



GUIA DE BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL NOS TRIBUNAIS DE CONTAS



**Instituto
Rui Barbosa**
A Casa do Conhecimento dos Tribunais de Contas

GUIA DE BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL NOS TRIBUNAIS DE CONTAS

Dezembro, 2025.

INSTITUTO RUI BARBOSA GESTÃO 2024-2025

DIRETORIA:

PRESIDENTE

Edilberto Carlos Pontes Lima (TCE-CE)

VICE-PRESIDENTES:

RELAÇÕES INSTITUCIONAIS

Ivan Lelis Bonilha (TCE-PR)

DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

Mario Manoel Coelho de Mello (TCE-AM)

ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO

Sebastião Helvecio Ramos de Castro (TCE-MG)

AUDITORIA

Inaldo da Paixão Santos Araújo (TCE-BA)

DESENVOLVIMENTO E POLÍTICAS PÚBLICAS

Cristiana de Castro Moraes (TCE-SP)

PRIMEIRO SECRETÁRIO

Alexandre Postal (TCE-RS)

SEGUNDO SECRETÁRIO

Fabício Macedo Motta (TCM-GO)

TESOUREIRO

Severiano José Costandrade de Aguiar (TCE-TO)

RELAÇÕES INSTITUCIONAIS

Antonio José Costa de Freitas Guimarães (TCM-PA)

Francisco José Brito Bezerra (TCE-RR)

Gilberto Pinto Monteiro Diniz (TCE-MG)

José Carlos Novelli (TCE-MT)

Ranilson Brandão Ramos (TCE-PE)

DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

André Clemente Lara de Oliveira (TC-DF)

Domingos Augusto Taufner (TCE-ES)

Fábio Túlio Filgueiras Nogueira (TCE-PB)

Joaquim Washington Luiz de Oliveira (TCE-MA)

José Nei Alberton Ascari (TCE-SC)

ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO

Felipe Galvão Puccioni (TCM-RJ)

Jailson Viana de Almeida (TCE-RO)

Lilian de Almeida Veloso Nunes Martins (TCE-PI)

Ricardo Ezequiel Torres (TCM-SP)

Saulo Marques Mesquita (TCE-GO)

AUDITORIA

Algir Lorenzon (TCE-RS)

André Luiz de Matos Gonçalves (TCE-TO)

Joaquim Kennedy Nogueira Barros (TCE-PI)

Naluh Maria Lima Gouveia (TCE-AC)

Ronaldo Nascimento de Sant'Anna (TCM-BA)

DESENVOLVIMENTO E POLÍTICAS PÚBLICAS

Rholden Botelho de Queiroz (TCE-CE)

Rodrigo Melo do Nascimento (TCE-RJ)

Rodrigo Siqueira Cavalcante (TCE-AL)

Rosa Egídia Crispino Calheiros Lopes (TCE-PA)

Susana Maria Fontes Azevedo Freitas (TCE-SE)

CONSELHO FISCAL:

Carlos Thompson Costa Fernandes (TCE-RN)

Celmar Rech (TCE-GO)

José Valdomiro Távora de Castro Júnior (TCE-CE)

Luiz Eduardo Cherem (TCE-SC)

Maria Elizabeth Cavalcante de Azevedo Picanço (TCE-SP)

SUPLENTE:

Cilene Lago Salomão (TCE-RR)

Estilac Martins Rodrigues Xavier (TCE-RS)

Fernando Ribeiro Toledo (TCE-AL)

Inácio Magalhães Filho (TC-DF)

Patrícia Lúcia Mendes Saboya (TCE-CE)

FICHA TÉCNICA

Instituto Rui Barbosa (IRB)

Presidente: Conselheiro Edilberto Carlos Pontes
Lima (TCE-CE)

Comitê Técnico das Corregedorias, Ouvidorias e Controles Interno e Social

Presidente: Conselheiro Gilberto de Oliveira Jales
(TCE-RN)

Coordenadora: Teresa Cristina Dias Diógenes
(TCE-RN)

Coordenação-Geral do Grupo de Trabalho

Conselheiro Rodrigo Coelho do Carmo
(TCE-ES)

Coordenação Técnica e Metodológica

Eliane Cabrini Ramalho (TCE-ES)

Grupo de Trabalho

Aécio Diniz Neto (TCE-AL)

Alcimar Lobato da Silva (TCM-PA)

Aldenor Fernandes dos Santos (TCE-PR)

Aline Guimarães Tito Frassi (TCE-ES)

Andréa Pinheiro Xerfan (TCE-PA)

Andreza Schmidt Silva (TCE-SC)

Ana Carolina Médici Lemos (TCE-MS)

Ana Raquel Araújo Pecci (TCE-MS)

Andréa Pinheiro Xerfan (TCE-PA)

Andreza Schmidt Silva (TCE-SC)

Bruno de Oliveira Carneiro (TCE-CE)

Cassiano Ferrari (TCE-TO)

Cláudia Mara de Moura Costa Emediato (TCE-MG)

Cristiane Mara Rodrigues Marcelino (TCM-Rio)

Daniel do Nascimento Rodrigues (TCE-RJ)

Edison Franklin Almeida (TCU)

Francisco das Chagas Braz de Oliveira (TCE-PI)

João da Silva Neto (TCE-MA)

José Ribamar de Andrade Moura (TCE-PA)

Heder Azevedo da Rocha (TCE-RN)

Leonardo Ferreira de Castro (TCE-MS)

Lucio Gustavo de Paiva Genu Diniz (TCE-PE)

Lucivete Almada Barbosa Leite Lima (TCE-AC)

Marcelo Oliveira (TCE-AP)

Marcos Malcher Santos (TCE-AM)

Murilo Mota Nunes (TCE-BA)

Patrícia Fernandes Marques (TCE-RJ)

Renilson Barboza dos Santos (TCU)

Rosely Duarte Correa (TCE-SP)

Rubens da Silva Miranda (TCE-RO)

Sergio Henrique Baptista (TCE-RJ)

Conselheiro Severiano Costandrade (TCE-TO)

Syllas Franklin Rodrigues Gomes (TCE-TO)

Vanessa de Queiroz Rocha (TCE-AM)

William Denarde Meira (TCE-ES)

Colaboração Técnica

Nicir Chaves (International Institute for
Governance – iGOVi)

Revisão de Conteúdo

Eliane Cabrini Ramalho (TCE-ES)

Bruno de Oliveira Carneiro (TCE-CE)

Marcos Malcher Santos (TCE-AM)

Edição e Normalização

Eliane Cabrini Ramalho (TCE-ES)

Bruno de Oliveira Carneiro (TCE-CE)

Marcos Malcher Santos (TCE-AM)

Projeto Gráfico e Diagramação

Eddy Junior (IRB)

Dados internacionais de catalogação na Fonte

159g Instituto Rui Barbosa. Comitê Técnico das Corregedorias, Ouvidorias
Controles Interno e Controle Social.
Guia de Boas Práticas de Governança Organizacional nos Tribunais de
Contas. / Instituto Rui Barbosa. – Brasília: IRB, 2025.

92 p. : il.

ISBN impresso: 978-65-991880-5-3

1. Governança Pública. 2. Controle Externo. 3. Tribunal de Contas. I.
Instituto Rui Barbosa. II. Título.

CDU.: 35.077.1

Ficha catalográfica elaborada pelo Bibliotecário: Josimar Batista dos Santos – CRB-3/1455

SAUDAÇÃO INICIAL DO PRESIDENTE DO INSTITUTO RUI BARBOSA - IRB

É com satisfação que o Instituto Rui Barbosa (IRB), por meio do Comitê Técnico das Corregedorias, Ouvidorias e Controles Interno e Social, apresenta o Guia de Boas Práticas de Governança Organizacional nos Tribunais de Contas.

Trata-se do primeiro documento de caráter nacional voltado especificamente ao fortalecimento da governança organizacional nas Cortes de Contas, resultado de um processo metodológico robusto, que envolveu diagnóstico institucional, construção temática em grupos de trabalho, consulta pública, revisão especializada e validação coletiva.

A iniciativa foi conduzida sob a responsabilidade do Conselheiro Gilberto Jales (TCE-RN) e Presidente do Comitê Técnico de Corregedorias, Ouvidorias e Controles Internos e Social do IRB, com coordenação do Conselheiro Rodrigo Coelho (TCE-ES), Presidente dos Comitês Técnicos de Educação e de Custos do Setor Público, contando, ainda, com a colaboração de representantes de diversos Tribunais de Contas, Auditores de Controle Externo, Técnicos e Especialistas, refletindo a pluralidade e a cooperação que caracterizam a atuação do IRB.

O Guia consolida-se como instrumento estratégico de apoio à gestão e ao aprimoramento das instituições de controle externo, reafirmando o compromisso dos Tribunais de Contas com a integridade, a transparência e a geração de valor público.

Ao articular conhecimento e boas práticas, o IRB cumpre sua missão de promover a integração e o fortalecimento institucional das Cortes de Contas, oferecendo referências que respeitam a autonomia e a realidade de cada Tribunal, e que apontam, de forma convergente, para padrões de maturidade e responsabilidade social.

Confiamos que este Guia se tornará marco de orientação e de aprendizado contínuo, estimulando sua disseminação, adesão voluntária e futuras revisões, em consonância com os desafios contemporâneos da governança pública.

Edilberto Carlos Pontes Lima

Presidente do IRB e Conselheiro do Tribunal de Contas do Estado do Ceará (TCE-CE)



SAUDAÇÃO DO PRESIDENTE DO COMITÊ TÉCNICO DAS CORREGEDORIAS, OUVIDORIAS E CONTROLES INTERNO E SOCIAL

Muito nos honra, na qualidade de Presidente do Comitê Técnico das Corregedorias, Ouvidorias e Controles Interno e Social do Instituto Rui Barbosa (IRB), apresentar o Guia de Boas Práticas de Governança Organizacional para os Tribunais de Contas do Brasil. Este documento representa a materialização de um esforço coletivo e de um profundo compromisso com o fortalecimento do sistema de controle externo brasileiro.

Os Tribunais de Contas são pilares da Democracia e do Estado Democrático de Direito. A sociedade nos exige, com crescente intensidade, padrões elevados de integridade, transparência e efetividade. Para responder a esses anseios, não basta apenas exercer nosso papel fiscalizador com excelência; é imperativo que, internamente, nossas instituições sejam exemplos de boa governança. É com esse espírito que nasce este Guia, fruto de um trabalho que uniu representantes de diversas Cortes de Contas brasileiras em um diálogo plural, democrático e construtivo.

Concebido para ser um referencial flexível e adaptável às diversas realidades institucionais dentro de um sistema de controle externo ao mesmo tempo plural, mas, que busca uniformizar a sua atuação, este Guia não impõe modelos, mas, pelo contrário, inspira caminhos. Orienta iniciativas e propõe ações. Seu maior propósito é oferecer um alicerce sólido para que cada Tribunal, respeitando sua própria autonomia, possa aprimorar suas estruturas, processos e cultura organizacional, alinhando-se às melhores práticas nacionais e internacionais.

A condução desta iniciativa, sob a responsabilidade de nosso Comitê, foi marcada pela dedicação e competência de muitos técnicos e membros de Tribunais de Contas e contou ainda com consulta a especialista sobre o tema. Expresso minha profunda gratidão ao Presidente do IRB, Conselheiro Edilberto Pontes (TCE-CE), pelo apoio incondicional; ao Coordenador-Geral do Grupo de Trabalho, Conselheiro Rodrigo Coelho (TCE-ES), pela liderança inovadora; e a cada um dos membros, auditores, técnicos e especialistas que dedicaram seu tempo e conhecimento para transformar este projeto em realidade.

Temos a convicção de que este Guia será um instrumento vivo de consulta e aprendizado contínuo, capaz de impulsionar a jornada de amadurecimento da governança do sistema de Controle Externo Brasileiro. Que ele possa contribuir para fortalecer não apenas a gestão interna dos Tribunais de Contas, mas, principalmente, a sua capacidade indutora de gerar valor público e solidificar a confiança que a sociedade deposita nos Tribunais de Contas Brasileiros como guardiões da boa Governança e erário público.

Antonio Gilberto de Oliveira Jales

Presidente do Comitê Técnico das Corregedorias,
Ouvidorias e Controles Interno e Social do IRB
e Conselheiro do Tribunal de Contas do Estado
do Rio Grande do Norte (TCE-RN)



SAUDAÇÃO DO COORDENADOR-GERAL DO GRUPO DE TRABALHO

A governança pública é um compromisso que se renova a cada dia. Este **Guia de Boas Práticas** nasce justamente para sustentar esse compromisso, oferecendo aos Tribunais de Contas um referencial que traduz em ações concretas o propósito de fortalecer nossas instituições e gerar valor público de forma consistente e duradoura.

Mais do que um documento técnico, este Guia representa o esforço coletivo de alinhamento metodológico entre os Tribunais de Contas no que diz respeito à governança, um esforço que busca não apenas padronizar conceitos, mas construir um alinhamento para o nosso sistema.

Trata-se de uma iniciativa que, com intencionalidade e rigor, visitou um amplo conjunto de normas e referenciais, inclusive aqueles nem sempre são considerados na elaboração de Guias dessa natureza. Essa amplitude de fontes permitiu incorporar diversas visões e experiências institucionais, resultando em um arcabouço inovador, que propõe novas nomenclaturas, princípios e mecanismos de governança.

O Guia também chama atenção para as disfunções que, muitas vezes, dificultam a consolidação de práticas efetivas de governança. Ao reconhecer essas lacunas, ele propõe caminhos possíveis para superá-las, reforçando o papel dos Tribunais como instituições de aprendizado, aperfeiçoamento e referência ética para o setor público.

Como toda iniciativa viva, este Guia está certo de que precisa evoluir. E evoluir significa reconhecer o que nos trouxe até aqui, o acúmulo de esforços, o diálogo entre pares e o compromisso com o aprimoramento e, ao mesmo tempo, dar um passo adiante.

Sob a liderança do Presidente do Instituto Rui Barbosa, Conselheiro Edilberto Pontes, e do Presidente do Comitê Técnico das Corregedorias, Ouvidorias e Controles Interno e Social, Conselheiro Gilberto Jales, este projeto alcançou maturidade, coerência e abrangência. A todos os que contribuíram, registro meu profundo reconhecimento e gratidão.

O Guia de Boas Práticas de Governança Organizacional é, portanto, um convite à continuidade, que ele seja ponto de partida para novas ações, novos diálogos e novas versões. Que cada Tribunal de Contas possa se reconhecer nele e, ao mesmo tempo, sentir-se desafiado a avançar.

Com propósito, técnica e intencionalidade, seguimos firmes na construção de instituições públicas cada vez mais preparadas para entregar valor à sociedade e inspirar confiança em seu papel transformador.

Rodrigo Coelho do Carmo

Coordenador-Geral do Grupo de Trabalho
e Conselheiro do Tribunal de Contas
do Estado do Espírito Santo (TCE-ES)



Apresentação



APRESENTAÇÃO

O Instituto Rui Barbosa (IRB), por meio de seus comitês técnicos e grupos de trabalho, tem atuado de forma contínua no fortalecimento da governança pública e na disseminação de boas práticas nos Tribunais de Contas do Brasil. Nesta direção, apresenta o **Guia de Boas Práticas de Governança Organizacional nos Tribunais de Contas**, um referencial técnico, prático e estratégico voltado ao aprimoramento da atuação institucional das Cortes de Contas.

Este documento é resultado de um processo colaborativo e estruturado, desenvolvido no âmbito do **Comitê Técnico das Corregedorias, Ouvidorias e Controles Interno e Social do IRB**, presidido pelo Conselheiro **Gilberto de Oliveira Jales** (TCE-RN). O trabalho contou com a **coordenação-geral do Conselheiro Rodrigo Coelho do Carmo** (TCE-ES), reunindo um grupo de trabalho multidisciplinar com representantes de diversos Tribunais de Contas, especialistas e técnicos.

A elaboração do Guia partiu da escuta atenta ao contexto atual dos Tribunais de Contas: instituições que operam em ambientes complexos, com pressões crescentes por resultados, integridade, transparência e valor público. Nesse cenário, compreender a ambiência institucional, identificar pontos de maturidade e reconhecer os desafios comuns à governança organizacional foram passos decisivos para a construção de um referencial que fosse, ao mesmo tempo, técnico, acessível e aplicável.



A quem se destina o Guia ?

Este Guia é destinado aos Tribunais de Contas da União, dos Estados e Municípios brasileiros, podendo ser adaptado conforme o nível de maturidade de cada instituição, sua estrutura organizacional, seus normativos internos e o estágio de implementação de práticas de governança. Embora o foco seja o setor público, muitas das diretrizes aqui apresentadas são inspiradas em boas práticas também adotadas por organizações privadas e de capital aberto.

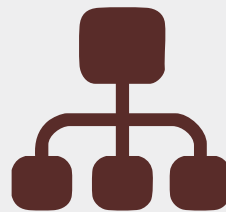
O Guia reconhece a diversidade institucional dos Tribunais de Contas e, por isso, não impõe um modelo único. Ao contrário, propõe uma estrutura flexível, baseada em princípios universais, diretrizes aplicáveis e recomendações ajustáveis. A intenção é oferecer uma base sólida que oriente decisões, estimule a melhoria contínua e fortaleça a cultura de governança pública em cada Corte de Contas, respeitando sua autonomia e singularidade.



Por que um Guia de Governança Organizacional?

Os Tribunais de Contas exercem papel estratégico no ecossistema de governança do Estado brasileiro. Cabe a essas instituições fiscalizar a aplicação dos recursos públicos, contribuir para a efetividade das políticas públicas e promover *accountability* perante a sociedade. Para que cumpram sua missão com excelência, é essencial que operem também sob elevados padrões de governança.

A **governança organizacional pública** refere-se à forma como as decisões são tomadas, implementadas, monitoradas e aprimoradas no interior das instituições públicas. Envolve liderança, propósito, estratégia, integridade, gestão de riscos, transparência, desempenho, participação, sustentabilidade e, sobretudo, geração de valor público. Este Guia sistematiza esses fundamentos em uma linguagem acessível, com instrumentos de apoio normativo e referências.



Estrutura do Guia

O Guia está organizado em capítulos temáticos que abordam os pilares da governança organizacional nos Tribunais de Contas, incluindo liderança e arquitetura de governança, estratégia e desempenho, riscos e controles, integridade e ética, governança de dados, sustentabilidade, entre outros. Cada capítulo articula **princípios, diretrizes e recomendações**, compondo um conjunto de orientações que podem ser implementadas de forma progressiva.

Além disso, o Guia apresenta um **modelo de aferição de maturidade**, com base em referenciais internacionais, que permite aos Tribunais realizar autoavaliações periódicas, identificar lacunas, planejar melhorias e acompanhar sua evolução ao longo do tempo.

Um compromisso com a governança pública



Adotar práticas de governança organizacional é uma escolha estratégica e intencional. Mais do que atender a exigências normativas, trata-se de promover uma administração pública íntegra, eficiente, transparente e voltada à entrega de valor à sociedade. O Guia reafirma esse compromisso ao fornecer um caminho prático e validado para os Tribunais de Contas que desejam fortalecer sua atuação institucional.

Este documento não pretende esgotar o tema, mas oferecer um marco referencial em constante aperfeiçoamento. A consolidação da governança organizacional nos Tribunais é um processo coletivo e contínuo, e este Guia é um convite à reflexão, ao alinhamento e à ação coordenada em favor de instituições públicas mais responsáveis e confiáveis.

METODOLOGIA

A elaboração deste Guia de Boas Práticas de Governança Organizacional nos Tribunais de Contas foi conduzida por uma metodologia colaborativa, aplicada e orientada por evidências, com o objetivo de fortalecer a governança pública no âmbito das Cortes de Contas a partir de padrões reconhecidos nacional e internacionalmente.

O processo metodológico buscou articular solidez técnica, construção coletiva e validação social, assegurando que o conteúdo final do Guia refletisse não apenas os referenciais normativos e conceituais sobre governança, mas também a diversidade de experiências práticas e o contexto institucional dos Tribunais de Contas brasileiros.

Princípios norteadores

A metodologia adotada esteve ancorada nos seguintes princípios:

1. **Alinhamento técnico e normativo**, com base em marcos nacionais (como o Decreto nº 9.203/2017) e internacionais;
2. **Construção colaborativa**, por meio da atuação de subgrupos de trabalho temáticos compostos por servidores de diferentes Tribunais de Contas;
3. **Escuta ativa e validação social**, mediante realização de uma consulta pública aberta e estruturada;
4. **Participação qualificada**, integrando experiências institucionais, contribuições técnico-acadêmicas e perspectivas externas;
5. **Foco na aplicabilidade e inspiração**, com vistas à implementação concreta e efetiva das práticas e a cultura de governança nos Tribunais de Contas.

Etapas do processo metodológico

1. Diagnóstico e análise de contexto

O processo iniciou-se com o mapeamento do cenário institucional dos Tribunais de Contas, incluindo:

- Levantamento de marcos legais e normativos relevantes;
- Análise documental de experiências e práticas já adotadas no campo da governança organizacional;
- Identificação de desafios, riscos e oportunidades;
- Realização de reuniões técnicas com os membros do Grupo de Trabalho (GT) designado para o projeto, promovendo diagnóstico colaborativo.

2. Construção dos conteúdos por eixos temáticos

A elaboração do conteúdo foi organizada em três grupos de trabalho temáticos, responsáveis pela análise de práticas e formulação de recomendações específicas: o grupo 1 - Sistema de Governança Organizacional; o grupo 2 - Conselho Superior de Administração e o grupo 3 – Área de Governança e o *Governance Officer*.

Cada grupo contou com a coordenação de membros de diferentes Tribunais de Contas e atuou de forma integrada, respeitando os distintos níveis de maturidade em governança organizacional entre os TCs.

3. Consulta pública estruturada

A minuta do Guia foi disponibilizada por meio de uma consulta pública nacional, realizada entre outubro de 2024 e abril de 2025. Essa etapa teve como objetivos:

- Ampliar a legitimidade do conteúdo.
- Incorporar múltiplas perspectivas técnicas e sociais.
- Identificar pontos de melhoria com base na experiência dos usuários diretos do Guia .

As contribuições foram recebidas por meio de formulário eletrônico e analisadas segundo critérios de relevância, clareza, fundamentação, inovação e viabilidade. O processo foi conduzido com total transparência, permitindo a consolidação de um documento plural e responsivo às realidades institucionais.

4. Revisão técnica externa com profissional de mercado

Após a consolidação das contribuições da consulta pública, o documento foi submetido à revisão crítica de uma especialista, com o objetivo de ampliar a qualidade técnica e garantir a aderência aos referenciais contemporâneos de governança pública e corporativa.

A profissional convidada foi a **Dra. Nicir Chaves**, do *International Institute for Governance (iGOVi)* organização reconhecida internacionalmente por sua atuação em pesquisas, capacitação e fortalecimento de práticas de boa governança.

A decisão de envolver uma profissional de mercado, após a etapa participativa, teve como propósito garantir um olhar, neutro e técnico, capaz de contribuir com sugestões de aprimoramento, promover maior aderência às práticas internacionais e evitar vieses endógenos ao ecossistema dos Tribunais de Contas. Essa etapa agregou valor estratégico à versão final do Guia , ampliando seu potencial de aplicabilidade, credibilidade e reconhecimento técnico.

5. Consolidação final e validação institucional

Com base na revisão técnica, a equipe de coordenação consolidou a versão final do Guia , promovendo ajustes de linguagem, coerência interna e consistência entre as diretrizes propostas. A redação final foi validada no âmbito do Grupo de Trabalho, responsável pela condução do projeto.

6. Disseminação e incentivo à adoção

A versão final do Guia será amplamente divulgada por meio de eventos técnicos, oficinas formativas e publicações institucionais. Espera-se que sua adoção voluntária contribua para elevar o padrão de governança organizacional das Cortes de Contas, fortalecendo sua integridade, capacidade institucional e a relação de confiança com a sociedade.

7. Integração e convergência normativa

A metodologia de construção deste Guia também se pautou por uma criteriosa análise e integração das normas e diretrizes aplicáveis ao contexto da governança organizacional, tanto em âmbito nacional quanto internacional. O objetivo foi garantir que as recomendações aqui apresentadas estejam em consonância com os principais marcos regulatórios, modelos de referência e compromissos de integridade e transparência.

O Guia conecta-se de forma **complementar**, e não substitutiva, às normas vigentes, respeitando os princípios da legalidade e da autonomia institucional dos Tribunais de Contas. Entre os principais referenciais que embasaram tecnicamente o conteúdo do Guia , destacam-se:

- Decreto nº 9.203/2017 – Política de Governança da Administração Pública Federal
- ISO 37000:2021 – Diretrizes para Governança de Organizações
- ISO 37001:2016/2025 – Sistemas de Gestão Antissuborno
- ISO 37004:2023 – Modelo de Maturidade de Governança
- G20/OCDE 2023 – Princípios de Governança, com ênfase em sustentabilidade
- INTOSAI IFPP – ISSAI 100, ISSAI 200 e GUID 5280
- Lei nº 13.303/2016 – Governança de empresas estatais, se aplicável
- Lei nº 14.133/2021 – Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos
- Lei nº 12.846/2013 – Responsabilização de pessoas jurídicas por atos contra a administração pública
- Decreto nº 11.129/2022 – Regulamenta a Lei nº 12.846/2013
- Decreto nº 12.301/2024 – Normas especiais de governança pública
- Lei nº 12.527/2011 – Lei de Acesso à Informação (LAI)

- COSO ERM 2017 – Estrutura de Gerenciamento de Riscos Corporativos (Enterprise Risk Management)
- Outros referenciais relevantes encontram-se detalhados nas Referências Bibliográficas do Guia .

Essa articulação entre referências diversas fortalece o potencial do Guia como instrumento prático e tecnicamente robusto para indução de boas práticas nos Tribunais de Contas.

AGRADECIMENTOS

A elaboração deste Guia de Boas Práticas de Governança Organizacional é resultado de uma ampla construção coletiva, conduzida com rigor técnico, espírito colaborativo e profundo compromisso institucional.

O Instituto Rui Barbosa (IRB) e o Comitê Técnico das Corregedorias, Ouvidorias e Controles Interno e Social expressam sincero reconhecimento aos Conselheiros, membros, auditores e técnicos dos Tribunais de Contas que contribuíram, de forma voluntária e dedicada, para cada etapa deste trabalho — da concepção à consulta pública e à validação final.

Agradecemos, em especial, ao Presidente do IRB, Conselheiro Edilberto Pontes (TCE-CE), pelo apoio institucional; ao Presidente do Comitê Técnico, Conselheiro Antônio Gilberto de Oliveira Jales (TCE-RN), pela liderança e visão estratégica; e ao Coordenador-Geral do Grupo de Trabalho, Conselheiro Rodrigo Coelho (TCE-ES), pela condução técnica e integradora do processo.

Estendemos nosso reconhecimento aos profissionais que participaram da revisão, edição e diagramação, e à Dra. Nicir Chaves (iGOVi), pela revisão técnica especializada que agregou valor e consistência à versão final.

Este Guia é fruto do empenho coletivo de quem acredita que a boa governança é construída com conhecimento, diálogo e propósito — e que, por isso, deve continuar sendo aprimorada como instrumento vivo de aprendizado e de fortalecimento institucional das Cortes de Contas brasileiras.

CRÉDITOS

Este Guia é resultado de trabalho coletivo, construído por representantes de diversos Tribunais de Contas, sob a coordenação do Comitê Técnico das Corregedorias, Ouvidorias e Controles Interno e Social do IRB. O documento consolida contribuições de membros, especialistas e técnicos que compartilharam experiências e conhecimentos em favor do fortalecimento da governança organizacional pública no Brasil.

As opiniões e recomendações aqui expressas representam o entendimento coletivo do grupo de trabalho, não refletindo necessariamente a posição individual de seus participantes ou instituições de origem.



SUMÁRIO

1. DISPOSIÇÕES PRELIMINARES	23
1.1. Propósito e escopo	23
1.2. Objetivo	23
1.3. Alcance e Aplicação	23
1.4. Atualizações e Revisões	23
2. CONCEITOS FUNDAMENTAIS	25
3. PRINCÍPIOS DE GOVERNANÇA	29
3.1. Princípio Primário	30
3.2. Princípios Fundamentais	30
3.3. Princípios Facilitadores	31
4. FUNÇÕES DE GOVERNANÇA E DA GESTÃO	33
4.1. Governança	33
4.2. Gestão	33
4.3. Inter-relação entre governança e gestão	34
4.4. Aplicabilidade aos Tribunais de Contas	34
5. MODELO DE MATURIDADE DA GOVERNANÇA INSTITUCIONAL	37
5.1 Dimensões da Maturidade da Governança (O que é avaliado?)	37
5.2 Aspectos da Maturidade da Governança (Como é avaliado?)	38
5.3 Estrutura de escala	38
5.4 Resultados Agregados e Melhoria da Maturidade	38
5.5 Práticas de Avaliação no Modelo de Maturidade da Governança	39
6. MECANISMOS FACILITADORES	43
6.1. Abordagens complementares	43
6.2. Grupos de mecanismos	43
a) Mecanismos sistêmicos da governança pública	44
b) Mecanismos de direcionamento	44
c) Mecanismos de alinhamento	44
d) Mecanismos de avaliação e aprendizagem	45
e) Mecanismos de controle e conformidade	45
f) Mecanismos de participação e colaboração	46
7. SISTEMA DE GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL DOS TRIBUNAIS DE CONTAS	49
7.1. Dimensões do sistema de governança	49
7.1.1. Instâncias de governança:	49

7.1.1.1. Instâncias Externas de Governança:	49
7.1.1.2. Instâncias Externas de Apoio à Governança:	49
7.1.1.3. Instâncias Internas de Governança:	50
7.1.1.4. Instâncias Internas de Apoio à Governança:	50
7.1.2. Processos de governança:	51
7.1.3. Instrumentos de governança:	51
7.1.4. Comportamentos organizacionais:	52
7.2. Formalização Regimental	52
7.3. Conselho Superior de Administração (CSA) – Alta Administração	53
7.4. Comitês e/ou Comissões Internas de Apoio à Governança	55
7.5. Secretaria da Governança dos Tribunais de Contas	56
7.6. Procuradorias e Consultorias Jurídicas	58
7.7. Relevância da cadeia de valor integrada	59

ANEXO 1 - MODELO GRÁFICO DO SISTEMA DE GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL

DOS TRIBUNAIS DE CONTAS.....	62
-------------------------------------	-----------

ANEXO 2 - BOAS PRÁTICAS POR GRUPO DE MECANISMOS FACILITADORES.....	63
---	-----------

ANEXO 3 - COMPETÊNCIAS DO SECRETÁRIO(A) DE GOVERNANÇA (GOVERNANCE OFFICER)	67
---	-----------

ANEXO 4 - EXPOSIÇÃO DE MOTIVOS E JUSTIFICATIVA	70
---	-----------

LISTA DE SIGLAS	89
------------------------------	-----------

REFERENCIAIS BIBLIOGRÁFICOS	90
--	-----------

PREÂMBULO

O **Instituto Rui Barbosa - IRB**, em consonância com suas finalidades estatutárias, especialmente no que tange ao estudo e pesquisa de métodos e procedimentos de controle, apresenta este Guia de Boas Práticas de Governança Organizacional, elaborado com a finalidade de servir de referencial teórico e para orientar os Tribunais de Contas do Brasil na implementação de mecanismos de governança pública. Esses mecanismos são essenciais para assegurar a integridade, eficiência e eficácia das atividades institucionais, bem como a responsabilidade na gestão dos recursos públicos.

A governança pública nos **Tribunais de Contas - TCs** é fundamental para promover a transparência, a prestação de contas e a participação social, garantindo que as ações e decisões sejam tomadas de maneira ética e responsável. Este Guia sugere boas práticas que visam fortalecer a confiança da sociedade nas instituições públicas, promovendo resultados que atendam às expectativas dos cidadãos e contribuam para o desenvolvimento institucional sustentável.

Essa orientação dialoga diretamente com a abordagem clássica de Motta (1971), cuja formulação é reconhecida como seminal e ainda vigente. O autor sustenta que as causas externas desempenham um papel significativo, mesmo no domínio cultural. No entanto, sua importância está intrinsecamente ligada à sua interação com as causas internas, que são primárias. Assim, a adoção deste Guia de boas práticas de governança (evento externo) está diretamente relacionada ao valor público promovido pelos Tribunais de Contas (causas primárias). Este alinhamento reforça a governança organizacional ao integrar princípios externos com os valores e processos internos dos Tribunais de Contas.

A implementação dessas boas práticas de governança permitirá aos Tribunais de Contas aprimorarem seus processos internos, otimizar a utilização dos recursos disponíveis e alcançar um desempenho institucional de excelência. Espera-se que, por meio da execução deste Guia, os Tribunais de Contas do Brasil reafirmem o compromisso com a governança pública, contribuindo significativamente para a melhoria da administração pública e para o bem-estar da sociedade. Além disso, a governança pública eficaz pode fortalecer a confiança dos cidadãos nas instituições governamentais, promovendo uma maior participação cívica e contribuindo para o desenvolvimento sustentável e inclusivo da sociedade.

An abstract graphic in orange on a dark brown background. It features a stylized pen or pencil with a small eraser at the top right, and several horizontal lines of varying lengths extending from the left side. The lines and the pen are interconnected, creating a sense of flow and movement.

1

DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

An abstract graphic in orange on a dark brown background. It features a stylized pen or pencil with a small eraser at the top right, and several horizontal lines of varying lengths extending from the left side. The lines and the pen are interconnected, creating a sense of flow and movement.

1. DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

1.1. Propósito e escopo

O Guia de Boas Práticas de Governança Organizacional apresenta princípios, estruturas, processos e mecanismos destinados às instâncias decisórias dos Tribunais de Contas no exercício de seu dever fiduciário. Seu propósito é contribuir para a integridade, a transparência e a efetividade da governança, fortalecendo a legitimidade e a confiança social nas instituições de controle externo.

1.2. Objetivo

O objetivo deste Guia é consolidar **um referencial de princípios, diretrizes, práticas e responsabilidades** para apoiar os Tribunais de Contas brasileiros no fortalecimento da governança organizacional.

O documento busca alinhar tais instituições a padrões nacionais e internacionais de governança, ampliando sua capacidade de gerar valor público, prestar contas de forma transparente e sustentar decisões que promovam o interesse coletivo.

1.3. Alcance e Aplicação

Este Guia aplica-se, em caráter voluntário e escalável, ao **Tribunal de Contas da União (TCU)**, aos **Tribunais de Contas dos Estados (TCEs)** e aos **Tribunais de Contas dos Municípios (TCMs)**. Reconhece-se a autonomia constitucional e a diversidade de maturidade institucional de cada Corte de Contas.

Para facilitar sua adoção, este documento traz, de forma complementar uma minuta de Resolução ou Portaria, a ser utilizada como referência para a formalização interna do normativo, caso seja de interesse do Tribunal.

1.4. Atualizações e Revisões

O Guia é um instrumento dinâmico e evolutivo. Recomenda-se a revisão **bienalmente** pelo **Instituto Rui Barbosa (IRB)**, em articulação com a **ATRICON** e o **CNPTC**, de modo a incorporar lições aprendidas, inovações regulatórias e práticas internacionais reconhecidas.

As revisões observarão a oportunidade e a conveniência do contexto institucional, visando ao constante aperfeiçoamento e à aderência às necessidades da administração pública contemporânea.

The background is a solid orange color. In the upper left, there is a large, dark brown gear icon. To its right and slightly lower, there is a smaller, dark brown lightbulb icon. The gear and lightbulb are stylized with thick outlines. The number '2' is positioned to the left of the main title.

2

CONCEITOS FUNDAMENTAIS

2. CONCEITOS FUNDAMENTAIS

A adoção de uma linguagem comum é essencial para garantir entendimento compartilhado e aplicação consistente das práticas de governança organizacional entre os Tribunais de Contas. Esta seção apresenta os conceitos fundamentais adotados neste Guia, com base em normas internacionais, legislações, normativos, pesquisas acadêmicas, científicas e boas práticas reconhecidas.

Conceito	Definição Operacional	Referência(s)
Accountability	Obrigação institucional de prestar contas pelas decisões e resultados, promovendo responsabilidade, integridade e transparência.	ISO 37000; OCDE; TCU (2020)
Balanced Scorecard (BSC)	Modelo de gestão estratégica que traduz a missão, a visão e a estratégia da organização em objetivos mensuráveis, distribuídos em quatro perspectivas integradas – financeira, clientes/sociedade, processos internos e aprendizado e crescimento. O BSC auxilia na definição de metas, indicadores e iniciativas, promovendo o alinhamento entre estratégias, recursos e resultados e fortalecendo a accountability e a geração de valor público.	Kaplan & Norton (1992; 1996); ISO 37000:2021; TCU (2020); BSC
Business Process Management (BPM)	Disciplina gerencial que integra estratégias e objetivos organizacionais com as necessidades dos usuários e partes interessadas, por meio do mapeamento, análise, modelagem, implementação, monitoramento e melhoria contínua de processos ponta a ponta.	BPM CBOK (2019); TCU (2020)
Cadeia de Valor Integrada	Representação estruturada dos processos organizacionais e das relações de causa e efeito que explicam como a instituição gera e entrega valor público à sociedade, conectando recursos, atividades e resultados.	Chaves (2020); BPM CBOK (2019); TCU (2020)
Comitês de Governança	Instâncias colegiadas com função consultiva, que apoiam a alta administração em temas estratégicos, promovendo integração, análise técnica e recomendações qualificadas.	Decreto nº 9.203/2017; Decreto nº 9.759/2019
Competências do (a) Secretário (a) de Governança Governance Officer	Profissional responsável por articular, monitorar e fortalecer o sistema de governança, garantindo coerência e efetividade nos processos decisórios.	IBGC (2022); Anexo 2 deste Guia

Conceito	Definição Operacional	Referência(s)
Conformidade	Observância sistemática de leis, regulamentos, normas internas, padrões éticos e requisitos aplicáveis às atividades institucionais, garantindo que os processos e decisões estejam alinhados ao ordenamento jurídico e aos princípios da administração pública. A conformidade contribui para a integridade organizacional e para a mitigação de riscos legais e reputacionais.	ISO 37301:2021; COSO (2013); TCU (2020); IBGC (2022)
Controle	Estruturas e práticas que asseguram conformidade, desempenho, integridade e aprendizado institucional.	INTOSAI ISSAI 100; COSO (2013)
Cultura Organizacional	Conjunto de valores, crenças, normas e práticas que orientam o comportamento das pessoas na organização e moldam a efetividade da governança.	ISO 37000; Schein (2010)
Estratégia	Processo de definição de objetivos, metas e planos alinhados ao propósito institucional, conectando riscos, recursos e resultados.	ISO 37000:2021; BSC
Governança Organizacional	Aplicação integrada de liderança, estratégia e controle no nível institucional, orientando decisões, desempenho e prestação de contas.	INTOSAI GOV 9000; COSO ERM
Governança Pública	Sistema pelo qual as organizações públicas são dirigidas, monitoradas e avaliadas para gerar valor público, equilibrando liderança, estratégia e controle.	Decreto nº 9.203/2017; ISO 37000:2021
Integridade	Aderência da organização e de seus agentes a padrões éticos, normas legais e condutas responsáveis, prevenindo fraudes e conflitos de interesse.	Lei nº 12.846/2013; Decreto nº 11.129/2022; IBGC
Legitimidade	Reconhecimento social da autoridade e do papel institucional da organização, resultante da conformidade de suas ações com os valores, normas e expectativas da sociedade. A legitimidade é construída por meio da transparência, participação, ética e geração de valor público, sendo essencial para a confiança social e para a efetividade da governança.	ISO 37000:2021; OCDE (2023)
Liderança	Capacidade da alta administração de definir propósito, visão e cultura ética, influenciando o comportamento institucional e os resultados alcançados.	ISO 37000:2021
Modelo de Maturidade	Escala que descreve o estágio de desenvolvimento da governança, em níveis progressivos (Inicial, Básico, Intermediário, Avançado).	ISO 37004:2023; INTOSAI CBC

Conceito	Definição Operacional	Referência(s)
Partes Interessadas (Stakeholders)	Indivíduos, grupos ou organizações que afetam ou são afetados pelas decisões, atividades ou resultados da organização.	Freeman (1984); ISO 26000; AA1000
Relatório de Desempenho Institucional de Governança	Documento periódico que apresenta os avanços, desafios, riscos e resultados do sistema de governança, promovendo transparência e aprendizado institucional.	ISO 37000:2021; TCU (2020)
Responsabilidade Social Organizacional	Compromisso institucional de adotar práticas que promovam impactos positivos na sociedade e no meio ambiente, respeitando direitos humanos, diversidade e ética em todas as suas relações.	ISO 26000; ONU Agenda 2030; G20/OCDE (2023)
Sustentabilidade	Compromisso com impactos econômicos, sociais e ambientais equilibrados no longo prazo, considerando as gerações futuras e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).	ISO 26000; G20/OCDE (2023); ONU Agenda 2030
Transparência	Disponibilização clara, tempestiva e compreensível de informações relevantes, permitindo controle social e fortalecimento da confiança pública.	LAI (Lei nº 12.527/2011); ISO 37000
Valor Público	Benefícios percebidos pela sociedade a partir das ações institucionais, medidos em termos de relevância, confiança e impacto na gestão pública.	Moore (1995); TCU (2020); Decreto nº 9.203/2017



3

PRINCÍPIOS DE GOVERNANÇA



3. PRINCÍPIOS DE GOVERNANÇA

Os princípios de governança representam os fundamentos normativos e orientadores que norteiam a tomada de decisão nas organizações públicas. Eles expressam valores e expectativas universais (como ética, legitimidade, transparência e geração de valor) e devem ser aplicados de forma prática ao contexto dos Tribunais de Contas, garantindo a confiança social e a entrega de resultados relevantes para a sociedade.

Nesse contexto, a **ISO 37000:2021** constitui a principal referência internacional sobre o tema, ao oferecer uma estrutura abrangente e principiológica aplicável a organizações de todos os tipos e portes. A adoção dessa abordagem possibilita que os Tribunais de Contas alinhem sua atuação a padrões globais de governança, fortalecendo sua legitimidade institucional e aprimorando sua capacidade de gerar valor público.

Para facilitar a compreensão e aplicação desses fundamentos, este Guia organiza os **princípios de governança** em três grandes categorias, cada uma com um papel específico no fortalecimento da atuação institucional:

- **Princípio primário** – o propósito, deve expressar a razão de existir da organização, orientando sua atuação para a criação de valor público.
- **Princípios fundamentais** – elementos centrais da boa governança, representam os elementos essenciais que sustentam a boa governança e garantem a efetividade institucional.
- **Princípios facilitadores** – correspondem às condições e práticas que viabilizam a aplicação concreta dos princípios fundamentais e potencializam os resultados organizacionais.



Fonte: ABNT NBR ISO 37000:2022

3.1. Princípio Primário

Propósito

- **Conceito:** o propósito representa a razão de existir da organização e serve como sua orientação central. Ele confere legitimidade às decisões, direciona estratégias e orienta comportamentos, garantindo que todas as ações institucionais estejam alinhadas à criação de valor público sustentável e ao atendimento do bem comum.
- **Valor prático para os TCs:** O propósito fortalece a legitimidade social da atuação de controle externo, assegurando que os Tribunais de Contas mantenham coerência, integridade e foco permanente no interesse público. Também orienta suas decisões estratégicas para resultados de longo prazo, evitando desvios em relação à missão institucional e ao objetivo maior de promover valor público.

3.2. Princípios Fundamentais

Geração de Valor

- **Conceito:** criar e sustentar valor social, ambiental, econômico e cultural no curto, médio e longo prazo.
- **Valor prático:** Tribunais devem entregar resultados que aumentem a confiança social, fortaleçam políticas públicas e ampliem a relevância do controle externo.

Estratégia

- **Conceito:** direções e meios escolhidos para cumprir o propósito e gerar valor.
- **Valor prático:** assegurar que os planos estratégicos sejam claros, contextualizados, participativos e monitorados.

Supervisão

- **Conceito:** acompanhar sistematicamente desempenho, riscos, ética e conformidade.
- **Valor prático:** garantir que a atuação do TC seja confiável, transparente e preventiva.

Accountability (Responsabilização)

- **Conceito:** obrigação de prestar contas sobre decisões, resultados e impactos, com transparência e integridade.
- **Valor prático:** aumenta a confiança dos cidadãos e das partes interessadas nos Tribunais.

3.3. Princípios Facilitadores

Engajamento das Partes Interessadas

- **Conceito:** identificar, compreender e considerar interesses legítimos das partes interessadas, promovendo diálogo e participação.
- **Valor prático:** aumenta a legitimidade das decisões e amplia a aceitação social das ações de fiscalização e orientação dos Tribunais de Contas.

Liderança

- **Conceito:** liderança ética, responsável e comprometida com o propósito institucional.
- **Valor prático:** garante coerência entre discurso e prática, fortalece a cultura de integridade e inspira servidores e sociedade.

Decisões Baseadas em Dados

- **Conceito:** uso de informações relevantes, confiáveis e tempestivas para embasar as escolhas estratégicas.
- **Valor prático:** assegura maior qualidade técnica nas auditorias, julgamentos e orientações aos jurisdicionados.

Governança de Riscos

- **Conceito:** identificar, avaliar e tratar riscos que possam comprometer objetivos institucionais (COSO ERM).
- **Valor prático:** fortalece a atuação preventiva dos TCs, antecipando problemas e evitando danos ao interesse público.

Responsabilidade Social

- **Conceito:** considerar impactos sociais, ambientais e éticos das decisões organizacionais.
- **Valor prático:** alinha a atuação dos Tribunais a princípios de sustentabilidade e justiça social, ampliando confiança da sociedade.



4

FUNÇÕES DE GOVERNANÇA E DA GESTÃO



4. FUNÇÕES DE GOVERNANÇA E DA GESTÃO

A boa governança exige clareza quanto às responsabilidades e funções de cada instância que participa do processo decisório. A literatura internacional e nacional, bem como as normas de referência, converge no sentido de diferenciar **governança e gestão**, reconhecendo, entretanto, a interdependência entre ambas.

4.1. Governança

A **governança** é exercida pelo órgão máximo da instituição, no caso dos Tribunais de Contas, o colegiado de conselheiros, e consiste em dirigir, **supervisionar e responsabilizar-se** pelo cumprimento do propósito institucional, assegurando que a organização gere valor público, mantenha integridade e atenda às expectativas da sociedade.

As principais funções da governança incluem:

- **Definir o propósito e a estratégia institucional**, assegurando alinhamento com o interesse público e com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.
- **Estabelecer princípios, políticas e diretrizes** que orientem a gestão.
- **Supervisionar e monitorar** a atuação da gestão, garantindo aderência a padrões éticos, legais e de integridade.
- **Promover a responsabilização (accountability)**, assegurando prestação de contas transparente e acessível à sociedade.
- **Equilibrar expectativas das partes interessadas**, internas e externas, preservando legitimidade e confiança social.
- **Avaliar riscos estratégicos e de integridade**, orientando a gestão sobre a tolerância e apetite ao risco compatível com o interesse público.

4.2. Gestão

A **gestão** é a função executiva responsável por **implementar estratégias, políticas e diretrizes definidas pela governança**, administrando os recursos, conduzindo processos e entregando resultados à sociedade.

Entre as funções centrais da gestão, destacam-se:

- **Planejar, organizar, dirigir e controlar** processos e recursos.
- **Executar políticas e programas**, transformando decisões estratégicas em resultados concretos (IFAC, 2001).
- **Administrar riscos operacionais e de integridade**, reportando à governança os achados relevantes.
- **Prestar contas** à governança sobre desempenho, conformidade e uso responsável dos recursos.

- **Gerir pessoas e competências**, assegurando que valores de integridade, transparência e foco no interesse público estejam incorporados ao dia a dia institucional.
- **Promover inovação e melhoria contínua**, alinhadas à missão e aos valores organizacionais.

4.3. Inter-relação entre governança e gestão

A distinção entre **decidir e supervisionar (governança)** e **executar e entregar (gestão)** é essencial, mas não implica separação estanque. Trata-se de um sistema integrado, em que a governança depende das informações e análises da gestão para tomar decisões informadas, ao passo que a gestão depende das diretrizes da governança para agir com clareza e legitimidade.

No setor público, e em especial nos Tribunais de Contas, esse equilíbrio é fundamental para garantir **independência técnica, imparcialidade e efetividade no controle externo**. O Referencial de Governança Organizacional (TCU, 2020) e o Modelo de Maturidade em Integridade Pública (CGU, 2023) reforçam que tanto a governança quanto a gestão devem se apoiar em princípios como: **ética, integridade, transparência, participação social, accountability e geração de valor público**.

4.4. Aplicabilidade aos Tribunais de Contas

Nos Tribunais de Contas, a aplicação prática das funções de governança e de gestão pode ser observada em três níveis:

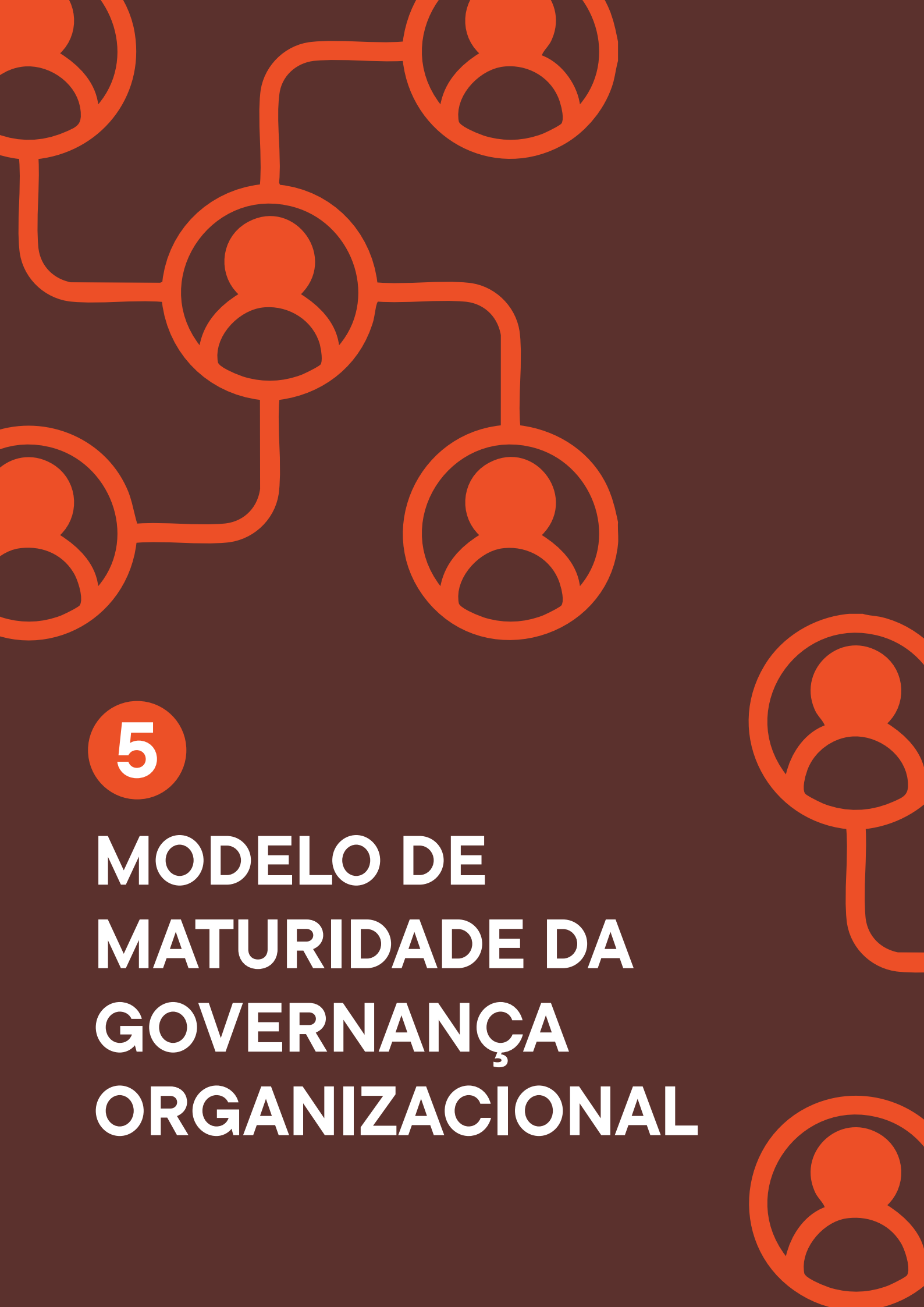
- **Alta Administração (Colegiado de Conselheiros)**: define políticas institucionais, aprova planos estratégicos, supervisiona riscos estratégicos e de integridade, zela pela credibilidade e legitimidade da instituição.
- **Alta Gestão (Gabinetes, Presidência, Secretaria-Geral, Direções-Gerais)**: executa as diretrizes estratégicas, administra recursos, conduz pessoas e garante eficiência operacional.
- **Gestão Técnica e Operacional (Secretarias, Diretorias, Unidades de Apoio)**: transforma políticas em práticas, conduz auditorias, processos e programas de trabalho, entregando resultados mensuráveis à sociedade.

Essa articulação fortalece a confiança social, garante legitimidade e potencializa a capacidade dos Tribunais de Contas de atuarem como **indutores da boa governança pública** nos órgãos jurisdicionados.

Quadro Comparativo – Funções de Governança e da Gestão

Aspectos	Governança	Gestão
Definição	Sistema pelo qual a organização é dirigida, supervisionada e responsabilizada pelo cumprimento do seu propósito.	Função executiva responsável por implementar as diretrizes da governança e administrar processos, recursos e pessoas.
Quem exerce	Órgão máximo de decisão: colegiado de conselheiros nos Tribunais de Contas.	Alta administração, secretarias e unidades operacionais responsáveis pela execução.
Foco principal	Definição do propósito, valores, princípios, políticas, diretrizes e supervisão estratégica.	Implementação de estratégias, gestão de recursos e entrega de resultados.
Principais funções	- Definir propósito e estratégia institucional. - Estabelecer princípios, diretrizes e políticas. - Supervisionar/monitorar a gestão e garantir integridade. - Promover accountability. - Avaliar riscos estratégicos.	- Planejar, organizar e controlar processos. - Executar políticas e programas. - Administrar riscos operacionais. - Prestar contas à governança. - Gerir pessoas e competências. - Promover inovação.
Relação com partes interessadas	Equilibrar expectativas e preservar legitimidade e confiança social (ISO, 2022).	Implementar mecanismos de participação, transparência e prestação de contas.
Tempo de atuação	Orientada ao longo prazo: sustentabilidade, reputação e valor público.	Orientada ao curto e médio prazo: eficiência operacional e entrega de serviços.
Responsabilidade perante a sociedade	Zela pela legitimidade, imparcialidade e credibilidade institucional.	Responde pela eficácia da execução, integridade dos processos, resultados alcançados e harmoniza os mecanismos e princípios de governança.

Fonte: Elaboração própria a partir dos referenciais: ISO, 2022; IFAC, 2001; TCU, 2020; CGU, 2023; Decreto 9.203/2017.



5

MODELO DE MATURIDADE DA GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL

5. MODELO DE MATURIDADE DA GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL

Promover uma governança eficiente e alinhada às boas práticas é essencial para que os Tribunais de Contas assegurem responsabilidade, ética e eficiência na gestão dos recursos públicos.

Para atingir esses objetivos, a avaliação da maturidade da governança apresenta-se como uma ferramenta estratégica, capaz de mensurar o nível de confiança das partes interessadas na capacidade dos dirigentes de conduzir a organização. Além disso, a avaliação permite identificar oportunidades de melhoria que contribuam para o alinhamento entre as práticas internas e os princípios de governança.

Esse processo visa fortalecer a credibilidade institucional e garantir o aprimoramento contínuo dos principais resultados esperados da governança: desempenho eficaz, gestão responsável e comportamento ético. Exemplos de modelos de maturidade incluem o Modelo de Governança Corporativa do IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa), o iESGo (Índice de Governança, Sustentabilidade e Inovação), do Tribunal de Contas da União, e o MEG (Modelo de Excelência da Gestão), da Fundação Nacional da Qualidade, entre outros.

Embora existam diversos modelos disponíveis, é recomendado que os Tribunais de Contas adotem padrões internacionais, como a ISO 37004:2023, que fornece diretrizes para avaliar a eficácia da governança com foco em ética, transparência e geração de valor sustentável.

Esse modelo oferece uma estrutura para medir e evoluir práticas de governança, focando em comportamento, eficácia e eficiência. Seu objetivo é identificar o nível de maturidade com base nos princípios de governança, permitindo comparações consistentes e melhorias contínuas.

5.1 Dimensões da Maturidade da Governança (O que é avaliado?)

O modelo de maturidade da governança da ISO 37004:2023 avalia a aplicação integrada dos princípios e das condições de governança, de forma simultânea, organizados em dimensões:

a) Princípios de Governança: incluem a avaliação de elementos como propósito, geração de valor, estratégia, supervisão, prestação de contas, engajamento das partes interessadas, liderança, tomada de decisões baseada em dados, gestão de riscos, responsabilidade social, sustentabilidade e desempenho ao longo do tempo.

b) Condições de Governança: englobam aspectos como a estrutura de governança organizacional, delegação, gestão, sustentabilidade, tratamento das partes interessadas e a garantia de que o órgão dirigente esteja devidamente equipado e competente.

5.2 Aspectos da Maturidade da Governança (Como é avaliado?)

São fatores específicos utilizados para medir e expressar o nível de maturidade, por meio do modelo ISO 37004:2023:

a) Comportamento da Governança: refere-se à abordagem ou atitude adotada pelo órgão dirigente na aplicação de um princípio de governança. Embora o comportamento seja subjetivo, ele se manifesta por meio de características como a adoção, o entendimento e a avaliação do princípio.

b) Eficácia da Governança: refere-se à capacidade do órgão dirigente de alcançar os objetivos definidos pelos princípios de governança estabelecidos na ISO 37000. Essa capacidade é demonstrada pela seleção e implementação de práticas de governança adequadas.

c) Eficiência da Governança: aborda a organização e o funcionamento consistente das práticas de governança implementadas. Avalia o grau em que essas práticas estão claramente definidas, devidamente delegadas, aplicadas de forma consistente e submetidas a processos de melhoria contínua.

5.3 Estrutura de escala

A maturidade é medida em relação a cada um dos três aspectos (Comportamento, Eficácia e Eficiência) em uma escala de seis pontos (0 a 5). Os níveis refletem a crescente maturidade da governança, começando em “Não Definido” e culminando em “Otimização”:

- **Nível 0 - não definido:** nenhuma evidência de compromisso ou aplicação do princípio.
- **Nível 1 - limitado:** evidência limitada à execução do mínimo necessário.
- **Nível 2 - emergente:** evidência disponível e gerenciada, mas práticas inconsistentes ou comunicação insuficiente.
- **Nível 3 - formalizado:** evidência disponível, gerenciada e agregada, formando um sistema coeso.
- **Nível 4 - medido:** evidência gerenciada, agregada e medida ou avaliada.
- **Nível 5 - otimização:** evidência usada para melhoria contínua e otimização.

5.4 Resultados Agregados e Melhoria da Maturidade

A escala de medição da maturidade, que varia de 0 a 5, avalia as dimensões em relação aos aspectos definidos. Cada parte recebe uma pontuação, que é usada para calcular o nível de maturidade agregado da organização.

Um aspecto essencial dessa estrutura é a Melhoria da Maturidade da Governança. Esse processo exige que o órgão dirigente identifique oportunidades de aprimoramento e adote ações estratégicas para promover maior eficiência e eficácia nas práticas de governança. Para isso, é fundamental:

- **Determinar a adequação:** atingir o nível de excelência não é o objetivo por si só. O órgão dirigente deve determinar o nível de maturidade que é apropriado para a organização, considerando seu contexto, tamanho, recursos e complexidade.
- **Definir metas de melhoria:** as metas de melhoria são definidas com base na diferença entre o nível avaliado e o nível apropriado.
- **Implementar iniciativas:** as melhorias são priorizadas com base na probabilidade de impactos negativos se a maturidade for inadequada.

Modelo de Maturidade de Governança - visão geral

	Aspectos da Maturidade da Governança			Resultados Agregados
	Comportamento em relação às condições	Maturidade geral do Comportamento	Maturidade geral da governança	Resultados Agregados
	Comportamento	Eficácia	Eficiência	
Condições de Governança	Comportamento em relação às condições	Eficácia das condições	Eficiência das condições	Maturidade das condições de governança
Condições de Governança 1				Maturidade das condições de governança
Condições de Governança n				Maturidade das condições de governança
Condições de Governança	Comportamento em relação às condições	Eficácia das condições	Eficiência das condições	Maturidade dos princípios de governança
Condições de Governança 1				Maturidade dos princípios de governança
Condições de Governança n				Maturidade dos princípios de governança

Fonte: Elaboração própria e adaptação a partir da ISO 37004:2023.

5.5 Práticas de Avaliação no Modelo de Maturidade da Governança

O modelo de maturidade da ISO 37004:2023 fundamenta-se na evolução gradual de evidências e compromissos. A seguir, apresentam-se práticas de avaliação adaptadas e organizadas conforme os aspectos de maturidade da governança.

a) Comportamento da Governança

- O órgão de governança está comprometido com a adoção dos princípios de governança definidos neste Guia ou alguma outra norma?
- A liderança dedica atenção e recursos para implementar boas práticas de governança?

- A liderança compreende a importância dos princípios de governança para o sucesso organizacional?
- O órgão de governança consegue explicar como os princípios de governança são relevantes para o contexto organizacional?
- Existem experiências práticas documentadas ou relatadas sobre a aplicação dos princípios de governança?
- Os resultados dessas experiências foram avaliados para identificar pontos de melhoria?
- O órgão de governança realiza uma análise comparativa das suas práticas com outras organizações ou melhores práticas do setor?
- A organização está solicitando e utilizando *feedback* de partes interessadas internas e externas para melhorar o comportamento do órgão de governança?
- Como as partes interessadas são envolvidas e engajadas na avaliação das decisões de governança?
- A liderança adota diretrizes éticas e promove um comportamento alinhado aos princípios organizacionais?
- As decisões tomadas pelo órgão de governança são baseadas em transparência, responsabilidade e ética?
- A liderança demonstra um compromisso com a melhoria contínua no comportamento organizacional em governança?
- Existem ciclos claros para reavaliar o comportamento do órgão de governança em diferentes situações?

b) Efetividade da Governança

- As práticas de governança estão alinhadas aos objetivos estratégicos da organização?
- A aplicação dos princípios de governança reflete os objetivos de longo prazo e a geração de valor?
- Todas as práticas de governança são aplicadas de forma consistente em diferentes partes da organização?
- Há diferenças na eficácia das práticas entre departamentos, regiões ou níveis hierárquicos?
- As práticas de governança são claramente comunicadas a todas as partes interessadas relevantes (funcionários, órgãos reguladores, comunidades, parceiros)?
- As decisões relacionadas à governança são compreendidas e bem recebidas por todos os níveis da organização?
- A organização possui indicadores e métricas claras para medir o impacto das práticas de governança?
- Existe um processo definido para avaliar os resultados das práticas de governança?
- O órgão de governança emite relatórios regulares sobre sua eficácia e os resultados das práticas?
- Os relatórios de eficiência incluem indicadores-chave (KPIs) que reforcem a *accountability*?
- A organização avalia desafios enfrentados e identifica soluções para as práticas de governança que não estejam funcionando?
- Partes interessadas internas e externas fornecem *feedback* sobre a eficácia

- das práticas de governança?
- Esse *feedback* é usado para trazer melhorias na entrega dos objetivos propostos?

c) Eficiência da Governança

- A organização possui sistema, políticas e estrutura documentadas para governança?
- As estruturas de decisão (ex.: papéis, linhas de *report*, responsabilidades, delegações) estão formalizadas?
- Esses registros são amplamente acessíveis para todas as partes interessadas?
- As práticas de governança são aplicadas de forma consistente em toda a organização?
- Existem práticas-padrão para todos os departamentos, regiões e níveis organizacionais?
- Os componentes de governança (políticas, estruturas, delegações) são amplamente comunicados às partes interessadas internas e externas?
- Há esforços para assegurar que todos compreendam suas responsabilidades no processo de governança?
- Os componentes de governança são revisados regularmente para se manterem adequados ao contexto atual da organização?
- O impacto de mudanças internas (ex.: novas estratégias) ou externas (ex.: legislação) é incorporado nas revisões?
- Melhorias identificadas durante as revisões são integradas ao sistema?
- Existem mecanismos claros para planejar e implementar ações corretivas, se necessário?
- A organização busca inovações em práticas de governança para melhorar a eficiência processual?
- Há exemplos de processos otimizados que resultaram em economia de recursos ou aumento de valor?
- Os recursos destinados à governança (tempo, pessoas, orçamento) são alocados de forma eficiente?
- Existe acompanhamento para garantir o melhor uso desses recursos?



6

MECANISMOS FACILITADORES

6. MECANISMOS FACILITADORES

Os mecanismos de governança são os instrumentos que tornam possíveis no dia a dia. São eles que dão forma e sustentação às decisões, conectando o propósito da organização à sua estratégia, à sua estrutura e ao seu desempenho.

Nos Tribunais de Contas, esses mecanismos podem ser compreendidos como um **conjunto de práticas, estruturas e sistemas** que, juntos, ajudam a garantir que as decisões sejam tomadas com integridade, responsabilidade, competência e em sintonia com o interesse público (ecossistema de processos internos).

6.1. Abordagens complementares

Diferentes referenciais adotam formas distintas de classificar e interpretar os mecanismos de governança e é importante conhecer essas visões.

A **ISO 37000:2021**, norma internacional que inspira este Guia, entende os mecanismos como **meios para colocar em prática os princípios da boa governança**. Eles são ferramentas, arranjos e práticas que ajudam a transformar valores como propósito, liderança eficaz, cultura e engajamento em resultados concretos.

Já o **Tribunal de Contas da União (TCU)**, em seu Referencial de Governança, organiza a governança pública a partir de **três mecanismos estruturantes: liderança, estratégia e controle**. Neste modelo, os mecanismos são o ponto de partida da definição de governança, não apenas meios, mas pilares.

Essas abordagens não são excludentes. Pelo contrário: quando integradas, oferecem um olhar mais completo. Neste Guia, adotamos o modelo principiológico da **ISO 37000:2021** como referência estruturante, incorporando também os elementos do modelo do TCU, que são amplamente conhecidos e aplicados pelos Tribunais de Contas brasileiros.

6.2. Grupos de mecanismos

Para facilitar a aplicação prática, os mecanismos estão organizados a seguir em seis grupos funcionais. Essa organização serve como um mapa para apoiar os Tribunais na identificação e no fortalecimento dos mecanismos já existentes, bem como na implantação de novos arranjos, conforme sua realidade.

Cada Tribunal poderá adotar os mecanismos que melhor se ajustem à sua estrutura, cultura e estágio de maturidade. A proposta deste Guia é oferecer um **repertório de possibilidades**, não uma lista fechada.

O mais importante é que esses mecanismos sejam implementados de forma coerente, conectados aos princípios da boa governança, com foco na entrega de valor público, no fortalecimento institucional e na confiança da sociedade.

a) Mecanismos sistêmicos da governança pública

Sistemas estruturantes previstos em lei, que sustentam a governança na administração pública federal e podem inspirar arranjos nos Tribunais de Contas:

- Sistema de Planejamento e Orçamento
- Sistema de Administração Financeira
- Sistema de Contabilidade Pública
- Sistema de Controle Interno (Acórdão TCU nº 1.171/2017)

Nota: Esses e outros sistemas foram formalizados pela **Lei nº 10.180/2001** e podem orientar a criação de estruturas equivalentes nos Tribunais, respeitando sua autonomia.

b) Mecanismos de direcionamento

Ajudam a instituição a manter clareza sobre sua razão de existir, suas prioridades e os caminhos para cumpri-las:

Política de governança organizacional

- Política de governança organizacional
- Planejamento estratégico e planos de ação
- Definição clara de papéis e responsabilidades
- Declaração institucional de propósito e valores
- Diretrizes de engajamento e relacionamento com partes interessadas
- Mapa estratégico e portfólio de projetos prioritários

c) Mecanismos de alinhamento

Conectam a estratégia à estrutura, aos processos e aos recursos da organização:

- Estrutura organizacional coerente com a estratégia
- Alocação de orçamento e equipes de forma integrada
- Integração entre planejamento, orçamento e avaliação
- Gestão de riscos corporativos
- Programas de integridade, ética e *compliance*
- Políticas institucionais de sustentabilidade

d) Mecanismos de avaliação e aprendizagem

Permitem olhar criticamente para o que está sendo feito e aprender com os resultados:

- Indicadores e painéis de monitoramento
- Avaliações de desempenho e da própria governança
- Auditorias internas
- Sistemas de gestão do conhecimento
- Pesquisas de clima organizacional
- Processos de inovação e melhoria contínua

e) Mecanismos de controle e conformidade

Asseguram que as decisões estejam em linha com os valores, regras e compromissos da instituição:

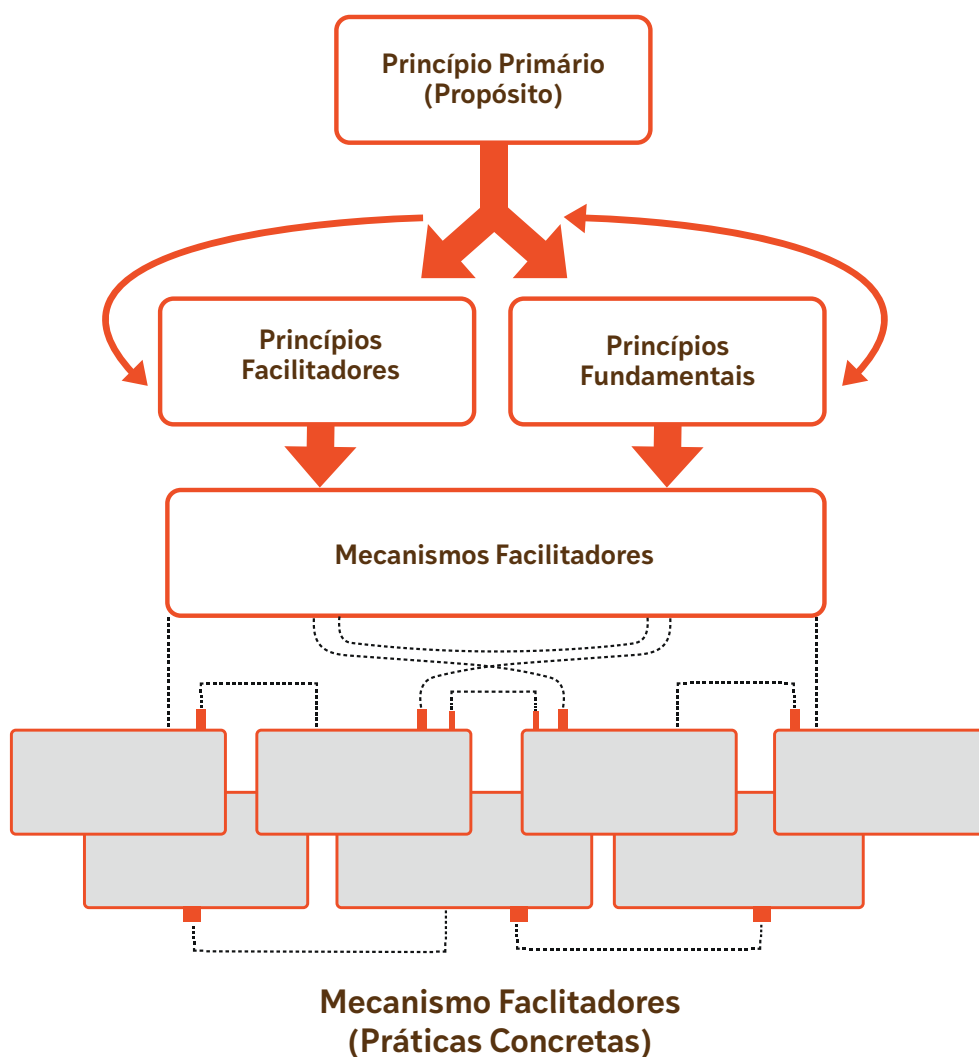
- Código de conduta, canais de ética e canais de denúncias
- Estrutura e planos de controle interno
- Processos internos de responsabilização e prestação de contas
- Transparência ativa e acesso à informação
- Monitoramento de riscos e desvios
- Ações de prevenção e combate à corrupção

Nota: Diferença entre Canal de Denúncias e Ouvidoria: Para os fins deste Guia , entende-se que, embora ambos sejam instrumentos de escuta e recebimento de manifestações, o Canal de Denúncias e a Ouvidoria possuem **naturezas e finalidades distintas e complementares**. O Canal de Denúncias é compreendido como um mecanismo de integridade e responsabilização, voltado à apuração de indícios de irregularidades, fraudes, assédio, corrupção ou outras condutas ilícitas ou antiéticas, garantindo o anonimato e a confidencialidade do denunciante, conforme as diretrizes da ISO 37002:2021 e da legislação anticorrupção vigente. A Ouvidoria, por sua vez, é entendida como um canal institucional de diálogo e participação social, destinado à escuta qualificada de cidadãos e servidores, recebendo sugestões, reclamações, solicitações e elogios, com o objetivo de promover a transparência, a melhoria dos serviços e o fortalecimento da confiança pública. Assim, para este Guia , ambos são considerados mecanismos complementares do sistema de governança: a Ouvidoria atua na promoção da participação social e no aprimoramento da gestão, enquanto o Canal de Denúncias reforça os dispositivos de integridade, ética e conformidade.

f) Mecanismos de participação e colaboração

Fortalecem a legitimidade da instituição e promovem o diálogo com a sociedade:

- Ouvidorias e canais de escuta ativa com interatividade
- Participação em consultas públicas e fóruns sociais
- Cooperação com organizações públicas e civis
- Parcerias com outros Tribunais e instituições
- Iniciativas de educação e comunicação institucional



Fonte: Elaboração própria



7

SISTEMA DE GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL DOS TRIBUNAIS DE CONTAS



7. SISTEMA DE GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL DOS TRIBUNAIS DE CONTAS

A estrutura organizacional é parte essencial do sistema de governança, pois define formalmente os órgãos que compõem a instituição, suas competências e formas de articulação. Nos Tribunais de Contas, essa estrutura deve refletir os princípios da boa governança e estar funcionalmente orientada para garantir a efetividade das decisões, a coerência da atuação institucional e o fortalecimento da sua legitimidade perante a sociedade.

O **Decreto-Lei nº 200/1967**, que dispõe sobre a organização da Administração Pública Federal, introduziu os chamados **Sistemas Estruturadores da Administração Pública**, responsáveis pela normatização e coordenação das atividades governamentais transversais, como planejamento, orçamento, pessoal e tecnologia da informação. Esses sistemas permanecem como base referencial para a organização administrativa brasileira, inclusive no âmbito dos Tribunais de Contas.

Esse marco legal é reforçado pelo **Decreto nº 9.203/2017**, que estabelece a Política de Governança da Administração Pública Federal, ao determinar que as estruturas organizacionais devem estar orientadas à entrega de valor público, com foco em resultados, integridade e alinhamento estratégico.

7.1. Dimensões do sistema de governança

O sistema de governança dos Tribunais de Contas pode ser compreendido a partir de quatro dimensões interdependentes, inspiradas no Referencial Básico de Governança do TCU (2020):

7.1.1. Instâncias de governança

Órgãos e estruturas colegiadas que exercem autoridade sobre as decisões estratégicas e a supervisão institucional.

7.1.1.1. Instâncias Externas de Governança

As instâncias externas de governança pública nos Tribunais de Contas são compostas por entidades que têm a função de fiscalizar, controlar e regular, promovendo a integridade e a eficiência na administração pública. Essas entidades operam de forma autônoma e independente e sem vínculo direto, garantindo assim a imparcialidade e a objetividade em suas avaliações e decisões (TCU, 2020).

7.1.1.2. Instâncias Externas de Apoio à Governança

Essas entidades são encarregadas de realizar avaliações, auditorias e monitoramentos independentes das instituições públicas. Elas detectam irregularidades

e reportam os achados às autoridades superiores de governança, tanto internas quanto externas. Exemplos comuns são auditorias independentes e mecanismos de controle social estruturado (TCU, 2020).

7.1.1.3. Instâncias Internas de Governança

Segundo o TCU (2020), as instâncias internas de governança desempenham um papel fundamental na definição e avaliação de estratégias e políticas internas, além de monitorar sua conformidade e desempenho. Elas são responsáveis por intervir quando identificam desvios, assegurando que as estratégias e políticas estejam alinhadas com o interesse público. Essas instâncias também atuam como um elo entre os principais interessados e os agentes executores, garantindo que as decisões tomadas atendam às expectativas e necessidades da sociedade. Exemplos clássicos dessas estruturas incluem o Conselho Superior de Administração e Alta Administração.

7.1.1.4. Instâncias Internas de Apoio à Governança

As instâncias internas de apoio à governança são responsáveis por facilitar a comunicação entre as partes interessadas, tanto internas quanto externas à administração. Elas realizam auditorias internas para avaliar e monitorar os processos de governança, gestão de riscos e controles internos, reportando quaisquer disfunções à alta administração. Essas estruturas incluem a corregedoria, ouvidoria, controle interno, auditoria interna, conselho fiscal, comissões e comitês, como os de riscos, desburocratização e também os que possuem caráter estratégico (TCU, 2020).

INSTÂNCIAS EXTERNAS E INTERNAS DE GOVERNANÇA

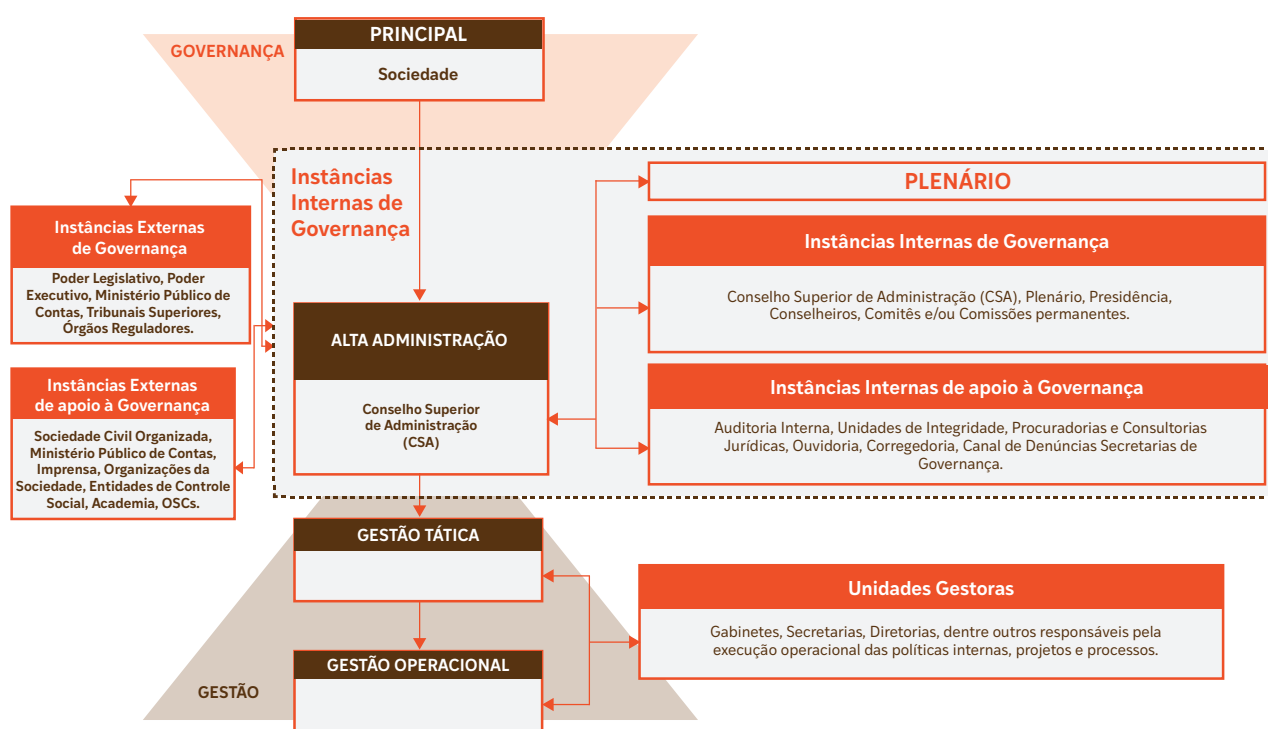
Categoria	Descrição	Exemplos Práticos nos TCs
Instâncias Externas de Governança	Exercem influência normativa, legal ou institucional sobre o Tribunal de Contas, definindo parâmetros e diretrizes que impactam sua atuação.	Poder Legislativo, Poder Executivo, Ministério Público de Contas, Tribunais Superiores, Órgãos Reguladores.
Instâncias Externas de Apoio à Governança	Colaboram de forma independente na avaliação, fiscalização e aprimoramento da atuação institucional, contribuindo para a transparência e a <i>accountability</i> .	Sociedade Civil Organizada, Ministério Público de Contas, Imprensa, Organizações da Sociedade, Entidades de Controle Social, Academia, OSCs.
Instâncias Internas de Governança	Exercem o direcionamento estratégico e a supervisão institucional, assegurando que as decisões e políticas estejam alinhadas ao propósito e aos princípios da boa governança.	Conselho Superior de Administração (CSA), Plenário, Presidência, Conselheiros, Comitês e/ou Comissões permanentes.
Instâncias Internas de Apoio à Governança	Oferecem suporte técnico, normativo e metodológico às instâncias decisórias, garantindo coerência, integridade e efetividade aos processos de governança.	Auditoria Interna, Unidades de Integridade, Procuradorias e Consultorias Jurídicas, Ouvidoria, Corregedoria, Canal de Denúncias Secretarias de Governança.

Fonte: elaboração própria (2025)

As instâncias internas e externas de governança atuam de forma interdependente, sendo essenciais para equilibrar autonomia institucional, *accountability* e legitimidade social dos Tribunais de Contas.

A clareza na definição dessas instâncias permite que os Tribunais identifiquem lacunas estruturais, fortaleçam mecanismos de gestão, aprimorem processos decisórios e desenvolvam uma cultura organizacional coerente com os princípios da boa governança.

Ao reconhecer e articular adequadamente essas instâncias, os Tribunais ampliam sua capacidade de diálogo, coordenação e alinhamento institucional, reduzem conflitos de competência e reforçam a legitimidade e a credibilidade de suas decisões perante a sociedade.



Fonte: elaboração própria (2025)

7.1.2. Processos de governança

Rotinas organizacionais que asseguram a coerência entre as decisões, os resultados esperados e os princípios da governança pública;

7.1.3. Instrumentos de governança

Normativos, planos, políticas, indicadores, relatórios e outros recursos que formalizam e operacionalizam os direcionamentos estratégicos;

7.1.4. Comportamentos organizacionais

Valores, atitudes e práticas que expressam a cultura institucional e que impactam diretamente na credibilidade e no desempenho da organização.

A clareza sobre essas quatro dimensões permite que os Tribunais identifiquem lacunas, fortaleçam estruturas, melhorem processos e desenvolvam uma cultura institucional coerente com os princípios da boa governança, promovendo decisões mais qualificadas e alinhadas ao interesse público.

7.2. Formalização Regimental

A efetividade do sistema de governança organizacional depende de sua formalização normativa. Essa formalização ocorre por meio da definição clara da **estrutura organizacional**, das **instâncias decisórias** e dos **fluxos de deliberação e supervisão**, registrados em instrumentos como o **Regimento Interno**, a **Política de Governança** e os **atos normativos complementares** da instituição.

A boa governança requer que as regras do jogo estejam claras, legitimadas e acessíveis a todos os envolvidos. Isso inclui:

- A estrutura e as atribuições dos **Conselhos e Comitês internos**;
- A dinâmica dos **processos de decisão e supervisão**;
- As formas de **prestação de contas e comunicação institucional**; e
- Os processos de **monitoramento e melhoria contínua da governança**.

Um fluxo decisório claro, formalizado na Política Interna de Governança Organizacional, é indispensável para que os colegiados (em especial o Conselho Superior de Administração (CSA) e os Comitês de Apoio à Governança) exerçam suas responsabilidades com agilidade, transparência e coerência estratégica.

Boas práticas reconhecidas pelo *Tribunal de Contas da União (2020)*, pela *ISO 37000:2021* e pelo *The Institute of Internal Auditors (The IIA)* demonstram que a formalização:

- a) Evita decisões casuísticas ou personalistas, ao amparar as escolhas em critérios previamente estabelecidos;
- b) Facilita a rastreabilidade das responsabilidades, ao documentar papéis, competências e registros de deliberação;
- c) Permite à sociedade compreender como e por que as escolhas foram feitas, fortalecendo a legitimidade das decisões públicas.

Para apoiar os Tribunais de Contas na consolidação de seus normativos, este Guia apresenta, recomendações práticas e orientações complementares sobre mecanismos de governança e sobre as competências do(a) Secretário(a) de Governança, que podem ser utilizadas como referência na elaboração ou atualização de políticas e regimentos internos.

Um normativo bem redigido transforma princípios abstratos em rotinas concretas. Ele sustenta a maturidade do sistema de governança e facilita a tomada de decisão, a fiscalização e o aprendizado organizacional.

7.3. Conselho Superior de Administração (CSA) – Alta Administração

O Conselho Superior de Administração (CSA) é a instância colegiada de mais alto nível no âmbito interno dos Tribunais de Contas. Compõe o sistema de governança como órgão responsável pelo **direcionamento estratégico e pela supervisão institucional**, atuando em alinhamento aos princípios da boa governança pública e às diretrizes estabelecidas no planejamento organizacional.

Sua atuação é essencial para fortalecer a coerência entre os objetivos institucionais, os mecanismos de gestão e os princípios que regem a administração pública, promovendo decisões mais qualificadas, transparentes e alinhadas ao interesse público.

Diferenciação entre CSA e Plenário

É importante destacar que o Conselho Superior de Administração (CSA) não **se confunde com o Plenário do Tribunal**, que é a instância máxima de deliberação sobre **matérias de controle externo**, como julgamento de contas, fiscalização de atos de gestão e auditorias.

Enquanto o Plenário **atua na função finalística do Tribunal**, exercendo seu papel jurisdicional e deliberativo sobre os processos que envolvem órgãos e entes fiscalizados, o CSA tem natureza **interna e administrativa**. Seu foco está no **direcionamento estratégico, na supervisão institucional e na governança organizacional**.

De forma geral:

Pleno	Conselho Superior de Administração (CSA) – Alta Administração
Delibera sobre processos de controle externo.	Delibera sobre atos de gestão administrativa e decisões estratégicas internas.
Atua na função institucional de julgamento.	Atua na função interna de governança e supervisão da estrutura organizacional.
Composição regida pela Constituição e Regimento Interno.	Composição definida por ato normativo interno (ex.: Política Interna de Governança).
Produce decisões com efeito externo (acórdãos).	Produce decisões administrativas e normativas de aplicação interna.

Fonte: elaboração própria (2025)

Formalização e estrutura de funcionamento do CSA

A composição, o tempo de mandato, a periodicidade das reuniões e os regimentos de transição e de funcionamento do CSA devem estar **claramente formalizados na Política de Governança Organizacional e/ou no Regimento Interno** do Tribunal. Essa formalização assegura legitimidade, segurança jurídica, previsibilidade gerencial, estabilidade organizacional, e rastreabilidade das decisões do colegiado.

Um **fluxo decisório claro**, com regras bem definidas e publicizadas, é condição indispensável para que o CSA exerça suas responsabilidades com agilidade, consistência e transparência. Referenciais nacionais e internacionais, indicam que a explicitação das regras de deliberação contribui para:

- Prevenir decisões casuísticas ou personalistas.
- Garantir a rastreabilidade e a consistência das decisões.
- Facilitar a compreensão dos processos internos.
- Assegurar a aderência ao modelo das Três Linhas, ao explicitar quem decide, quem executa e quem avalia (linhas de reporte).

Para apoiar os Tribunais de Contas na consolidação de seus normativos, este Guia será acompanhado de uma **minuta de Política Interna de Governança Organizacional**, a ser disponibilizada como **documento complementar**. Essa minuta servirá de referência prática para a elaboração ou atualização dos normativos internos de cada Tribunal, de modo a assegurar alinhamento aos princípios, estruturas e mecanismos apresentados neste Guia. Enquanto o Guia estabelece o referencial conceitual e orientativo, a minuta terá caráter instrumental e aplicável, oferecendo um modelo adaptável às diferentes realidades institucionais dos Tribunais de Contas.

Conteúdo mínimo recomendado para normativos do CSA

Abaixo, apresentam-se os elementos mínimos que devem constar do Regimento ou ato normativo que regula o funcionamento do CSA:

Elemento	Descrição Recomendada
Estrutura e Composição	Definição de critérios de elegibilidade, tempo e composição de mandatos, respectivas suplências.
Competências da Presidência	Convocar reuniões, definir pautas, conduzir debates e zelar pela execução das decisões.
Substituição da Presidência	Ordem de precedência ou critérios de eleição em caso de vacância ou impedimento.
Gestão de Conflitos de Interesse	Regras de declaração prévia, impedimentos de voto e registro formal em ata.
Fluxo de Pauta	Prazos mínimos para envio de materiais (ex.: 7 dias úteis), formato dos documentos e análise preliminar por comitês de assessoramento e demais membros do CSA.
Quórum e Votação	Regras de deliberação (ex.: maioria absoluta); voto de qualidade apenas em caso de empate.
Registro e Publicidade	Atas assinadas digitalmente e publicadas em até 5 dias úteis em seção específica do portal institucional.
Avaliação Periódica	Revisão periódica do Regimento, sob coordenação da unidade responsável pela governança (Secretaria de Governança), com relatório ao CSA.

Fonte: elaboração própria (2025)

7.4. Comitês e/ou Comissões Internas de Apoio à Governança

A estrutura interna de apoio à governança pode contar com comitês e/ou **comissões temáticas**, responsáveis por assessorar o CSA (alta administração) no cumprimento de seu dever fiduciário e no monitoramento de temas estratégicos e transversais. A composição e o funcionamento desses colegiados devem respeitar critérios de competência técnica, diversidade institucional e imparcialidade.

Entre os comitês mais relevantes, destacam-se:

Comitê	Finalidade	Sugestões do Guia
Comitê de Governança	Acompanha a implementação da Política de Governança e propõe melhorias nos processos e instrumentos estratégicos.	Atuar como instância de monitoramento contínuo. Pode ser permanente ou com mandatos definidos.
Comitê de Gestão de Riscos e Controles Internos	Propõe diretrizes e acompanha ações de gestão de riscos, integridade e controle interno.	Pode incorporar responsabilidades de <i>compliance</i> e integridade.
Comitê de Ética	Zela pela integridade institucional e pela observância dos padrões éticos e de conduta.	Recomendado pela ISO 37000. Deve ter atuação preventiva e deliberativa.
Comitê de Sustentabilidade e Responsabilidade Social	Fomenta ações institucionais alinhadas a critérios ESG, sustentabilidade ambiental e responsabilidade social.	Pode atuar em articulação com Planejamento Estratégico e Comunicação.
Comissão de Avaliação da Governança Organizacional	Avalia periodicamente a maturidade da governança, com base em instrumentos internos e externos.	Pode apoiar processos de autoavaliação ou ciclos de melhoria contínua.
Comitês Temáticos ou de Apoio Técnico	Apoiam decisões estratégicas em temas específicos como administração, inovação, integridade, contratações, comunicação, ações afirmativas, tecnologia, pessoal, capacitação, orçamento e fiscal, planejamento, auditoria, dentre outros.	Sua criação pode ser pontual ou permanente, conforme necessidade institucional.

Fonte: elaboração própria (2025)

A criação de comitês internos deve levar em conta as particularidades de cada Tribunal, como seu porte, capacidade técnica e estratégia organizacional. Esses colegiados precisam ter suas **atribuições, composição, periodicidade e formas de deliberação claramente definidas** e formalizadas a luz da **Política Interna de Governança Organizacional**.

Além de garantir legitimidade e transparência, essa formalização permite que os colegiados contribuam de forma efetiva para o sistema de governança, com processos bem estruturados e composição de membros que assegurem: a rastreabilidade de suas decisões, evitem sobreposição de funções, conflito de interesses (pessoais e institucionais) ou lacunas de responsabilidade.

7.5. Secretaria da Governança dos Tribunais de Contas

A consolidação da governança nos Tribunais de Contas também depende da existência de um centro especializado, capaz de articular princípios, práticas e instâncias decisórias. Nesse contexto, a **Secretaria da Governança** assume papel estratégico ao estruturar, gerir e aprimorar a arquitetura do sistema de governança.

A experiência acumulada por organizações públicas e privadas demonstra que uma secretaria com esse perfil é fator crítico para garantir ética, transparência, efetividade e alinhamento estratégico. O próprio Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), no *Caderno de Governança Corporativa nº 13 – Boas Práticas para Secretaria de Governança (2015)*, destaca que a secretaria é o elo que conecta áreas, pessoas e processos, assegurando consistência e coerência nas práticas de governança.

Para fins deste Guia, entende-se por Secretaria da Governança o conjunto de funções destinadas a apoiar e direcionar o funcionamento do **Sistema de Governança**. Trata-se de uma unidade que atua de forma técnica, autônoma e imparcial, estabelecendo conexões entre o Conselho Superior de Administração, os comitês e as demais instâncias internas.

É importante ressaltar que a adoção da nomenclatura “Secretaria da Governança” não implica necessariamente a criação de uma nova unidade administrativa. A depender do porte e do grau de maturidade do Tribunal de Contas, suas funções podem ser desempenhadas por uma área já existente ou até mesmo por um profissional designado. Em qualquer formato, o responsável deve ser identificado como **Secretário(a) de Governança: (Governance Officer)**.

No Anexo 2 deste Guia, apresenta-se um conjunto propositivo de atribuições típicas da função, inspirado no referencial técnico do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Esse material deve orientar a definição de responsabilidades em cada Tribunal, sempre ajustadas às especificidades institucionais.

Para garantir independência, prevenir conflitos de interesse e assegurar a integração da agenda de governança às estratégias institucionais, **recomenda-se que a Secretaria da Governança esteja vinculada diretamente ao Conselho Superior de Administração (CSA) e não à presidência.**

Na prática, a secretaria combina funções operacionais e estratégicas. De um lado, organiza reuniões colegiadas, apoia a elaboração de políticas, gerencia riscos organizacionais e oferece suporte metodológico. De outro, atua como antena estratégica, trazendo inovações, acompanhando tendências nacionais e internacionais e propondo melhorias contínuas para fortalecer o sistema de governança. Essa dupla dimensão permite que a secretaria seja, ao mesmo tempo, braço executivo e referência estratégica.

O **Secretário(a) de Governança: Governance Officer** deve reunir competências técnicas e comportamentais que o habilitem a transitar em diferentes níveis da organização. Além de domínio em direito administrativo, regulação setorial e *frameworks* de governança pública e corporativa, espera-se habilidades de articulação,

comunicação, visão estratégica e postura ética, acompanhadas de independência, discernimento, credibilidade e sensibilidade institucional.

Entre suas responsabilidades estão apoiar a estruturação e o desenvolvimento contínuo do sistema de governança, assegurar conformidade com princípios e normas aplicáveis, promover a transparência ativa, estimular a capacitação em governança, elaborar relatórios e documentos de suporte à decisão, além de monitorar e avaliar o desempenho do sistema. Essas atribuições, ainda que exemplificadas neste Guia, devem ser formalmente estabelecidas nos normativos internos de cada Tribunal, considerando suas particularidades organizacionais e o grau de maturidade de seus processos.

Em síntese, a Secretaria da Governança deve ser entendida como ponto de convergência dentro do Tribunal de Contas: conecta princípios, políticas internas, práticas e pessoas, cria as condições para que a governança se torne efetiva e contribui para fortalecer a legitimidade, a efetividade e a geração de valor público pela instituição.

7.6. Procuradorias e Consultorias Jurídicas

A existência de órgãos jurídicos próprios nos Tribunais de Contas constitui um importante mecanismo de governança organizacional, contribuindo para a defesa da autonomia, o fortalecimento da capacidade decisória e a mitigação de riscos jurídicos. Estruturas como Procuradorias e Consultorias Jurídicas desempenham papel essencial na sustentação técnica das decisões e na preservação das prerrogativas constitucionais das Cortes de Contas, reforçando sua credibilidade e previsibilidade institucional.

O Supremo Tribunal Federal, ao julgar a **Ação Direta de Inconstitucionalidade nº 7177** (Rel. Min. Luís Roberto Barroso, agosto de 2024), reconheceu a constitucionalidade da criação de órgãos de assessoramento e consultoria jurídica próprios nos Tribunais de Contas, desde que sua atuação se limite à defesa da autonomia e das prerrogativas institucionais, bem como ao assessoramento técnico e jurídico de suas funções finalísticas. O Supremo Tribunal Federal (STF) fixou ainda que tais estruturas devem ser compostas por cargos criados por lei específica e providos por concurso público, vedando a designação de servidores de outras áreas para exercer funções típicas de advocacia pública. A decisão, ao modular seus efeitos por 18 meses, conferiu segurança jurídica e um marco de transição para que as Cortes ajustem seus modelos às balizas constitucionais.

Nesse contexto, observa-se um movimento nacional de fortalecimento das estruturas jurídicas dos Tribunais de Contas, a exemplo do que ocorreu no **Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte (TCE-RN)**, cuja Consultoria Jurídica, criada em 1988 e composta por consultores concursados, consolidou-se como referência em boa prática administrativa. O modelo potiguar apresenta três núcleos de atuação (contencioso, jurisdicional e administrativo) garantindo especialização e celeridade no assessoramento jurídico. Além de assegurar a defesa das prerrogativas

da Corte, essa estrutura contribui para a uniformização da jurisprudência interna, para a qualidade dos atos administrativos e para a função pedagógica do Tribunal junto aos seus jurisdicionados.

Em consonância com essa tendência, a **Lei Complementar nº 277/2025, do Tribunal de Contas do Estado do Amazonas (TCE-AM)**, instituiu a Procuradoria Jurídica, órgão vinculado à Presidência, incumbido da consultoria, do assessoramento e da representação judicial da instituição. O normativo definiu estrutura própria, cargos específicos de provimento efetivo e competências claras, em conformidade com o entendimento do STF, representando um avanço na consolidação de arranjos institucionais de governança jurídica no âmbito dos Tribunais de Contas.

A criação de Procuradorias e Consultorias Jurídicas, portanto, deve ser compreendida como um **instrumento de governança organizacional e de gestão de riscos jurídicos e institucionais**. Essas unidades fortalecem os mecanismos de avaliação, direcionamento e monitoramento, promovendo a coerência normativa, a integridade decisória e a observância dos princípios da legalidade, legitimidade e transparência.

Assim, recomenda-se que os Tribunais de Contas que ainda não dispõem de estrutura jurídica própria considerem sua implantação ou adequação, observando as diretrizes fixadas pelo STF e inspirando-se em experiências consolidadas, como as dos TCEs do Rio Grande do Norte e do Amazonas. A institucionalização dessas unidades jurídicas, amparadas em legislação específica, estrutura de cargos efetivos e atribuições claramente delimitadas, constitui boa prática de governança pública e elemento indispensável para a maturidade institucional das Cortes de Contas.

7.7. Relevância da cadeia de valor integrada

Para alcançar os princípios fundamentais de governança e gestão pública, é essencial investir no entendimento e na integração da visão sistêmica nas organizações, garantindo uma percepção clara sobre a geração e entrega de valor público.

Nessa perspectiva, a elaboração da Cadeia de Valor Integrada corresponde à definição formal do modelo de negócio de uma organização. Trata-se de uma representação gráfica do propósito da entidade, que possibilita identificar os valores gerados e os meios utilizados para sua produção. Além disso, os processos de negócio ativos são mapeados e gerenciados sob a ótica da **gestão de processos**.

De acordo com Chaves (2020), a **Cadeia de Valor Integrada** tem a finalidade de descrever a estrutura hierárquica da criação e entrega de valor, bem como encadear os processos por meio da identificação da adição de valor de um processo ao seu predecessor, o que permite compreender como a entidade se organiza internamente para o cumprimento de sua missão.

O desenvolvimento da Cadeia de Valor Integrada fundamenta-se no *Business Process Management* (BPM), definido como uma “disciplina gerencial que integra estratégias e objetivos de uma organização com as expectativas e necessidades dos usuários/clientes, por meio do foco em processos ponta a ponta” (BPM CBOK, 2019).

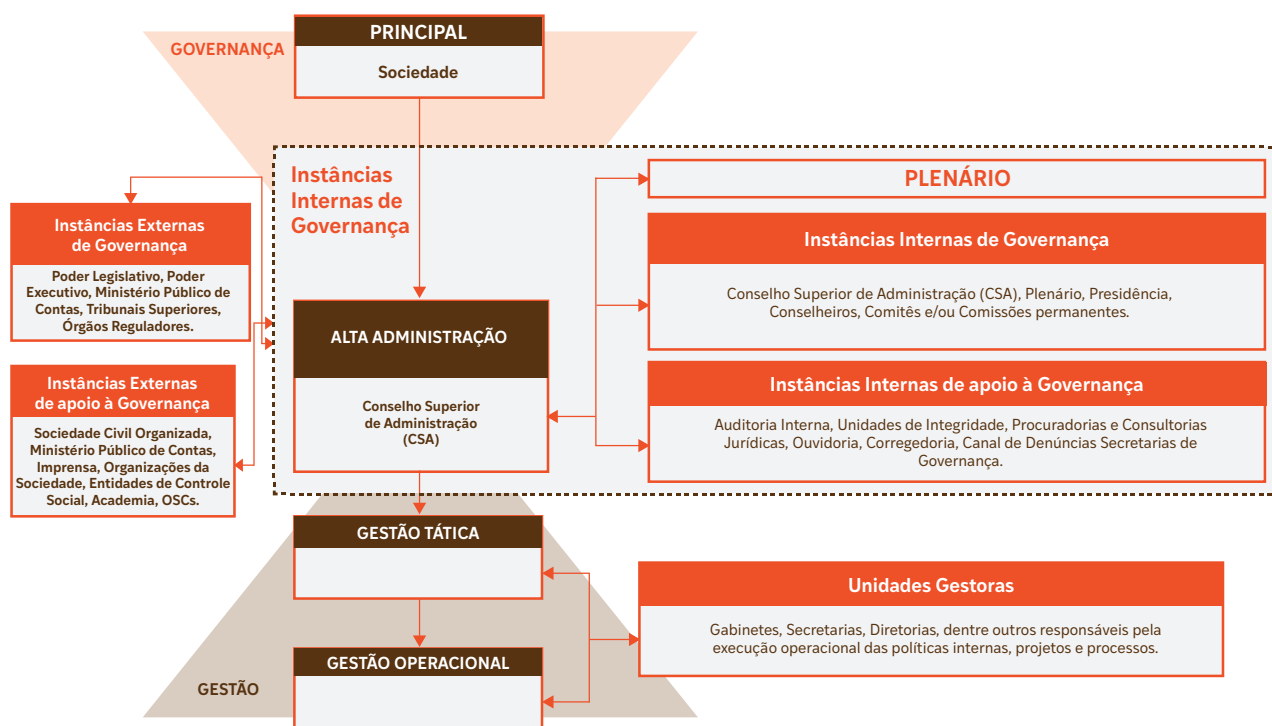
Nesse sentido, o BPM configura-se como uma disciplina de gestão que integra estratégias organizacionais, objetivos, cultura, estrutura, papéis, políticas, métodos e tecnologias. Seu propósito é avaliar, transformar, modelar, automatizar, implementar, gerenciar o desempenho e estabelecer a governança dos processos organizacionais, proporcionando maior alinhamento à missão e à visão institucional.

Portanto, a adoção da Cadeia de Valor nos Tribunais de Contas permite representar, de forma estruturada, como a instituição gera e entrega valor público à sociedade. Esse instrumento facilita a compreensão do papel institucional, evidencia a relação entre macroprocessos e resultados e contribui para o alinhamento das atividades ao cumprimento da missão constitucional.



ANEXOS

ANEXO 1 - MODELO GRÁFICO DO SISTEMA DE GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL DOS TRIBUNAIS DE CONTAS



ANEXO 2 - BOAS PRÁTICAS POR GRUPO DE MECANISMOS FACILITADORES

a) Mecanismos de Direcionamento

Ajudam a instituição a manter clareza sobre sua razão de existir, suas prioridades e os caminhos para cumpri-las:

- Definir e divulgar competências desejáveis para a liderança, bem como critérios transparentes de escolha.
- Estabelecer diretrizes de desenvolvimento para suprir lacunas de competências, equilibrando aprimoramento dos integrantes e sucessão.
- Organizar procedimentos claros de transmissão de conhecimento no processo sucessório.
- Fixar diretrizes, indicadores e metas para avaliação de desempenho dos líderes.
- Definir benefícios de reconhecimento da liderança (financeiros e não financeiros).
- Criar critérios objetivos para seleção, ingresso e lotação de servidores.
- Definir o modelo de gestão da estratégia, considerando transparência, participação das partes interessadas e alinhamento a diretrizes de Estado e de Governo.
- Definir a estratégia com base em evidências, traduzindo prioridades em objetivos, indicadores e metas.
- Elaborar missão, visão, valores e resultados esperados.
- Cascadear objetivos estratégicos ao longo da organização, assegurando os recursos necessários.
- Definir objetivos de processos com prazos e responsáveis.
- Elaborar metas segundo a metodologia S.M.A.R.T.
- Integrar os 17 ODS da ONU e fatores ESG à tomada de decisão.
- Instituir estrutura formal do Conselho de Supervisão e Acompanhamento (CSA), com reuniões periódicas.
- Assegurar que a Alta Administração responda por políticas, diretrizes de gestão e resultados.

b) Mecanismos de Alinhamento

Asseguram que as decisões estejam em linha com valores, regras e compromissos:

- Conectam a estratégia à estrutura, aos processos e aos recursos da organização.
- Identificar instâncias internas e de apoio à governança, delimitando suas funções.
- Assegurar fluxos eficazes de informação entre instâncias e partes interessadas.
- Definir processos relativos à avaliação, direcionamento e monitoramento da organização.

- Determinar que a mais alta instância de governança aprove e avalie a estratégia e supervisione a gestão.
- Mapear partes interessadas e definir diretrizes de comunicação e prestação de contas.
- Adotar medidas de fortalecimento ético e de integridade.
- Estabelecer diretrizes para dirigir e monitorar o desempenho da gestão.
- Assegurar balanceamento de poder e segregação de funções em decisões críticas.
- Identificar unidades finalísticas e de suporte, definindo modelos de gestão coerentes.
- Estabelecer objetivos, indicadores e metas alinhados entre unidades.
- Criar indicadores para todos os objetivos estratégicos.
- Estabelecer estratégias nos níveis estratégico, tático e operacional.
- Alocar orçamento, equipes e recursos de forma integrada.
- Adotar políticas de gestão de pessoas para atrair, treinar, avaliar, promover e reter talentos.
- Implementar planos de carreira, sucessão e programas de desenvolvimento de talentos.
- Estabelecer política de movimentação de pessoal com critérios e janelas de lotação.
- Revisar periodicamente o dimensionamento de pessoal.
- Elaborar planos anuais de capacitação focados em competências específicas.
- Realizar processos seletivos inclusivos e baseados em mérito.
- Selecionar terceirizados com critérios de competência e vedação de nepotismo.
- Implementar cultura de governança e *compliance* de forma humanizada.
- Definir procedimentos de convocação de reuniões ordinárias e extraordinárias.
- Comunicar metas, objetivos, políticas e controles, vinculando responsabilidades.
- Assegurar que a Alta Administração patrocine o gerenciamento de riscos e controles internos.
- Integrar programas de integridade, ética e *compliance* à gestão organizacional.

c) Mecanismos de Avaliação e Aprendizagem

Permitem olhar criticamente para o que está sendo feito e aprender com os resultados:

- Implantar modelo de monitoramento contínuo de indicadores e planos de ação.
- Monitorar regularmente atividades críticas e objetivos estratégicos.
- Promover monitoramento periódico de metas, tratar desvios e comunicar resultados.
- Avaliar a eficiência de processos estratégicos e divulgar resultados.
- Avaliar efeitos e impactos da estratégia, ajustando quando necessário.
- Estabelecer rotinas de coleta de informações necessárias ao monitoramento.

- Implantar indicadores de desempenho e definir relatórios para liderança e público.
- Avaliar a imagem institucional e a satisfação das partes interessadas.
- Realizar pesquisas de satisfação e utilizar os resultados para melhorias.
- Aplicar periodicamente pesquisas de clima organizacional.
- Monitorar resultados de auditorias e controles, determinando ações corretivas.
- Promover *benchmarking* contínuo de boas práticas externas.
- Criar fóruns internos que permitam ao corpo diretivo questionar gestores e monitorar a execução.
- Planejar e avaliar reuniões institucionais quanto à sua efetividade.
- Assegurar que a auditoria interna tenha acesso direto ao corpo diretivo e contribua para decisões estratégicas.
- Avaliar medidas de promoção da integridade e monitorar a eficácia dos programas correspondentes.
- Revisar impactos da saída ou aposentadoria de pessoal sobre a continuidade das atividades.
- Revisar periodicamente políticas e procedimentos após mudanças organizacionais ou legais.

d) Mecanismos de Controle e Conformidade

Asseguram que as decisões estejam em linha com valores, regras e compromissos:

- Demonstrar apoio visível da liderança aos programas de integridade.
- Aprovar e supervisionar diretrizes relacionadas à integridade.
- Incluir requisitos de integridade na seleção, promoção e avaliação de dirigentes.
- Estruturar suporte à detecção, investigação e sanção de violações éticas.
- Implementar canais de denúncia com proteção ao denunciante de boa-fé e punição a denúncias falsas.
- Estabelecer controles para evitar preconceitos, vieses e conflitos de interesse em decisões.
- Proibir participação em decisões que envolvam conflito de interesse.
- Designar instâncias responsáveis por apurar desvios éticos e infrações disciplinares, assegurando o contraditório e a ampla defesa.
- Adotar procedimentos padrão para investigação de violações, com ações corretivas.
- Conduzir investigações por agentes independentes, garantindo sigilo adequado.
- Assegurar transparência ativa e passiva como regra, com sigilo apenas em casos legais.
- Divulgar planos e relatórios em locais de amplo acesso.
- Padronizar processos de apuração e tratamento de desvios e ilícitos.
- Capacitar comissões processantes para atuação ética e técnica.

- Utilizar meios simplificados (como TACs) para faltas de menor potencial ofensivo.
- Definir limites de variação para métricas operacionais e financeiras.
- Classificar dados institucionais, definindo requisitos de proteção, retenção e descarte.

e) Mecanismos de Participação e Colaboração

Fortalecem a legitimidade da instituição e promovem o diálogo com a sociedade:

- Mapear e manter canais de comunicação acessíveis com as partes interessadas.
- Criar processos de engajamento cívico para revisar dados e solucionar dúvidas.
- Implementar ouvidoria e canais de escuta ativa como apoio à transparência.
- Disponibilizar Carta de Serviços com informações claras sobre os serviços prestados.
- Estabelecer espaços de participação social, como conselhos, audiências e consultas públicas.
- Realizar campanhas sobre vieses e discriminação nas políticas públicas.
- Criar canais alternativos de comunicação e gestão do conhecimento (mentoria, inovação, gamificação, grupos de trabalho).
- Firmar parcerias com organizações públicas, privadas e da sociedade civil.
- Promover cooperação com outros Tribunais e instituições congêneres.
- Desenvolver iniciativas de educação e comunicação institucional voltadas ao público interno e externo.

f) Mecanismos Sistêmicos da Governança Pública

Sistemas estruturantes previstos em lei ou normativos que sustentam a governança pública:

- Implementar o Sistema de Planejamento e Orçamento.
- Implementar o Sistema de Administração Financeira.
- Implementar o Sistema de Contabilidade Pública.
- Implementar o Sistema de Controle Interno.
- Criar painéis de indicadores para monitorar riscos e controles.
- Revisar periodicamente matrizes de risco.
- Envolver a alta administração e equipes na análise de riscos.
- Revisar periodicamente o apetite e a tolerância a riscos.
- Incluir riscos sociais, operacionais e de integridade na gestão institucional.
- Elaborar plano de contingência abrangente e testá-lo periodicamente.
- Elaborar inventários e catálogos corporativos de dados.
- Implementar plano de dados abertos com monitoramento e cronograma de atualização.
- Definir papéis e responsabilidades na publicação e atualização de dados.
- Manter repositório de dados em formatos abertos, internos e externos.

ANEXO 3 – COMPETÊNCIAS DO(A) SECRETÁRIO(A) DE GOVERNANÇA: GOVERNANCE OFFICER

1. Auxiliar na estruturação do Sistema de Governança

- Definir, em conjunto com os dirigentes, a arquitetura de instâncias internas e externas de governança.
- Propor políticas e normas que consagrem princípios e papéis.
- Construir organograma, fluxos de reporte e matriz de responsabilidades.
- Aprimorar processos de suporte (secretaria de colegiados, agenda, registros).
- Assegurar que a estrutura receba recursos e informações adequados.

2. Desenvolver continuamente o Sistema de Governança

- Identificar falhas (“gaps”) e propor melhorias.
- Introduzir inovações e boas práticas reconhecidas.
- Manter-se atualizado sobre tendências de governança.
- Implantar processos que agreguem valor público.

3. Garantir o alinhamento normativo aos princípios de governança

- Dominar legislação e regulamentos aplicáveis.
- Redigir / atualizar documentos internos de governança.
- Monitorar atuação dos órgãos colegiados e sua integração.
- Divulgar e conscientizar sobre o modelo adotado.

4. Promover transparência ativa de dados e informações

- Operar portal de governança e sistemas de formalização e votação.
- Assegurar isonomia e atualização das informações entre os agentes.
- Verificar qualidade e aderência das ações às decisões.
- Acompanhar a evolução dos temas em pauta e resoluções.
- Oferecer treinamentos sobre ferramentas e processos de governança.
- Divulgar boletins ou outros materiais didáticos periodicamente.

5. Promover comunicação entre instâncias internas e externas

- Formalizar decisões e recomendações para os destinatários.
- Utilizar ferramentas que facilitem a interação entre órgãos.
- Monitorar execução das deliberações e entregáveis.

6. Prover recursos, metodologia e indicadores para monitorar a governança

- Definir metodologia de indicadores estratégicos e operacionais.
- Gerir e manter histórico de indicadores.
- Buscar *benchmarks* externos.
- Empregar recursos tecnológicos com rastreabilidade.

7. Fornecer informações sobre o Sistema de Governança

- Emitir pareceres técnicos sobre a governança institucional.
- Apoiar outras áreas na preparação de apresentações.
- Manter público interno informado sobre composição, calendário e decisões.
- Abastecer a comunicação social com dados de governança.
- Avaliar aderência da divulgação externa aos princípios de governança.

8. Integrar e educar continuamente os agentes de governança

- Promover integração de novos membros do CSA, comitês e Alta Administração.
- Organizar palestras sobre temas relevantes.
- Nivelar conhecimento entre conselheiros e comitês.
- Propor melhorias nos programas de integração e educação continuada.

9. Elaborar relatórios de reporte de governança

- Produzir, ao final de cada exercício, relatório sobre cumprimento das diretrizes e recomendações de evolução.
- Demonstrar a evolução do Sistema de Governança no período.

10. Orientar a documentação que sustenta o processo decisório

- Verificar completude e qualidade do material submetido aos colegiados.
- Certificar cumprimento das alçadas internas.
- Alinhar expectativas entre diretores proponentes e conselheiros.
- Garantir antecedência na distribuição do material.
-

11. Apoiar o bom desempenho das reuniões colegiadas

- Estimular uso de sumário executivo.
- Gerir calendário anual de governança.
- Preparar propostas de pauta e agenda.
- Propor discussões alinhadas ao contexto estratégico e ESG.
- Harmonizar visões e apoiar elaboração das atas.

12. Avaliar o Sistema de Governança

- Coordenar avaliação de desempenho de CSA, comitês e área de governança.
- Redigir relatório de avaliação com plano de ação.
- Acompanhar implementação das melhorias aprovadas.

13. Gerir a área de Governança

- Liderar equipe (quando existente).
- Administrar recursos operacionais e patrimoniais do setor.
- Evidenciar a geração de valor da área para a organização.

Fonte: IBGC – “Governance Officer” (adaptado)

ANEXO 4 - EXPOSIÇÃO DE MOTIVOS E JUSTIFICATIVA

(Minuta complementar ao Guia de Boas Práticas de Governança Organizacional nos Tribunais de Contas)

Esta exposição de motivos tem por objetivo **apoiar os Tribunais de Contas na formulação, justificativa e estruturação metodológica de seus normativos internos de governança organizacional**, oferecendo uma referência prática e conceitual para a elaboração de resoluções que tratam da Política e do Sistema de Governança. Sua inclusão no Guia de Boas Práticas de Governança Organizacional nos Tribunais de Contas busca contribuir para um alinhamento institucional consistente, que una fundamentos estratégicos, coerência normativa e flexibilidade operacional.

Muitas Cortes de Contas já acumulam um acervo importante de resoluções, políticas e atos normativos voltados a temas como tecnologia da informação, gestão de pessoas, integridade, educação corporativa, acessibilidade, comunicação institucional, orçamento e proteção de dados. No entanto, esse conjunto normativo, apesar de relevante, costuma se apresentar de forma fragmentada e dispersa, carecendo de um marco integrador que permita sua leitura sistêmica e a harmonização de princípios, valores e práticas.

Para responder a essa lacuna, propõe-se como boa prática a adoção de dois instrumentos normativos distintos, porém articulados: a **Política de Governança Organizacional e o Sistema de Governança**. Essa abordagem é respaldada por referências nacionais e internacionais, ao mesmo tempo em que proporciona clareza, estabilidade e capacidade de adaptação à gestão.

A estrutura metodológica aqui apresentada está em conformidade com o Guia **de Boas Práticas de Governança Organizacional nos Tribunais de Contas**, que recomenda a distinção clara entre princípios orientadores e mecanismos de facilitação da implementação, bem como com as normas nacionais e internacionais utilizadas no Guia ;

1. Diferença de natureza entre Política e Sistema

A **Política de Governança Organizacional** possui caráter estratégico e principiológico. É o documento que define os fundamentos, valores e diretrizes norteadoras da governança, funcionando como marco conceitual sob o qual os demais normativos institucionais devem se alinhar. Responde ao porquê e para quê da governança.

Já o **Sistema de Governança** tem natureza estrutural e organizacional. Seu papel é materializar a Política, delineando a arquitetura da governança: instâncias decisórias, mecanismos, instrumentos de monitoramento e diretrizes operacionais, ou seja, é nele que ficam indicadas as responsabilidades de cada ator envolvido na governança.

Essa separação metodológica facilita a integração de políticas e resoluções já existentes, permitindo revisões graduais, sem ruptura ou necessidade de refazer normas em vigor.

2. Complementaridade dos instrumentos

Cada resolução cumpre uma função:

- **Política** – estabelece os princípios e diretrizes que norteiam a atuação institucional;
- **Sistema** – define as estruturas, fluxos e instrumentos que viabilizam a aplicação prática da Política;
- **Atos complementares** – detalham procedimentos, métodos, processos, e ferramentas de execução.
- Esse arranjo em camadas permite que a governança organizacional seja **estável nos fundamentos e dinâmica nos métodos**, fortalecendo a governança como um sistema, responsivo e em evolução contínua.

3. Benefícios da abordagem em duas resoluções

Separar a Política do Sistema gera ganhos institucionais relevantes:

1. **Coerência normativa** – evita que princípios se confundam com estruturas e procedimentos.
2. **Estabilidade institucional** – os fundamentos permanecem válidos mesmo com mudanças na gestão.
3. **Flexibilidade operacional** – ajustes práticos ocorrem via atos complementares, sem necessidade de rever os marcos conceituais.
4. **Alinhamento estratégico** – permite revisões planejadas, respeitando os ciclos de planejamento da instituição.
5. **Eficiência normativa** – reduz retrabalho e facilita o aprimoramento contínuo dos métodos.
6. **Aderência às boas práticas** – alinha a atuação institucional a padrões reconhecidos nacional e internacionalmente.
7. **Governança viva** – combina perenidade dos princípios com inovação nas práticas.

¹ Sempre que aparecerem colchetes [], troque-os pela sigla correta do Tribunal de Contas correspondente.

4. Síntese

A estrutura em dois documentos complementares oferece às instituições de controle uma ferramenta metodológica robusta para:

- Harmonizar normativos existentes sob uma ótica sistêmica e um marco conceitual e estrutural comum;
- Diferenciar com clareza o que é diretriz e o que é instrumento operacional e de implementação;
- Promover a estabilidade dos fundamentos da governança, sem engessar a gestão;
- Alinhar-se às melhores evidências e práticas nacionais e internacionais de governança pública;
- Reforçar a legitimidade institucional perante a sociedade.

Quadro Comparativo – Política × Sistema × Atos Complementares

Dimensão	Política de Governança Organizacional <i>(a bússola, o rumo)</i>	Sistema de Governança <i>(o mapa, a arquitetura)</i>	Atos Complementares <i>(o itinerário diário, o passo a passo)</i>
Natureza	Conceitual e estratégica	Estrutural e organizacional	Operacional e procedimental
Função	Define porquê e para quê (princípios, valores e diretrizes)	Define quem e como (instâncias, mecanismos, instrumentos)	Define como fazer (fluxos, composição, prazos, indicadores, formulários)
Estabilidade	Estável (mudanças em grandes ciclos estratégicos)	Estável (mudanças apenas com reorganizações relevantes)	Dinâmico (ajustável pela gestão)
Horizonte de revisão	Longo prazo	Médio prazo	Curto prazo
Nível de detalhe	Macro (princípios e diretrizes)	Meso (estrutura institucional)	Micro (procedimentos, composição e ferramentas)
Exemplo aplicado	“Integridade é um princípio da governança”	“O Comitê de Integridade reporta-se à instância superior”	“O comitê reúne-se trimestralmente, com ata registrada”

Este texto serve como referência complementar ao Guia de Boas Práticas de Governança Organizacional nos Tribunais de Contas e pode ser adaptado conforme o contexto de cada instituição. As minutas de Política e Sistema que o acompanham são modelos de apoio, não obrigatórios, mas úteis como ponto de partida para iniciativas institucionais de fortalecimento da governança.

RESOLUÇÃO Nº [NÚMERO], DE [DATA]

Institui a **Política de Governança Organizacional no âmbito Tribunal de Contas da/o [TC sigla]**¹ e dá outras providências.

O TRIBUNAL DE CONTAS da/o [TC sigla]¹ no uso das atribuições que lhe são conferidas por sua respectiva Lei Orgânica e Regimento Interno, e

CONSIDERANDO que os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), definidos pela Organização das Nações Unidas (ONU), e as diretrizes em ESG (Environmental, Social and Governance) constituem referenciais globais de progresso sustentável;

CONSIDERANDO a Carta de Fortaleza, compromisso firmado pelos Tribunais de Contas brasileiros no III Congresso Internacional de Tribunais de Contas (CITC), que dispõe sobre a necessidade de atuação do controle externo diante dos desafios da governança, da responsabilidade fiscal e social e da sustentabilidade na era digital;

CONSIDERANDO o Guia de Boas Práticas de Governança Organizacional nos Tribunais de Contas (IRB);

CONSIDERANDO a Resolução Conjunta ATRICON/IRB nº 001/2022, que dispõe sobre normas gerais para a instituição de sistemas de integridade no âmbito dos Tribunais de Contas;

CONSIDERANDO que a visão estabelecida pelo Tribunal de Contas do Estado do [TC sigla] em seu Plano Estratégico [ano-ano], conforme [decisão plenária xx/20xx] que o aprovou;

CONSIDERANDO que o [TC sigla] já possui políticas e normativos internos em áreas como ética, integridade, tecnologia da informação, comunicação institucional, gestão de pessoas, acessibilidade, educação corporativa, orçamento e proteção de dados, que deverão ser revisitados e harmonizados à luz desta Política;

CONSIDERANDO a importância de se estabelecer um sistema intencional e integrado de princípios, regras, estruturas e processos para que a Corte dirija, monitore e avalie sua atuação, equilibrando os interesses da sociedade, dos jurisdicionados e das demais partes interessadas;

¹ Sempre que aparecerem colchetes [], troque-os pela sigla correta do Tribunal de Contas correspondente.

CONSIDERANDO a necessidade de consolidar princípios e diretrizes perenes que orientem a governança organizacional, assegurando coerência, clareza e alinhamento estratégico,

RESOLVE:

CAPÍTULO I – DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 1º Fica instituída a **Política de Governança Organizacional do Tribunal de Contas do Estado do [TC sigla]**, que estabelece princípios, valores e diretrizes para orientar a atuação institucional em matéria de governança.

Art. 2º Esta Política tem caráter **estratégico e principiológico** e será operacionalizada pelo Sistema de Governança do Tribunal de Contas do Estado do [TC sigla] instituído em resolução própria.

Art. 3º Esta **Política** aplica-se a membros, servidores, residentes, estagiários e prestadores de serviço do [TC sigla] e deverá orientar políticas, planos, normativos, programas e atividades da instituição.

CAPÍTULO II – CONCEITOS FUNDAMENTAIS

Art. 4º Para os efeitos desta Política, adotam-se os seguintes conceitos fundamentais, que servirão como base para interpretação, aplicação e integração da governança organizacional no âmbito do [TC sigla]:

I. *Accountability*: obrigação institucional de prestar contas pelas decisões e resultados, assegurando responsabilidade, integridade e transparência em todas as esferas de atuação.

II. *Balanced Scorecard (BSC)*: modelo de gestão estratégica que traduz a missão, a visão e a estratégia da organização em objetivos mensuráveis, distribuídos em quatro perspectivas integradas – financeira, sociedade (clientes), processos internos e aprendizado e crescimento.

O BSC promove o alinhamento entre estratégias, recursos e resultados, fortalecendo a accountability e a geração de valor público.

III. *Business Process Management (BPM)*: disciplina gerencial voltada à integração das estratégias e objetivos organizacionais com as necessidades dos usuários e partes interessadas, por meio do mapeamento, análise, modelagem, implementação, monitoramento e melhoria contínua de processos de ponta a ponta.

IV. *Cadeia de Valor Integrada*: representação estruturada dos processos organizacionais e das relações de causa e efeito que explicam como a instituição gera e entrega valor público à sociedade, conectando recursos, atividades e resultados.

V. Comitês de Governança: instâncias colegiadas com função consultiva e deliberativa de apoio à administração em temas estratégicos, promovendo integração institucional, análise técnica e recomendações qualificadas que fortalecem a coerência e a efetividade das decisões.

VI. Competências do(a) Secretário(a) de Governança (Governance Officer): atribuições do profissional responsável por articular, monitorar e fortalecer o sistema de governança, garantindo coerência, integração e efetividade nos processos decisórios e no relacionamento entre as instâncias institucionais.

VII. Conformidade: observância sistemática de leis, regulamentos, normas internas, padrões éticos e requisitos aplicáveis às atividades institucionais, assegurando que processos e decisões estejam alinhados ao ordenamento jurídico e aos princípios da administração pública. Contribui para a integridade organizacional e para a mitigação de riscos legais e reputacionais.

VIII. Controle: conjunto de estruturas, políticas e práticas que asseguram conformidade, desempenho, integridade e aprendizado institucional, promovendo a confiabilidade das informações e a efetividade dos atos de gestão.

IX. Cultura Organizacional: conjunto de valores, crenças, normas e práticas que orientam o comportamento das pessoas na organização e moldam a efetividade da governança. A cultura influencia o ambiente ético, o estilo de liderança e a coerência entre discurso e prática institucional.

X. Estratégia: processo de definição de objetivos, metas e planos alinhados ao propósito institucional, conectando riscos, recursos e resultados e orientando as decisões que permitem à organização cumprir sua missão e gerar valor sustentável.

XI. Governança Organizacional: aplicação integrada de liderança, estratégia e controle no nível institucional, orientando decisões, desempenho e prestação de contas, de modo a assegurar que a organização atue de forma ética, legítima e eficaz.

XII. Governança Pública: sistema pelo qual as organizações públicas são dirigidas, monitoradas e avaliadas para gerar valor público e atender ao interesse coletivo, equilibrando liderança, estratégia e controle.

XIII. Integridade: adesão da organização e de seus agentes a padrões éticos, normas legais e condutas responsáveis, prevenindo fraudes, corrupção e conflitos de interesse, e assegurando coerência entre valores e práticas.

XIV. Legitimidade: reconhecimento social da autoridade e do papel institucional da organização, resultante da conformidade de suas ações com os valores e expectativas da sociedade. Constrói-se por meio da transparência, da participação, da ética e da geração de valor público, sendo essencial para a confiança social e para a efetividade da governança.

¹ Sempre que aparecerem colchetes [], troque-os pela sigla correta do Tribunal de Contas correspondente.

XV. Liderança: capacidade da alta administração de definir propósito, visão e cultura ética, influenciando o comportamento institucional e orientando o alcance de resultados com integridade e compromisso público.

XVI. Modelo de Maturidade: escala que descreve o estágio de desenvolvimento da governança em níveis progressivos — inicial, básico, intermediário e avançado —, permitindo avaliar a evolução e orientar planos de melhoria contínua.

XVII. Partes Interessadas (Stakeholders): indivíduos, grupos ou organizações que afetam ou são afetados pelas decisões, atividades ou resultados da instituição, incluindo cidadãos, sociedade civil, jurisdicionados, poderes constituídos, servidores e parceiros institucionais.

XVIII. Relatório de Desempenho Institucional de Governança: documento periódico que apresenta os avanços, desafios, riscos e resultados do sistema de governança, promovendo transparência, aprendizado organizacional e prestação de contas à sociedade.

XIX. Responsabilidade Social Organizacional: compromisso institucional de adotar práticas que promovam impactos positivos na sociedade e no meio ambiente, respeitando direitos humanos, diversidade e ética em todas as relações.

XX. Sustentabilidade: compromisso de assegurar equilíbrio entre impactos econômicos, sociais e ambientais no longo prazo, considerando as gerações presentes e futuras e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

XXI. Transparência: disponibilização clara, tempestiva e compreensível de informações relevantes, permitindo o controle social, a participação cidadã e o fortalecimento da confiança pública.

XXII. Valor Público: benefícios percebidos pela sociedade a partir das ações institucionais, medidos em termos de relevância, confiança e impacto na gestão pública, expressando o retorno social das atividades e a realização do interesse público.

Parágrafo Único: Os conceitos devem ser **interpretados de forma sistemática** com esta Política e com o Sistema de Governança.

CAPÍTULO III – PRINCÍPIOS

Art. 5º Para fins de sistematização e aplicabilidade, os princípios de governança são organizados em três categorias complementares:

I. Princípio primário: expressa o propósito e a razão de existir da organização, orientando sua atuação para a criação de valor público (Propósito);

II. Princípios fundamentais: representam os elementos centrais e indispensáveis à boa governança, assegurando sua efetividade institucional e o alcance de resultados que expressem valor público. Compreendem:

a. Geração de Valor: consiste em criar e sustentar valor social, ambiental, econômico e cultural no curto, médio e longo prazo, assegurando que os resultados institucionais fortaleçam a confiança social, apoiem políticas públicas e ampliem a relevância do controle externo;

b. Estratégia: corresponde às direções e aos meios escolhidos pela organização para cumprir seu propósito e gerar valor, devendo assegurar que os planos estratégicos sejam claros, contextualizados, participativos e devidamente monitorados;

c. Supervisão: refere-se ao acompanhamento sistemático do desempenho institucional, dos riscos, da ética e da conformidade, garantindo que a atuação do Tribunal seja confiável, transparente e orientada à prevenção de falhas e irregularidades;

d. Accountability (Responsabilização): expressa a obrigação institucional de prestar contas sobre decisões, resultados e impactos, com transparência, integridade e responsabilidade, de modo a fortalecer a confiança dos cidadãos e das partes interessadas nos Tribunais de Contas.

III. Princípios facilitadores: correspondem às condições e práticas que viabilizam a aplicação concreta dos princípios fundamentais e potencializam os resultados organizacionais. Compreendem:

a. Engajamento das Partes Interessadas: consiste em identificar, compreender e considerar os interesses legítimos das partes interessadas, promovendo diálogo construtivo e participação efetiva. Fortalece a legitimidade das decisões e amplia a aceitação social das ações de fiscalização e orientação dos Tribunais de Contas.

b. Liderança: expressa a conduta ética, responsável e comprometida com o propósito institucional, assegurando coerência entre discurso e prática; Fortalece a cultura de integridade e inspira servidores e sociedade por meio do exemplo e da responsabilidade pública.

c. Decisões Baseadas em Dados: fundamenta-se no uso de informações relevantes, confiáveis e tempestivas para embasar as escolhas estratégicas e operacionais. Assegura maior qualidade técnica nas auditorias, julgamentos e orientações aos jurisdicionados.

d. Governança de Riscos: compreende a identificação, avaliação e tratamento dos riscos que possam comprometer os objetivos institucionais, conforme as boas práticas do modelo COSO ERM. Fortalece a atuação preventiva dos Tribunais, antecipando problemas e evitando danos ao interesse público.

¹ Sempre que aparecerem colchetes [], troque-os pela sigla correta do Tribunal de Contas correspondente.

e. Responsabilidade Social: traduz o compromisso da organização em considerar os impactos sociais, ambientais e éticos de suas decisões e atividades. Alinhar a atuação do Tribunal aos princípios de sustentabilidade e justiça social, ampliando a confiança e a legitimidade perante a sociedade.

Parágrafo único: A estrutura principiológica adotada observa as diretrizes e boas práticas internacionais previstas na ISO 37000:2021, referência global em governança organizacional, cuja aplicação contribui para o fortalecimento da legitimidade institucional e gerar valor público e resultados sustentáveis.

CAPÍTULO IV – DIRETRIZES

Art. 6º São diretrizes da Política de Governança Organizacional:

- I. promover a inovação nos processos de fiscalização e no exercício do controle externo, incorporando soluções tecnológicas e metodológicas que ampliem a efetividade, a transparência e a capacidade de resposta do Tribunal às demandas da sociedade.
- II. alinhar políticas, planos, processos, projetos, ações afirmativas e programas à missão institucional e à geração de valor público;
- III. assegurar que a tomada de decisão seja orientada por evidências, riscos e impacto social;
- IV. promover *accountability* e transparência por meio de relatórios de desempenho e de governança;
- V. garantir a integridade, a ética e a conformidade em todos os processos institucionais;
- VI. fomentar a participação social e o diálogo com jurisdicionados e cidadãos;
- VII. investir em capacitação, educação corporativa e valorização de pessoas como vetores de inovação e qualidade;
- VIII. incentivar práticas de desburocratização, inovação e transformação digital;
- IX. adotar políticas de sustentabilidade institucional, com responsabilidade socioambiental e uso racional de recursos; e
- X. harmonizar as políticas temáticas existentes e futuras com esta Política de Governança Organizacional.

OBSERVAÇÃO: Destaca-se que o processo de adesão e implementação desta Política de Governança Organizacional exigirá do Tribunal de Contas a construção de diretrizes institucionais de governança, a serem desenvolvidas em conformidade com o objetivo estratégico do Tribunal e com as características de sua cultura e contexto organizacional.

CAPÍTULO V – DAS FUNÇÕES DE GOVERNANÇA E DE GESTÃO

Art. 7º A aplicação das funções de governança e de gestão no âmbito do Tribunal de Contas do Estado do [TC sigla] observará a atuação integrada dos diferentes níveis institucionais, conforme os princípios desta Política e as orientações do *Guia de Boas Práticas de Governança Organizacional nos Tribunais de Contas*, do Instituto Rui Barbosa (IRB).

I – Alta Administração – exercida pelo Colegiado de Conselheiros, incumbe-se de definir políticas institucionais, aprovar planos estratégicos, supervisionar riscos estratégicos e de integridade, zelar pela credibilidade e legitimidade institucional.

II – Alta Gestão – composta pela Presidência, Vice-Presidência, Gabinetes, Secretaria-Geral e Direções-Gerais, é responsável por executar as diretrizes estratégicas, administrar recursos, conduzir pessoas e assegurar eficiência e eficácia operacional.

III – Gestão Técnica e Operacional – formada pelas Secretarias, Diretorias, Coordenadorias e Unidades de Apoio, cabe transformar políticas e planos em práticas e resultados. Conduzir auditorias, processos e entregar valor público mensurável à sociedade.

CAPÍTULO VI – MECANISMOS FACILITADORES DE GOVERNANÇA

Art. 8º Os mecanismos de governança no âmbito do Tribunal de Contas do Estado do/a [TC sigla] compreendem o conjunto de instrumentos, estruturas, práticas e processos destinados a direcionar, alinhar, avaliar e controlar a atuação institucional, assegurando a geração de valor público, a integridade e a confiança da sociedade.

§ 1º Para os fins desta Política, os mecanismos de governança estão organizados em seis grupos funcionais, estruturados de acordo com as diretrizes do Guia de Boas Práticas de Governança Organizacional do Instituto Rui Barbosa (IRB), conforme a seguir descritos:

I – Mecanismos Sistêmicos da Governança Pública;

II – Mecanismos de Direcionamento;

III – Mecanismos de Alinhamento;

IV – Mecanismos de Avaliação e Aprendizagem;

¹ Sempre que aparecerem colchetes [], troque-os pela sigla correta do Tribunal de Contas correspondente.

V – Mecanismos de Controle e Conformidade; e

VI – Mecanismos de Participação e Colaboração.

OBSERVAÇÃO: Os mecanismos de governança descritos neste capítulo deverão ser observados em conformidade com as orientações e boas práticas apresentadas nos itens 6 (*Mecanismos Facilitadores de Governança*) e no Anexo 2 (*Boas Práticas por Grupo de Mecanismos Facilitadores*) do *Guia de Boas Práticas de Governança Organizacional nos Tribunais de Contas*, elaborado pelo Instituto Rui Barbosa (IRB).

Esses referenciais complementam a presente minuta, oferecendo diretrizes técnicas para o desenho, a implementação e o aperfeiçoamento contínuo dos mecanismos de governança, conforme o estágio de maturidade e o contexto organizacional de cada Tribunal de Contas.

Art. 9º A implementação e o aprimoramento dos mecanismos de governança serão conduzidos de forma integrada e contínua, sob a coordenação do Conselho Superior de Administração (CSA) e da Secretaria de Governança, com o apoio das instâncias internas de assessoramento.

Parágrafo único. Os mecanismos de governança previstos nesta Política são os instrumentos destinados a efetivar seus princípios, diretrizes e fundamentos; o **Sistema de Governança**, por sua vez, constitui o arranjo institucional responsável por operacionalizar essa política, estruturando processos e instâncias necessários à sua implementação, integração e monitoramento, de modo a assegurar coerência, continuidade e melhoria contínua da governança institucional.

CAPÍTULO VII – INTEGRAÇÃO COM O SISTEMA DE GOVERNANÇA

Art. 10 A integração entre esta Política de Governança Organizacional e o Sistema de Governança do [TC sigla] tem por finalidade assegurar coerência, unidade e continuidade na aplicação dos princípios, diretrizes e mecanismos de governança, promovendo a articulação entre estratégia, gestão e controle.

§ 1º O Sistema de Governança constitui o arranjo institucional responsável por operacionalizar esta Política, disciplinando instâncias, competências, fluxos decisórios, instrumentos de monitoramento e mecanismos de prestação de contas.

§ 2º A integração entre a Política e o Sistema de Governança observará os seguintes princípios:

I – coerência institucional, de modo que todas as instâncias e unidades do Tribunal atuem de forma alinhada ao propósito e às diretrizes estratégicas;

II – coordenação e complementaridade, garantindo a interação contínua entre planejamento, execução, monitoramento e avaliação;

III – uniformidade normativa, assegurando compatibilidade entre esta Política e os regulamentos, planos, programas e procedimentos internos;

IV – transparência e *accountability*, mediante o uso de relatórios de desempenho, indicadores e mecanismos de controle social; e

V – melhoria contínua, por meio da retroalimentação dos processos e da atualização periódica dos instrumentos de governança.

Art. 11. Os princípios, diretrizes e mecanismos desta Política serão operacionalizados pelo Sistema de Governança do [TC sigla], observadas as competências das instâncias e unidades responsáveis, de acordo com regulamento específico.

§ 1º A Secretaria de Governança atuará como unidade técnica responsável por articular e integrar os componentes do Sistema de Governança, promovendo o alinhamento institucional.

§ 2º As instâncias colegiadas e comitês vinculados ao Sistema de Governança deverão assegurar a integração entre os instrumentos de planejamento estratégico, de gestão de riscos, de integridade, de auditoria e de controle interno, observando os mecanismos previstos nesta Política.

Art. 12. Esta Política de Governança Organizacional servirá como marco de referência para a formulação, revisão e atualização das políticas internas, resoluções e demais normativos do [TC sigla], devendo ser observada de forma transversal em todos os instrumentos de gestão e planejamento institucional.

Parágrafo único. Os órgãos e unidades administrativas deverão alinhar seus planos, programas e projetos às disposições desta Política e ao Sistema de Governança, assegurando coerência terminológica, integração de esforços e fortalecimento da governança institucional.

CAPÍTULO VIII – MONITORAMENTO E REVISÃO

Art. 13. O monitoramento da implementação e da efetividade desta Política de Governança Organizacional será conduzido pela Secretaria de Governança, em articulação com o Conselho Superior de Administração (CSA).

§ 1º Compete à Secretaria de Governança coordenar o acompanhamento técnico da execução da Política, promovendo a coleta, consolidação e análise das informações institucionais por meio de:

I – relatórios periódicos de governança e desempenho institucional;

¹ Sempre que aparecerem colchetes [], troque-os pela sigla correta do Tribunal de Contas correspondente.

II – diagnósticos e autoavaliações de maturidade da governança; e

III – análises de conformidade e recomendações de aprimoramento baseadas em evidências.

§ 2º Compete ao Conselho Superior de Administração (CSA) avaliar os resultados do monitoramento, deliberar sobre recomendações de melhoria e orientar a adoção de medidas corretivas ou de fortalecimento do Sistema de Governança.

§ 3º Os resultados do monitoramento e das avaliações deverão subsidiar:

I – a revisão dos planos estratégicos e operacionais;

II – a atualização dos mecanismos e diretrizes de governança;

III – a melhoria dos processos e práticas institucionais; e

IV – a elaboração do Relatório de Desempenho Institucional de Governança, a ser apresentado à alta administração e à sociedade.

Art. 14. Esta Política será revisada a cada ciclo estratégico institucional ou antes, sempre que ocorrer alteração relevante no contexto organizacional, na visão institucional ou nas melhores práticas de governança, de modo a assegurar sua atualidade, aderência e efetividade.

Parágrafo único. A revisão da Política observará os resultados do monitoramento, as análises de maturidade, as recomendações da Auditoria Interna e as deliberações do Conselho Superior de Administração (CSA).

Art. 15. Os normativos internos existentes deverão ser revisados e, quando necessário, adaptados para garantir harmonização com esta Política e com o Sistema de Governança do [TC sigla], assegurando coerência terminológica, integração de objetivos e unidade de aplicação.

CAPÍTULO IX – DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 16. O Tribunal, sempre que possível, promoverá ações interinstitucionais de fomento à adoção de boas práticas de governança;

Art. 17. Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

PROJETO DE RESOLUÇÃO Nº [NÚMERO], DE [DATA]

Institui o **Sistema de Governança do Tribunal de Contas do Estado do [TC sigla]** e dá outras providências.

CONSIDERANDO os princípios, diretrizes e mecanismos estabelecidos na **Política de Governança Organizacional do Tribunal de Contas do [TC sigla]**, que incorpora referenciais nacionais e internacionais de boas práticas de governança;

CONSIDERANDO o conteúdo e as orientações do Guia **de Boas Práticas de Governança Organizacional nos Tribunais de Contas**, elaborado pelo Instituto Rui Barbosa (IRB), que consolidam parâmetros para o fortalecimento da governança no Sistema Tribunais de Contas;

CONSIDERANDO a necessidade de estruturar instâncias, mecanismos e instrumentos que assegurem a efetiva operacionalização da Política de Governança Organizacional, promovendo coerência, continuidade, alinhamento estratégico e melhoria contínua das práticas institucionais;

RESOLVE:

CAPÍTULO I – DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 1º Fica instituído o **Sistema de Governança do Tribunal de Contas do Estado do [TC sigla]** – SG-[TC sigla], arranjo institucional destinado a operacionalizar a Política de Governança Organizacional, por meio da integração de instâncias, mecanismos, instrumentos e processos de monitoramento, com vistas à geração de valor público, à integridade e à efetividade institucional.

Art. 2º O SG-[TC sigla] aplica-se a todos os **membros, servidores, residentes, estagiários, fornecedores, prestadores de serviço ou qualquer outro contratado que o represente**, direta ou indiretamente, em atividades relacionadas à liderança, à estratégia, ao controle ou à execução de processos institucionais.

CAPÍTULO II – PRINCÍPIOS E DIRETRIZES

Art. 3º O SG-[TC sigla] será regido pelos princípios e diretrizes previstos na **Política de Governança Organizacional do [TC sigla]**, que constituem marco normativo perene da governança institucional e orientam a atuação de suas instâncias, mecanismos e instrumentos.

¹ Sempre que aparecerem colchetes [], troque-os pela sigla correta do Tribunal de Contas correspondente.

CAPÍTULO III – ESTRUTURA DO SISTEMA

Art. 4º O Sistema de Governança do Tribunal de Contas do Estado do [TC sigla] – SG-[TC sigla] compreende o conjunto de **instâncias, processos, mecanismos e comportamentos organizacionais** que asseguram coerência, integridade e efetividade à governança institucional, estruturado em dimensões interdependentes, conforme o Guia de Boas Práticas de Governança Organizacional nos Tribunais de Contas e o Referencial Básico de Governança do TCU (2020).

Art. 5º As instâncias de governança são classificadas conforme as dimensões definidas no Guia de Boas Práticas de Governança Organizacional nos Tribunais de Contas e no Referencial Básico de Governança do TCU (2020):

I – instâncias externas de governança: entidades que exercem funções de fiscalização, controle ou regulação sobre a administração pública, promovendo a integridade e a eficiência da gestão estatal, atuando de forma autônoma e independente;

II – instâncias externas de apoio à governança: órgãos ou mecanismos que realizam avaliações, auditorias e monitoramentos independentes das instituições públicas, detectando irregularidades e comunicando achados às autoridades competentes, incluindo auditorias independentes e canais estruturados de controle social;

III – instâncias internas de governança: estruturas colegiadas e diretivas do Tribunal responsáveis pela definição de estratégias, políticas e diretrizes institucionais, bem como pelo acompanhamento e avaliação de seu desempenho; compreendem, entre outras, o Conselho Superior de Administração (CSA), a Presidência, a Vice-Presidência e os Gabinetes dos Conselheiros;

IV – instâncias internas de apoio à governança: unidades técnicas e administrativas que viabilizam a implementação das políticas institucionais, assegurando conformidade, comunicação e coordenação entre as instâncias de governança; incluem, entre outros, a Auditoria Interna, o Núcleo de Controle Interno, a Ouvidoria, a Corregedoria, a Secretaria de Governança, a Assessoria Jurídica, a Escola de Contas Públicas e a Secretaria de Comunicação.

Art. 6º O funcionamento das instâncias será apoiado por instrumentos de governança, que integram o conjunto de políticas, planos e relatórios formais voltados à coordenação e à transparência institucional, compreendendo, entre outros:

I – a Política de Governança Organizacional;

II – o Planejamento Estratégico Institucional;

III – os Planos Anuais de Governança, Integridade e Riscos;

IV – os Relatórios de Desempenho Institucional e de Governança; e

V – as Políticas Temáticas correlatas (Sustentabilidade, Comunicação, Inovação, Pessoas, Ética e Integridade).

Parágrafo único: As instâncias que compõem o Sistema de Governança do [TC sigla] são sustentadas pelos mecanismos facilitadores de governança previstos na Resolução da Política, cuja interação, integração e operacionalização conjunta estão em conformidade com a Política de Governança Organizacional do [TC sigla].

Art. 7º A estrutura organizacional do SG-[TC sigla] está representada graficamente no Anexo I desta Resolução, que demonstra as inter-relações entre as instâncias de governança e de apoio.

OBSERVAÇÃO:

A Resolução que instituir o Sistema de Governança do Tribunal de Contas deverá conter um anexo que mostre, de forma clara e visual, como as instâncias de governança se relacionam entre si. Esse anexo deve ser elaborado com base no modelo apresentado no Anexo I do *Guia de Boas Práticas de Governança Organizacional nos Tribunais de Contas*, publicado pelo Instituto Rui Barbosa (IRB). O modelo do Guia serve como referência técnica nacional, indicando a forma recomendada de representar:

- as instâncias de governança e de apoio,
- os fluxos de integração entre elas, e
- as interações funcionais que sustentam o Sistema de Governança.

O Tribunal poderá ajustar o desenho da estrutura conforme sua realidade interna, cultura organizacional e normas próprias, desde que mantenha a coerência com o modelo de governança pública adotado pelo IRB.

Art. 8º Os processos de governança compreendem o conjunto de práticas destinadas a direcionar, avaliar e monitorar a atuação institucional, assegurando o alinhamento entre propósito, políticas, estratégias e resultados, conforme os princípios estabelecidos na Política de Governança Organizacional.

§1º Os processos de governança devem ser conduzidos de forma integrada, transparente e orientada a evidências, garantindo a coerência entre decisões estratégicas, evolução da maturidade do sistema de governança e resultados operacionais.

§2º São processos estruturantes da governança:

¹ Sempre que aparecerem colchetes [], troque-os pela sigla correta do Tribunal de Contas correspondente.

- I – o planejamento estratégico e tático;
- II – a gestão de riscos e controles internos;
- III – o monitoramento de desempenho institucional;
- IV – a avaliação de resultados;
- V – a prestação de contas e o relato integrado; e
- VI – a gestão do conhecimento e a melhoria contínua.

§3º A Secretaria de Governança coordenará o monitoramento dos processos de governança, articulando-se com o Conselho Superior de Administração (CSA), com as unidades de assessoramento e com as instâncias de apoio técnico, sem prejuízo da autonomia da Auditoria Interna.

§4º A Auditoria Interna exercerá suas atividades de forma independente, avaliando a eficácia dos processos de governança e apresentando recomendações de melhoria à alta administração.

Art. 9º Os comportamentos organizacionais constituem a dimensão humana e cultural do Sistema de Governança, traduzindo os valores, atitudes e condutas esperadas dos agentes públicos e privados que interagem com o Tribunal.

§1º A atuação dos membros, servidores, residentes, estagiários, terceiros, fornecedores e prestadores de serviço deverá observar os princípios da integridade, responsabilidade, transparência, imparcialidade e compromisso com o interesse público.

§2º A liderança institucional tem o dever de promover o exemplo ético e o ambiente de confiança, incentivando o engajamento, a comunicação aberta e a aprendizagem organizacional.

§3º O Tribunal adotará programas e políticas de valorização de pessoas, ética e educação corporativa, voltados ao fortalecimento da cultura de governança e à consolidação de comportamentos alinhados ao propósito institucional.

§4º Os comportamentos organizacionais serão objeto de monitoramento contínuo, integrando-se às ações de gestão de pessoas, integridade e sustentabilidade institucional.

CAPÍTULO VII – TRANSIÇÃO DE GESTÃO

Art. 10. O Sistema de Governança do [TC sigla] contempla procedimentos de transição de gestão, destinados a assegurar a continuidade administrativa, a preservação da memória institucional e a entrega organizada de informações estratégicas, registros de governança, indicadores e planos em execução.

Parágrafo único. Os procedimentos de transição de gestão serão disciplinados em resolução específica, aprovada pelo Conselho Superior de Administração (CSA), que definirá seu objetivo, abrangência, responsabilidades, instrumentos e prazos, observadas as boas práticas de governança pública.

CAPÍTULO VIII – MODELO DE MATURIDADE DA GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL

Art. 11. O Sistema de Governança do [TC sigla] adota o Modelo de Maturidade da Governança Organizacional como instrumento de avaliação e aprimoramento contínuo das práticas de governança, em conformidade com o *Guia de Boas Práticas de Governança Organizacional nos Tribunais de Contas*, do Instituto Rui Barbosa (IRB), e com as diretrizes da norma internacional ISO 37004:2023.

§ 1º O Modelo de Maturidade tem por finalidade mensurar o nível de desenvolvimento da governança institucional, identificar oportunidades de melhoria e promover maior alinhamento entre as práticas internas e os princípios de governança, fortalecendo a credibilidade, a integridade e a eficácia organizacional.

§ 2º A Secretaria de Governança (*Governance Officer*) é responsável por coordenar a aplicação, o acompanhamento e a atualização do Modelo de Maturidade, assegurando sua integração ao ciclo de gestão e ao planejamento estratégico institucional.

§ 3º O Conselho Superior de Administração (CSA) deliberará sobre os resultados e recomendações decorrentes da aplicação do Modelo, definindo planos de aprimoramento e metas de evolução da maturidade da governança.

§ 4º O Comitê de Governança Organizacional, quando existente, poderá auxiliar a Secretaria de Governança na elaboração, revisão e validação do Modelo de Maturidade, observadas as orientações metodológicas do IRB e o contexto institucional do Tribunal.

§ 5º A aplicação do Modelo de Maturidade deve considerar as dimensões e aspectos definidos no Guia de Governança, especialmente os relativos a comportamento, eficácia e eficiência, de modo a orientar ações de melhoria contínua e assegurar a evolução progressiva da governança institucional.

CAPÍTULO IX – DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 12. Esta Resolução complementa a Política de Governança Organizacional, constituindo, em conjunto, o marco normativo da Governança Organizacional do [TC sigla], e servindo como referência para a implementação, integração e monitoramento das práticas de governança institucional.

¹ Sempre que aparecerem colchetes [], troque-os pela sigla correta do Tribunal de Contas correspondente.

Art. 13. O Sistema de Governança é revisado a cada ciclo de gestão, ou sempre que ocorrer alteração relevante no contexto organizacional, na visão institucional ou nas práticas de governança pública, de modo a assegurar sua atualidade, aderência e efetividade.

§ 1º A revisão de que trata o *caput* observa os princípios da melhoria contínua, da coerência normativa e da compatibilidade técnica com a Política de Governança Organizacional e com o *Guia de Boas Práticas de Governança Organizacional nos Tribunais de Contas*, do Instituto Rui Barbosa (IRB).

§ 2º Os casos omissos e as situações não previstas nesta Resolução são analisados pelo Conselho Superior de Administração (CSA), ouvido, quando necessário, o *Governance Officer*, que propõe os encaminhamentos cabíveis, observadas as boas práticas nacionais e internacionais de governança pública.

Art. 14. Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

LISTA DE SIGLAS

ATRICON – Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil
CAI – Comitê de Auditoria Interna
CDE – Canal de Denúncias Externo
CGC – Comitê de Gestão de Contratações
CGE – Controladoria-Geral do Estado
CGI – Comitê de Gestão da Integridade
CGO – Comitê de Governança Organizacional
CGOF – Comitê de Gestão Orçamentária e Fiscal
CGP – Comitê de Gestão de Pessoas
CGSA – Comitê de Sustentabilidade Ambiental
CGSS – Comitê de Sustentabilidade Social
CGTI-SI – Comitê de Gestão de Tecnologia da Informação e Segurança da Informação
CGU – Controladoria-Geral da União
CNPTC – Conselho Nacional dos Presidentes dos Tribunais de Contas
CSA – Conselho Superior de Administração
EFS – Entidades Fiscalizadoras Superiores
ESG – Environmental, Social e de Governança
IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IIA – Institute of Internal Auditors
IRB – Instituto Rui Barbosa
MMD – Marco de Medição de Desempenho
MMD-TC – Marco de Medição de Desempenho dos Tribunais de Contas
OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
QATC – Projeto Qualidade e Agilidade dos Tribunais de Contas
SG – Secretário de Governança
SGTC – Secretaria de Governança dos Tribunais de Contas
TAC – Termo de Ajuste de Conduta
TCs – Tribunais de Contas
TCU – Tribunal de Contas da União
UGI – Unidade de Governança Institucional

REFERÊNCIAS

ABNT. **NBR ISO 9001:2015 – Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos.** Rio de Janeiro: ABNT, 2015.

ABNT. **NBR ISO 14001:2015 – Sistemas de gestão ambiental – Requisitos com orientações para uso.** Rio de Janeiro: ABNT, 2015.

ABNT. **NBR ISO 31000:2018 – Gestão de riscos – Diretrizes.** Rio de Janeiro: ABNT, 2018.

ABNT. **NBR ISO 37000:2022 – Governança de organizações – Orientações.** Rio de Janeiro: ABNT, 2022.

ABNT. **NBR ISO 37001:2017 – Sistemas de gestão antissuborno – Requisitos com orientações para uso.** Rio de Janeiro: ABNT, 2017.

ABNT. **NBR ISO 37301:2021 – Sistemas de gestão de compliance – Requisitos com orientações para uso.** Rio de Janeiro: ABNT, 2021.

ABNT. **NBR ISO 37302:2022 – Sistemas de gestão de compliance – Diretrizes para implementação, avaliação e melhoria contínua.** Rio de Janeiro: ABNT, 2022.

ABPMP INTERNATIONAL. **BPM CBOK® Version 4.0: Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge.** 4. ed. [S.l.]: Association of Business Process Management Professionals, 2020. Disponível em: https://www.abpmp.org/page/guide_BPM_CBOK. Acesso em: 2 out. 2025.

ALMEIDA, Renato Antônio de. **Nova governança pública e sistema de garantia de direitos da criança e do adolescente na região do Vale do Aço.** 2023. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2023.

ANP – AGÊNCIA NACIONAL DO PETRÓLEO, GÁS NATURAL E BIOCOMBUSTÍVEIS. **Metodologia de gestão de riscos.** [S.l.]: ANP, [2024]. Disponível em: <https://www.gov.br/anp/pt-br/aceso-a-informacao/arq/metodologia-gestao-riscos-atual-anp.pdf>. Acesso em: 17 set. 2024.

ARAÚJO, Artur; GOMES, Anailson Marcio. **O gerenciamento de riscos e sua estrutura na governança corporativa.** *Revista Contabilidade & Finanças – USP*, São Paulo, v. 32, n. 86, p. 241–254, maio/ago. 2021.

ASSIS, Marcos (org.). **Blackwell Encyclopedic Dictionary of Finance.** 2. ed. São Paulo: Saint Paul Editora, 2021.

BECK, Ulrich. **Sociedade de risco: rumo a uma outra modernidade.** Trad. Sebastião Nascimento. 2. ed. São Paulo: Editora 34, 2010.

BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 14 de novembro de 2017.** Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9203.htm. Acesso em: 17 set. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 11.129, de 11 de julho de 2022.** Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013 (Lei Anticorrupção). Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Decreto/D11129.htm#art70. Acesso em: 17 set. 2024.

BRASIL. **Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021.** Dispõe sobre a Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm. Acesso em: 8 out. 2024.

BRASIL. **Controladoria-Geral da União. Portaria CGU nº 1.089, de 25 de abril de 2018.** Diário Oficial da União, Brasília, DF, 26 abr. 2018, p. 81.

BRASIL. **Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Portaria nº 426/2016 – Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles da Gestão – PIRC.** Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4282321/mod_resource/content/0/PORTARIA%20N%C2%BA%20426.pdf. Acesso em: 17 set. 2024.

BRASIL. **Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão.** Versão 1.2. Brasília, DF: Assessoria Especial de Controle Interno, 2017.

CHAVES, Nicir Maria Gomes. **A cadeia de valor integrada do Estado brasileiro a partir da missão do Estado e das macrofunções estruturadoras da administração pública.** *BPM Scientific Magazine*, Brasília, a. 1, n. 1, p. 109–130, jan./dez. 2020. Disponível em: <https://www.abpmp-br.org/wp-content/uploads/2022/01/BPM-Scientific-Magazine-N1-v01-p.109-130.pdf>. Acesso em: 2 out. 2025.

CHRISTENSEN, Clayton M. **O dilema da inovação: quando as novas tecnologias levam empresas ao fracasso.** São Paulo: MBooks, 1997.

COOMBS, W. Timothy. **Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding.** 4. ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2015.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). **Guia de integridade pública: orientações para a administração pública federal direta, autárquica e fundacional.** Brasília, 2015. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/41665>. Acesso em: 16 set. 2024.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). **Manual de orientações técnicas para governança e gestão.** Brasília: CGU, 2023a.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). **Modelo de maturidade em integridade pública – MMIP.** Brasília: CGU, 2023b.

FRAGA, M. C.; SILVA, A. L. S. **Ambiente-organização e teorias organizacionais: diálogos**

e contribuições para desafios da era pós-industrial. In: XI Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD – EnEO 2022. Anais [...]. 2022.

Governança no setor público: um estudo na administração direta estadual. Revista de Administração FACES Journal, v. 17, n. 4, p. 129–147, 2018. DOI: <https://doi.org/10.21714/1984-6975FACES2018V17N4ART5934>.

IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Boas práticas para secretaria de governança.** São Paulo: IBGC, 2015. (Série Cadernos de Governança Corporativa, 13).

IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa.** 6. ed. São Paulo: IBGC, 2023. Disponível em: https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/24640/2023_Codigo%20das%20Melhores%20Praticas.pdf. Acesso em: 17 set. 2024.

IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Governance Officer.** São Paulo: IBGC, 2022. (IBGC Orienta).

IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Guia de orientação para gerenciamento de riscos corporativos.** São Paulo: IBGC, 2007.

IFAC – INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS. **Study 13: Governance in the public sector.** New York: IFAC, 2001.

MOTTA, F. C. P. **A teoria geral dos sistemas na teoria das organizações.** Revista de Administração de Empresas, v. 11, n. 1, p. 17–33, jan. 1971. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-75901971000100003>.

RGB. **RGB inova em código de boas práticas direcionado ao setor público.** Disponível em: <https://www.rgb.org.br/post/rgb-lan%C3%A7a-edi%C3%A7%C3%A3o-impressa-do-c%C3%B3digo-de-boas-pr%C3%A1ticas-de-governan%C3%A7a>. Acesso em: 6 nov. 2024.

SCHUMPETER, Joseph A. **A teoria do desenvolvimento econômico.** São Paulo: Nova Cultural, 1988.

TCU – TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Referencial básico de governança organizacional pública.** 3. ed. Brasília: TCU, 2020.



**Instituto
Rui Barbosa**
A Casa do Conhecimento dos Tribunais de Contas