

GOVERNANÇA NO SETOR PÚBLICO: UMA ANÁLISE NA GESTÃO DE PESSOAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

Clédson Alexandre Nogueira Nobre*

RESUMO

A governança corporativa vem ganhando crescente importância no meio acadêmico e nas organizações públicas e o amadurecimento da cultura da governança é considerado um desafio para as universidades federais. O Tribunal de Contas da União (TCU), com o intuito de nortear os órgãos a aprimorar as ações de governança pública, emitiu o Referencial Básico de Governança. Este trabalho tem como objetivo analisar as ações de governança em gestão de pessoas no âmbito da Universidade Federal do Ceará (UFC), conforme orientações emitidas no Referencial Básico de Governança do TCU. O estudo apresenta uma pesquisa exploratória, de abordagem qualitativa, utilizando-se de um estudo de caso, pesquisa documental e observação participante, em que foram verificadas as ações de governança em gestão de pessoas no preenchimento do questionário de autoavaliação do TCU. Conclui-se que a UFC planeja, monitora e controla ações voltadas à governança em gestão de pessoas, fortalecendo a boa governança, e que as ações relacionadas as sete práticas de gestão de pessoas foram evidenciadas conforme as orientações emitidas pelo TCU. A autoavaliação da UFC permitiu que o iGG de 2021 alcançasse 52%, classificando-a no estágio intermediário.

Palavras-chave: governança pública; gestão de pessoas; referencial básico de governança.

ABSTRACT

Corporate governance has increasing its importance in academia and public organizations, and the maturing of the culture of governance is considered a challenge for federal universities. The Brazilian Federal Court of Accounts (TCU), in order to guide the bodies to improve public governance actions, issued the Basic Governance Reference. This paper has as purpose to analyze the governance actions in the personnel management within the scope of the Universidade Federal do Ceará (UFC), according to guidelines issued in the Basic Governance Reference of TCU. The study presents an exploratory research, with a qualitative approach, using a case study, documental research and participant observation, in which governance actions in people management were verified when filling out the TCU self-assessment questionnaire. It is concluded that the UFC plans, monitors and controls actions aimed at governance in people management, strengthening good governance, and that the actions related to the seven people management practices were evidenced according to the guidelines issued by the TCU. UFC's self-assessment allowed the 2021 iGG to reach 52%, ranking it in the middle stage.

Keywords: public governance; people management; basic governance reference.

* Graduado em Ciências Contábeis pela Universidade Federal do Ceará. Coordenador de Cadastro e Pagamento da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP/UFC). E-mail: alexnogueira@ufc.br.

1 INTRODUÇÃO

A governança corporativa é um tema crescente no meio acadêmico e nas organizações públicas. A partir das diversas conceituações existentes, as normativas emitidas, o aumento do controle social sobre os órgãos públicos e um maior acompanhamento dos resultados das instituições pelos órgãos de controle, justifica-se a necessidade do fortalecimento de práticas de boa governança pelas entidades públicas.

No âmbito da governança pública, de acordo com Sales *et al.* (2015, p. 11), “a governança corporativa no setor público, refere-se à administração das agências do setor público, por meio dos princípios da governança corporativa do setor privado”.

Nesse contexto, o amadurecimento da cultura da governança é considerado um desafio para as universidades federais, pois dependerá das condições de mudança de suas práticas e políticas conservadoras e estruturas hierárquicas engessadas, resistentes à mudança e à aplicação de novos modelos organizacionais.

O Tribunal de Contas da União (TCU), com o intuito de nortear os órgãos a fortalecer e aprimorar as ações de governança pública, emitiu o Referencial Básico de Governança. Bianualmente, o TCU solicita aos órgãos o preenchimento de um questionário de autoavaliação, possibilitando que seja traçado o Perfil Integrado de Governança e Gestão Públicas (iGG) daqueles órgãos. O último ciclo de aplicação foi realizado em 2021 que contou com a participação das instituições federais de ensino superior, inclusive da Universidade Federal do Ceará (UFC).

A UFC é uma autarquia vinculada ao Ministério da Educação que foi criada pela Lei nº 2.373, em 16 de dezembro de 1954, com sua instalação em 25 de junho de 1955. A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), pertencente à administração superior da UFC, criou o Núcleo de Governança e Controle Interno (NGCI), sendo uma de suas atribuições a de elaborar a Programação Anual de Ações de Governança da PROGEP, tendo como referencial o Relatório Integrado de Governança Pública do TCU.

O presente estudo visa responder a seguinte questão de pesquisa: Como as ações de governança em gestão de pessoas apresentadas pela UFC no Perfil Integrado de Governança e Gestão Públicas (iGG) de 2021 estão evidenciadas, considerando as orientações emitidas no Referencial Básico de Governança do TCU?

Para responder a essa questão, o trabalho abordou o tema da governança pública em gestão de pessoas, com o objetivo geral de analisar as ações de governança em gestão de pessoas no âmbito da Universidade Federal do Ceará (UFC), conforme orientações emitidas no Referencial Básico de Governança do TCU. Os objetivos específicos deste estudo são demonstrar a estrutura do questionário de autoavaliação aplicado pelo TCU para o iGG; identificar as ações de governança em gestão de pessoas da UFC; e investigar a estrutura e monitoramento da governança na PROGEP.

Na busca de atingir tais objetivos, foi realizada uma pesquisa exploratória, de natureza qualitativa, com método dedutivo de abordagem, utilizando-se de um estudo de caso e de pesquisa documental, bem como da técnica de observação participante.

A pesquisa justifica-se pela expansão da governança no setor público, bem como na gestão de pessoas na UFC, considerando que o tema está formalizado no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), acompanhado pela alta administração, comunidade universitária, sociedade e órgãos de controle. Ressalta-se ainda que, para o alcance dos objetivos institucionais relacionados ao tema, a PROGEP criou o Núcleo de Governança e Controle Interno (NGCI), com o intuito de fortalecer e consolidar a governança em gestão de

peças e, conseqüentemente, ajustar de modo adequado as ações da Pró-Reitoria, no que tange o iGG do TCU. Nesse contexto, a pesquisa torna-se também relevante por buscar se especializar no tema, permitindo que novos estudos possam ser realizados com o intuito de aprofundar as ações de governança nas instituições federais de ensino.

O trabalho está dividido em cinco seções. A primeira é introdutória, contextualizando a pesquisa e seus objetivos, metodologia e estrutura. Na segunda seção, foi apresentado o referencial teórico, abordando a governança corporativa no setor público e nas universidades federais, e o Perfil Integrado de Governança e Gestão Públicas (iGG) do TCU. A terceira seção apresenta a metodologia utilizada para a pesquisa. A quarta seção destina-se ao estudo de caso, onde são analisadas as ações de governança em gestão de pessoas e a estrutura de governança da PROGEP. Por fim, a quinta seção traz as considerações finais do estudo, seguida das referências.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A governança corporativa no setor público e nas universidades federais vem avançando em pesquisas acadêmicas nos últimos anos, bem como o desenvolvimento de boas práticas de governança nas instituições públicas, identificadas no Perfil Integrado de Governança e Gestão Públicas (iGG) do TCU. Nessa seção são apresentados assuntos que, direta ou indiretamente, convergem para compreensão da governança no setor público.

2.1 Governança corporativa no setor público e nas universidades federais

A governança corporativa vem ganhando crescente importância no meio acadêmico e nas organizações públicas. As ações de governança têm como objetivo atender aos princípios da transparência, independência e prestação de contas para com os públicos de relacionamento das entidades.

O termo governança permite múltiplos significados e não há uma precisão de data sobre quando seu conceito começou a ser utilizado. Segundo Nardes (2018, p. 141-142),

Desde que o ser humano iniciou a delegação de tarefas a outros sempre esteve presente a preocupação da construção de mecanismos que permitem ao delegante ter maior certeza de que suas orientações seriam observadas pelo delegado, ou seja, a criação de instrumentos que viabilizam a redução de riscos da delegação. O incremento da complexidade das relações humanas e das incertezas do ambiente acabou por induzir a implantação de mecanismos de governança por aqueles, legítimos detentores do poder, que designavam outras pessoas para atuar em seu nome.

A dinâmica e a complexidade dos cenários sociais, econômicos e políticos criaram relações entre as pessoas nas quais a figura de delegação de poder ou de competência passou a ser elemento chave para o alcance dos resultados pretendidos por um indivíduo, grupo ou toda a sociedade. É impensável que alguém consiga, de forma isolada, produzir o suficiente para o atendimento de todos os seus interesses (NARDES, 2018).

Destaca-se do contexto histórico do desenvolvimento da humanidade a capacidade de organização de grupos de pessoas e de tarefas por cada indivíduo, perpassando pelos desafios da delegação de atividades em suas propriedades e chegando aos dilemas da sociedade atual, relacionados aos conflitos de interesses entre proprietários do capital (agente) e seus representantes (delegados).

A título de exemplo, pode-se citar a delegação de poder dada pela sociedade (delegante) aos agentes públicos (delegados) que a representa, com o intuito de desenvolver e executar com eficiência as políticas públicas, em benefício de toda a população.

No âmbito empresarial, tem-se a transferência do poder de decisão dado pelo delegante (proprietário/acionista) aos gestores (delegados) de uma empresa, para aplicar o capital em busca de melhor retorno dos investimentos.

No âmbito da governança corporativa, para Maia e Di Serio (2017, p. 4),

A ideia de governança corporativa surge basicamente da dissociação entre a propriedade e a gestão das empresas. Na medida em que ambas são separadas, surge o possível desalinhamento dos interesses entre aquele que efetivamente detém posse legal da firma, e aquele que a gerencia no dia-a-dia.

Este conceito converge com o definido pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), organização sem fins lucrativos, referência nacional e internacional em governança corporativa.

A governança corporativa consiste em um sistema onde as instituições são gerenciadas considerando os relacionamentos que envolvem seus públicos de interesses, tais como sócios, gestores, conselho de administração e órgãos de fiscalização (IBGC, 2022).

Um conceito mais abrangente e atual para a governança corporativa foi formulado com base nas considerações traçadas pela Organization for Economic Cooperation and Development (OECD). De acordo com Ribeiro *et al.* (2013, p. 4),

Governança Corporativa é um sistema de normas de estruturação da sociedade anônima, visando o aprimoramento das relações entre os diversos segmentos envolvidos na atividade empresarial de forma a garantir-lhes tratamento equânime, informação plena, impondo aos controladores e aos administradores a responsabilidade pelos resultados, tanto em relação aos minoritários, quanto aos demais envolvidos direta ou indiretamente na dinâmica empresarial, inclusive à comunidade.

Pode-se inferir que os conceitos de governança corporativa apresentados até aqui estão relacionados ao âmbito empresarial privado. No entanto, não se pode limitar a esta inferência, tendo em vista que a governança corporativa também perpassa em órgãos públicos.

O conceito de governança corporativa foi agregado pelo setor público quando da exigência normativa aos gestores com relação à promoção da prestação de contas, à transparência, aos controles e ao estabelecimento de metas, demandadas pela sociedade como forma de controle social dos serviços públicos prestados (MARTINS, 2020). Nessa mesma linha, Sales *et al.* (2015, p. 4), afirmam que,

A governança aplicada ao setor público tem sua base focada na Governança Corporativa, aplicando os princípios na forma de gerenciar o setor público, por meio da participação dos agentes envolvidos, que buscam uma melhor gestão através do relacionamento estado-sociedade, sendo pontes para tal relacionamento, a transparência e a prestação de contas.

Para Nardes (2018, p.125), “a governança pública pode ser compreendida como a capacidade que os governos possuem de avaliar, direcionar e monitorar a gestão das políticas e serviços públicos para atender de forma efetiva as necessidades e demandas da sociedade.” Para o TCU (2020, p. 36),

Governança pública organizacional compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.

Portanto, a partir das conceituações apresentadas e considerando a globalização dos mercados, as privatizações e a desregulamentação da economia que colaboraram para o aumento do controle social sobre os órgãos públicos, bem como um maior acompanhamento dos resultados das instituições pelos órgãos de controle, há a necessidade do fortalecimento de práticas de boa governança pelas entidades públicas.

Segundo Ribeiro *et al.* (2013, p. 3) “a boa governança está calcada em princípios que inspiram e norteiam o funcionamento das empresas e outras organizações e lhes propiciam maior credibilidade e criação de valor”. Assim, a boa governança segue regras e instrumentos para o melhor alinhamento das ações dos gestores com relação ao que é esperado pelo proprietário da instituição, buscando garantir que os resultados planejados sejam entregues (NARDES, 2018).

Nesse contexto, com a missão de estabelecer um conjunto de boas práticas de governança para subsidiar e direcionar a atuação do Estado, foi emitido, pelo Governo Federal, o Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. O normativo dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e traz a definição de governança pública no inciso I do artigo primeiro.

Segundo o Governo Federal do Brasil (2017), governança pública é o “conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade”.

Destaca-se que a governança pública tem como um de seus objetivos o de contribuir decisivamente para a entrega dos resultados esperados pela sociedade. Nesse contexto, as universidades federais brasileiras devem estar comprometidas a desenvolver ações para a sociedade, fortalecendo a boa governança pública.

Segundo o artigo 207 da Constituição Federal do Brasil de 1988, as universidades possuem autonomia administrativa, conforme determinado por (BRASIL, 1988), “As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão”. Porém, há empecilhos que não permitem a plena autonomia, como explicitam SALES *et al.* (2015, p. 2),

Reconhecendo as características específicas das universidades federais, a Constituição Federal concedeu autonomia à essas instituições, porém há contrapontos que não permitem a plena efetivação dessa autonomia, como a rigidez da legislação que envolve a definição da estrutura organizacional e o controle da aplicação dos recursos. Entretanto, assim como os demais órgãos públicos, as universidades buscam mudar sua gestão em razão dos novos modelos de administração pública que trazem estratégias de gestão baseadas em resultados, segundo as quais as decisões passam a ser tomadas mediante critérios de economicidade e eficiência.

Exercendo sua autonomia mesmo com empecilhos, o planejamento estratégico das universidades federais, definidos no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) de cada instituição, tem funcionado como modelo de governança. MARTINS (2020, p. 6), considera que “a sua elaboração busca auxiliar essas instituições no planejamento de seu futuro, e estabelece metas e indicadores para nortear as ações, tanto no âmbito administrativo quanto no pedagógico”.

Constata-se que, para alcançar a eficiência das ações e a boa governança para o ensino, pesquisa e extensão, as universidades federais se utilizam do PDI como ferramenta de planejamento estratégico e de governança pública. Assim, buscam atingir os objetivos de

definir, monitorar e, por fim, divulgar para a sociedade os resultados alcançados por suas ações estratégicas.

O amadurecimento da cultura da governança é considerado um desafio para as universidades federais, pois dependerá das condições de mudança de suas práticas e políticas conservadoras e estruturas hierárquicas engessadas, que podem resistir à mudança e à aplicação de novos modelos organizacionais.

2.2 Perfil Integrado de Governança e Gestão Públicas (iGG)

O Tribunal de Contas da União (TCU), dentro do seu papel de orientação proativa e pedagógica, edita, desde 2013, o Referencial Básico de Governança para os órgãos e entidades da administração pública. Atualmente o manual está em sua 3ª edição, emitido em 2020, e denominado Referencial Básico de Governança Pública Organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU.

Desde 2007, com o intuito de avaliar o grau de maturidade das instituições públicas em relação ao Referencial de Governança e estimular as organizações públicas a adotarem boas práticas de governança, o TCU realiza levantamentos para conhecer melhor a situação da governança de todo o setor público. Em 2017 foi instituído o Perfil Integrado de Governança Organizacional e Gestão Públicas (iGG) em formato de questionário de autoavaliação (TCU, 2021).

O questionário de autoavaliação foi aplicado em ciclos anuais em 2017 e 2018. Após o ciclo de 2018, considerando-se o lapso temporal necessário para que as organizações implementassem práticas de governança, o TCU decidiu pela periodicidade bienal dos ciclos. Em 2019, a corte revisou o questionário, incluindo o tema de gestão orçamentária (TCU 2021).

Destaca-se que governança não é o mesmo que gestão. A governança é função direcionadora e gestão é a função realizadora de uma organização. Segundo o TCU (2020, p. 16-17),

Enquanto governança é responsável por estabelecer a direção a ser tomada, com fundamento em evidências e levando em conta os interesses do(s) proprietário(s) e partes interessadas, a gestão é a função responsável por planejar a forma mais adequada de implementar as diretrizes estabelecidas, executar os planos e fazer o controle de indicadores e de riscos. A governança se preocupa com a qualidade do processo decisório e sua efetividade. A gestão, por sua vez, recebe o direcionamento superior e se preocupa com a qualidade da implementação desta direção, com eficácia e eficiência.

O modelo de autoavaliação do TCU abrange as práticas de governança relacionadas aos mecanismos de liderança, estratégia e controle, além das práticas de governança para as funções de gestão, detalhadas no Referencial Básico de Governança. Segundo o TCU (2020, p. 53),

O questionário também inclui a atenção da governança para as funções de gestão que são comuns às organizações públicas e que são fundamentais para viabilizar a geração de valor público, como aquelas relacionadas à administração de capital humano e financeiro, e à gestão da segurança e da tecnologia da informação.

Nesse contexto, o questionário de autoavaliação se encontra organizado considerando as práticas relacionadas aos mecanismos de governança e as práticas de gestão. Com relação às práticas de governança, são apresentadas 12 práticas, divididas entre os mecanismos de liderança (três práticas), estratégia (cinco práticas) e controle (quatro práticas), conforme apresentadas na Figura 1.

Figura 1 - Práticas relacionadas aos mecanismos de governança



Fonte: TCU (p. 52, 2020).

Com relação às práticas de gestão (Figura 2), o TCU apresenta 24 práticas distribuídas nas temáticas pessoas (sete práticas), tecnologia da informação (oito práticas), contratações (sete práticas) e orçamento (duas práticas). Para este estudo, foram seleccionadas as sete práticas relacionadas a pessoas.

Figura 2 - Práticas de gestão



Fonte: TCU (p. 9, 2020b).

O ciclo bienal previsto para 2020 foi adiado para 2021 devido aos impactos do estado de Emergência em Saúde Pública de Importância Nacional (ESPIN) em função da pandemia de

covid-19. Por outro lado, o TCU desenvolveu nesse período o sistema e-Governança com o objetivo de coleta das informações de governança e gestão dos entes participantes (TCU, 2021).

Em 2021, o TCU selecionou 381 organizações jurisdicionadas para responderem ao questionário integrado de governança organizacional e gestão públicas, tendo obtido 381 respostas coletadas por meio do sistema e-Governança. O questionário do ciclo de 2021 abordou os temas: governança pública; gestão de pessoas; gestão de tecnologia e da segurança da informação; gestão de contratações; e gestão orçamentária (TCU, 2021).

O questionário dispôs de 36 práticas, segregadas por 114 questões, sendo 29 questões relacionadas às práticas de gestão de pessoas, permitidas as respostas: não adota; há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo; adota em menor parte; adota parcialmente; adota em maior parte ou totalmente; e não se aplica.

Para mensurar as respostas, o TCU utiliza faixas de percentuais de adoção de prática, permitindo a categorização das ações às opções disponíveis de respostas. As faixas são: não adota (0% de adoção); adota em menor parte (acima de 0% e menos de 15% de adoção); adota parcialmente (entre 15% e menos de 85% de adoção); e adota em maior parte ou totalmente (acima de 85% de adoção) (TCU, 2020b).

Após, o TCU realizou a consolidação dos dados, classificando a organização em um dos estágios de capacidade de governança e gestão. São quatro estágios: inicial (0 a 39,99%), intermediário (40 a 70%) e aprimorado (70,01 a 100%), subdividindo-se o inicial em “inexpressivo” (0 a 14,99%) e “iniciando” (15 a 39,99%) (TCU, 2020b).

Com base nas informações apresentadas e nos dados coletados, foram analisadas as ações de governança em gestão de pessoas no âmbito da UFC, conforme orientações emitidas no Referencial Básico de Governança do TCU.

3 METODOLOGIA

Os procedimentos metodológicos desse estudo serão indicados em dois tópicos. O primeiro abordará a caracterização da pesquisa, enquanto que o segundo abordará os procedimentos de coleta de dados.

3.1 Caracterização da pesquisa

O presente estudo tem como objetivo geral analisar as ações de governança em gestão de pessoas no âmbito da UFC, conforme orientações emitidas no Referencial Básico de Governança do TCU.

As pesquisas exploratórias buscam proporcionar maior aproximação entre o pesquisador e o problema a ser estudado com o objetivo de torná-lo mais claro, explícito. O planejamento da pesquisa exploratória, segundo Gil (2017, p. 33), “tende a ser bastante flexível, pois interessa considerar os mais variados aspectos relativos ao fato ou fenômeno estudado”.

Portanto, a partir dos objetivos, o estudo pode ser classificado como exploratório, ressaltando que não há a pretensão de esgotar, neste artigo, o assunto em debate, diante de sua amplitude e complexidade.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa foi do tipo qualitativa, pois permitiu maior liberdade na seleção de temas de interesse, não se utilizando de técnicas quantitativas e de modelos estatísticos ou matemáticos. Segundo Yin (2016, p. 28), “o fascínio da pesquisa

qualitativa é que ela permite a realização de estudos aprofundados sobre uma ampla variedade de tópicos, incluindo seus favoritos, em termos simples e cotidianos”.

Como método de abordagem, foi utilizado o método dedutivo. Tal método tem sua partida nas teorias e leis e, na maioria das vezes, prediz a ocorrência dos fenômenos particulares, ou seja, têm a finalidade de prover as bases para as aplicações empíricas (LAKATOS; MARCONI, 2017).

Assim, a partir das considerações do TCU e analisando as ações de governança em gestão de pessoas apresentadas pela UFC, foi possível deduzir se as práticas de gestão estavam ou não consolidadas na Universidade, bem como constatar os estágios de maturidade em governança de cada prática. Ressalta-se que a pesquisa utilizou de observação participante, analisando e verificando o andamento das ações de governança pública relacionadas à gestão de pessoas.

A observação participante, segundo Mann *apud* Lakatos e Marconi (2017, p. 227), “é uma ‘tentativa de colocar o observador e o observado do mesmo lado, tornando-se o observador um membro do grupo’ de modo que possa vivenciar o que eles vivem e trabalhar dentro do sistema de referência deles”. Para o contexto desse estudo, deduz-se que o observado será a UFC, objeto do estudo de caso. Enquanto que o observador será o pesquisador.

3.2 Coleta de dados

Quanto aos procedimentos técnicos e à coleta de dados, o estudo foi do tipo documental e utilizou um estudo de caso. A pesquisa documental utiliza-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa (GIL, 2017). Nesse contexto, foram extraídas informações a partir de documentos disponíveis em sítios eletrônicos da UFC, com análise de relatórios do TCU sobre o iGG.

Com relação ao estudo de caso, o intuito é de proporcionar uma visão global do problema ou de identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados (GIL, 2017). Ressalta-se que os dados foram coletados para a apresentação de um caso em específico, na unidade de gestão de pessoas da UFC, analisando as ações de governança evidenciadas no iGG do TCU.

O primeiro passo da coleta de dados foi identificar as ações de governança em gestão de pessoas executadas pela UFC e apresentadas como evidências do questionário de autoavaliação do TCU no ciclo de 2021 do iGG.

As ações evidenciadas são divulgadas em sítio eletrônico do TCU e, em momento posterior, são auditadas pelo Tribunal. As informações detalhadas de cada ação foram acessadas por meio dos sítios eletrônicos da PROGEP, bem como nos relatórios de gestão divulgados pela Universidade.

O segundo passo foi verificar se as ações apresentadas estavam adequadas as orientações emanadas pelo TCU, conforme o Referencial Básico de Governança Pública Organizacional.

Assim, foram confrontadas as orientações do TCU com as informações de cada ação apresentada pela Universidade ao TCU, considerando que o Tribunal sugere práticas para adoção pelas instituições que participam do iGG.

O terceiro e último passo foi o de apresentar a estrutura de governança da PROGEP que realiza o planejamento e monitoramento das ações, com ênfase no Núcleo de Governança e Controle Interno (NGCI).

Por fim, verificou-se o sítio eletrônico da PROGEP em busca de informações referentes ao tema, constatando que a Pró-Reitoria possui ambiente eletrônico contendo a estrutura e documentos relacionados à governança em gestão de pessoas.

4 ESTUDO DE CASO

A Universidade Federal do Ceará (UFC) é uma autarquia vinculada ao Ministério da Educação que foi criada pela Lei nº 2.373, em 16 de dezembro de 1954, com sua instalação em 25 de junho de 1955 e é composta de oito *campi*. A Universidade é regida por Estatuto, Regimento Geral e Regimento Interno. A administração e a coordenação das atividades universitárias são exercidas em dois níveis: administração superior e administração acadêmica (UFC, 2022).

A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) foi criada em 2012, a partir de uma reestruturação organizacional. Até então era designada como Superintendência de Recursos Humanos (SRH), anteriormente conhecida como Departamento de Pessoal (DP).

Nessa seção foi detalhada a estrutura de governança na PROGEP que gerencia todas as ações de governança relacionadas à gestão de pessoas; e são apresentadas as ações de governança em gestão de pessoas, conforme Referencial Básico de Governança Pública Organizacional do TCU.

4.1 Governança pública na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP)

A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) é uma unidade da administração superior, diretamente subordinada à Reitoria da UFC. Compete à PROGEP administrar as políticas e normas, os projetos, os processos e as ações institucionais para o alcance dos resultados organizacionais pelos servidores públicos, no âmbito das atividades de ensino, de pesquisa, de extensão e da gestão (PROGEP, 2022).

Segundo Progep (2022b), a Pró-Reitoria,

Desenvolverá iniciativas diagnósticas de planejamento, de organização, de execução e de avaliação de resultados, na estrita observância da conformidade legal e normativa, segundo princípios participativos, colaborativos e do trabalho em equipes multifuncionais, privilegiando as parcerias internas e externas para otimizar os recursos públicos.

Com o intuito de reduzir os riscos para o alcance dos objetivos institucionais definidos pela UFC junto às demais unidades, a PROGEP possui assento permanente nos colegiados de governança da administração superior, a saber, o Comitê de Governança da Universidade e a Câmara de Atividades-meio do Comitê de Governança.

No âmbito interno da Pró-Reitoria, a estrutura de governança é composta pelo Gabinete, representado pelo Pró-Reitor de Gestão de Pessoas, e a Comissão Interna de Governança (CIGOV), com a representação dos gestores das unidades e do Núcleo de Governança e Controle Interno (NGCI) da Assessoria de Gestão de Pessoas (AGEP).

O Núcleo de Governança e Controle Interno (NGCI) foi criado em 2020, por meio da Portaria nº 3.016, de 08 de outubro de 2020, da PROGEP. Destacam-se as seguintes atribuições do NGCI relacionadas ao iGG do TCU, segundo a Progep (2022c),

I - Planejar as ações de governança no âmbito da PROGEP por meio da avaliação e proposição de ações; e da elaboração de relatórios, pareceres, recomendações de práticas de governança, especialmente relacionadas aos controles internos (com foco na gestão de riscos) e **com vistas à melhoria dos índices de governança da área de pessoal;**

II - Elaborar a Programação Anual de Ações de Governança da PROGEP, tendo **como referencial o Relatório Integrado de Governança Pública do Tribunal de Contas da União – TCU (...)**

O NGCI, portanto, elabora o planejamento das ações prioritárias em governança e controle interno da área de gestão de pessoas e submete à apreciação da CIGOV. Após aprovação, é iniciada, pelas unidades, a execução do que foi planejado.

Em novembro de 2020, foi aprovada a 1ª Programação Anual de Ações de Governança da PROGEP para ser executada durante o ano seguinte. Este documento tem a finalidade de, segundo a Progep (2022h, p. 1),

Orientar os trabalhos da PROGEP de modo a estimular a adoção de boas práticas de gestão e governança no dia a dia da Pró reitoria. Além disso, também se trata de um documento que visa apresentar à comunidade acadêmica o planejamento das ações de governança que deverão ser empreendidas pela PROGEP no ano de 2021.

Portanto, o conjunto de ações definidas na programação deverá ser executada pelos responsáveis conforme o cronograma estabelecido, fortalecendo o ambiente da governança em gestão de pessoas. Um dos instrumentos utilizados para a definição das ações foi o Levantamento Integrado de Governança do TCU, referentes aos anos de 2017 e 2018.

Para o ano de 2021, foram definidas 13 ações para execução. Uma delas, segundo a Progep (2022h, p. 5), é a ação de “organizar uma estrutura para a proposição e o acompanhamento das ações melhoria dos índices de pessoal do iGG (TCU)”.

Em dezembro de 2021, foi aprovada a 2ª Programação Anual de Ações de Governança da PROGEP para ser executada durante o ano seguinte. A metodologia de elaboração seguiu os mesmos procedimentos da programação anterior. Foram definidas 12 ações, entre elas uma nova ação relacionada ao iGG do TCU, conforme a Progep (2022h, p. 3), a de “monitorar iGestPessoas e iGovPessoas”.

Ressalta-se que o NGCI acompanha periodicamente as ações de governança da PROGEP, cujos resultados são apresentados e submetidos à apreciação do Pró-Reitor de Gestão de Pessoas por meio de relatório semestral. Após aprovação, os relatórios são publicados no sítio eletrônico da Pró-Reitoria, com o intuito de subsidiar os processos decisórios e fortalecer o princípio da transparência ativa (PROGEP, 2022c).

Nesse contexto, foram publicizados pelo NGCI três relatórios periódicos de ações de governança da PROGEP referentes ao segundo semestre de 2020, e primeiro e segundo semestres de 2021.

O primeiro relatório destacou os seguintes resultados relacionados ao iGG do TCU: realização do diagnóstico inicial de governança da PROGEP, com a identificação de práticas ainda não desenvolvidas e que podem contribuir com o amadurecimento da governança de pessoal; a criação do NGCI, sendo um de seus objetivos o de planejar as ações de governança em gestão de pessoas com vistas à melhoria dos índices de governança da área de pessoal; e o início da elaboração de uma Nota de Controle Interno referente à ação de organizar uma estrutura para a proposição e o acompanhamento das ações melhoria dos índices de pessoal do iGG (PROGEP, 2022i).

O relatório do primeiro semestre de 2021 apontou como resultados relacionados ao iGG: a realização do levantamento preliminar de práticas de governança na PROGEP; a elaboração de planilha com as ações de melhoria para o iGG 2021; a análise do novo questionário do iGG de 2021; e consolidação e aprovação na Comissão Interna de Governança da PROGEP das respostas enviadas à Secretaria de Governança (SECGOV) sobre o levantamento do TCU (PROGEP, 2022i).

O relatório do segundo semestre de 2021 destacou os seguintes resultados relacionados ao iGG: o Plano de Melhoria do iGG (relativo às práticas desenvolvidas pela PROGEP com vigência até 2023) foi enviado à SECGOV; e a apresentação pelo NGCI dos resultados alcançados pela PROGEP no iGG de 2021 (PROGEP, 2022i).

Por fim, deduz-se que a PROGEP, por meio de sua estrutura de governança, possui uma programação anual de ações de governança em gestão de pessoas consolidada. O planejamento e o monitoramento das ações são acompanhados por unidade específica, o NGCI, com o intuito de melhoria contínua dos índices de governança em gestão de pessoas do iGG do TCU.

4.2 Análise das ações de governança em gestão de pessoas

As análises realizadas levaram em consideração os conceitos apresentados pelo TCU, a estrutura do questionário do iGG a autoavaliação realizada pela PROGEP para cada questão relacionada às práticas de gestão de pessoas, bem como o estágio alcançado no iGestPessoas pela UFC para cada prática, conforme disposto no questionário disponibilizado pelo TCU no ciclo 2021, replicados nos Quadros 1 ao 7.

A prática de gestão de pessoas “**Realizar planejamento da gestão de pessoas**” prediz o alinhamento de entregas para com as necessidades institucionais, com a definição de objetivos, indicadores, metas e responsáveis. Ressalta-se que o planejamento deverá ser periodicamente monitorado. O Quadro 1 apresenta o resumo das informações.

Quadro 1 – Autoavaliação da prática de gestão de pessoas “Realizar planejamento da gestão de pessoas”.

Considerações TCU	Código e questões de autoavaliação	Autoavaliação	Estágio de governança no iGestPessoas
O planejamento da gestão de pessoas busca alinhar as entregas dessa gestão às necessidades organizacionais. Deve estabelecer claramente os objetivos e os indicadores, metas e responsáveis para cada objetivo, além das formas e da periodicidade do monitoramento do desempenho. Desse modo, ajuda a priorizar ações e permite uma análise mais criteriosa quanto ao que é possível efetivamente realizar (inclusive em relação aos recursos disponíveis).	4111. Definiram-se objetivos, indicadores e metas de desempenho para cada função (subsistema) de gestão de pessoas;	Adota em maior parte ou totalmente.	Estágio aprimorado.
	4112. Há plano(s) específico(s) para orientar a gestão de pessoas na organização; e	Adota em maior parte ou totalmente.	
	4113. A organização verifica se os gestores cumprem as políticas de gestão de pessoas.	Adota parcialmente.	

Fonte: Elaborado pelo autor com base no TCU (2020).

Adicionalmente, segundo o TCU (2020, p. 149),

Esse planejamento deve abranger todas as funções/subsistemas operacionais de gestão de pessoas (tais como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, promoção da qualidade de vida no trabalho, avaliação de desempenho, concessão de benefícios e vantagens), a fim de maximizar a contribuição de cada uma delas para a consecução dos objetivos desta gestão e da estratégia organizacional.

Nesse contexto, quanto às questões 4111 e 4112, a PROGEP evidenciou que adota ações atendendo aos critérios do TCU em sua maior parte ou totalmente. No entanto, quanto à questão 4113, considerou que adota ações parcialmente (TCU, 2021).

Constatou-se que o Plano de Desenvolvimento Institucional 2018-2022 da UFC possui a estratégia de gestão de pessoas bem definida, estabelecida no eixo “Pessoas (servidores)” com o objetivo estratégico de garantir a excelência na gestão de pessoas. Este objetivo possui como indicador de acompanhamento e monitoramento o iGG do TCU.

O objetivo estratégico está desdobrado em quatro ações estratégicas, a saber: tornar a UFC reconhecida como um excelente local para se trabalhar; proporcionar excelência no desenvolvimento profissional dos servidores a fim de atingir os objetivos da instituição; proporcionar qualidade de vida no trabalho, através de um ambiente estimulante, inclusivo, seguro e saudável, garantindo o bem-estar e favorecendo o comprometimento organizacional; e garantir a excelência nos serviços prestados (PROPLAD, 2021).

A divulgação dos resultados alcançados é realizada periodicamente por meio do relatório de gestão da UFC e da ferramenta Painéis Estratégicos de Gestão de Pessoas, ambos disponibilizados em sítio próprio da PROGEP.

No que tange a função de recrutamento e seleção, a UFC evidenciou que a admissão é realizada por meio de concurso público, conforme normativos vigentes, e que não há previsão de vagas relacionadas as vacâncias, tais como aposentadorias, não sendo possível o planejamento (TCU, 2021). No entanto, aponta-se que há a possibilidade de planejar as vacâncias, tendo em vista relatórios específicos emitidos pelo Sistema de Administração de Pessoal (SIAPE) do governo federal.

Com relação a função de treinamento e desenvolvimento, a Universidade possui o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), um dos instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) criada pelo Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, do governo federal. A definição das ações que compõem o PDP é antecedida por um levantamento de necessidade de capacitação, realizada pela PROGEP.

O desempenho desse planejamento é apresentado anualmente por meio de relatório e divulgado no sítio da Pró-Reitoria. A governança desta ação está com uma unidade específica na estrutura da PROGEP, a Divisão de Formação Profissional (DIFOP) da Coordenadoria de Desenvolvimento e Carreira (CODEC). Registra-se que o tema é acompanhado diretamente pelo Reitor da Universidade (TCU, 2021).

A função de promoção da qualidade de vida no trabalho se encontra expressa no PDI da UFC por meio de ação estratégica específica, apresentada anteriormente. A PROGEP segue as diretrizes da Política de Atenção à Saúde e Segurança do Trabalho do Servidor Público Federal (PASS), conforme Portaria Normativa nº 3, de 25 de março de 2013, do então Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) do governo federal (TCU, 2021).

A PASS está prevista no Decreto nº 6.833, de 29 de abril de 2009 que instituiu o Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal (SIASS) e o Comitê Gestor de Atenção à Saúde do Servidor. Os resultados são divulgados no sítio da PROGEP, no Relatório de Gestão e no Anuário Estatístico da UFC.

A PROGEP apresentou como evidência de atendimento à função de avaliação de desempenho a Resolução nº 10, de 08 de agosto de 2011, do Conselho Universitário (CONSUNI) da UFC. Este documento disciplina o processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos e de servidores docentes em cargos de direção. O

planejamento das avaliações de desempenho é anual, com rotinas definidas e divulgação de informações no sítio da Pró-Reitoria (TCU, 2021).

Para a função de concessão de benefícios e vantagens, destacou-se a existência de objetivo estratégico específico no PDI da Universidade, bem como a divulgação dos resultados por meio do Relatório de Gestão, disponível no sítio da Pró-Reitoria.

Ao TCU, a PROGEP evidenciou ainda que segue um conjunto de normativos sobre o tema, a saber: artigo 22 da Lei nº 8.460, de 17 de setembro de 1992 que dispõe sobre o auxílio alimentação; Decreto nº 2.880, de 15 de dezembro de 1998 e Medida Provisória nº 2.165-36, de 23 de agosto de 2001, ambas do governo federal, que regulamentam o auxílio-transporte; Decreto nº 977, de 10 de novembro de 1993, do governo federal, que regulamenta a assistência pré-escolar; e artigo 230 da Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990 e Decreto nº 4.978, de 3 de fevereiro de 2004, do governo federal, que regulamentam a saúde suplementar (TCU, 2021).

Para cada normativo apresentado, há as regulamentações específicas do governo federal por meio de portarias, orientações normativas, instruções normativas, entre outras.

Considerando o conjunto das ações apresentadas, constatou-se que a prática de gestão de pessoas relacionada à realização de planejamento está consolidada na UFC. Segundo o TCU (2020, p. 149-150), “um planejamento sólido também facilita a manutenção de caminhos adotados e evita mudanças de rumos sem motivações e divergentes do interesse público”.

Por fim, acredita-se, a partir das ações descritas, que a UFC também poderia ter sido autoavaliada na pontuação máxima quanto à questão 4113, passando de adota ações parcialmente para adota ações em maior parte ou totalmente.

Sobre a prática de gestão de pessoas “**Definir, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores**”, o Quadro 2 apresenta o resumo das informações. Segundo o TCU (2020, p. 150),

A definição adequada da demanda por colaboradores e gestores deve ser precedida da definição dos perfis profissionais desejados para cada ocupação, do quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou processo de trabalho, e da identificação das lacunas entre as necessidades atuais e futuras da organização e a capacidade existente, tanto em termos quantitativos quanto qualitativos.

Quadro 2 – Autoavaliação da prática de gestão de pessoas “Definir, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores”.

Considerações TCU	Código e questões de autoavaliação	Autoavaliação	Estágio de governança no iGestPessoas
O planejamento da força de trabalho é uma prática de gestão de pessoas que visa garantir que as unidades organizacionais possuam colaboradores e gestores na quantidade necessária (quantitativo) e com os perfis profissionais adequados para atenderem às suas necessidades (qualitativo). A prática possibilita a identificação mais precisa da real necessidade de força de trabalho e gera insumos fundamentais para os processos de seleção, movimentação e treinamento, dentre outros.	4121. Os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de gestão estão definidos e documentados;	Adota parcialmente.	Estágio iniciando
	4122. Os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de colaboradores da organização estão definidos e documentados;	Adota parcialmente.	
	4123. Há definição do quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho; e	Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo.	
	4124. Monitora-se um conjunto de indicadores relevantes sobre força de trabalho.	Adota parcialmente.	

Fonte: Elaborado pelo autor com base no TCU (2020).

A autoavaliação da UFC foi que adota parcialmente ações quanto às questões 4121, 4122 e 4124. Com relação à questão 4123, a UFC constatou que há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo, mas não apresentou evidências (TCU, 2021).

Para evidenciar os primeiros posicionamentos, a PROGEP vem implementando, desde 2017, o Programa de Gestão por Competências. A gestão por competências é considerada um modelo de gestão de pessoas para o desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais, visando o alcance dos objetivos institucionais (PROGEP, 2022d).

O programa foi desenvolvido, segundo a Progep (2022d), com o intuito de:

Mapear competências técnicas e comportamentais, necessárias aos integrantes das equipes de trabalho das unidades acadêmicas e administrativas, no cumprimento de suas responsabilidades (atividades estratégicas desenvolvidas no âmbito da unidade); diagnosticar competências técnicas e comportamentais por meio de um instrumento de avaliação customizado para cada unidade; direcionar ações de capacitação em função da área de atuação e do nível de aprofundamento necessário para cada indivíduo; obter um melhor desempenho no alcance dos objetivos institucionais, previstos no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), dentre outros benefícios.

Em fase de implantação, o programa foi apresentado à comunidade universitária em outubro de 2020, durante a Semana do Servidor da UFC, fortalecendo a sensibilização do tema aos servidores. O programa possui sistema informatizado e sítio eletrônico para a divulgação das etapas de implementação e de resultados alcançados. O gerenciamento é realizado por unidade específica, a Divisão de Gestão por Competências (DIGEC) da CODEC (TCU, 2021).

Considerando os objetivos do programa, espera-se que, ao final da implantação, a UFC possua subsídios para a definição e formalização dos perfis profissionais desejados para cada ocupação, a partir do mapeamento das competências técnicas e comportamentais.

Assim, poderá alinhar outras ações, tais como, treinamento e desenvolvimento, dimensionamento de força de trabalho, recrutamento e seleção interna, avaliação de desempenho, entre outros. Atualmente, os perfis são definidos mediante as descrições dos cargos (atribuições e responsabilidades) previstos nos editais de concurso, divulgados no sítio da Pró-Reitoria.

No contexto das responsabilidades e atribuições das ocupações relacionadas às unidades administrativas e finalísticas, a PROGEP evidenciou que as responsabilidades estão definidas em documentos internos, como o Estatuto, o Regimento Geral e o Regime da Reitoria da UFC (TCU, 2021).

Com relação a indicadores sobre a força de trabalho, a PROGEP apresentou o relatório "UFC em números", disponível no sítio da Pró-Reitoria (PROGEP, 2022e). No entanto, os últimos dados básicos divulgados são do ano de 2015. Constatou-se a existência dos Painéis Estratégicos de Gestão de Pessoas, disponível também em sítio próprio, com a atualização dos dados de pessoal.

O monitoramento dos indicadores de quadro de pessoal, movimentações, ingressos, desligamentos, aposentadorias e projeções é realizado por uma unidade específica na estrutura da PROGEP, a Divisão de Dimensionamento e Movimentação (DIMOV) da CODEC. A unidade gerencia o quadro de vagas dos servidores, disponibilizado pelo Ministério da Educação (TCU, 2021).

O monitoramento de horas de treinamento por servidor é realizado por meio da DIFOP, explanado anteriormente, com divulgação de resultados no Relatório de Gestão da UFC. Sobre a quantidade de dias de afastamento por licença saúde, o acompanhamento é realizado pela Coordenadoria de Perícia e Assistência ao Servidor (CPASE).

A partir do conjunto de ações apresentadas, constatou-se que a prática de gestão de pessoas relacionada à definição, em termos qualitativos e quantitativos, da demanda por colaboradores e gestores está em fase de consolidação na UFC. Esta prática, segundo o TCU (2020, p. 150), “gera informações objetivas que subsidiam a formulação das estratégias de gestão de pessoas, de forma que o planejamento da força de trabalho se alinhe à estratégia organizacional”.

Por fim, constatou-se que foi emitida a Portaria nº 286, de 03 de outubro de 2022, pela Reitoria, instituindo o Programa de Gestão por Competências da UFC. Acredita-se ainda que a UFC poderia ter apresentado evidências sobre a existência de decisão formal ou plano aprovado para a definição do quantitativo de colaboradores por unidade.

Para a prática de gestão de pessoas “**Assegurar o provimento das vagas existentes**”, o Quadro 3 apresenta o resumo das informações.

Quadro 3 – Autoavaliação da prática de gestão de pessoas “Assegurar o provimento das vagas existentes”.

Considerações TCU	Código e questões de autoavaliação	Autoavaliação	Estágio de governança no iGestPessoas
Consiste em garantir que os processos de seleção, escolha e movimentação de colaboradores e gestores sejam baseados em informações precisas acerca da demanda, tanto qualitativa quanto quantitativa, de força de trabalho das unidades ou processos organizacionais.	4131. A escolha dos gestores ocorre segundo perfis profissionais previamente definidos e documentados;	Adota parcialmente.	Estágio aprimorado
	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;	Adota em maior parte ou totalmente.	
	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; e	Adota em maior parte ou totalmente.	
	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.	Adota em maior parte ou totalmente.	

Fonte: Elaborado pelo autor com base no TCU (2020).

Para a questão 4131, ficou evidenciado que a PROGEP adota parcialmente ações para a escolha dos gestores a partir de perfis profissionais previamente definidos e documentados. Destacaram-se as seguintes ações: a exigência de idoneidade moral e reputação ílibada, atestada por meio de declaração, conforme Decreto nº 9.916, de 18 de julho de 2019, do governo federal; a escolha dos gestores das unidades finalísticas a partir de critérios estipulados no Regimento da UFC e da Resolução nº 13, de 22 de julho de 2019, do CONSUNI; e a disponibilização de currículos *lattes* dos gestores nos sítios eletrônicos das unidades (TCU, 2021).

No entanto, comprovou-se que a PROGEP adota, em sua maior parte ou totalmente, ações quanto à questão 4132, justificada pelos critérios mínimos de seleção de gestores da administração superior, disponíveis no Estatuto da UFC (TCU, 2021).

A mesma autoavaliação foi realizada para a questão 4133. Destacou-se a criação do Modelo de Quantitativo Mínimo (para servidores técnico-administrativos) e da Matriz de

Alocação de Vaga Docente (servidores docentes), com posterior elaboração de minuta de normativo interno que regulamentará, por meio de critérios e regras, a movimentação interna, a remoção e a solicitação de concursos públicos da UFC (TCU, 2021).

Para a questão 4134, a PROGEP evidenciou que adota ações, em sua maior parte ou totalmente, considerando que realiza análise prévia da lotação de servidores a partir do cargo de interesse das unidades, das atividades desenvolvidas, dos requisitos necessários para o desempenho do trabalho e da formação e experiências profissionais (TCU, 2021).

Esta prática depende diretamente da anterior, pois consiste em, segundo o TCU (2020, p. 151), “executar as estratégias de seleção, contratação e realocação de pessoal formuladas com base nos dados obtidos da definição adequada da demanda da força de trabalho”.

Para a questão 4131, constatou-se que a autoavaliação está coerente com a prática anterior, que também foi autoavaliada com adoção parcial. Nas três questões seguintes (4132 a 4134) foram detectadas incoerências quando comparadas com a prática de gestão anterior, tendo em vista que a prática anterior foi predominantemente autoavaliada com adoção parcial de ações, enquanto que, nestas questões, predominou a adoção de ações em maior parte ou totalmente.

Percebe-se, portanto, que tal prática está diretamente relacionada a anterior, não podendo ser consolidada sem antes avançar com a definição, em termos qualitativos e quantitativos, da demanda por colaboradores e gestores (prática apresentada anteriormente).

Por fim, considerando as ações apresentadas nesta prática, há possibilidade de melhor avaliação da prática anterior, permitindo que, no próximo ciclo de autoavaliação, a PROGEP alcance uma pontuação maior.

A prática de gestão de pessoas “**Assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados**” está voltada para a continuidade das atividades, principalmente as relacionadas a ocupações críticas, tais como gestão de folha de pagamentos, execução financeira e licitações.

Para o TCU (2020, p. 152), “tal objetivo pode ser atingido com a identificação de perfis profissionais requeridos para posições de gestão e de potenciais sucessores, e com ações de desenvolvimento ou seleção/contratação para sanar eventuais lacunas de competência”. O Quadro 4 apresenta o resumo das informações.

Quadro 4 – Autoavaliação da prática de gestão de pessoas “Assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados”.

Considerações TCU	Código e questões de autoavaliação	Autoavaliação	Estágio de governança no iGestPessoas
Tem por objetivo assegurar a continuidade das atividades e processos organizacionais, principalmente aqueles relativos às ocupações críticas de gestão, ou seja, que possuem duas características principais: dificuldade de reposição (pelo menos mantendo-se o nível de eficiência e eficácia) e influência direta nos resultados organizacionais, pois o desempenho inadequado pode colocar em risco o funcionamento da organização. Cabe mencionar que as ocupações críticas não são necessariamente posições elevadas na hierarquia.	4141. Há uma política, ou programa, de sucessão;	Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo.	Estágio inexpressivo
	4142. As ocupações críticas da organização estão identificadas;	Não adota.	
	4143. Há plano de sucessão para as ocupações críticas; e	Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo.	
	4144. A organização executa ações educacionais para assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados para as ocupações críticas.	Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo.	

Fonte: Elaborado pelo autor com base no TCU (2020).

Para esta prática de gestão, a PROGEP respondeu que há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo relacionada às questões 4141, 4143 e 4144. No entanto, respondeu que não possui as ocupações críticas identificadas (questão 4142). Para todas as respostas, não foram apresentadas evidências (TCU, 2021).

Acredita-se que a UFC poderia ter sido autoavaliada como existindo decisão formal ou plano aprovado com relação à identificação das ocupações críticas, tendo em vista a mesma informação para o plano de sucessão específico para tais ocupações, bem como a execução de ações educacionais.

Segundo o TCU (2020, p. 152), “a organização pode selecionar ou desenvolver potenciais gestores com base em perfis profissionais desejados, garantindo, no futuro, a disponibilidade de sucessores que os apresentem”.

Por fim, ressalta-se que a PROGEP possui uma minuta de programa de sucessão que está sendo discutida pela Assessoria de Gestão de Pessoas (AGEP) e que solicitou a todas as unidades a indicação de gestores substitutos eventuais que serão preparados para, quando necessário, assumam as ocupações dos titulares.

A prática de gestão de pessoas “**Desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores**” contribui para que a UFC, por meios de seus colaboradores, alcance os resultados institucionais pretendidos. O Quadro 5 apresenta o resumo das informações.

Quadro 5 – Autoavaliação da prática de gestão de pessoas “Desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores”.

Considerações TCU	Código e questões de autoavaliação	Autoavaliação	Estágio de governança no iGestPessoas
Considerando que a qualidade dos serviços prestados pelas organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU está relacionada diretamente ao conhecimento e às habilidades dos seus colaboradores, as práticas de treinamento e de desenvolvimento contribuem decisivamente para que essas organizações alcancem os resultados pretendidos. Por essa razão, as ações educacionais para o desenvolvimento das potencialidades individuais têm destaque entre as práticas de gestão de pessoas, devendo receber investimentos suficientes.	4151. As lacunas de competências dos colaboradores e gestores da organização são identificadas e documentadas;	Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo.	Estágio inexpressivo
	4152. Há ações de desenvolvimento de liderança para os colaboradores que assumem funções gerenciais; e	Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo.	
	4153 A organização avalia as ações educacionais realizadas, com o objetivo de promover melhorias em ações educacionais futuras.	Adota parcialmente.	

Fonte: Elaborado pelo autor com base no TCU (2020).

Adicionalmente, esta prática, segundo o TCU (2020, p. 153), “envolve promover ações de treinamento visando a melhoria do desempenho atual e as necessidades futuras da organização, de modo a não ser surpreendida com a carência de novas competências”.

A PROGEP respondeu que há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo relacionada à questão 4151 e 4152. Não foram apresentadas evidências. No entanto, evidenciou que adota parcialmente ações relacionadas à questão 4153. As avaliações de reação são aplicadas aos participantes de cada curso de capacitação (TCU, 2021).

As avaliações, segundo o TCU (2020, p. 153), “devem contemplar análises quanto ao atendimento de necessidades estratégicas, custo-benefício e resultados alcançados, não se limitando, portanto, a cálculos de quantidade de recursos investidos ou de ações ofertadas”.

Considerando as informações disponibilizadas no Anuário Estatístico e no Relatório de Gestão da UFC, atualmente são divulgadas informações relacionadas às quantidades de recursos investidos e de servidores participantes, além da quantidade de cursos e carga horária ofertados. Não foi possível o acesso aos *links* dos modelos de formulários de avaliação, disponibilizados nas evidências ao TCU.

Acredita-se que a UFC poderia ter sido autoavaliada como adota parcialmente ações de desenvolvimento de liderança para os colaboradores que assumem funções gerenciais. Justifica-se tal decisão pela existência do Programa de Desenvolvimento de Gestores. Segundo a Progep (2022f),

Por tratar-se de programa permanente de formação com foco nas necessidades individuais, espera-se: 1. atingir resultados que reflitam melhoria na gestão universitária; 2. dar sentido prático a conceitos de liderança, transformando diferenças em oportunidades para o pleno desenvolvimento das competências técnicas e comportamentais; 3. promover a qualidade na prestação do serviço público, com foco no desenvolvimento contínuo de novos conhecimentos e habilidades considerados essenciais para o exercício da função gerencial; 4. subsidiar o desenvolvimento de competências comportamentais e técnicas, aprimorando as lideranças atuais e despertando líderes em potencial.

Por fim, tendo em vista que um dos objetivos do programa abrange os conceitos de liderança e a prática dos mesmos, acredita-se que esta ação esteja alinhada ao Referencial Básico de Governança Pública Organizacional do TCU.

A prática de gestão de pessoas “**Desenvolver e manter ambiente de trabalho positivo para o desempenho**” objetiva a construção e manutenção de um ambiente de trabalho favorável ao bom desempenho dos servidores. O Quadro 6 apresenta o resumo das informações.

Quadro 6 – Autoavaliação da prática de gestão de pessoas “Desenvolver e manter ambiente de trabalho positivo para o desempenho”.

Considerações TCU	Código e questões de autoavaliação	Autoavaliação	Estágio de governança no iGestPessoas
Deve-se construir e manter ambiente de trabalho favorável ao bom desempenho dos colaboradores, como, por exemplo: a realização de pesquisas de opinião acerca de clima organizacional, de bem-estar e de satisfação com o trabalho; a oferta de condições mais flexíveis e estimulantes para realização do trabalho; a execução de práticas de reconhecimento e de programa de qualidade de vida; e o estabelecimento de procedimentos para identificar as razões de desligamentos voluntários e de pedidos de movimentação interna dos colaboradores.	4161. O ambiente de trabalho organizacional é avaliado;	Adota em maior parte ou totalmente.	Estágio aprimorado
	4162. A organização oferece aos colaboradores condições mais flexíveis e estimulantes para realização de trabalho, com vistas ao aumento do desempenho;	Adota parcialmente.	
	4163. Há programa(s) de qualidade de vida no trabalho;	Adota em maior parte ou totalmente.	
	4164. Há programa de reconhecimento de colaboradores e equipes;	Adota em maior parte ou totalmente.	
	4165. Há procedimentos estruturados para identificar os motivos pessoais dos desligamentos voluntários da organização;	Não adota.	
	4166. Há procedimentos estruturados para identificar os motivos dos pedidos de movimentação interna dos colaboradores da organização.	Adota em maior parte ou totalmente.	

Fonte: Elaborado pelo autor com base no TCU (2020).

No contexto da avaliação do ambiente de trabalho, o TCU (2020, p. 153) elenca duas razões para avaliar a satisfação do colaborador, a saber,

A primeira delas é a responsabilidade social que as instituições devem ter com a sua força de trabalho. Isso vale tanto para o setor privado quanto para o setor público. Outra razão importante está na possibilidade do aumento no comprometimento que os colaboradores demonstram com a organização e na promoção de um ambiente de trabalho mais humano. Todos esses são fatores críticos para o sucesso das organizações.

Alinhada aos preceitos definidos pelo Tribunal, a PROGEP evidenciou que adota em maior parte ou totalmente ações quanto à questão 4161, utilizando-se de instrumentos variados de avaliação (TCU, 2021).

Destacaram-se as seguintes ações: realização da Pesquisa de Clima Organizacional nos anos de 2018 e 2020; após resultados das pesquisas, foi desenvolvida a ação “Como implementar ações para melhorar o clima organizacional da UFC?”, lançando o desafio a ser solucionado pela comunidade universitária na edição de 2021 do Programa de Inovação Colaborativa – *Hackathon* Inovando UFC; construção coletiva com os servidores do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFC; e aplicação de questionário para avaliação da adequação do trabalho às características fisiológicas e psicossociais dos trabalhadores, entre outras (TCU, 2021).

Com relação à questão 4162, a PROGEP evidenciou que adota parcialmente ações para atendimento a este item. Segundo o TCU (2020, p. 153-154),

Condições mais flexíveis no cumprimento de jornada de trabalho, maior autonomia para realização de tarefas, programas de inclusão e de promoção ao respeito à diversidade, incentivos para capacitação contínua, podem estimular o aumento do desempenho.

Destacaram-se as ações: Programa de Gestão Orientado para Resultados, a regulamentação da flexibilização da jornada de trabalho, implementação do trabalho remoto durante a pandemia do Covid-19, Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), entre outras (TCU, 2021).

O Programa de Gestão Orientado para Resultados, com a emissão do Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022, do governo federal, passou a ser designado como Programa de Gestão e Desempenho (PGD), com modalidades de trabalho presencial e teletrabalho. Referido programa foi instituído na UFC por meio da Portaria nº 209, de 29 de junho de 2022, da Reitoria. O PGD possui a governança de unidade específica da PROGEP, a Divisão de Jornada de Trabalho (DIJOR) da Coordenadoria de Cadastro e Pagamento (COCPG).

O PGD poderá permitir, segundo a Progep (2022g), “redução de gastos públicos, manutenção de talentos, inovação nas entregas, redução de afastamentos e melhoria de qualidade de vida”. As condições flexíveis para a realização das atividades permitirão o alcance dos objetivos traçados pelo programa, referendando que tal ação está alinhada ao Referencial Básico de Governança Pública Organizacional do TCU.

Nas questões relacionadas a existência de programa de qualidade de vida no trabalho (4163) e de programa de reconhecimento de colaboradores e equipes (4164), a PROGEP respondeu que adota em maior parte ou totalmente ações para estes temas (TCU, 2021).

Como ações relacionadas à qualidade de vida, foi destacada a existência de unidade específica para gerenciar este tema: a Coordenadoria de Qualidade de Vida no Trabalho (COQVT). As ações e seus resultados são divulgados no sítio eletrônico da Pró-Reitoria, tais como o Programa de Saúde e Segurança no Trabalho e o Programa de Saúde e Bem-Estar no Trabalho. Ressaltou-se que são realizadas avaliações periódicas das ações por meio de aplicação de formulários de satisfação (TCU, 2021).

Destacou-se ainda que essas ações buscam promover a saúde física e mental dos servidores, adequadas às orientações do Tribunal. Os programas de qualidade de vida, conforme o TCU (2020, p. 154), “ao contribuir para a diminuição dos níveis de estresse e de incidência de doenças ocupacionais, tais programas reduzem os custos com a saúde, como os decorrentes de assistência médica, de absenteísmo, de acidentes de trabalho etc”.

Como qualquer órgão público, a Universidade deve seguir estritamente os normativos vigentes, em respeito ao princípio constitucional da legalidade. Nesse contexto, a UFC não pode criar benefícios remuneratórios ou financeiros. Somente seria possível por meio de lei.

No entanto, os órgãos públicos podem, segundo o TCU (2020, p. 154), “estabelecer recompensas não financeiras, focadas nas necessidades que os colaboradores têm de reconhecimento, realização, satisfação e crescimento pessoal ou coletivo”.

Nesse contexto, a PROGEP evidenciou a existência de dois programas de reconhecimento de servidores: a Semana do Servidor da UFC e a concessão de medalhas do mérito educacional, cultural, científico e administrativo, regulamentada pela Resolução nº 3, de 5 de abril de 1993, do CONSUNI (TCU, 2021).

Para a questão sobre desligamentos voluntários (4165), a PROGEP respondeu que não há no momento adoção de procedimentos estruturados. Segundo o TCU (2020, p. 154),

As razões são causas percebidas para um comportamento, podem revelar vários motivos subjacentes que o indivíduo experimenta. Por isso, é fundamental para ações de melhoria na gestão de pessoas a identificação de todas as causas, e não somente razões de caráter legal, tais como “posse em outro cargo inacumulável”.

Considerando o dispêndio de recursos quando do desligamento desses servidores, como exemplo, as indenizações em folha de pagamentos e a realização de novos concursos, destacou-se a importância para a UFC identificar os motivos da saída destes servidores. Com relação aos pedidos de movimentação interna (questão 4166), a PROGEP respondeu que adota em maior parte ou totalmente ações para estes temas. Segundo o TCU (2020, p. 154),

A identificação do conjunto de razões para esse tipo de movimentação pode ser decisiva para a melhoria de aspectos da gestão, pois podem apontar falhas em processos, unidades ou condições de trabalho como, por exemplo, excesso ou falta de carga de trabalho ou clima organizacional propício à desmotivação.

Nesse contexto, apresentou como evidências a necessidade de entrevista com psicólogo organizacional, com o intuito de compreender os motivos do pedido da movimentação. Destacou-se que, em 2021, a UFC extinguiu a Unidade de Lotação Provisória (ULPRO), utilizada para lotar servidores apresentados à PROGEP por outras unidades. Quando da extinção, a PROGEP apresentou as ferramentas institucionais existentes para a solução de conflitos ou baixo desempenho nas unidades (TCU, 2021).

Por fim, para todas as questões relacionadas a esta prática de gestão de pessoas, constatou-se que as ações apresentadas estão adequadas às orientações do TCU, permitindo que tal prática tenha autoavaliação predominantemente de adoção total ou em maior parte de ações de governança nesse tema. Considerando o conjunto das ações apresentadas, constatou-se que esta prática está consolidada na UFC.

A prática de gestão de pessoas “**Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores**” busca, segundo o TCU (2020, p. 155), “promover a melhoria do desempenho dos gestores e colaboradores e subsidiar a formulação das estratégias de gestão de pessoas”. O Quadro 7 apresenta o resumo das informações.

Quadro 7 – Autoavaliação da prática de gestão de pessoas “Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores”.

Considerações TCU	Código e questões de autoavaliação	Autoavaliação	Estágio de governança no iGestPessoas
Os colaboradores e gestores devem ser avaliados sistematicamente, segundo o desempenho individual das tarefas e atividades a eles atribuídas. Contribui para: alinhar os processos de trabalho com os objetivos estratégicos da organização; identificar as necessidades de adequação funcional relacionadas a problemas de adaptação ao cargo, à função ou à organização; democratizar o ambiente de trabalho, estabelecendo um diálogo contínuo com colaboradores e equipes a respeito dos resultados desejados pela organização.	4171. A organização estabelece metas de desempenho individuais e/ou de equipes vinculadas aos planos organizacionais;	Adota em maior parte ou totalmente.	Estágio aprimorado.
	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;	Adota em maior parte ou totalmente.	
	4173. Os avaliadores informam aos colaboradores avaliados, antes do ciclo avaliativo, os critérios que serão utilizados para a avaliação de desempenho;	Adota em maior parte ou totalmente.	
	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; e	Adota em maior parte ou totalmente.	
	4175. Os avaliadores identificam e documentam as necessidades individuais de capacitação durante o processo de avaliação de desempenho dos seus subordinados.	Adota em maior parte ou totalmente.	

Fonte: Elaborado pelo autor com base no TCU (2020).

A PROGEP se autoavaliou, em todas as questões desta prática (4171 a 4175), como adotando ações total ou em maior parte para cada tema. Como evidências, a PROGEP apresentou a Resolução nº 10, de 8 de agosto de 2011 e a Resolução nº 2, de 1º de março de 2012, ambas do CONSUNI da UFC, que disciplinam o processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos estáveis. Por fim, evidenciou que publiciza todo o processo de avaliação de servidores no sítio da Pró-Reitoria (TCU, 2021).

Destacaram-se os procedimentos para avaliações de desempenho de servidores docentes, servidores técnico-administrativos em estágio probatório e servidores técnico-administrativos estáveis. Cada categoria possui seus critérios de avaliação definidos nos normativos vigentes, externos e internos. O processo de avaliação de desempenho, segundo o TCU (2020, p. 155),

É elemento integrador de diversas práticas de gestão de pessoas, pois oferece insumos para: a melhoria de programas de capacitação, o pagamento de gratificação de desempenho, a política de promoção e progressão no cargo ou carreira, e a identificação de falhas em equipes, gestores, processos, fluxos e condições de trabalho.

A robustez do Programa de Avaliação de Desempenho da UFC permite deduzir que esta ação comprovou o grau máximo de autoavaliação para todas as questões relacionadas a esta prática de gestão de pessoas. Considerando o conjunto das ações apresentadas, constatou-se que esta prática está consolidada na UFC.

Considerando as respostas dadas pela PROGEP às questões definidas pelo TCU para as sete práticas de gestão de pessoas, a UFC alcançou, em 2017, 34% no índice iGestPessoas, expressando o nível de adoção de cada uma das práticas às sugeridas pelo TCU. Em 2018, o índice chegou a 42%, enquanto que, em 2021, foi de 52%. Em resumo, a partir da metodologia de mensuração adotada pelo TCU, a UFC avançou no Índice de Capacidade em Gestão de Pessoas (iGestPessoas).

Estes percentuais podem ser alocados aos estágios de capacidade de governança e gestão, a saber: inicial (0 a 39,99%), intermediário (40 a 70%) e aprimorado (70,01 a 100%), subdividindo-se o inicial em “inexpressivo” (0 a 14,99%) e “iniciando” (15 a 39,99%).

Nesse contexto, os percentuais alcançados pela UFC referentes ao iGestPessoas permitiu a classificação da Universidade no estágio iniciando em 2017 (34%), e no estágio intermediário em 2018 (42%) e 2021 (52%).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As instituições de ensino superior brasileiras devem estar compromissadas a desenvolver ações para a sociedade, fortalecendo a boa governança pública. Para garantir o atingimento dos objetivos institucionais e, conseqüentemente, a entrega de resultados, é necessária uma estrutura mínima de governança, norteados pelos mecanismos de liderança, estratégia e controle.

Nesse contexto, a governança pública em gestão de pessoas está consolidada na Universidade Federal do Ceará (UFC). Constatou-se que, a partir da estrutura de governança e do conjunto de ações apresentadas nesse estudo, a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) atingiu o principal objetivo da governança pública: o de contribuir decisivamente para a entrega dos resultados esperados pela sociedade.

A criação do Núcleo de Governança e Controle Interno (NGCI) permite o planejamento, monitoramento e controle das ações voltadas à gestão de pessoas, fortalecendo a boa governança da UFC. O desafio de amadurecimento da cultura da governança vem sendo superado, apesar de práticas e políticas conservadoras, e estruturas hierárquicas engessadas das universidades federais.

O objetivo geral deste trabalho foi atingido tendo em vista que as ações de governança em gestão de pessoas no âmbito da UFC foram evidenciadas, em 2021, conforme as orientações emitidas pelo TCU no Referencial Básico de Governança. As ações apresentadas estavam relacionadas às sete práticas de gestão de pessoas que compõem o Perfil Integrado de Governança e Gestão Públicas (iGG).

Os objetivos específicos foram atingidos a partir da demonstração da estrutura do questionário de autoavaliação do TCU, composto por práticas de governança (liderança, estratégia e controle), práticas de gestão de pessoas, de tecnologia da informação, de contratações e de orçamento.

Ato contínuo, foram identificadas e apresentadas, a partir da pesquisa documental em relatórios e documentos, as ações de governança alinhadas as sete práticas estabelecidas no Referencial Básico de Governança do TCU. A estrutura de governança existente na PROGEP, apresentada na quarta seção, permite o planejamento, monitoramento e controle dessas ações.

A autoavaliação da UFC permitiu, a partir da metodologia de mensuração adotada pelo TCU, que o Índice de Capacidade em Gestão de Pessoas (iGestPessoas) de 2021 alcançasse 52%, classificando-a no estágio intermediário de capacidade em gestão de pessoas, faixa que varia de 40% a 70%.

Observou-se ainda que, de forma geral, a análise aponta oportunidades de melhoria nas práticas de gestão de pessoas da UFC, tendo em vista a mesma está classificada em estágio intermediário no iGestPessoas. Depreende-se que há perspectiva de melhora do cenário, tendo em vista a evolução apresentada no índice no decorrer dos anos de 2017 (estágio iniciando), 2018 (estágio intermediário) e 2021 (estágio intermediário).

O artigo limitou-se a estudar apenas as ações de governança em gestão de pessoas na UFC, contudo podem ser analisadas os demais índices de governança do TCU, relacionados às práticas de governança (liderança, estratégia e controle), de tecnologia da informação, de contratações e de orçamento. Ademais, de modo comparativo, podem ser analisadas as ações de outras instituições federais de ensino superior.

Para futuras pesquisas sobre este tema, sugere-se ainda analisar o iGestPessoas do ano de 2021 da UFC a partir da perspectiva de governança pública aplicada pelo TCU, com o intuito de identificar as fragilidades que possam ser suprimidas por meio do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Fragilidade essa compreendida como baixa pontuação de cada variável que constitui o índice.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição do (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 11.06.2022.

BRASIL (1954), Governo Federal do. **Lei nº 2.373 de 16 de dezembro de 1954**. Cria a Universidade do Ceará. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/12373.htm. Acesso em: 11.06.2022.

BRASIL (1990), Governo Federal do. **Lei nº 8.112 de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18112cons.htm. Acesso em: 11.06.2022.

BRASIL (1992), Governo Federal do. **Lei nº 8.460 de 17 de setembro de 1992**. Concede antecipação de reajuste de vencimentos e de soldos. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18460consol.htm. Acesso em: 11.06.2022.

BRASIL (1993), Governo Federal do. **Decreto nº 977 de 10 de novembro de 1993**. Dispõe sobre a assistência pré-escolar. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/antigos/d0977.htm. Acesso em: 11.06.2022.

BRASIL (1998), Governo Federal do. **Decreto nº 2.880 de 15 de dezembro de 1998**. Regulamenta o Auxílio-Transporte. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d2880.htm. Acesso em: 11.06.2022.

BRASIL (2001), Governo Federal do. **Medida Provisória nº 2.165-36 de 23 de agosto de 2001**. Institui o Auxílio-Transporte. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/mpv/2165-36.htm.

BRASIL (2004), Governo Federal do. **Decreto nº 4.978 de 03 de fevereiro de 2004**. Regulamenta o art. 230 da Lei nº 8.112. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/decreto/d4978.htm. Acesso em: 11.06.2022.

BRASIL (2009), Governo Federal do. **Decreto nº 6.833 de 29 de abril de 2009**. Institui o SIASS. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6833.htm. Acesso em: 11.06.2022.

BRASIL (2017), Governo Federal do. **Decreto nº 9.203 de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre política de governança. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm. Acesso em: 11.06.2022.

CONSUNI (2011), Conselho Universitário da UFC. **Resolução nº 10 de 08 de agosto de 2011**. Disciplina o Processo de Avaliação de Desempenho. Disponível em: <https://www.ufc.br/a-universidade/documentos-oficiais>. Acesso em: 11.06.2022.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, disponível em: <https://www.ibgc.org.br/>. Acesso em: 04.06.2022.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MAIA, Jonas Lúcio; DI SERIO, Luiz Carlos. **Governança corporativa e estratégia empresarial: mapeamento bibliométrico da produção na área, 2017**. Disponível em: <http://revistagt.fpl.edu.br/get/article/view/1031/750>. Acesso em: 04.06.2022.

MARTINS, Kleber Watanabe Cunha. **Relação entre governança e o valor público gerado pelas universidades federais brasileiras, 2020**. Disponível em <https://periodicos.ufms.br/index.php/EIGEDIN/article/download/11684/8386/>. Acesso em 11.06.2022.

MPOG (2013), Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Portaria Normativa nº 3 de 25 de março de 2013**. Institui as diretrizes gerais de promoção da saúde do servidor público federal. Disponível em: <https://legis.sigepe.planejamento.gov.br/legis/detalhar/9279>. Acesso em: 11.06.2022.

NARDES, João Augusto Ribeiro. **Governança pública: o desafio do Brasil**. 3. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2018.

PROGEP, Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFC (2022). **Estrutura e atribuições**. Disponível em <https://progep.ufc.br/pt/estrutura-e-atribuicoes/>. Acesso em 06.08.2022.

PROGEP, Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFC (2022b). **Visão, Missão e Valores**. Disponível em <https://progep.ufc.br/pt/sobre-a-progep/visao-missao-e-valores/>. Acesso em 03.09.2022.

PROGEP, Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFC (2022c). **Portaria nº 3016/PROGEP/UFC, de 08 de outubro de 2020**. Cria o Núcleo de Governança e Controle Interno da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas PROGEP da UFC. Disponível em <https://progep.ufc.br/pt/governanca-na-progep/portarias/>. Acesso em 03.09.2022.

PROGEP, Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFC (2022d). **Programa de Gestão por Competências**. Disponível em <https://desenvolva.ufc.br/programa-de-gestao-por-competencias-na-ufc/o-que-e-gestao-por-competencias/>. Acesso em 03.09.2022.

PROGEP, Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFC (2022e). **UFC em Números**. Disponível em <https://www.ufc.br/a-universidade/ufc-em-numeros>. Acesso em 03.09.2022.

PROGEP, Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFC (2022f). **Programa de Desenvolvimento de Gestores**. Disponível em <https://desenvolvimentodegestores.ufc.br/sobre/>. Acesso em 03.09.2022.

PROGEP, Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFC (2022g). **Programa de Gestão e Desempenho**. Disponível em <https://desenvolvimentodegestores.ufc.br/sobre/>. Acesso em 03.09.2022.

PROGEP, Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFC (2022h). **1ª e 2ª Programações Anuais de Ações de Governança**. Disponível em <https://progep.ufc.br/pt/governanca-na-progep/programacao-anual-de-governanca/>. Acesso em 17.09.2022.

PROGEP, Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFC (2022i). **Relatório Periódico de Ações de Governança da Progep**. Disponível em <https://progep.ufc.br/pt/governanca-na-progep/relatorios/relatorios-semestrais-da-progep/>. Acesso em 17.09.2022.

PROPLAD, Pró-Reitoria de Planejamento e Administração da UFC. **PDI 2018-2022**. Disponível em <https://proplad.ufc.br/pt/gestao-estrategica/plano-de-desenvolvimento-institucional/pdi-2018-2022/>. Acesso em 03.09.2022.

RIBEIRO, Zilana Melo; FILHO, Persival Lopes Pompeu; PETER, Maria da Gloria Arrais; NASCIMENTO, Cicero Philip Soares do; OLIVEIRA, Talyta Eduardo; MACHADO, Marcus Vinicius Veras. **Governança Pública: Uma Análise dos Relatórios de Administração e Estatutos Sociais dos Bancos Estatais Brasileiros, 2013**. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/88>. Acesso em: 11.06.2022.

SALES, Elana Carla de Albuquerque Silva; PETER, Maria da Gloria Arrais; MACHADO, Marcus Vinicius Veras. **Governança no Setor Público Segundo a IFAC – Estudo nas Universidades Federais Brasileiras, 2015**. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/3966#:~:text=Resumo,como%20descritiva%2C%20explorat%C3%B3ria%20e%20documental>. Acesso em: 04.06.2022.

TCU. Tribunal de Contas da União (2020). **Referencial básico de governança**. Edição 3 - Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo, 2020. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/>. Acesso em 25.06.2022.

TCU. Tribunal de Contas da União (2020b). **Orientações para Interpretação e Utilização dos Indicadores de Governança e Gestão em Trabalhos de Controle Externo**. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881E76619C7601766B5B4C68429C>. Acesso em 25.06.2022.

TCU. Tribunal de Contas da União (2021). **Resultados do Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública – Ciclo 2021**. TCU, 2021. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/>. Acesso em: 25.06.2022.

UFC, Universidade Federal do Ceará (2022). **Estrutura Organizacional e Instâncias de Decisão**. Disponível em <https://www.ufc.br/a-universidade/administracao-da-ufc/85-estrutura-organizacional-e-instancias-de-decisao>. Acesso em 03.09.2022.

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. 1. ed. Porto Alegre: Penso, 2016.