

# BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA

## COMO IDENTIFICAR?



# BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA

## COMO IDENTIFICAR?



## Ficha técnica

Ministério da Educação  
Universidade Federal do Ceará  
Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas  
Núcleo de Governança e Controle Interno

<b>Reitor</b>	José Cândido Lustosa Bittencourt de Albuquerque
<b>Pró-Reitor</b>	Marcus Vinícius Veras Machado
<b>Pró-Reitora Adjunta</b>	Telma Araújo do Nascimento
<b>Conteúdo</b>	Ana Maria de Lima Simões e Islane Vidal Fonteles
<b>Projeto Gráfico e Diagramação</b>	Ana Cristina Teixeira de Brito e Natália Alencar Figueiredo
<b>Revisão de Língua Portuguesa</b>	Ana Cristina Teixeira de Brito, Ana Maria de Lima Simões, Islane Vidal Fonteles e Natália Alencar Figueiredo



## Apresentação

Como forma de colaborar ativamente com a melhoria para o ambiente de Governança na UFC, no âmbito da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), o presente instrumento foi elaborado para refletir e orientar os trabalhos de identificação e desenvolvimento das boas práticas de governança na área de gestão de pessoas. Ressalta-se que, apesar de não ser o objetivo principal, todo esse esforço pode ocasionar a evolução do Índice de Governança e Gestão de Pessoas (iGovPessoas) e do Índice de Gestão de Pessoas (iGestPessoas).

Assim, percebe-se que para a tarefa de identificar as “boas práticas de governança” é interessante seguir os passos abaixo:

1. Conhecer as definições sobre governança (**ver Instrumento 1**);
2. Conhecer os documentos técnicos federais sobre governança (**ver Instrumento 2**);
3. Aprofundar os conhecimentos sobre “boas práticas de governança” na gestão de pessoas (**ver Instrumento 3**);
4. Identificar ações com características de “boas práticas de governança” na gestão de pessoas (**ver Instrumento 4**); e
5. Estabelecer um fluxo para a identificação de “boas práticas de governança” na gestão de pessoas (**ver instrumento 5**).

De modo geral, o presente material tem o objetivo de oportunizar a compreensão dos gestores e das suas equipes sobre do que se tratam as “boas práticas de governança” e orientá-los minimamente para realizar a identificação de ações com esse potencial.

## Instrumento 1

Conhecer as definições sobre governança

É fundamental que todos os membros das diferentes equipes de trabalho da PROGEP sejam estimulados a conhecer os principais termos utilizados na área de governança.

Como primeiro termo, destaca-se a definição sobre governança, adotada pela Secretaria de Governança da UFC (SECGOV), que segue o mesmo entendimento do Tribunal de Contas da União (TCU):

“Governança no setor público: 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.”

De acordo com o TCU, a “boa governança” tem como propósito conquistar e preservar a credibilidade da instituição face à sociedade, por meio de um conjunto eficiente de mecanismos, a fim de assegurar que as ações executadas estejam sempre alinhadas ao interesse público”.

Diante disso, antes de avançar com a compreensão sobre os elementos característicos de uma “boa prática de governança” é necessário conhecer minimamente a definição de alguns elementos diretamente relacionados à governança e que, conseqüentemente, condicionam às suas boas práticas.

A partir da consulta ao [glossário do Levantamento Integrado de Governança \(2021\)](#) e à [Seção de Perguntas Frequentes do iGG \(2021\)](#), foi possível responder aos questionamentos destacados a seguir:



### 1. O que é governança?

É a aplicação de práticas de liderança, de estratégia e de controle, que permitem aos mandatários de uma organização pública e às partes nela interessadas avaliar sua situação e demandas, direcionar a sua atuação e monitorar o seu funcionamento, de modo a aumentar as chances de entrega de bons resultados aos cidadãos, em termos de serviços e de políticas públicas. (Fonte: [Glossário TCU, 2021](#))

### 2. O que seriam os “processos de governança”?

Processos que moldam a maneira como uma organização é dirigida e monitorada para o alcance dos seus objetivos e cumprimento das suas obrigações de prestação de contas e responsabilidade. (Fonte: [Glossário TCU, 2021](#))

### 3. Qual a finalidade da “boa governança”?

A boa governança tem como propósito conquistar e preservar a credibilidade da instituição face à sociedade, por meio de um conjunto eficiente de mecanismos, a fim de assegurar que as ações executadas estejam sempre alinhadas ao interesse público. (Fonte: [TCU](#))

### 4. Do que se trata o Levantamento de Governança do TCU?

Trata-se de um documento que reúne e organiza boas práticas de governança, que se aplicadas podem incrementar o desempenho organizacional. (Fonte: [TCU](#))

### 5. O que são evidências?

São documentos, de vários tipos, que comprovem a existência da “boa prática de governança”, de modo que ela não seja apenas uma ideia, mas possua alguma materialidade e que essas informações fiquem “à disposição das instâncias de controle, para verificação de consistência e fidedignidade” quando necessário. (Fonte: [FAQ iGG, 2021](#))

### 6. Do que se trata o controle?

São “as ações estabelecidas por meio de políticas e procedimentos que ajudam a garantir o cumprimento das diretrizes determinadas pela administração para mitigar os riscos à realização dos objetivos.” (Fonte: [Glossário TCU, 2021](#))

### 7. Do que se trata a identificação de riscos?

É o “processo de busca, reconhecimento e descrição de riscos; envolve a identificação das fontes de risco, os eventos, suas causas e suas consequências potenciais. A organização pode usar uma variedade de técnicas para identificar incertezas que podem afetar um ou mais objetivos”. (Fonte: [Glossário TCU, 2021](#))

### 8. O que é Integridade Pública?

É o comportamento da organização e do agente público, referindo-se à sua adesão e alinhamento consistente aos valores, princípios e normas éticas comuns para sustentar e priorizar o interesse público sobre os interesses privados. (Fonte: [Glossário TCU, 2021](#))

### 9. O que são os órgãos de controle?

São as organizações responsáveis por atividades de controle externo, bem como as responsáveis pelo controle interno. (Fonte: [Glossário TCU, 2021](#))

### 10. O que são os órgãos de controle interno?

São unidades administrativas, integrantes dos sistemas de controle interno da administração pública federal direta, incumbidas, dentre outras funções, da verificação da consistência e qualidade dos controles internos, bem como do apoio às atividades de controle externo exercidas pelo Tribunal. (Fonte: [Glossário TCU, 2021](#))



## 11. O que são os órgãos de controle externo?

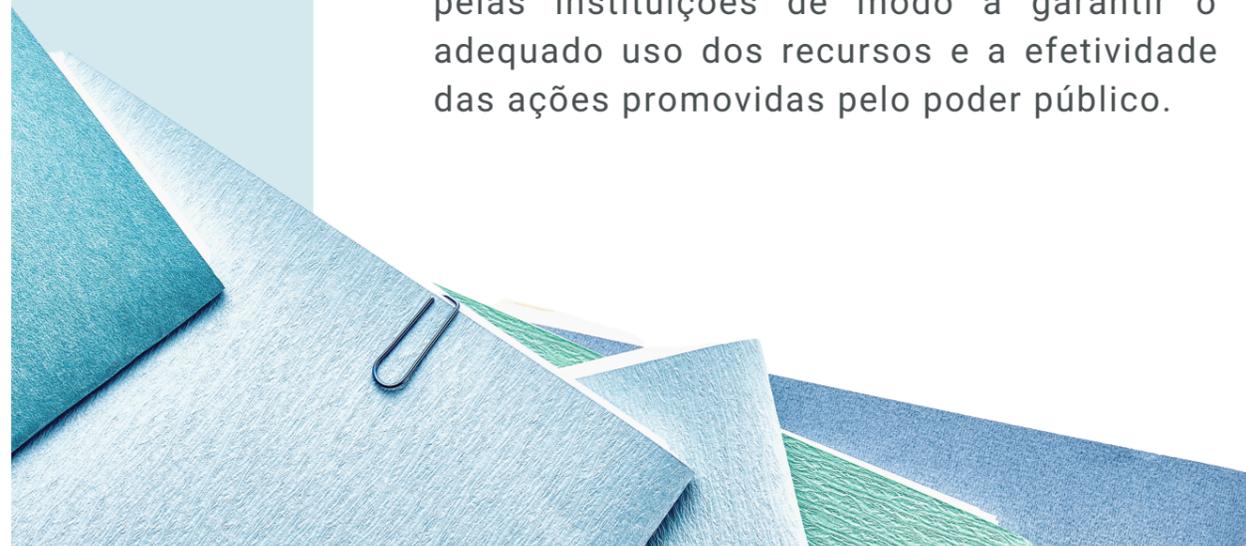
São instâncias com poder fiscalizador das entregas realizadas pelas instituições que envolvam recursos públicos. Como exemplo: o Poder Legislativo (Câmara de Deputados e Senado Federal) e Tribunal de Contas da União, que auxilia o Poder Legislativo a exercer o controle externo. (Fonte: [Glossário TCU, 2021](#))

## 12. O que são consideradas evidências de governança?

São comprovações documentais com o registro dos projetos e das ações realizadas. Essas comprovações devem ser organizadas de modo a comprovar com consistência e fidedignidade a existência das práticas de governança que possam ser percebidas e questionadas pela sociedade e pelos órgãos de controle (especificamente pelo TCU). As evidências devem ser registradas no Levantamento Integrado de Gestão e Governança do TCU de modo a informar o tipo, o número, o assunto e a data (link de acesso, caso se aplique) dos documentos que fundamentam as respostas ao TCU. (Fonte: adaptado de [FAQ iGG, 2021](#))

Após a compreensão dessas 12 perguntas iniciais é possível considerar que as instituições públicas têm como finalidade ofertar à sociedade serviços de interesse público, por meio dos recursos públicos que foram confiados aos órgãos, seus gestores e às suas equipes. Essa dinâmica é monitorada por instâncias denominadas órgãos de controle que também são conhecidos como os “olhos da sociedade”. Esse conjunto de elementos é chamado de partes interessadas. Em resumo, as partes interessadas são:

- a sociedade: demandante, financiadora e fiscalizadora da estrutura pública;
- as instituições públicas: diretamente envolvidas com as entregas esperadas pela sociedade e que recebem os recursos públicos confiados pela sociedade para que se revertam em serviços à população;
- os órgãos de controle: instâncias responsáveis pela fiscalização e monitoramento dos trabalhos realizados pelas instituições de modo a garantir o adequado uso dos recursos e a efetividade das ações promovidas pelo poder público.



## Instrumento 2

Conhecer os documentos técnicos federais sobre governança

Para viabilizar as entregas demandadas pela sociedade, as instituições desenvolvem projetos, processos e ações minimamente organizados e documentados para comprovar a responsabilidade sobre o uso adequado dos recursos públicos.

Nesse sentido, os órgãos de controle (especialmente a CGU e o TCU) realizam, além do papel fiscalizador do destino dos recursos, as orientações para que as ações sejam desenvolvidas pelas instituições, considerando elementos mínimos para a transparência e incentivo à efetividade das entregas dos serviços e produtos. Esses elementos mínimos são as “boas práticas de governança”.

No quadro1 apresenta a literatura técnica essencial para o conhecimento sobre gestão pública e suas práticas.

Figura 1 - Materiais instrucionais

Referencial Básico de Governança Pública Organizacional	TCU	<a href="https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F7AB5B041017BABE767F6467E">https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F7AB5B041017BABE767F6467E</a>
10 Passos para a Boa Governança	TCU	<a href="https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F77D5272801781902F2E00A01">https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F77D5272801781902F2E00A01</a>
Glossário do Levantamento de Governança 2021	TCU	<a href="https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881E78EC66CF0179CD3C94EB3323">https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881E78EC66CF0179CD3C94EB3323</a>
FAQ - dúvidas frequentes	TCU	<a href="https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881E7AB5C6AE017B8786B5270F13">https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881E7AB5C6AE017B8786B5270F13</a>
Guia da Política de Governança Pública	TCU	<a href="https://www.gov.br/casacivil/pt-br/centrais-de-conteudo/downloads/guia-da-politica-de-governanca-publica">https://www.gov.br/casacivil/pt-br/centrais-de-conteudo/downloads/guia-da-politica-de-governanca-publica</a>

Fonte: elaboração dos autores (2022)

Assim, é de fundamental importância entender os componentes basilares característicos de uma “boa prática de governança”.

## Instrumento 3

Aprofundar os conhecimentos sobre “boas práticas de governança” na gestão de pessoas

A identificação dos interesses e das necessidades dos cidadãos devem ser refletidos em ações práticas, ou seja, em respostas do governo à sua população. Para que essas ações de fato representem as respostas esperadas pela sociedade é preciso garantir a aplicação adequada das diretrizes, dos princípios, valores e mecanismos previstos no Decreto Nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. A partir desse entendimento, tem-se a possibilidade de propor soluções que atinjam os resultados capazes de colaborar efetivamente com a sociedade.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa define “boas práticas de governança” como práticas que conseguem converter os princípios básicos de governança em sugestões diretamente relacionadas aos interesses da organização, de modo a colaborar com a sua longevidade e o atendimento das demandas das partes interessadas. Fomentando este entendimento, Nardes (2018) alerta para a necessidade de considerar especificamente o assunto conforme cada caso concreto. O referido Ministro do TCU aborda o uso de uma gradação (escala elaborada pelo TCU) como um meio possível de classificação da governança (e suas práticas) a partir da qualidade e do estágio em que se encontre:

“Contudo, devemos perceber que o conceito de governança é substantivo, ou seja, devemos considerar uma gradação quando analisarmos cada caso concreto. Sempre haverá governança, por mais inicial que seja o seu estágio! A discussão está na qualidade (boa, regular ou ruim) ou então no estágio (avançado, intermediário ou inicial) em que se encontra. (NARDES, 2018, P. 149)

Assim, apresenta-se a possibilidade de conferir a qualidade dos projetos de governança implementados pelas organizações como forma de reconhecer se esses projetos consigam aprimorar a instituição e prepará-la para atender as demandas sociais, ou seja, consigam gerar e entregar resultados de modo que possam ser caracterizados como “boas práticas de governança” (Guia da Política de Governança Pública, 2018).

Ao considerar todos os conceitos apresentados, o NGCI entende como “boa prática de governança”:

Ao considerar todos os conceitos apresentados, o NGCI entende como “boa prática de governança”:

Todas as ações, todos os processos e projetos cujos resultados sejam efetivos, ou seja, percebidos e reconhecidos como importantes pelas partes interessadas pelo fato de atender às suas necessidades. A “boa prática de governança” tem como característica essencial o fato de poder ser controlada (desse começo até o seu fim) por meio de instrumentos verificáveis que devem estar à disposição da sociedade e dos órgãos de controle (considerados os olhos da sociedade).

Complementarmente, a equipe do Núcleo de Governança e Controle Interno (NGCI) buscou definir o que são as **boas práticas de governança na gestão de pessoas**, a saber:



São práticas de caráter preventivo, e não punitivo, com o intuito de melhorar o comportamento e as atitudes no ambiente de trabalho, evitando condutas corruptas e passivos trabalhistas. Assim, uma boa prática e governança na gestão de pessoas deve versar sobre a conscientização, orientação e capacitação para a tomada de decisões éticas e íntegras, além de ações que promovam o bem-estar no trabalho e adequação dessas ações com a realidade e necessidade do corpo técnico e da organização. (Fonte: adaptado de Negrão e Pontelo (2017).

## Instrumento 4

Identificar ações com características de “boas práticas de governança” na gestão de pessoas

Para que as entregas de resultados possam acontecer é necessário o esforço da organização de modo a integrar os valores, os princípios e as diretrizes de governança com a missão e a visão institucional em congruência com as necessidades das partes interessadas.

Esse complexo ajustamento é corporificado pelos projetos que, obrigatoriamente, devem ter como objetivo a preservação do interesse público em detrimento ao particular e ser realizado de modo transparente e passível de monitoramento.

Assim, como forma de consolidar e ajudar na identificação destas boas práticas através desses projetos (ações), o NGCI elaborou um “Fluxo de identificação de boas práticas de governança”. A partir desse instrumento, pretende-se apresentar a metodologia utilizada pela PROGEP para a identificação de “boas práticas de governança” na gestão de pessoas, atendendo, principalmente, ao Levantamento Integrado de Governança do TCU.

Também foram considerados os seguintes critérios:

## 1. Atendimento aos princípios de governança, quais sejam:

I. **capacidade de resposta:** é a capacidade de responder de forma eficiente e eficaz às necessidades das partes interessadas;

II. **integridade:** diz respeito às ações organizacionais e ao comportamento do agente público, referindo-se à adesão e alinhamento consistente aos valores, princípios e normas éticas comuns para sustentar e priorizar o interesse público sobre os interesses privados;

III. **confiabilidade:** capacidade das instituições de minimizar as incertezas para os cidadãos nos ambientes econômico, social e político;

IV. **melhoria regulatória:** desenvolvimento e a avaliação de políticas e de atos normativos em um processo transparente, baseado em evidências e orientado pela visão de cidadãos e partes diretamente interessadas;

V. **prestação de contas e responsabilidade:** obrigação que têm as pessoas ou entidades às quais se tenham confiado recursos, incluídas as empresas e corporações públicas, de assumir as responsabilidades de ordem fiscal, gerencial e programática que lhes foram conferidas, e de informar o cumprimento dessas a quem lhes delegou essas responsabilidades; e

VI. **transparência:** permitir que a sociedade obtenha informações atualizadas sobre operações, estruturas, processos decisórios, resultados e desempenho do setor público.

## 2. Alinhamento com os valores de integridade apontados pela Controladoria Geral da União: Valores do Serviço Público, a saber:

- Engajamento;
- Integridade;
- Imparcialidade;
- Gentileza;
- Justiça;
- Profissionalismo; e
- Vocação pública.

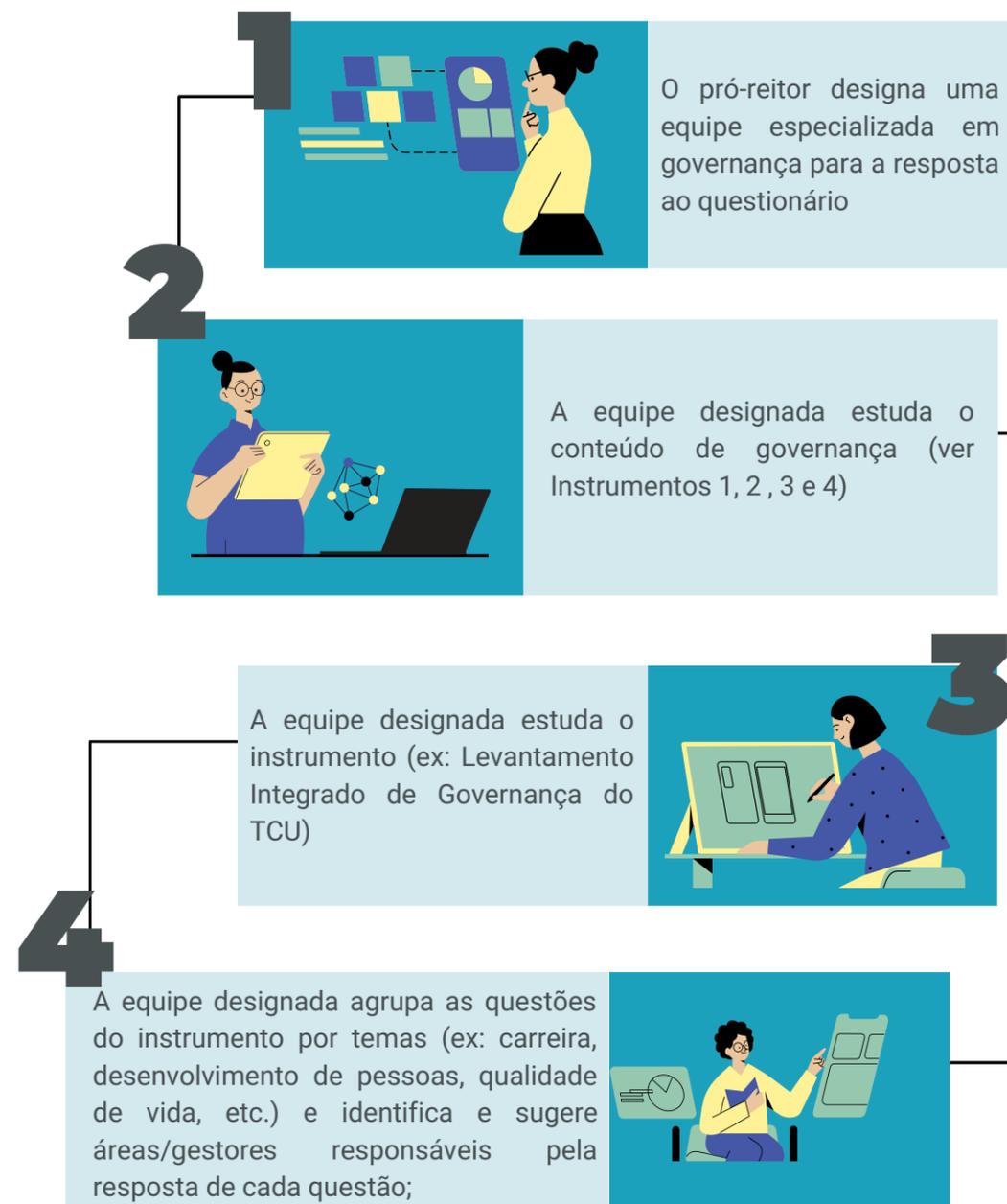
## 3. Compreensão sobre as diferenças entre práticas de gestão e práticas de governança:

- As práticas de governança são executadas a fim de estabelecer a direção a ser tomada, com fundamento em evidências e levando em conta os interesses do(s) proprietário(s) e partes interessadas.
- Já as práticas de gestão têm a finalidade de planejar a forma mais adequada de implementar as diretrizes estabelecidas, executar os planos e fazer o controle de indicadores e de riscos.

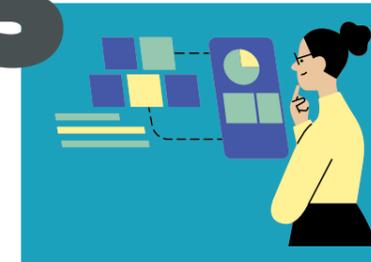
## Instrumento 5

Estabelecer o fluxo para a identificação de "boas práticas de governança" na gestão de pessoas

O NGCI definiu como fluxo para a identificação das boas práticas de governança o seguinte passo a passo:

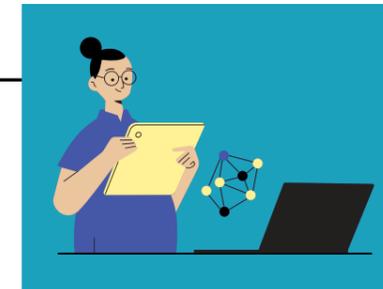


5



A equipe designada realiza uma reunião de nivelamento de conhecimento com os gestores responsáveis pela resposta de cada questão (conteúdo de governança e do instrumento);

6



A equipe designada distribui as questões entre os gestores responsáveis pela resposta de cada questão (utilizando o questionário de referências do levantamento de governança do TCU disponível no próprio site do órgão de controle);

7

Os gestores respondem às questões, apresentando sempre a comprovação nos casos positivos;



8

A equipe designada qualifica as respostas recebidas de acordo com os critérios estabelecidos pelo TCU, a saber:



- Adota em maior parte ou totalmente;
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
- Há decisão formal ou plano;
- Não adota



18

9



A equipe designada analisa as respostas recebidas;

10



A equipe comunica o resultado da análise para o setor de origem e gabinete da PROGEP;

11

A equipe elabora um plano de melhorias de acordo com as questões respondidas que necessitam de melhoria;



12

O pró-reitor realiza análise do plano de melhorias;



a. Se aprovado:  
Executa o plano.

b. Se desaprovado:  
Volta para a equipe para revisão

13

**Fim**

## Referências



- [Decreto Nº 9.203, de 22 de novembro de 2017;](#)
- [Guia da Política de Governança Pública. Casa Civil da Presidência da República, 2018;](#)
- NARDES, João Augusto Ribeiro. et al. **Governança Pública: o desafio do Brasil**. 3ª edição revista e atualizada - Belo Horizonte: Fórum, 2018;
- NEGRÃO, Célia Regina P. Lima. PONTELO, Juliana de Fátima. **Compliance, controles internos e riscos: a importância da área de gestão de pessoas**. 2ª ed. Editora Senac. 2017. Distrito Federal.
- [Referencial Básico de Governança Pública Organizacional 3ª edição, 2020;](#)
- [FAQ - Perfil Integrado de Governança Organizacional e Gestão Públicas - iGG, 2021;](#) e
- [Questionário - Perfil Integrado de Governança Organizacional e Gestão Públicas - iGG, 2021](#)