

Governança como sistema de execução no setor público e no terceiro setor

Guto Scherer

Secretário Executivo – Fundação Ulysses Guimarães

A Governança é frequentemente tratada como mecanismo de controle. Na prática, sua função mais relevante não é controlar – é garantir execução. Instituições públicas e organizações do terceiro setor convivem com um desafio recorrente: boas ideias, bons diagnósticos e até boas decisões estratégicas que não se traduzem em resultados.

Planos são aprovados, projetos são anunciados e diretrizes são estabelecidas, mas a execução não acompanha a intenção.

O problema, na maioria dos casos, não está na estratégia. Está na ausência de um sistema que conecte decisão à execução.

Governança, quando corretamente estruturada, é esse sistema.

O erro mais comum é tratar a governança como instância de validação formal. Conselhos se reúnem, analisam documentos, aprovam pautas e registram atas. Tudo está formalmente correto, mas pouco disso impacta a capacidade real da instituição de entregar resultados.

Sem mecanismos de acompanhamento, sem clareza de responsabilidade e sem estrutura de execução, a governança se limita a observar o que já aconteceu. Não interfere no que precisa acontecer.

A experiência recente de reorganização da Fundação Ulysses Guimarães evidencia que a governança eficaz depende de três elementos operacionais: fluxo, responsabilização e monitoramento.

O primeiro elemento é o fluxo estruturado de decisões e projetos. Nenhuma iniciativa relevante deve surgir ou avançar sem passar por um processo definido. Ideias precisam ser avaliadas, aprovadas, estruturadas e acompanhadas dentro de um sistema único. Esse fluxo reduz a dispersão, evita sobreposição de esforços e garante alinhamento estratégico.

O segundo elemento é a responsabilização clara. Toda decisão precisa ter um responsável direto pela execução. Sem essa definição, não há accountability possível. Projetos atrasam, prioridades mudam e ninguém responde objetivamente pelo resultado. Governança eficaz elimina essa ambiguidade: cada entrega tem um dono.

O terceiro elemento é o monitoramento contínuo. A execução não pode depender exclusivamente de boa vontade ou iniciativa individual. É necessário um mecanismo institucional de acompanhamento, com indicadores, frequência definida e capacidade de intervenção. Esse papel, em estruturas mais maduras, é exercido por um PMO ou função equivalente.

Na prática, esses três elementos transformam a governança em um sistema ativo. O conselho deixa de ser apenas um órgão deliberativo e passa a atuar como instância de orientação e supervisão real da execução.

Esse modelo altera também o papel da Secretaria Executiva. De suporte administrativo, passa a atuar como integradora do sistema de governança, garantindo que decisões estratégicas sejam traduzidas em processos executáveis e acompanháveis.

No setor público e no terceiro setor, essa abordagem é ainda mais relevante. Diferentemente do setor privado, onde a pressão por resultado financeiro impõe disciplina natural à execução, essas instituições frequentemente operam com múltiplos objetivos, restrições orçamentárias e alta complexidade política.

Sem um sistema claro, a tendência é a fragmentação: projetos paralelos, iniciativas desconectadas e baixa capacidade de entrega.

A governança como sistema de execução resolve esse problema ao criar uma lógica única de funcionamento. Decisões estratégicas passam a ser desdobradas em projetos estruturados, acompanhados por indicadores e vinculados a responsáveis claros.

Esse modelo também reduz riscos institucionais. Ao estabelecer fluxos formais, responsabilidades definidas e mecanismos de monitoramento, a instituição diminui a probabilidade de falhas operacionais, desvios de finalidade e riscos de responsabilização.

Outro ganho relevante é a melhoria na qualidade das decisões. Quando o conselho passa a ter acesso a informações estruturadas sobre a execução — e não apenas a relatórios descritivos — sua capacidade de orientação aumenta significativamente. Decidir deixa de ser um exercício abstrato e passa a ser um processo baseado em evidência.

Esse é o ponto central: governança não é apenas sobre decidir melhor. É sobre garantir que o que foi decidido aconteça.

No contexto do setor público e do terceiro setor, onde o impacto das decisões é coletivo e os recursos são limitados, essa capacidade é decisiva. Instituições que não conseguem executar desperdiçam potencial, perdem credibilidade e comprometem sua missão.

Por outro lado, instituições que estruturam sua governança como sistema de execução conseguem transformar estratégia em resultado de forma consistente, mesmo em ambientes complexos.

A diferença não está na qualidade das ideias. Está na capacidade de implementá-las. E é exatamente essa capacidade que define o valor real da governança.