

# **Governança de gestão de pessoas integrada aos ODS no plano de desenvolvimento institucional de uma universidade pública**

**Alana Alves Caminha**

Pesquisadora da Universidade Federal do Tocantins (Brasil)

[alanaac129@gmail.com](mailto:alanaac129@gmail.com)

**Cleiton Silva Ferreira Milagres**

Professor da Universidade Federal do Tocantins (Brasil)

[cleiton.milagres@uft.edu.br](mailto:cleiton.milagres@uft.edu.br)

## **Resumo**

Este estudo analisou os indicadores da governança de gestão de pessoas avaliados pelo Tribunal de Contas da União (TCU), a partir dos objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) presentes no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Universidade Federal do Tocantins (UFT). Os procedimentos metodológicos consistiram em pesquisa documental e em pesquisa de campo, por meio da observação participante. Os resultados apontaram que três práticas mensuradas pelos indicadores obtiveram resultados negativos e outras quatro obtiveram resultados positivos, sendo que todas tinham integração com um ou mais ODS inseridos no PDI da instituição.

## **Palavras-Chave**

Governança pública; Gestão de pessoas; ODS

## ***Human resource management governance integrated with the SDG in the institutional development plan of a public university***

### **Abstract**

This study analyzed the indicators of people management governance evaluated by the Federal Court of Auditors (TCU), based on the sustainable development objectives (SDGs) present in the Institutional Development Plan (PDI) of the Federal University of Tocantins (UFT). The methodological procedures consisted of documentary research and field research, through participant observation. The results showed that three practices measured by the indicators had negative results and four others had positive results, all of which were integrated with one or more SDGs included in the institution's PDI.

### **Keywords**

Public governance; People management; SDG

## ***Gobernanza de la gestión de recursos humanos integrada con los ODS en el plan de desarrollo institucional de una universidad pública***

### **Resumen**

Este estudio analizó los indicadores de gobernanza en gestión de personas evaluados por el Tribunal Federal de Cuentas (TCU), a partir de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) presentes en el Plan de Desarrollo Institucional (PDI) de la Universidad Federal de Tocantins (UFT). Los procedimientos metodológicos consistieron en la investigación documental y la investigación de campo, a través de la observación participante. Los resultados mostraron que tres prácticas medidas por los indicadores tuvieron resultados negativos y otras cuatro resultados positivos, todas ellas integradas con uno o más ODS incluidos en el PDI de la institución.

### **Palabras clave**

Gobernanza pública; Gestión de personas; ODS

# INTRODUÇÃO

A governança pública surgiu como um conceito, inicialmente incorporado do contexto privado, com o intuito de proporcionar uma gestão pública integrada aos valores esperados para a administração pública contemporânea, quais sejam, de efetividade, eficiência e eficácia (Correio & Correio, 2019).

Compreende-se a governança como a aplicação de práticas de liderança, de estratégia e de controle, que permitem aos líderes de uma organização pública e às partes interessadas avaliar sua situação, direcionar a sua atuação e monitorar o seu funcionamento (Tribunal de Contas da União [TCU], 2020). Quando relacionada ao aprimoramento da gestão de pessoas do órgão, trata-se de uma ferramenta que contribui de maneira significativa para o aperfeiçoamento do desempenho das organizações públicas.

Desse modo, a governança de gestão de pessoas caracteriza-se por meio do conjunto de práticas gerenciais e institucionais que buscam estimular o desenvolvimento de competências, a melhoria do desempenho, a motivação e o comprometimento dos servidores com a instituição, de forma a contribuir para o alcance dos resultados institucionais (TCU, 2021a).

O Tribunal de Contas da União realiza, sistematicamente, levantamentos com o objetivo de avaliar a situação da governança no setor público e incentivar as organizações públicas a adotarem boas práticas de governança. Desde 2017, o TCU unificou quatro levantamentos de governança (pessoas, TI, contratações e governança pública) efetivados com foco nas organizações públicas, além de tornar o levantamento anual, público e parte integrante do processo de prestação de contas à sociedade civil (TCU, 2021b).

As instituições participam por meio do preenchimento de um formulário de autoavaliação em que respondem aspectos relacionados a cada tema. No que concerne ao campo da gestão de pessoas, são avaliadas práticas relevantes para o desenvolvimento de uma organização como liderança, ambiente de trabalho positivo, planejamento da força de trabalho, dentre outros.

Tais aspectos encontram integração ainda com os objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) estabelecidos pela Organização das Nações Unidas (ONU) para o cumprimento da agenda 2030 no mundo, à medida que, colabora para garantir que as pessoas possam desfrutar de paz e prosperidade no ambiente ao qual estão inseridas (ONU Brasil, 2023).

Nesse contexto, a atuação da Universidade Federal do Tocantins (UFT), como instituição federal de ensino superior inserida na região da Amazônia Legal, contribui significativamente para o desenvolvimento da região. Em se tratando do processo de governança de gestão de pessoas, a instituição elaborou o seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do período de 2021 a

2025, em consonância com os ODS propostos para a agenda 2030. Assim, as ações planejadas para nortear a atuação da instituição estão ligadas a um ou mais objetivos.

Porém, como trata-se de um planejamento estratégico de longo prazo, relevante se faz entender de que forma a governança de gestão de pessoas aplicada no órgão influencia no alcance das ações do PDI integradas aos ODS.

Diante disso, este estudo tem por objetivo analisar os indicadores da governança de gestão de pessoas, a partir dos objetivos de desenvolvimento sustentável propostos no Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal do Tocantins.

Este artigo está dividido em cinco partes. A primeira por meio desta introdução em que o tema é apresentado, bem como o objetivo geral. A segunda parte é composta pelo referencial teórico. A terceira parte apresenta-se a metodologia, na qual são descritos os procedimentos adotados no presente estudo. A quarta parte, a discussão dos resultados apurados, e por fim, as considerações finais.

## 1. REVISÃO TEÓRICA

É de fundamental importância destacar a evolução do conceito de governança corporativa até a aplicação da governança nas diferentes áreas de uma organização pública, em especial, aquela relacionada à gestão de pessoas.

### 1.1. DA GOVERNANÇA PÚBLICA A GOVERNANÇA DE GESTÃO DE PESSOAS

As práticas do setor privado refletiram favoravelmente em outras áreas, introduzindo a discussão do tema da governança corporativa no setor público (Oliveira & Pisa, 2015). Mello (2006) aponta que a abordagem da governança corporativa aplicada ao setor público ganhou destaque a partir da associação do conceito à agenda do New Public Management em alguns países anglo-saxões, como Estados Unidos, Reino Unido, Canadá, Austrália e Nova Zelândia.

No Brasil, o tema governança corporativa ganha importância a partir dos anos 1990, após a falência de companhias abertas e do fechamento de grandes bancos privados pelo Banco Central, trazendo a público inúmeros esquemas de fraude nos registros e padrões contábeis. Esses fatos colocaram

em xeque a confiança nas auditorias independentes e incentivaram a busca por melhorar os níveis de governança corporativa (Borges & Serrão, 2005).

Assim, a governança pública surgiu como um novo paradigma, distinto da nova gestão pública e da administração pública burocrática tradicional. Aplica-se em novos tempos e contextos, marcados pelo pluralismo, complexidade, ambiguidade e fragmentação (Correio & Correio, 2019). Diante disso, governança pública pode ser entendida como:

(...) um processo de geração de valor público a partir de determinadas capacidades e qualidades institucionais; da colaboração entre agentes públicos e privados na coprodução de serviços, políticas e bens públicos e da melhora do desempenho. Dessa forma, nenhum desses elementos pode ser pensado de forma isolada. (Martins & Marini, 2014, p. 44).

Para a International Federation of Accountants (IFAC, 2001; 2013), a governança compreende a estrutura (administrativa, política, econômica, social, ambiental, legal e outras) que garante que os resultados pretendidos pelas partes interessadas sejam definidos e alcançados.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2012) complementam ao apontar que a governança é considerada uma das mais avançadas técnicas de gerenciamento, passível de aplicação em diversas organizações, uma vez que garante uma maior eficiência às decisões tomadas e busca ainda, eliminar o conflito de interesses.

Assim, a concepção de governança pública compreende, “entre outros aspectos da gestão, transparência, prestação de contas, ética, integridade, legalidade e participação social nas decisões” (Oliveira & Pisa, 2015, p. 1263).

No âmbito do Poder Executivo, o Decreto 9.203 de 22 de novembro de 2017 (Brasil, 2017) vem instituir a política de governança para a administração pública federal direta, autárquica e fundacional e por meio do qual define governança pública como 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”.

Nesse sentido, o Tribunal de Contas da União (TCU) tem envidado esforços para a implementação do adequado processo de governança das instituições públicas, como é possível observar por meio do Manual de 10 passos para a boa governança (TCU, 2021c) e do Referencial Básico de Governança Organizacional (TCU, 2020). Tais documentos subsidiam os gestores públicos acerca das diretrizes para a prática da governança nas instituições, bem como institui as normas para a avaliação periódica da capacidade de governança e gestão da Administração Pública.

Uma das ferramentas utilizadas para a avaliação da capacidade de governança das organizações públicas é o questionário de auto avaliação, em que os órgãos são chamados a preencher com o intuito de avaliarem as suas práticas relacionadas a diversos aspectos dos seguintes temas: governança pública organizacional, gestão de pessoas, gestão de segurança e de tecnologia da informação, gestão de contratações e gestão orçamentária. (TCU, 2021b). No último levantamento realizado em 2021, 378 organizações públicas participaram com respostas válidas.

Por sua vez, a Universidade Federal do Tocantins, por meio de normativo interno, aprovou uma política de governança e gestão de riscos com a finalidade de promover o desenvolvimento e estimular os mecanismos de governança em todos os níveis da instituição (UFT, 2022). Sobre a governança de gestão de pessoas, assim estabelece:

A Governança de Gestão de Pessoas é o conjunto de diretrizes, estruturas organizacionais, processos e mecanismos de controles que visam a assegurar que as decisões e ações relativas à gestão de pessoas estejam alinhadas às necessidades institucionais contribuindo para o alcance das suas metas. (UFT, p. 9-10, 2022)

Aliado a isso, o TCU (2021a), apresenta que a governança de pessoas deve:

- Alinhar as políticas e as estratégias de gestão de pessoas com as prioridades do negócio da organização em prol de resultados.
- Assegurar a utilização eficiente de recursos.
- Otimizar a disponibilidade e o desempenho das pessoas.
- Mitigar riscos.
- Auxiliar a tomada de decisão.
- Assegurar o cumprimento dos papéis e das responsabilidades e a transparência dos resultados.

Portanto, considerando que as pessoas são o principal recurso de uma organização, especialmente no setor público, onde a produção massiva de bens se dá por meio delas e para elas (Bergue, 2020), verifica-se que a governança de gestão das pessoas é fundamental para que as organizações consigam atender as demandas da sociedade de maneira efetiva.

Por sua vez, o desenvolvimento da sociedade e das instituições, sob a perspectiva central que as pessoas assumem, encontra relação direta com o cumprimento da agenda 2030 e dos objetivos de desenvolvimento sustentável, como discutido a seguir.

## 1.2. A AGENDA 2030 E OS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL NO PDI/UFT

Frente aos desafios emergentes na sociedade atual, advindos de um processo de intensa globalização mundial, são exigidas novas soluções para o desenvolvimento da coletividade, não apenas na forma de tecnologia ou inovações empresariais, mas também por meio de reformas e renovações em toda a sociedade (Lehtola & Ståhle, 2014).

Em virtude disso, em 2015 representantes dos 193 Estados-membros da Organização das Nações Unidas (ONU) se reuniram em Nova York e construíram a Agenda 2030, a qual constituiu-se como um plano de ação para as pessoas, o planeta e a prosperidade, que busca fortalecer a paz universal. O plano indica 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), e 169 metas, para erradicar a pobreza e promover vida digna para todos, dentro dos limites do planeta (ONU Brasil, 2023). São eles:

- **Objetivo 1.** Acabar com a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares;
- **Objetivo 2.** Acabar com a fome, alcançar a segurança alimentar e melhoria da nutrição e promover a agricultura sustentável;
- **Objetivo 3.** Assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todas e todos, em todas as idades;
- **Objetivo 4.** Assegurar a educação inclusiva e equitativa e de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todas e todos;
- **Objetivo 5.** Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas;
- **Objetivo 6.** Assegurar a disponibilidade e gestão sustentável da água e saneamento para todas e todos;
- **Objetivo 7.** Assegurar o acesso confiável, sustentável, moderno e a preço acessível à energia para todas e todos;
- **Objetivo 8.** Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todas e todos;
- **Objetivo 9.** Construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação;
- **Objetivo 10.** Reduzir a desigualdade dentro dos países e entre eles;
- **Objetivo 11.** Tornar as cidades e os assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis;
- **Objetivo 12.** Assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis;

- **Objetivo 13.** Tomar medidas urgentes para combater a mudança climática e seus impactos;
- **Objetivo 14.** Conservação e uso sustentável dos oceanos, dos mares e dos recursos marinhos para o desenvolvimento sustentável;
- **Objetivo 15.** Proteger, recuperar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir de forma sustentável as florestas, combater a desertificação, deter e reverter a degradação da terra e deter a perda de biodiversidade;
- **Objetivo 16.** Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis;
- **Objetivo 17.** Fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável (ONU Brasil, 2023).

Tais ODS foram idealizados com o intuito de superar os principais desafios de desenvolvimento sustentável, a serem enfrentados por diversos líderes de nações, pesquisadores e demais envolvidos, sob uma perspectiva de um arranjo de dimensão global, considerando múltiplos temas (Santos, Azevedo & Malafaia, 2022).

A Universidade Federal do Tocantins, como instituição pública de ensino superior inserida no contexto da Amazônia Legal, assumiu o compromisso de contribuir para o alcance dos ODS, conforme disposto no seu PDI:

[...] os ODS estão presentes no plano e diretamente relacionados às diretrizes, visando integrar a universidade ao panorama mundial da jornada coletiva para a sustentabilidade e garantir o desenvolvimento de ações inovadoras, ousadas e transformadoras que convirjam para o fornecimento de produtos e serviços que garantam a participação da UFT na construção de uma sociedade mais justa e sustentável. (UFT, p. 23, 2021)

Assim, a instituição busca desempenhar o seu papel neste esforço que deve ser conjunto, entre os atores principais envolvidos no cumprimento da agenda 2030.

## 2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo caracteriza-se como um estudo de caso, pois busca “[...] compreender fenômenos sociais complexos” (Yin, 2005, p. 20) e, ainda, permite que a investigação preserve as características holísticas e significativas dos acontecimentos no ambiente organizacional da UFT, contexto do qual não pode ser dissociado (Yin, 2005).

Os procedimentos para a realização do estudo foram a pesquisa documental, sobre o tema governança de gestão de pessoas às fontes normativas do TCU e da UFT e a pesquisa de campo, por meio da observação participante, realizada durante o mês de abril de 2023, na unidade administrativa responsável por desenvolver os mecanismos de governança de gestão de pessoas da instituição.

Zambello et al. (2018) destacam que a observação está ligada ao estabelecimento de uma percepção atenta; não podendo ser confundida com apenas ver e ouvir, mas também examinar detalhadamente os fatos ou os objetos que se deseja estudar. A observação participante, como tipologia deste método de pesquisa, vincula-se com uma participação real/direta/sem mediação do pesquisador com o objeto, a comunidade ou o grupo estudado.

Em relação à abordagem da pesquisa utilizou-se o método qualitativo, pois apesar da utilização de dados quantitativos como parte da coleta dos dados, o estudo não teve o propósito de realizar cálculos estatísticos, e sim análises interpretativas com o suporte dos dados numéricos.

Dessa forma, para o alcance do objetivo proposto foram utilizados os dados levantados no último Relatório Individual de Autoavaliação sobre Governança e Gestão Pública da UFT, referente a 2021. O relatório é dividido em quatro temas: governança pública organizacional, gestão de pessoas, gestão de segurança e de tecnologia da informação, gestão de contratações e gestão orçamentária. Neste estudo foi tratado o tema gestão de pessoas.

O relatório apresenta o resultado de 10 indicadores, cujo cálculo foi realizado com base nas respostas dadas pela instituição no questionário de autoavaliação, entre 10 de maio a 18 de junho de 2021, em que no campo da gestão de pessoas, continha 64 questões.

Os indicadores são os seguintes:

**Quadro 1 – Indicadores de Governança de Gestão de Pessoas**

iGovPessoas - Índice de Governança e Gestão de pessoas
iGestPessoas - Índice de Gestão de Pessoas
4110 - Capacidade em realizar planejamento da gestão de pessoas
4120 - Capacidade em definir a demanda por colaboradores e gestores
4130 - Capacidade em assegurar o provimento das vagas existentes
4140 - Capacidade em assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados
4150 - Capacidade em desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores
4160 - Capacidade em desenvolver e manter ambiente de trabalho positivo para o desempenho
4170 - Capacidade em gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores
EstrPessoas - Capacidade em promover a gestão estratégica de pessoas

Fonte: TCU (2021b)

Cabe ressaltar que o índice de Governança e Gestão de Pessoas (IGovPessoas) é formado pelos resultados do indicador EstrPessoas, que trata de governança de pessoal; pelas demais práticas de governança pública organizacional (que formam o agregador iGovPub); e pelas práticas avaliadas no tema gestão de pessoas (que formam o agregador iGestPessoas) (TCU, 2021a). Os resultados dos indicadores são classificados pelo TCU em 4 faixas a saber:

- Aprimorado: 70 a 100%
- Intermediário: 40 a 69,9%
- Inicial: 15 a 39,9%
- Inexpressivo: 0 a 14,9%

Os resultados obtidos são apresentados e discutidos a seguir.

### 3. ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO

Antes de iniciar a análise dos indicadores de governança de gestão de pessoas, faz-se relevante apresentar o resultado geral do relatório de auto avaliação da instituição, até mesmo para efeitos comparativos.

**Quadro 2 - Resumo da autoavaliação da UFT**

<b>Indicador</b>	<b>Valor</b>
iGG (índice integrado de governança e gestão públicas)	44,1%
iGovPub (índice de governança pública)	53,9%
iGovPessoas (índice de governança e gestão de pessoas)	51,5%
iGestPessoas (índice de capacidade em gestão de pessoas)	50,1%
iGovTI (índice de governança e gestão de TI)	37,2%
iGestTI (índice de capacidade em gestão de TI)	33,0%
iGovContrat (índice de governança e gestão de contratações)	51,4%
iGestContrat (índice de capacidade em gestão de contratações)	43,0%
iGovOrcament (índice de governança e gestão orçamentária)	60,3%
iGestOrcament (índice de capacidade em gestão orçamentária)	37,9%

Fonte: TCU (2021b)

O primeiro indicador analisado é o IGestPessoas - Índice de Gestão de Pessoas, esse indicador é composto por todas as práticas de gestão de pessoas contempladas no questionário. O seu

resultado foi de 51,5%, classificado na faixa intermediária, conforme a escala utilizada pelo TCU (2021b). Esse dado obteve um resultado satisfatório quando comparado aos demais índices da instituição, sendo mais alto até mesmo que o índice geral de governança e gestão pública (IGG) e bem próximo do índice de governança pública (IgovPub).

Em seguida buscou-se identificar as ações presentes no PDI da instituição que impactam direta ou indiretamente o resultado das práticas consideradas pelo TCU para o resultado dos indicadores de governança de gestão de pessoas. Tais ações estão dispostas no planejamento da universidade com a relação de ODS às quais elas se relacionam. A síntese da análise é exibida no quadro 3.

**Quadro 3 – Relação entre as práticas do TCU, ação do PDI e ODS**

Prática TCU	Resultado do indicador	Ação PDI	ODS envolvido
4110 - Capacidade em realizar planejamento da gestão de pessoas	Aprimorado	1.1.5 - Definir calendário e promover a realização de reuniões para planejamento das UGs; 1.2.5 - Monitorar os indicadores de desempenho institucionais; 2.1.12 - Promover evento de governança, gestão de riscos e controles na universidade; 2.1.8 - Divulgar a missão, visão e valores institucionais visando o fortalecimento da Identidade da UFT;	ODS: 16 - Paz, Justiça e Instituições Eficazes.
4120 - Definir, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores	Inicial	4.5.33 - Elaborar manual das unidades com definição das atribuições, competências e procedimentos de rotina; 4.9.8 - Atualizar política de alocação e movimentação da força de trabalho conforme mapeamento de perfil; 4.9.14 - Criar e atualizar o banco de talentos da UFT, facilitando a identificação de candidatos ao exercício de cargos de natureza gerencial.	ODS:3 - Saúde e Bem-Estar, ODS: 4 - Educação de Qualidade; ODS: 5 - Igualdade de Gênero e ODS: 16 - Paz, Justiça e Instituições Eficazes.
4130 - Assegurar o provimento das vagas existentes	Inicial	4.9.8 - Atualizar política de alocação e movimentação da força de trabalho conforme mapeamento de perfil; 4.9.14 - Criar e atualizar o banco de talentos da UFT, facilitando a identificação de candidatos ao exercício de cargos de natureza gerencial.	ODS: 4 - Educação de Qualidade;

4140 - Assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados	Inexpressivo	<p>4.3.4 - Priorizar a oferta de cursos que atendam demandas específicas dos setores da universidade baseado nas suas competências;</p> <p>4.3.11 - Fortalecer a execução do plano de capacitação observando as especificidades de cada área (PDP);</p> <p>4.3.13 - Implantar política de sucessão de servidores com foco nas práticas setoriais;</p> <p>4.9.8 - Atualizar política de alocação e movimentação da força de trabalho conforme mapeamento de perfil;</p> <p>5.10.4 - Evoluir a cultura do "aprender a aprender", trabalho colaborativo e compartilhamento do conhecimento voltado à inovação de produtos e serviços informacionais.</p>	ODS: 4 - Educação de Qualidade
4150 - Desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores	Intermediário	<p>4.2.1 - Realizar oferta de cursos na área Educação/Docência no âmbito do PROFOR e Programa Servidor Multiplicador;</p> <p>4.2.2 - Realizar a pesquisa de demanda para cursos de formação continuada docente articulando com o PDI;</p> <p>4.2.11 - Ofertar capacitação específica aos docentes da alta gestão com foco na governança institucional;</p> <p>4.3.4 - Priorizar a oferta de cursos que atendam demandas específicas dos setores da universidade baseado nas suas competências;</p> <p>4.3.8 - Efetivar a implantação de gestão por competências;</p> <p>4.3.15 - Implantar um programa de avaliação continuada com foco nas ações de desenvolvimento promovidas ou apoiadas pela UFT.</p>	ODS: 4 - Educação de Qualidade
4160 - Desenvolver e manter ambiente de trabalho positivo para o desempenho	Intermediário	<p>4.9.1 - Implantar o Programa de Incentivo a Práticas Exitosas;</p> <p>4.9.2 - Implantar Programa de Recepção e Informação do Servidor;</p> <p>4.9.3 - Ofertar oficinas voltadas à gestão de conflitos e relacionamento interpessoal;</p> <p>4.9.4 - Implantar a Política de Qualidade de Vida e Segurança do Trabalho no âmbito da UFT;</p> <p>4.9.8 - Atualizar política de alocação e movimentação da força de trabalho conforme mapeamento de perfil</p> <p>4.9.10 - Implantar política para o teletrabalho;</p> <p>4.9.23 - Desenvolver o programa de acolhimento e acompanhamento dos servidores;</p> <p>4.9.26 - Realizar avaliação ergonômica dos postos de trabalho;</p> <p>5.7.3 - Identificar os tipos de instalação e os cuidados no manuseio dos equipamentos, seguranças e riscos para o público dos laboratórios.</p>	ODS: 3 - Saúde e Bem-Estar ODS: 4 - Educação de Qualidade
4170 - Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores	Intermediário	<p>1.3.2 - Garantir e acompanhar a execução do processo de avaliação dos docentes com obrigatoriedade de respostas pelos alunos;</p> <p>4.9.15 - Implementar sistema de avaliação individual periódica dos servidores associada a metas individuais quantificáveis, de modo a desenvolver a cultura orientada a resultados;</p>	ODS: 4 - Educação de Qualidade ODS: 16 - Paz, Justiça e Instituições Eficazes.

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

A seguir são discutidas cada prática avaliada no questionário, que compõe o IGestPessoas - Índice de Gestão de Pessoas.

### **3.1. CAPACIDADE EM REALIZAR PLANEJAMENTO DA GESTÃO DE PESSOAS**

Esta prática diz respeito ao planejamento da área de gestão de pessoas do órgão, o qual deve busca alinhar as entregas dessa gestão às necessidades organizacionais. É recomendável que estabeleça claramente os objetivos e os indicadores, metas e responsáveis para cada objetivo, além das formas e da periodicidade do monitoramento do desempenho. Desse modo, auxilia a priorizar ações e proporciona uma análise mais criteriosa quanto ao que é possível efetivamente realizar (inclusive em relação aos recursos disponíveis) (TCU, 2020). O resultado deste indicador foi classificado na faixa aprimorada, sendo a prática que obteve o resultado mais alto em comparação com as demais.

Ao se analisar as ações do PDI, verificou-se que a instituição possui ações voltadas à melhoria do planejamento em gestão de pessoas, especialmente em relação aos seus indicadores de desempenho. Sobre isso, cabe destacar a observação de que a UFT possui um processo de planejamento desenvolvido para toda a organização, com a utilização do sistema NAUS, que consiste em uma plataforma própria para elaboração e monitoramento das ações propostas por unidade, com a possibilidade de registro de ações por responsável e prazo estabelecido. A ferramenta conta ainda com a classificação de todos os riscos por ação estabelecida no PDI e com um calendário de planejamento anual integrado a estas ações.

O monitoramento ocorre por meio da própria plataforma, que gera os percentuais de cumprimento relativos a cada ação e apresenta painéis em que os gestores podem acompanhar o seu andamento. Ao final do período anual, os cálculos gerados pelo sistema são utilizados para a elaboração do relatório de gestão da instituição e publicados em seu site. Dessa forma, observou-se que o resultado da prática no relatório de autoavaliação do TCU efetivamente condiz com a realidade observada em campo.

### **3.2. CAPACIDADE EM DEFINIR A DEMANDA POR COLABORADORES E GESTORES**

Este indicador 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 (TCU, 2020). O resultado desta prática alcançado no relatório de autoavaliação do TCU foi inicial.

Por meio da identificação das ações propostas no PDI da instituição, verificou-se que há iniciativas presentes no intuito de definir as atribuições, competências e procedimentos de rotina, bem como realizar o mapeamento dos perfis profissionais desejados para cada ocupação e unidade.

Observou-se na pesquisa de campo que há um projeto de dimensionamento da força de trabalho em andamento no ambiente administrativo da universidade que poderá contribuir para a melhoria do resultado deste indicador. A ferramenta permitirá que cada unidade administrativa e a gestão da instituição consigam verificar com base em dados objetivos a quantidade de pessoas ideal por setor e por processo de trabalho, para a partir de então definir um curso de ação voltado ao aperfeiçoamento desta prática.

Porém, destaca-se que cabe à instituição investir e planejar mais práticas voltadas ao tratamento deste critério, uma vez que ele impacta diretamente no próximo item e indiretamente nos demais indicadores de governança de pessoas, no sentido de otimizar a disponibilidade e o desempenho das pessoas que trabalham na instituição (TCU, 2021a).

### **3.3. CAPACIDADE EM ASSEGURAR O PROVIMENTO DAS VAGAS EXISTENTES**

Tal prática relaciona-se à garantia de 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 (TCU, 2020). O resultado deste indicador foi classificado na faixa inicial, o que já era esperado, tendo em vista o seu relacionamento com a prática anterior.

Percebeu-se na observação em campo que a organização não conta com os perfis profissionais mapeados e documentados por unidade organizacional. As atribuições formalmente utilizadas são aquelas dispostas no Plano de Carreiras de cada grupo de servidores, técnico-administrativos e docentes do magistério superior.

Por sua vez, conforme citado no item anterior, o projeto de dimensionamento da força de trabalho poderá contribuir também para a melhoria deste indicador.

Em relação ao manual de rotinas e procedimentos, a unidade responsável pelas políticas de gestão de pessoas conta com manual atualizado, disposto no site da instituição, voltado ao seu público

interno. Porém em consulta aos sites das demais unidades setoriais não se observou a mesma prática, se existe, não está disponível para acesso externo, o que indica uma deficiência nesse aspecto e um critério para que a instituição se atente, visando a melhoria do resultado deste indicador.

Sobre a escolha de perfis profissionais para a ocupação de cargos gerenciais, não existe uma prévia definição acerca destes perfis, porém as indicações são realizadas com base no currículo do servidor e experiência comprovada na área para a qual é indicado, o que inclusive segue a uma orientação legal de âmbito federal.

Esta prática se apresenta como extremamente relevante, pois permite o adequado provimento das vagas existentes, evita a seleção de profissionais com base em critérios, perfis ou quantitativos inadequados, o que por sua vez, diminui o risco de baixo desempenho das unidades organizacionais causado por falta de pessoal ou pessoal carente das qualificações necessárias para um bom desempenho das suas atribuições.

### **3.4. CAPACIDADE EM ASSEGURAR A DISPONIBILIDADE DE SUCESORES QUALIFICADOS**

Este indicador está relacionado com a capacidade da instituição identificar as suas funções críticas e assegurar disponibilidade de pessoas que possam assumir essas funções durante um afastamento ou desligamento do servidor titular da função. O resultado desta prática foi calculado na faixa inexpressiva, sendo o indicador mais baixo dentre todos os critérios.

Menciona-se que foram planejadas ações para o tratamento desta prática no PDI da instituição, no sentido de estabelecer uma política de sucessão entre os servidores, bem como a alocação e mapeamento dos perfis de trabalho aliado aos postos de trabalho.

Observou-se no trabalho de campo, que inexiste a identificação das funções críticas da instituição, algo intrinsecamente ligado ao resultado deste indicador, pois esta identificação seria o primeiro passo para o planejamento de uma política de sucessão para estas funções, o que também não foi identificado no trabalho de campo.

Em relação à sucessão de líderes, a instituição realiza ações voltadas à capacitação dos servidores ocupantes de funções gerenciais, com a inclusão dos seus substitutos, no intuito de preparar estas pessoas para uma futura necessidade de ocupação de cargos de gestão. Menciona-se o Seminário Capacita Governança e o Workshop Energy Day, evento voltado para a alta gestão.

### **3.5. CAPACIDADE EM DESENVOLVER AS COMPETÊNCIAS DOS COLABORADORES E DOS GESTORES**

Esta prática diz respeito ao desenvolvimento de competências dos servidores e identificação de lacunas de competência, com o objetivo de oferecer ações voltadas para o tratamento dessas lacunas, além disso, trata também de ações de capacitação voltadas para o desenvolvimento de líderes. O resultado obtido no relatório de autoavaliação foi na faixa intermediária.

Verificou-se nas ações do PDI a proposição de várias ações relacionadas ao desenvolvimento deste indicador, aplicáveis tanto ao servidor docente quanto ao técnico-administrativo, o que indica um esforço da organização com o desenvolvimento do seu quadro de pessoal.

No trabalho de campo foi observada a execução de ações relacionadas ao início do processo de gestão por competências, a Universidade firmou um Termo de Execução Descentralizada com a Universidade Federal do Pará executado por meio do laboratório Gestcom, em que foram realizadas o mapeamento das competências dos setores da instituição. Realizaram-se as oficinas em todas as unidades, no período de abril a setembro de 2019, porém em virtude de alteração na estrutura organizacional do órgão, o trabalho precisará ser revisado, ação esta incluída no PDI atual.

Entretanto, destaca-se que houve mudanças na legislação que trata do tema gestão por competências na administração federal, sendo estas alterações apontadas como um dos principais motivos para a suspensão do processo, pois critérios que antes eram considerados condutores e obrigatórios ao processo foram excluídos da legislação em vigor. Dessa forma, cabe descobrir como os órgãos de controle aplicarão tais mudanças no processo de avaliação.

Ressalta-se que, em relação à capacitação voltada para os ocupantes de postos gerenciais, a instituição realiza periodicamente eventos e seminários para os gestores sobre temas relevantes no processo de liderança, como governança pública, gestão de riscos e oficinas para os docentes ingressantes no cargo de coordenadores de cursos de graduação.

### **3.6. CAPACIDADE EM DESENVOLVER E MANTER AMBIENTE DE TRABALHO POSITIVO PARA O DESEMPENHO**

Esta prática está relacionada à oferta de condições flexíveis e estimulantes para realização do trabalho, com vistas ao aumento do desempenho das pessoas. Seu resultado foi classificado em intermediário.

Por meio da análise das ações do PDI, verificou-se que esta é uma das práticas que mais tem ações voltadas ao seu aprimoramento. Apesar da instituição ter obtido um resultado potencialmente positivo, observou-se a ausência de vários aspectos avaliados pelo TCU como a inexistência de um programa formal de qualidade de vida e de um programa de reconhecimento dos servidores e equipes. O que se observou é que existem ações isoladas e eventos que contribuem para o desenvolvimento de um ambiente de trabalho positivo, como a Clínica do Trabalho desenvolvida pela equipe de psicólogas do Siass/TO que possibilita um espaço público de discussão, deliberação e de escuta privilegiada sobre as vivências do trabalho, por meio de reuniões em grupo.

Por sua vez, observou-se na pesquisa de campo que já há iniciativas em andamento que visam tratar estes fatores, como a elaboração de uma política de qualidade de vida, com vários programas e projetos componentes, inclusive um programa de reconhecimento de servidores.

Cabe ressaltar ainda, que a instituição desenvolve o programa de gestão e desempenho como ferramenta de trabalho flexível nas suas unidades administrativas, o que possibilita a realização do teletrabalho em suas modalidades parcial e integral.

Contudo, não foram identificadas ferramentas ou procedimentos que possibilitem a identificação dos motivos para desligamentos voluntários da instituição ou movimentação interna entre os servidores, o que é avaliado pelo TCU e oferece subsídios para que a instituição possa conhecer os fatores que provocam estes pedidos por parte dos seus servidores e assim elaborar estratégias para a sua mitigação.

Apesar disso, verificou-se que esta prática apresenta potencialidades futuras de melhoria do resultado, quando medida novamente.

### **3.7. CAPACIDADE EM GERIR O DESEMPENHO DOS COLABORADORES E DOS GESTORES**

Este critério diz respeito ao estabelecimento de metas de desempenho individuais e/ou de equipes vinculadas aos planos organizacionais e à avaliação de desempenho individual aliada ao alcance dessas metas. A prática busca gerar a melhoria do desempenho dos gestores e servidores e embasar a formulação das estratégias de gestão de pessoas. O resultado obtido no relatório de autoavaliação foi intermediário.

Ao analisar as ações do PDI, verificou-se a proposição de ações relacionadas ao estabelecimento de um sistema de avaliação de desempenho individual por metas e indicadores.

Atualmente, a instituição realiza a avaliação de desempenho dos seus servidores por meio de campanha institucional realizada anualmente, em que o servidor técnico administrativo e os docentes em cargos de gestão realizam sua autoavaliação, avaliação da equipe de trabalho e do gestor imediato e por sua vez, são avaliados por estes. Porém, se faz necessário que seja desenvolvida uma metodologia que utilize o alcance de metas de desempenho durante este processo, uma vez que parte da instituição já desenvolve suas atividades no regime de trabalho por resultados por meio do Programa de Gestão e Desempenho.

Portanto, este indicador possui oportunidades de melhorias por parte da instituição.

### **3.8. ESTRPRESSOAS - CAPACIDADE EM PROMOVER A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS**

Este índice foi inserido na análise por influenciar o resultado do indicador IGovPessoas e por ser um indicador relevante para a governança de gestão de pessoas dos órgãos, uma vez que ele avalia dois critérios fundamentais: se a alta administração estabeleceu um modelo de gestão de pessoas e se a liderança monitora o desempenho da gestão de pessoas. O seu resultado no âmbito da UFT foi classificado na faixa aprimorada.

Por meio da observação em campo, verificou-se que o modelo de gestão de pessoas está estabelecido e em desenvolvimento pela unidade responsável, as proposições dispostas no PDI orientam a atuação da gestão de pessoas do órgão e o seu desempenho é monitorado por indicadores internos e ferramentas dispostas no sistema de planejamento da universidade, o NAUS.

Um aspecto de melhoria identificado em relação a este indicador é o fato de não ter sido identificada uma ferramenta de medição do clima organizacional, conforme apontado no relatório do TCU (2021b), o que se apresenta relevante para o desenvolvimento da gestão estratégica de pessoas da instituição.

### **3.9. OS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E O PDI/UFT**

Por meio da análise realizada acerca dos ODS presentes nas ações do PDI envolvidas nas práticas de governança de gestão de pessoas, observou-se que o objetivo com maior incidência no plano da instituição é o ODS 04 – educação de qualidade. Por sua vez, este objetivo está diretamente ligado à atividade-fim da organização, portanto apresenta conformidade com o que o TCU (2021a) estabelece como objetivo para a governança de pessoas em relação ao alinhamento das

políticas e das estratégias de gestão de pessoas com as prioridades do negócio da organização em prol de resultados.

Em seguida, verificou-se que um objetivo fortemente presente, após o citado anteriormente, é o ODS 16 - Paz, Justiça e Instituições Eficazes. Este objetivo possui como uma de suas metas construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis, integrando-se aos objetivos que o TCU (2021a) apresenta, especialmente quanto à otimização da disponibilidade e do desempenho das pessoas, uma vez que estas são as principais responsáveis pela construção de instituições pacíficas, justas e eficazes e, ainda quanto ao auxílio para a tomada de decisão.

Outros objetivos com menos incidência, mas ainda presentes nas ações do PDI da universidade foram: ODS:3 - Saúde e Bem-Estar, o qual assume papel de destaque no desenvolvimento da governança de gestão de pessoas, por impactar a maior parte das práticas avaliadas pelo TCU sobre o desempenho de servidores; e o ODS: 5 - Igualdade de Gênero, que deve permear também as outras práticas relacionadas ao provimento das vagas existentes, à disponibilidade de sucessores qualificados e especialmente sobre a oferta de um ambiente de trabalho positivo.

Por outro lado, percebeu-se a ausência de objetivos relevantes nas ações ligadas ao tema, por exemplo no que se refere ao ODS 8 - Trabalho decente e crescimento econômico, que visa promover políticas orientadas para o desenvolvimento que apoiem as atividades produtivas, geração de emprego decente, empreendedorismo, criatividade e inovação [...] (ONU Brasil, 2023). Tal objetivo apresenta oportunidades de melhoria na prática relacionada ao desenvolvimento das competências dos colaboradores e gestores, no sentido de viabilizar ações voltadas para a promoção dessas atividades no ambiente organizacional.

Cita-se ainda, a ausência do ODS 17 - Parcerias e meios de implementação, o qual visa reforçar os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável. Este, por sua vez, possui potencial de contribuir para o aperfeiçoamento da prática sobre o desenvolvimento e manutenção de um ambiente de trabalho positivo para o desempenho, com a realização de parcerias internas e externas, que objetivem facilitar a oferta de condições flexíveis e estimulantes para a realização do trabalho.

Ambos os objetivos podem colaborar eficazmente no que a instituição coloca como compromisso em relação à contribuição para o alcance dos ODS e para a governança de gestão de pessoas, quando cita que busca “[...] integrar a universidade ao panorama mundial da jornada coletiva para a sustentabilidade e garantir o desenvolvimento de ações inovadoras, ousadas e transformadoras.” (UFT, p. 23, 2021).

# CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar os indicadores da governança de gestão de pessoas, a partir dos objetivos de desenvolvimento sustentável propostos no Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal do Tocantins.

Em relação ao indicador geral mensurado pelo Tribunal de Contas da União, o IGestPessoas - Índice de Gestão de Pessoas, a instituição conta com um bom resultado quando comparado com os índices dos demais campos avaliados, uma vez que atingiu o valor de 51,5%. Cabe destacar que esse indicador é composto por todas as práticas de gestão de pessoas contempladas no questionário de autoavaliação e analisadas individualmente neste estudo.

Sobre as práticas mensuradas pelo TCU, observou-se que três delas obtiveram resultados negativos, variando da faixa inexpressiva a inicial e outras três obtiveram resultados positivos, alcançando a faixa intermediária. Uma prática apenas atingiu o resultado aprimorado.

Dessa forma, observa-se que a instituição ainda tem aspectos a melhorar para aumentar o resultado destes indicadores e, especialmente, os seus efeitos na governança de gestão de pessoas efetivamente praticada no ambiente organizacional. Tais práticas estão relacionadas, sobretudo, à capacidade da universidade em definir e assegurar o provimento de vagas por colaboradores e gestores, bem como garantir a disponibilidade de sucessores qualificados para estes postos de trabalho.

Contudo, cabe mencionar que o questionário de autoavaliação foi respondido em 2021, assim observou-se por meio da pesquisa de campo que a instituição já conta com projetos em andamento que poderão contribuir para o tratamento destas práticas, como é o caso do programa de reconhecimento de servidores, e de dimensionamento da força de trabalho. Se de fato, esse impacto será observado na prática, cabe uma investigação posterior a respeito.

Destacou-se nos resultados o fato da prática com resultado aprimorado ser um fator relevante para a governança de gestão de pessoas, que é a capacidade em realizar o planejamento da área. Foi observado que a instituição possui meios e ferramentas que garantem um planejamento efetivo e o seu monitoramento eficaz pelas instâncias competentes.

Acerca da integração das ações contidas no PDI da universidade com os ODS estabelecidos para a agenda 2030, relacionados à governança de gestão de pessoas, os resultados apontaram que eles estão em conformidade com o que o TCU (2021a) estabelece como finalidade neste tema. Porém, houve uma concentração maior em alguns objetivos e a inexistência de outros que se apresentam igualmente relevantes para o desenvolvimento do campo.

Por outro lado, é importante mencionar que este estudo, por ser um caso específico, não permite generalizações, visto que se baseou em pesquisa documental e observação participante, sem conhecer a opinião dos gestores sobre o problema ora discutido. Desse modo, recomenda-se que novos estudos sejam realizados, tanto no contexto aqui apresentado, com o intuito de prover a instituição com instrumentos que possam auxiliá-la a incrementar o seu processo de governança de gestão de pessoas, quanto estudos comparativos com outras instituições de ensino superior públicas ou privadas.

Por fim, vale refletir que a governança de gestão de pessoas é muito mais do que apenas indicadores, sendo este um meio de avaliação objetiva que não considera aspectos subjetivos atinentes ao processo, como a percepção dos atores envolvidos. Nesse sentido, espera-se com este trabalho, ofertar uma análise objetiva à instituição objeto do estudo para que considere as potencialidades deste processo no aperfeiçoamento do seu desempenho organizacional, mas sem desconsiderar as pessoas, visto que elas são o principal ativo das organizações.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bergue, S. T. (2020). Gestão estratégica de pessoas no Setor Público. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum.
- Borges, Luiz F. X., & Serrão, Carlos F. de B. (2005). Aspectos de governança corporativa moderna no Brasil. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, 12(24), 111-148, Recuperado de [https://web.bnDES.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/9643/2/RB%202024%20Aspectos%20de%20Governan%C3%A7a%20Corporativa%20Moderna%20no%20Brasil\\_P\\_BD.pdf](https://web.bnDES.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/9643/2/RB%202024%20Aspectos%20de%20Governan%C3%A7a%20Corporativa%20Moderna%20no%20Brasil_P_BD.pdf)
- Brasil, Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. (2017). Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Recuperado de [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm)
- Correio, Márcia N. P. O & Correio, Oderlane V. O. (2019). Práticas de Governança Pública Adotadas pela Administração Pública Federal Brasileira. Administração Pública e Gestão Social, Universidade Federal de Viçosa, 11(2), Recuperado de <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/5431/pdf>
- Hitt, M. A.; Ireland, R. D. & Hoskisson, R. E. (2012). Strategic management cases: competitiveness and globalization. Cengage Learning.
- International Federation Of Accountants (IFAC). (2001). Study 13 – Governance in the public sector.
- \_\_\_\_\_. (2013). International framework: good governance in the public sector.

Lehtola, V. V & Ståhle, P. (2014). Societal innovation at the interface of the state and civil Society. Innovation: The European Journal of Social Science Research, 27(2), 152-174 Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/263287138\\_Societal\\_innovation\\_at\\_the\\_interface\\_of\\_the\\_state\\_and\\_civil\\_society](https://www.researchgate.net/publication/263287138_Societal_innovation_at_the_interface_of_the_state_and_civil_society)

Martins, H. F. & Marini, C. (2014). Governança Pública Contemporânea: uma tentativa de dissecação conceitual. Revista TCU, 130, 42-53. Recuperado de <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/40>

Mello, G. R. (2006). Governança corporativa no setor público federal brasileiro. (Dissertação de Mestrado) Universidade de São Paulo, SP. Recuperado de <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-28072006-093658/publico/governancacorporativanosetorpublicofederalbrasileiro.pdf>

Santos, P. S.; Azevedo, D. B. & Malafaia, G. C. (2022). Reflexões sobre o alcance da governança colaborativa, a partir dos diálogos entre os stakeholders, no âmbito dos objetivos do desenvolvimento sustentável. Desafio Online, 10(3), 589-609. Recuperado de <https://desafioonline.ufms.br/index.php/deson/article/view/16075/11230>

Oliveira, A. G & Pisa, B. J. I (2015). GovP: índice de avaliação da governança pública—instrumento de planejamento do Estado e de controle social pelo cidadão. Revista de Administração Pública, 5(49), 1263-1290. Recuperado de <https://www.scielo.br/j/rap/a/KxTVtv4BGSZCLpYDP4b4wRR/?format=pdf&lang=pt>

Organização das Nações Unidas Brasil. (2015). Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. Recuperado de <https://brasil.un.org/pt-br/91863-agenda-2030-para-o-desenvolvimento-sustent%C3%A1vel>

Tribunal de Contas da União. (2020). Referencial Básico de Governança Organizacional para organizações Públicas e Entes Jurisdicionados ao TCU. 3. ed. Brasília: TCU. Recuperado de <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/governanca-no-setor-publico/publicacoes.htm>

Tribunal de Contas da União. (2021a). Acórdão 2164/2021 – Plenário. Brasília: TCU. Recuperado de <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/documento/acordao-completo/AC-2164-36%252F21-P/%2520/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0/%2520>

Tribunal de Contas da União. (2021b). Levantamento de Governança e Gestão Públicas - Relatório individual da autoavaliação Fundação Universidade Federal do Tocantins (UFT). Brasília: TCU. Recuperado de <https://www.tcu.gov.br/igg2021/iGG2021%20-%2020178%20-%20UFT.pdf>

Tribunal de Contas da União. (2021c). 10 Passos para a Boa Governança. 2. ed. Brasília: TCU. Recuperado de <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/governanca-no-setor-publico/publicacoes.htm>

Universidade Federal do Tocantins. (2021). Resolução Nº 38, de 23 de abril de 2021 – CONSUNI/UFT. Dispõe sobre o Plano de Desenvolvimento

Institucional (PDI) da Universidade Federal do Tocantins. Recuperado de [https://docs.uft.edu.br/share/s/I6G29vJbQ1ikIp\\_eqtOvgw](https://docs.uft.edu.br/share/s/I6G29vJbQ1ikIp_eqtOvgw)

\_\_\_\_\_(2022). Resolução Nº 68, de 06 de julho de 2022 –CONSUNI/UFT. Dispõe sobre a Política de Governança e Gestão de Riscos da Universidade Federal do Tocantins (UFT). Palmas: UFT. Recuperado de <https://docs.uft.edu.br/share/s/h8D49a41Q7KFaaeqkEm0GQ>

Yin R. K. (2005). Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman.

Zambello, A. V; Soares, A. G; Tauil, C. E; Donzelli, C. A; Fontana, F; Mazucato, T. P. S; Chotolli, W. P. (2018). Metodologia da pesquisa e do trabalho científico. Penápolis: FUNEPE.