



**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 Mestre em Administração Pública.



**HUMAN
RESOURCES**

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA CENTRAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE

S729p Souza, Elisângela Andrade dos Santos
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)

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

SUMÁRIO

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 (Srouf, 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).

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 (Srouf, 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.



ACTION PLAN

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.

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?)
<p>1. Desenvolver um plano estratégico de longo prazo para a gestão de pessoas.</p> <p>2. Formalizar o mapeamento de competências e definição de perfis.</p> <p>3. Implementar um sistema de dimensionamento de pessoal.</p> <p>4. Reformular o sistema de gestão de desempenho.</p>	<p>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.</p>	<p>A equipe de Recursos Humanos da UFS, em conjunto com gestores de diferentes departamentos e com o apoio da Reitoria, será responsável pela implementação.</p> <p>Consultores especializados poderão ser envolvidos.</p>	<p>Serão implementadas em fases:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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. <p>A partir do próximo ciclo de planejamento anual, com revisão e ajustes contínuos ao longo de 5 anos.</p>	<p>A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), com apoio do comitê multidisciplinar e das lideranças das áreas envolvidas.</p>	<p>1. Criar um comitê de governança de gestão de pessoas.</p> <p>2. Estabelecer planos e metas para cada ação.</p> <p>3. Desenvolver ferramentas e capacitar os gestores.</p> <p>4. Implementar sistemas de avaliação contínua e feedback.</p>	<p>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.</p>

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:



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



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

Thais Ettinger Oliveira Salgado
Pró Reitora de Gestão de Pessoas