

AOS Insights - Governança

Governança municipal em ação: do conceito ao resultado

Organizando decisões, riscos e resultados na gestão pública municipal
por José Carvalho da Silva Neto



Imagem Canva

{1} Idea in brief

O gestor municipal contemporâneo atua em um ambiente de alta complexidade: múltiplas normas, sistemas informatizados, órgãos de controle atentos, pressão social por resultados e restrições severas de recursos. Nesse cenário, é comum acreditar que mais regras, mais controles ou mais tecnologia, por si sós, trarão segurança e eficiência.

A experiência prática e os principais referenciais de governança mostram o contrário. O verdadeiro ponto de estrangulamento da gestão municipal não está na ausência de instrumentos, mas na **dificuldade de transformar informação em decisão consciente**.

Na rotina administrativa, decisões relevantes acabam sendo tomadas:

- sob pressão do tempo;
- orientadas pelo cumprimento formal;
- sem leitura integrada de riscos, impactos e prioridades.

O efeito é silencioso, porém recorrente: a gestão funciona, mas não avança; cumpre, mas não direciona; registra, mas não aprende.

Este micro artigo parte de uma ideia central: governança municipal eficaz começa quando a mente do gestor é organizada para decidir melhor, antes de organizar processos, controles ou sistemas.

{2}

Idea in practice

Governança não falha por falta de normas, mas por fragmentação

No cotidiano municipal, observa-se um padrão amplamente reconhecido por gestores, contadores e controladores:

- a estratégia é formulada em um espaço;
- o orçamento é discutido em outro;
- os riscos são tratados como exigência formal;
- os sistemas operam de forma compartimentada;
- o controle atua, muitas vezes, de forma tardia.

Cada parte, isoladamente, cumpre seu papel. O problema surge quando essas partes não se integram no momento da decisão.

O custo invisível da desintegração

Quando governança, gestão de riscos, controle interno e informação contábil não dialogam, o município paga um preço elevado:

- decisões defensivas, voltadas apenas à proteção individual;
- retrabalho administrativo;
- baixa capacidade de antecipação;
- dificuldade de explicar escolhas à sociedade e aos órgãos de controle.

Não se trata de falha técnica, mas de ausência de uma lógica decisória comum.

Governança como sistema vivo de decisão

Uma abordagem madura de governança municipal reconhece que:

- governança define direção;
- gestão de riscos ilumina **incertezas relevantes**;
- controle interno protege a **coerência da decisão**;
- a contabilidade fornece **informação qualificada**;
- a tecnologia integra e dá escala a esse processo.

Quando esses elementos operam de forma articulada, a gestão deixa de ser reativa e passa a ser intencional. A decisão deixa de ser um ato isolado e passa a ser um processo estruturado, consciente e defensável.

É nesse ponto que a governança deixa de ser conceito abstrato e se materializa no cotidiano da administração municipal.



Imagem Canva

{3}

Integração 4.0 – a mente do gestor como ponto de partida

Os referenciais de governança do TCU, os códigos de melhores práticas do IBGC e as diretrizes internacionais convergem em um ponto essencial: a **qualidade da governança** depende da qualidade do processo decisório.

Na prática municipal, isso se traduz em situações muito concretas:

- Decisões orçamentárias tomadas sem leitura integrada de riscos.
- Contratações formalmente corretas, mas desalinhadas da estratégia.
- Sistemas alimentados com dados, mas pobres em informação útil para decidir.

Antes de qualquer sistema ou metodologia, existe uma instância decisiva: a mente do gestor.

Organizações maduras não começam pela tecnologia. Começam por perguntas bem formuladas:

- O que precisamos decidir melhor neste município?
- Quais riscos realmente ameaçam nossos objetivos estratégicos?
- Que informações são essenciais para apoiar essas decisões?

É nesse ponto que soluções tecnológicas fazem diferença: **quando organizam a decisão, e não apenas o processo.**

Softwares de gestão, controle e governança tornam-se aliados poderosos quando estão a serviço de uma lógica clara de decisão — e não quando tentam substituí-la.

Box de mentoria – organizando a decisão antes do processo

Pare por um instante e reflita:

- Se amanhã você tivesse de tomar uma única decisão crítica para o seu município, quais informações realmente precisaria?
- **Quais riscos relevantes** você considera antes de decidir — e quais só aparecem depois, nos relatórios?
- O sistema que você utiliza hoje **ajuda a decidir** ou apenas a registrar o que já aconteceu?

Governança madura começa quando o gestor muda o foco da pergunta. Em vez de “o que preciso cumprir?”, passa a perguntar “**o que preciso decidir melhor?**”.

Sistemas, normas e controles só cumprem seu papel quando respondem a essa pergunta.

{4}

Checklist executivo – decidir melhor na gestão municipal

Antes de avançar com uma decisão relevante na gestão municipal — seja ela orçamentária, administrativa, contratual ou estratégica — vale uma pausa breve para verificar se a decisão está bem ancorada.

Use este checklist como **roteiro mental** de apoio à decisão, não como mais uma obrigação formal:

- **Propósito:** Está claro qual problema público esta decisão busca resolver?

- **Direção:** A decisão está alinhada aos objetivos estratégicos do órgão ou do município?
- **Riscos relevantes:** Quais riscos realmente podem comprometer o resultado (e não apenas os riscos listados em matriz)?
- **Informação qualificada:** Que dados contábeis, financeiros ou gerenciais sustentam esta escolha?
- **Controle adequado:** Os mecanismos de controle protegem a decisão ou apenas geram receio de agir?
- **Capacidade de execução:** Há condições reais — pessoas, recursos e tempo — para implementar o que foi decidido?
- **Acompanhamento:** Como esta decisão será monitorada e avaliada ao longo do tempo?
- **Accountability:** Esta decisão pode ser explicada com clareza aos órgãos de controle e à sociedade?

Responder honestamente a essas perguntas não elimina riscos, mas **reduz improvisações, fortalece a decisão e aumenta a segurança institucional.**



Imagem Canva

{5}

Síntese orientadora – organizando a mente do gestor

A experiência institucional e os principais referenciais de governança pública convergem para uma constatação simples e exigente: **boas práticas só geram valor quando orientam decisões reais.** Aplicadas de forma fragmentada ou meramente formal, perdem força e sentido

Organizar a mente do gestor significa, portanto, reorganizar a lógica da gestão municipal a partir de alguns eixos essenciais:

- **Propósito antes do procedimento** – clareza sobre o que precisa ser decidido vem antes do preenchimento de formulários ou da execução automática de rotinas;
- **Risco como critério de escolha** – riscos relevantes devem iluminar prioridades e alternativas, não apenas justificar controles posteriores;
- **Controle como proteção da decisão** – controles bem desenhados fortalecem a coerência da decisão; controles excessivos tendem a sufocar a ação legítima;
- **Informação como ativo estratégico** – dados, contabilidade e relatórios só cumprem seu papel quando se transformam em informação útil para decidir;
- **Tecnologia como meio** – sistemas e soluções digitais ampliam a capacidade de gestão quando estão a serviço de uma direção clara.

Quando esses eixos se alinham, a governança deixa de ser um conjunto de exigências dispersas e passa a funcionar como um sistema consciente de decisão e acompanhamento.

Em síntese, governar bem é menos sobre cumprir tudo e mais sobre avaliar com clareza, decidir com responsabilidade e acompanhar com disciplina.

Quando o gestor decide melhor, a organização aprende. Quando a organização aprende, o município entrega mais valor público.

Esse é o caminho, e ele começa, sempre, pela organização da mente de quem decide.

{6} Referências conceituais

Este microartigo dialoga com boas práticas consolidadas de gestão, governança, riscos e contabilidade aplicadas ao setor público, tendo como referências estruturantes:

- Tribunal de Contas da União (TCU) – referenciais de governança, gestão de riscos, controle interno e combate à fraude e corrupção, com foco na criação de valor público e na melhoria do processo decisório;
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) – códigos e boas práticas de governança aplicáveis ao setor público, com ênfase em direção estratégica, accountability e tomada de decisão responsável;

- Secretaria do Tesouro Nacional (STN) – Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público (MCASP), como base para a qualidade da informação contábil, transparência fiscal e suporte às decisões de gestão.

Essas referências são utilizadas como fundamento conceitual e orientador, e não como reprodução normativa, preservando o caráter prático, reflexivo e aplicado do texto.



***José Carvalho da Silva Neto**

Servidor da SEPLAN-PI, lotado na SEMARH PI, com 42 anos de experiência em gestão, controladoria e liderança. Ex-diretor-geral do TCE-PI, foi professor por três décadas e é autor de 17 livros (esgotados). Especialista em governança e gestão, comunicação e sociedade 5.0, neurociência e comportamento, inteligência artificial aplicada aos negócios, e gestão ESG e sustentabilidade, dedica-se a transformar conhecimento em soluções estratégicas com impacto positivo e duradouro nas pessoas e nas organizações.