acompanhamento dos indicadores de desempenho. O planejamento eficaz funciona como uma ferramenta de comunicação institucional, facilitando a coordenação dos valores e objetivos da instituição.

Conforme apresentado na Tabela 2, observa-se que, no que se refere à definição dos perfis profissionais para cargos de gestão, a UFS adota em maior parte ou totalmente as mesmas práticas das outras instituições. No entanto, há uma divergência em relação ao

dimensionamento de pessoal, onde a UFS adota essas práticas em menor parte, enquanto as outras instituições adotam em maior parte ou totalmente.

Tabela 2 - Definir, em termos qualitativos e quantitativos, de colaboradores e gestores.

	OUTRAS IFES (N=10)	UFS (N=1)	Total (N=11)
Os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de gestão estão definidos e documentados			
Não adota	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Adota em menor parte	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Adota parcialmente	3 (30,0%)	0 (0%)	3 (27,3%)
Adota em maior parte ou totalmente	7 (70,0%)	1 (100%)	8 (72,7%)
Não se aplica	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de colaboradores da organização estão definidos e documentados			
Não adota	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Adota em menor parte	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Adota parcialmente	1 (10,0%)	0 (0%)	1 (9,1%)
Adota em maior parte ou totalmente	9 (90,0%)	1 (100%)	10 (90,9%)
Não se aplica	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Há definição do quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho			
Não adota	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Adota em menor parte	2 (20,0%)	1 (100%)	3 (27,3%)
Adota parcialmente	2 (20,0%)	0 (0%)	2 (18,2%)
Adota em maior parte ou totalmente	6 (60,0%)	0 (0%)	6 (54,5%)
Não se aplica	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Monitora-se um conjunto de indicadores relevantes sobre força de trabalho			
Não adota	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Adota em menor parte	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Adota parcialmente	0 (0%)	1 (100%)	1 (9,1%)
Adota em maior parte ou totalmente	10 (100%)	0 (0%)	10 (90,9%)
Não se aplica	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

Essa diferença é crítica, pois, como apontam Bergue, (2019) e Vitorino (2017), a falta de definição adequada do quantitativo necessário de pessoal pode comprometer a eficiência da organização. Um dimensionamento inadequado de pessoal pode resultar em sobrecarga de trabalho e falta de eficiência no atendimento das demandas institucionais.

No que diz respeito ao provimento de vagas, a Tabela 3 mostra que a UFS adota em menor parte a escolha de gestores com base em perfis profissionais previamente definidos, divergindo das outras instituições, que adotam essa prática parcialmente ou totalmente. No entanto, em relação aos métodos e critérios das seleções externas, a UFS está alinhada com as demais instituições, adotando essas práticas em maior parte ou totalmente.

Tabela 3 - Assegurar o provimento das vagas existentes.

	OUTRAS IFES (N=10)	UFS (N=1)	Total (N=11)
A escolha dos gestores ocorre segundo perfis profissionais previamente definidos e documentados			
Não adota	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Adota em menor parte	0 (0%)	1 (100%)	1 (9,1%)
Adota parcialmente	3 (30,0%)	0 (0%)	3 (27,3%)
Adota em maior parte ou totalmente	7 (70,0%)	0 (0%)	7 (63,6%)
Não se aplica	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Os métodos e critérios das seleções externas (p.ex. dos concursos públicos; colaboradores requisitados em seleções externas) são definidos com base nos perfis profissionais desejados definidos na prática "4120. Definir adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores"			
Não adota	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Adota em menor parte	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Adota parcialmente	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Adota em maior parte ou totalmente	10 (100%)	1 (100%)	11 (100%)
Não se aplica	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)

O número de vagas solicitadas para serem preenchidas nas seleções externas é estabelecido a partir do quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho, atualizado conforme a prática "4120. Definir adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores"			
Não adota	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Adota em menor parte	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Adota parcialmente	1 (10,0%)	0 (0%)	1 (9,1%)
Adota em maior parte ou totalmente	9 (90,0%)	1 (100%)	10 (90,9%)
Não se aplica	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
A organização aloca os colaboradores com base na comparação entre os perfis profissionais apresentados por eles e os perfis profissionais desejados (documentados) pelas unidades organizacionais			
Não adota	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Adota em menor parte	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Adota parcialmente	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Adota em maior parte ou totalmente	10 (100%)	1 (100%)	11 (100%)
Não se aplica	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

A escolha de gestores com base em perfis definidos é essencial para garantir que os profissionais selecionados estejam devidamente qualificados para suas funções, como defendido por Pires *et al.* (2005). A ausência dessa prática na UFS pode resultar em gestores menos preparados para enfrentar os desafios de suas funções, comprometendo a eficiência administrativa.

A Tabela 4 revela uma lacuna importante na UFS em relação à sucessão qualificada. A universidade não adota políticas ou programas de sucessão, e tampouco identifica ocupações críticas. Em contraste, 90% das outras instituições adotam essa prática parcialmente ou totalmente.

Tabela 4 - Assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados.

	OUTRAS IFES (N=10)	UFS (N=1)	Total (N=11)
Há uma política, ou programa, de sucessão			
Não adota	4 (40,0%)	1 (100%)	5 (45,5%)
Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Adota em menor parte	1 (10,0%)	0 (0%)	1 (9,1%)
Adota parcialmente	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Adota em maior parte ou totalmente	5 (50,0%)	0 (0%)	5 (45,5%)
Não se aplica	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
As ocupações críticas da organização estão identificadas			
Não adota	1 (10,0%)	1 (100%)	2 (18,2%)
Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Adota em menor parte	2 (20,0%)	0 (0%)	2 (18,2%)
Adota parcialmente	1 (10,0%)	0 (0%)	1 (9,1%)
Adota em maior parte ou totalmente	6 (60,0%)	0 (0%)	6 (54,5%)
Não se aplica	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Há plano de sucessão para as ocupações críticas			
Não adota	3 (30,0%)	1 (100%)	4 (36,4%)
Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Adota em menor parte	1 (10,0%)	0 (0%)	1 (9,1%)
Adota parcialmente	1 (10,0%)	0 (0%)	1 (9,1%)
Adota em maior parte ou totalmente	5 (50,0%)	0 (0%)	5 (45,5%)
Não se aplica	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
A organização executa ações educacionais para assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados para as ocupações críticas			
Não adota	0 (0%)	1 (100%)	1 (9,1%)
Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Adota em menor parte	1 (10,0%)	0 (0%)	1 (9,1%)
Adota parcialmente	2 (20,0%)	0 (0%)	2 (18,2%)
Adota em maior parte ou totalmente	7 (70,0%)	0 (0%)	7 (63,6%)
Não se aplica	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

Esse resultado demonstra que a ausência de um plano de sucessão pode comprometer a continuidade administrativa e o desenvolvimento de liderança dentro da UFS. Como destacam Silva, Mello e Torres (2013), a capacitação e o desenvolvimento de pessoal são essenciais para a implementação de uma gestão de sucessão eficaz no setor público.

Conforme apresentado na Tabela 5, a UFS promove ações de desenvolvimento de liderança, mas ainda adota parcialmente a avaliação das ações educacionais realizadas, em comparação com as outras instituições, que adotam essas práticas em maior parte ou totalmente.

Tabela 5 - Desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores.

	OUTRAS IFES (N=10)	UFS (N=1)	Total (N=11)
As lacunas de competências dos colaboradores e gestores da organização são identificadas e documentadas			
Não adota	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Adota em menor parte	1 (10,0%)	1 (100%)	2 (18,2%)
Adota parcialmente	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Adota em maior parte ou totalmente	9 (90,0%)	0 (0%)	9 (81,8%)
Não se aplica	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Há ações de desenvolvimento de liderança para os colaboradores que assumem funções gerenciais			
Não adota	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Adota em menor parte	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Adota parcialmente	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Adota em maior parte ou totalmente	10 (100%)	1 (100%)	11 (100%)
Não se aplica	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
A organização avalia as ações educacionais realizadas, com o objetivo de promover melhorias em ações educacionais futuras			
Não adota	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Adota em menor parte	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Adota parcialmente	1 (10,0%)	1 (100%)	2 (18,2%)
Adota em maior parte ou totalmente	9 (90,0%)	0 (0%)	9 (81,8%)
Não se aplica	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

Estudos como os de Freitas e Odelius (2018) ressaltam a importância do desenvolvimento de competências gerenciais, que refletem conhecimentos, habilidades e atitudes de gerentes. A UFS precisa fortalecer seu processo de avaliação das ações educacionais para garantir que os servidores adquiram as competências necessárias para desempenhar suas funções com eficiência.

A Tabela 6 destaca que a UFS não adota nenhuma avaliação do ambiente de trabalho, enquanto 90% das outras instituições adotam essa prática. Além disso, a UFS adota parcialmente as práticas que oferecem condições mais flexíveis e estimulantes para o trabalho, enquanto 100% das outras instituições adotam essas práticas em maior parte ou totalmente.

Tabela 6 - Desenvolver e manter ambiente de trabalho positivo para o desempenho.

	OUTRAS IFES (N=10)	UFS (N=1)	Total (N=11)
O ambiente de trabalho organizacional é avaliado			
Não adota	1 (10,0%)	1 (100%)	2 (18,2%)
Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Adota em menor parte	1 (10,0%)	0 (0%)	1 (9,1%)
Adota parcialmente	1 (10,0%)	0 (0%)	1 (9,1%)
Adota em maior parte ou totalmente	7 (70,0%)	0 (0%)	7 (63,6%)
Não se aplica	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
A organização oferece aos colaboradores condições mais flexíveis e estimulantes para realização de trabalho, com vistas ao aumento do desempenho			
Não adota	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Adota em menor parte	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Adota parcialmente	0 (0%)	1 (100%)	1 (9,1%)
Adota em maior parte ou totalmente	10 (100%)	0 (0%)	10 (90,9%)
Não se aplica	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Há programa(s) de qualidade de vida no trabalho			
Não adota	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Adota em menor parte	0 (0%)	1 (100%)	1 (9,1%)
Adota parcialmente	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Adota em maior parte ou totalmente	10 (100%)	0 (0%)	10 (90,9%)
Não se aplica	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Há programa de reconhecimento de colaboradores e equipes			
Não adota	2 (20,0%)	0 (0%)	2 (18,2%)
Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Adota em menor parte	1 (10,0%)	0 (0%)	1 (9,1%)
Adota parcialmente	0 (0%)	1 (100%)	1 (9,1%)
Adota em maior parte ou totalmente	7 (70,0%)	0 (0%)	7 (63,6%)
Não se aplica	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Há procedimentos estruturados para identificar os motivos pessoais dos desligamentos voluntários da organização			
Não adota	1 (10,0%)	1 (100%)	2 (18,2%)
Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Adota em menor parte	1 (10,0%)	0 (0%)	1 (9,1%)
Adota parcialmente	1 (10,0%)	0 (0%)	1 (9,1%)
Adota em maior parte ou totalmente	7 (70,0%)	0 (0%)	7 (63,6%)
Não se aplica	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)

Há procedimentos estruturados para identificar os motivos dos pedidos de movimentação interna dos colaboradores da organização			
Não adota	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Adota em menor parte	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Adota parcialmente	0 (0%)	1 (100%)	1 (9,1%)
Adota em maior parte ou totalmente	10 (100%)	0 (0%)	10 (90,9%)
Não se aplica	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

Manter um ambiente de trabalho positivo é essencial para promover o bem-estar e o desempenho dos colaboradores. A ausência de uma avaliação do ambiente de trabalho pode impactar negativamente a produtividade dos servidores e a satisfação no trabalho.

Finalmente, a Tabela 7 mostra que a UFS adota em menor parte o estabelecimento de metas e a avaliação de desempenho de seus colaboradores, em comparação com as outras instituições, que adotam essas práticas em maior parte ou totalmente. Andrade e Castro (2022) ressaltam que a avaliação de desempenho deve estar alinhada com as atribuições do cargo e servir como base para ações de desenvolvimento e melhoria do desempenho organizacional.

Tabela 7 - Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores.

	OUTRAS IFES (N=10)	UFS (N=1)	Total (N=11)
A organização estabelece metas de desempenho individuais e/ou de equipes vinculadas aos planos organizacionais			
Não adota	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Adota em menor parte	0 (0%)	1 (100%)	1 (9,1%)
Adota parcialmente	2 (20,0%)	0 (0%)	2 (18,2%)
Adota em maior parte ou totalmente	8 (80,0%)	0 (0%)	8 (72,7%)
Não se aplica	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
A organização realiza, formalmente, avaliação de desempenho individual, com atribuição de nota ou conceito, tendo como critério de avaliação o alcance das metas previstas			
Não adota	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Adota em menor parte	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Adota parcialmente	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Adota em maior parte ou totalmente	10 (100%)	1 (100%)	11 (100%)
Não se aplica	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)

Os avaliadores informam aos colaboradores avaliados, antes do ciclo avaliativo, os critérios que serão utilizados para a avaliação de desempenho			
Não adota	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Adota em menor parte	0 (0%)	1 (100%)	1 (9,1%)
Adota parcialmente	1 (10,0%)	0 (0%)	1 (9,1%)
Adota em maior parte ou totalmente	9 (90,0%)	0 (0%)	9 (81,8%)
Não se aplica	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Os avaliadores realizam, antes da atribuição da nota ou conceito, pelo menos um encontro com colaborador avaliado com o objetivo de discutir o desempenho do avaliado			
Não adota	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Adota em menor parte	0 (0%)	1 (100%)	1 (9,1%)
Adota parcialmente	4 (40,0%)	0 (0%)	4 (36,4%)
Adota em maior parte ou totalmente	6 (60,0%)	0 (0%)	6 (54,5%)
Não se aplica	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Os avaliadores identificam e documentam as necessidades individuais de capacitação durante o processo de avaliação de desempenho dos seus subordinados			
Não adota	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Adota em menor parte	0 (0%)	1 (100%)	1 (9,1%)
Adota parcialmente	1 (10,0%)	0 (0%)	1 (9,1%)
Adota em maior parte ou totalmente	9 (90,0%)	0 (0%)	9 (81,8%)
Não se aplica	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

A UFS precisa aprimorar seu sistema de gestão de desempenho para garantir que as avaliações sejam usadas como ferramentas para o desenvolvimento contínuo dos colaboradores e o aprimoramento da eficiência institucional.

A análise dos resultados mostra que a UFS apresenta um desempenho misto em comparação com as outras universidades federais. Enquanto a universidade está alinhada com as melhores práticas em alguns aspectos, como o planejamento de gestão de pessoas, há lacunas importantes em áreas como o provimento de vagas, sucessão qualificada, ambiente de trabalho e gestão de desempenho. Essas áreas representam oportunidades para a UFS melhorar suas práticas de governança de pessoas, adotando medidas mais eficazes para garantir uma gestão mais eficiente e estratégica.

O Quadro 8 apresenta uma análise comparativa entre a Universidade Federal de Sergipe (UFS) e as demais Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) no que tange às práticas de governança de gestão de pessoas, conforme os dados coletados no questionário do iGovPessoas-TCU de 2021. Esta permite identificar as áreas em que a UFS está alinhada com as boas práticas de governança e as dimensões onde há espaço para melhorias.

Quadro 8 - Principais Resultados: comparativo da UFS e as dez IFES melhor avaliadas.

Dimensão Avaliada	Resultado UFS	Comparação com outras IFES	Proposta de Melhoria
Planejamento de Gestão de Pessoas	Adota em maior parte ou totalmente	Alinhada com as outras IFES	Manter e reforçar o planejamento estratégico
Definição da Demanda por Colaboradores	Adota em menor parte	Abaixo do padrão das outras IFES	Aprimorar o dimensionamento de pessoal
Provimento de Vagas	Adota em menor parte	Abaixo do padrão das outras IFES	Definir perfis profissionais e critérios claros para escolha de gestores
Sucessão Qualificada	Não adota	Divergente das outras IFES	Desenvolver um plano de sucessão qualificada
Desenvolvimento de Competências	Adota parcialmente	Abaixo do padrão das outras IFES	Fortalecer a avaliação e desenvolvimento de competências
Ambiente de Trabalho	Não adota avaliação formal	Abaixo do padrão das outras IFES	Implementar avaliação formal do ambiente de trabalho
Gestão de Desempenho	Adota em menor parte	Abaixo do padrão das outras IFES	Fortalecer a gestão de desempenho com metas claras

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2024).

O Quadro 8 traz a síntese dos principais resultados apresenta uma análise comparativa detalhada entre a Universidade Federal de Sergipe (UFS) e as demais Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) no que tange às práticas de governança de gestão de pessoas, conforme os dados coletados no questionário do iGovPessoas-TCU de 2021. O Quadro 8 permite identificar as áreas em que a UFS está alinhada com as boas práticas de governança e as dimensões onde há espaço para melhorias significativas.

Percebe-se que a UFS adota em maior parte ou totalmente o planejamento de gestão de pessoas, o que demonstra que a instituição está alinhada com as outras IFES no que se refere à definição de objetivos, indicadores e metas para a gestão de pessoal. Manter e reforçar esse planejamento estratégico é essencial para garantir que as metas da universidade continuem sendo monitoradas e ajustadas de acordo com as necessidades institucionais.

Nesta dimensão, a UFS adota as práticas de definição da demanda por colaboradores e gestores em menor parte, o que a coloca abaixo do padrão das demais IFES. A falta de um dimensionamento adequado de pessoal pode gerar sobrecarga de trabalho ou subutilização de recursos humanos. Portanto, a proposta de melhoria é aprimorar as ferramentas e processos para

dimensionamento da força de trabalho, garantindo que a UFS tenha o número correto de colaboradores em cada função e setor.

O resultado da UFS no provimento de vagas também aponta uma adoção em menor parte de práticas adequadas, principalmente no que se refere à definição clara de perfis profissionais para a escolha de gestores. A ausência de critérios claros pode comprometer a qualidade da liderança na instituição. A proposta de melhoria é definir e formalizar perfis profissionais detalhados para os cargos de liderança, assegurando que os gestores selecionados tenham as competências necessárias para conduzir suas equipes.

Um ponto crítico identificado é a falta de um plano de sucessão qualificada na UFS, que diverge significativamente das outras IFES. Enquanto a maioria das universidades adota políticas ou programas para garantir sucessores qualificados, a UFS não possui um procedimento estruturado para identificar e preparar futuros líderes. Essa lacuna pode comprometer a continuidade administrativa e o desenvolvimento de liderança. A proposta de desenvolver e implementar um plano de sucessão qualificada visa mitigar esse risco, garantindo que a universidade tenha um pipeline de líderes preparados para ocupar cargos estratégicos.

Embora a UFS promova ações de desenvolvimento de liderança, a avaliação das competências dos colaboradores e gestores ainda é realizada de forma parcial. Em comparação com as outras IFES, que adotam essa prática de forma mais abrangente, a UFS precisa fortalecer suas avaliações de competências para garantir que os servidores estejam devidamente preparados para suas funções. O desenvolvimento contínuo de competências é vital para melhorar a eficiência e eficácia das operações da universidade.

Outro ponto que requer atenção é a ausência de uma avaliação formal do ambiente de trabalho na UFS. Enquanto 90% das outras IFES adotam algum tipo de avaliação do ambiente organizacional, a UFS ainda não possui um sistema formal para avaliar e melhorar as condições de trabalho. A criação de uma avaliação contínua do ambiente de trabalho pode melhorar o bem-estar dos colaboradores, promovendo um ambiente mais saudável e produtivo.

A gestão de desempenho dos colaboradores e gestores é outro ponto em que a UFS adota em menor parte as práticas recomendadas. A falta de metas claras e de uma avaliação de desempenho eficaz pode impactar a produtividade e o desenvolvimento dos servidores. Comparada às outras IFES, a UFS está abaixo do padrão. A proposta de melhoria é fortalecer a gestão de desempenho com a definição de metas claras, associadas ao feedback regular, para garantir que os colaboradores tenham diretrizes para alcançar seus objetivos e melhorar continuamente.

A análise demonstra que a UFS está bem posicionada em algumas áreas, como o planejamento de gestão de pessoas, mas apresenta deficiências importantes em outras, como sucessão qualificada, definição de demanda por pessoal, ambiente de trabalho e gestão de desempenho. Essas áreas necessitam de intervenções estratégicas para que a UFS possa se alinhar às melhores práticas de governança de gestão de pessoas, elevando assim sua eficácia organizacional e melhorando seus índices no iGovPessoas-TCU.

A implementação das propostas de melhoria pode não apenas trazer a UFS ao nível das outras IFES em termos de governança, mas também garantir uma gestão de pessoas mais eficaz e integrada, contribuindo para o crescimento e sucesso contínuos da universidade.

A seguir, apresentamos um framework lógico no Quadro 9 que organiza os principais desafios identificados na governança de gestão de pessoas da UFS, suas causas, as estratégias propostas para superá-los e os resultados esperados. Esse framework oferece uma visão clara e estruturada das ações necessárias para que a UFS melhore seu desempenho em comparação com as melhores práticas de governança, conforme os critérios do iGovPessoas-TCU 2021.

Quadro 9 - Framework lógico dos principais desafios identificados na governança de gestão de pessoas da UFS.

Desafio	Causa	Estratégia Proposta	Resultados Esperados
Planejamento estratégico de gestão de pessoas	Processos estratégicos implementados parcialmente	Reforçar o planejamento estratégico com foco em monitoramento	Planejamento mais eficaz e alinhado às metas institucionais
Definição inadequada da demanda por colaboradores	Falta de ferramentas adequadas para dimensionamento	Implementar ferramentas adequadas para dimensionamento de pessoal	Alocação mais eficiente de pessoal conforme as necessidades
Provimento de vagas sem perfis definidos	Ausência de perfis profissionais bem definidos	Definir perfis profissionais para cargos estratégicos	Escolha de gestores mais qualificada e adequada
Ausência de plano de sucessão qualificada	Ausência de políticas de sucessão	Desenvolver e implementar um plano de sucessão	Garantia de sucessão qualificada para posições críticas
Avaliação insuficiente de competências	Avaliação incompleta de competências	Estabelecer um sistema robusto de avaliação e desenvolvimento de competências	Servidores com competências melhor desenvolvidas
Falta de avaliação formal do ambiente de trabalho	Falta de um sistema formal de avaliação	Implementar uma avaliação formal e contínua do ambiente de trabalho	Ambiente de trabalho mais positivo e produtivo
Sistema de gestão de desempenho ineficaz	Falta de metas claras e feedback efetivo	Estabelecer metas claras e melhorar o processo de feedback	Melhor desempenho organizacional com metas claras e feedback

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa, 2024.

A análise comparativa entre a UFS e as demais universidades federais evidenciou importantes lacunas na governança de gestão de pessoas, especialmente em áreas críticas como sucessão qualificada, provimento de vagas e ambiente de trabalho. No entanto, as propostas de melhoria apresentadas fornecem um caminho claro para que a UFS possa alinhar suas práticas às melhores instituições avaliadas pelo iGovPessoas-TCU. A implementação dessas estratégias permitirá à UFS fortalecer sua estrutura de gestão de pessoas, promovendo uma maior eficiência organizacional e garantindo um ambiente de trabalho mais produtivo e colaborativo, essencial para o cumprimento de sua missão institucional.

Para a UFS, algumas estratégias devem ser priorizadas com base na análise das lacunas identificadas, visando melhorias rápidas e significativas na governança de gestão de pessoas. As principais estratégias a serem priorizadas incluem:

- ✓ **Desenvolver um Plano de Sucessão Qualificada:** A ausência de políticas para sucessão qualificada é uma das maiores lacunas identificadas. Priorizar a criação de um plano de sucessão para identificar ocupações críticas e preparar futuros líderes garantirá a continuidade administrativa e o desenvolvimento de liderança, crucial para a estabilidade organizacional.
- ✓ **Aprimorar o Dimensionamento de Pessoal:** A definição inadequada da demanda por colaboradores e gestores impacta diretamente a eficiência da instituição. Implementar ferramentas adequadas para o dimensionamento correto de pessoal ajudará a melhorar a alocação de recursos humanos e reduzirá sobrecargas de trabalho, otimizando a operação da UFS.
- ✓ **Fortalecer a Gestão de Desempenho:** Um sistema de gestão de desempenho eficaz, com metas bem definidas e feedback contínuo, é essencial para o desenvolvimento dos servidores e para aumentar a produtividade. Priorizar essa estratégia permitirá que a UFS alcance resultados mais consistentes e promova uma cultura de melhoria contínua.
- ✓ **Implementar uma Avaliação Formal do Ambiente de Trabalho:** Garantir um ambiente de trabalho positivo tem impacto direto no bem-estar e produtividade dos colaboradores. A implementação de uma avaliação contínua e formal do ambiente de trabalho deve ser priorizada para identificar problemas e promover melhorias, criando um ambiente mais saudável e eficiente.

Essas estratégias, quando implementadas, podem gerar um resultado imediato e positivo, melhorando o desempenho da UFS nos índices de governança e gestão de pessoas e alinhando a universidade às melhores práticas das IFES.

A análise de conteúdo das respostas do questionário do TCU, comparando o desempenho da UFS com as dez universidades federais de melhor desempenho, revela alguns pontos críticos e importantes, especialmente em áreas como planejamento estratégico, definição de perfis profissionais, dimensionamento de pessoal, e gestão de desempenho.

A maioria das universidades de melhor desempenho adota um planejamento estratégico detalhado, com metas, objetivos e indicadores bem definidos, conforme o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e planos específicos de suas Pró-reitorias de Gestão de Pessoas (PROGEP). Essas universidades, como UFPA, UFRN e UFTM, utilizam ferramentas como o *Balanced Scorecard* (BSC) para monitoramento e acompanhamento do desempenho organizacional. Em contraste, a UFS não apresenta um plano tão estruturado e com a mesma profundidade, limitando-se a planos anuais de capacitação, sem uma abordagem ampla e integrada.

As universidades de melhor desempenho, como a UFPA e UFRN, demonstram uma prática mais consolidada na definição de perfis profissionais, com processos bem documentados e alinhados aos objetivos estratégicos. A UFRN, por exemplo, cita o uso de regimentos e mapeamentos de competências como base para a definição dos perfis dos gestores. Já na UFS, apesar da existência de algumas resoluções, o processo parece menos estruturado, o que pode comprometer a seleção e desenvolvimento de profissionais adequados para cargos-chave.

No que diz respeito ao dimensionamento de pessoal, as melhores universidades possuem sistemas mais robustos, como o Banco de Demandas (UFTM) ou o mapeamento sistematizado da força de trabalho técnica (UFRPE). Essas práticas garantem uma distribuição eficiente de recursos humanos conforme as demandas de cada unidade organizacional. A UFS, por outro lado, não apresenta evidências de um processo de dimensionamento tão completo e transparente, o que pode resultar em uma alocação inadequada de pessoal e, consequentemente, em impactos na eficiência e na qualidade dos serviços prestados.

As melhores universidades avaliam de forma mais sistemática o desempenho dos servidores, com planos de desenvolvimento de pessoas alinhados aos indicadores institucionais e metas claras para cada função, como é o caso da UFTM e UFLA. A UFS, embora realize avaliações periódicas, parece não adotar a mesma profundidade no acompanhamento e

desenvolvimento dos servidores, o que pode impactar na melhoria contínua e no engajamento dos colaboradores.

A comparação com as melhores universidades federais revela que a UFS precisa adotar práticas mais robustas e integradas de gestão de pessoas, focando especialmente em planejamento estratégico, definição de perfis profissionais, dimensionamento de pessoal, e gestão de desempenho. Essas áreas são cruciais para que a UFS melhore seu desempenho nos índices de governança de gestão de pessoas avaliados pelo TCU.

A seguir, apresentamos um comparativo completo entre a UFS e as 10 universidades federais com melhor desempenho, alinhado ao Modelo HCAAF. O Quadro 10 detalha as principais áreas de governança de gestão de pessoas, comparando a situação atual da UFS com as práticas adotadas por essas universidades de destaque. Além disso, ele identifica as causas dos desafios enfrentados pela UFS, os desafios que a instituição precisa superar e as ações propostas para melhorar suas práticas, garantindo um alinhamento mais próximo ao Modelo HCAAF.

Quadro 10 - Comparativo UFS e as 10 Universidades de melhor desempenho.

Dimensão Avaliada	UFS (Situação Atual)	Universidades de Melhor Desempenho	Causa	Desafio	Alinhamento com o Modelo HCAAF	Ações Propostas para UFS
Planejamento Estratégico de Gestão de Pessoas	Planejamento estratégico limitado a planos anuais de capacitação	Planejamento estratégico detalhado com metas e indicadores claros (UFPA, UFRN, UFTM)	Falta de integração entre áreas e metas de longo prazo	Ampliar a integração entre áreas e desenvolver um plano estratégico de longo prazo	Alinhamento estratégico com metas e indicadores claros e acompanhamento contínuo (Alinhamento Estratégico)	Ampliar o planejamento estratégico com metas e indicadores de longo prazo integrados entre as áreas
Definição de Perfis Profissionais	Processo de definição de perfis menos estruturado	Uso de mapeamento de competências e regimentos para definição de perfis claros (UFPA, UFRN)	Ausência de um processo formal para mapeamento de competências	Implementar mapeamento de competências e desenvolver perfis claros para cargos estratégicos	Uso de mapeamento de competências e perfis definidos para cargos críticos (Gestão de Talentos)	Formalizar um processo de mapeamento de competências e definição de perfis para cargos críticos
Dimensionamento de Pessoal	Sem evidências de um sistema robusto de dimensionamento de pessoal	Sistemas robustos de dimensionamento como Banco de Demandas (UFTM, UFRPE)	Falta de ferramentas adequadas para o dimensionamento de pessoal	Desenvolver um sistema de dimensionamento de pessoal eficiente e ajustado às demandas	Ferramentas adequadas para dimensionamento de pessoal com base nas demandas (Cultura de Resultados)	Implementar ferramentas de dimensionamento de pessoal ajustadas às demandas e necessidades institucionais
Gestão de Desempenho	Avaliações de desempenho periódicas, sem profundidade no desenvolvimento	Avaliação sistemática de desempenho com metas claras e desenvolvimento contínuo (UFTM, UFLA)	Avaliação de desempenho sem metas claras e feedback contínuo	Reformular a gestão de desempenho com metas claras e um processo contínuo de desenvolvimento	Sistema robusto de avaliação de desempenho com metas claras e planos de desenvolvimento (Gestão de Talentos e Accountability)	Reformular o sistema de gestão de desempenho com metas claras, feedback contínuo e planos de desenvolvimento

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa, 2024.

O Quadro 10 compara as principais dimensões avaliadas nas práticas de gestão de pessoas da UFS em relação às 10 universidades de melhor desempenho no iGovPessoas-TCU 2021. Isso destaca áreas onde a UFS pode adotar práticas mais avançadas para melhorar sua governança de pessoas.

Essas informações evidenciam as principais lacunas da UFS em relação às dez universidades federais de melhor desempenho, destacando a necessidade de aprimoramento nas áreas de planejamento estratégico, definição de perfis profissionais, dimensionamento de pessoal e gestão de desempenho. Ao implementar as ações propostas, que incluem maior integração entre áreas, formalização de processos e adoção de ferramentas adequadas, a UFS poderá não apenas melhorar seu desempenho nos índices de governança de pessoas, mas também alinhará suas práticas com as recomendações do Modelo HCAAF que é utilizado pelo TCU, promovendo uma gestão mais eficiente e estratégica.

O Quadro 11 a seguir traz uma síntese da análise de conteúdo das respostas das dez IFES comparando com a UFS destacando as dimensões que mais estiveram em evidência para a proposta de aprimoramento das práticas, que resultarão em melhoria nos índices de governança da instituição.

Quadro 11 - Síntese da análise de conteúdo das respostas das IFES no Questionário TCU.

Dimensões	Síntese dos resultados
Planejamento Estratégico de Gestão de Pessoas	A maioria das universidades de melhor desempenho adota um planejamento estratégico detalhado, com metas, objetivos e indicadores bem definidos, conforme o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e planos específicos de suas Pró-reitorias de Gestão de Pessoas (PROGEP). Essas universidades, como UFPA, UFRN e UFTM, utilizam ferramentas como o Balanced Scorecard (BSC) para monitoramento e acompanhamento do desempenho organizacional. Em contraste, a UFS não apresenta um plano tão estruturado e com a mesma profundidade, limitando-se a planos anuais de capacitação, sem uma abordagem ampla e integrada.
Definição de Perfis Profissionais -	As universidades de melhor desempenho, como a UFPA e UFRN, demonstram uma prática mais consolidada na definição de perfis profissionais, com processos bem documentados e alinhados aos objetivos estratégicos. A UFRN, por exemplo, cita o uso de regimentos e mapeamentos de competências como base para a definição dos perfis dos gestores. Já na UFS, apesar da existência de algumas resoluções, o processo parece menos estruturado, o que pode comprometer a seleção e desenvolvimento de profissionais adequados para cargos-chave.
Dimensionamento de Pessoal	No que diz respeito ao dimensionamento de pessoal, as melhores universidades possuem sistemas mais robustos, como o Banco de Demandas (UFTM) ou o mapeamento sistematizado da força de trabalho

	técnica (UFRPE). Essas práticas garantem uma distribuição eficiente de recursos humanos conforme as demandas de cada unidade organizacional. A UFS, por outro lado, não apresenta evidências de um processo de dimensionamento tão completo e transparente, o que pode resultar em uma alocação inadequada de pessoal e, consequentemente, em impactos na eficiência e na qualidade dos serviços prestados.
Gestão de Desempenho	As melhores universidades avaliam de forma mais sistemática o desempenho dos servidores, com planos de desenvolvimento de pessoas alinhados aos indicadores institucionais e metas claras para cada função, como é o caso da UFTM e UFLA. A UFS, embora realize avaliações periódicas, parece não adotar a mesma profundidade no acompanhamento e desenvolvimento dos servidores, o que pode impactar na melhoria contínua e no engajamento dos colaboradores.

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa, 2024.

A comparação com as melhores universidades federais revela que a UFS precisa adotar práticas integradas de gestão de pessoas, focando especialmente em planejamento estratégico, definição de perfis profissionais, dimensionamento de pessoal, e gestão de desempenho. Essas áreas são cruciais para que a UFS melhore seu desempenho nos índices de governança de gestão de pessoas avaliados pelo TCU.

4.3 PLANO DE MELHORIAS COM FOCO NOS ÍNDICES DE GOVERNANÇA DE GESTÃO DE PESSOAS DO TCU

Com base nos resultados obtidos na pesquisa, foi elaborado um plano de melhorias com foco nos índices de governança do TCU, para alinhar as práticas de gestão de pessoas da Universidade Federal de Sergipe às melhores práticas recomendadas pelo iGovPessoas-TCU. Este plano de melhorias pode promover à instituição o desenvolvimento de ações que promovam uma governança mais eficiente, estratégica e focada em resultados.

Neste feito, no diagnóstico e análise da comparação entre a UFS e as 10 universidades de melhor desempenho, com base no modelo utilizado pelo TCU, revela lacunas em práticas da gestão de pessoas, que afetam diretamente o desempenho institucional. Os principais desafios identificados e suas causas foram: 1) Planejamento estratégico de gestão de pessoas, 2) Definição de Perfis Profissionais, 3) Dimensionamento de Pessoal, 4) Gestão de Desempenho.

O planejamento estratégico é essencial para que uma instituição pública, como a UFS, consiga atingir seus objetivos de forma eficiente e coordenada. O fato de o planejamento da UFS estar limitado a planos anuais de capacitação demonstra que a instituição precisa de uma visão de longo prazo. Isso pode resultar em esforços fragmentados e pouca continuidade nas

ações de gestão de pessoas. As universidades com melhores desempenhos no relatório utilizam planos estratégicos integrados e de longo prazo, o que permite a criação de metas alinhadas às necessidades institucionais e um acompanhamento contínuo. Um planejamento detalhado garante que os recursos humanos sejam bem utilizados, evitando lacunas ou excessos. Assim, o Quadro 12 mostra a situação atual da UFS, as instituições com melhores práticas em relação ao planejamento de gestão de pessoas, bem como resultados esperados caso a UFS implante as melhorias sugeridas.

Quadro 12 - Análise situacional do planejamento estratégico da gestão de pessoas - UFS.

Situação Atual	Melhores Práticas	Resultado esperado
O planejamento estratégico de gestão de pessoas na UFS está limitado a planos anuais de capacitação, sem metas claras de longo prazo ou integração entre as áreas.	Universidades como a UFPA e a UFRN adotam Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI) que incluem subsistemas de gestão de pessoas. Esse planejamento define metas e indicadores claros para áreas como recrutamento, capacitação e qualidade de vida dos servidores	Ao criar um plano estratégico de gestão de pessoas com metas claras e alinhadas entre as áreas, a UFS pode melhorar a coordenação entre departamentos, aumentar a eficiência e garantir que todos os setores trabalhem em direção aos mesmos objetivos.

Fonte: elaborado pela autora, 2024.

Quanto à definição dos perfis profissionais, tal ação é essencial para que a instituição tenha as pessoas certas nos cargos certos. O mapeamento de competências permite identificar as habilidades e conhecimentos necessários para cada função, alinhando as capacidades dos servidores com as demandas da instituição. A ausência de um processo formal de definição de perfis na UFS significa que pode haver uma má alocação de talentos, dificultando o desempenho da equipe. Desta maneira, o Quadro 13 mostra a situação atual da UFS, indica quais as instituições que apresentam práticas em relação ao planejamento de gestão de pessoas, bem como resultados esperados ao implantar as melhorias sugeridas.

Quadro 13 - Análise situacional da definição dos perfis na UFS.

Situação Atual	Melhores Práticas	Resultado esperado
O processo de definição de perfis na UFS é menos estruturado, faltando um mapeamento formal de competências.	Universidades como UFPA e UFRN utilizam mapeamentos de competências, com perfis profissionais bem definidos, especialmente para cargos críticos.	A formalização desse processo ajudará a UFS a preencher cargos estratégicos de forma mais eficiente, aumentando a produtividade e o alinhamento dos servidores com as metas da instituição. Isso também permitirá uma melhor gestão de talentos e o desenvolvimento de planos de capacitação mais direcionados.

Fonte: elaborado pela autora, 2024.

O dimensionamento de pessoal é fundamental para garantir que a instituição tenha o número certo de pessoas em cada função, evitando tanto a falta quanto o excesso de servidores. A ausência de um sistema na UFS para dimensionar o pessoal pode resultar em uma distribuição ineficiente dos recursos humanos. Ferramentas como o Banco de Demandas utilizadas por outras universidades permitem que o dimensionamento seja ajustado com base nas necessidades institucionais, aumentando a eficiência e a produtividade, como pode ser observado no Quadro 14.

Quadro 14 - Análise situacional do dimensionamento de pessoal - UFS.

Situação Atual	Melhores Práticas	Resultado esperado
UFS não tem evidências de um sistema de dimensionamento de pessoal, o que pode levar a uma alocação inadequada de recursos humanos.	Instituições como UFTM e UFRPE usam ferramentas adequadas para dimensionar pessoal, com sistemas como o Banco de Demandas, ajustando-se às necessidades institucionais.	Um sistema de dimensionamento de pessoal adequado permitirá à UFS alocar seus recursos humanos de maneira mais eficaz, garantindo que as áreas mais críticas recebam o suporte necessário e que não haja desperdício de mão de obra em setores menos prioritários.

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

A gestão de desempenho, quando bem implementada, é uma ferramenta poderosa para melhorar o desenvolvimento contínuo dos servidores. No caso da UFS, a ausência de metas claras e de um processo de feedback contínuo pode limitar o crescimento dos servidores e a sua contribuição para a instituição. Neste feito, o Quadro 15 apresenta a análise situacional da instituição sobre a gestão de desempenho.

Quadro 15 - Análise situacional da gestão de desempenho - UFS.

Situação Atual	Melhores Práticas	Resultado esperado
Ausência de metas claras e de um processo de feedback contínuo	Um sistema de gestão de desempenho, como o utilizado em universidades como UFTM e UFLA, permite não apenas avaliar o desempenho, mas também criar planos de desenvolvimento que ajudam os servidores a se alinharem melhor com as metas da organização e a melhorarem continuamente suas habilidades.	Reformular o sistema de gestão de desempenho da UFS ajudará a estabelecer uma cultura de *accountability* e desenvolvimento contínuo. Isso resultará em servidores mais engajados e produtivos, com clareza sobre as metas e o feedback necessário para o seu crescimento profissional.

Fonte: Elaborado pela autora, 2024

Essas intervenções são importantes porque visam modernizar e alinhar a gestão de pessoas da UFS às melhores práticas de outras universidades. Os resultados esperados são um maior alinhamento estratégico, maior eficiência no uso de recursos humanos e um desenvolvimento contínuo dos servidores, tudo isso contribuindo para a melhoria geral dos índices de governança e da qualidade dos serviços prestados pela instituição. Ao adotar essas

práticas, a UFS poderá não apenas otimizar seu desempenho interno, mas também se destacar como uma instituição pública de excelência na gestão de pessoas.

Desta maneira, com base nos resultados para atingir o objetivo desta pesquisa, detalha-se o plano de melhorias que visa orientar a UFS na implementação de ações estratégicas que permitirão melhorar seus índices de governança de gestão de pessoas e alinhá-la às melhores práticas indicadas pelo iGovPessoas-TCU no Quadro 16.

Quadro 16 - Dimensão e proposta de melhoria.

Dimensão avaliada	Proposta de Melhoria Baseada na avaliação IGG 2021	Implementação
Planejamento Estratégico de Gestão de Pessoas	A UFS deve ampliar seu planejamento estratégico para incluir um horizonte de longo prazo, com a definição de metas e indicadores de desempenho que sejam acompanhados regularmente. É essencial que o planejamento envolva todas as áreas e esteja alinhado aos objetivos estratégicos da universidade, conforme recomendado pelas melhores práticas de governança de gestão de pessoas.	A instituição vem atualizando o planejamento estratégico anualmente, a fim de atender aos objetivos, indicadores e metas conforme recomendação do TCU.
Definição de Perfis Profissionais	O processo de definição de perfis profissionais deve ser sistematizado e baseado em um mapeamento detalhado das competências necessárias para cargos estratégicos e funções críticas. Isso garantirá que as contratações e nomeações sejam mais alinhadas às necessidades da universidade e às melhores práticas.	Formalizar um processo de mapeamento de competências e definição de perfis para cargos críticos
Dimensionamento de Pessoal	A criação de um sistema de dimensionamento de pessoal permitirá à UFS otimizar a alocação de seus recursos humanos, baseando-se em dados reais e objetivos sobre a demanda de cada unidade. O uso de ferramentas adequadas para esse fim é essencial para garantir a eficiência da gestão de pessoas.	Consolidar dimensionamento de pessoal
Sucessão Qualificada	A falta de um plano de sucessão qualificada compromete a continuidade das lideranças. A UFS deve desenvolver um plano que identifique ocupações críticas e prepare servidores para ocupar esses cargos no futuro, assegurando a sustentabilidade da gestão institucional.	Programa para Gestores
Desenvolvimento de Competências	A UFS deve ir além das capacitações pontuais e implementar um sistema contínuo de desenvolvimento de competências. Este sistema deve prever ações de capacitação alinhadas às demandas estratégicas e incluir a avaliação dos resultados dessas capacitações, garantindo que os servidores estejam sempre prontos para os desafios de suas funções.	Melhorar a capacitação e desenvolvimento de pessoas
Ambiente de Trabalho	A implementação de um sistema de avaliação formal e contínuo do ambiente de trabalho é crucial para promover o bem-estar dos servidores e melhorar a satisfação e a produtividade. A UFS precisa identificar as áreas que necessitam de melhorias e promover ações que elevem a qualidade do ambiente de trabalho.	A PROGEP superou as metas planejadas para monitoramento da saúde dos servidores com a realização de exames periódicos. Realizar ações e eventos sobre saúde e QVT; Pesquisa de clima organizacional

Gestão de Desempenho	O sistema de gestão de desempenho da UFS precisa ser reformulado para incluir metas claras e objetivas, acompanhamento regular e feedback contínuo. Isso permitirá que os servidores entendam suas metas, recebam o apoio necessário para alcançá-las e contribuam de maneira mais eficaz para os objetivos da instituição.	Programa de Gestão e Desempenho – PGD; Resolução sobre avaliação de desempenho do servidor. Reformular o sistema de gestão de desempenho com metas claras, feedback contínuo e planos de desenvolvimento

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa, 2024.

Este plano de melhorias é estruturado para alinhar as práticas de gestão de pessoas da UFS às melhores práticas recomendadas pelo iGovPessoas-TCU, promovendo uma governança mais eficiente, estratégica e focada em resultados. Ao implementar essas propostas, a UFS pode melhorar seus índices de governança de pessoas e garantir um ambiente mais produtivo para a instituição.

Com base no plano de melhorias apresentado no Quadro 17, a proposta de intervenção para a UFS foca em ações estratégicas que visam aprimorar a governança de gestão de pessoas, alinhando as práticas institucionais com os melhores padrões estabelecidos pelo iGovPessoas-TCU. A intervenção será realizada em três eixos principais: **Planejamento Estratégico de Gestão de Pessoas**, **Desenvolvimento de Competências e Gestão de Desempenho**, e **Ambiente de Trabalho e Sucessão Qualificada**.

Quadro 17 - Planejamento Estratégico, desenvolvimento de competências e gestão de desempenho.

Eixo 1: Planejamento Estratégico de Gestão de Pessoas	
Objetivo	Estabelecer um planejamento estratégico de gestão de pessoas que seja integrado, com metas de longo prazo, indicadores claros e acompanhamento contínuo.
Ação Proposta	Criar um comitê multidisciplinar que envolva a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) e as principais áreas da universidade, com o objetivo de elaborar um planejamento estratégico de 5 anos para a gestão de pessoas. Esse planejamento deverá ser revisado anualmente e ter seus resultados monitorados com base em indicadores de desempenho.
Eixo 2: Desenvolvimento de Competências e Gestão de Desempenho	
Objetivo	Implementar um sistema contínuo de capacitação e desenvolvimento de competências, aliado a um modelo reformulado de gestão de desempenho com metas claras e feedback regular.
Ação Proposta	Desenvolver um programa de capacitação contínua alinhado às necessidades estratégicas da UFS e reformular o sistema de gestão de desempenho, estabelecendo metas individuais e coletivas, além de um plano de desenvolvimento de carreira para os servidores.
Eixo 3: Ambiente de Trabalho e Sucessão Qualificada	
Objetivo	Criar um ambiente de trabalho saudável e produtivo, com políticas de avaliação do bem-estar dos servidores, além de desenvolver um plano de sucessão qualificada para cargos críticos.
Ação Proposta	Implementar um sistema de avaliação contínua do ambiente de trabalho, promovendo ações de melhoria com base nos resultados. Além disso, será criado um plano de sucessão qualificada que identifique cargos críticos e prepare os servidores para futuras ocupações estratégicas.

Fonte: elaborado pela autora, 2024.

Em conjunto com a proposta de intervenção, a pesquisa traz a matriz 5W2H como mostrado no Quadro 18, uma ferramenta de planejamento que define as etapas essenciais para a execução da intervenção proposta na UFS a fim de auxiliar a instituição na implementação do plano de melhorias.

Quadro 18 - Matriz 5W2H.

5W2H	Detalhe
What (O que será feito?)	1. Desenvolver um plano estratégico de longo prazo para a gestão de pessoas. 2. Formalizar o mapeamento de competências e definição de perfis. 3. Implementar um sistema de dimensionamento de pessoal. 4. Reformular o sistema de gestão de desempenho.
Why (Por que será feito?)	Para melhorar os índices de governança de gestão de pessoas da UFS e alinhar as práticas com o iGovPessoas-TCU, garantindo uma gestão mais eficiente e estratégica.
Where (Onde será feito?)	A equipe de Gestão de Pessoas da UFS, em conjunto com gestores de diferentes departamentos e com o apoio da Reitoria, será responsável pela implementação. Consultores especializados poderão ser envolvidos.
When (Quando será feito?)	As ações serão implementadas em fases: - Curto prazo (6-12 meses): Planejamento estratégico e reformulação da gestão de desempenho. - Médio prazo (12-18 meses): Mapeamento de competências e perfis. - Longo prazo (18-24 meses): Sistema de dimensionamento de pessoal. A partir do próximo ciclo de planejamento anual, com revisão e ajustes contínuos ao longo de 5 anos.
Who (Quem fará?)	A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), com apoio do comitê multidisciplinar e das lideranças das áreas envolvidas.
How (Como será feito?)	1. Criar um comitê de governança de gestão de pessoas. 2. Estabelecer planos e metas para cada ação. 3. Desenvolver ferramentas e capacitar os gestores. 4. Implementar sistemas de avaliação contínua e feedback.
How Much (Quanto custará?)	O custo estimado envolve contratação de consultores, desenvolvimento de sistemas, treinamentos e ajustes internos. O orçamento específico será definido em cada fase, com financiamento de recursos internos e possíveis parcerias.

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

A proposta de intervenção para a UFS, junto com a matriz 5W2H, estabelece um caminho importante para implementar as melhorias na governança de gestão de pessoas. Essa abordagem estratégica garantirá que a UFS melhore seus índices de governança, promovendo uma gestão de pessoas eficiente, integrada e alinhada aos padrões estabelecidos pelo iGovPessoas-TCU.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo propor um plano de ações integradas para o aperfeiçoamento da governança de gestão de pessoas na Universidade Federal de Sergipe (UFS), visando alinhar as práticas da instituição com as melhores recomendações indicadas pelo relatório iGovPessoas-TCU. Neste feito, foi realizada a partir dos resultados da avaliação do questionário do TCU aplicado às instituições federais de ensino superior, uma da análise comparativa entre as dez universidades federais de melhor desempenho no índice de gestão de pessoas mensurado pelo TCU e a UFS.

Tal comparativo objetivou identificar dentre as instituições que obtiveram melhor desempenho, quais as boas práticas de governança estavam sendo realizadas e que poderiam ser aprimoradas na Universidade Federal de Sergipe.

Desta maneira, foi possível identificar as principais lacunas da UFS em áreas como planejamento estratégico, definição de perfis profissionais, dimensionamento de pessoal, sucessão qualificada, desenvolvimento de competências, ambiente de trabalho e gestão de desempenho.

Foi realizada a identificação das ações integradas de gestão de pessoas da UFS que atendem ao iGovPessoas-TCU e, em seguida, uma comparação com ajuda de softwares para a mensuração dos resultados do questionário do TCU entre a UFS e as universidades que apresentaram melhores desempenhos no índice de gestão de pessoas.

Com base nos resultados que foram analisados, onde foi possível mensurar e analisar as respostas inseridas pelas instituições federais de ensino, foi elaborado um plano de melhorias detalhado, que visa aprimorar os índices de governança da UFS, propondo intervenções estratégicas para a instituição que podem auxiliar na melhoria dos seus índices de governança.

Vale destacar que essa proposta de melhorias pode proporcionar a instituição um olhar mais detalhado de ações que podem auxiliar no desenvolvimento de planos e estratégias importantes para o aprimoramento da governança de pessoas, possibilitando que tanto a Universidade Federal de Sergipe melhores seus índices no relatório da avaliação subsequente do TCU, como suas boas práticas servirem de modelo para outras instituições adaptarem dentro de suas realidades.

Contudo, algumas limitações foram observadas ao longo do processo de pesquisa. Primeiramente, a dependência de dados secundários fornecidos pelo questionário do TCU e pelos relatórios das universidades limitou a análise a informações já processadas, o que restringe a profundidade de algumas interpretações. Além disso, a ausência de dados

atualizados em certas áreas da UFS dificultou uma avaliação mais precisa de determinados indicadores. Outra limitação está relacionada ao contexto específico da UFS, o que impede a generalização dos resultados para outras instituições, embora o plano de melhorias possa ser adaptado para contextos similares.

Para pesquisas futuras, sugere-se a realização de estudos mais amplos que envolvam outras universidades federais e estaduais, a fim de expandir a base de comparação e identificar boas práticas de governança de gestão de pessoas que possam ser replicadas em diferentes contextos institucionais. Além disso, a realização de pesquisas de campo com entrevistas e coleta de dados primários junto aos servidores da UFS permitiria uma análise mais detalhada do ambiente de trabalho e da percepção dos colaboradores em relação às práticas de gestão de pessoas. Estudos sobre o impacto dessas intervenções a longo prazo também são recomendados, de modo a avaliar a eficácia das mudanças propostas no desempenho organizacional e no bem-estar dos servidores.

Conclui-se que, ao implementar as ações propostas, a UFS estará mais preparada para enfrentar os desafios da administração pública que está sempre buscando melhorar suas práticas, garantindo uma governança de pessoas mais eficiente, integrada e alinhada com as demandas institucionais e os padrões de excelência do setor público.

REFERÊNCIAS

ABDALLA, M.; BOTELHO, C.; BRITO, P.; SILVA, Y. Representação Social da Liderança: análise em uma Organização da Administração Pública Federal. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, v. 2, n. 1, p. 52–66, 2016.

ALSHALMA, M. A. A.; ALHAMAWNDI, W. A. A. Requirements for building human resources governance: Survey of a sample of managers of tourism corporations. **African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure**, v. 9, n. 1, p. 1–14, 2020.

ANDRADE, J. F. DE; CASTRO, M. C. D. E. Avaliação de Desempenho de Servidores Administrativos: Percepção dos Avaliados, Avaliadores e Gestores na Administração Pública. **Revista Valore**, v. 7, p. 88–106, 2022.

APO, A. P. O. **The Asian Productivity Organization (APO): Gestão do conhecimento**. Tokyo, 2020.

ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO DO IGCP. **Você já conhece o Índice de Governança e Gestão, mais conhecido como IGG?** Disponível em: <https://www.rgb.org.br/post/você-já-conhece-o-índice-de-governança-e-gestão-mais-conhecido-como-igg#:~:text=O Índice de Governança e Gestão – mais conhecido como IGG,mais recentemente%2C a questão orçamentária.>. Acesso em: 17 jul. 2024.

BAPORIKAR, N. Knowledge Management for Excellence in Indian Public Sector Neeta. **IGI Global Platform**, v. 11, n. 1, p. 49–65, 2020.

BARBOSA, O. M.; SILVA, E. F. DA; PEREIRA, D. DOS S. S.; JUNIOR, L. A. B.; ALVES, M. C. A Influência da Gestão de Pessoas na Administração Pública: Um Estudo de Caso em uma Secretaria de Saúde da Zona da Mata – MG. **Revista ft**, p. 1–44, 2024.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo, Edições 70, Lisboa**. [s.l.] 2016, 2016. v. 22

BARROS, D. L. A. M. **Alinhamento Estratégico**. [s.l.] usp, 2007.

BEMQUERER, M. Governança de pessoal: aperfeiçoando o desempenho da administração pública. **TCU-Diálogo Público**, p. 1–30, 2013.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. [s.l.] 2019, 2019. v. 1

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. Belo Horizonte-MG: 2020, 2020.

BERTONCINI, M.; PRESENTE, V. R. As alterações dos modelos de Gestão Estatal e uma proposta de Conceituação de Governança da Administração Pública. **Seqüência: Estudos Jurídicos e Políticos**, v. 41, n. 86, p. 123–147, 2021.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Do Estado patrimonial ao gerencial. **Brasil: um século de transformações**, p. 222–259, 2001.

BRUYN, A. DE. Harnessing Hr Governance in Effective Virtual Teams. **International Journal of Social Sciences and Humanity Studies**, v. 12, n. 1, p. 1309–8063, 2020.

CAMARGO, B. F.; BARCELLOS, B.; LINCK, I. M. D.; NEUBAUER, V. S. Contribuições da ética para a governança corporativa. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, v. 12, p. 244–257, 2014.

CAMINHA;, A. A.; MILAGRES, C. S. F. Governança Pública na Gestão Estratégica de Pessoas: Uma Análise dos ODS no Plano de Desenvolvimento Institucional da UFT. **Revista Capim Dourado: Diálogos em Extensão**, v. 6, n. 2, p. 121–155, 2023.

CASTRO, A. B. C. DE; BRITO, L. M. P.; VARELA, J. H. DE S. A Ressignificação da Área de Gestão de Pessoas e os Novos Papéis das Pessoas e das Organizações. **HOLOS**, v. 4, p. 408–423, 19 set. 2017.

CAVALCANTE, M. C. N.; LUCA, M. M. M. DE. Controladoria Como Instrumento De Governança No Setor Público. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, v. 7, n. 1, p. 73–90, 2013.

CHOO, C. W. **Sensemaking, Knowledge Creation, and Decision Making: Organizational Knowing as Emergent Strategy | Request PDF**. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/225070385_Sensemaking_Knowledge_Creation_and_Decision_Making_Organizational_Knowing_as_Emergent_Strategy>. Acesso em: 18 jul. 2024.

COOPER, P. Data, information, knowledge and wisdom. **Anaesthesia and Intensive Care Medicine**, v. 18, n. 1, p. 55–56, 2017.

COSTA, V. R. Política de Gestão de Pessoas na Administração Pública Municipal e o Caso de Niterói. **Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ**, p. 1–35, 2022.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e mistos.** [s.l.] 2021, 2021.

DALKIR, K. **Knowledge Management in Theory and Practice (2nd ed.)**. [s.l.] 2011, 2011. v. 62

DOOLEY, R. S.; FRYXELL, G. E.; JUDGE, W. Q. Belaboring the not-so-obvious: consensus, commitment, and strategy implementation speed and success. **Journal of Management**, v. 26, n. 6, p. 1237–1257, 2000.

FILGUEIRAS, F. Indo além do gerencial: A agenda da governança democrática e a mudança silenciada no Brasil. **Revista de Administracao Publica**, v. 52, n. 1, p. 71–88, 2018.

FORONI, P. G. **Gestão estratégica de pessoas: Um estudo de caso sobre o alinhamento estratégico**. [s.l.] UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO, 2014.

FREITAG, B. B.; OHTSUKI, C. H.; FERREIRA, M. A. DE A.; FISCHER, A. L.; ALMEIDA, K. N. T. DE. A Gestão de Talentos no Campo da Gestão de Pessoas: Tema Emergente? **Rev. Adm. UFSM, Santa Maria**, v. 7, p. 629–643, 2014.

FREITAS, P. F. P. DE; ODELIUS, C. C. Competências gerenciais: uma análise de classificações em estudos empíricos Managerial competencies: an analysis of classifications in empirical studies. **Cad. EBAPE.BR**, v. 16, n. 1, p. 43–49, 2018.

GARCIA, S.; PAVARINA, A.; CÔNSOLO, A. T. G.; DALLA, C. B.; MIGLIORI, E. A. DE O.; CAVALCANTE, E. N.; NETO, F. G.; ESPUNY, H. G.; ÁRTICO, J. A.; CALASANS, R.; PÓLVORA, V. N. **Gestão 4.0 em Tempos de Disrupção**. São Paulo: 2020, 2020.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis Profissionais**. [s.l.] 2007, 2007.

GRAMIGNA, M. R. M. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2. ed. São Paulo-SP: 2007, 2007.

HUTOMO, P. T. P.; SRI PUDJIARTI, E. Corporate Governance and HRM Practice on Consumption Product Sector Listed in Indonesia Stock Exchange. **European Research Studies Journal**, v. XXI, n. 3, p. 132–142, 2018.

IBRAHIM, H. I.; ZULKAFLI, A. H. An empirical inquiry into the relationship between corporate governance and human resource management. **International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research**, v. 9, n. 1, p. 7–17, 2016.

IFAC. **Governance in the Public Sector: A Governing Body Perspective International Public Sector Study**. New York: 13, 2001.

ITABORAHY, A. L. C.; MACHADO, R. P. M.; ALVARES, L. M. A. DE R. Modelo de maturidade em gestão do conhecimento: uma visão diacrônica. **Em Questão**, p. 350–374, 2021.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Alinhamento: Utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas**. Rio de Janeiro-RJ: 2006, 2006.

KOPPELL, J. G. S. Pathologies of accountability: ICANN and the challenge of "Multiple Accountabilities Disorder". **Public Administration Review**, v. 65, n. 1, p. 94–108, 2005.

KOPS, L. M.; SILVA, S. F.; ROMERO, S. M. T. **Gestão de Pessoas: conceitos e estratégias**. Curitiba-PR: 2013, 2013.

LEAL, G. E. F.; FILHO, J. S. F. DE L.; ARAÚJO, E. F. DE; PAULO, N. L. Gestão de Recursos Humanos no Setor Público. **ID on line. Revista de psicologia**, v. 16, n. 61, p. 282–295, 2022.

LEWIS, R. E.; HECKMAN, R. J. Talent management: A critical review. **Human Resource Management Review**, v. 16, n. 2, p. 139–154, 2006.

LIMA, C. J. A. **Governança pública no contexto da gestão de pessoas da agência nacional de telecomunicações**. Porto Alegre-RS: 2018, 2018. v. 3

LIMA, L.; GALLELI, B. Human resources management and corporate governance: Integration perspectives and future directions. **European Management Journal**, v. 39, n. 6, p. 731–744, 1 dez. 2021.

MANDÚ, M. J. DA S. Contribuições da Investigação Apreciativa para a Criação e Implantação de Um Banco de Talentos em uma Instituição Federal de Ensino Superior. **Universidade Federal Rural de Pernambuco**, p. 1–162, 2019.

MARQUES, F. Gestão de pessoas: Fundamentos e Tendências gestão de pessoas: fundamentos e tendências. **ENAP- Escola Nacional de Administração Pública**, p. 105, 2015.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas : evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MASSARO, M.; DUMAY, J.; GARLATTI, A. Public sector knowledge management: A structured literature review. **Journal of Knowledge Management**, v. 19, p. 530–558, 11 maio 2015.

MEDEIROS, L. **Princípios Básicos Da Administração Pública No Brasil: Poderes, Deveres, Direitos e Responsabilidades do Servidor**. São Paulo-SP: FEAUSP, 2013.

MEDEIROS, L. DE S.; LEONE, N. M. DE C. P. G. Práticas de liderança na gestão imobiliária. **REGE - Revista de Gestão**, v. 24, n. 3, p. 210–223, 2017.

MINUZZI, D.; GUILHERME, N.; PINTO, M. Governança para a Administração Pública Federal: Avaliação das Práticas das Universidades Federais da Região Sul. p. 231–253, 2022.

MIRANDA, M. M. S. DE; MORESI, E. A. D. A Gestão do Cohecimento no compartilhamento de melhores práticas em uma base de dados no Tribunal Regional Federal da Primeira Região. **JISTEM Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 7, n. 2, p. 409–432, 2010.

MOREIRA; KEMPNER, F.; FREIRE, P. DE S.; SOUZA; DE, J. A. **Governança Multinivel Publica; um novo modelo para a Governança Multinivel Pública Brasileira**. [s.l.] Editora CRV, 2022.

MOREIRA, M. M. DE M. B. Alinhamento entre gestão de pessoas e estratégia organizacional: Um estudo de caso em uma empresa pública brasileira. **ISCTE Business School**, p. 91, 2010.

NAKANISHI, H.; KITANO, H. Society 5.0: Co-creating the future. **Keidanren Policy & Action**, p. 1–3, 2018.

NONAKA, IKUJIRO;TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Campus ed. Rio de Janeiro-RJ: 1997, 1997.

OCDE. **Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo – Relatório da OCDE**. [s.l: s.n.].

PAINES, A. DE T.; AGUIAR, M. R. V. DE; PINTO, N. G. M. A Governança no Setor Público Segundo A IFAC: Uma Análise dos Institutos Federais da Região Sul do Brasil. **Revistas Eletrônicas da Fundação Educaciona Ituverava**, v. 15, n. 1, p. 351–366, 2018.

PALUDO, A. V. Governança Aplicada ao Setor Público como Instrumento de Planejamento e Desenvolvimento: Proposta de Modelo para Implementação. **Universidade Tecnológica Federal do Paraná**, p. 1–146, 2020.

PASCOAL, M. N. O.; OLIVEIRA, O. V. DE. Práticas de Governança Pública Adotadas pela Administração Pública Federal Brasileira. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 11, p. 215–231, 2019.

PEREIRA, J. M. Governança no Setor Público: Foco na melhoria da gestão, transparência e qualidade dos serviços públicos. **XLVI Encontro da ANPAD - EnANPAD 2022**, 2022.

PEREIRA, L. C. B. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 120, n. 1, p. 7–40, 1996.

PEREIRA, W. M.; DIAS, T. DE L.; OLIVEIRA, M. O. F. DE. Alinhamento estratégico da produção acadêmica de um programa de pós-graduação com auxílio do Balanced Scorecard: o caso do mestrado em Gestão Pública da UFES. **Revista de Gestão e Secretariado (Management and Administrative Professional Review)**, v. 14, n. 8, p. 12391–12411, 2023.

PINHO, J. A. G. DE; SACRAMENTO, A. R. S. Accountability: já podemos traduzi-la para o português? **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 6, p. 1343–1368, 2009.

PIRES, A. K. *et al.* **Gestão por competências em organizações de governo: mesa- redonda de pesquisa-ação**. Brasília: [s.n.].

REGINALDO, T.; TARTARI, J. DE S.; LIRA, W. J. Imagens arquetípicas na Gestão de Pessoas. **Navus**, v. 6, n. 1, p. 6–16, 2016.

REIS, D. L. DOS S.; MOURA, P. R.; VARVAKIS, G.; SANTOS, N. DOS. Capital Humano: A chave da gestão do conhecimento em organizações públicas - Uma abordagem integrativa. **Interfases**, n. 016, p. 74–95, 2022.

ROMANI, C.; BORSZCZ, I. Banco de Talentos: Ferramenta Para Mapear O Conhecimento nas Organizações. **Revista de Ciências da Administração**, 2001.

SANTOS, A. F. A. DOS. **Estudo da percepção dos princípios de governança aplicado ao setor público na gestão do Plano de Desenvolvimento da Educação Superior brasileira REUNI, na Universidade Federal de Pernambuco**. [s.l.] UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO, 2010.

SANTOS, N. J. DOS. Planejamento e Orçamento na Área Pública : Uma Aplicação do Balanced Scorecard. **ENEGEP**, p. 1–8, 2003.

SCHNELL, S.; GERARD, C. From Bureaucrats to Entrepreneurs to Networkers, Advocates, and Empaths: Reappraising Human Resources Management Ideals and Practices in Public Administration. **Review of Public Personnel Administration**, 2022.

SILVA, F. M.; MELLO, S. P. T.; TORRES, I. A. C. O que se discute sobre gestão por competências no setor público: um estudo preliminar das construções. **Revista de Administração da UFSM**, v. v.6, n. n.4, p. 685–693, 2013.

SILVA, L. M. T. DA; ALBUQUERQUE, L. G. DE; COSTA, B. K. O alinhamento estratégico entre cultura organizacional e estratégias de gestão de pessoas. **Revista Eletrônica de Ciências Administrativas**, v. 8, n. 2, p. 159–173, 2009.

SILVA, M. R. DA; VICENTIN, I. C. Práticas de comunicação da governança pública em municípios brasileiros por intermédio de portais governamentais. **Revista Tecnologia e Sociedade**, v. 14, n. 30, p. 176–201, 2018.

SILVEIRA, V. N. S. Alinhamento estratégico e gestão estratégica de pessoas: Análise conceitual e perspectivas teóricas. **Pretexto**, v. 15, n. 4, p. 114–133, 2014.

SIMIONE, A. A. Gestão Estratégica de Recursos Humanos: já se pode falar dela na Administração Pública em Moçambique? **Revista Foco**, v. 12, n. 3, p. 138–160, 16 jul. 2019.

SOBREIRA, K. R.; JUNIOR, M. S. R. Governança No Setor Público: Avaliação do nível de aderência de uma Instituição de Ensino Superior ao Modelo de Governança Pública da IFAC. **RGC - Revista de Governança Corporativa**, v. 5, n. 1, 2018.

SOBREIRA, K. R.; RODRIGUES JÚNIOR, M. S. Governança no setor público segundo IFAC: levantamento do nível de aderência de uma instituição de ensino superior. **Revista Controle - Doutrina e Artigos**, v. 15, n. 1, p. 166–194, 2017.

SOUZA, E. R. L. **Gestão de pessoas no setor público. Disponível**. [s.l.] UFSJ, 2018.

SROUR, B. A. A. L. The Role of Human Resource Governance in Crisis Management Case Study (PEYRISSAC Company). **Webology**, v. 19, n. 1, p. 942–958, 2022.

TCU. Instrumento de Avaliação da Governança de Pessoal. **Tribunal de Contas da União**, p. 1–32, 2013.

TCU. Referencial Básico de Governança: Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública. **Tribunal de Contas da União**, v. 1, p. 80, 2014a.

TCU. Grupo I-Classe V-Plenário TC 020.830/2014-9. **Tribunal de Contas da União**, 2014b.

TCU. Referencial Básico de Governança Organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU. **Tribunal de Contas da União**, p. 5–24, 2020.

TCU. 10 passos para a Boa Governança. **Tribunal de Contas da União**, v. 2, p. 44, 2021.

TEIXEIRA, A. F.; GOMES, R. C. Governança Pública: Uma revisão conceitual. **Revista do Serviço Público**, v. 70, n. 4, p. 519–550, 2019.

TIENNE, K. B. DE; DYER, G.; HOOPES, C.; HARRIS, S. Toward a Model of Effective Knowledge Management and Directions for Future Research: Culture, Leadership, and CKOs. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 10, n. 4, p. 26–43, maio 2004.

TUBEY, R.; ROTICH, K. J.; KURGAT, A. History, Evolution and Development of Human Resource Management: a Contemporary Perspective. v. 3, n. 3, p. 58–73, 2015.

UFS. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2021-2025**. Disponível em: <https://pdi.ufs.br/pagina/24132-plano-de-desenvolvimento-institucional-2021-2025>. Acesso em: 31 jul. 2023.

UFS. **Ambiente virtual de aprendizagem infantil**. Disponível em: <https://capacitese.ufs.br/>. Acesso em: 29 jan. 2024.

USA, E. U. DA A. Office of Personal management - OPM. The hulman capital assessment and accountability framework – HCAAF: practioners' guide. *In*: EUA: 2005, 2005. .

VITORINO, S. T. Proposta de um Conjunto de Indicadores de Gestão de Pessoas no Instituto Federal do Ceará. **Instituto Federal do Ceará**, p. 1–23, 2017.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre-RS: 2015, 2015.

ANEXO – QUESTIONÁRIO TCU – EIXO GESTÃO DE PESSOAS

4000. Operações

4100. Gestão de Pessoas

4110. Realizar planejamento da gestão de pessoas

4111. Definiram-se objetivos, indicadores e metas de desempenho para cada função (subsistema) de gestão de pessoas

- ○ Não adota
- ○ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ○ Adota em menor parte
- ○ Adota parcialmente
  - ➥ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ○ Adota em maior parte ou totalmente
  - ➥ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ○ Não se aplica
  - ○ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - ➥ Indique que leis e/ou normas são essas:
  - ○ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - ➥ Identifique esses estudos:
  - ○ Não se aplica por outras razões.
    - ➥ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) objetivos, indicadores e metas de desempenho para a função (subsistema) de recrutamento e seleção são definidos
- ☐ b) objetivos, indicadores e metas de desempenho para a função (subsistema) de capacitação são definidos
- ☐ c) objetivos, indicadores e metas de desempenho para a função (subsistema) de gestão de desempenho são definidos
- ☐ d) objetivos, indicadores e metas de desempenho para a função (subsistema) de gestão de benefícios são definidos
- ☐ e) objetivos, indicadores e metas de desempenho para a função (subsistema) de gestão da qualidade de vida e promoção da saúde são definidos

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Função de capacitação; Função de gestão da qualidade de vida e promoção da saúde; Função de gestão de benefícios; Função de gestão de desempenho; Função de recrutamento e seleção; Funções de gestão de pessoas; Gestão de Pessoas; Indicador; Indicador de desempenho.

4112. Há plano(s) específico(s) para orientar a gestão de pessoas na organização

- ○ Não adota
- ○ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ○ Adota em menor parte
- ○ Adota parcialmente
  - ➥ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ○ Adota em maior parte ou totalmente
  - ➥ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ○ Não se aplica
  - ○ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - ➥ Indique que leis e/ou normas são essas:
  - ○ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - ➥ Identifique esses estudos:
  - ○ Não se aplica por outras razões.
    - ➥ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) o(s) plano(s) está(ão) alinhado(s) com o Plano Estratégico organizacional
- ☐ b) o(s) plano(s) orienta(m) a função (subsistema) de recrutamento e seleção
- ☐ c) o(s) plano(s) orienta(m) a função (subsistema) de capacitação
- ☐ d) o(s) plano(s) orienta(m) a função (subsistema) de gestão de desempenho
- ☐ e) o(s) plano(s) orienta(m) a função (subsistema) de gestão de benefícios
- ☐ f) o(s) plano(s) orienta(m) a função (subsistema) de gestão da qualidade de vida e promoção da saúde

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Função de capacitação; Função de gestão da qualidade de vida e promoção da saúde; Função de gestão de benefícios; Função de gestão de desempenho; Função de recrutamento e seleção; Funções de gestão de pessoas; Gestão de Pessoas.

4113. A organização verifica se os gestores cumprem as políticas de gestão de pessoas

- ○ Não adota
- ○ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ○ Adota em menor parte
- ○ Adota parcialmente
  - ➥ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ○ Adota em maior parte ou totalmente
  - ➥ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ○ Não se aplica
  - ○ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - ➥ Indique que leis e/ou normas são essas:
  - ○ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - ➥ Identifique esses estudos:
  - ○ Não se aplica por outras razões.
    - ➥ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) verifica o cumprimento da política de recrutamento e seleção
- ☐ b) verifica o cumprimento da política de capacitação
- ☐ c) verifica o cumprimento da política de gestão de desempenho
- ☐ d) verifica o cumprimento da política de gestão de benefícios
- ☐ e) verifica o cumprimento da política de gestão da qualidade de vida e promoção da saúde

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Gestão de Pessoas; Gestor; Política; Políticas de gestão de pessoas.

4120. Definir, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores

4121. Os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de gestão estão definidos e documentados

- ○ Não adota
- ○ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ○ Adota em menor parte
- ○ Adota parcialmente
  - ➥ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ○ Adota em maior parte ou totalmente
  - ➥ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ○ Não se aplica
  - ○ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - ➥ Indique que leis e/ou normas são essas:
  - ○ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - ➥ Identifique esses estudos:
  - ○ Não se aplica por outras razões.
    - ➥ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) as responsabilidades e atribuições dos gestores da área finalística estão definidas, documentadas e publicadas
- ☐ b) as responsabilidades e atribuições dos gestores da área finalística são revisadas periodicamente e publicadas
- ☐ c) as responsabilidades e atribuições dos gestores da área administrativa estão definidas, documentadas e publicadas
- ☐ d) as responsabilidades e atribuições dos gestores da área administrativa são revisadas periodicamente e publicadas
- ☐ e) relacionou-se no perfil profissional, além de requerimentos de ordem legal, um conjunto de competências que os ocupantes dos cargos de gestão devem possuir
- ☐ f) a aderência entre os perfis profissionais definidos e as necessidades organizacionais é revisada periodicamente
- ☐ g) a organização utiliza mecanismos de transparência ativa para disponibilizar às partes interessadas internas e externas os perfis profissionais definidos para as ocupações de gestão

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Gestor; Ocupação; Partes interessadas; Perfil profissional; Perfil profissional desejado; Transparência; Transparência ativa; Transparência passiva.

4122. Os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de colaboradores da organização estão definidos e documentados

- ○ Não adota
- ○ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ○ Adota em menor parte
- ○ Adota parcialmente
  - ➥ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ○ Adota em maior parte ou totalmente
  - ➥ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ○ Não se aplica
  - ○ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - ➥ Indique que leis e/ou normas são essas:
  - ○ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - ➥ Identifique esses estudos:
  - ○ Não se aplica por outras razões.
    - ➥ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) as responsabilidades e atribuições das ocupações, ou grupo de ocupações, da área finalística estão definidas, documentadas e publicadas
- ☐ b) as responsabilidades e atribuições das ocupações, ou grupo de ocupações, da área finalística são revisadas periodicamente e publicadas
- ☐ c) as responsabilidades e atribuições das ocupações ou grupo de ocupações da área administrativa estão definidas, documentadas e publicadas
- ☐ d) as responsabilidades e atribuições das ocupações ou grupo de ocupações da área administrativa são revisadas periodicamente e publicadas
- ☐ e) relacionou-se nos perfis profissionais, além de requerimentos de ordem legal, um conjunto de competências que o ocupante do cargo deve possuir
- ☐ f) a organização utiliza mecanismos de transparência ativa para disponibilizar às partes interessadas internas e externas os perfis profissionais definidos

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Área finalística; Colaboradores; Competências; Ocupação; Partes interessadas; Perfil profissional; Perfil profissional desejado; Transparência; Transparência ativa; Transparência passiva.

4123. Há definição do quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho

- ○ Não adota
- ○ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ○ Adota em menor parte
- ○ Adota parcialmente
  - ➥ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ○ Adota em maior parte ou totalmente
  - ➥ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ○ Não se aplica
  - ○ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - ➥ Indique que leis e/ou normas são essas:
  - ○ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - ➥ Identifique esses estudos:
  - ○ Não se aplica por outras razões.
    - ➥ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) há política de orientação para o dimensionamento da força de trabalho
- ☐ b) definiu-se o quantitativo necessário por unidade organizacional, ou processo de trabalho, com base em critério(s) ou procedimento(s) técnico(s)
- ☐ c) definiu-se, de maneira documentada, um quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional, ou processo de trabalho, da área finalística
- ☐ d) definiu-se, de maneira documentada, um quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional, ou processo de trabalho, da área administrativa
- ☐ e) há revisão periódica do quantitativo de pessoal necessário por unidade organizacional ou processo de trabalho

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Área finalística; Planejamento da força de trabalho; Política; Procedimento técnico; Quantitativo necessário; Unidade organizacional.

4124. Monitora-se um conjunto de indicadores relevantes sobre força de trabalho

- ○ Não adota
- ○ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ○ Adota em menor parte
- ○ Adota parcialmente
  - ➥ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ○ Adota em maior parte ou totalmente
  - ➥ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ○ Não se aplica
  - ○ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - ➥ Indique que leis e/ou normas são essas:
  - ○ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - ➥ Identifique esses estudos:
  - ○ Não se aplica por outras razões.
    - ➥ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) o monitoramento contempla características da composição da força de trabalho (idade, tempo de serviço, sexo, formação acadêmica, etc.)
- ☐ b) o monitoramento contempla a evolução do quadro de pessoal, com movimentações, ingressos, desligamentos, aposentadorias e a estimativa de aposentadoria, por cargo
- ☐ c) o monitoramento contempla índices de rotatividade por departamento ou unidade organizacional
- ☐ d) o monitoramento contempla a quantidade de horas de treinamento por servidor durante determinado período de tempo (ano, mês, etc.)
- ☐ e) o monitoramento contempla a quantidade de dias de afastamento por licença saúde dos colaboradores
- ☐ f) o monitoramento contempla: _____

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Colaboradores; Indicador; Indicador de desempenho; Unidade organizacional.

4130. Assegurar o provimento das vagas existentes

4131. A escolha dos gestores ocorre segundo perfis profissionais previamente definidos e documentados

- ○ Não adota
- ○ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ○ Adota em menor parte
- ○ Adota parcialmente
  - ➥ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ○ Adota em maior parte ou totalmente
  - ➥ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ○ Não se aplica
  - ○ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - ➥ Indique que leis e/ou normas são essas:
  - ○ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - ➥ Identifique esses estudos:
  - ○ Não se aplica por outras razões.
    - ➥ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) avalia-se, previamente à nomeação/designação, se o gestor possui impedimentos legais decorrentes de sanções administrativas, cíveis, eleitorais ou penais, incluindo envolvimento em atos de corrupção
- ☐ b) os gestores da área de finalística são selecionados com base em perfil profissional, previamente, definido e documentado, e compatível com o cargo ou função para o qual tenha sido indicado
- ☐ c) os gestores da área administrativa são selecionados consoante perfil profissional, previamente, definido e documentado, e compatível com o cargo ou função para o qual tenha sido indicado
- ☐ d) são utilizadas ferramentas estruturadas para auxiliar a seleção dos ocupantes dos cargos/funções comissionados de gestão
- ☐ e) são utilizados mecanismos de transparência ativa para disponibilizar às partes interessadas externas e internas o currículo dos ocupantes dos cargos/funções de gestão

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Partes interessadas; Perfil profissional; Perfil profissional desejado; Transparência; Transparência ativa; Transparência passiva.

4132. Os métodos e critérios das seleções externas (p.ex. dos concursos públicos; colaboradores requisitados em seleções externas) são definidos com base nos perfis profissionais desejados definidos na prática "4120. Definir adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores"

- ○ Não adota
- ○ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ○ Adota em menor parte
- ○ Adota parcialmente
  - ➥ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ○ Adota em maior parte ou totalmente
  - ➥ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ○ Não se aplica
  - ○ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - ➥ Indique que leis e/ou normas são essas:
  - ○ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - ➥ Identifique esses estudos:
  - ○ Não se aplica por outras razões.
    - ➥ Explique que razões são essas:

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Colaboradores; Critérios gerais de seleção ou escolha; Gestor; Perfil profissional; Perfil profissional desejado; Quantitativo necessário.

4133. O número de vagas solicitadas para serem preenchidas nas seleções externas é estabelecido a partir do quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho,

atualizado conforme a prática "4120. Definir adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores"

- ○ Não adota
- ○ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ○ Adota em menor parte
- ○ Adota parcialmente
  - ➥ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ○ Adota em maior parte ou totalmente
  - ➥ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ○ Não se aplica
  - ○ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - ➥ Indique que leis e/ou normas são essas:
  - ○ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - ➥ Identifique esses estudos:
  - ○ Não se aplica por outras razões.
    - ➥ Explique que razões são essas:

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Colaboradores; Quantitativo necessário; Unidade organizacional.

4134. A organização aloca os colaboradores com base na comparação entre os perfis profissionais apresentados por eles e os perfis profissionais desejados (documentados) pelas unidades organizacionais

- ○ Não adota
- ○ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ○ Adota em menor parte
- ○ Adota parcialmente
  - ➥ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ○ Adota em maior parte ou totalmente
  - ➥ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ○ Não se aplica
  - ○ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - ➥ Indique que leis e/ou normas são essas:
  - ○ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - ➥ Identifique esses estudos:
  - ○ Não se aplica por outras razões.
    - ➥ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) as necessidades de pessoal das unidades organizacionais são avaliadas antes da alocação dos colaboradores
- ☐ b) avalia-se, previamente à alocação, o perfil profissional do futuro colaborador
- ☐ c) são avaliados, antes da realização de movimentações internas, o perfil profissional dos colaboradores e as necessidades da unidade organizacional
- ☐ d) há mecanismos de transparência ativa para disponibilizar o perfil profissional desejado pela unidade organizacional ou por processo de trabalho

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Colaboradores; Perfil profissional; Perfil profissional desejado; Unidade organizacional.

4140. Assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados

4141. Há uma política, ou programa, de sucessão

- ○ Não adota
- ○ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ○ Adota em menor parte
- ○ Adota parcialmente
  - ➥ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ○ Adota em maior parte ou totalmente
  - ➥ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ○ Não se aplica
  - ○ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - ➥ Indique que leis e/ou normas são essas:
  - ○ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - ➥ Identifique esses estudos:
  - ○ Não se aplica por outras razões.
    - ➥ Explique que razões são essas:

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Política; Política de sucessão; Programa.

4142. As ocupações críticas da organização estão identificadas

- ○ Não adota
- ○ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ○ Adota em menor parte
- ○ Adota parcialmente
  - ➥ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ○ Adota em maior parte ou totalmente
  - ➥ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ○ Não se aplica
  - ○ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - ➥ Indique que leis e/ou normas são essas:
  - ○ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - ➥ Identifique esses estudos:
  - ○ Não se aplica por outras razões.
    - ➥ Explique que razões são essas:

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Ocupações críticas.

4143. Há plano de sucessão para as ocupações críticas

- ○ Não adota
- ○ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ○ Adota em menor parte
- ○ Adota parcialmente
  - ➥ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ○ Adota em maior parte ou totalmente
  - ➥ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ○ Não se aplica
  - ○ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - ➥ Indique que leis e/ou normas são essas:
  - ○ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - ➥ Identifique esses estudos:
  - ○ Não se aplica por outras razões.
    - ➥ Explique que razões são essas:

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Ocupações críticas; Plano de sucessão de ocupações críticas.

4144. A organização executa ações educacionais para assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados para as ocupações críticas

- ○ Não adota
- ○ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ○ Adota em menor parte
- ○ Adota parcialmente
  - ➥ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ○ Adota em maior parte ou totalmente
  - ➥ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ○ Não se aplica
  - ○ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - ➥ Indique que leis e/ou normas são essas:
  - ○ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - ➥ Identifique esses estudos:
  - ○ Não se aplica por outras razões.
    - ➥ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) verifica-se se há colaboradores qualificados para ocuparem as ocupações críticas
- ☐ b) há diagnóstico sobre as necessidades de ações educacionais para os sucessores das ocupações críticas
- ☐ c) avalia-se se as ações educacionais realizadas para os sucessores atingiram os objetivos estabelecidos

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Ação educacional; Colaboradores; Ocupações críticas.

4150. Desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores

4151. As lacunas de competências dos colaboradores e gestores da organização são identificadas e documentadas

- ○ Não adota
- ○ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ○ Adota em menor parte
- ○ Adota parcialmente
  - ➥ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ○ Adota em maior parte ou totalmente
  - ➥ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ○ Não se aplica
  - ○ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - ➥ Indique que leis e/ou normas são essas:
  - ○ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - ➥ Identifique esses estudos:
  - ○ Não se aplica por outras razões.
    - ➥ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) as lacunas de competências pessoais (transversais, comuns a todos os colaboradores) da organização são identificadas e documentadas
- ☐ b) as lacunas de competências de liderança e gestão necessárias para a atuação dos gestores da organização são identificadas e documentadas
- ☐ c) as lacunas de competências técnicas da área finalística necessárias para a atuação dos colaboradores da organização são identificadas e documentadas
- ☐ d) as lacunas de competências técnicas da área administrativa necessárias para a atuação dos colaboradores da organização são identificadas e documentadas

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Área finalística; Colaboradores; Competências; Gestão; Gestor; Lacuna de competência ou de perfil profissional.

4152. Há ações de desenvolvimento de liderança para os colaboradores que assumem funções gerenciais

- ○ Não adota
- ○ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ○ Adota em menor parte
- ○ Adota parcialmente
  - ➥ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ○ Adota em maior parte ou totalmente
  - ➥ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ○ Não se aplica
  - ○ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - ➥ Indique que leis e/ou normas são essas:
  - ○ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - ➥ Identifique esses estudos:
  - ○ Não se aplica por outras razões.
    - ➥ Explique que razões são essas:

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Colaboradores.

4153 A organização avalia as ações educacionais realizadas, com o objetivo de promover melhorias em ações educacionais futuras

- ○ Não adota
- ○ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ○ Adota em menor parte
- ○ Adota parcialmente
  - ➥ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ○ Adota em maior parte ou totalmente
  - ➥ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ○ Não se aplica
  - ○ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - ➥ Indique que leis e/ou normas são essas:
  - ○ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - ➥ Identifique esses estudos:
  - ○ Não se aplica por outras razões.
    - ➥ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) é avaliada a satisfação dos participantes com ações educacionais realizadas (nível 1 – reação)
- ☐ b) é avaliada a aprendizagem dos participantes em ações educacionais realizadas (nível 2 – aprendizado)
- ☐ c) é avaliada a contribuição de ações educacionais realizadas para o desempenho dos participantes (nível 3 – comportamento)
- ☐ d) é avaliada a contribuição de ações educacionais realizadas para o resultado da organização, como, por exemplo, contribuição para redução de custos, melhoria do clima organizacional, aumento da produtividade, melhoria da satisfação de clientes (nível 4 – resultados)

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Ação educacional; Colaboradores.

4160. Desenvolver e manter ambiente de trabalho positivo para o desempenho

4161. O ambiente de trabalho organizacional é avaliado

- ○ Não adota
- ○ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ○ Adota em menor parte
- ○ Adota parcialmente
  - ➥ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ○ Adota em maior parte ou totalmente
  - ➥ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ○ Não se aplica
  - ○ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - ➥ Indique que leis e/ou normas são essas:
  - ○ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - ➥ Identifique esses estudos:
  - ○ Não se aplica por outras razões.
    - ➥ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) realiza-se pesquisa de clima organizacional, qualidade de vida ou de satisfação com o trabalho
- ☐ b) as pesquisas incluem a opinião dos colaboradores com a participação na formulação estratégica e no planejamento da organização
- ☐ c) as pesquisas incluem a opinião dos colaboradores sobre a chefia
- ☐ d) as pesquisas incluem a opinião dos colaboradores sobre os benefícios oferecidos
- ☐ e) as pesquisas incluem a opinião dos colaboradores sobre as condições físicas de trabalho
- ☐ f) as pesquisas incluem a opinião dos colaboradores sobre o reconhecimento do trabalho realizado
- ☐ g) as pesquisas incluem a opinião dos colaboradores sobre as características das tarefas realizadas
- ☐ h) as avaliações incluem: _____

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Colaboradores; Práticas de reconhecimento; Programa de qualidade de vida no trabalho.

4162. A organização oferece aos colaboradores condições mais flexíveis e estimulantes para realização de trabalho, com vistas ao aumento do desempenho

- ○ Não adota
- ○ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ○ Adota em menor parte
- ○ Adota parcialmente
  - ➥ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ○ Adota em maior parte ou totalmente
  - ➥ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ○ Não se aplica
  - ○ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - ➥ Indique que leis e/ou normas são essas:
  - ○ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - ➥ Identifique esses estudos:
  - ○ Não se aplica por outras razões.
    - ➥ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) essas condições incluem flexibilidade no cumprimento da jornada de trabalho, segundo as características da organização e de cada ocupação
- ☐ b) essas condições incluem maior autonomia para executar suas tarefas, segundo as características de cada ocupação
- ☐ c) essas condições incluem incentivos para a capacitação contínua (p. ex. bolsas de estudo, incentivos para obtenção de certificação, flexibilização da jornada de trabalho para estudo)
- ☐ d) essas condições incluem a adoção de ambientes físicos acessíveis e inclusivos para colaboradores com deficiência
- ☐ e) essas condições incluem programas de comunicação/sensibilização sobre a necessidade de respeito à diversidade
- ☐ f) essas condições incluem: _____

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Colaboradores; Ocupação; Programa.

4163. Há programa(s) de qualidade de vida no trabalho

- ○ Não adota
- ○ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ○ Adota em menor parte
- ○ Adota parcialmente
  - ➥ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ○ Adota em maior parte ou totalmente
  - ➥ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ○ Não se aplica
  - ○ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - ➥ Indique que leis e/ou normas são essas:
  - ○ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - ➥ Identifique esses estudos:
  - ○ Não se aplica por outras razões.
    - ➥ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) o programa abrange ações que visem a prevenção, detecção precoce e tratamento de doenças relacionadas ao trabalho
- ☐ b) o programa abrange ações de saúde com o objetivo de avaliar o estado da saúde física do colaborador para o exercício de suas atividades laborais
- ☐ c) o programa abrange ações de saúde com o objetivo de avaliar o estado de saúde mental do colaborador para o exercício de suas atividades laborais
- ☐ d) o programa abrange ações com o objetivo de intervir no processo de adoecimento do colaborador, tanto no aspecto individual quanto nas relações coletivas no ambiente de trabalho
- ☐ e) a organização avalia os resultados obtidos com o programa de qualidade de vida no trabalho
- ☐ f) o programa abrange: _____

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Colaboradores; Programa de qualidade de vida no trabalho.

4164. Há programa de reconhecimento de colaboradores e equipes

- ○ Não adota
- ○ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ○ Adota em menor parte
- ○ Adota parcialmente
  - ➥ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ○ Adota em maior parte ou totalmente
  - ➥ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ○ Não se aplica
  - ○ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - ➥ Indique que leis e/ou normas são essas:
  - ○ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - ➥ Identifique esses estudos:
  - ○ Não se aplica por outras razões.
    - ➥ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) há normativo sobre os procedimentos e regras das práticas de reconhecimento
- ☐ b) os colaboradores são reconhecidos com fundamento no desempenho obtido em suas atividades laborais
- ☐ c) o programa abrange o reconhecimento de desempenho de equipes
- ☐ d) o programa abrange ações de reconhecimento social
- ☐ e) o programa abrange: _____

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Colaboradores; Práticas de reconhecimento.

4165. Há procedimentos estruturados para identificar os motivos pessoais dos desligamentos voluntários da organização

- ○ Não adota
- ○ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ○ Adota em menor parte
- ○ Adota parcialmente
  - ➥ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ○ Adota em maior parte ou totalmente
  - ➥ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ○ Não se aplica
  - ○ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - ➥ Indique que leis e/ou normas são essas:
  - ○ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - ➥ Identifique esses estudos:
  - ○ Não se aplica por outras razões.
    - ➥ Explique que razões são essas:

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Procedimento técnico.

4166. Há procedimentos estruturados para identificar os motivos dos pedidos de movimentação interna dos colaboradores da organização

- ○ Não adota
- ○ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ○ Adota em menor parte
- ○ Adota parcialmente
  - ➥ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ○ Adota em maior parte ou totalmente
  - ➥ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ○ Não se aplica
  - ○ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - ➥ Indique que leis e/ou normas são essas:
  - ○ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - ➥ Identifique esses estudos:
  - ○ Não se aplica por outras razões.
    - ➥ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) a quantidade de movimentações por unidade organizacional por determinado período de tempo (ano, mês, etc.) é monitorada
- ☐ b) são obtidas informações diretamente com o colaborador que solicitou a movimentação sobre as razões que motivaram o pedido
- ☐ c) são obtidas informações diretamente com gestor da unidade organizacional sobre possíveis razões que motivaram a solicitação de movimentação

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Colaboradores; Gestor; Unidade organizacional.

4170. Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores

4171. A organização estabelece metas de desempenho individuais e/ou de equipes vinculadas aos planos organizacionais

- ○ Não adota
- ○ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ○ Adota em menor parte
- ○ Adota parcialmente
  - ➥ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ○ Adota em maior parte ou totalmente
  - ➥ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ○ Não se aplica
  - ○ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - ➥ Indique que leis e/ou normas são essas:
  - ○ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - ➥ Identifique esses estudos:
  - ○ Não se aplica por outras razões.
    - ➥ Explique que razões são essas:

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Avaliação de desempenho.

4172. A organização realiza, formalmente, avaliação de desempenho individual, com atribuição de nota ou conceito, tendo como critério de avaliação o alcance das metas previstas

- ○ Não adota
- ○ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ○ Adota em menor parte
- ○ Adota parcialmente
  - ➥ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ○ Adota em maior parte ou totalmente
  - ➥ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ○ Não se aplica
  - ○ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - ➥ Indique que leis e/ou normas são essas:
  - ○ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - ➥ Identifique esses estudos:
  - ○ Não se aplica por outras razões.
    - ➥ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) há normativo que trata da avaliação de desempenho dos colaboradores e gestores
- ☐ b) a avaliação abrange o desempenho de todos os gestores da área finalística
- ☐ c) a avaliação abrange o desempenho de todos os gestores da área administrativa
- ☐ d) a avaliação abrange o desempenho de todos os colaboradores da área finalística
- ☐ e) a avaliação abrange o desempenho de todos os colaboradores da área administrativa

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Área finalística; Avaliação de desempenho; Colaboradores; Gestor.

4173. Os avaliadores informam aos colaboradores avaliados, antes do ciclo avaliativo, os critérios que serão utilizados para a avaliação de desempenho

- ○ Não adota
- ○ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ○ Adota em menor parte
- ○ Adota parcialmente
  - ➥ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ○ Adota em maior parte ou totalmente
  - ➥ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ○ Não se aplica
  - ○ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - ➥ Indique que leis e/ou normas são essas:
  - ○ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - ➥ Identifique esses estudos:
  - ○ Não se aplica por outras razões.
    - ➥ Explique que razões são essas:

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Avaliação de desempenho; Colaboradores.

4174. Os avaliadores realizam, antes da atribuição da nota ou conceito, pelo menos um encontro com colaborador avaliado com o objetivo de discutir o desempenho do avaliado

- ○ Não adota
- ○ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ○ Adota em menor parte
- ○ Adota parcialmente
  - ➥ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ○ Adota em maior parte ou totalmente
  - ➥ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ○ Não se aplica
  - ○ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - ➥ Indique que leis e/ou normas são essas:
  - ○ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - ➥ Identifique esses estudos:
  - ○ Não se aplica por outras razões.
    - ➥ Explique que razões são essas:

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Colaboradores; Objetivo.

4175. Os avaliadores identificam e documentam as necessidades individuais de capacitação durante o processo de avaliação de desempenho dos seus subordinados

- ○ Não adota
- ○ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ○ Adota em menor parte
- ○ Adota parcialmente
  - ➥ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ○ Adota em maior parte ou totalmente
  - ➥ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ○ Não se aplica
  - ○ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - ➥ Indique que leis e/ou normas são essas:
  - ○ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - ➥ Identifique esses estudos:
  - ○ Não se aplica por outras razões.
    - ➥ Explique que razões são essas:

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Avaliação de desempenho.

APÊNDICE - PLANO DE MELHORIAS PARA O APERFEIÇOAMENTO DA GOVERNANÇA DE PESSOAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE

PROFIAP
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE

PLANO DE MELHORIAS PARA O APERFEIÇOAMENTO DA GOVERNANÇA DE PESSOAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE

PLANO DE MELHORIAS PARA O APERFEIÇOAMENTO DA GOVERNANÇA DE PESSOAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE

Relatório técnico apresentado pela mestranda Elisângela Andrade dos Santos Souza ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP, sob orientação da docente Profa. Dra. Thaís Ettinger Oliveira, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestra em Administração Pública.

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA CENTRAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE

Souza, Elisângela Andrade dos Santos
S729p Plano de melhorias para o aperfeiçoamento da governança de pessoas da Universidade Federal de Sergipe / Elisângela Andrade dos Santos Souza ; orientadora Thaís Ettinger Oliveira Salgado. – São Cristóvão, SE, 2024.
18 p. : il.

Relatório técnico conclusivo (mestrado profissional em Administração Pública em Rede Nacional) – Universidade Federal de Sergipe, 2024.

1. Administração pública. 2. Governança pública. 3. Administração de pessoal. I. Universidade Federal de Sergipe – Administração de pessoal. I. Salgado, Thaís Ettinger Oliveira, orient. II. Título.

CDU 35.08:378.4(813.7)

SUMÁRIO

Resumo 03

Contexto e/ou organização e/ou setor da proposta 04

Público-alvo do plano de Ação 06

Descrição da situação-problema 07

Objetivo da proposta 08

Diagnóstico e análise 09

Proposta de intervenção 12

Responsáveis pelo plano de ação e data 16

Referências 17

Protocolo de recebimento 18

RESUMO

O presente Produto Técnico-Tecnológico (PTT) foi desenvolvido com o objetivo de oferecer à Universidade Federal de Sergipe (UFS) um modelo de ações integradas para o aperfeiçoamento da governança de gestão de pessoas, em conformidade com os parâmetros estabelecidos pelo relatório do iGovPessoas-TCU.

Este relatório técnico é fruto de uma análise das ações de governança de gestão de pessoas que a UFS realiza em comparação com as práticas observadas nas dez universidades federais que obtiveram os melhores desempenhos no referido relatório.

A pesquisa identificou que, apesar de a UFS já adotar algumas práticas alinhadas com os critérios do TCU, como dimensionamento de pessoal, capacitação e qualidade de vida no trabalho, há ainda áreas significativas que necessitam de melhorias.

A partir dessa análise, o PTT propõe um conjunto de ações práticas e estratégias que visam elevar o nível de conformidade da UFS com os padrões de governança estabelecidos, com foco no aprimoramento contínuo das práticas de gestão de pessoas

Entre as propostas apresentadas, destacam-se o fortalecimento dos mecanismos de planejamento estratégico de recursos humanos, a implementação de melhores sistemas de desenvolvimento de competências e sucessão qualificada, e a promoção de um ambiente de trabalho mais positivo e alinhado aos objetivos institucionais.

Essas medidas visam não apenas atender às exigências do iGovPessoas-TCU, mas também contribuir para o aumento da eficiência e eficácia da gestão de pessoas na UFS, promovendo um ambiente que favoreça o desenvolvimento dos servidores e a excelência acadêmica.

CONTEXTO

A governança no setor público vem se consolidando como um dos pilares fundamentais para a administração eficiente e transparente das instituições. No Brasil, a adoção de práticas de governança pública é uma resposta às crises fiscais e aos desafios da gestão pública, reforçando a necessidade de mecanismos que promovam a eficiência, a integridade e a prestação de contas (TCU, 2021a). Nesse sentido, a governança de gestão de pessoas assume um papel central, pois são os servidores públicos que implementam as políticas e garantem o funcionamento das instituições, sendo essenciais para o sucesso organizacional (Srour, 2022).

No âmbito da administração pública, a gestão de pessoas tem evoluído significativamente, passando de um modelo tradicional de administração de pessoal para uma abordagem mais estratégica e integrada, que reconhece os servidores como ativos intangíveis fundamentais (Bergue, 2019). Esse avanço se dá em resposta às exigências de uma administração pública moderna, que busca alinhar os recursos humanos aos objetivos estratégicos das instituições, promovendo um ambiente de trabalho que valorize o desenvolvimento de competências e a eficiência operacional (Lima, 2018).

O Tribunal de Contas da União (TCU) tem sido um agente fundamental na promoção da governança pública, especialmente no que tange à gestão de pessoas. Por meio de instrumentos como o iGovPessoas, o TCU avalia a maturidade das práticas de governança nas instituições públicas, incentivando a adoção de medidas que garantam a eficiência na utilização dos recursos humanos e o alinhamento estratégico das políticas de pessoal (TCU, 2014). Essas avaliações permitem que as instituições públicas, como a Universidade Federal de Sergipe (UFS), identifiquem áreas de melhoria e adotem práticas mais eficazes (Bemquerer, 2013).

A UFS, como única instituição pública de ensino superior de Sergipe, desempenha um papel crucial na formação de profissionais e na promoção do desenvolvimento social e econômico da região. Nesse contexto, a governança de gestão de pessoas na UFS não só impacta a eficiência interna da universidade, mas também influencia diretamente a qualidade dos serviços prestados à sociedade (Filgueiras, 2018). Assim, o aprimoramento dessas práticas se torna uma prioridade para garantir que a UFS continue a cumprir sua missão institucional com excelência..

A Governança de Pessoas é considerada como um conjunto de mecanismos que avaliam, direcionam e monitoram a gestão de pessoas para que seja agregado valor à organização, favorecendo o alcance de resultados por meio da motivação e comprometimento dos seus servidores (TCU, 2020).

PROFIAP
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

CONTEXTO

Como parte do contexto deste estudo, a UFS deve buscar continuamente o aperfeiçoamento de suas práticas de gestão para responder de forma satisfatória às demandas da sociedade e às avaliações realizadas pelo TCU (TCU, 2020).

A implementação de um modelo de ações integradas para a governança de gestão de pessoas na UFS, como proposto neste PTT, é uma resposta às necessidades identificadas na avaliação do iGovPessoas-TCU-2021. Este modelo visa não apenas atender aos padrões exigidos, mas também promover uma cultura organizacional que valorize a eficiência, o desenvolvimento de competências e a satisfação dos servidores (Lima e Galleli, 2021). A adoção dessas práticas contribuirá para a criação de um ambiente de trabalho mais positivo e produtivo, refletindo na qualidade dos serviços educacionais e administrativos prestados pela UFS.

O relatório técnico se configura, assim, como um importante instrumento de gestão, que apoia a tomada de decisões estratégicas e a implementação de políticas de recursos humanos mais eficientes e eficazes na Universidade Federal de Sergipe.

PÚBLICO-ALVO

O público-alvo principal do Produto Técnico-Tecnológico (PTT) são os gestores e responsáveis pela governança de gestão de pessoas na Universidade Federal de Sergipe (UFS). Este grupo inclui os dirigentes das pró-reitorias e departamentos ligados à gestão de recursos humanos, que desempenham um papel importante na implementação das políticas e práticas sugeridas.

Esses gestores são fundamentais para a adaptação das diretrizes propostas no PTT às necessidades específicas da instituição, assegurando que as melhorias na governança de pessoas sejam efetivamente aplicadas e acompanhadas ao longo do tempo (Bergue, 2019).

Os servidores da UFS, incluindo tanto o corpo técnico-administrativo quanto o corpo docente, constituem outro grupo importante de beneficiários indiretos do PTT. As ações de governança propostas visam melhorar as condições de trabalho, promover o desenvolvimento de competências e assegurar que os servidores tenham os recursos e o suporte necessário para desempenharem suas funções de forma eficaz.

Dessa forma, este produto não só beneficia os gestores, mas também pode oferecer qualidade de vida e o desempenho dos servidores, contribuindo para uma administração pública mais eficiente e responsiva (Srour, 2022).

O PTT também se destina aos órgãos de controle e fiscalização, como o Tribunal de Contas da União (TCU), que monitoram e avaliam a eficiência das práticas de governança nas instituições públicas. A UFS, ao implementar a proposta deste PTT, poderá demonstrar o seu compromisso com a melhoria contínua e a conformidade com os padrões estabelecidos pelo TCU, o que é essencial para fortalecer as práticas de gestão da universidade e assegurar sua sustentabilidade institucional (TCU, 2020).

Finalmente, a comunidade acadêmica e a sociedade em geral também constituem um público-alvo indireto do PTT. Ao aprimorar a governança de gestão de pessoas, a UFS estará melhor equipada para cumprir sua missão de oferecer educação de qualidade, desenvolver pesquisas relevantes e promover a extensão universitária. Isso, por sua vez, gera benefícios amplos para a sociedade, que se beneficia de uma instituição pública mais eficiente, transparente e comprometida com o bem-estar de seus servidores e a excelência acadêmica (Filgueiras, 2018).

CURIOSIDADE

O plano proposto para a UFS foi inspirado nas ações realizadas pelas dez universidades federais que obtiveram os melhores resultados no iGovPessoas-TCU-2021. A análise comparativa dessas instituições serviu como base para identificar as melhores práticas e adaptar as soluções mais eficazes para a realidade da UFS.

DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

A Governança vem buscando por soluções para melhoria dos resultados das instituições públicas, resultando também em benefícios para a sociedade, haja vista que traz uma harmonia entre as normas e princípios vigentes, assegurando às partes interessadas o direcionamento, monitoramento e controle do desempenho da administração, gerenciando riscos, avaliando os resultados e garantindo a transparência, bem como a responsabilização dos agentes com poder de decisão (Paludo, 2020).

Dentro dessas instituições, as pessoas são as responsáveis pelo desenvolvimento das tecnologias, métodos de trabalho, relacionamentos, transformando as metas em algo tangível e trazem o sucesso para dentro das organizações. Desta maneira, colaboram para o crescimento e desenvolvimento das atividades, é por esses e outros motivos, que a Gestão de Pessoas de uma organização deve ter seu foco não somente em manter e captar talentos, mas também, proporcionar por meio de mecanismos que essas pessoas se sintam orgulhosas e satisfeitas por realizar suas tarefas (Kops, Silva e Romero, 2013).

Ademais, o Tribunal de Contas da União - TCU vem realizando, sistematicamente, levantamentos acerca das práticas de governança do setor público, para que possam conhecer melhor as instituições públicas, e assim, estimular essas organizações, dentre elas a Universidade Federal de Sergipe, a adotarem essas boas práticas de governança em todas áreas, incluindo a área de Gestão de Pessoas (TCU, 2021b).

OBJETIVO DA PROPOSTA

Desenvolver um plano de melhorias para a UFS atender os índices de governança de gestão de pessoas, focando em alcançar melhores indicadores no iGovPessoas-TCU.

O objetivo da proposta delineada neste Produto Técnico-Tecnológico (PTT) está alinhado com o propósito de melhorar a governança de gestão de pessoas na Universidade Federal de Sergipe (UFS) de maneira integrada e estratégica, promovendo um aperfeiçoamento contínuo nas práticas de gestão de pessoas da UFS.

Esse modelo visa não apenas eliminar inconsistências identificadas no relatório do TCU, mas também estabelecer uma cultura organizacional que valorize o desenvolvimento de competências, a transparência e a eficiência na administração pública (TCU, 2021b).

DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

O diagnóstico realizado sobre a governança de gestão de pessoas na Universidade Federal de Sergipe (UFS) revela um cenário que, embora conte com algumas práticas estabelecidas, ainda enfrenta desafios significativos para atingir os índices esperados.

O levantamento inicial das práticas de gestão de pessoas mostrou que, embora existam iniciativas voltadas para o desenvolvimento e capacitação dos servidores, essas ações ainda não estão suficientemente alinhadas com os objetivos estratégicos da universidade. Essa falta de alinhamento estratégico impede que a UFS maximize o potencial de seus recursos humanos, o que se reflete em desafios para atingir os resultados institucionais desejados.

A análise comparativa entre a UFS e as demais universidades federais evidenciou importantes lacunas na governança de gestão de pessoas, especialmente em áreas críticas como sucessão qualificada, provimento de vagas e ambiente de trabalho. No entanto, as propostas de melhoria apresentadas fornecem um caminho claro para que a UFS possa alinhar suas práticas às melhores instituições avaliadas pelo iGovPessoas-TCU. A implementação dessas estratégias permitirá à UFS fortalecer sua estrutura de gestão de pessoas, promovendo uma maior eficiência organizacional e garantindo um ambiente de trabalho mais produtivo e colaborativo, essencial para o cumprimento de sua missão institucional.

> A análise comparativa com outras universidades federais com desempenho melhor no índice de governança revelou que a UFS carece de mecanismos de planejamento e avaliação, especialmente no que diz respeito ao desenvolvimento de competências e à gestão do desempenho.

Principais desafios identificados na governança de gestão de pessoas da UFS

Desafio	Causa	Estratégia Proposta	Resultados Esperados
Planejamento estratégico de gestão de pessoas	Processos estratégicos implementados parcialmente	Reforçar o planejamento estratégico com foco em monitoramento	Planejamento mais eficaz e alinhado às metas institucionais
Definição inadequada da demanda por colaboradores	Falta de ferramentas adequadas para dimensionamento	Implementar ferramentas adequadas para dimensionamento de pessoal	Alocação mais eficiente de pessoal conforme as necessidades
Provimento de vagas sem perfis definidos	Ausência de perfis profissionais bem definidos	Definir perfis profissionais para cargos estratégicos	Escolha de gestores mais qualificada e adequada
Ausência de plano de sucessão qualificada	Ausência de políticas de sucessão	Desenvolver e implementar um plano de sucessão	Garantia de sucessão qualificada para posições críticas
Avaliação insuficiente de competências	Avaliação incompleta de competências	Estabelecer um sistema de avaliação e desenvolvimento de competências	Servidores com competências mais bem desenvolvidas
Falta de avaliação formal do ambiente de trabalho	Falta de um sistema formal de avaliação	Implementar uma avaliação formal e contínua do ambiente de trabalho	Ambiente de trabalho mais positivo e produtivo
Sistema de gestão de desempenho ineficaz	Falta de metas claras e feedback efetivo	Estabelecer metas claras e melhorar o processo de feedback	Melhor desempenho organizacional com metas claras e feedback

Fonte: elaborado pelas autoras, 2024.

DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

A análise destacou a necessidade de aprimorar os mecanismos de accountability e transparência na gestão de pessoas.

A falta de um sistema estruturado para o monitoramento e a avaliação das políticas de gestão de pessoas dificulta a identificação de áreas que necessitam de melhoria e impede uma resposta ágil e eficaz às demandas internas e externas.

Sem uma abordagem sistemática para acompanhar o desempenho e os resultados das ações de gestão de pessoas, a UFS corre o risco de não atender plenamente às exigências dos órgãos de controle e à expectativa da comunidade acadêmica.

Portanto, o diagnóstico e análise realizados evidenciam que, para a UFS alcançar uma governança de gestão de pessoas mais eficaz, será necessário implementar um modelo de ações integradas que fortaleça o planejamento estratégico, melhore a capacitação e o desenvolvimento de competências dos servidores, e estabeleça mecanismos sólidos de avaliação e accountability.

Esses passos são essenciais para garantir que a UFS não apenas atenda às exigências do iGovPessoas-TCU, mas também se posicione como uma instituição de referência em governança de gestão de pessoas no cenário nacional.

PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Com base nos resultados obtidos na pesquisa, foi elaborado um plano de melhorias com foco nos índices de governança do TCU, para alinhar as ações de gestão de pessoas da Universidade Federal de Sergipe às melhores práticas recomendadas pelo iGovPessoas-TCU. Este plano de melhorias pode promover à instituição o desenvolvimento de estratégias que promovam uma governança mais eficiente e focada em resultados.

Neste feito, no diagnóstico e análise da comparação entre a UFS e as 10 universidades de melhor desempenho, com base no modelo utilizado pelo TCU, revela lacunas em práticas da gestão de pessoas, que afetam diretamente o desempenho institucional.

Definição de Perfis Profissionais

Planejamento estratégico de gestão de pessoas

Dimensionamento de Pessoal

Gestão de Desempenho

PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

A proposta de intervenção para a UFS foca em ações estratégicas que visam aprimorar a governança de gestão de pessoas, alinhando as práticas institucionais com os melhores padrões estabelecidos pelo iGovPessoas-TCU. A intervenção será realizada em três eixos principais:

Eixo 1: Planejamento Estratégico de Gestão de Pessoas

Estabelecer um planejamento estratégico de gestão de pessoas que seja integrado, com metas de longo prazo, indicadores e acompanhamento contínuo.

Eixo 2: Desenvolvimento de Competências e Gestão de Desempenho;

Implementar um sistema contínuo de capacitação e desenvolvimento de competências, aliado a um modelo reformulado de gestão de desempenho com metas e feedback regular.

Criar um ambiente de trabalho saudável e produtivo, com políticas de avaliação do bem-estar dos servidores, além de desenvolver um plano de sucessão qualificada para cargos críticos.

Eixo 3: Ambiente de Trabalho e Sucessão Qualificada

Eixo 1: Planejamento Estratégico de Gestão de Pessoas	
Objetivo	Estabelecer um planejamento estratégico de gestão de pessoas que seja integrado, com metas de longo prazo, indicadores claros e acompanhamento contínuo.
Ação Proposta	Criar um comitê multidisciplinar que envolva a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) e as principais áreas da universidade, com o objetivo de elaborar um planejamento estratégico de 5 anos para a gestão de pessoas. Esse planejamento deverá ser revisado anualmente e ter seus resultados monitorados com base em indicadores de desempenho.
Eixo 2: Desenvolvimento de Competências e Gestão de Desempenho	
Objetivo	Implementar um sistema contínuo de capacitação e desenvolvimento de competências, aliado a um modelo reformulado de gestão de desempenho com metas claras e feedback regular.
Ação Proposta	Desenvolver um programa de capacitação contínua alinhado às necessidades estratégicas da UFS e reformular o sistema de gestão de desempenho, estabelecendo metas individuais e coletivas claras, além de um plano de desenvolvimento de carreira para os servidores.
Eixo 3: Ambiente de Trabalho e Sucessão Qualificada	
Objetivo	Criar um ambiente de trabalho saudável e produtivo, com políticas de avaliação do bem-estar dos servidores, além de desenvolver um plano de sucessão qualificada para cargos críticos.
Ação Proposta	Implementar um sistema de avaliação contínua do ambiente de trabalho, promovendo ações de melhoria com base nos resultados. Além disso, será criado um plano de sucessão qualificada que identifique cargos críticos e prepare os servidores para futuras ocupações estratégicas.

Fonte: elaborado pelas autoras, 2024.

PLANO DE AÇÃO COM MATRIZ 5W2H

Em conjunto com a proposta de intervenção, a pesquisa traz a matriz 5W2H, uma ferramenta de planejamento que define as etapas essenciais para a execução da intervenção proposta na UFS a fim de auxiliar a instituição na implementação do plano de melhorias.

What (O que será feito?)	Why (Por que será feito?)	Where (Onde será feito?)	When (Quando será feito?)	Who (Quem fará?)	How (Como será feito?)	How Much (Quanto custará?)
1. Desenvolver um plano estratégico de longo prazo para a gestão de pessoas. 2. Formalizar o mapeamento de competências e definição de perfis. 3. Implementar um sistema de dimensionamento de pessoal. 4. Reformular o sistema de gestão de desempenho.	Para melhorar os índices de governança de gestão de pessoas da UFS e alinhar as práticas com o iGovPessoas-TCU, garantindo uma gestão mais eficiente e estratégica.	A equipe de Recursos Humanos da UFS, em conjunto com gestores de diferentes departamentos e com o apoio da Reitoria, será responsável pela implementação. Consultores especializados poderão ser envolvidos.	Serão implementadas em fases: - Curto prazo (6-12 meses): Planejamento estratégico e reformulação da gestão de desempenho. - Médio prazo (12-18 meses): Mapeamento de competências e perfis. - Longo prazo (18-24 meses): Sistema de dimensionamento de pessoal. A partir do próximo ciclo de planejamento anual, com revisão e ajustes contínuos ao longo de 5 anos.	A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), com apoio do comitê multidisciplinar e das lideranças das áreas envolvidas.	1. Criar um comitê de governança de gestão de pessoas. 2. Estabelecer planos e metas para cada ação. 3. Desenvolver ferramentas e capacitar os gestores. 4. Implementar sistemas de avaliação contínua e feedback.	O custo estimado envolve contratação de consultores, desenvolvimento de sistemas, treinamentos e ajustes internos. O orçamento específico será definido em cada fase, com financiamento de recursos internos e possíveis parcerias.

Fonte: elaborado pelas autoras, 2024.

RESPONSÁVEIS PELO PLANO DE AÇÃO E DATA

Elisângela Andrade dos Santos Souza

Mestranda em Administração Pública - PROFIAP/UFS; Especialização MBA em Gestão Pública - UNINASSAU; Graduada em Secretariado Executivo - UFS; Graduanda em Administração - UNINASSAU.

Thais Ettinger Oliveira Salgado

Doutora em Administração com ênfase em Recursos Humanos, Mestre em Administração. Possui MBA em Gestão Estratégica de Recursos Humanos e Graduação em Administração. Pró-Reitora de Gestão de Pessoas da Universidade Federal de Sergipe. Professora do Ensino Superior na Universidade Federal de Sergipe, contribuindo com ensino, coordenação em projetos que visam o desenvolvimento humano e profissional, além de outras atividades vinculadas à carreira acadêmica. Encarregada pela Proteção de Dados na UFS. Membro do Comitê de Gestão de Integridade, Membro do Comitê de Governança Digital, Membro do Comitê de Comunicação e Transparência. Encarregada pela Proteção de Dados Pessoais da UFS.

Financiamento:

FAPITEC|SE
FUNDAÇÃO DE APOIO À PESQUISA E À INOVAÇÃO TECNOLÓGICA DO ESTADO DE SERGIPE

Edital: 14/2023

Data: 30/09/2024

REFERÊNCIAS

BEMQUERER, M. Governança de pessoal: aperfeiçoando o desempenho da administração pública. TCU-Diálogo Público, p. 1–30, 2013.

BERGUE, S. T. Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público. [s.l.] 2019, 2019. v. 1

FILGUEIRAS, F. Indo além do gerencial: A agenda da governança democrática e a mudança silenciada no Brasil. Revista de Administracao Publica, v. 52, n. 1, p. 71–88, 2018.

LIMA, C. J. A. Governança pública no contexto da gestão de pessoas da agência nacional de telecomunicações. Porto Alegre-RS: 2018, 2018. v. 3.

LIMA, L.; GALLELI, B. Human resources management and corporate governance: Integration perspectives and future directions. European Management Journal, v. 39, n. 6, p. 731–744, 1 dez. 2021.

PEREIRA, W. M.; DIAS, T. DE L.; OLIVEIRA, M. O. F. DE. Alinhamento estratégico da produção acadêmica de um programa de pós-graduação com auxílio do Balanced Scorecard: o caso do mestrado em Gestão Pública da UFES. Revista de Gestão e Secretariado (Management and Administrative Professional Review), v. 14, n. 8, p. 12391–12411, 2023.

SROUR, B. A. A. L. The Role of Human Resource Governance in Crisis Management Case Study (PEYRISSAC Company). Webology, v. 19, n. 1, p. 942–958, 2022.

TCU. Referencial Básico de Governança Organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU. Tribunal de Contas da União, p. 5–24, 2020.

TCU. 10 passos para a Boa Governança. Tribunal de Contas da União, v. 2, p. 44, 2021.

TCU. Acompanhamento. Índices de governança e gestão de órgãos e entidades da administração pública federal de 2021 (IGG2021). Tribunal de Contas da União, p. 61, 2021b.

Discente: Elisângela Andrade dos Santos Souza

Orientadora: Thaís Ettinger Oliveira Salgado

Universidade Federal de Sergipe-UFS

30 de setembro de 2024

PROFIAP

MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Protocolo de recebimento do produto técnico-tecnológico

A
Pró- Reitoria de Gestão de Pessoas
Universidade Federal de Sergipe

Pelo presente, encaminhamos o produto técnico-tecnológico intitulado "Plano de melhorias para o aperfeiçoamento da governança de pessoas da Universidade Federal de Sergipe", derivado da dissertação de mestrado "APERFEIÇOAMENTO DA GOVERNANÇA APLICADA À GESTÃO DE PESSOAS: UMA PROPOSTA PARA A UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE", de autoria de Elisângela Andrade dos Santos Souza.

Os documentos citados foram desenvolvidos no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap), instituição associada Universidade Federal de Sergipe.

A solução técnico-tecnológica é apresentada sob a forma de um Plano de ação e seu propósito é implementar um modelo de ações integradas que atenda aos critérios do iGovPessoas-TCU.

Solicitamos, por gentileza, que ações voltadas à implementação desta proposição sejam informadas à Coordenação Local do Profiap, por meio do endereço profiap@academico.ufs.br.

São Cristóvão, SE 30 de outubro de 2024

Registro de recebimento

gov.br Documento assinado digitalmente
THAIS ETTINGER OLIVEIRA SALGADO
Data: 31/10/2024 16:26:18-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Thais Ettinger Oliveira Salgado
Pró Reitora de Gestão de Pessoas