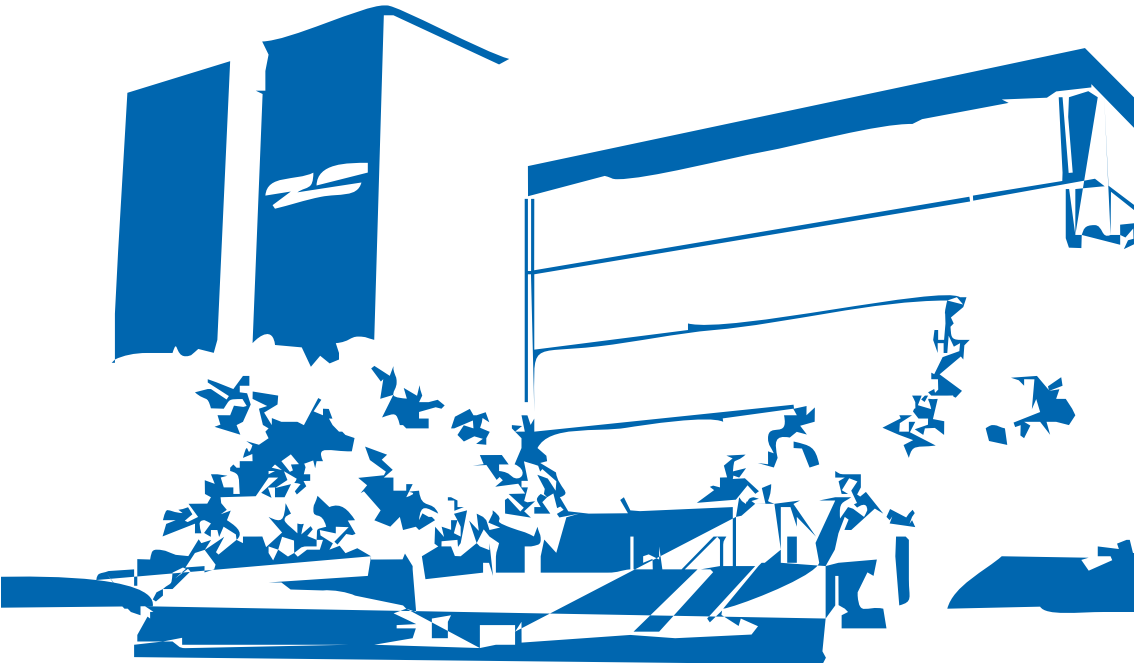




TRIBUNAL DE CONTAS  
DO ESTADO DO TOCANTINS

# COLETÂNEA

Práticas de Gestão para Implantação da  
Estrutura de Governança Pública





**TRIBUNAL DE CONTAS**  
DO ESTADO DO TOCANTINS

# COLETÂNEA

*PRÁTICAS DE GESTÃO PARA IMPLANTAÇÃO DA  
ESTRUTURA DE GOVERNANÇA PÚBLICA*



TRIBUNAL DE CONTAS  
DO ESTADO DO TOCANTINS

# COLETÂNEA

*PRÁTICAS DE GESTÃO PARA IMPLANTAÇÃO DA  
ESTRUTURA DE GOVERNANÇA PÚBLICA*

*Elaboração: Orlando Alves da Silva*

Palmas-TO  
Instituto de Contas - ISCON

**Elaboração:** Orlando Alves da Silva

**Revisão:** Márcia Barbosa

**Capa e Diagramação:** Ronaldo Cordeiro de Toledo Gomes

**Impressão:** Gráfica e Editora WR

**Tiragem:** 500 exemplares

Catálogo na fonte (CIP)

S586c Silva, Orlando Alves da

Coletânea: práticas de gestão para implantação da estrutura de governança pública / Orlando Alves da Silva. ---  
Palmas: Instituto de Contas - ISCON, 2020.

51 p.

ISBN 978-85-93472-02-2

1. Governança pública. 2. Gestão pública. I. Título.

CDD - 352.2

CDU - 351

Ficha catalográfica: Biblioteca Conselheiro José Ribamar Meneses (TCE-TO) – SMS-CRB-2/635

**Tribunal de Contas do Estado do Tocantins**

Av. Teotônio Segurado - 102 Norte, Conjunto 1, Lotes 1 e 2

CEP 77.006-002 - Palmas-TO

[www.tce.to.gov.br](http://www.tce.to.gov.br)

## APRESENTAÇÃO

O Tribunal de Contas do Estado do Tocantins produz mais uma publicação com orientações aos gestores e sociedade. Desta vez, trata-se da “Coletânea – Práticas de Gestão para Implantação da Estrutura de Governança Pública”, de autoria do Conselheiro Substituto, Orlando Alves da Silva.

O tema faz parte das diretrizes de atuação do TCE/TO, que busca disseminar boas práticas junto às unidades gestoras e aos profissionais que atuam na área. Importante ressaltar que no setor público a governança compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.

Esse foco de atender os anseios dos cidadãos é defendido tanto pelo autor como pelo TCE/TO, que vem desenvolvendo ações para reforçar a necessidade de profissionalização das gestões públicas, com a prestação de serviços à sociedade cada vez melhores e mais ágeis, atendendo demandas em áreas essenciais, como saúde, educação, segurança pública e meio ambiente.

A publicação a seguir, nas palavras do próprio autor, “traz algumas dicas práticas para a melhoria da estrutura da governança pública em seus múltiplos aspectos”.

Orlando Alves da Silva, além de sua atuação como Conselheiro Substituto do TCE/TO, tem larga experiência na produção de textos técnicos voltados para a área pública, já tendo publicado o livro “Controle Interno na Administração Pública – Orientações técnicas para implantação e operacionalização”, além de outras publicações entregues durante as edições do Projeto Agenda Cidadã.

**Conselheiro Severiano Costandrade**

*Presidente TCE/TO*

## PALAVRA DO AUTOR

É no município que as pessoas vivem, trabalham e enfrentam as dificuldades, então, a gestão pública eficiente passou a ser uma ferramenta imprescindível para gerar mais qualidade de vida para os cidadãos, logo, é necessário que a Administração Pública implemente uma gestão gerencial, descentralizada com foco nos resultados, no intuito de atender às demandas da sociedade.

Assim, aos agentes públicos cabe a implementação de novos desafios, no sentido de superar visões tradicionais de atuação, utilizando ações e mecanismos no sentido de aproveitar dos avanços tecnológicos para aumentar a arrecadação, produzir economia nos gastos públicos, eliminar processos lentos e prejudiciais ao bom funcionamento da máquina pública, automatizar a prestação de serviços ao cidadão, e sobretudo, incentivar a participação popular na elaboração e no acompanhamento das políticas públicas.

Com efeito, nada mais razoável do que produzir uma coletânea com breve dicas, informações e orientações de fácil compreensão a todos os atores que, direta ou indiretamente, contribuem para a boa e regular gestão pública.

O objetivo principal é sensibilizar os agentes públicos, bem como os profissionais envolvidos com a Administração Pública sobre os aspectos fundamentais da estrutura de governança pública.

Nessa linha de ideia, esclarecemos que o presente documento possui caráter exemplificativo e não vinculante, todavia, esperamos que por meio da disseminação das dicas, informações e orientações contidas nesta coletânea possamos contribuir para uma gestão pública eficiente que atenda a demanda da sociedade nos aspectos fiscal, econômico social e ambientalmente sustentável.

**Orlando Alves da Silva**

*Conselheiro Substituto TCE/TO*

# INFORMAÇÕES IMPRESCÍDIVEIS PARA BOA GESTÃO

## ESTRUTURA PARA APLICABILIDADE DA GOVERNANÇA PÚBLICA

Vivemos tempos difíceis em que os orçamentos estão apertados, recursos parcos, investimentos limitados, sistemas tecnológicos não compatíveis com as ferramentas modernas, insuficiência ou ausência de qualificação de servidores, demandas crescentes por mais e melhores serviços públicos, situações estas que são recorrentes na gestão dos municípios.

Para que a Administração Pública Municipal possa satisfazer as necessidades da sociedade é importante a implantação de um conjunto de órgãos e/ou entidades especializadas, serviços e agentes públicos qualificados, especializados e organizados.

Portanto, cabe aos gestores públicos a implementação de políticas públicas que garantam a modernização da gestão e desenvolvimento sócio econômico e ecologicamente correto do município.

Assim, a Administração Pública Municipal precisa ser planejada, controlada e fiscalizada. Nesse sentido, transparência, controle, eficiência nos gastos e a governança são as palavras de ordem na gestão pública.

Diante do exposto, apresentamos algumas dicas práticas para a melhoria da estrutura da governança pública em seus múltiplos aspectos.

### **1. Governabilidade X Gestão Pública**

São termos utilizados nos múltiplos procedimentos administrativos da gestão que não se confundem, pois são distintos entre si, vejamos:

GOVERNABILIDADE	GESTÃO PÚBLICA
<p>É a <b>capacidade</b> política de governar e de identificar as necessidades da sociedade e transformá-las em políticas públicas.</p> <p>É a busca do equilíbrio político entre os poderes, de modo a criar condições de decidir e realizar políticas públicas.</p>	<p>Planeja, desenvolve e executa as atividades em consonância com as regras e normas estabelecidas a fim de atingir os objetivos da Administração Pública.</p> <p>Pode ser delegada, ou seja, terceirizada desde que haja normas reguladoras e uma boa governança.</p>

*Fonte: Elaborado pelo autor a partir de consulta às obras e/ou autores citados.*

*Governabilidade* está relacionada com a legitimidade de governar, de criar políticas públicas, a credibilidade e imagem de um governo.

*Gestão Pública* está relacionada com a aplicabilidade dos recursos voltados aos interesses da coletividade, mediante prestações de serviços públicos, devidamente ao que foi fixado e autorizado por lei.

## 2. Governança Pública

A Governança Pública representa o conjunto de mecanismos referente a liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, no sentido de alinhar à condução das políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.

A Governança Pública está relacionada com a capacidade técnica de implementação de políticas públicas, ou seja, a capacidade gerencial, técnica e financeira do governo.



Assim, a Administração Pública deve implantar e incorporar medidas voltadas ao acompanhamento de seus resultados, buscar constantemente soluções para a melhoria do seu desempenho administrativo, orçamentário, fiscal, financeiro e operacional, no sentido de promover atos decisórios com eficiência e transparência.

### *2.1. Funções básicas da estrutura de Governança Pública*

A governança na Administração Pública envolve três funções básicas:

Avaliar – o ambiente, os cenários, o desempenho e os resultados atuais e futuros;

Direcionar – orientar a preparação, a articulação e a coordenação de políticas e planos, alinhando as funções organizacionais às necessidades dos servidores, comissionados, terceirizados e de toda a sociedade;

Monitorar – o resultado, o desempenho e o cumprimento de políticas e planos, confrontando-os com as metas estabelecidas e as expectativas dos servidores, e de toda a sociedade.

### *2.2. Princípios básicos da estrutura de Governança Pública*

A Governança Pública é regida pelos princípios:

PRINCÍPIOS	TEXTUALIZAÇÃO
Legitimidade	Não basta verificar se a lei foi cumprida, é preciso saber se o interesse público e o bem comum foram alcançados.
Transparência	Consiste na possibilidade de acesso a todas as informações relativas à Administração Pública, sendo um dos requisitos de controle da sociedade civil.

PRINCÍPIOS	TEXTUALIZAÇÃO
Equidade	O princípio da equidade consiste no tratamento justo, em que todos tenham acesso ao exercício de seus direitos civis, não admitindo, atitudes ou políticas discriminatórias.
Responsabilidade	Por meio deste princípio a governança pública deve zelar pela sustentabilidade dos órgãos e/ou entidades visando a sua longevidade.
Eficiência	O princípio da eficiência na governança pública trata da melhor utilização dos recursos públicos pela Administração Pública, ou seja, executar ações governamentais com qualidade e menor custo possível.
Probidade	Os gestores devem observar as regras e procedimentos ao utilizar, arrecadar, gerenciar e administrar bens e valores públicos.
Prestação de Contas	O princípio da accountability, ou seja, os agentes públicos devem prestar contas de sua atuação de forma voluntária, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões se submetendo ao controle externo.

**Fonte:** Elaborado pelo autor a partir de consulta às obras e/ou autores citados.

Sem a pretensão de esgotar o assunto ou mesmo de pregação doutrinária, apresentamos algumas dicas sobre a aplicabilidade da estrutura da governança na gestão.

## *I. Não tenha medo dos avanços tecnológicos*

Os agentes públicos não precisam necessariamente entender de computação e dos múltiplos aspectos da informática. Todavia, devem ter a sensibilidade de perceberem que a tecnologia é hoje instrumento indispensável para a boa gestão pública.

Contudo, é fundamental que o responsável pela gestão tenha equipe com pessoal qualificado no sentido de operacionalizar os instrumentos tecnológicos que possam modernizar e desenvolver efetivamente as ações governamentais em prol da sociedade.

Para tanto, há uma série de programas federais e estaduais que podem ajudá-los a treinar os servidores, a criar uma boa infraestrutura de comunicação, a obter bons equipamentos a preços competitivos.

## *II. Uso das novas tecnologias e mídias sociais*

Os serviços públicos do município podem ser melhorados com o auxílio da tecnologia (computadores, tablets, smartphones, etc.) e das mídias sociais (twitter, blog, youtube, facebook, etc.), quando utilizados para avisar a população sobre campanhas de vacinação, emergências em caso de enchentes, incêndios, agendar idas a hospitais, matrículas em escola e etc.

A utilização da tecnologia e mídias sociais auxilia o mapeamento dos setores da gestão que estão mais carentes de atenção na priorização dos serviços e ações de acordo com as localidades, definição de despesas com base nas reivindicações da população, aumento da velocidade no esclarecimento de dúvidas e nas denúncias dos cidadãos, dentre outras possibilidades.

Em suma, para os gestores públicos, o uso da tecnologia e mídias sociais, oferece subsídios para modernização da gestão.

### *III. Gestão Participativa*

Salientamos, por oportuno, que o gestor público, deve proporcionar mecanismo para o envolvimento da população na gestão, estimular a formação de fiscais do dinheiro público que, conseqüentemente, irão ajudar a combater e prevenir a corrupção, além de trabalharem em favor da aplicação correta e transparente dos impostos devidamente arrecadados.

Além disso, é imprescindível a realização de consulta aos servidores, colaboradores e lideranças no intuito de coletar ideias, tirá-las do papel e pô-las em prática. Ademais, criar banco de dados e informações relativos a todos os órgãos e/ou entidades da estrutura administrativa, estabelecendo, contudo, modelo de gestão estratégica que assegure o monitoramento, avaliação, transparência, equilíbrio fiscal, investimentos em infraestrutura, na saúde, na educação, na mobilidade urbana, em habitação, na segurança, no controle ambiental, e na prestação de contas.

### *IV. Exercer liderança e rigor na Gestão*

Os agentes públicos lidam diariamente com conflitos éticos nas mais variadas situações. Logo, o decoro, o zelo, a eficácia e a utilização dos princípios morais devem nortear as ações e comportamento, não podendo assim, desprezarem uma conduta ética que é o diferencial para alcançar a liderança.

Para tanto, os agentes públicos devem ser precavidos ao editar atos administrativos relativos a execução e realização das ações governamentais, tais como: editais de licitações, concursos, aquisições de bens e serviços, mantendo sempre o distanciamento adequado das empreiteiras e fornecedores ou no favorecimento de parentes e amigos, fatores que demonstram a capacidade de gestão.

A capacidade de gestão é uma habilidade que depende de fatores como: experiência profissional, formação escolar, par-

ticipação em cursos, eventos, seminários ou outras alternativas que levam a um aprendizado contínuo pelo acesso ao que há de mais avançado no campo da gestão.

Os gestores públicos precisam estar preparados para mediar conflitos éticos. Por isso precisam atuarem promovendo ações concretas para desenvolver comportamentos éticos nos servidores e colaboradores.

Além disso, deve-se adotar um código de ética e conduta, estabelecendo mecanismos de controle para evitar que os conflitos de interesse influenciem nas ações e atuem de acordo com padrões de comportamento baseados nos valores e princípios constitucionais, legais e organizacionais.

### *V. Administrar usando a Delegação de Poder*

A delegação de poderes é vital dentro de qualquer organização. Significa sobretudo, distribuir responsabilidades entre os servidores, o que é fundamental para o desenvolvimento, crescimento e expansão da gestão.

Quando o gestor público delega funções e dá autonomia, não está abrindo mão de gerenciar a sua gestão. Ao se desapegar do poder total, ele poderá se concentrar em questões que precisam da sua atenção e requer prioridade de gestão.

A delegação de poderes leva à divisão do trabalho e à especialização, o que é muito importante e facilita o crescimento organizacional dos órgãos e/ou entidades públicas. Serve como motivação para os servidores, vez que demonstra a confiança que a administração tem por eles, gerando um sentimento de importância e reconhecimento.

A estrutura administrativa que tem os poderes bem distribuídos está à frente rumo ao desenvolvimento.

A seguir, elencamos algumas dicas sobre a realização de delegação de poderes.

1. Identifique o perfil dos servidores e colaboradores. Isso é fundamental porque cada indivíduo tem os seus pontos de maior destaque. Assim, enquanto uns são ótimos para tarefas que envolvam maior concentração, outros se dão melhor quando trabalham em equipe. Observar o desempenho dos servidores irá permitir extrair o melhor que cada um tem a oferecer.

2. Incentive os servidores ter visão de futuro. Quando for delegar poder a um servidor e/ou a um colaborador ofereça mais do que a possibilidade de agir com autonomia.

3. Tenha clareza ao delegar. Para que o resultado da delegação seja como o esperado, é fundamental que o servidor saiba exatamente o que esperam dele, o que inclui tanto o que ele deve fazer, quanto o que deve evitar. Além disso, é importante que haja uma comunicação aberta, para que eventuais dúvidas sejam sanadas e não comprometam os resultados.

4. Tenha procedimentos de avaliação de desempenho. É imprescindível contar com uma metodologia para verificar se cada servidor está desempenhando o poder que lhe foi concedido. Uma forma interessante de fazer isso é determinar o cumprimento de metas, assim será possível acompanhar mais facilmente como os servidores se saíram ao terem autonomia para realizar as suas funções.

Então, para construir e aplicar uma estrutura de governança, é necessário moldar ou adaptar a maneira pela qual as decisões são tomadas colocando em prática mecanismos de liderança, estratégia e controle no sentido de avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públi-

cas e a efetiva prestação de serviços de interesse da sociedade.<sup>1</sup>

Além disso, é imprescindível a avaliação da gestão de riscos e dos controles internos. Diante da aplicabilidade desse procedimento de governança pública os gestores públicos estarão aperfeiçoando a gestão pública, garantindo, contudo, a boa e regular aplicação dos recursos públicos.

Em síntese, a governança pública pode ser entendida como mecanismo gerencial, de poder e de equilíbrio entre gestores, servidores e a sociedade cuja finalidade é o interesse público sobre os interesses particulares, observando, contudo, os princípios básicos da atuação governamental, tais como: ética, prestação de contas (accountability), transparência e eficiência.

A seguir apresentamos práticas de gestão para se tenha estrutura de governança pública.

#### GESTÃO PARTICIPATIVA

#### AÇÃO GOVERNAMENTAL

A Constituição Federal, consagrou iniciativas e procedimentos relativos à participação dos cidadãos em vários dispositivos - art. 29, XII, prevê a cooperação das associações representativas no planejamento municipal, os arts. 194, parágrafo único, inciso VII, 198, inciso III, 204, inciso II, 206, inciso VI e 227, § 1º, estabelecem o caráter democrático e descentralizado da administração nas áreas de seguridade social (saúde, previdência e assistência social), da educação e da criança e do adolescente, e outras, por meio da participação da sociedade civil na gestão de políticas públicas.

---

<sup>1</sup> Decreto Federal nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Publicações do Tribunal de Contas da União, (TCU, 2014), “Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública” e o roteiro simplificado e prático intitulado “Dez Passos para a Boa Governança.”

## BENEFÍCIOS

A participação do cidadão é essencial para assegurar a boa aplicação dos recursos públicos, sobretudo, o exercício do controle social;

Assim, os Municípios devem implementar ações e procedimentos que promovam ao cidadão a compreensão clara do que são tributos, de como ocorre a arrecadação, qual é a sua importância para o financiamento dos gastos públicos e acompanhamento da execução dos serviços públicos.<sup>2</sup>

## IMPLANTAÇÃO

Implementar políticas públicas que promovam ao cidadão a compreensão clara do que são tributos, de como ocorre a arrecadação, qual é a sua importância para o financiamento dos gastos públicos e acompanhamento da execução dos serviços públicos, entre outras informações.

## SISTEMA DE PROTOCOLO ELETRÔNICO

### AÇÃO GOVERNAMENTAL

Sistema de Protocolo Eletrônico é um mecanismo chave para a melhoria da estrutura de governança, importante fonte de informação e ferramenta para o atendimento das demandas relacionadas à cidadania.

<sup>2</sup> Regras e procedimentos determinados:

Na Constituição Federal de 1988, no PPA, LDO, LOA, na Lei nº 4.320/1964, no Decreto-Lei nº 201/1967, na Lei Federal nº 8.429/1992, na Lei das Licitações e Contratos - Lei nº 8.666/1993, na Lei Federal nº 10.028/2000, na Lei Federal nº 10.257/2001, na Lei Federal nº 10.520/2002, na Lei Federal nº 11.079/2004, na Lei Federal nº 11.107/2005, na Lei Complementar nº 101/2000 - LRF, Lei Complementar nº 131/2009, na Lei Federal nº 12.527/2011, na Lei Federal nº 13.460/2017, na Lei Federal nº **13.726/2018**, na Lei Federal nº **13.655-2018 - Alteração da LINDB** e Resoluções Normativas do TCE-TO.



Envolve um conjunto de programas de gestão, de tratamento, de preservação e de disponibilização de dados, documentos e informações, portanto, deve ter por objetivo o gerenciamento e o controle das operações referentes ao recebimento, registro e tramitação de processos na Administração Pública.

#### BENEFÍCIOS

Redução de Custos	<p><b>Financeiro:</b> associados à impressão (impressoras, toner, papel);</p> <p><b>Operacional:</b> relacionados ao armazenamento de documentos e processos;</p> <p><b>Ambiental:</b> minimização do uso de papel, impressoras, tintas, toner.</p>
Redução do Tempo	Relacionados aos gastos na abertura, manipulação, localização e tramitação de processos e documentos.
Eliminação	De perdas, extravios, destruições indevidas de documentos e processos.
Compartilhamento Simultâneo	<b>Dos documentos e processos</b> , para fins de acompanhamento da tramitação ou simples consulta.
Auxílio aos Servidores	<b>Em suas rotinas</b> , com a disponibilização de modelos e orientações sobre como proceder em situações específicas.
Publicidade dos Processos	Torna mais fácil o acompanhamento por servidores, por administrados, o seu controle interno e também pela sociedade.
Gestão do Conhecimento	<b>Amplia</b> a possibilidade de melhoria dos processos, em razão da criação de uma plataforma única que permitirá a análise de fluxos de processos.

## IMPLANTAÇÃO

É fundamental equipar a Administração Pública como um parque de tecnologia capaz de oferecer a absoluta integração de dados e informações, a simplificação de procedimentos e a eliminação da dependência de informações por meios físicos (papel). Logo, requer planejamento, organização e, sobretudo, especialistas para implantarem e darem suporte na instalação, no mapeamento para melhorias e na sensibilização dos usuários.

Ainda, é de bom alvitre a mudança plena dos processos do físico para o digital, por meio do processo eletrônico;

Contudo, é necessário a criação e/ou a implantação do arquivo público nos termos da Lei nº 12.527/2011 - LAI, que regula o acesso as informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal, quando determina que o poder público municipal deve estruturar e ampliar seus equipamentos de arquivos, adequando-os para promover o tratamento, gerenciamento, preservação e guarda dos documentos e informações produzidos e acumulados, de forma a garantir o seu pleno acesso.

*Fonte: Elaborado pelo autor a partir de consulta às obras e/ou autores citados.*

## CENTRALIZAÇÃO DE COMPRAS

### AÇÃO GOVERNAMENTAL

Em toda compra ou contratação de serviços realizados pela Administração Pública requer transparência, controle, responsabilidade e ética dos agentes públicos, vez que, a aquisição pode causar significativos impactos na gestão. Logo, os agentes públicos, tomadores da decisão devem:

- Avaliar se existe a necessidade real, ou seja, comprar somente o que for necessário, melhor maneira para evitar os impactos negativos, revendo suas exigências e identificando oportunidades potenciais para aumentar a eficiência.

- Utilizar de um sistema de compra via web, que tenha meios eletrônicos para dar transparência ao processo, que resulte na padronização dos processos, assim como no maior número de fornecedores e redução de tempo;

- Incentivar o desenvolvimento local, ou seja, realizar aquisição de produtos e/ou as contratações de serviços, sobretudo, no sentido de estimular a geração de renda e emprego no município.

Qualquer que seja o modelo adotado é possível utilizar o sistema de registro de preços previsto no art. 15, da Lei nº 8.666/1993, assim, a central de compras registra o menor preço unitário ofertado para determinado produto especificado pela Administração Pública. Na prática os demais órgãos e/ou entidades podem solicitar à central de compras a aquisição do produto ao preço registrado.

Antes de atender ao solicitante, a central deve confirmar se essa possui dotação orçamentária suficiente para arcar com as despesas solicitadas.

## BENEFÍCIOS

A vantagem desta prática é permitir a aquisição de produtos em quantidades maiores, o que tende a reduzir o preço da compra;

O benefício é maior quanto maior for o volume de produtos gerais e comuns adquiridos;

Outro benefício importante é a padronização, quando possível, dos bens adquiridos;

Possibilita melhor comparação de preços e, ainda facilita a gestão de estoques.

Usar o seu poder de compras e contratações para promover transformações estruturais nos setores produtivos,<sup>3</sup> no sentido de assegurar a proteção ao meio ambiente e o desenvolvimento econômico e social.

## IMPLANTAÇÃO

Em termos de investimentos iniciais, é preciso considerar a necessidade de alocar recursos para a nova central de compras, caso se constitua de um novo órgão na estrutura administrativa;

Dar transparência aos processos de compras divulgando, mensalmente, por meio de acesso amplo ao público, a relação de todas as compras e licitações, identificando o bem comprado, seu preço unitário, a quantidade adquirida, o nome do vendedor, o valor total da operação e o resumo dos contratos;<sup>4</sup>

Outro procedimento administrativo recomendado é as compras públicas sustentáveis, consideradas, sobretudo, como política pública de indução no mercado de produtos e serviços que atendam aos pilares da sustentabilidade;

3. Lei Complementar nº 123/2006 - Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis nº 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, da Lei nº 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar nº 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis nº 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999.

4. Arts. 16, 21 e 61 da Lei nº 8.666/1993.

A Constituição Federal<sup>5</sup> fornece os fundamentos para realização das compras públicas sustentáveis quando estabelece que a ordem econômica deve observar, entre os seus princípios, a defesa do meio ambiente, inclusive mediante tratamento diferenciado conforme o impacto ambiental de produtos e serviços, e de seus processos de elaboração e prestação. Além disso, no Capítulo do Meio Ambiente, impõe ao poder público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações;<sup>6</sup>

Imprescindível, constituir um corpo técnico de profissionais capacitados para operacionalizar a central de compras bem como, dotar de ferramentas e tecnologias adequadas;

Assim, é estabelecido um novo modelo de governança<sup>7</sup> em compras. Esse modelo exige dos gestores, servidores envolvidos nas compras e contratações, atuação de forma sistêmica e integrada, com vistas à otimização dos recursos e efetividade na gestão.

*Fonte: Elaborado pelo autor a partir de consulta às obras e/ou autores citados.*

## OUVIDORIA

### AÇÃO GOVERNAMENTAL

A Constituição Federal,<sup>8</sup> estabelece a necessidade de manutenção, pela Administração Pública direta e indireta, as formas de participação popular no acompanhamento da prestação de serviço público.

5. Art. 170 da Constituição Federal de 1988.

6. Art. 225 da Constituição Federal de 1988.

7. “Governança do setor público compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.” (TCU, 2013).

8. Art. 37, parágrafo 3º, inciso I da Constituição Federal de 1988

É importante que o município edite lei, decreto ou portaria, que estabeleça as competências da ouvidoria, tais como: receber as manifestações dos cidadãos e respondê-las, cobrar internamente as respostas demandadas pelo cidadão, oferecer canais de comunicação de fácil acesso para a população, propor mudanças considerando as manifestações recebidas dos cidadãos, entre outras.

É imprescindível a regulamentação da forma de escolha do ouvidor (ex.: eleição, indicação, lista triplíce e prazo do mandato), atribuições do cargo de ouvidor, sua atuação e definição das normas gerais para o cargo.

## BENEFÍCIOS

Promover a comunicação direta entre o cidadão e os órgãos e/ou entidades do Município;

Reforçar o aprimoramento das políticas e serviços públicos prestados à sociedade;<sup>9</sup>

Contribuir para a melhoria da gestão, vez que o cidadão apresenta denúncias, sugestões, solicitações, elogios e as reclamações quando o serviço é mal prestado, quando uma obra está atrasada ou mesmo quando percebe alguma irregularidade nos gastos públicos.

MANIFESTAÇÕES	TEXTUALIZAÇÃO
SUGESTÃO	Proposição de ideia ou formulação de proposta de aprimoramento de políticas e serviços prestados pela Administração Pública Municipal.
ELOGIO	Demonstração, reconhecimento ou satisfação sobre o serviço oferecido ou atendimento recebido.

<sup>9</sup> Arts. 5º, 10 e 13 a Lei Federal nº 13.460/2017 - Dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública.

SOLICITAÇÃO	Requerimento de adoção de providência por parte da Administração.
RECLAMAÇÃO	Demonstração de insatisfação relativa ao serviço público.
DENÚNCIA	Comunicação de prática de ato ilícito cuja solução dependa da atuação de órgão de controle interno ou externo.

### IMPLANTAÇÃO

Cabe ao gestor público estabelecer procedimentos para a implementação da unidade de Ouvidoria, responsável por criar canais de comunicação no sentido de facilitar o trâmite das manifestações apresentadas pelo cidadão.

Deve ser composta por pessoas que estejam dispostas a realizar atendimentos com empatia e cordialidade, com habilidades interpessoais para dialogar com os servidores de outras áreas, escutar os cidadãos com respeito e disponibilidade de atendimento ao público.

É fundamental a análise das características da população, perfil dos cidadãos, destinatários das políticas públicas municipais, faixa etária e como se organizam os grupos sociais. Assim, é possível verificar quais canais e modalidades de atendimento serão mais efetivos para alcançar o público.

***Atendimento Presencial*** - é importante atentar para: linguagem que deve ser clara, acessível, de fácil compreensão, evitando jargões e termos técnicos, proporcionando um atendimento adaptado às necessidades do cidadão.

Deve-se evitar expressões preconceituosas ou ofensivas a indivíduos ou grupos. A postura do atendente deve ser aberta e receptiva. Por ex.: braços cruzados podem indicar contrariedade em relação a quem está falando.

**Atendimento telefônico** - pode ser ligado a uma única linha direta com apenas um atendente, se a procura for pequena, ou pode fazer parte de uma central de telefonia, se necessário.

É preciso definir quem irá pagar a conta da chamada telefônica. Se for a ouvidoria, é necessário realizar um contrato com a operadora de telefonia para que seja disponibilizado um número de discagem gratuita.

**Atendimento via internet** - a utilização de sistemas informatizados para o registro de manifestações é uma facilidade para a população e um grande aliado para a gestão da ouvidoria. É essencial que esta unidade tenha uma base de dados de onde possa extrair informações para gerar relatórios, fazer recomendações aos gestores e prestar contas à sociedade.

Vale ressaltar que todas as manifestações, seja qual for o meio de comunicação utilizado, devem ser registradas em sistema informatizado. Isso permite que cada manifestação receba um número de protocolo e seja acompanhada tanto pela ouvidoria como pelo cidadão.

**Fonte:** Elaborado pelo autor a partir de consulta às obras e/ou autores citados.

## TRANSPARÊNCIA PÚBLICA

### AÇÃO GOVERNAMENTAL

A transparência na Administração Pública não deve ser incumbência de alguns gestores do órgão e/ou da entidade pública, mas sim de uma política organizacional da gestão. Vez que o sucesso dessa política organizacional passa pela gestão e pelo desenvolvimento da tecnologia da informação.



Nesse sentido, a Lei de Transparência<sup>10</sup> alterou a redação da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) no que se refere à transparência da gestão fiscal, inovando ao determinar a disponibilização, em tempo real, de informações pormenorizadas sobre a execução orçamentária, financeira e patrimonial.

Assim, é necessário a utilização de uma página institucional de internet para disponibilizar à sociedade a execução orçamentária do órgão e/ou entidade pública, bem como outras informações relativas a gestão.

### BENEFÍCIOS

A transparência pressiona a Administração Pública a evitar desperdícios, corrupção, malversação do erário e a má prestação de serviços, sobretudo, garante o controle social;

A divulgação permite: a comparação histórica de dados, uma visão atualizada e evolutiva da gestão, possibilita a identificação de anomalias (por exemplo: preços, consumo ou gastos muito elevados), para tanto, a alimentação do portal da Transparência com dados físicos e financeiros é obrigação do município, no sentido de proporcionar a qualquer pessoa física ou jurídica e às entidades de classes, o acesso às informações relativas a gestão;

A disponibilidade e o acesso à informação e dados são condições necessárias para o processo de controle social pela cidadania;

O controle social exige a atitude de *“accountability”*, isto é, a adequada prestação de contas dos gestores públicos e a assunção de responsabilidades com relação aos resultados da atuação governamental

---

<sup>10</sup> A Lei Complementar nº 131/2009 - Lei da Transparência - altera a redação da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) no que se refere à transparência da gestão fiscal. O texto inova e determina que sejam disponíveis, em tempo real, informações pormenorizadas sobre a execução orçamentária e financeira da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

## IMPLANTAÇÃO

Essa prática é determinada pelo art. 37 da Constituição Federal;

Cabe ao gestor produzir e permitir o acesso da população à informação simples e compreensível;

Os dirigentes públicos devem estabelecer os objetivos e metas a alcançar em cada período de gestão e os meios de fiscalização e controle por parte da sociedade;

Em termos técnicos, essas informações precisam estar disponíveis na rede mundial de computadores, necessariamente, em um Portal da Transparência, de forma clara para que os cidadãos possam saber o que está sendo feito com o dinheiro público e realizar o controle dos gastos públicos;

Esclarecemos, por oportuno, que a simples divulgação de dados pode suprir o princípio da publicidade, todavia, para ser transparente o conteúdo divulgado precisa ser compreensível.

## GESTÃO DE CONTRATOS

### AÇÃO GOVERNAMENTAL

A gestão de contratos na Administração Pública compreende o gerenciamento, o acompanhamento e fiscalização da execução dos ajustes, desde a concepção do edital da licitação até a entrega e o recebimento do objeto contratado.

Gestão de contratos, envolve o acompanhamento sobre atividades, tais como prazos de vigência, execução do objeto e pagamentos efetuados, que devem ser realizados por meio de sistemas informatizados desenvolvidos para proporcionar o registro das informações e auxiliar nas atividades de gerenciamento, fiscalização e controle.

## BENEFÍCIOS

Instrumento de controle gerencial que assegura integração entre todos os órgãos e/ou entidades da Administração Direta, (Autarquias, Fundações e Empresas Públicas e de Economia Mista);

Transparência absoluta nas contratações de serviços terceirizados, disponibilizando informações para subsidiar novas contratações e negociações com os prestadores de serviços;

Redução de custos e racionalização na utilização de recursos, monitoramento dos gastos com serviços terceirizados, por tipo de serviços, fornecedores e preços unitários praticados.

## IMPLANTAÇÃO

A execução do contrato deverá ser acompanhada e fiscalizada por um representante da Administração especialmente designado;<sup>11</sup>

A designação do gestor de contrato deve dar-se por portaria, por ocasião do início do procedimento licitatório, para que o gestor possa acompanhar a elaboração do edital no qual serão estabelecidos os critérios de execução, fiscalização e avaliação do cumprimento do contrato, logo, deve ser designado, preferencialmente servidor público efetivo, o qual deve apresentar conhecimentos técnicos relacionados com o objeto do contrato, gozar de boa reputação ética e prestar contas de sua atuação.

**Fonte:** Elaborado pelo autor a partir de consulta às obras e/ou autores citados.

---

<sup>11</sup> Art. 67 da Lei nº 8.666/93

GESTÃO DE PESSOAS	
AÇÃO GOVERNAMENTAL	
<p>Administração Pública, deve proceder a profissionalização da gestão, estimulando o reconhecimento e meritocracia, alocando nos cargos gerenciais os líderes capazes de desenvolver e mobilizar as equipes para efetividade dos resultados.</p> <p>Gestão de Pessoas deve ser tratada de forma prioritária e cada vez mais estratégica, passando de um simples controle orçamentário para a gestão do conhecimento evoluindo para a gestão por competências, possibilitando maior rapidez e qualidade no atendimento das demandas da sociedade.</p>	
BENEFÍCIOS	
<p>Exige da Administração Pública a instauração de diretrizes<sup>12</sup> a fim de atingir resultados satisfatórios, vejamos:</p>	
DIRETRIZES	PROCEDIMENTOS
Políticas e Estratégias	Alinhar as políticas e estratégias de gestão de pessoas com as prioridades do órgão e/ou entidade em prol de resultados.
Código de Ética	Adotar de um código, com foco no <i>compliance</i> ( <i>conformidade, de acordo</i> ), que deve ser seguido à risca.
Tecnologia Adequada	Utilizar no sentido de controlar os indicadores de desempenho e os níveis dos processos, fazer o mapeamento de riscos, bem como adotar uma política de automação e comunicação.

<sup>12</sup> TCU, 2013 “...governança de pessoas consiste no conjunto de mecanismos de avaliação, direcionamento e monitoramento da gestão de pessoas para garantir que o capital humano agregue valor ao negócio da organização, com riscos aceitáveis. Nessa linha, a boa governança de pessoas contribui para a transparência da gestão e para a melhoria da qualidade e da eficiência dos serviços públicos prestados à sociedade.”

Registro e Controle	Adotar uma cultura de orientação aos resultados pela área de gestão de pessoas, superando aquele modelo de Departamento Pessoal, restrito ao registro e controle.
Critérios de competências	Adotar para alocação nos cargos gerenciais, considerando formação, experiência, desempenho e potencial.
Políticas de Comunicação	Adotar essa política com os colaboradores internos com base numa agenda positiva para uma nova realidade de efetividade na prestação dos serviços e valorização das pessoas.
Eliminação e Simplificação	Eliminar processos arcaicos, repetitivos, desnecessários, por meio da simplificação e redução do retrabalho.
Processo Eletrônico	Adotar sistemas para os processos finalísticos e de apoio, eliminando a movimentação física e toda a ineficiência inerente.
Rotina de Trabalho	Implementar ferramentas e processos voltados para alterar a rotina de trabalho de maneira progressiva.  Nesse sentido, a tecnologia pode ser uma grande aliada, uma vez que facilita o acesso dos controles e indicadores por diversas pessoas.
Controle de Riscos	Atenuar os riscos relativos aos recursos humanos no sentido de auxiliar a tomada de decisões relativas à gestão de pessoas.

## IMPLANTAÇÃO

Implantar um programa de Gestão de Pessoas é uma garantia que todas as necessidades dos servidores serão atendidas e que os mesmos estarão dentro dos cargos e funções que têm a capacidade para exercer, se o gestor público não conseguir ter esse controle, provavelmente terá conflitos internos, alta rotatividade de pessoas e, conseqüentemente, a baixa produtividade.

A efetividade do programa de Gestão de Pessoas tem diversas funções importantes para sustentar órgãos e/ou entidades, vejamos:

FUNÇÕES	TEXTUALIZAÇÃO
DISSEMINAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL	Garantir que todas as pessoas que fazem parte da Administração Pública, independentemente do cargo que ocupem, sigam alguns valores, que pautem suas atitudes e comportamentos para a realização de um trabalho de excelência e uma convivência harmoniosa entre todos.
APERFEIÇOAR TODOS OS PROCESSOS	Área de Gestão de Pessoas tem que aperfeiçoar constantemente, não só as suas ações, mas também os processos internos, para que os servidores estejam sempre preparados para atender as demandas e alcançar os resultados.

<p>PLANOS DE DESENVOLVIMENTO</p>	<p>Desenvolver formas e mecanismos para que os servidores se mantenham em constante crescimento e desenvolvimento. Para isso, é essencial elaborar planos de cargos e salários, incentivá-los a participar de cursos, treinamentos, workshops, palestras, entre outras formas de aprimorar seus conhecimentos.</p>
<p>O profissional responsável pela área de Gestão de Pessoas tem como atribuição desenvolver mecanismos para estabelecer uma comunicação assertiva, eficiente, transparente, clara e objetiva, para, assim, evitar conflitos e desentendimentos, promover harmonia e a realização de um trabalho de excelência por todos que fazem parte da Administração Pública.</p>	

*Fonte: Elaborado pelo autor a partir de consulta às obras e/ou autores citados.*

<p><b>GESTÃO PREVIDENCIÁRIA</b></p>
<p><b>AÇÃO GOVERNAMENTAL</b></p>
<p>Os gestores públicos devem elaborar planejamento estratégico, implementar rigoroso controle da gestão no sentido de manter a solidez atuarial, a sustentabilidade financeira, equilibrar o fluxo de contribuições e investimentos, controlar as despesas operacionais necessárias à administração.</p>
<p><b>BENEFÍCIOS</b></p>
<p>A adoção dos controles evidencia, sobretudo, a padronização na tomada de decisões e visa atenuar riscos operacionais.</p> <p>Facilita a transparência e a prestação de contas, assegura o profissionalismo da gestão como importantes mecanismos para aplicabilidade da governança pública.</p>

## IMPLANTAÇÃO

Criar e implementar processos, procedimentos, normas e regulamentos que assegurem os mecanismos de monitoramento e controle, a fim de assegurar que o comportamento dos agentes públicos esteja sempre alinhado com a preservação dos direitos dos segurados, proteção patrimonial, aplicabilidade aos requisitos legais estabelecidos pelos órgãos de regulação e supervisão, transparência, responsabilidade, ética e prestação de contas.

AÇÕES	PROCEDIMENTOS	DIRETRIZES
Políticas de Recursos Humanos	Gestão Estratégica de Pessoas	<p>Avaliar regularmente o pessoal;</p> <p>Garantir que os talentos, experiências e capacidades sejam utilizados como instrumentos para uma entidade mais dinâmica e eficiente;</p> <p>Promover continuamente uma política de recursos humanos que desenvolva as competências e inspire lealdade.</p>



<p>Tecnologia da Informação e Comunicação</p>	<p>Modernização da Infraestrutura</p>	<p>Investir em tecnologia da informação e comunicação;</p> <p>Adotar programa que garanta o suporte operacional dos sistemas;</p> <p>Realizar avaliação e manutenção das infraestruturas de comunicação.</p>
<p>Gestão de Risco Operacional</p>	<p>Efetividade na Supervisão e Identificação</p>	<p>Alinhar e coordenar as atividades de gestão de risco em toda a instituição para evitar lacunas e a duplicação de esforços;</p> <p>Implementar medidas para enfrentar os riscos que surgirem.</p>
<p>Solidez Atuarial</p>	<p>Otimização de Recursos</p>	<p>Adotar estudos atuariais para monitorar a sustentabilidade financeira;</p> <p>Garantir a relação custo-benefício dos programas previdenciários;</p> <p>Controlar e estabelecer os retornos sobre investimentos financeiros</p>

<p>Auditoria Interna das Operações</p>	<p>Implementação das Conclusões da Auditoria</p>	<p>Aprimorar o sistema de controle;</p> <p>Avaliação periódica de desempenho e qualidade da auditoria interna;</p> <p>Monitorar as conclusões e recomendações da auditoria.</p>
--	--	---

## MOBILIDADE E ACESSIBILIDADE

### AÇÃO GOVERNAMENTAL

As cidades devem permitir a circulação de pessoas e cargas em condições adequadas. Assim, elas devem ser dotadas de um sistema de mobilidade e de acessibilidade, composto de ruas, estações, ciclovias, calçadas que garantam o caminhar livre, seguro e confortável a todos os cidadãos;

O planejamento e a implementação de políticas públicas inerentes a mobilidade e acessibilidade urbana devem ser integradas às políticas de desenvolvimento, sustentabilidade ambiental e voltadas à promoção da inclusão social;

As políticas públicas devem ser elaboradas e desenvolvidas com participação dos cidadãos, de forma transparente no sentido de atender as reais necessidades das pessoas e tornar universal o acesso às cidades.

## BENEFÍCIOS

Assegurar de forma plena o deslocamento das pessoas nos espaços urbanos, pensando sempre na inclusão: prédios com rampas, ruas limpas, seguras e arborizadas, calçadas amplas, dotadas de mobiliário urbano confortável, estacionamentos, ciclovias, iluminação adequada, sinalização com total acessibilidade, autonomia, segurança, multiplicidade e equiparação entre pessoas e os diversos modos de transportes.<sup>13</sup>

## IMPLANTAÇÃO

É necessário a implantação do processo de construção do Plano Municipal de Mobilidade Urbana, por parte das Prefeituras, incluindo o mapeamento dos principais atores e a criação de instâncias democráticas de participação como consultas e audiências públicas,<sup>14</sup>

Para os Municípios sem sistema de transporte público coletivo ou individual, o Plano de Mobilidade Urbana deverá ter o foco no transporte não motorizado e no planejamento da infraestrutura urbana destinada aos deslocamentos a pé e por bicicleta, de acordo com a legislação vigente.

*Fonte: Elaborado pelo autor a partir de consulta às obras e/ou autores citados.*

<sup>13</sup> ABNT NBR 9050, 1994 da Associação Brasileira de Normas Técnicas tem por objetivo promover a acessibilidade no ambiente construído e proporcionar condições de mobilidade, com autonomia e segurança, eliminando as barreiras arquitetônicas e urbanísticas nas cidades, nos edifícios, nos meios de transporte e de comunicação.

<sup>14</sup> A Constituição Federal estabeleceu a definição da responsabilidade dos municípios na gestão do transporte coletivo, do sistema viário e de circulação. Atribuiu à União o poder de instituir as diretrizes da política para os transportes urbanos (inciso XX do art. 21) e para desenvolvimento urbano (art. 182). A Lei nº 12.587/2012, chamada Lei da Mobilidade Urbana, veio regulamentar estes artigos, dando as diretrizes gerais para os sistemas de mobilidade.

## PRESTAÇÃO DE CONTAS

### AÇÃO GOVERNAMENTAL

A Prestação de Contas é dever constitucional dos que utilizam, arrecadam, guardam, gerenciam ou administram dinheiros, bens e valores públicos.<sup>15</sup>

É instrumento imprescindível para demonstrar à sociedade como foram realizadas as ações orçamentárias, financeiras e patrimoniais.<sup>16</sup> Para tanto, os gestores e/ou ordenadores de despesas devem ter conhecimento sobre essas ações e contar com uma equipe qualificada para evitar erros.

### BENEFÍCIOS

Revela a organização e disponibilização das informações e dados de interesse da sociedade e dos órgãos de controle;

Demonstra se a execução orçamentária está compatível com o planejamento, além de auxiliar subsidiariamente à compreensão do resultado do período;

**15.** Constituição Federal. Art. 70. A fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo, e pelo sistema de controle interno de cada Poder.

Parágrafo único. Prestará contas qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores públicos ou pelos quais a União responda, ou que, em nome desta, assumia obrigações de natureza pecuniária.

**16.** A prestação de contas deve ser elaborada de acordo com as práticas contábeis estabelecidas na Lei Federal nº 4.320, de 17 de março de 1964, pela Lei Complementar nº 101, de 04 de maio de 2000 - Lei de Responsabilidade Fiscal, de acordo com Plano de Contas Aplicado ao Setor Público – PCASP, com as Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicada ao Setor, inclusive a Norma Brasileira de Contabilidade, NBC TSP Estrutura Conceitual, de 23 de setembro de 2016, e o Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público – MCASP.

Apura o quanto e de que forma a administração influenciou nas alterações patrimoniais quantitativas e qualitativas;

Demonstra a eficiência com que se realizam as ações consignadas no orçamento, em comparação com a meta física atingida;

Possibilita mensurar se o disponível é suficiente para pagar as obrigações referentes aos bens e serviços adquiridos e contratados e ainda satisfazer os gastos de manutenção;

Permite medir o grau de eficiência e eficácia na utilização dos recursos e o cumprimento dos índices constitucionais e legais referentes as despesas vinculadas;<sup>17</sup>

Permite conhecer detalhadamente a situação patrimonial dos órgãos e/ou entidades;

Consiste em um instrumento de transparência e de consequente indução do controle social, permitindo que o cidadão possa concluir pela qualidade dos serviços prestados.

## IMPLANTAÇÃO

É preciso desenvolver tecnologias e procedimentos que registrem atividades, planos, métodos, indicadores e procedimentos interligados utilizados com vistas a assegurar a conformidade dos atos administrativos e concorrer para que os objetivos e metas estabelecidos sejam alcançados quando da realização da gestão fiscal;

**17.** Constituição Federal, Lei das Licitações e Contratos - Lei nº 8.666/1993, na Lei Federal nº 10.028/2000, na Lei Complementar nº 101/2000 – LRF, Lei Complementar 131/2009, Lei de Acesso à Informação - Lei 12.527/2011 e Resoluções Normativas do TCE-TO.

A utilização da tecnologia é um fator primordial, vez que, contribui positivamente para a elaboração da prestação de contas, salientamos, que atualmente há diversos sistemas que permitem analisar dados em tempo real e evitar erros na condução dos registros contábeis;

Esclarecemos que, informatizar a gestão não abrange somente o investimento em equipamentos e sistemas, é necessário investir na qualificação dos servidores públicos para satisfazer as demandas da população.

*Fonte: Elaborado pelo autor a partir de consulta às obras e/ou autores citados.*

## ORGANIZAÇÃO E/OU ESTRUTURAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLE INTERNO

### AÇÃO GOVERNAMENTAL

É dever constitucional,<sup>18</sup> então cabe à Administração Pública a implantação plena do Órgão de Controle Interno, unidade administrativa integrante da estrutura administrativa, incumbida da coordenação, do planejamento, da normatização e do controle das atividades.

O Sistema de Controle Interno visa a avaliação das ações governamentais e da gestão fiscal, por intermédio da fiscalização, quanto à legalidade, a impessoalidade, a moralidade, a publicidade e a eficiência,<sup>19</sup> aplicações das subvenções e renúncia de receitas.

Nesse sentido, o controle não é um instrumento de verificação do gestor e de suas práticas (boas ou más), mas sim, uma ferramenta eficaz de governança.

---

18. Art. 74 da Constituição Federal e art. 32 da Constituição Estado do Tocantins

19. Art. 37 da Constituição Federal

## BENEFÍCIOS

Desenvolve fiscalização e controle preventivo no sentido de acompanhar a execução das políticas públicas desenvolvidas pela Administração Pública, contribuindo para o aprimoramento da gestão, orientando os responsáveis quanto à arrecadação e aplicação dos recursos públicos com observância dos princípios da economicidade, eficiência, eficácia e efetividade.

Avalia as informações e demonstrações contábeis, nas quais todas as transações devem ser registradas, todos os registros devem refletir transações reais, consignadas pelos valores e enquadramentos corretos, e ainda:

### ATIVIDADES TÉCNICAS

### PROCEDIMENTOS

ACOMPANHAR,  
SUPERVISIONAR E  
AVALIAR

- a) o cumprimento das metas previstas no PPA e a execução dos programas de governo, em conformidade com a LDO e na LOA;
- b) os resultados quanto à eficácia e eficiência da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e/ou entidades e da aplicação de recursos públicos concedidos à entidades de direito privado;
- c) o cumprimento dos limites e das condições para realização de operações de crédito e inscrição em restos a pagar;

<p>ACOMPANHAR, SUPERVISIONAR E AVALIAR</p>	<p>d) a adoção de providências para recondução dos montantes das dívidas consolidadas e mobiliária aos limites de que trata a Lei Complementar nº 101/2000 - LRF;</p> <p>e) o cumprimento dos limites da despesa com pessoal e a adoção de medidas para o seu retorno aos limites estabelecidos nos artigos 22 e 23 da Lei Complementar nº 101/2000 - LRF;</p> <p>f) o cumprimento das normas relativas à destinação de recursos obtidos com a alienação de ativos, previstas na Lei Complementar nº 101/2000 - LRF;</p> <p>g) a instituição, previsão e efetiva arrecadação dos tributos de competência do ente da federação, em consonância com o artigo 11 da Lei Complementar nº 101/2000 - LRF.</p>
<p>SUPERVISIONAR E AVALIAR</p>	<p>As operações de crédito, avais e garantias, bem como os direitos e haveres do Município.</p> <p>A consistência dos dados contidos no RGF, conforme estabelece o artigo 54 da Lei Complementar nº 101/2000 - LRF.</p>



<p>EMITIR</p>	<p>Relatório sobre a execução dos orçamentos que deve ser encaminhado com a prestação de contas anual de governo, em atendimento ao disposto no artigo 47, parágrafo único, e no artigo 51 da Lei Complementar nº 101/2000 – LRF.</p> <p>Parecer sobre a legalidade do ato de admissão de pessoal ou de concessão de aposentadoria, reforma e pensão.</p>
<p>VERIFICAR</p>	<p>O cumprimento dos requisitos estabelecidos na Lei Complementar nº 101/2000 para a concessão de renúncia de receitas, limite dos gastos totais do Poder Legislativo Municipal.</p>
<p>ORGANIZAR E EXECUTAR</p>	<p>Por iniciativa própria ou por determinação, programação de auditoria contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial nas unidades, enviando à Corte de Contas os respectivos relatórios quando solicitados.</p>
<p>DAR CIÊNCIA</p>	<p>Ao titular da unidade, indicando as providências a serem adotadas para a correção de ocorrências de atos e fatos ilegais ou ilegítimos praticados por agentes públicos.</p>

MANIFESTAR	Acerca da análise da prestação de contas de recursos concedidos e sobre a tomada de contas especial, indicando o cumprimento das normas legais e regulamentares, eventuais ilegalidades ou ilegitimidades constatadas, emitindo relatório, certificado de auditoria e parecer.
COORDENAR E PROMOVER	A remessa de dados e informações das unidades exigidos pelo Tribunal de Contas em meio informatizado.
ACOMPANHAR E ATUALIZAR	O rol de responsáveis do órgão e/ou entidade, exigidos pelo Tribunal de Contas em meio informatizado.
REPRESENTAR	Ao Tribunal de Contas quando a autoridade administrativa não adotar as providências para correção de irregularidades ou instauração de tomada de contas especial.
<p>Proporciona maior tranquilidade aos gestores públicos e servidores, minimiza e restringe o risco de irregularidades e ilegalidades, assegura maior proteção ao patrimônio, inclusive documentos, dados e informações;</p> <p>Contudo, o Sistema de Controle Interno, busca, efetivar a transparência dos atos e fatos, assegurando que os cidadãos tenham acesso às informações relativas à aplicação dos recursos públicos a fim de possibilitar a participação popular no controle e no monitoramento das ações governamentais;<sup>20</sup></p> <p>A existência de um controle interno eficaz e autônomo, garante a implementação de políticas públicas, a satisfação do interesse público de forma mais econômica, eficiente e, sobretudo, a aplicabilidade da estrutura de governança pública.</p>	

---

20. Lei Complementar nº 131/2009 e da Lei nº 12.527/2011 – LAI.

## IMPLANTAÇÃO

A implantação do Sistema de Controle Interno, exige a elaboração de um planejamento estratégico, que defina e oriente o passo a passo da funcionalidade desse controle no âmbito de cada Poder;<sup>21</sup>

A implantação do Sistema do Controle Interno recai diretamente na responsabilidade do gestor municipal, que por sua vez deve ser organizada e estruturada no sentido de identificar eventos que possam afetar o desempenho dos órgãos e/ou das entidades, monitorar riscos de forma a prover com segurança razoável o alcance dos objetivos, em especial nas seguintes categorias:

a) *estratégica*: categoria relacionada com os objetivos estratégicos do órgão e/ou entidade, estabelecidos em seu planejamento;

b) *Eficiência e efetividade operacional*: categoria relacionada com os objetivos e as metas de desempenho, bem como da segurança e qualidade dos ativos;

c) *Confiança nos registros contábeis*: categoria relacionada às informações e demonstrações contábeis, na qual todas as transações devem ser registradas, todos os registros devem refletir transações reais, consignadas pelos valores e enquadramentos corretos;

d) *Conformidade*: categoria relacionada à conformidade com leis e normativas aplicáveis ao órgão ou entidade e a sua área de atuação;

Diante das previsões constitucionais, a implantação e atuação deste controle, deve ocorrer de forma sistêmica, com o controle externo, visando uma atuação paralela e complementar, assegurando a concretização do controle social e das boas práticas de governança pública;

---

21. Art. 74 da Constituição Federal.

Deverá possuir estrutura condizente com o porte e a complexidade do município, ficando diretamente vinculado ao Gabinete do Prefeito, Presidente da Câmara, ou unidade correspondente, conforme o caso, de forma a não ficar subordinado hierarquicamente a qualquer outro órgão e/ou unidade da Administração Pública;

A atuação do Sistema de Controle Interno deve ser no sentido de acompanhar, controlar, fiscalizar e orientar o gestor, todavia, não se restringe apenas às aplicações de recursos, mas também na gestão da coisa pública, na avaliação de resultados, principalmente no que diz respeito à eficácia, eficiência e economicidade da gestão financeira, orçamentária, patrimonial e operacional;

Por tudo isso, o Sistema de Controle Interno deverá ser composto por servidores, preferencialmente, investidos em cargos de provimento efetivo, de categorias profissionais distintas, cuja habilitação seja compatível com a natureza das respectivas atribuições. As categorias profissionais deverão possuir competências, habilidades e atitudes condizentes com as atribuições;

Todavia, deve ser as funções e competências segregadas das demais unidades administrativas, responsável pela verificação da regularidade dos atos de gestão;

Para assegurar a boa governança pública é necessário a existência de um controle interno eficaz e autônomo, que fiscalize os atos de gestão em seus múltiplos aspectos e ações realizadas;

Salientamos, que todas estas características e pressupostos para implantação e/ou estruturação de um órgão de controle interno eficiente devem estar previstos em normas e devidamente regulamentado.

*Fonte: Elaborado pelo autor com base a partir de consulta as obras e/ou autores citados.*

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Administração Pública deve atuar para atender a satisfação do interesse público, executando políticas públicas com objetivo de alcançar a integridade, confiabilidade, melhoria regulatória dos serviços públicos, prestação de contas, responsabilização e transparência, preocupando, sobretudo, com a efetivação do resultado.

Neste contexto, a estrutura de governança pública, representa poderoso instrumento para o processo de consolidação de uma gestão voltada para resultados, aliada a um planejamento estratégico que conte com ampla participação, de forma a envolver líderes e servidores.

## FONTES DE PESQUISAS

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil, de 5 de outubro de 1988.

BRASIL. Lei complementar nº. 101, de 04/05/2000. Lei de Responsabilidade Fiscal. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Estratégia de Governança Digital da Administração Pública Federal 2016 - 19 / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Tecnologia da Informação. Brasília: MP, 2016.

Cartilha de Fiscalização Financeira e Controle: um manual de exercício da cidadania/Câmara dos Deputados. Comissão de Fiscalização Financeira e Controle. 7ª. ed. - Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2017.

Confederação Nacional de Municípios – CNM: Como promover a boa governança na gestão municipal – Brasília, DF: CNM, 2018.

Confederação Nacional dos Municípios – CNM: Nova Administração Pública: Gestão Municipal e Tendências Contemporâneas / Confederação Nacional dos Município – Brasília, DF: CNM, 2008.

CAVALCANTE, Pedro; PIRES, Roberto. Governança pública: construção de capacidades para a efetividade da ação governamental. Brasília: Ipea, 2018. (Nota Técnica, n. 24).

Código das melhores práticas de governança corporativa. 5.ed./Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) - São Paulo, SP: IBGC, 2015. 5ª Edição.

GUIA DA POLÍTICA DE GOVERNANÇA PÚBLICA/  
Casa Civil da Presidência da República – Brasília: Casa Civil da Presidência da República, 2018.

ISSA International Social Security Association. *Good Governance Guidelines*. Genebra: ISSA, 2013.

\_\_\_\_\_. Lei complementar nº. 131, de 27/05/2005. Lei Complementar. Acrescenta dispositivos à Lei Complementar no 101, de 4 de maio de 2000, que estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências, a fim de determinar a disponibilização, em tempo real, de informações pormenorizadas sobre a execução orçamentária e financeira da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

MANUAL DE DEMONSTRATIVOS FISCAIS: aplicado à União e aos Estados, Distrito Federal e Municípios / Ministério da Fazenda, Secretaria do Tesouro Nacional. – 8ª ed. – Brasília: Secretaria do Tesouro Nacional, Subsecretaria de Contabilidade Pública, Coordenação-Geral de Normas de Contabilidade Aplicadas à Federação, 2017.

OCDE (Organization for Economic Co-operation and Development). *Parceiros para a Boa Governança: mapeando o papel das entidades fiscalizadoras superiores*: 2014.

RODRIGUES, Eduarda Augusta Sales; FURTADO, Laiane Gonçalves; LIMA, Diana Vaz de. Adoção de Princípios de Boa Governança na Previdência Social do Brasil: conhecendo as diretrizes da ISSA. 3º Congresso de Contabilidade e Governança. Universidade de Brasília, 2017.

SOUZA, Kleberson Roberto de Implantação de governança no setor público/Kleberson Roberto de Souza – Cuiabá: PubliContas, 2019.

TCU (Tribunal de Contas da União). *Dez passos para a boa governança*. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014.





TRIBUNAL DE CONTAS  
DO ESTADO DO TOCANTINS

## *Missão do TCE-TO*

Satisfazer as necessidades da sociedade, quanto à correta aplicação dos recursos públicos, garantindo um transparente, eficiente e eficaz sistema de fiscalização da gestão pública.

APLICATIVO  
**TCE/TO**  
DIGITAL

Baixe em seu celular



Agência Brasileira do ISBN  
ISBN 978-85-93472-02-2



9 788593 472022

**Tribunal de Contas do Estado do Tocantins**

**Ouvidoria 0800-644-5800**

**[www.tce.to.gov.br](http://www.tce.to.gov.br)**

**Av. Teotônio Segurado, 102 N, Cj 01, Lts 01 e 02.**

**Cep.: 77.006-002 · Fone: (63) 3232-5800**