



GUIA PARA APLICAÇÃO DA GOVERNANÇA PÚBLICA MUNICIPAL

Autor: Augustinho Vicente Paludo

Orientador: Prof. Dr. Inácio Andruski Guimaraes

DOUTORADO PROFISSIONAL



[International 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Esta licença permite que outros remixem, adaptem e criem a partir do seu trabalho para fins não comerciais, desde que atribuam a você o devido crédito e que licenciem as novas criações sob termos idênticos.

1 INTRODUÇÃO

O conteúdo desse guia é para que você Prefeito(a), e sua equipe de líderes e gestores, possam compreender a importância da governança pública e decidir pela implementação em seu município.

A governança pública municipal chegou para ajudar você Prefeito(a) e sua equipe de gestores, transformando e aperfeiçoando o papel dos agentes públicos, do governo e das instituições. Chegou para que as decisões sejam íntegras, éticas, responsáveis e as ações atendam ao interesse público; chegou para influenciar práticas participativas e melhorar os serviços públicos e os resultados da administração municipal; chegou com viés democrático e olhar social, voltada para a promoção do bem comum e a redução das desigualdades sociais.

Governança vem de governo e posiciona-se estrategicamente acima da administração e da gestão: por isso é inadequada e incorreta a utilização da palavra governança para definir áreas ou atividades que são exclusivas da gestão ou de gerenciamento, como por exemplo, governança de pessoas, governança de projetos etc: essas atividades não são governadas, mas geridas e gerenciadas.

Governança é governar com as partes interessadas: assim, não se pode falar em governança pública municipal onde não existe espaço aberto às partes interessadas, ou onde essa participação é fictícia, sem nenhuma capacidade de influenciar nas decisões: onde os cidadãos, as partes interessadas, e os demais representantes da sociedade são meros espectadores.

Para que a boa governança pública seja implementada e produza os resultados esperados, a vontade política do(a) Prefeito(a) e dos dirigentes máximos é a questão mais importante, juntamente com gestores públicos competentes, éticos e comprometidos com o interesse público e o bem-estar da população.

É com esse novo olhar, uma nova cultura e muito comprometimento, que, no contexto da governança pública, se apregoa novos papéis aos atores políticos, aos gestores públicos e a sociedade civil: todos unidos e comprometidos com o alcance dos objetivos municipais, que devem concorrer para a promoção do desenvolvimento local, a redução das desigualdades sociais e o bem-estar da população do município.

Conciliando interesses, incentivando convênios, construindo parcerias, explorando as competências e pontos fortes do local, construindo objetivos comuns a serem perseguidos por todos, a governança pública ajuda a administração a construir o planejamento estratégico municipal capaz de levar o município ao crescimento e desenvolvimento, com geração de empregos, melhoria da renda, redução das desigualdades sociais e da pobreza; resultando em melhores condições de vida para toda a população do município.

Com a implementação e funcionamento da governança pública municipal ganha você prefeito(a), visto que uma boa governança melhora a prestação de serviços e os resultados da administração, fortalecendo a legitimidade do governo municipal; ganham as instituições públicas, que melhor organizadas, orientadas e direcionadas pela governança tem melhores condições de cumprir sua missão e alcançar bons resultados, sendo reconhecidas pela sociedade; ganham os cidadãos, com melhor acesso e qualidade dos serviços públicos, que podem contribuir para a melhoria de sua qualidade de vida; e ganha toda a comunidade local, pois a governança também contribui para o desenvolvimento econômico e social do município, e o bem-estar de todos os seus cidadãos.

FOTO DA CIDADE SEDE DE UM MUNICÍPIO DE PEQUENO PORTE



FONTE: Gerada pela inteligência artificial (2025).

2 OBJETIVOS DO GUIA

Os objetivos do guia para aplicação da governança pública municipal, são:

- a) contribuir para que o Prefeito, equipe de gestores e lideranças municipais, compreendam a importância da governança pública, e decidam pela sua implementação no município;
- b) demonstrar que o caminho para a implementação da governança é possível e viável;
- c) fomentar os atores locais a participarem da governança e administração do município;
- d) esclarecer que a governança exige requisitos mínimos de funcionamento.

3 O QUE É A GOVERNANÇA PÚBLICA MUNICIPAL?



FONTE: Disponível em: <https://br.freepik.com/fotos-vetores-gratis>.

A governança pública municipal é um sistema que reúne o político (governabilidade-prefeito), o administrativo (instituições públicas-gestores), o democrático (sociedade civil-partes interessadas) e o social (bem comum-pessoas), numa articulação que privilegia o diálogo e a tomada de decisão conjunta com os

atores locais, voltada para a melhoria da administração e da gestão, à solução de problemas locais e ao desenvolvimento local, priorizando ações cujos resultados contribuam para a promoção do interesse público e a melhoria do bem estar da população do município.

Para o(a) Prefeito(a) a governança pública reflete a capacidade administrativa, financeira e técnica de governar: de decidir e implementar políticas públicas que atendam às necessidades da população local, de forma participativa, com eficácia e preservação do equilíbrio fiscal. Nesse nível, a governança contribui para um governo municipal melhor organizado e uma sociedade local mais participativa, resultando num município mais estável e melhor administrado financeiramente, com maior justiça social, e com um projeto público capaz de agregar múltiplos interesses e motivar os seus habitantes.

Nas instituições públicas municipais a governança pública compreende o sistema que governa a instituição com as partes interessadas, direcionando as decisões e ações para o interesse público social e a promoção do bem comum, monitorando o desempenho da administração e a atuação dos gestores, e assegurando o gerenciamento de riscos, a avaliação dos resultados, a transparência, a prestação de contas e a responsabilização dos agentes com poder de decisão.

Nesse nível a governança contribui para reorganizar as instituições públicas e preparar a gestão para melhorar a eficiência interna e prestar bons serviços, e para que os resultados externos atendam às necessidades da população local, e solucionem problemas sociais, com efetividade e sustentabilidade.

4 DIRETRIZES, PREMISSAS, PRINCÍPIOS

As diretrizes, premissas e princípios são a base para a estruturação, implementação e aplicação da governança pública municipal: a partir delas serão elaboradas as regras, reorganizada a estrutura e delineadas as práticas que tornarão a governança uma realidade no município.

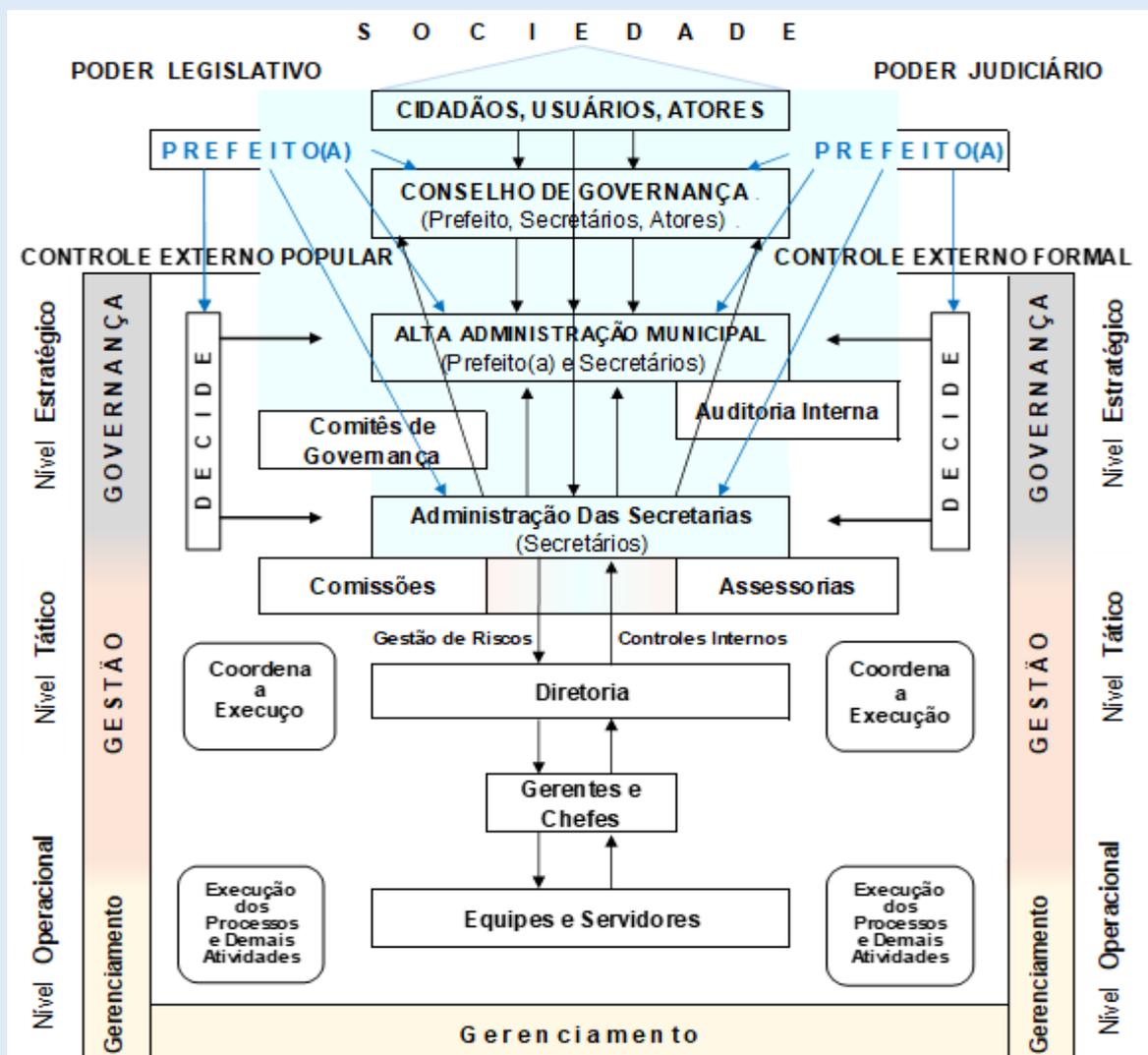
As diretrizes e princípios para a governança pública municipal, poderão ser selecionadas dentre as contidas no Decreto 9.203/2017, no Guia de Política de Governança do Governo Federal, no Referencial de Governança Organizacional do TCU, e no Guia das Melhores Práticas de Governança do IBGC.

Nesses conteúdos encontram-se, também, explicações para os seguintes princípios da governança pública: ética, integridade, confiabilidade, melhoria regulatória, equidade e participação, capacidade de resposta, prestação de contas e responsabilidade (accountability), transparência, sustentabilidade.

As dez premissas para a governança pública encontram-se no Livro Governança Organizacional Pública (Paludo, Oliveira, 2024): governar e administrar visando o bem comum; adotar critérios para nomeação de gestores; valorizar os recursos humanos; conhecer e compreender a governança; planejar antes de implementar; instituir processo para tomada de decisão estratégica; indissociabilidade entre governança, planejamento estratégico e gestão; sem participação efetiva não há governança; combater a corrupção em todas as suas formas; e, menos burocracia e mais ação e resultados.

Todavia, não deve ser feita simplesmente uma cópia, mas selecionadas as diretrizes, princípios e premissas que o(a) Prefeito e sua equipe querem implementar em seu município, pois são a base para a governança pública municipal.

5 SISTEMA DE GOVERNANÇA E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL



FONTES: TCU (2020), RGP (2021), Paludo & Oliveira (2024).

NOTA: Elaboração do autor.

No sistema de governança e administração pública municipal, acima de tudo tem a sociedade e os cidadãos, que são os verdadeiros detentores do poder, conforme parágrafo único do artigo primeiro da CF/1988. Os poderes Legislativo e Judiciário, assim como os órgãos de controle formal, delimitam e influenciam na atuação da governança.

Ao(a) sr(a) Prefeito(a), como representante eleito democraticamente para exercer o poder municipal, cabe o papel principal, que no contexto da governabilidade posiciona-se acima do conselho de governança, visto esta ser um meio de operação da governabilidade.

No conselho de governança o(a) Prefeito(a) assume o papel de agente principal, que deve ouvir e analisar as demandas e sugestões das partes e zelar pela equidade entre os partícipes. No âmbito da alta administração municipal ele é a principal autoridade administrativa e quem decide as questões estratégicas, e no âmbito da administração e da gestão das secretarias municipais, é o agente quem tem poder de influenciar diretamente nas decisões.

O conselho de governança municipal, composto pelo(a) Prefeito(a), secretários municipais e atores sociais definidos pelos municípios, e tem a missão de debater temas relevantes, assessorar e influenciar a tomada de decisão estratégica, supervisionar e monitorar a administração, avaliar os resultados, e zelar pelo interesse público e pelo bem comum. Os representantes da sociedade civil, além de um cidadão comum, podem ser dos setores de segurança, saúde, educação, academia e mercado.

A alta administração municipal, composta pelo(a) Prefeito(a) e secretários municipais fazem parte da estrutura da governança, que contam com o apoio dos comitês de governança, e da auditoria interna. O fundo azul-claro demonstra que a governança se estende até a cúpula da administração das secretarias municipais (os secretários), e um flash de ligação que chega até a diretoria, para assegurar o correto entendimento das decisões da governança e o seu alinhamento com as atividades táticas e operacionais.

Os secretários municipais administram as demais secretarias municipais, com o apoio de comissões e assessorias; e, juntamente com os diretores, também são responsáveis pela gestão de riscos e controles internos.

No nível tático das secretarias municipais, têm-se a área de gestão, em que as diretorias coordenam a execução dos serviços e atividades, e contribuem, em todos os aspectos, para administração das secretarias municipais. Os diretores são responsáveis pela gestão e pela coordenação da execução, que deve estar alinhada com as orientações da governança e as ordens específicas dos secretários das respectivas áreas.

O nível operacional reflete a área de gerenciamento, com os gerentes e chefes, as equipes de trabalho e demais servidores, que são responsáveis diretos

pela prestação dos serviços públicos municipais e execução das demais atividades operacionais.

Conforme se verifica, na figura e nas explicações, o sistema de governança e administração pública municipal é um sistema complexo, formado por muitos atores e elementos inter-relacionados. Ainda que alguns atores detenham maior fatia de poder, ou maior responsabilidade, todos os envolvidos na governança pública municipal devem atuar harmonicamente para que os resultados pretendidos pelas partes interessadas possam ser alcançados, e para que o município possa avançar nos aspectos econômico, ambiental e social.

A governança e a gestão são auxiliadas pelos comitês, auditoria interna, controles internos, assessorias e comissões; e, se possível, deve ser implementada a gestão de riscos e o programa de integridade.

A estrutura do sistema de governança e administração pública municipal é uma proposta, que deverá ser adaptada a realidade de cada município.

6 IMPLEMENTAÇÃO DA GOVERNANÇA PÚBLICA MUNICIPAL



FONTE: O autor (2025).

A administração e a gestão existem e continuarão a existir, mas a governança pública municipal precisa ser implementada. Para guiar sua implementação, propomos as seguintes etapas:

1. Decidir pela Implementação da Governança

Como autoridade máxima municipal, cabe ao(a) Prefeito(a) à decisão de implementar a governança em seu município.

O(a) Prefeito(a), ouvindo a administração, os gestores e demais lideranças, e considerando as necessidades, potencialidades, estrutura e recursos do município, definirá como a governança será implantada.

Essa decisão deve ser formalizado mediante ato normativo, para que todos os atores envolvidos na governança tomem conhecimento e deem sua contribuição. Isso porque a decisão é do(a) Prefeito(a), mas a alta administração é quem será responsável pela implementação, e precisará da colaboração de todos nessa missão.

Implantar a Governança pública na prefeitura é um desafio, porém ela trará diversos benefícios ao município, como: melhorar a administração e a gestão, reforçar os laços com a sociedade, preservar o interesse público, promover a ética e a responsabilidade dos gestores, reforçar a transparência, melhorar a eficiência e a eficácia, e gerar resultados que atendam as partes interessadas e contribuam para o bem estar da população local.

2. Designar e Capacitar Equipe de Apoio à Implementação da Governança

O primeiro passo para a boa governança é capacitar os membros da alta administração (TCU, 2014); ou seja, é preciso conhecer antes de implementar.

Considerando que essa equipe de líderes influenciará o processo de implementação da governança, e também o direcionamento das ações e a busca dos resultados, é indispensável que existam critérios técnicos e profissionais para a escolha dessas lideranças e gestores locais, que incluam a ética, a competência e o comprometimento.

Essa equipe deve ser multidisciplinar e composta por três a seis agentes, das áreas de administração, direito, planejamento, rh, ti. O treinamento deve capacitá-los para a compreensão do que é a governança: os fundamentos, a essência, os principais papéis, formas de aplicação, e a segregação das atribuições da governança e da gestão.

A RGB(2021) sugere que essa capacitação vá além, de forma a proporcionar que toda a sociedade municipal compreenda o que é a governança. Para isso podem ser utilizados palestras, folders e divulgações na página da internet; fato que reforça a importância de a comunicação municipal ser clara, continua e eficaz.

3. Diagnosticar a Administração e Gestão Municipal

É preciso saber onde se está para definir aonde se quer chegar (Paludo, 2024-a). Utiliza-se a matriz SWOT para analisar o ambiente e processos internos, e também o ambiente externo.

O ambiente interno é representado pela estrutura e recursos e revela as forças e fraquezas que podem colaborar ou dificultar o alcance dos objetivos. O ambiente externo compreende as necessidades da população, as ameaças e oportunidades para o alcance dos resultados pretendidos.

No aspecto administrativo o diagnóstico interno compreende: planejamento; finanças; gestão de pessoas; gestão do conhecimento; desburocratização; riscos, bem como os processos gerenciais, de suporte e finalísticos.

A esses itens devem ser acrescentados os de interesse da governança: como ocorre a tomada de decisão estratégica; como são nomeados os gestores; se existe auditoria interna; se existe gestão de riscos; se existem canais para as partes interessadas; se as partes participam das decisões; se existem ações e práticas voltadas a transparência, prestação de contas e responsabilização.

O resultado dessa análise servirá de base para definir os principais aspectos em que é necessário aperfeiçoar ou mudar a estrutura e as práticas atuais do município, por outras alinhadas com as orientações da governança.

4. Estabelecer Normas de Governança

A governança pública observa as normas e princípios que orientam a atuação pública; todavia devem existir normas específicas para a governança pública municipal, que proporcionem segurança jurídica a todos os atos decorrentes.

Devem ser escolhidas dentre as contidas no (Decreto 9.203/2017; TCU, 2020; RGB, 2021; IBGC, 2023; e Paludo & Oliveira, 2024) as premissas, diretrizes e princípios de governança, que assegurem transparência, processo participativo para as principais decisões, preservação do interesse público, ações voltadas para o bem comum, monitoramento das atividades, prestação de contas (accountability), e responsabilização dos agentes com poder de decisão.

Essas escolhas são os pilares, são a base para a elaboração das normas e regras de governança, e definem a política de governança adotada para o município. As regras elaboradas devem ser claras, passíveis de serem compreendidas pelos gestores públicos locais, e traduzidas em atividades práticas no dia a dia dos órgãos e entidades públicas municipais.

É a alta administração municipal que deverá traduzir essas escolhas em normas, manuais, guias e recomendações. Elaboradas, todos estão sujeitos as

regras e devem zelar pelo seu cumprimento, incluindo atores privados convidados a participar em assuntos públicos.

Essas normas e regras devem ser mais que documentos: devem ser instrumentos de suporte e fomento para a mudança da cultura municipal, capazes de induzir novas práticas administrativas e de gestão que atendam a comunidade local e tornem a governança pública municipal uma realidade positiva.

5. Reorganizar a Estrutura e as Competências

A implementação da governança implica em mudança de visão e de práticas, com alteração e reorganização da estrutura administrativa, segregação de funções, atribuições de competências e responsabilidades.

A proposta do sistema de governança apresentada nesse guia, demonstra a estrutura da governança e administração pública municipal, que deve ser adaptada para cada município. Por isso é preciso identificar a realidade local, as necessidades, as possibilidades, as pretensões, para depois dar sequência a reestruturação e reorganização.

Não será criada estrutura paralela, porque a governança utiliza os agentes e a estrutura da administração e da gestão para fazer acontecer: trata-se de reorganização da estrutura municipal existente, sob a ótica da governança, de forma a fortalecer e organizar a administração e otimizar a gestão, tornando-a mais capaz de melhorar os serviços públicos, implementar os planos, superar as adversidades, e produzir bons resultados.

Junto com a reorganização da estrutura, deverão ser definidas as principais funções da governança (conselho, comitês, alta administração, auditoria) e da administração e gestão (secretarias, diretorias, assessorias, comissões), com detalhamento das responsabilidades relacionadas as atividades de recursos humanos, planejamento, implementação, controle, avaliação; especificando a competência para a tomada de decisão: a quem compete decidir o quê.

Para ajudar nessa questão pode-se verificar a segregação das atribuições da governança e da gestão na Dissertação de Mestrado ou na Tese de Augustinho Vicente Paludo (UTFPR), ou no Livro Governança Organizacional Pública de Paludo e Oliveira, 2024.

Em síntese: todas as áreas e principais cargos deverão ter a descrição de suas competências e responsabilidades, e quando necessário, regras de funcionamento. Dessa forma, as decisões e ações da governança e da administração estarão de acordo com as normas, e, portanto, legitimadas para produzirem os resultados desejados.

6. Governar com as Partes Interessadas

A governança é um governo com as partes interessadas, e não apenas formalmente, mas na prática.

A participação de atores é característica essencial da governança pública, e onde não existe essa participação não se pode falar em governança (Paludo e Oliveira, 2024), até porque a governança só funciona onde os atores envolvidos participam (Terra, 2023).

Nos municípios, a necessidade de articulação com diversos atores em busca da boa governança exige o envolvimento dos gestores, servidores das mais diversas áreas, e atores locais; onde a articulação, a colaboração, a integração e a cooperação devem estar presentes.

E para que essa participação seja efetiva, deve existir equidade e redução da assimetria de poder, num ambiente em que as partes tenham voz e vez: sejam ouvidas e suas propostas analisadas e consideradas na tomada de decisão.

Assim, a administração municipal deve providenciar a abertura de canais robustos e acessíveis, que permitam a participação dos atores locais nas principais decisões estratégicas municipais, na fiscalização da execução, e na avaliação de resultados.

Ainda, é preciso uma comunicação clara, que permita a compreensão dos temas discutidos e desperte o interesse de participação nos atores locais, e que leve a mensagem do anseio social aos agentes da governança: ao prefeito(a) e alta administração.

E essa participação não é limitada; sempre que a administração entender importante, e mesmo que não se trate de questão estratégica, é possível a abertura para coleta de opinião dos atores e da sociedade municipal quanto aos mais variados aspectos administrativos e de gestão; afinal, 'governança é governar com as partes interessadas', e a amplitude dessa participação será definida por cada município.

7. Implementar as Práticas Orientadas pela Governança

O mais adequado é denominar de 'práticas de gestão orientadas pela governança', haja vista que a governança é estratégica e não operacional; e quem executa essas práticas é a administração e a gestão.

A execução da política de governança fica a cargo de cada secretaria, que, a partir das normas, manuais, guias, e demais recomendações recebidas do(a) Prefeito(a), conselho de governança e alta administração, deve transformá-las em atividades práticas de gestão, no dia a dia.

A implementação da governança é um processo gradual em que a articulação e integração precisam estar presentes, haja vista que a boa governança se faz por meio de ações harmônicas com vistas a adotar as práticas que melhor contribuam para o alcance dos resultados

A aplicação da governança vai além dos mecanismos de liderança, estratégica e controle propostos pelo TCU (2014), visto que são necessárias outras ações para que as definições e orientações expressadas em diretrizes, premissas, princípios e normas, se tornem realidade nas práticas municipais.

Considerando que se trata de novas práticas, o papel das lideranças municipais, comprometidas com a ética, o interesse público, e o alcance de resultados, é de fundamental importância para indicar o caminho, motivar os servidores e colaboradores, influenciar comportamentos e práticas, identificar as potencialidades dos partícipes e extrair de cada um, ou da equipe, o que tem de melhor; direcionando esses esforços para a geração de resultados que atendam o interesse público-social.

A implementação da governança é um processo de aprendizado, no qual é comum existir dificuldades, e, até mesmo falhas na implementação e na sua aplicação no dia a dia: assim, a tentativa “erro x acerto” também é válida: as práticas que se mostrarem possíveis e forem gerando bons resultados devem ser continuadas e as práticas cujos resultados não foram os esperados devem ser substituídas ou aprimoradas.

Todavia, é preciso assegurar-se que a governança seja implementada com seus elementos essenciais, caso contrário não haverá governança, e as instituições públicas municipais cairão em descrédito por “utilizar os novos conceitos para mascarar as velhas práticas” (Silva, Costa, Martins, 2024, p.20), fazendo com que “o processo de governança local resulte em uma ilusão” (Furtado & Silva, 2018, p.7).

Assim, para que a governança pública municipal possa ser considerada implementada, ao final do processo deve existir: normas e regras de governança; definição de competências e responsabilidades; critérios para a nomeação de gestores; espaço para a participação das partes interessadas; auditoria interna; gestão de riscos; e observância dos princípios da ética, transparência, prestação de contas e responsabilização dos agentes com poder de decisão.

8. Monitorar o Avanço da Governança

A medida em que os direcionamentos e orientações emanados da governança e da alta administração são produzidos e colocados em prática, são transformadas ou melhoradas a execução das atividades e ações.

A governança vai monitorar a atuação da administração e da gestão para verificar se as práticas estão alinhadas com as normas e demais orientações da governança, e se estão voltadas para o interesse público e para a promoção do bem comum. Mas não só a governança: a própria administração e a gestão também farão atividades de monitoramento, com a finalidade de identificar gargalos e pontos críticos, visando realinhamento ou correção de rumo, e a continuidade na execução dos planos, serviços e atividades.

Devem ser feitas reuniões da governança e da administração, onde os principais atores da governança (internos e externos) poderão acompanhar as etapas de implementação, propor correções de rumos, e apresentar propostas de melhorias. Essa multidisciplinariedade de atores amplia a visão dos membros da governança e dos gestores municipais, e facilitará a apresentação de propostas de soluções e de melhorias.

Em aproximadamente um ano já será possível perceber as primeiras mudanças positivas, com a compreensão do valor gerado pelas novas práticas administrativas guiadas pela governança e levadas a termo pela gestão.

Esse reconhecimento é fator de motivação para toda a equipe de atores envolvidos, que facilita a consolidação dessas práticas orientadas pela governança, e que serve de suporte para avanços mais significativos.

9. Avaliar, Revisar e Inovar

Os resultados tanto indicam o sucesso, a necessidade de melhoria, ou o fracasso da tentativa, e servem de base para a manutenção das práticas eficientes e para mudanças das práticas inadequadas.

A medida em que a avaliação identifique os resultados que forem aparecendo, é importante que a comunicação se faça presente e leve ao conhecimento das partes interessadas e da sociedade, as boas práticas e os resultados alcançados com a implementação da governança pública no município. Isso diminui a resistência e facilita a aceitação, legitimando a própria governança.

Os resultados da avaliação devem ser divulgados para a população do município, em cumprimento ao princípio da transparência, com canais específicos para colher o feedback, cujas manifestações devem ser consideradas na tomada de decisão quanto a manutenção ou alteração do programa, projeto, ação ou serviço.

Assim, o subsídio para a revisão e aperfeiçoamentos não devem surgir apenas dos resultados da avaliação formal, mas também da opinião da população local e de diálogos que reúnam representantes do conselho da governança, da alta administração, da gestão, dos servidores e dos principais atores locais: juntos, esses atores poderão discutir e encontrar formas que melhor se apresentam como

adequadas para corrigir eventuais falhas detectadas, resolver problemas, e avançar na melhoria de práticas existentes ou na implementação de novos projetos.

A avaliação fornece a(o) Prefeito(a) e sua equipe, informações que servem de subsídio para a tomada de decisão quanto a manutenção, correções, e aperfeiçoamento das práticas. A solução para problemas locais podem ter origem tanto na equipe multidisciplinar como na manifestação de cidadãos e atores locais.

A inovação consiste em ousar fazer diferente, fazer melhor, com menor custo ou melhores resultados: considerando as competências, recursos e tecnologia de cada município.

Mesmo que os resultados sejam positivos, inovar deve ser uma constante; até que seja possível verificar um funcionamento da administração e da gestão compatível com a capacidade e a realidade de cada município, alinhado com as principais orientações da governança, voltado para o interesse público e a promoção do bem comum, e capaz de gerar resultados sustentáveis e satisfatórios para a maioria das partes interessadas.

Assim, a governança pública municipal tem seu próprio ciclo, que começa com a decisão política do(a) Prefeito(a) e culmina com a avaliação dos resultados obtidos, a revisão das normas e práticas, e a ousadia de inovar e fazer o melhor, sempre visando à promoção do interesse público e o bem comum da população do município.

7 MENSAGEM FINAL

Senhor(a) Prefeito(a), equipe de gestores e demais lideranças municipais e atores locais: a governança pode trazer resultados incríveis para o seu município se for corretamente implementada, contar com gestores éticos e comprometidos, e uma estrutura minimamente adequada.

Portanto, vá em frente sr(a) Prefeito(a), e dê o primeiro passo: determine que a governança seja implementada em seu município. Se precisar, faça uma parceria com universidades, professores e profissionais: muitos darão sua contribuição por um valor mínimo e alguns nem irão cobrar, e vão ajudar somente pela satisfação de estar fazendo algo útil para população municipal.

Todavia, alerta-se que a governança tem requisitos mínimos para validar sua implementação: devem existir premissas, diretrizes, princípios, estrutura e

práticas mínimas para assegurar que as decisões, ações e resultados estejam voltados para o interesse público e o bem comum, com espaço para a participação dos atores locais, respeitadas as normas e princípios aplicáveis à administração e aos gestores públicos, e observadas a transparência, a prestação de contas, e a responsabilização dos agentes com poder de decisão.

Por fim, registre-se que a solução para melhorar a administração e as práticas municipais não virá de um único agente “salvador da pátria” e nem será fácil, mas deverá ser construída com a participação e comprometimento de todos os atores locais.

Se você sr(a) Prefeito(a) implementar a governança pública municipal e compartilhar um pouco do seu poder com as partes interessadas, o resultado pode ser uma verdadeira revolução na melhoria dos serviços públicos e resultados municipais, com reflexos diretos e positivos para o governo municipal, as instituições públicas, a sociedade local e para todos os habitantes do município.

PREFEITO DANDO SINAL POSITIVO PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA GOVERNANÇA



FONTE: Disponível em: <https://br.freepik.com/fotos-vetores-gratis/prefeito-desenho>.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Decreto Federal n.º 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

BRASIL. GPGP - Guia da Política de Governança Pública do Governo Federal. Brasília, 2018.

BRASIL. TCU - Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdicionados do TCU**. 3.ed. Brasília, 2020.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código de melhores práticas de governança corporativa**. 6.ed. São Paulo: IBGC, 2023.

PALUDO, Augustinho V. **Governança pública municipal aplicada na administração, gestão e planejamento para o desenvolvimento local**. 2025. 255f. Tese (UTFPR, 2025, 255p).

PALUDO, Augustinho V.; OLIVEIRA, Antonio G. **Governança organizacional pública e planejamento estratégico para órgãos e entidades públicas**. 2.ed. São Paulo: Editora Foco, 2024.

RGP. Rede de Governança Pública. **Governança pública municipal transformando sua administração**. Rede de Governança Brasil. 2. ed. Brasília: NT Editora, 2021. 100p.