



● **Gabinete Campus Osório - IFRS**

**De:** gabinete@osorio.ifrs.edu.br

**Para:** SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO DE OSÓRIO



qua., 14 de mai. às 17:21 ☆

Prezado Sr. Claiton,  
Secretário Municipal de Administração  
Boa tarde!

Confirmo o interesse do Campus Osório - IFRS em participar do Conselho Municipal de Gestão e Governança.

Atenciosamente,  
Andre

**ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL  
MUNICIPIO DE OSÓRIO**

**OSÓRIO, 12 MAIO DE 2025**

**AO SR. ROMILDO BOLZAN PREFEITO MUNICIPAL DE OSÓRIO.**

**SENHOR PREFEITO**

**O LIONS CLUBE DE OSÓRIO SE MANIFESTA COM O  
AGRADECIMENTO POR SER LEMBRADO DE PARTICIPAR  
DESTE CONSELHO, NOMEIO O SR. PRESIDENTE LEONI LUIS  
MARTINS COMO REPRESENTANTE.**

**FICAMOS GRATOS E COM A CERTEZA DA SUA COMPETÊNCIA  
E TRANSPARÊNCIA NA SUA ADMINISTRAÇÃO.**



**PRESIDENTE**

**LEONI LUIS MARTINS**

**51. 99974.9822**

**docaceramica@terra.com.br**

Re: CONSELHO MUNICIPAL DE GESTÃO E GOVERNANÇA PÚBLICA

---

De: OAB SUBSEÇÃO OSÓRIO (oab.osorio@gmail.com)

Para: secadmosorio@yahoo.com.br; romildobolzanprefeito@gmail.com

Cc: rescopelli@terra.com.br

Data: terça-feira, 13 de maio de 2025 às 16:56 BRT

---

Excelentíssimo Senhor Prefeito Municipal Romildo Bolzan Júnior  
Excelentíssimo Senhor Secretário de Administração Claiton Luiz dos Santos da Rosa

Em resposta ao Ofício SA nº 216/2025, de 08 de maio de 2025, a Ordem dos Advogados do Brasil - SUBSEÇÃO DE OSÓRIO/RS, aceita o convite para integrar o Conselho Municipal de Gestão e Governança, indicando para desempenhar o encargo, o nome do Presidente, Roberto da Silva Escopelli.

Desde já, queremos externar que a instituição sente-se muito lisonjeada com o convite e não medirá esforços para contribuir para o aprimoramento das decisões da administração municipal e uma consequente melhoria para nossa cidade.

Favor acusar recebimento.

Att.

Roberto Escopelli  
Presidente da OAB/RS  
Subseção de Osório/RS

Em sex., 9 de mai. de 2025 às 13:30, SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO DE OSÓRIO <[secadmosorio@yahoo.com.br](mailto:secadmosorio@yahoo.com.br)> escreveu:

Boa tarde,

Encaminho em anexo, ofício 216/2025 do Sr. Prefeito e Secretário de Administração, o qual trata de convite para esta instituição fazer parte do CONSELHO MUNICIPAL DE GESTÃO E GOVERNANÇA PÚBLICA, cuja proposta de criação será apresentada à Câmara de Vereadores de Osório.

Att,

Ana Cordeiro  
Agente Adm

Secretaria de Administração - Osório/RS  
(51) 3663-8256

--

Att.,

*Amanda de Moura Prates*

**Colaboradora da OAB/RS**  
**Subseção de Osório**

OFÍCIO N 006  
2024/2025

OSÓRIO, 14 DE MAIO DE 2025.

AO EXCELENTÍSSIMO SENHOR PREFEITO MUNICIPAL  
AO ILUSTRÍSSIMO SENHOR SECRETÁRIO DE ADMINISTRAÇÃO  
PREFEITURA DE OSÓRIO/RS

ASSUNTO: RESPOSTA AO OFÍCIO – CONVITE PARA INTEGRAR O CONSELHO MUNICIPAL DE GESTÃO E GOVERNANÇA

Senhores,

Com elevada consideração, o Rotary Club de Osório Bons Ventos vem, por meio deste, manifestar profundo agradecimento pelo distinto convite para integrar o Conselho Municipal de Gestão e Governança.

Sentimo-nos verdadeiramente lisonjeados pela deferência e pela confiança depositada em nossa instituição. É com grande satisfação que comunicamos nossa aceitação, reiterando nosso compromisso em contribuir ativamente com as discussões e iniciativas que visem o aprimoramento da gestão pública em nosso município.

Estamos certos de que, ao levarmos ao Conselho nossos princípios rotários e nossa experiência na condução de projetos com responsabilidade, ética e transparência, poderemos colaborar de forma construtiva para o fortalecimento da governança e da participação cidadã.

Renovamos nossos cumprimentos e permanecemos à disposição para os encaminhamentos necessários.

Atenciosamente,



MOYSES TEIXEIRA ABRAHÃO  
PRESIDENTE  
ROTARY CLUB DE OSÓRIO BONS VENTOS

Assinado digitalmente na ZapSign por  
Moyses Teixeira Abrahão  
CPF: 030.973.450-94 - RG: 1106716846 SSP/RS  
Data: 14/05/2025 10:44:43.468 (UTC-0300)

# Relatório de Assinaturas

Datas e horários em UTC-0300 ( America/Sao\_Paulo)

Última atualização em 14 Maio 2025, 10:44:44

Status: Assinado

Documento: OFICIO 006 2425.Pdf

Número: b60ffc07-cf93-4256-b2d1-6a7c1b3770d3

Data da criação: 14 Maio 2025, 10:43:52

Hash do documento original (SHA256): 829ed6efa779c6875c8f1c8944e2f662930cf6f7d369264d0a0ac4a5eb9f6317



## Assinaturas

1 de 1 Assinaturas

<p>Assinado  via ZapSign by Truora</p> <p><b>MOYSÉS TEIXEIRA ABRAHÃO</b></p> <p>Data e hora da assinatura: 14/05/2025 10:44:43 Token: 6c9501f8-9a71-4187-baac-4bac2d4bb650</p>	<p>Assinatura</p>  <p>Moisés Teixeira Abrahão</p>
<p><b>Pontos de autenticação:</b></p> <p>Telefone: + 5551999100492 E-mail: contato@moysesabrahao.com RG: 1106716846 SSP/RS CPF: 030.973.450-94</p>	<p>IP: 177.87.32.79 Dispositivo: Mozilla/5.0 (Windows NT 10.0; Win64; x64) AppleWebKit/537.36 (KHTML, like Gecko) Chrome/136.0.0.0 Safari/537.36</p>

## INTEGRIDADE CERTIFICADA - ICP-BRASIL

Assinaturas eletrônicas e físicas têm igual validade legal, conforme MP 2.200-2/2001 e Lei 14.063/2020.

[Confirme a integridade do documento aqui.](#)



Este Log é exclusivo e parte integrante do documento número b60ffc07-cf93-4256-b2d1-6a7c1b3770d3, segundo os [Termos de Uso da ZapSign](#), disponíveis em [zapsign.com.br](https://zapsign.com.br)

ZapSign b60ffc07-cf93-4256-b2d1-6a7c1b3770d3. Documento assinado eletronicamente, conforme MP 2.200-2/2001 e Lei 14.063/2020.

À  
Ilmo Sr Romildo Bolzan Junior  
Prefeito Municipal de Osorio

Assunto: Indicação de membro para compor o Conselho Municipal de Gestão e Governança Pública

Prezado Prefeito Romildo,

Em resposta ao ofício Of. SA nº 218/2025, informamos que o Rotary Clube de Osório indicará um membro para integrar o Conselho Municipal de Gestão e Governança Pública. A indicação será feita oportunamente, e o nome do representante será formalmente comunicado assim que definido.

Reafirmamos nosso compromisso com a participação ativa na gestão e governança pública, colaborando para o desenvolvimento de nossa comunidade. Agradecemos a oportunidade e nos colocamos à disposição para quaisquer esclarecimentos adicionais.

Atenciosamente,

Marco Quadros  
Secretario 2024/2025  
Rotary Clube de Osório

# SINDICATO DOS TRABALHADORES RURAIS DE OSÓRIO

: Rua Major João Marques, 191 - Fone (51) 3663 19 31 - Osório - RS

Ext. de Base: Palmares do Sul, Capivari do Sul, Capão da Canoa, Balneário Pinhal, Tramandaí e Cidreira

CNPJ: 91.892.398/0001-73 - Inscrição Estadual: 087/0076426 - Cep.: 95520-000

Email: [strosorio@hotmail.com](mailto:strosorio@hotmail.com) - Registrado no M.T.P.S. Sob nº 165.193164

Ofício nº 10/2025

Osório, 13 de maio de 2025.

Sr. Romildo Bolzan Júnior


Exmo Prefeito do Município de Osório

Ao cumprimentá-lo cordialmente, vimos por meio deste atender o ofício SA. Nº 222/2025, indicar o representante desta Entidade, identificada acima, para compor o Conselho Municipal de Gestão e Governança Pública, sendo os representantes:

**EDSON RICARDO DE SOUZA**

Sendo o que tínhamos para o momento, reiteramos votos de estima e consideração

Atenciosamente

Documento assinado digitalmente  
 **EDSON RICARDO DE SOUZA**  
Data: 13/05/2025 22:55:37-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Edson Ricardo de Souza

Presidente

Fwd: OF.SA nº 221/2025: CONSELHO MUNICIPAL DE GESTÃO E GOVERNANÇA PÚBLICA

---

De: Romildo Bolzan (romildobolzanprefeito@gmail.com)

Para: secadmosorio@yahoo.com.br

Data: segunda-feira, 12 de maio de 2025 às 16:48 BRT

---

----- Forwarded message -----

De: **Adriana costa** <[secsapadriana@hotmail.com](mailto:secsapadriana@hotmail.com)>

Date: seg., 12 de mai. de 2025 às 15:40

Subject: **OF.SA** nº 221/2025: CONSELHO MUNICIPAL DE GESTÃO E GOVERNANÇA PÚBLICA

To: [romildobolzanprefeito@gmail.com](mailto:romildobolzanprefeito@gmail.com) <[romildobolzanprefeito@gmail.com](mailto:romildobolzanprefeito@gmail.com)>

Boa tarde!

Fico imensamente feliz pelo convite, por lembrarem e valorizarem a nossa entidade. Acredito que juntos poderemos contribuir muito para o município de Osório, por isso aceitamos o convite para integrar o Conselho Municipal de Gestão e Governança Pública. Ficamos a disposição e aguardamos a disponibilização das datas do conselho.

**Atenciosamente,**

**Adriana Costa de Oliveira**  
**Presidente**  
**Sindicomerciários Santo Antônio da Patrulha**  
**Fones: (51) 3662-2256**

---

De: [guias@secsap.com.br](mailto:guias@secsap.com.br) <[guias@secsap.com.br](mailto:guias@secsap.com.br)>

Enviado: sexta-feira, 9 de maio de 2025 14:14

Para: [secsapadriana@hotmail.com](mailto:secsapadriana@hotmail.com) <[secsapadriana@hotmail.com](mailto:secsapadriana@hotmail.com)>

Assunto: ENC: CONSELHO MUNICIPAL DE GESTÃO E GOVERNANÇA PÚBLICA

Oie,

Para você.

---

De: SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO DE OSÓRIO <[secadmosorio@yahoo.com.br](mailto:secadmosorio@yahoo.com.br)>

Enviada em: sexta-feira, 9 de maio de 2025 13:55

Para: [secsapadriana@hotmail.com](mailto:secsapadriana@hotmail.com); [guias@secsap.com.br](mailto:guias@secsap.com.br)

Assunto: CONSELHO MUNICIPAL DE GESTÃO E GOVERNANÇA PÚBLICA

Boa tarde,

Encaminho em anexo, ofício 221/2025 do Sr. Prefeito e Secretário de Administração, o qual trata de convite para esta instituição fazer parte do CONSELHO MUNICIPAL DE GESTÃO E GOVERNANÇA PÚBLICA, cuja proposta de criação será apresentada à Câmara de Vereadores de Osório.

Att,

Ana Cordeiro

Agente Adm

Secretaria de Administração - Osório/RS

(51) 3663-8256

## Fwd: Manifestação de Interesse em Integrar o Conselho Municipal de Gestão e Governança Pública

---

De: Romildo Bolzan (romildobolzanprefeito@gmail.com)

Para: secadmosorio@yahoo.com.br

Data: terça-feira, 13 de maio de 2025 às 10:46 BRT

---

----- Forwarded message -----

De: **Sindilojas Litoral Centro** <[sindilojaslitoralcentro@gmail.com](mailto:sindilojaslitoralcentro@gmail.com)>

Date: ter., 13 de mai. de 2025 às 09:02

Subject: Manifestação de Interesse em Integrar o Conselho Municipal de Gestão e Governança Pública

To: <[romildobolzanprefeito@gmail.com](mailto:romildobolzanprefeito@gmail.com)>

Prezado Senhor Romildo Bolzan,

Agradecemos o convite dirigido a esta entidade para integrar o **Conselho Municipal de Gestão e Governança Pública**, cuja proposta de criação será apresentada à Câmara de Vereadores de Osório.

Em resposta ao Ofício SA nº 223/2025, manifestamos nosso interesse em integrar o **Conselho Municipal de Gestão e Governança Pública** e nos colocamos à disposição.

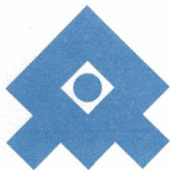
Atenciosamente,



Rua João Sarmiento, 249, Sala 03 – 95520-000 – Osório / RS

Tel: (51) 3601 2528 / (51) 9 9698 1680  
<https://sindilojaslc.com.br/>

**Antes de imprimir, pense em sua responsabilidade e compromisso com o meio ambiente**



**SSPMO**  
SINDICATO DOS SERVIDORES  
PÚBLICOS MUNICIPAIS DE  
OSÓRIO - RS

Fundado em 25 de agosto de 1989  
CNPJ nº 90 257 338/0001-16

**Ofício nº 34/2025**

Osório, 12 de maio de 2025.

Vossa Excelência  
**Romildo Bolzan**  
Prefeito do Município de Osório – Rio Grande do Sul  
Av. Jorge Dariva, nº 1251, Centro

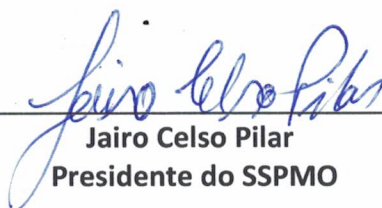
**Assunto:** Resposta ao ofício de nº 219/2025

Ao Exmo. Sr. Prefeito Romildo Bolzan,

**O SINDICATO DOS SERVIDORES PÚBLICOS MUNICIPAIS DE OSÓRIO**, inscrito no CNPJ sob o nº. 90.257.338/0001-16 com endereço na Rua Marechal Floriano Peixoto nº 1215, Bairro Centro, Osório/RS, representado neste ato por seu presidente Sr. Jairo Celso Pilar, vem respeitosamente salientar:

Em resposta ao ofício de nº 219/2025, informamos que o SSPMO tem interesse em fazer parte do **CONSELHO MUNICIPAL DE GESTÃO E GOVERNANÇA PÚBLICA**.

Na certeza de atender nossa solicitação, queremos desde já agradecer-lhe a atenção prestada a essa Entidade Sindical.

  
\_\_\_\_\_  
**Jairo Celso Pilar**  
Presidente do SSPMO

## Conselho Municipal de Gestão e Governança

---

De: Rochele da Silva Santaiana (rochele-santaiana@uergs.edu.br)

Para: secadmosorio@yahoo.com.br

Cc: unidade-litoralnorte@uergs.edu.br

Data: quinta-feira, 22 de maio de 2025 às 11:50 BRT

---

Bom dia!

Manifesto nosso contentamento pelo convite e já confirmamos que UERGS se fará presente com representante nessa importante instância que estará se formando. Em breve encaminhamos o nome de quem nos representará.

--

Atenciosamente,



[www.uergs.edu.br](http://www.uergs.edu.br)



**Rochele da Silva Santaiana**

*Professora Adjunta da Pedagogia  
e do PPGED - Mestrado e Doutorado Profissional em  
Educação  
Campus Osório  
Vice-reitora e Superintendente de Planejamento*

[rochele-santaiana@uergs.edu.br](mailto:rochele-santaiana@uergs.edu.br)

## Fwd: Conselho Municipal de Gestão e Governança Pública

---

De: Romildo Bolzan (romildobolzanprefeito@gmail.com)

Para: secadmosorio@yahoo.com.br

Data: quinta-feira, 22 de maio de 2025 às 17:06 BRT

---

----- Forwarded message -----

De: **Helena Koehler** <[helena-koehler@uergs.edu.br](mailto:helena-koehler@uergs.edu.br)>

Date: qui., 22 de mai. de 2025 às 12:34

Subject: Conselho Municipal de Gestão e Governança Pública

To: <[romildobolzanprefeito@gmail.com](mailto:romildobolzanprefeito@gmail.com)>

Prezados, bom dia.

Honrados pelo convite objeto do Of. SA n.º 224/2025, manifestamos o interesse de participar do Conselho Municipal de Gestão e Governança Pública, para o que faremos a indicação de representante após consulta à Unidade UERGS Litoral-Norte.

Atenciosamente,

Helena Koehler.



[www.uergs.edu.br](http://www.uergs.edu.br)



**Helena Koehler**  
**Chefe de Gabinete**  
**Analista Advogada**

*Universidade Estadual do Rio Grande do Sul - UERGS*

R. Washington Luiz, 675, Prédio 4, Centro Histórico.  
Porto Alegre/RS

Ofício UNICNEC nº 019/2025.

Osório-RS, 12/05/2025.

Ao Prefeito Municipal de Osório  
Sr. Romildo Bolzan Júnior

Assunto: Resposta ao Of. SA nº 226/2025

Excelentíssimo Senhor Prefeito,

Ao cumprimentá-lo, informo, em resposta ao ofício 226/2025, que aceitamos o convite de integrar o Conselho Municipal de Gestão e Governança Pública, cuja proposta será apresentada à Câmara de Vereadores deste município.

Sabemos que será um desafio, ao qual esperamos poder contribuir a contento, dentro de nossas competências.

Sendo o que tínhamos para o momento, subscrevemo-nos e ficamos no aguardo das próximas etapas.

Atenciosamente

LUDINARA DO  
NASCIMENTO  
SCHEFFEL:59118717004

Assinado de forma digital por  
LUDINARA DO NASCIMENTO  
SCHEFFEL:59118717004  
Dados: 2025.05.13 21:28:23  
-03'00'

Ludinará do Nascimento Scheffel  
Reitora do UNICNEC Osório



2ª Edição

# 10 PASSOS PARA A BOA GOVERNANÇA



REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL  
TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO

**MINISTROS**

Ministra Ana Arraes, **Presidente**

Ministro Bruno Dantas, **Vice-presidente**

Ministro Walton Alencar Rodrigues

Ministro Benjamin Zymler

Ministro Augusto Nardes

Ministro Aroldo Cedraz

Ministro Raimundo Carreiro

Ministro Vital do Rêgo

Ministro Jorge Oliveira

**MINISTROS-SUBSTITUTOS**

Ministro Augusto Sherman

Ministro Marcos Bemquerer

Ministro André Luis de Carvalho

Ministro Weder de Oliveira

**MINISTÉRIO PÚBLICO JUNTO AO TCU**

Cristina Machado da Costa e Silva, **Procuradora-Geral**

Lucas Rocha Furtado, **Subprocurador-Geral**

Paulo Soares Bugarin, **Subprocuradora-Geral**

Marinus Eduardo de Vries Marsico, **Procurador**

Júlio Marcelo de Oliveira, **Procurador**

Sergio Ricardo Costa Caribé, **Procurador**

Rodrigo Medeiros de Lima, **Procurador**

2ª Edição

# **10 PASSOS PARA A BOA GOVERNANÇA**

Brasília, 2021

© Copyright 2021, Tribunal de Contas de União

Impresso no Brasil / Printed in Brazil [www.tcu.gov.br](http://www.tcu.gov.br)

Permite-se a reprodução desta publicação, em parte ou no todo, sem alteração do conteúdo, desde que citada a fonte e sem fins comerciais.

Brasil. Tribunal de Contas da União.

Dez passos para a boa governança / Tribunal de Contas da União. Edição 2 – Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado, 2021.

44 p.

1.Governança. 2.Prestação de contas. 3.Transparência.  
I. Título.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Ministro Ruben Rosa

2ª Edição

# **10 PASSOS PARA A BOA GOVERNANÇA**

Brasília, 2021



# APRESENTAÇÃO



# APRESENTAÇÃO

**O** Tribunal de Contas da União publicou, em 2020, a 3ª edição do Referencial Básico de Governança Organizacional, documento que orienta e incentiva as organizações da administração pública a adotarem boas práticas de governança.

O Referencial conceitua a governança organizacional como a aplicação de práticas de liderança, de estratégia e de controle, que permitem aos mandatários de uma organização (que administra recursos públicos) 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.

A presente publicação tem por objetivo resumir o conteúdo do Referencial, apresentando as práticas de governança em 10 passos para que gestores que administram recursos públicos possam, de maneira rápida e prática, conhecer essas práticas e aplicá-las com vistas ao aprimoramento da governança de suas organizações.

**Ana Arraes**

Presidente do Tribunal de Contas da União





# **CONCEITOS FUNDAMENTAIS**



## CONCEITOS FUNDAMENTAIS

**G**overnança 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.

Governança não é o mesmo que gestão. Enquanto a governança é a função direcionadora, a gestão é a função realizadora.

Conforme exposto no conceito, a governança envolve as atividades de **avaliar** o ambiente, os cenários, as alternativas, e os resultados atuais e os almejados, a fim de **direcionar** a preparação e a coordenação de políticas e de planos, alinhando as funções organizacionais às necessidades das partes interessadas; e **monitorar** os resultados, o desempenho e o cumprimento de políticas e planos, confrontando-os com as metas estabelecidas.

Já as atividades básicas de gestão são: **planejar** as operações, com base nas prioridades e os objetivos estabelecidos; **executar** os planos, com vistas a gerar resultados de políticas e serviços; e **controlar** o desempenho, lidando adequadamente com os riscos.

Para que as funções de governança (avaliar, direcionar e monitorar) sejam executadas de forma satisfatória, alguns mecanismos devem ser adotados: liderança, estratégia e controle.

**Liderança** diz respeito às práticas que asseguram a existência das condições mínimas para o exercício da boa governança, quais sejam: adequação do modelo de governança ao contexto e aos objetivos organizacionais; promoção de cultura de integridade na organização; e garantia de que os líderes possuam, coletivamente, as competências adequadas ao desempenho das suas atribuições.



**Estratégia** envolve prover direcionamento estratégico à organização, de forma alinhada com os objetivos de Estado e de Governo; lidar adequadamente com os riscos relacionados; e monitorar os resultados organizacionais.

**Controle**, por sua vez, abrange aspectos como transparência, *accountability* e efetividade da auditoria interna.

As referências bibliográficas e mais detalhes sobre o assunto estão disponíveis no capítulo 3 (p. 36 a 43) da 3ª edição do Referencial Básico de Governança Organizacional, acessível em:

<https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/governanca-no-setor-publico/publicacoes.htm>



# **PRINCÍPIOS E DIRETRIZES**



# PRINCÍPIOS E DIRETRIZES

São princípios da governança pública organizacional:

1. Capacidade de resposta;
2. Integridade;
3. Transparência;
4. Equidade e participação;
5. *Accountability*;
6. Confiabilidade;
7. Melhoria regulatória.

São diretrizes da governança pública organizacional:

1. definir formalmente e comunicar claramente os papéis e responsabilidades das instâncias internas e de apoio à governança, e assegurar que sejam desempenhados de forma efetiva;
2. estabelecer processos decisórios transparentes, baseados em evidências e orientados a riscos, motivados pela equidade e pelo compromisso de atender ao interesse público;
3. promover valores de integridade e implementar elevados padrões de comportamento, começando pela demonstração de conduta exemplar da liderança da organização e de apoio às políticas e programa de integridade;



4. aprimorar a capacidade da liderança da organização, garantindo que seus membros tenham habilidade, conhecimentos e experiências necessários ao desempenho de suas funções; avaliando o desempenho deles como indivíduos e como grupo; e equilibrando, na composição da liderança, continuidade e renovação;
5. desenvolver continuamente a capacidade da organização, assegurando a eficácia e eficiência da gestão dos recursos organizacionais, como a gestão e a sustentabilidade do orçamento, das pessoas, das contratações e da tecnologia e segurança da informação;
6. apoiar e viabilizar a inovação para agregar valor público e lidar com as limitações de recursos e com novas ameaças e oportunidades;
7. estabelecer um sistema eficaz de gestão de riscos e controles internos;
8. estabelecer objetivos organizacionais alinhados ao interesse público, e comunicá-los de modo que o planejamento e a execução das operações reflitam o propósito da organização e contribuam para alcançar os resultados pretendidos;
9. monitorar o desempenho da organização e utilizar os resultados para identificar oportunidades de melhoria e avaliar as estratégias organizacionais estabelecidas;
10. considerar os interesses, direitos e expectativas das partes interessadas nos processos de tomada de decisão;
11. implementar boas práticas de transparência;

12. prestar contas às partes interessadas e implementar mecanismos eficazes de responsabilização dos agentes;
13. apoiar o uso das ferramentas digitais para aumentar e facilitar a participação das partes interessadas nas decisões públicas e aprimorar a prestação de serviços públicos;
14. promover a simplificação administrativa, a modernização da gestão pública e a integração dos serviços públicos, especialmente aqueles prestados por meio eletrônico;
15. editar e revisar atos normativos, pautando-se pelas boas práticas regulatórias e pela legitimidade, estabilidade e coerência do ordenamento jurídico e realizando consultas públicas, sempre que conveniente.

As referências bibliográficas e mais detalhes sobre o assunto estão disponíveis no capítulo 4 (p. 44 a 51) da 3ª edição do Referencial Básico de Governança Organizacional, acessível em:

<https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/governanca-no-setor-publico/publicacoes.htm>







**10 PASSOS  
PARA A BOA  
GOVERNANÇA**



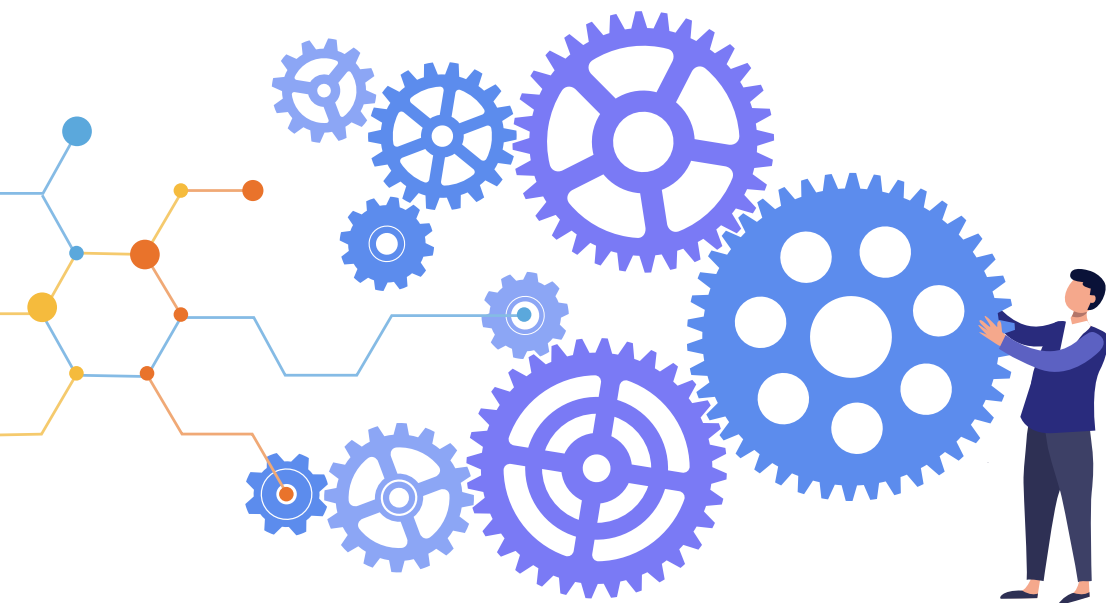
## PASSO 1

# ESTABELEÇA O MODELO DE GOVERNANÇA ADEQUADO À REALIDADE DA ORGANIZAÇÃO

**O** modelo de governança é a representação clara e pública de como funciona ou deveria funcionar a governança na organização.

O alcance de uma boa governança depende fundamentalmente da definição e da implantação de um modelo de governança adequado ao tamanho, complexidade, negócio e perfil de risco da organização.

É papel fundamental da liderança avaliar o modelo de governança adotado e ajustá-lo ao contexto e aos objetivos organizacionais, comunicando-o adequadamente às partes interessadas.





## O que você pode fazer para dar esse passo?

- Identifique as instâncias internas de governança e as de apoio à governança; avalie se são necessárias, suficientes e apropriadas ao desempenho eficaz das funções de governança; garanta a elas os recursos necessários e o acesso oportuno a informações;
- Estabeleça a responsabilidade da mais alta instância de governança pela aprovação e avaliação da estratégia organizacional e das políticas internas; pela supervisão da gestão; e pela *accountability* da organização;
- Identifique as principais partes interessadas da organização e defina diretrizes de comunicação, transparência e prestação de contas;
- Garanta o balanceamento de poder e a segregação de funções na tomada de decisões críticas.

As referências bibliográficas e mais detalhes sobre o assunto estão disponíveis no capítulo 5 (p. 55 a 59) da 3ª edição do Referencial Básico de Governança Organizacional, acessível em:

<https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/governanca-no-setor-publico/publicacoes.htm>



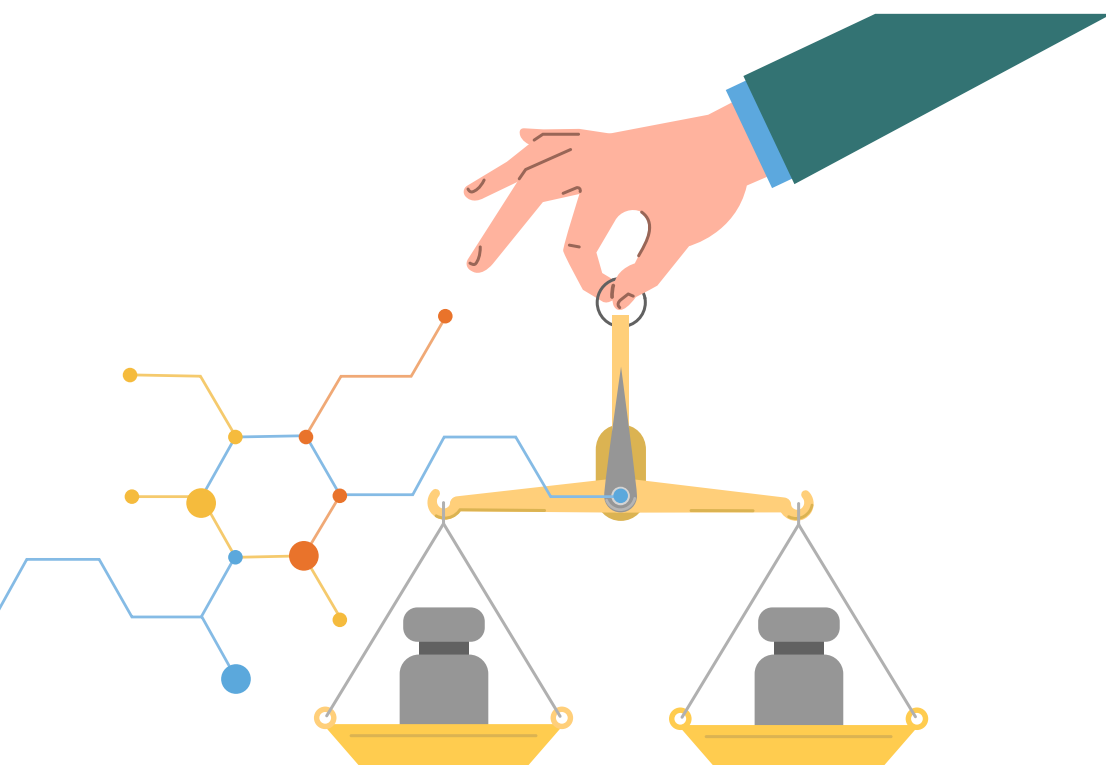
## PASSO 2



# LIDERE COM INTEGRIDADE E COMBATA OS DESVIOS

**I**ntegridade diz respeito às ações organizacionais e ao comportamento do agente público alinhados aos valores, princípios e normas éticas comuns para sustentar e priorizar o interesse público sobre o interesse privado.

O exemplo e o apoio da liderança são fundamentais para que os valores de integridade sejam incorporados às práticas da organização e de seus colaboradores.





## O que você pode fazer para dar esse passo?

- Apoie formalmente os programas e políticas de integridade pública, incluindo o suporte às ações de detecção, investigação e sanção a violações dos padrões de integridade;
- Direcione e monitore a gestão da integridade na organização, com base nos riscos de integridade identificados;
- Estabeleça mecanismos de controle para evitar que preconceitos, vieses ou conflitos de interesse influenciem as decisões e as ações da liderança.

As referências bibliográficas e mais detalhes sobre o assunto estão disponíveis no capítulo 5 (p. 60 a 65) da 3ª edição do Referencial Básico de Governança Organizacional, acessível em:

<https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/governanca-no-setor-publico/publicacoes.htm>



## PASSO 3

# PROMOVA A CAPACIDADE DA LIDERANÇA

**O**s resultados de qualquer organização dependem das competências das pessoas que nela trabalham.

Por isso, no contexto da governança, é fundamental mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes da liderança em prol da otimização dos resultados organizacionais. Assim, é importante que todos os dirigentes (e os que os assessoram) sejam nomeados mediante processos transparentes e baseados em mérito; sejam responsabilizados pelo desempenho; e lhes sejam dadas oportunidades de desenvolver suas capacidades de liderança.





## O que você pode fazer para dar esse passo?

- Defina e divulgue as competências desejáveis da liderança, bem como os critérios de seleção ou escolha a serem observados;
- Garanta que o processo de seleção ou escolha seja executado de forma transparente, pautando-se pelos critérios e competências previamente definidos;
- Defina diretrizes para o preenchimento das lacunas de desenvolvimento da liderança, de modo a equilibrar, quando aplicável, o desenvolvimento das habilidades dos membros atuais e a substituição deles por novos membros;
- Estabeleça procedimentos para transmissão de informação e conhecimento no momento da sucessão da liderança; e
- Defina diretrizes para a avaliação de desempenho desses membros, bem como indicadores e metas de desempenho.

As referências bibliográficas e mais detalhes sobre o assunto estão disponíveis no capítulo 5 (p. 66 a 68) da 3ª edição do Referencial Básico de Governança Organizacional, acessível em:

<https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/governanca-no-setor-publico/publicacoes.htm>

## PASSO 4

# GERENCIE RISCOS

A gestão de riscos serve para identificar, entender os riscos e manter as instâncias responsáveis informadas, para que as respostas aos riscos sejam apropriadas. Para isso, a organização precisa implantar estrutura de gestão de riscos adequada às suas necessidades, definir o processo de gestão de riscos e integrá-lo à gestão e à tomada de decisão, garantindo a alocação de recursos e a existência dos canais de comunicação necessários.

A liderança tem a responsabilidade de supervisão da gestão de riscos da organização, cabendo-lhe direcionar, monitorar e avaliar a implantação da estrutura e a integração do processo de gestão de riscos às atividades organizacionais, assegurando a sua eficácia e utilizando as informações acerca de riscos para apoiar os seus processos decisórios. Destaque deve ser dado para a gestão dos riscos considerados críticos, cujas informações subsidiam o programa de continuidade das atividades organizacionais, permitindo a elaboração de planos de recuperação dos sistemas e operações em casos de desastres.





## O que você pode fazer para dar esse passo?

- Defina e implemente a estrutura de gestão de riscos. A estrutura exige o comprometimento da liderança com a gestão de riscos, por meio de uma política;
- Estabeleça as funções da segunda linha - facilitação, apoio e monitoramento das atividades de gestão de riscos;
- Assegure que o processo de gestão de riscos seja incorporado aos demais processos organizacionais, a começar do planejamento estratégico, de forma a subsidiar a tomada de decisão e garantir o alcance dos objetivos; e
- Implemente um processo de gestão de continuidade de negócios, para se preparar e reduzir os efeitos de possíveis incidentes que tenham o potencial de interromper as atividades da organização.

As referências bibliográficas e mais detalhes sobre o assunto estão disponíveis no capítulo 5 (p. 71 a 76) da 3ª edição do Referencial Básico de Governança Organizacional, acessível em:

<https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/governanca-no-setor-publico/publicacoes.htm>

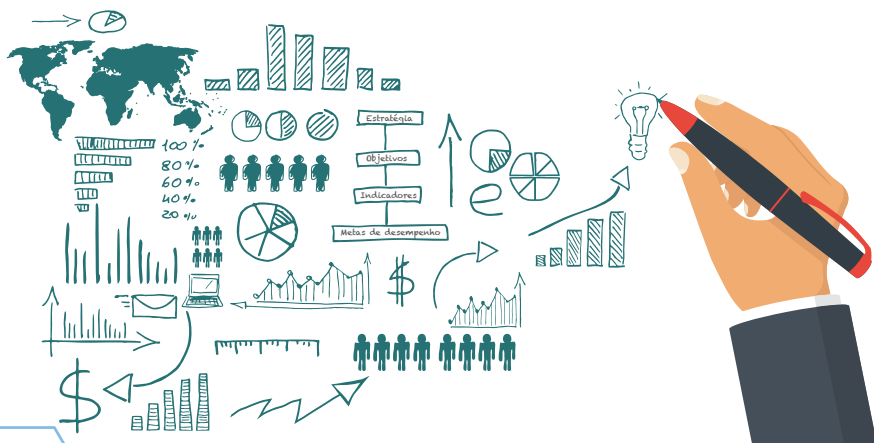
## PASSO 5

# ESTABELEÇA A ESTRATÉGIA E PROMOVA A GESTÃO ESTRATÉGICA

**A**s organizações que gerenciam recursos públicos existem para produzir políticas, bens e serviços públicos, visando ao aumento do bem-estar social. Para isso, é importante traçar claramente seus objetivos, definir sua estratégia de atuação, desdobrá-la em planos de ação e acompanhar sua implementação.

A liderança da organização é responsável por esse direcionamento estratégico (sempre orientado pelos objetivos de Estado e de Governo) e pelo monitoramento da sua execução, devendo avaliar periodicamente a adequação da estratégia por meio de mensuração do desempenho organizacional, acompanhar as mudanças nos ambientes interno e externo e identificar as expectativas das partes interessadas, promovendo a revisão da estratégia quando necessário.

A estratégia deve ser desenvolvida (com orçamentos viáveis), comunicada e desdobrada para as demais unidades organizacionais, de forma que os objetivos estratégicos sejam traduzidos em objetivos, indicadores e metas para as áreas responsáveis, monitorando-se e avaliando-se sua execução.





## O que você pode fazer para dar esse passo?

- Defina o modelo de gestão da estratégia, considerando: riscos; transparência e envolvimento das partes interessadas; alinhamento com as diretrizes e prioridades (de Estado e de Governo); consideração dos programas de governo nos quais a organização esteja diretamente envolvida na implementação;
- Defina a estratégia da organização, compreendendo objetivos, indicadores e metas de desempenho;
- Estabeleça o modelo de gestão das unidades finalísticas e de suporte, de forma a evitar incoerências entre os seus processos e atividades;
- Defina os objetivos, indicadores e metas para cada unidade alinhados com a estratégia organizacional; e
- Defina o modelo de monitoramento da estratégia, que permita acompanhamento contínuo da evolução dos indicadores e dos planos de ação.

As referências bibliográficas e mais detalhes sobre o assunto estão disponíveis no capítulo 5 (p.77 a 82) da 3ª edição do Referencial Básico de Governança Organizacional, acessível em:

<https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/governanca-no-setor-publico/publicacoes.htm>

## PASSO 6

# MONITORE RESULTADOS

**A** liderança da organização deve garantir que a execução da estratégia seja periodicamente monitorada, por meio de rotinas projetadas para aferir o alcance de metas, para tratar as situações de não alcance de metas e para relatar às partes interessadas os resultados alcançados. Para isso, recebe relatórios da gestão (atividade de “controlar” executada pela gestão).

Para que o controle da gestão obtenha informações precisas, confiáveis e tempestivas para a liderança, faz-se necessário definir rotinas de monitoramento do progresso no alcance das metas, e atribuir as responsabilidades pela execução dessas rotinas, incluindo a aferição dos indicadores, a periodicidade e formato dos relatórios da gestão.





## O que você pode fazer para dar esse passo?

- Implante os indicadores de desempenho;
- Estabeleça rotinas para levantar informações necessárias ao monitoramento da execução dos planos vigentes quanto ao alcance das metas estabelecidas;
- Defina formato e periodicidade dos relatórios de gestão gerados para a liderança; e
- Defina formato e periodicidade dos relatórios gerados para as partes interessadas e publique esses relatórios na internet.

As referências bibliográficas e mais detalhes sobre o assunto estão disponíveis no capítulo 5 (p. 83 a 87) da 3ª edição do Referencial Básico de Governança Organizacional, acessível em:

<https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/governanca-no-setor-publico/publicacoes.htm>

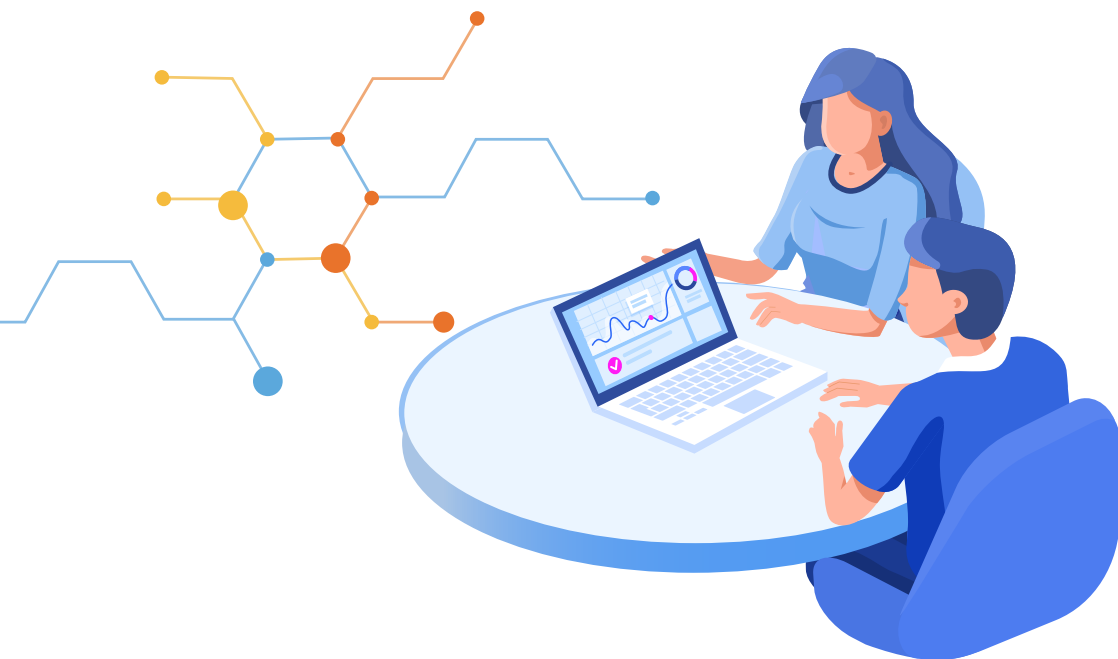


## PASSO 7

# PROMOVA A TRANSPARÊNCIA

**O**s cidadãos devem ter acesso a informações que lhes possibilitem conhecer o que acontece nas organizações e entender o que elas planejam fazer, o que têm realizado de fato e quais resultados têm alcançado, para poderem assim se posicionar a respeito.

Para isso, as organizações devem ter serviços de acesso à informação eficazes; garantir que as informações publicadas sejam confiáveis, claras, íntegras e tempestivas; e avaliar a satisfação das partes interessadas com a transparência organizacional. Esse propósito depende da atuação proativa da ouvidoria ou estrutura similar para analisar as demandas externas e utilizar os resultados da análise para subsidiar os gestores no aprimoramento dos serviços prestados e dos processos organizacionais.





## O que você pode fazer para dar esse passo?

- Assegure transparência ativa e passiva às partes interessadas, admitindo-se o sigilo, como exceção, nos termos da lei. Envolve identificar as exigências normativas e jurisprudenciais de publicidade e as demandas por informação das partes interessadas; e
- Disponibilize os dados de forma aderente aos princípios de dados abertos, para facilitar o manuseio e a análise das informações.

As referências bibliográficas e mais detalhes sobre o assunto estão disponíveis no capítulo 5 (p. 88 a 90) da 3ª edição do Referencial Básico de Governança Organizacional, acessível em:

<https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/governanca-no-setor-publico/publicacoes.htm>

## PASSO 8

# GARANTA A ACCOUNTABILITY

Os cidadãos delegam poder para gerir os recursos públicos e alcançar os resultados esperados. Em contrapartida, as organizações que gerenciam recursos públicos devem prestar contas aos cidadãos, demonstrando que administraram os recursos a elas confiados em conformidade com os princípios éticos, diretrizes estabelecidas pelo governo e normas aplicáveis. Assim, o controle sobre como os recursos estão sendo empregados e se as metas estão sendo atingidas é um requerimento da sociedade. Além disso, os cidadãos devem estar convencidos de que eventuais desvios do interesse público serão devidamente apurados e tratados.

A liderança é responsável por garantir que a implementação do modelo de governança pública inclua mecanismos de *accountability* (prestação de contas e responsabilização), em contexto de transparência que lhes garanta a efetividade.





## O que você pode fazer para dar esse passo?

- Preste contas da atuação organizacional, de forma que as informações de interesse geral estejam disponíveis em locais de amplo acesso e possibilitem uma avaliação do valor que a organização entrega à população;
- Estabeleça canal para recebimento de manifestações das partes interessadas;
- Designe as instâncias responsáveis por apurar e tratar desvios éticos e infrações disciplinares;
- Padronize procedimentos para orientar a apuração e tratamento de desvios éticos, de ilícitos administrativos e de atos lesivos cometidos por pessoas jurídicas contra a organização;
- Capacite as equipes que compõem as comissões processantes, bem como as de sindicância e de investigação; e
- Adote meios de simplificação de apuração e punição de faltas de menor potencial ofensivo.

As referências bibliográficas e mais detalhes sobre o assunto estão disponíveis no capítulo 5 (p. 91 a 98) da 3ª edição do Referencial Básico de Governança Organizacional, acessível em:

<https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/governanca-no-setor-publico/publicacoes.htm>

## PASSO 9

# AVALIE A SATISFAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS

Implica monitorar e avaliar a imagem da organização perante as partes interessadas, bem como a satisfação destas com bens, serviços e políticas sob responsabilidade da organização, cuidando que ações de melhoria sejam implementadas, sempre que necessário.

Por exemplo, a Lei 13.460/2017 (regulamentando o art. 37, §3º, I da Constituição Federal de 1988) dispôs sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública e estabeleceu um conjunto de ações para o alinhamento da prestação dos serviços às efetivas necessidades da sociedade. Esse importante normativo exigiu, ainda, absoluta transparência das ações organizacionais por meio de divulgação de carta de serviços ao usuário, documento que deve trazer informações claras e precisas de cada um dos serviços prestados e de padrões de qualidade prometidos.





## O que você pode fazer para dar esse passo?

- Elabore, divulgue e mantenha atualizada Carta de Serviços ao Usuário contendo informações claras e precisas em relação a cada serviço prestado;
- Identifique os requisitos a serem considerados para a prestação dos serviços, incluindo os demandados pelos usuários e os requeridos pelos normativos aplicáveis, assegurando-se de que sejam atendidos; e
- Realize pesquisas de satisfação dos usuários, comunicando amplamente os resultados dessas pesquisas e utilizando os seus resultados para promover melhorias na prestação dos serviços.

As referências bibliográficas e mais detalhes sobre o assunto estão disponíveis no capítulo 5 (p. 99 a 100) da 3ª edição do Referencial Básico de Governança Organizacional, acessível em:

<https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/governanca-no-setor-publico/publicacoes.htm>



## PASSO 10

# ASSEGURE A EFETIVIDADE DA AUDITORIA INTERNA

**A** auditoria interna deve aumentar e proteger o valor organizacional, fornecendo avaliação, assessoria e conhecimento objetivos baseados em riscos, para aprimorar os processos de governança, gestão de riscos e de controle.

É importante destacar que a auditoria interna nas organizações que gerenciam recursos públicos apresenta algumas especificidades que a diferencia da auditoria das corporações privadas com fins lucrativos, como por exemplo, quanto à proposta de adicionar valor, pois deve considerar o dever das organizações públicas de buscar o bem comum.

As expectativas para a função da auditoria interna, bem como seus objetivos e responsabilidades, devem ser acordados com a liderança e definidos formalmente no estatuto da auditoria.

Acesse mais detalhes sobre essa prática no Referencial Básico de Governança, p.





## O que você pode fazer para dar esse passo?

- Informe a auditoria interna acerca das estratégias, objetivos e prioridades organizacionais, riscos relacionados, expectativas das partes interessadas, processos e atividades relevantes para que essas informações possam ser consideradas na elaboração dos planos de auditoria interna;
- Garanta que as recomendações da atividade de auditoria interna sejam acompanhadas, com vistas a adoção das providências necessárias;
- Registre formalmente eventuais decisões de não implementar determinadas recomendações da auditoria interna;
- Apoie o programa de avaliação e melhoria da qualidade da auditoria interna, contribuindo para a definição dos principais indicadores de desempenho e avaliando o valor que a atividade de auditoria interna agrega à organização.

As referências bibliográficas e mais detalhes sobre o assunto estão disponíveis no capítulo 5 (p.101 a 100) da 3ª edição do Referencial Básico de Governança Organizacional, acessível em:

<https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/governanca-no-setor-publico/publicacoes.htm>



# CONCLUSÃO

## CONCLUSÃO

**A**o longo dessa publicação, foram apresentadas boas práticas de governança pública organizacional<sup>1</sup> que, se postas em prática, permitem incrementar o desempenho de órgãos e entidades públicas, contribuindo, entre outras coisas, para a entrega de benefícios para os cidadãos.

Se você, governante ou administrador, tem interesse em implantar essas práticas na sua organização, não deixe de acessar a página de governança do TCU (<https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/>), onde encontrará a íntegra da 3ª edição do Referencial Básico de Governança Pública Organizacional.



Capa da publicação:  
Referencial Básico de  
Governança Organizacional.

<sup>1</sup> As referências bibliográficas podem ser consultadas no Referencial Básico de Governança Organizacional (p. 124 a 147), disponível na página de governança do TCU.

**Responsabilidade pelo Conteúdo**

Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado  
Secretaria-Geral de Controle Externo

**Responsabilidade Editorial**

Secretaria-Geral da Presidência  
Secretaria de Comunicação  
Serviço de Criação e Editoração

**Projeto Gráfico, Diagramação e Capa**

Serviço de Criação e Editoração

**TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO**

Secretaria de Controle Externo  
da Administração do Estado  
SAFS Quadra 4 Lote 1  
Edifício Anexo II Sala 327  
70.042-900 Brasília - DF  
Tel.: (61) 3527- 7577  
secexadmin@tcu.gov.br

**Ouvidoria**

Tel.: 0800 644 1500  
ouvidoria@tcu.gov.br  
Impresso pela Sesap/Segedam

## Missão

Aprimorar a  
Administração Pública  
em benefício da  
sociedade por meio  
do controle externo.

## Visão

Ser referência  
na promoção de uma  
Administração Pública  
efetiva, ética, ágil  
e responsável.

[www.tcu.gov.br](http://www.tcu.gov.br)