

*Boas Práticas*

# Elaboração do Relatório de Gestão

**DPEE**  
DIVISÃO DE  
PLANEJAMENTO E  
ESTUDOS  
ESTRATÉGICOS

**PROPLADI**

Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional

# **COORDENAÇÃO TÉCNICA**

**Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento  
Institucional – PROPLADI**

---

**Gilmara Maureline Teles da Silva de Oliveira - Pró-Reitora**

# **ELABORAÇÃO E REVISÃO**

**Divisão de Planejamento e Estudos Estratégicos – DPEE**

---

**Elisa Rose Lobo Matos - Gerente  
Ana Paula Saldanha Eremita da Silva  
Livia Mauler Moura**

# Sumário

<b>01</b>	<b><u>Apresentação</u></b> .....	<b>4</b>
<b>02</b>	<b><u>O Relatório de Gestão e sua importância</u></b> .....	<b>5</b>
	<b><u>Princípios de acordo com a IN 84/2020</u></b> .....	<b>6</b>
<b>03</b>	<b><u>Elaboração do Relatório na forma de Relato Integrado</u></b> .....	<b>7</b>
	<b><u>Estrutura do Relatório de Gestão</u></b> .....	<b>8</b>
<b>04</b>	<b><u>Orientações para elaboração do Relatório das Unidades</u></b> ..	<b>12</b>
<b>05</b>	<b><u>Encaminhamentos do Documento até Aprovação Final</u></b> ...	<b>17</b>
<b>06</b>	<b><u>Prazos relativos à elaboração do Relatório de Gestão</u></b> .....	<b>18</b>
<b>07</b>	<b><u>Referências</u></b> .....	<b>18</b>

# 1. APRESENTAÇÃO

A PROPLADI, através da DPEE apresenta este documento com as orientações necessárias à elaboração do Relatório de Gestão, para conhecimento e apoio as unidades responsáveis pela construção do documento.

O objetivo deste documento é orientar com base nos conceitos básicos que regem a elaboração da prestação de contas anual dentro de sua natureza, estrutura e conteúdo, seguindo o modelo de relato integrado estabelecido pela Decisão Normativa do Tribunal de Contas da União-TCU 170/2018.

Este documento visa instruir de forma clara e objetiva a construção do Relatório de Gestão. Todas as diretrizes e orientações aqui expostas são adaptadas do Guia para elaboração na forma de Relato Integrado - 2022 do Tribunal de Contas da União que norteia a elaboração dos Relatórios de Gestão da IFES.

Cabe dizer que o Relatório de gestão é um instrumento de prestação de contas e a não publicação do documento, implica em descumprimento da prestação de contas por decisão normativa do TCU, o que consequentemente poderá acarretar aplicação de multa aos responsáveis conforme Art. 68 do Regimento Interno do TCU.

Por fim, este documento pretende contribuir para a percepção de que o Relatório de Gestão é o efetivo instrumento de alinhamento entre as ações executadas, a missão e os objetivos institucionais, remetendo às exigências de uma boa prática de gestão.



## 2. O RELATÓRIO DE GESTÃO E SUA IMPORTÂNCIA

Anualmente, ao término de um exercício, os gestores públicos federais devem prestar contas, tendo como instrumento o Relatório de Gestão, onde as diretrizes para elaboração são definidas pelo Tribunal de Contas da União (TCU).

O Relatório de Gestão é uma das peças do processo anual de prestação de contas do exercício financeiro que a Universidade deverá apresentar na forma de Relato Integrado para a sociedade.

A importância e papel fundamental desse documento elaborado pela gestão universitária é oferecer uma visão clara sobre como a estratégia, a governança, o desempenho e as perspectivas da Unidade Prestadora de Contas (UPC), levam à geração de valor público em curto, médio e longo prazo no contexto de seu ambiente externo, além de demonstrar e justificar resultados alcançados em face dos objetivos estabelecidos apresentados para sociedade, denotando a transparência da administração pública (IN TCU 84/2020).

Destaca-se que o Relatório de Gestão não deve ser confundido com o relatório de atividades do Plano de Desenvolvimento da Unidade (PDU), o qual tem um propósito estratégico mais dinâmico pelo fato de conter metas e ações concebidos para um horizonte de tempo curto.



## 2.1 PRINCÍPIOS DE ACORDO COM A IN 84/2020

De acordo com a IN 84/2020, os princípios que deverão ser seguidos na elaboração do Relatório de Gestão:

### Foco estratégico

Além de prestar contas sobre os fatos pretéritos, os responsáveis devem apresentar a direção estratégica da organização na busca de resultados para a sociedade, proporcionando uma visão de como a estratégia se relaciona com a capacidade de gerar valor público em curto, médio e longo prazos e demonstrar o uso que a Unidade Prestadora de Contas (UPC) faz dos recursos, bem como os produtos, os resultados e os impactos produzidos;

### Conectividade da informação

As informações devem mostrar uma visão integrada da inter-relação entre os resultados alcançados, a estratégia de alocação dos recursos e os objetivos estratégicos definidos para o exercício; e da inter-relação e da dependência entre os fatores que afetam a capacidade de a UPC alcançar os seus objetivos ao longo do tempo;

### Materialidade

Devem ser divulgadas informações sobre assuntos que afetam, de maneira significativa, a capacidade de a UPC alcançar seus objetivos de geração de valor público em curto, médio e longo prazos e com conteúdo relevante para a sociedade, em especial para os cidadãos e usuários de bens e serviços públicos, provedores de recursos e seus representantes;

### Relações com as partes interessadas

As informações devem prover uma visão da natureza e da qualidade das relações que a UPC mantém com suas principais partes interessadas, incluindo como e até que ponto a UPC entende, leva em conta e responde aos seus legítimos interesses e necessidades, considerando, inclusive, a articulação interinstitucional e a coordenação de processos para melhorar a integração entre os diferentes níveis e esferas do setor público, com vistas a gerar, preservar e entregar valor público;

### Confiabilidade e completude

Devem ser abrangidos todos os temas materiais, positivos e negativos, de maneira equilibrada e isenta de erros significativos, de modo a evitar equívocos ou vieses no processo decisório dos usuários das informações;

### Concisão

Os textos não devem ser mais extensos do que o necessário para transmitir a mensagem e fundamentar as conclusões;

### Clareza

Deve ser utilizada linguagem simples e imagens visuais eficazes para transformar informações complexas em relatórios facilmente compreensíveis, além de fazer uma distinção inequívoca entre os problemas enfrentados e os resultados alcançados pela UPC no exercício e aqueles previstos para o futuro;

### Coerência e comparabilidade

As informações devem ser apresentadas em bases coerentes ao longo do tempo, de maneira a permitir acompanhamento de séries históricas da UPC e comparação com outras unidades de natureza similar;

### Tempestividade

As informações devem estar disponíveis em tempo hábil para suportar os processos de transparência, responsabilização e tomada de decisão por parte dos cidadãos e seus representantes, dos usuários de serviços públicos e dos provedores de recursos, e dos órgãos do Poder Legislativo e de controle, incluindo as decisões relacionadas ao processo orçamentário e à situação fiscal, à alocação racional de recursos, à eficiência do gasto público e aos resultados para os cidadãos;

### Transparência

Deve ser realizada a comunicação aberta, voluntária e transparente das atividades e dos resultados da organização e a divulgação de informações de interesse coletivo ou geral, independentemente de requerimento.

### 3. ELABORAÇÃO DO RELATÓRIO NA FORMA DE RELATO INTEGRADO

A partir de 2018, através da Decisão Normativa TCU 170/2018, foi alterada a estrutura básica do Relatório de Gestão, tornando-o um documento conciso, focado na demonstração de alcance dos resultados e tendo a sociedade como destinatário primordial. A nova estrutura toma como base o modelo do relato integrado, desenvolvido em 2010 pelo International Integrated Reporting Council (IIRC) ou Conselho Internacional para o Relato Integrado.

O relato integrado é uma abordagem que visa integrar informação financeira e informações sobre como a estratégia, a governança, o desempenho e as perspectivas da organização levam à geração de valor (geração de resultados) em curto, médio e longo prazo, e considera o relacionamento existente entre as diversas unidades que fazem parte da instituição e os recursos destinados ao alcance dos objetivos institucionais.



## 3.1 ESTRUTURA DO RELATÓRIO DE GESTÃO

Para elaboração do Relatório de Gestão deve-se atender as diretrizes e estruturas constantes nos Anexos II e III estabelecidas na DN 170/2018/TCU.

Para auxílio, o Guia para elaboração na forma de Relato Integrado - 2020 disponibilizado pelo TCU, apresenta de maneira detalhada os itens que compõem a estrutura do Relatório de Gestão no formato integrado.





**I.Elementos pré-textuais:** O sumário orienta o leitor a localizar conteúdo de seu interesse no RG e apresenta visão geral da estrutura do documento. Podendo conter listas de siglas e figuras.

**II.Mensagem do dirigente máximo da unidade:** Apresentação concisa do relatório de gestão, elaborada, preferencialmente, pelo dirigente máximo responsável pela gestão no exercício de referência (prestador de contas). Deve conter o reconhecimento de sua responsabilidade por assegurar a integridade (fidedignidade, precisão e completude) do RG.

**III.Visão geral organizacional e ambiente externo:** Apresentação sobre a organização, o que faz e em quais circunstâncias atua e o modelo de negócios da organização. Em subitens, deverá apresentar:

**a)Identificação da unidade prestadora de conta:** informações sobre a organização, além de apresentação da missão e visão;

**b)Estrutura organizacional:** sistema formal de hierarquização funcional e relacionamentos de autoridade que evidencia como os diferentes setores coordenam suas ações para atingir os objetivos organizacionais;

**c)Estrutura de governança:** modelo que reflete a maneira como os diversos atores se organizam, interagem e procedem para influenciar e monitorar a direção estratégica da organização no cumprimento da missão, na realização da visão e na promoção dos valores institucionais;

**d)Modelo de negócios:** o sistema de transformação de insumos (capitais ou recursos) em produtos e impactos por meio das atividades da UPC, a fim de cumprir seus objetivos estratégicos e gerar valor ao longo do tempo;

**e)Cadeia de valor:** identificação e apresentação do conjunto das atividades que a organização realiza, os produtos e resultados gerados, que representam respostas efetivas e úteis às necessidades ou demandas de interesse público e que modificam os aspectos do conjunto da sociedade ou de alguns grupos específicos aceitos como destinatários legítimos de bens e serviços públicos;

**f)Políticas e programas de governo:** a relação de políticas e programas de governo, com seus respectivos objetivos e metas. Devendo apresentar a indicação de endereço na internet onde se encontram os planos de ação por meio dos quais se desdobram os objetivos, contendo no mínimo, o nome do plano desdobrado, as organizações responsáveis, as partes interessadas e os resultados alcançados e planejados;

**g)Ambiente externo:** Conjunto de variáveis ou fatores significativos externos que impactam a gestão e afetam a capacidade da UPC de gerar valor em curto, médio e longo prazos;

**h)Determinação da materialidade das informações:** A UPC estabelece que quais os temas relevantes que afetam ou podem afetar a sua capacidade de gerar valor público mediante o alcance de seus objetivos institucionais com conteúdo relevante para a sociedade.

**IV.Riscos, oportunidades e perspectivas:** Avaliação dos riscos que possam comprometer o atingimento dos objetivos estratégicos e instituição de controles para mitigação desses riscos. Abordando no subitem Gestão de riscos

e controles internos, a vinculação entre riscos e objetivos estratégicos, riscos significativos quantificados e medidas específicas de mitigação dos riscos.

#### **V. Governança, estratégia e desempenho:**

Informações sobre como a UPC planeja o cumprimento da sua missão, abrangendo valor a ser gerado e beneficiários a serem atendidos, com apresentação dos principais objetivos estratégicos estabelecidos, avaliação sobre como a estrutura de governança apoia o cumprimento dos objetivos estratégicos, especialmente sobre poder decisório e articulação institucional, assim como relacionamento com a sociedade e partes interessadas. Deverá apresentar as seguintes informações:

**a) Estratégia:** como a unidade planejou o cumprimento da sua missão, os principais objetivos estabelecidos para o exercício e para os seguintes, a vinculação desses objetivos aos objetivos estratégicos e à missão da UPC e, se for o caso, aos planos nacionais e setoriais do governo e dos órgãos de governança superior.

**b) Apoio da estrutura de governança à capacidade da UPC de gerar valor:** oferecer uma visão sobre como os temas ligados à capacidade de gerar valor pela organização são tratados pelos responsáveis pela governança, no seu papel de liderar, influenciar e monitorar a direção estratégica da UPC no cumprimento da missão, na realização da visão e na promoção dos valores institucionais.

**c) Resultados e desempenho da gestão:** Demonstração dos resultados alcançados no exercício com vinculação à missão institucional e aos objetivos estratégicos e por meio de utilização de indicadores de metas de resultados, de uso de recursos e de eficiência.

Apresentação das justificativas para os resultados, das expectativas para os próximos exercícios e dos ajustes necessários no plano estratégico para o exercício seguinte.

**d) Resultados alcançados ante os objetivos estratégicos e as prioridades da gestão:** cada objetivo estratégico, devidamente vinculado às saídas da cadeia de valor, deve ser abordado em seção específica.

**e) Resultados das principais áreas de atuação ou ações da UPC:** as principais áreas e ações devem ter seu desempenho, em termos de produção e de conformidade, apresentados em itens compatíveis, e devem tratar de temas como: recursos aplicados, contratações mais relevantes, principais iniciativas e resultados, segurança da informação, metas não alcançadas, desafios, ações e perspectivas.

**e) Resultados das principais áreas de atuação ou ações da UPC:** as principais áreas e ações devem ter seu desempenho, em termos de produção e de conformidade, apresentados em itens compatíveis, e devem tratar de temas como:

- **Gestão orçamentária e financeira:** perfil do gasto da UPC, o desempenho atual em comparação com o desempenho esperado/orçado, Explicações sobre variações do resultado, metas não alcançadas, desafios, ações e perspectivas.
- **Gestão de custos:** conformidade legal, estimativa de custos por programa governamental, estimativa de custos por área de atuação, desafios e ações futuras.

- **Gestão de pessoas:** conformidade legal, avaliação da força de trabalho, recrutamento, alocação e situação de servidores, detalhamento da despesa de pessoal, valorização por desempenho e levantamento de necessidades de treinamento, metas não alcançadas, desafios, ações e perspectivas.
- **Gestão de licitações e contratos:** conformidade legal, resumo dos valores de contratações, contratações relevantes, contratações diretas, metas não alcançadas, desafios, ações e perspectivas.
- **Gestão patrimonial e infraestrutura:** conformidade legal, investimentos de capital, desfazimento de ativos, locações de imóveis e equipamentos, mudanças e desmobilizações relevantes, desafios e ações futuras.
- **Gestão da tecnologia da informação:** conformidade legal, modelo de governança, montante de recursos aplicados, contratações mais relevantes, principais iniciativas e resultados, segurança da informação, metas não alcançadas, desafios, ações e perspectivas.
- **Sustentabilidade ambiental:** critérios de sustentabilidade nas contratações e aquisições, ações para redução do consumo de recursos naturais, redução de resíduos poluentes.

**VI. Informações Orçamentárias, financeiras e contábeis:** Evidenciação da situação e do desempenho financeiro, orçamentário e patrimonial da gestão no exercício, por meio de demonstrações resumidas de valores relevantes extraídos das demonstrações financeiras e das notas explicativas.

**VII. Anexos, apêndices e links:** Documentos e informações elaborados pela UPC ou por terceiros úteis à compreensão do relatório de gestão, que podem ser fornecidos mediante links, se aplicável.

## 4. ORIENTAÇÕES PARA ELABORAÇÃO DO RELATÓRIO DAS UNIDADES

As unidades organizacionais responsáveis pelas informações necessárias para composição do Relatório de Gestão anual da UFRA deverão desenvolver seu documento baseado também nas instruções do Relato Integrado indicado pelo TCU (Decisão Normativa TCU 170/2018) para posterior consolidação em documento único, e conforme orientação indicada anualmente pelo processo enviado pela DPEE para cada unidade.

Os resultados da unidade devem ser mostrados através dos dados mais relevantes das ações realizadas para atender os objetivos institucionais da UFRA, principalmente os relacionados ao PDI vigente, e até que ponto a unidade alcançou seus objetivos estratégicos no exercício sob sua responsabilidade, e quais são os impactos, assim demonstrando a sua performance para integrar o Relatório de Gestão da UFRA e proporcionando uma melhor comunicação com a sociedade.

Em resumo, será necessário que o relatório da unidade organizacional apresente em seu conteúdo:



## **Estrutura básica do Relatório da Unidade responsável:**

1. Capa, gestor e equipe responsável pela elaboração, sumário e apresentação.
2. Principais Resultados alcançados ao fim do exercício, de forma resumida da área de atuação e/ou atividades da Unidade, demonstrando como a estratégia, governança e alocação de recursos contribuíram para o alcance dos resultados.
3. Principais desafios e ações futuras (quando indicado).
4. Outras informações que a unidade considerar relevantes (opcional).

**Nota:** Recomenda-se que a unidade siga a estrutura básica recomendada para elaboração do seu documento, aplicando ao seu contexto, ao que couber, para que o mesmo seja claro, objetivo, coeso e coerente. Evitando apresentar um documento longo e com informações redundantes.



## **Na apresentação dos resultados seguir formato visual, preferencialmente:**

1. Os resultados da unidade com uso de linguagem simples e imagens visuais adequadas para transformar informações complexas em um relatório facilmente compreensível é relevante, por isso recomenda-se expressar visualmente através de gráficos (situação envolvendo número), infográficos (conteúdo explicativo com informações verbais e visuais), posters, banners, quadros, etc. O auxílio de fotos e imagens, relacionadas ao conteúdo, também despertam maior interesse ao usuário, além da formatação adequada e uniforme em todo o documento, como cores, fontes, etc, respeitando a ordem lógica.
2. Para o uso de Tabelas, gráficos, quadros, fotos e/ou figuras devem acompanhar título e fonte. E preferencialmente inserir tabelas e quadros com dados editáveis, pois os inseridos como imagem dificultam o processo de edição do Relatório.

**Nota:** Para melhor aproveitamento das tabelas e quadros, recomenda-se encaminhar para DPEE o arquivo em excel que foram produzidos os mesmos.

## **Na formatação deve-se observar:**

- Uso de siglas padronizadas em todo o texto. Seguindo o exemplo no uso pela primeira vez no texto, como Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (PROPLADI).
- Inserir os hiperlinks dos documentos citados para que possam ser acessados a partir do Relatório, a exemplo de resoluções, portarias, planilhas etc.
- Uso de notas breves no fim do capítulo.
- Concisão. Construir texto objetivo, considerando o necessário para transmitir a mensagem ao leitor.
- Confiabilidade e completude. Abordar de forma equilibrada e impessoal os temas materiais, positivos e negativos.



O relatório da unidade responsável, deverá ser construído preferencialmente apresentando informações qualitativas (textos rápidos e explicativos) e quantitativas (gráficos, tabelas, quadros, etc), onde será muito útil para facilitar a compreensão de qualquer usuário.

*Por isso, sugere-se, elaborar o documento em formato tipo apresentação, orientação da página na horizontal, podendo utilizar o editores de texto, como o word (Microsoft) ou outras ferramentas como Powerpoint, Canva, Power BI, Google Presentation, etc.*

A partir de 2020, a DPEE deu início a consolidação do Relatório de Gestão da UFRA, cada vez mais, com base em relatório visual, implementando elementos gráficos, assim tornando os dados do relatório mais atraentes e intuitivos. Para isso, utiliza a ferramenta Canva, que fornece um designer visual incluindo uma variedade de diagramas e gráficos, bem como conteúdo integrado, como texto, gráficos, banner, quadro, painel, hyperlinks e QRCode.

É relevante que as unidades organizacionais tragam para si, quando possível, essa prática em desenvolver e apresentar as informações necessárias para composição do Relatório de Gestão nesse formato de resultados visuais, sendo objetivos e concisos, sem perder a qualidade das informações, contribuindo para que a consolidação das informações pela DPEE seja célere e atenda o prazo estipulado para a entrega do produto final, a publicação do Relatório de Gestão como prerrogativa de prestação de contas pelo TCU. Isso pode-se acompanhar na imagem a seguir.

## Versões do Relatório de Gestão

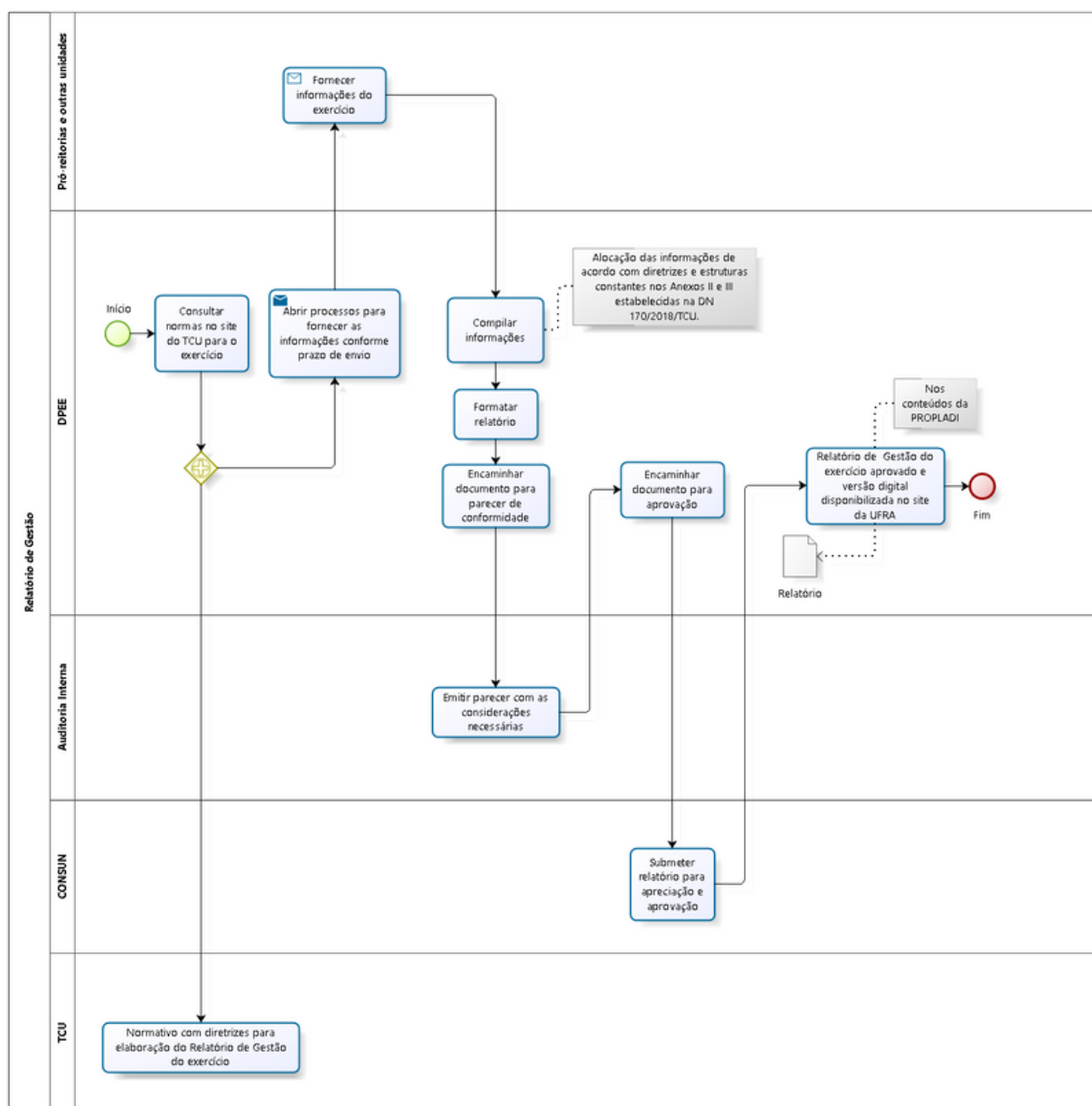


Fonte: DPEE/PROPLADI

# 5.ENCAMINHAMENTOS DO DOCUMENTO ATÉ APROVAÇÃO FINAL

Através do fluxograma do processo de elaboração do Relatório de Gestão da UFRA, pode-se entender e acompanhar como é realizada as ações para consolidação até a publicação desse documento.

Fluxograma do Processo de Elaboração do Relatório de Gestão



Fonte: DPEE/PROPLADI

## 6. PRAZOS RELATIVOS À ELABORAÇÃO DO RELATÓRIO DE GESTÃO

Os prazos relativos e unidades organizacionais da UFRA responsáveis pelas informações para compor o Relatório de Gestão anual da UFRA serão fixados através de Portaria.

## 7. REFERÊNCIAS

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Relatório de Gestão: Guia para elaboração na forma de relato integrado. 3. ed. Brasília: TCU, Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo (Semec), 2020d. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F759554350175DC308B5211EB>. Acesso em: 14 set.2022.

Regimento Interno do TCU - Disponível em: [https://portal.tcu.gov.br/data/files/2A/C1/CC/6A/5C66F610A6B96FE6E18818A8/BTCU\\_01\\_de\\_02\\_01\\_2020\\_Especial%20-%20Regimento\\_Interno.pdf](https://portal.tcu.gov.br/data/files/2A/C1/CC/6A/5C66F610A6B96FE6E18818A8/BTCU_01_de_02_01_2020_Especial%20-%20Regimento_Interno.pdf). Acesso em: 13 set.2022.

Instrução Normativa TCU nº 84, de 22 de abril de 2020 - Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F7197623C0171F4AB55A44585&inline=1>. Acesso em: 15 set.2022.

Instrução Normativa TCU nº 198, de 23 de março de 2022 - Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/contas/contas-e-relatorios-de-gestao/prestacao-d-contas/>. Acesso em: 15 set.2022.



# APÊNDICE

## LISTA DE UNIDADES POR ELEMENTO DE CONTEÚDO PARA COMPOSIÇÃO DO RELATÓRIO DE GESTÃO ANUAL DA UFRA.

Item do Relatório	Subitem	Unidade
Elementos Pré-textuais	-	DPEE/PROPLADI
Sumário	-	DPEE/PROPLADI
Mensagem do dirigente máximo	-	Gabinete da Reitoria
1. Visão Geral, Organizacional e Ambiente Externo	Quem somos Missão, Visão e Valores Estrutura organizacional Estrutura de governança Modelo de negócios Cadeia de valor Ambiente externo Determinação da materialidade das informações	DPEE/PROPLADI ASCOM OUVIDORIA CPA
2. Riscos, Oportunidades e Perspectivas	Gestão de riscos e Gestão de Integridade	DCI/PROPLADI AUDIN, COMISSÃO DE ÉTICA, CORREGEDORIA, OUVIDORIA
3. Governança e Estratégia	Mapa estratégico Apoio da estrutura de governança à capacidade da UFRA de gerar valor	DPEE/PROPLADI
4. Resultados e Desempenho da Gestão	Resultados estratégicos Ensino, Pesquisa, Extensão, Assistência estudantil, Internacionalização, Suporte de informação	PROEN, PROPED, PROEX, PROAES, ACII, REDETECA
	Resultados das principais áreas de atuação: Gestão orçamentária e financeira Gestão de custos Gestão de pessoas Gestão de licitações e contratos Gestão patrimonial e infraestrutura Gestão da tecnologia da informação Sustentabilidade ambiental	DPO/PROPLADI PROAF DGM/PROAF, DFP/PROAF, PROGEP, Contratos e Convênios/PROAF Licitação/PROAF, STIC, DSI/PROPLADI
5. Informações Orçamentárias, Financeiras e Contábeis	-	DFC/PROAF
Anexos, apêndices e links	-	Todas as unidades organizacionais