



---

## Visão & Síntese

# A governança do município organiza a gestão ou apenas multiplica estruturas?

Uma leitura curta sobre como transformar direção, coordenação e accountability em capacidade real de governo

por José Carvalho da Silva Neto

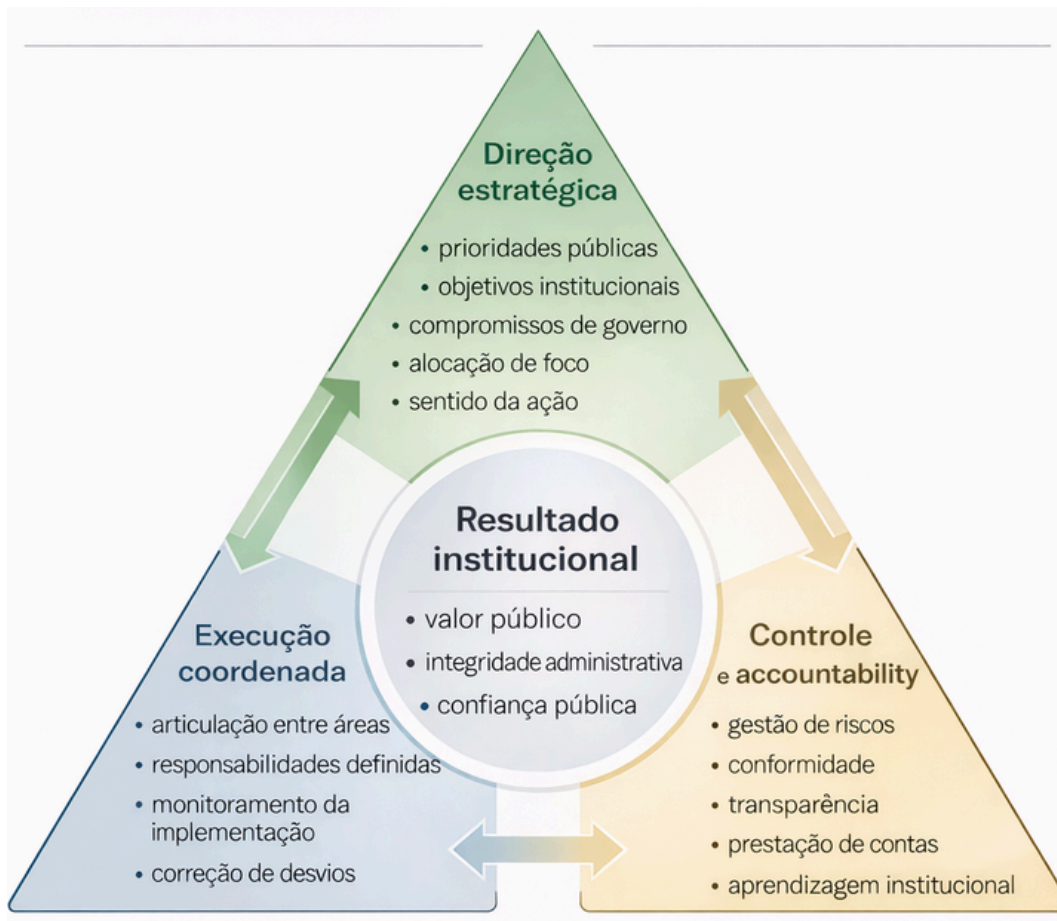
Governança municipal não é excesso de instâncias, comissões, normas ou camadas de controle. Ela só gera valor quando consegue organizar a direção estratégica, alinhar a execução e sustentar a responsabilização institucional. Essa é a conclusão central. Em muitos municípios, o vocabulário da governança já está presente, mas sua prática ainda permanece fragmentada, formalista ou excessivamente dispersa.

O problema, portanto, não está apenas na ausência de estruturas. Em muitos casos, o problema é justamente o contrário: há estruturas, mas elas não operam como sistema. Há planejamento sem coordenação suficiente, execução sem monitoramento consistente, controle sem retroalimentação estratégica e prestação de contas sem aprendizado institucional. O resultado é uma administração que parece organizada, mas decide de forma fragmentada.

A pergunta de gestão que organiza esta reflexão é direta: **o município possui um sistema coerente de direção, execução e accountability ou apenas um conjunto disperso de estruturas administrativas?**

Essa pergunta importa porque governança pública municipal não se resume a cumprir ritos. Ela precisa garantir direção, coerência, continuidade, controle e responsabilização sobre aquilo que o município decide fazer com seus recursos, suas políticas, seus riscos e seus compromissos públicos.

É por isso que o diagrama a seguir propõe uma leitura simples: a governança se fortalece quando três núcleos deixam de operar isoladamente e passam a atuar de forma integrada: direção estratégica, execução coordenada e controle com accountability.



Fonte: Elaboração própria.

## Como ler o diagrama

O diagrama organiza a governança municipal em três núcleos interdependentes. Seu objetivo é mostrar que governar bem não depende apenas de uma boa estratégia, nem apenas de boa execução, nem apenas de mecanismos de controle. Depende da capacidade de integrar essas três dimensões em torno de um centro comum: **resultado institucional com integridade e valor público**.

### Direção estratégica.

Este núcleo corresponde à capacidade de definir prioridades, orientar escolhas, estabelecer compromissos e dar sentido ao esforço institucional. Sem direção clara, a administração tende a dispersar energia, pulverizar recursos e operar de forma reativa. Governança começa quando o município sabe o que precisa priorizar e em que horizonte deseja produzir resultados.

## **Execução coordenada.**

A segunda dimensão é a capacidade de transformar direção em ação consistente. Aqui entram articulação entre secretarias, alinhamento entre áreas, definição de responsabilidades, monitoramento da implementação e capacidade de corrigir desvios ao longo do caminho. Sem coordenação, até boas diretrizes perdem efetividade.

## **Controle e accountability.**

O terceiro núcleo garante integridade, confiabilidade e responsabilização. Trata-se da capacidade de monitorar riscos, assegurar conformidade, gerar transparência, prestar contas e produzir aprendizagem institucional. Sem accountability, a governança perde legitimidade; sem controle, perde segurança; sem aprendizagem, repete falhas.

O centro do diagrama mostra o que acontece quando esses três núcleos operam de forma integrada: a governança deixa de ser soma de estruturas e passa a funcionar como sistema. É nesse ponto que o município fortalece sua capacidade de direção, reduz fragmentação administrativa, melhora a qualidade das decisões e aumenta a confiança pública.

A principal lição é clara: **governança pública municipal não é sobre criar mais estruturas, mas sobre fazer com que direção, execução e accountability trabalhem como partes de um mesmo sistema institucional.**

## **Implicação prática**

A governança do município deve ser avaliada por três perguntas centrais: **há prioridades claras, a execução está coordenada e os mecanismos de controle geram responsabilização e aprendizado?**

Quando a resposta a essas três perguntas é positiva, a governança deixa de ser discurso organizacional e passa a ser capacidade real de governo.

**No município, governança não é acumular instâncias; é transformar estruturas dispersas em direção pública coerente.**

## Referências

BRASIL. Secretaria do Tesouro Nacional.

Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público (MCASP). 11. ed. Brasília: STN, 2025. Disponível em: <https://www.tesourotransparente.gov.br>. Acesso em: 14 abr. 2026.

BRASIL. Secretaria do Tesouro Nacional.

Manual de Demonstrativos Fiscais (MDF). 15. ed. Brasília: STN, 2025. Disponível em: <https://www.tesourotransparente.gov.br>. Acesso em: 14 abr. 2026.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Tribunal de Contas da União.

Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública. Brasília: TCU, 2014.



### **José Carvalho da Silva Neto**

Servidor da SEPLAN-PI, lotado na SEMARH PI, com 43 anos de experiência em gestão, controladoria e liderança. Diretor-geral do TCE-PI (1990-1994), 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.