

TRILHA DE CAPACITAÇÃO DE AGENTES PÚBLICOS MUNICIPAIS

Governança e Gestão Estratégica da Cultura Municipal

Capacitação 1 · 120 minutos



Secretaria de Estado da
Cultura e Economia Criativa



POLÍTICA NACIONAL
ALDIR BLANC
DE FOMENTO À CULTURA



Um município com tudo no lugar

Secretaria de cultura

Conselho instalado

Fundo criado por lei

Plano aprovado

E, mesmo assim, nenhuma decisão relevante sobre a cultura do território passa por essas instâncias.

Quem tem conselho instalado? Quem lembra da última decisão que ele tomou?

A TESE DA AULA

Governança cultural municipal não é um conjunto de valores declarados. É um conjunto de decisões rastreáveis.

Quem decide · com base em quê · como isso é verificado

Governança – “1992: um marco da governança moderna”

Reino Unido, 1992 · Relatório Cadbury

O problema

Escândalos financeiros e falências inesperadas de grandes empresas abalam a confiança dos investidores.

O diagnóstico

A falha não estava nas regras contábeis. Estava na estrutura de decisão das empresas.

A resposta

Primeiro código de governança do mundo: conselhos, responsabilidade dos administradores, conselheiros independentes e auditoria.

Cumprir ou explicar

O princípio que o Cadbury legou ao mundo corporativo

A empresa listada adota a recomendação do código — ou justifica publicamente por que não adotou.

No setor público, parte relevante dessas escolhas deixa de ser apenas voluntária: competências, procedimentos, responsabilidades e controles são disciplinados pelo ordenamento jurídico e estão sujeitos a fiscalização.

Do conselho de administração à secretaria municipal



O Decreto de 2017 é consequência do percurso, não o seu início.

Por que isso chega à secretaria de cultura

- 1 O recurso deixou de ser eventual e passou a ser continuado
- 2 A adesão ao sistema de cultura virou condição de acesso
- 3 O controle externo passou a examinar a área com o mesmo rigor
- 4 A responsabilização é pessoal: quem assina responde

Governança não é sofisticação. É o que permite a uma secretaria pequena decidir de forma defensável.

Princípios da governança pública

Duas fontes que o gestor municipal precisa conhecer

Referência internacional

IFAC e CIPFA — International Framework: Good Governance in the Public Sector, edição de 2026. Sete princípios.

Norma brasileira

Decreto nº 9.203/2017 — política de governança da administração pública federal. Seis princípios.

Para que serve o Framework

IFAC e CIPFA · International Framework: Good Governance in the Public Sector

Maior engajamento das partes interessadas, fiscalização rigorosa e supervisão de quem determina a direção estratégica conduzem a intervenções mais eficazes e a melhores resultados para o público.

Adaptável

Reconhece a variação de legislações e estruturas entre jurisdições. Serve a uma secretaria pequena sem adaptação formal.

Não substitui a norma

É referência para quem desenvolve, atualiza ou revisa códigos próprios de governança.

É por isso que ele interessa a um município que pretenda editar norma própria de governança cultural.

Sete princípios, quatro compromissos

Leitura sintética, útil na conversa com a alta gestão municipal.

Integridade e ética

Padrões elevados de comportamento e respeito ao Estado de Direito.

A

Transparência e prestação de contas

Abertura nas decisões e responsabilidade perante os cidadãos.

B · G

Eficiência e eficácia

Definir resultados, escolher intervenções e monitorar desempenho.

C · D · E

Gestão de riscos e controles

Controles proporcionais e controle interno efetivo.

F

Sete princípios interligados.

Os sete princípios (IFAC e CIPFA, 2026)

A e B sustentam os demais: eles atravessam a aplicação de C a G.

A

Compromisso com valores éticos e respeito ao Estado de Direito

B

Confiança por abertura e engajamento das partes interessadas

C

Definir os resultados em benefícios econômicos, sociais e ambientais sustentáveis

D

Determinar as intervenções necessárias para alcançar esses resultados

E

Desenvolver as capacidades da entidade e de sua liderança

F

Gerir riscos, oportunidades e desempenho por controles internos robustos

G

Transparência, prestação de contas e auditoria para responsabilização efetiva

O mesmo princípio, na secretaria de cultura

O framework transforma cada princípio em pergunta. Estas são as versões municipais.

- A** O edital foi julgado sem interferência de interesse pessoal?
- B** O conselho e os agentes culturais foram ouvidos antes da decisão, ou depois?
- C** A ação cultural declara qual benefício pretende deixar no território?
- D** Entre as alternativas possíveis, por que esta foi a escolhida?
- E** A equipe tem quem saiba fazer o que o edital exige?
- F** O que pode dar errado nesta execução está mapeado e acompanhado?
- G** Quem não participou entende, pelo que foi publicado, o que aconteceu?

Decreto nº 9.203/2017: a versão brasileira

PRINCÍPIOS (art. 3º)

Capacidade de resposta

Integridade

Confiabilidade

Melhoria regulatória

Prestação de contas e responsabilidade

Transparência

MECANISMOS (art. 5º)

Liderança Quem conduz e responde

Estratégia Para onde se vai

Controle Como se verifica

Avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas às políticas públicas e aos serviços de interesse da sociedade.

Art. 2º, I — conceito legal de governança pública.

O que converge e o que cada fonte enfatiza

	IFAC e CIPFA (2026)	Decreto nº 9.203/2017
Convergência	Ética e integridade · transparência · prestação de contas · riscos e controle interno	Integridade · transparência · prestação de contas · confiabilidade
Ênfase própria	Engajamento das partes interessadas · sustentabilidade · capacidade da liderança	Capacidade de resposta · melhoria regulatória · valor público em lei
Natureza	Ferramenta diagnóstica, com perguntas de autoavaliação	Norma jurídica, de observância obrigatória

Usa-se a norma como obrigação e o framework como roteiro de autoavaliação. O Decreto dispõe sobre a administração federal; no Município, aplica-se por adesão ou norma local própria.

Governar e gerir não são a mesma coisa

GOVERNAR

Direcionar
Monitorar
Avaliar

Definir prioridades, acompanhar o cumprimento e avaliar o resultado.

GERIR

Planejar
Executar
Controlar

Organizar a ação, realizá-la e conferir sua regularidade na execução.

É a mesma tríade do Decreto nº 9.203/2017 e do Referencial do TCU: liderança, estratégia e controle.

Quando o conselho executa

Redigir edital, julgar proposta ou decidir pagamento é gestão. Três consequências:

1

Perda do controle

Quem executa não avalia a própria execução com independência.

2

Conflito de interesses

Conselheiros são, com frequência, potenciais proponentes no território.

3

Vício de processo

Decisão tomada por instância sem competência é impugnável.

Teste dos 3 Papéis

Escreva, ao lado de cada instância do seu município, a letra do papel que ela exerce de fato:

D direciona

E executa

C controla

Instâncias: órgão gestor · conselho · comissão de seleção · ordenador de despesa · controle interno

Sinal de alerta: a mesma instância recebendo D e E, ou E e C, sobre a mesma decisão.

O que cada instância decide

Instância	Decisão que lhe cabe	Sinal de que não funciona
Órgão gestor	Conduz a política e executa	Atua por demanda pontual
Conselho	Delibera diretrizes e acompanha	Homologa o que já foi decidido
Fundo	Viabiliza a aplicação do recurso	Existe em lei, não movimenta
Plano	Fixa objetivos de médio prazo	Não é consultado no exercício
Conferência	Forma agenda com a sociedade	Relatório não alimenta o plano

Art. 216-A da Constituição Federal · Lei nº 14.835/2024

Quem constrói o sistema de cultura

Três atores, três papéis que não se substituem.

Poder público

Conduz a política, provê estrutura e recurso, decide e responde.

Falha: delegar ao conselho o que é competência sua.

Sociedade civil

Delibera nas instâncias de que participa, acompanha e cobra resultado.

Falha: ser convocada só para homologar.

Agentes culturais

Trazem o território, propõem, executam e prestam contas.

Falha: ser tratada como beneficiária passiva.

Transferir à sociedade civil uma decisão que compete ao poder público não é participação reforçada: é renúncia de competência.

Participação não é um mecanismo só

Cada um produz uma coisa diferente. Confundi-los gera frustração institucional.

Mecanismo	O que produz	Só produz se
Conferência	Agenda e prioridades pactuadas	O relatório final alimentar o plano
Conselho	Deliberação na sua competência	Houver pauta própria e registro
Consulta pública	Subsídio prévio a uma decisão	Houver prazo real e devolutiva
Audiência pública	Manifestação oral registrada	Houver convocação tempestiva
Escuta territorial	Demandas de quem não é alcançado	A informação for usada na decisão

As cinco decisões críticas do ciclo cultural

Toda política cultural municipal se realiza por estas cinco decisões.

D1 O que é prioridade neste exercício

D2 Qual instrumento será usado

D3 Quem é selecionado ou apoiado

D4 Como a execução é acompanhada

D5 Como o resultado é verificado

É nos vazios de competência, sobretudo em D4 e D5, que os processos travam.

Mapa de Decisões Críticas

Na tabela da apostila, preencha as três colunas para cada uma das cinco decisões:

1

Quem decide hoje

Nome da instância, não do setor

2

Onde isso está escrito

Lei, decreto, regimento ou nada

3

Responsável nomeado

Nome de pessoa, se houver

Ao terminar, procure três sinais: branco na coluna 1 = vazio de competência · branco na coluna 2 = decisão sem base normativa · mesma instância repetida = concentração de papéis

O que sustenta a política quando a gestão muda

Direcionadores

Poucas prioridades declaradas, que definem o que entra e o que fica de fora.

Plano e orçamento

Prioridade que não aparece na peça orçamentária não se realiza.

Transição

Registro suficiente para a equipe seguinte saber de onde continuar.

Informação

Dados mínimos sobre oferta, acesso e participação no território.

Prefeito muda, secretário muda, equipe muda. O registro é o que permanece.

Matriz de Maturidade: o que ela mede

Cinco dimensões. Em cada uma, o município se localiza em um de quatro níveis.

Direção

As prioridades da cultura estão definidas e orientam as decisões?

Participação

O conselho delibera de fato, e suas decisões são cumpridas?

Financiamento

O fundo opera, com dotação e execução acompanhada?

Controle

A execução é acompanhada durante o percurso, e não só no fim?

Informação

Existe registro consolidado que instrua as decisões?

Os quatro níveis de maturidade de Governança

A mesma escala vale para as cinco dimensões. Marque o nível de hoje.

Nível 1

Não existe

A instância ou prática não existe, ou funciona de modo informal.

Nível 2

Existe no papel

Está instituída em norma, mas não produz decisão nem movimento.

Nível 3

Funciona

Opera de fato, com responsável designado e registro do que decide.

Nível 4

Orienta resultados

É revisada por resultado e sobrevive à troca de gestão.

Não é nota nem ranking. O nível 1 é ponto de partida comum e ninguém compara municípios.

Como pontuar o seu município

- 1 Leia a linha da dimensão inteira, da esquerda para a direita.
- 2 Marque o nível cujo texto descreve o seu município hoje, e não o que se pretende.
- 3 Repita para as cinco dimensões. Uma marcação por linha.
- 4 Anote a dimensão em que você ficou no nível mais baixo.

Essa dimensão mais baixa é a sua lacuna crítica. É dela que sai a decisão do próximo bloco.

Da lacuna à decisão dos 90 dias

Uma decisão só, na dimensão mais frágil. Cinco critérios:

- 1 Está na dimensão em que você ficou no nível mais baixo
- 2 Depende de instância que já existe no município
- 3 Pode ser formalizada por um ato: portaria, resolução, ofício ou pauta
- 4 Tem um responsável com nome, e não um setor genérico
- 5 Permite verificar, ao final dos 90 dias, se foi cumprida

Planos amplos morrem na primeira semana. Decisões únicas costumam ser cumpridas.

Como reduzir uma decisão grande demais

Grande demais: elaborar o Plano Municipal de Cultura.



Do tamanho certo: constituir por portaria, até 30 de junho, o grupo de trabalho de elaboração do plano, designando o servidor responsável pela coordenação.

O teste: cabe em 90 dias, tem ato, tem nome e é verificável.

Entregável: a Nota Técnica

Até duas páginas, levada à mentoria. Pode ser protocolada no seu município.

1

Identificação

2

Diagnóstico das 5 dimensões

3

Lacuna crítica e por quê

4

Decisão proposta e ato necessário

5

Instância competente e base normativa

6

Responsável e prazo de até 60 dias

7

Como se verificará o cumprimento

Ter as estruturas é o começo. Fazer com que elas decidam é o trabalho.

Capacitação seguinte: Planejamento, Formulação e Avaliação de Políticas Públicas de Cultura

O ciclo completo e o recorte de hoje

Etapa do ciclo	Nesta capacitação	Desenvolvida em
Diagnóstico territorial	Insumo da decisão: quem produz, quem usa	Capacitação 2
Definição de prioridades	Decisão crítica D1	Capacitações 1 e 2
Elaboração de projetos	Escolha de instrumento, decisão D2	Capacitações 2 e 3
Gestão de recursos	Dimensão do autodiagnóstico	Capacitação 3
Indicadores	Condição para verificar resultado, D5	Capacitação 2
Prestação de contas	Elo final da responsabilização	Capacitações 3 e 4

A trilha inteira entrega uma gestão cultural organizada, participativa e orientada por resultados.

A INSTRUTORA

Mariana Madeiro

Advogada · mais de 10 anos de atuação em Direito Público



marianamadeiro.adv@gmail.com
(82) 99644-5728

- Especialista em Governança Pública, Compliance, ESG e Direito Preventivo
- Sócia membro do IDAA — Instituto de Direito Administrativo de Alagoas
- Precursora da Comissão de Governança e Integridade da OAB/AL
- Validadora credenciada pelo Ministério da Gestão e Inovação no Sistema do Modelo de Governança e Gestão Pública
- Fundadora da Porto Consultorias, onde é Sócia e Diretora de Planejamento e Governança
- Fundadora da startup Kairós e da plataforma VIVAcidade

Fontes citadas nesta aula

Origem da governança

Relatório Cadbury (Reino Unido, 1992) · IFAC e CIPFA, International Framework: Good Governance in the Public Sector, edição de 2026

Governança pública

Decreto nº 9.203/2017 · TCU, Referencial Básico de Governança Organizacional, edições de 2013, 2014 e 2020 · IBGC, 6ª ed.

Cultura

CF, arts. 215, 216 e 216-A (EC nº 71/2012) · Lei nº 12.343/2010 · Lei nº 14.835/2024 · PL nº 5.894/2025

Acadêmicas

Moore · Ansell e Gash · Osborne · IPEA · ENAP · IBGE/MUNIC, suplemento de cultura

Internacionais

UNESCO, Convenção de 2005 e indicadores Cultura|2030 · CGLU, Agenda 21 da Cultura · OCDE

OBRIGADA!



Secretaria de Estado da
Cultura e Economia Criativa



ESTADO DE
ALAGOAS



POLÍTICA NACIONAL
ALDIR BLANC
DE FOMENTO À CULTURA

MINISTÉRIO DA
CULTURA



ATIVIDADE 1 · INDIVIDUAL · SLIDE 17 · 5 MINUTOS

Teste dos 3 Papéis

Ao lado de cada instância do seu município, escreva a letra do papel que ela exerce de fato, e não o que a lei diz que deveria exercer. Pode haver mais de uma letra. Ninguém precisará mostrar as respostas; em aula, você responderá no chat apenas “sim” ou “não” à pergunta final.

Nome	
Município / UF	
Cargo ou função	

Letra	Papel	O que significa
D	Direciona	Define prioridades e diretrizes; acompanha e avalia o resultado
E	Executa	Planeja e realiza a ação: redige edital, contrata, paga
C	Controla	Verifica a regularidade e o cumprimento, com independência

Instância no seu município	Papel exercido de fato (D, E, C)	Sobre qual decisão? (opcional)
Órgão gestor da cultura		
Conselho de cultura		
Comissão de seleção de editais		
Ordenador de despesa		
Controle interno		
Outra:		

Exemplo de uma linha preenchida: Conselho de cultura | D e E | “define as diretrizes do edital e também julga os projetos”.

Sinal de alerta

A mesma instância com D e E, ou com E e C, sobre a mesma decisão. Isso não significa necessariamente irregularidade, sobretudo em secretarias pequenas, mas é um ponto a examinar e pode ser objeto da sua Nota Técnica.

Encontrei a mesma instância com dois papéis? () sim () não

ATIVIDADE 2 · INDIVIDUAL · SLIDE 23 · 10 MINUTOS

Mapa de Decisões Críticas

Toda política cultural municipal se realiza por cinco decisões. Para cada uma, preencha as três colunas sobre o seu município. Na primeira coluna, escreva a instância que efetivamente decide, e não o nome do setor. Se não souber a resposta, deixe em branco: o branco também é informação. Ninguém precisará mostrar o mapa; em aula, você responderá no chat apenas um número.

Nome	
Município / UF	
Cargo ou função	

Coluna	O que escrever
1. Quem decide hoje	A instância que de fato decide: secretário, conselho, comissão de seleção, prefeito. Não o nome do setor.
2. Onde isso está escrito	A norma ou documento que atribui essa decisão: lei, decreto, regimento, edital. Se não houver, deixe em branco.
3. Responsável nomeado	O nome da pessoa que responde por essa decisão hoje, se houver.

Decisão crítica	1. Quem decide hoje	2. Onde isso está escrito	3. Responsável nomeado
D1. O que é prioridade neste ano (exercício financeiro)			
D2. Qual instrumento será usado (edital, premiação, termo de fomento)			
D3. Quem é selecionado ou apoiado			
D4. Como a execução é acompanhada			
D5. Como o resultado é verificado			

Exercício financeiro é o ano do orçamento público, de 1º de janeiro a 31 de dezembro. A linha D1 pergunta quem decide para onde vai o esforço e o recurso da cultura neste ano. Todas as outras decisões dependem dela.

Exemplo de uma linha preenchida: D3, quem é selecionado: “comissão de seleção” | “Edital nº 01/2026, item 8” | “nome do presidente da comissão”.

Como ler o seu mapa

Branco na coluna 1: vazio de competência. Ninguém sabe quem decide.

Branco na coluna 2: decisão sem base normativa. Decide-se porque “sempre foi assim”.

Mesma instância em todas as linhas: concentração de papéis.

Quantas linhas ficaram com a coluna 2 em branco? _____ de 5

Branco não é erro. Branco é diagnóstico.

ATIVIDADE 3 · INDIVIDUAL · SLIDE 27 · 14 MINUTOS EM AULA (10 DE PREENCHIMENTO)

Matriz de Maturidade da Governança Cultural Municipal

Esta matriz é um autodiagnóstico. Ela ajuda você a enxergar, em cinco dimensões, em que ponto está a governança da cultura no seu município hoje, e a descobrir onde está a lacuna mais urgente. Não é nota, não é auditoria e não serve para comparar municípios. Ninguém precisará mostrar o resultado; em aula, você responderá no chat apenas qual dimensão ficou mais baixa.

Nome		Município / UF	
Cargo ou função		Data	

Como preencher, em quatro passos

1	Leia a linha inteira de cada dimensão, da esquerda para a direita, antes de marcar. Os níveis são cumulativos: para estar no nível 3, o que se descreve no nível 2 já precisa existir.
2	Marque com um X o nível que descreve o seu município hoje, e não o que está planejado, prometido ou em andamento. Se ficar em dúvida entre dois níveis, marque o mais baixo.
3	Repita para as cinco dimensões. Uma única marcação por linha.
4	Transcreva os níveis para o quadro de resultado e identifique a dimensão em que você ficou no nível mais baixo. Essa é a sua lacuna crítica.

A escala: o que significa cada nível

Nível 1 · Não existe A instância ou prática não existe, ou funciona apenas de modo informal, dependendo de pessoas.	Nível 2 · Existe no papel Está prevista em lei, decreto ou documento, mas não produz decisão nem movimento.	Nível 3 · Funciona Opera de fato, com responsável designado e registro do que decide e executa.	Nível 4 · Orienta resultados É revista a partir de resultados e continua funcionando quando a gestão muda.
---	---	---	--

A distância entre o nível 2 e o nível 3 é onde a governança começa a acontecer: é a diferença entre ter e funcionar.

A MATRIZ · marque um X em um nível por linha

Dimensão e pergunta	1 · Não existe	2 · Existe no papel	3 · Funciona	4 · Orienta resultados
Direção <i>As prioridades da cultura estão definidas e orientam as decisões?</i>	() Não há prioridades declaradas. As decisões são tomadas caso a caso, conforme a demanda ou a pressão do momento.	() Existe plano ou documento com prioridades, mas ele não é consultado na hora de escolher editais, eventos e ações.	() As prioridades estão definidas e são efetivamente usadas para escolher editais e ações, com registro dessa escolha.	() As prioridades são revistas a partir dos resultados, aparecem no orçamento e se mantêm na troca de gestão.
Participação <i>O conselho delibera de fato, e suas decisões são cumpridas?</i>	() Não há conselho de cultura, ou ele não se reúne.	() O conselho existe em lei, mas se reúne raramente ou apenas aprova o que chega pronto.	() O conselho tem calendário de reuniões, pauta própria e atas; suas deliberações são cumpridas pela gestão.	() As deliberações do conselho e da conferência orientam o plano e recebem devolutiva pública sobre o que foi feito.
Financiamento <i>O fundo opera, com dotação e execução acompanhada?</i>	() Não há fundo de cultura. O recurso da cultura é gasto pela conta geral da prefeitura.	() O fundo foi criado em lei, mas não tem CNPJ, conta bancária própria ou dotação no orçamento.	() O fundo opera, com gestor designado, conta própria e relatório de execução.	() A aplicação do fundo segue as prioridades do plano, é avaliada pelo conselho e se mantém na troca de gestão.
Controle <i>A execução é acompanhada durante o percurso, e não só no fim?</i>	() A execução dos projetos e ações só é verificada na prestação de contas, quando há.	() O acompanhamento está previsto no edital ou no termo, mas na prática não é feito.	() A execução é acompanhada durante o percurso, com relatórios parciais e responsável designado.	() O que o acompanhamento revela corrige a rota e orienta os editais e instrumentos seguintes.
Informação <i>Existe registro consolidado que instrua as decisões?</i>	() Os dados estão dispersos ou guardados por pessoas; quando alguém sai, a informação vai junto.	() Há planilhas e cadastros, mas incompletos, desatualizados ou espalhados entre setores.	() Há registro consolidado e atualizado de editais, contemplados, valores e público atendido.	() As informações instruem as decisões, são públicas e permanecem quando a equipe muda.

Exemplo de leitura: se o conselho foi criado por lei em 2019, mas não se reúne há mais de um ano, a dimensão Participação está no nível 2, mesmo que haja intenção de reativá-lo.

O SEU RESULTADO

Dimensão	Nível marcado (1 a 4)	Um fato concreto que justifica o nível
Direção		
Participação		
Financiamento		
Controle		
Informação		

Por que pedir um fato? Porque o nível só se sustenta com evidência: “o conselho não se reúne desde março de 2025”, “o fundo não tem CNPJ”, “não existe planilha dos contemplados de 2024”. Esse fato vai direto para a Nota Técnica.

A sua lacuna crítica

Dimensão em que fiquei no nível mais baixo e por quê:

Se houver empate entre duas ou mais dimensões
Escolha aquela em que uma decisão pequena, tomada nos próximos 90 dias, destravaria mais coisas. Na dúvida, a ordem prática costuma ser: **Financiamento e Participação antes de Direção, Controle e Informação**, porque sem fundo operando e conselho funcionando as demais dimensões têm pouco onde se apoiar.

E agora?

A lacuna crítica é o ponto de partida da **Nota Técnica**, a tarefa para a evolução estratégica: uma única decisão, nessa dimensão, que caiba em 90 dias, seja formalizada por um ato, tenha responsável com nome e possa ser verificada ao final.

Uma lacuna identificada é administrável. Uma lacuna invisível é muito mais perigosa.

Nota Técnica: a decisão dos 60 dias

Na aula, você identificou a lacuna crítica de governança do seu município, a dimensão em que ficou no nível mais baixo da Matriz de Maturidade. Esta Nota Técnica transforma essa lacuna em uma única decisão, que pode ser tomada nos próximos 60 dias. Ela serve como base para construção de Governança e, se você quiser, pode ser protocolada no seu município como proposta formal.

Por que uma nota técnica?

Porque decisão defensável é aquela que consegue explicar de onde veio, quem a tomou e como será verificada. A Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro exige que as decisões públicas considerem suas consequências práticas e demonstrem por que a medida é necessária e adequada (art. 20), e manda considerar as dificuldades reais de quem decide (art. 22). Uma nota técnica bem fundamentada é o registro dessa motivação: organiza a proposta e protege quem a assina.

Antes de escrever: a decisão precisa passar por cinco critérios

Critério	Pergunta de checagem
1. Está na lacuna crítica	A decisão está na dimensão em que fiquei no nível mais baixo?
2. Depende do que já existe	Pode ser tomada por uma instância que já existe no município, sem criar estrutura nova?
3. Pode ser formalizada	Cabe em um ato: portaria, resolução, ofício, decreto ou pauta de reunião?
4. Tem responsável com nome	Há uma pessoa, com nome e cargo, que responde pela decisão? (Não vale “a Secretaria”.)
5. É verificável em 60 dias	No dia 60, haverá uma evidência objetiva de que foi cumprida?

Se a decisão não passa nos cinco, reduza o tamanho dela. Veja como:

Dimensão	Grande demais	Do tamanho certo
Direção	Definir as prioridades da cultura	Pautar no conselho, em 30 dias, a aprovação de três prioridades para o próximo edital
Participação	Reestruturar o conselho	Publicar, em 30 dias, o calendário anual de reuniões ordinárias e a regra de registro em ata
Financiamento	Reestruturar o fundo	Designar o gestor do fundo e apresentar ao conselho, em 30 dias, o relatório da situação financeira
Controle	Implantar um sistema de monitoramento	Exigir, por portaria, relatório parcial de execução de todos os projetos fomentados, na metade do prazo
Informação	Criar um sistema de informações culturais	Reunir numa planilha única, em 30 dias, editais, contemplados e valores dos últimos três anos

O primeiro ato correto vale mais do que um plano perfeito que nunca começa.

NOTA TÉCNICA · preencha aqui

Nota Técnica nº	_____ / 2026
Município / UF	
Órgão	
Autor(a) e cargo	
Data	

1. Assunto

Em uma linha, o que esta nota propõe.

Exemplo: Designação do gestor do Fundo Municipal de Cultura e levantamento de sua situação financeira.

--

2. Diagnóstico das cinco dimensões

Transcreva os níveis que você marcou na Matriz de Maturidade.

Exemplo: Direção: 2 · Participação: 2 · Financiamento: 1 · Controle: 2 · Informação: 2.

--

3. Lacuna crítica e por quê

Qual é a dimensão mais baixa e que fato concreto demonstra isso?

Exemplo: Financiamento, nível 1: o fundo foi criado pela Lei Municipal nº 512/2019, mas não tem CNPJ nem conta própria; os recursos da PNAB de 2025 foram movimentados na conta geral da prefeitura.

--

4. Decisão proposta e ato necessário

Uma única decisão e o ato que a formaliza.

Exemplo: Designar o gestor do Fundo Municipal de Cultura, por portaria do secretário, com a atribuição de iniciar a inscrição no CNPJ e a abertura de conta própria.

--

5. Instância competente e base normativa

Quem tem competência para editar o ato e onde isso está previsto.

Exemplo: Secretário Municipal de Cultura, conforme o art. 6º da Lei Municipal nº 512/2019, que atribui à secretaria a gestão do fundo.

--

6. Responsável e prazo

Nome e cargo de quem responde pela decisão e a data-limite, em até 60 dias.

Exemplo: Fulano de Tal, Diretor Administrativo da Secretaria de Cultura. Portaria até 15/11/2026; relatório ao conselho até 15/12/2026.

7. Como se verificará o cumprimento

Que evidência mostrará, no dia 60, que a decisão foi cumprida.

Exemplo: Portaria publicada no diário oficial; protocolo de inscrição no CNPJ; ata da reunião do conselho que recebeu o relatório.

Assinatura	
Nome e cargo	

Antes de enviar, confira

- () A decisão é uma só, e não uma lista de ações.
- () Está na dimensão em que você ficou no nível mais baixo.
- () O item 3 traz um fato concreto, e não uma impressão.
- () O ato está nomeado: portaria, resolução, ofício, decreto ou pauta.
- () A instância competente e a norma que lhe dá competência estão indicadas.
- () O responsável tem nome e cargo, e o prazo não passa de 90 dias.
- () A verificação aponta uma evidência que qualquer pessoa pode conferir.
- () A nota cabe em até duas páginas.

O que acontece na Estruturação de Governança

Governança não é aumentar a máquina; é fazer a máquina decidir melhor.