

- ASJURAM/CASMIL - CHEFCM/GABGOV - CASMIL (0021232744) e PARECER Nº 52/2026/CASMIL - DIVCOIN/CASMIL - CHEFCM/GABGOV - CASMIL (0021246828), resolve, ratificar, nos termos do artigo 75, inciso II, da Lei nº. 14.133/2021 e suas alterações, a dispensa de licitação, objeto do processo em epígrafe, que tem por objeto a aquisição de Equipamentos de Proteção Individual e Acoplamento Bélico, consistentes em coldres velados em Kydex e porta-carregadores duplos velados em Kydex, visando atender as demandas institucionais da Casa Militar, no valor de R\$ 56.620,00 (Cinquenta e seis mil, seiscentos e vinte reais), visando a contratação da empresa:

I - T. C. R. DE LIMA E N. DE LIMA LTDA, CNPJ Nº 50.983.338/0001-89, situada na Rua Marechal Deodoro, nº 881, Ipase, Rio Branco Acre, neste ato representada pela Sra. Taynara Cristine Rodrigues de Lima, portador do CPF nº 034.045.552-79, residente e domiciliado em Rio Branco - AC, vencedora dos itens 1, 2, 3 e 4, no valor total de R\$ 56.620,00 (Cinquenta e seis mil, seiscentos e vinte reais).

A despesa decorrente deste Termo correrá à conta do Programa de Trabalho: 06183228621810000; Elemento de Despesa: 33.90.30.00.00; Fonte de Recurso: 15000100 (Recursos próprios).

Publique-se.

Rio Branco-AC, na data da assinatura.

EVANDRO BEZERRA DA SILVA - Cel PM

Chefe da Casa Militar do Estado do Acre

DECRETO ESTADUAL nº 13.327-P/2026

CONTROLADORIA GERAL DO ESTADO

PORTARIA CGE Nº 57, DE 24 DE JUNHO DE 2026

A CONTROLADORA-GERAL DO ESTADO, no uso das suas atribuições constitucionais e legais que lhe confere o Decreto nº 3.685-P, publicado no Diário Oficial do Estado nº 13.527 de 05 de abril de 2023;

Considerando o disposto no art. 117 da Lei 14.133/2021, que determina a obrigação da Administração indicar representante para a fiscalização da execução dos contratos que firmar;

Considerando o teor do art. 20 do Decreto nº 11.363, de 22 de novembro de 2023, que determina que os gestores e fiscais de contratos deverão ser designados por portaria;

Considerando a Instrução Normativa CGE nº 001/2016, a qual dispõe sobre as funções de Gestor e de Fiscal de contratos administrativos no âmbito da Administração Direta e Indireta do Poder Executivo Estadual.

R E S O L V E:

Art. 1º Designar os servidores abaixo indicados para, em observância à legislação vigente, atuarem como gestores e fiscais do Contrato nº 23/2026/CGE celebrado com a empresa M. AURÉLIO SANTOS (SÓ MOLDURAS), CNPJ: 05.480.331/0001-90, oriundo da Dispensa de Licitação, Processo SEI nº 4004.017436.00047/2026-41, que tem por objeto a contratação de empresa para o fornecimento de obra de artes em telas, quadros decorativos, impressões em tecido canvas, molduras laminadas amadeiradas, com acabamento passerpartout em linho natural e vidro incolor, destinados à ambientação e estruturação física da nova sede da Controladoria-Geral do Estado do Acre/CGE.

Gestor Titular: Kássia Nascimento de Araújo - Matrícula nº 9115650-4.

Gestor Substituto: Adriana Meireles da Silva - Matrícula nº 9191119-2.

Fiscal Titular: Raryka Souza Lima - Matrícula nº 9662367-1.

Fiscal Substituto: Renata Cristina Alves Pimenta Barros - Matrícula nº 170264-5.

Art. 2º Compete aos servidores, designados como gestor titular e substituto do Contrato nº 23/2026/CGE, gerenciá-los até o término de sua vigência, nos termos do art. 15 do Decreto Estadual nº 11.363/2023.

Parágrafo único. Os gestores referenciados no caput deste artigo responderão pelo exercício das atribuições a ele confiadas.

Art. 3º Compete aos servidores, designados como fiscais titular e substituto do Contrato nº 23/2026/CGE, fiscalizá-los até o término de sua vigência, nos termos do art. 18 do Decreto Estadual nº 11.363/2023.

Parágrafo único. Os fiscais referenciados no caput deste artigo responderão pelo exercício das atribuições a ele confiadas.

Art. 4º Esta portaria entra em vigor na data de sua expedição.

Dê-se ciência, cumpra-se e publique.

MAYARA CRISTINE BANDEIRA DE LIMA

Controladora-Geral do Estado

Decreto nº 3.685-P/2023

PORTARIA CGE Nº 58, DE 24 DE JUNHO DE 2026

A CONTROLADORA-GERAL DO ESTADO, no uso das suas atribuições constitucionais legais que lhe confere o Decreto n.º 3685-P, de 28 de abril de 2023, publicado no Diário Oficial do Estado n.º 13.527 de 05 de maio de 2023,

CONSIDERANDO a Constituição Federal, na Lei Complementar nº 101/2000;

CONSIDERANDO a Lei de Acesso à Informação, a Lei Federal n.º 12.527/2011 – LAI;

CONSIDERANDO a Lei de Responsabilidade Fiscal nº 12.527/2011;

CONSIDERANDO a Lei Estadual nº 3.747/2021; e

CONSIDERANDO os Decretos Estaduais nº 10.991/2022 e nº 11.315/20234.

RESOLVE:

Art. 1º Publicar o Guia de Boas Práticas de Governança.

Art. 2º Todos os órgãos do Poder Executivo Estadual deverão observar as diretrizes constantes do referido Guia, utilizando-o como referência para a adoção e consolidação de boas práticas administrativas fundamentadas nos princípios da integridade, eficiência, transparência e responsabilidade institucional.

Art. 3º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação

Registre-se, publique-se e cumpra-se.

MAYARA CRISTINE BANDEIRA DE LIMA

Controladora-Geral do Estado

Decreto n.º 3685-P/2023

EXTRATO DO CONTRATO Nº 20/2026

CGE
CONTROLADORIA-GERAL
DO ESTADO



**GOVERNO DO
ACRE**

Trabalho para cuidar das pessoas

Guia de Boas Práticas de Governança

Poder Executivo Estadual





GOVERNO DO
ACRE

Trabalhe para cadastrar os pesos

Mailza Assis Cameli
GOVERNADORA DO ESTADO DO ACRE

Mayara Cristine Bandeira de Lima
CONTROLADORA-GERAL DO ESTADO

ELABORAÇÃO
Daniel Araújo Portela
Edival Alexandre Costa Neto

COLABORAÇÃO
Mayara Cristine Bandeira de Lima
Controladora-Geral do Estado

Marcus Venicius Nunes da Silva
Diretor de Transparência e Integridade

Cícero Antônio Ferreira Dias
Diretor de Auditoria e Controle

Luciano Dias Fonseca
Ouvidor-Geral do Estado

Vangela Nogueira de Oliveira Maquiné
Chefe da Unidade Central de Controle Interno

REVISÃO
Daniel Araújo Portela
Emanuelle Modesto Mendes
Joane Lopes de Lima
Marcus Venicius Nunes da Silva
Mayara Cristine Bandeira de Lima

PROJETO GRÁFICO
Gabriela Cardozo de Andrade
Raryka Souza Lima

PALAVRAS DA CONTROLADORA

A governança pública, sob a liderança da Governadora Mailza Assis Cameli, constitui um compromisso permanente do Estado do Acre. Trata-se de uma agenda que exige visão estratégica, liderança responsável e servidores comprometidos com a implementação de boas práticas de governança, com a efetividade das políticas públicas e com a melhoria contínua dos serviços prestados à sociedade. Nesse sentido, avançamos de forma consistente na consolidação de uma cultura administrativa orientada pela integridade, transparência, responsabilidade e geração de resultados.



Embora o termo “governança” tenha ganhado maior evidência nos últimos anos, suas práticas sempre estiveram presentes na administração pública, ainda que, por vezes, tratadas como acessórias. O desafio contemporâneo consiste em elevá-la ao seu devido patamar: deixar de ser percebida como instrumento secundário para se afirmar como pilar estruturante do Estado, capaz de fortalecer instituições e aprimorar políticas públicas.

Nesse cenário, o Conselho de Governança assume papel central como instância máxima de deliberação estratégica, cuja efetividade depende do comprometimento da alta administração. O fortalecimento do Conselho repercute na atuação dos Comitês Internos de Governança, responsáveis por operacionalizar diretrizes, monitorar resultados e promover o aperfeiçoamento institucional contínuo.

Cada servidor público é parte essencial dessa engrenagem que movimenta o Estado. É pela soma de esforços, da alta administração aos profissionais da linha de frente, que alcançaremos serviços mais eficientes, políticas públicas mais efetivas e maior confiança da sociedade nas instituições públicas.

Este *Guia de Boas Práticas de Governança* se apresenta como um instrumento dinâmico de apoio às organizações estaduais, oferecendo orientações claras, metodologias acessíveis e referências qualificadas para o aprimoramento contínuo da gestão pública, reafirmando o compromisso do Estado com a integridade, a eficiência e a promoção do interesse público.

Mayara Cristine Bandeira de Lima

CONTROLADORA-GERAL DO ESTADO

O QUE É O GUIA DE BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA?

Este Guia de Boas Práticas de Governança constitui um instrumento institucional de orientação e apoio à gestão, destinado a sistematizar diretrizes, conceitos e procedimentos voltados ao fortalecimento da governança no âmbito do Poder Executivo Estadual do Acre. Trata-se de um referencial prático que consolida fundamentos, responsabilidades e mecanismos essenciais para a consolidação de uma administração pública íntegra, eficiente e orientada a resultados.

Foi elaborado com o propósito de traduzir conceitos em prática, organizando, em etapas simples, estruturadas e replicáveis, um percurso metodológico para que os órgãos e entidades implementem, fortaleçam e monitorem seus sistemas de governança, com foco na geração de resultados para o cidadão e na conformidade com o arcabouço normativo vigente.

Embora o tema da governança seja relativamente recente no âmbito da administração pública brasileira, sua relevância cresce continuamente diante dos desafios de prestar serviços de qualidade, utilizar recursos de maneira eficiente e fortalecer a confiança da sociedade nas instituições. Nesse contexto, consolida-se como instrumento estruturante, capaz de aprimorar o desempenho institucional, assegurar coerência entre planejamento e execução e promover uma cultura organizacional orientada pela integridade, transparência, participação social e foco em resultados.

As boas práticas de governança representam elemento estruturante para a geração de valor público e para o fortalecimento da capacidade estatal. Sob a perspectiva das referências da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), a governança envolve liderança, estratégia e controle, orientados à entrega de resultados à sociedade e à adequada prestação de contas (*accountability*).

No centro da governança pública está o princípio da *accountability*, compreendido como o dever permanente de prestar contas, assumir responsabilidades e demonstrar resultados à sociedade. Mais do que transparência formal, a *accountability* envolve clareza na definição de papéis, responsabilização dos gestores, monitoramento de desempenho e compromisso com a correção de falhas. Quando incorporada de forma sistêmica, contribui para melhorar o desempenho institucional, fortalecer a gestão de riscos, qualificar a tomada de decisões e ampliar a confiança da sociedade nas instituições públicas.

Este Guia está alinhado às diretrizes da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e às boas práticas nacionais de governança pública, especialmente no que se refere à liderança, ao direcionamento estratégico, à integridade e aos mecanismos de controle. Ao trazer esses referenciais para o âmbito do Poder Executivo Estadual, reafirma-se o compromisso do Estado com padrões elevados de gestão pública, voltados à geração sustentável de valor público e à consolidação de uma administração íntegra, eficiente e orientada a resultados.

É a partir desse alinhamento entre governança, *accountability* e padrões internacionais de excelência que se estruturam as boas práticas apresentadas neste Guia. No âmbito do Poder Executivo Estadual, tais práticas não se limitam a instrumentos formais de gestão, mas configuram mecanismos concretos de fortalecimento institucional, de aprimoramento do desempenho organizacional e de consolidação da confiança pública. Ao promover liderança responsável, direcionamento estratégico consistente, gestão de riscos e controle eficaz, a governança transforma princípios em resultados e estratégia em valor público.

Nesse contexto, as boas práticas contribuem para:

- Assegurar direcionamento estratégico claro, com definição de prioridades, metas e indicadores alinhados às políticas públicas;
- Fortalecer a liderança institucional e a responsabilização dos gestores, promovendo cultura de integridade e *accountability*;
- Incorporar a gestão de riscos e os mecanismos de controle interno ao processo decisório, aumentando a capacidade de prevenção e resposta a desvios;
- Garantir transparência ativa, participação social e prestação de contas tempestiva;
- Alinhar planejamento, execução e monitoramento, assegurando coerência entre estratégia e resultados; e
- Promover a geração sustentável de valor público, econômico e social.

Como instrumento orientador, este Guia não se propõe a ser um documento meramente conceitual ou declaratório, mas um referencial prático de transformação institucional. Sua efetividade dependerá do compromisso das lideranças, do engajamento das equipes e da incorporação progressiva das boas práticas à rotina administrativa dos órgãos e entidades. Ao consolidar diretrizes, responsabilidades e mecanismos de liderança, estratégia e controle, o Guia estabelece um caminho estruturado para o fortalecimento da governança no âmbito do Poder Executivo Estadual do Acre, contribuindo para uma gestão mais íntegra, eficiente, transparente e orientada à geração sustentável de valor público.

Trata-se, portanto, de um instrumento vivo, que deve ser continuamente aprimorado, monitorado e aplicado, de modo a consolidar uma cultura institucional pautada pela responsabilidade, pelo desempenho e pelo compromisso permanente com o interesse público.

PÚBLICO-ALVO E FUNDAMENTAÇÃO NORMATIVA

O presente Guia de Boas Práticas de Governança constitui instrumento estratégico de orientação institucional, concebido para apoiar a consolidação e o aprimoramento da governança pública no âmbito do Poder Executivo do Estado do Acre. Sua aplicação é transversal e envolve, de forma integrada, todos os níveis da estrutura administrativa estadual.

Dirige-se, primordialmente, à Alta Administração, secretários de Estado, dirigentes máximos de autarquias, fundações e demais entidades da administração pública, a quem compete o exercício da liderança institucional, a definição do direcionamento estratégico, a priorização de políticas públicas e a alocação responsável de recursos, assegurando que a governança esteja incorporada à cultura organizacional e às decisões estruturantes do Estado.

Alcança, igualmente, os Conselhos e Comitês de Governança, bem como os Comitês de Gestão de Riscos, instâncias responsáveis pela coordenação, supervisão e monitoramento das práticas institucionais, garantindo a integração entre estratégia, execução, controle e resultados.

Abrange as unidades finalísticas e as áreas-meio: Planejamento, Orçamento, Gestão de Pessoas, Administração, Compras, Tecnologia da Informação, entre outras, cuja atuação técnica e operacional é determinante para transformar diretrizes estratégicas em entregas concretas à sociedade, assegurando eficiência, racionalidade administrativa e sustentabilidade institucional.

Inclui, ainda, as Unidades de Integridade, Auditoria Interna, Controle Interno e Assessorias Jurídicas, que exercem papel essencial na orientação normativa, na avaliação de riscos, no fortalecimento dos mecanismos de controle e na garantia da conformidade legal, ética e institucional dos processos decisórios.

Por fim, o Guia contempla todos os servidores públicos estaduais, reconhecendo que a governança se materializa no cotidiano da administração, por meio da execução qualificada de processos, da produção de evidências, da observância às normas e da incorporação permanente dos valores de integridade, transparência, responsabilidade e compromisso com o interesse público.

A implementação das práticas aqui sistematizadas encontra respaldo expresso no arcabouço normativo estadual, que estabelece diretrizes vinculantes para a consolidação da governança pública no Estado do Acre.

Destacam-se, nesse contexto:

- A Lei Estadual nº 3.747, de 2 de julho de 2021, que institui o Programa de Integridade e *Compliance* no âmbito da Administração Pública Estadual;
- O Decreto Estadual nº 10.991, de 7 de fevereiro de 2022, que regulamenta a Política de Governança Pública e *Compliance* no Poder Executivo Estadual, institui o Conselho de Governança Pública e os Comitês Internos de Governança e define mecanismos estruturantes da governança;
- A Instrução Normativa CGE nº 002/2023, que dispõe sobre a Política de Gestão de Riscos no âmbito da Administração Direta e Indireta, determinando a adoção de metodologia padronizada para identificação, avaliação, tratamento e monitoramento de riscos.

Nesse sentido, o presente Guia não apenas sistematiza boas práticas, mas operacionaliza e fortalece diretrizes já estabelecidas pelo Estado, consolidando um modelo de governança pública alinhado a padrões nacionais e internacionais de excelência, orientado à geração sustentável de valor público e ao fortalecimento da confiança da sociedade nas instituições.

Não se trata de instrumento substitutivo dos atos normativos vigentes, mas de mecanismo complementar de orientação prática e metodológica, destinado a apoiar sua efetiva implementação, respeitando as especificidades organizacionais e os diferentes níveis de maturidade institucional dos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual.

INTRODUÇÃO

O avanço institucional das últimas décadas consolidou a governança como eixo estruturante da boa administração pública, deixando de ser algo implícito ou eventual para se tornar instrumento essencial de liderança, estratégia e controle. Mais do que um conceito, a governança afirma-se como requisito indispensável para assegurar legitimidade institucional, confiança social e entrega consistente de resultados à sociedade.

Em boa parte do mundo, observam-se esforços contínuos de modernização das estruturas estatais, com o objetivo de ampliar a capacidade de geração de valor público, aprimorar a qualidade dos serviços e políticas públicas, racionalizar custos e fortalecer a gestão de riscos.

No Estado do Acre, esse movimento ganhou fundamentação jurídica expressa com a Lei Estadual n.º 3.747, de 2 de julho de 2021, que instituiu o Programa de Integridade e *Compliance* no âmbito da Administração Pública Estadual. A norma estabeleceu as bases para a promoção da integridade, da transparência e da responsabilidade na gestão pública.

Na sequência, o Decreto Estadual n.º 10.991, de 7 de fevereiro de 2022, regulamentou a lei e instituiu a Política de Governança Pública e Compliance no âmbito da Administração Direta, Autárquica e Fundacional, estruturando o modelo estadual de governança, ao definir conceitos, princípios, diretrizes e instâncias responsáveis por sua implementação e monitoramento.

Conforme as diretrizes da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e os referenciais nacionais de governança pública, a governança pode ser compreendida como o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle destinados a direcionar, monitorar e avaliar a atuação estatal, assegurando integridade, desempenho e geração de valor público.

A adoção de práticas de governança no Estado do Acre visa promover processos decisórios mais qualificados, fortalecer a *accountability* dos gestores, ampliar o controle social e consolidar uma administração pública moderna, íntegra e orientada por resultados. Ao integrar planejamento, execução, monitoramento e avaliação das políticas públicas às demandas reais da população, a governança pública fortalece a efetividade das ações estatais, aprimora o desempenho institucional e amplia a geração sustentável de valor público.

FORTALECIMENTO DA CONFIANÇA PÚBLICA

A adoção sistêmica e consistente de boas práticas de governança é condição essencial para preservar, fortalecer e ampliar a confiança da sociedade nas instituições públicas. Quando a atuação estatal é transparente, previsível e orientada por evidências, com definição clara de prioridades, metas e indicadores, monitoramento contínuo de resultados e diálogo aberto com as partes interessadas, fortalecem-se a legitimidade institucional e a adesão voluntária às regras. Por outro lado, quando tais práticas não são observadas de forma adequada, ampliam-se a incerteza, a burocratização defensiva, a ineficiência administrativa e a desconfiança social.

Por essa razão, o Guia reafirma o compromisso com o planejamento estratégico, a adoção de controles internos proporcionais aos riscos, a prestação de contas, a integridade e a participação social como instrumentos essenciais para reduzir incertezas, prevenir desvios e consolidar relações duradouras de confiança entre o Estado e o cidadão.

SUMÁRIO

1. PRINCÍPIOS E DIRETRIZES DA GOVERNANÇA PÚBLICA NO ESTADO DO ACRE.....	11
1.1 Princípios de Governança.....	11
1.1.1 Princípios Estratégicos Prioritários da Governança Estadual.....	12
1.2 Diretrizes da Governança.....	17
2. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA NO ESTADO DO ACRE.....	19
2.1 Conselho de Governança Pública (CGov).....	19
2.1.1 Composição.....	20
2.1.2 Finalidade e principais atribuições.....	20
2.2 Comitês Internos de Governança (CIGs).....	21
2.2.1 Composição.....	21
2.2.2 Finalidade e principais atribuições.....	22
2.3 Fortalecimento do Conselho e dos Comitês de Governança.....	22
3. GESTÃO DE RISCOS COMO INSTRUMENTO DE GOVERNANÇA.....	26
3.1 Comitê de Gestão de Riscos.....	27
4. CONTROLES INTERNOS COMO INSTRUMENTO DE GOVERNANÇA.....	29
4.1 Finalidade dos Controles Internos.....	29
5. MODELO ESTRUTURAL DE GOVERNANÇA.....	31
5.1 Integração entre os Pilares.....	32
5.2 Ferramentas Associadas a Cada Pilar.....	33
5.3 Instrumentos de Governança.....	34
6. ROTEIRO DE IMPLEMENTAÇÃO DA GOVERNANÇA.....	37
6.1 Diretrizes Práticas para Implementação.....	38
6.2 Diagnóstico Inicial no Contexto de Governança.....	39
7. Consolidação da Governança e Atuação no Dia a Dia.....	44
7.1 Diretrizes de Implementação - PILAR LIDERANÇA.....	44
7.2 Diretrizes de Implementação - PILAR ESTRATÉGIA.....	48
7.3 Diretrizes de Implementação - PILAR DE CONTROLE.....	50
7.4 Governança como Ciclo Virtuoso.....	57
7.5 Como Posso Promover a Governança no Dia a Dia.....	57
8. O PAPEL DA CONTROLADORIA-GERAL DO ESTADO NA GOVERNANÇA PÚBLICA.....	59
9. DISPOSIÇÕES FINAIS.....	61
REFERÊNCIAS.....	62
GLOSSÁRIO CONCEITUAL.....	63
ANEXO I - Checklist - Patamar Básico de Governança.....	64
ANEXO II - Checklist - Patamar Intermediário de Governança.....	65
ANEXO III - Checklist - Patamar Avançado de Governança.....	66

1. PRINCÍPIOS E DIRETRIZES DA GOVERNANÇA PÚBLICA NO ESTADO DO ACRE

A governança pública no Estado do Acre está alicerçada em valores e orientações práticas que devem ser incorporados às rotinas dos órgãos e entidades da Administração Direta, Autárquica e Fundacional. Esses princípios e diretrizes, estabelecidos no Decreto Estadual n.º 10.991/2022, constituem referenciais éticos, estratégicos e jurídicos que orientam a tomada de decisão, a conduta institucional e o aprimoramento da gestão pública.

Mais do que preceitos abstratos, cada princípio e diretriz possui aplicabilidade concreta no cotidiano administrativo, devendo ser internalizado pelos gestores e incorporado aos processos institucionais, por meio de políticas, procedimentos e instrumentos de gestão.

A governança pública no Estado do Acre estrutura-se a partir de dois pilares complementares: os **princípios de governança**, que representam os valores e fundamentos éticos e jurídicos que orientam a atuação estatal; e as **diretrizes de governança**, que estabelecem orientações estratégicas e operacionais para a implementação desses valores na prática administrativa.

Enquanto os princípios definem o “porquê” e o “para quê” da governança, as diretrizes indicam o “como” sua aplicação deve ocorrer no cotidiano institucional. A seguir, apresentam-se os princípios e as diretrizes que norteiam o modelo de governança estadual, acompanhados de definições que visam facilitar sua compreensão e operacionalização no âmbito dos órgãos e entidades do Poder Executivo.

1.1 Princípios de Governança

Supremacia do interesse público

Atuação estatal orientada prioritariamente à promoção do bem coletivo, assegurando que decisões e recursos atendam às necessidades da sociedade.

Integridade

Compromisso com conduta ética, prevenção de conflitos de interesse e adoção de mecanismos que assegurem probidade e conformidade.

Confiabilidade

Garantia de consistência, estabilidade e previsibilidade nas decisões e nos serviços prestados pelo Estado.

Transparência e acesso à informação

Disponibilização clara, tempestiva e compreensível de informações públicas, fortalecendo o controle social.

Capacidade de resposta

Prontidão institucional para atender demandas da sociedade, resolver problemas e adaptar-se a mudanças no ambiente interno e externo.

Ética, moralidade e impessoalidade

Observância aos valores constitucionais que orientam a conduta administrativa, assegurando tratamento isonômico e decisões imparciais.

Legalidade e probidade

Atuação estritamente conforme a lei e os princípios jurídicos, com zelo pela correta aplicação dos recursos públicos.

Eficiência e efetividade

Busca por melhor utilização dos recursos disponíveis e alcance de resultados concretos e relevantes para a sociedade.

Gestão democrática e controle social

Promoção da participação cidadã nos processos decisórios e incentivo ao acompanhamento das políticas públicas.

Prestação de contas (*accountability*)

Dever permanente de demonstrar resultados, justificar decisões, assumir responsabilidades e permitir avaliação externa.

Responsabilidade e cooperação institucional

Atuação coordenada entre órgãos e entidades, com compartilhamento de informações e esforços para alcance de objetivos comuns.

1.1.1 Princípios Estratégicos Prioritários da Governança Estadual

Sem prejuízo dos princípios e diretrizes estabelecidos no Decreto Estadual n.º 10.991/2022, o presente Guia destaca cinco princípios estratégicos prioritários, considerados estruturantes para o fortalecimento da governança pública no Estado do Acre.

Embora todos os princípios previstos na normativa estadual sejam relevantes, alguns assumem papel estratégico na qualificação da gestão pública, especialmente quando aplicados de forma contextualizada à realidade dos órgãos e entidades da Administração Direta, Autárquica e Fundacional.

Esses princípios possuem caráter transversal e devem orientar as decisões da alta administração, os processos internos, a formulação e execução de políticas públicas e os mecanismos de controle, com vistas ao fortalecimento da confiança pública, ao aprimoramento da capacidade institucional e à geração de resultados concretos para a sociedade.

São considerados prioritários, para fins deste Guia, os seguintes princípios, apresentados a seguir com breves definições e exemplos práticos de implementação no cotidiano da administração pública:

Integridade

Na Administração Pública, a integridade é mais do que um programa ou código: constitui fundamento estruturante da governança e condição essencial para a legitimidade do Estado. Representa o compromisso de conduzir políticas, processos e serviços de forma ética, transparente e responsável, sempre priorizando o interesse público sobre interesses particulares.

No âmbito estadual, sua efetividade não se limita à elaboração de documentos como o Plano de Integridade ou o Código de Conduta Ética. Esses instrumentos somente produzem efeitos concretos quando implementados de forma sistemática, monitorados continuamente e incorporados à cultura organizacional, tornando-se práticas efetivamente vivenciadas na rotina institucional.

Eficiência, Eficácia e Efetividade

Mais do que a simples otimização de recursos, esses princípios estabelecem que os órgãos e entidades devem entregar resultados concretos, úteis e de impacto social.

Eficiência: prevista no art. 37 da Constituição Federal, consiste em utilizar adequadamente os recursos disponíveis, produzindo o máximo de resultado com o menor custo e tempo possíveis.

Eficácia: refere-se ao cumprimento dos objetivos e metas estabelecidos no planejamento institucional.

Efetividade: diz respeito à geração de valor público, ou seja, ao impacto positivo real das ações governamentais na vida da sociedade.

Para alcançar esse tripé, é necessário fortalecer o planejamento estratégico, adotar indicadores de desempenho claros, simplificar fluxos internos e assegurar que cada ação governamental esteja alinhada às prioridades institucionais e às demandas sociais.

Na prática, recomenda-se:

- Implantar planejamento estratégico setorial com objetivos e metas mensuráveis;
- Estabelecer indicadores-chave de desempenho vinculados às prioridades governamentais;
- Revisar e simplificar processos administrativos, eliminando etapas desnecessárias e promovendo a digitalização de fluxos;
- Monitorar continuamente se as entregas realizadas geram impacto concreto na vida do cidadão.

Exemplo prático: Uma secretaria reduz o tempo médio de tramitação de processos administrativos por meio da digitalização dos fluxos e da utilização de ferramentas eletrônicas de monitoramento. Essa medida amplia a eficiência (redução de tempo e custos), assegura eficácia (cumprimento das metas estabelecidas) e promove efetividade (prestação de serviço mais ágil, confiável e alinhado às necessidades do cidadão).

Transparência e Prestação de Contas

A Constituição Federal de 1988, em seu art. 5º, XXXIII, combinado com o art. 37, §3º, II, reconhece o acesso à informação como direito fundamental do cidadão.

Os cidadãos delegam ao Estado a gestão dos recursos públicos e a responsabilidade pela entrega de resultados. Em contrapartida, os órgãos e entidades devem prestar contas de sua atuação, demonstrando que administraram os recursos confiados com observância aos princípios éticos, às diretrizes governamentais e às normas aplicáveis. O controle social sobre a aplicação dos recursos públicos e o alcance das metas estabelecidas é uma exigência legítima da sociedade e somente se viabiliza por meio de práticas efetivas de transparência e *accountability*.

A transparência vai além da simples disponibilização de documentos: exige comunicação ativa, linguagem clara, dados compreensíveis e acessíveis ao cidadão. Já a prestação de contas (*accountability*) não constitui mera formalidade burocrática, mas expressa o dever institucional de responder pelas decisões adotadas, pelos recursos empregados e pelos resultados alcançados, fortalecendo a legitimidade da atuação estatal e a confiança pública.

Na prática, órgãos e entidades devem:

- Publicar informações de forma proativa, e não apenas quando solicitadas;
- Garantir que os dados sejam atualizados, organizados e apresentados em linguagem cidadã;
- Divulgar metas, resultados e execução orçamentária de maneira periódica;
- Criar mecanismos de diálogo com a sociedade, como audiências públicas e consultas eletrônicas;
- Integrar canais de controle social, como Portal da Transparência e Ouvidoria, assegurando tratamento adequado às manifestações dos cidadãos.

Exemplo prático: Um órgão publica, semestralmente, relatório sintético de desempenho em linguagem acessível, apresentando indicadores-chave, metas pactuadas e resultados alcançados, além de disponibilizar espaço para manifestações da sociedade por meio da Ouvidoria. Essa prática fortalece a transparência ativa, amplia o controle social e consolida a confiança pública na instituição.

Gestão de Riscos e Controles Internos Baseados em Riscos

A gestão de riscos constitui elemento estruturante da governança pública, pois permite identificar, avaliar e tratar eventos que possam comprometer o alcance dos objetivos institucionais. Trata-se de instrumento essencial para fortalecer a capacidade decisória, prevenir irregularidades, reduzir incertezas e assegurar maior previsibilidade na atuação estatal.

No âmbito da Administração Pública, a gestão de riscos deve estar integrada ao planejamento estratégico e aos processos decisórios, deixando de ser prática meramente formal para se tornar ferramenta permanente de gestão. A adoção de controles internos proporcionais aos riscos identificados contribui para o uso responsável dos recursos públicos e para a melhoria do desempenho institucional.

Mais do que evitar falhas, a gestão de riscos permite antecipar cenários, qualificar escolhas administrativas e aumentar a capacidade de resposta do Estado diante de mudanças no ambiente interno e externo.

Na prática, recomenda-se:

- Identificar e mapear riscos estratégicos, operacionais, financeiros e de integridade;
- Avaliar probabilidade e impacto dos riscos, priorizando aqueles mais relevantes;
- Estabelecer planos de tratamento e medidas de mitigação proporcionais;
- Monitorar continuamente os riscos e revisar controles internos periodicamente;
- Integrar a gestão de riscos aos processos de planejamento, orçamento e contratação.

Exemplo prático: Antes da aquisição de medicamentos de alto custo para a rede estadual de saúde, a Secretaria realiza análise de riscos relacionados a desabastecimento, variação de preços, judicialização, falhas na estimativa de demanda e armazenamento inadequado. A partir desse diagnóstico, aprimora o planejamento anual de compras com base em séries históricas de consumo, estabelece critérios técnicos padronizados para prescrição, implementa sistema de controle de estoque com rastreabilidade e define mecanismos de monitoramento contratual junto aos fornecedores. Como resultado, reduz perdas por vencimento, evita compras emergenciais com sobrepreço, diminui riscos de interrupção de tratamento e assegura maior previsibilidade orçamentária.

Liderança da Alta Administração

A liderança da alta administração constitui elemento determinante para a efetividade da governança pública. A consolidação de uma cultura de integridade, desempenho e responsabilidade institucional depende do compromisso explícito e contínuo dos dirigentes máximos dos órgãos e entidades.

Mais do que exercer autoridade formal, a liderança em governança exige direcionamento estratégico claro, definição de prioridades, coerência entre discurso e prática e exemplo ético permanente. A atuação da alta gestão sinaliza padrões de comportamento organizacional, influencia decisões em todos os níveis e estabelece o grau de maturidade institucional.

No contexto da governança pública, cabe à alta administração avaliar, direcionar e monitorar a gestão, assegurando que políticas, planos e programas estejam alinhados ao interesse público e às diretrizes governamentais.

Na prática, recomenda-se:

- Formalizar compromissos institucionais com integridade, gestão de riscos e desempenho;
- Estabelecer metas estratégicas claras e comunicá-las internamente;
- Acompanhar periodicamente indicadores de desempenho e relatórios de riscos;
- Promover ambiente organizacional baseado em ética, responsabilidade e transparência;
- Garantir recursos e apoio às áreas responsáveis por integridade, controle e governança.

Exemplo prático: O dirigente máximo de um órgão institui reuniões trimestrais de monitoramento estratégico, nas quais são avaliados indicadores de desempenho, riscos prioritários e metas pactuadas. Ao participar ativamente dessas reuniões e cobrar resultados de forma técnica e ética, demonstra compromisso com a governança e fortalece a cultura institucional de responsabilidade e desempenho.

1.2 Diretrizes da Governança

Foco em resultados e inovação

Priorizar entregas mensuráveis e incentivar soluções inovadoras que aprimorem políticas públicas e serviços.

Desburocratização e modernização administrativa

Simplificar processos, reduzir entraves formais e incorporar tecnologias que aumentem eficiência e qualidade.

Avaliação contínua das políticas públicas

Monitorar e revisar ações governamentais com base em indicadores e evidências de desempenho.

Melhoria regulatória

Aprimorar normas e regulamentos para torná-los mais claros, eficientes e orientados ao interesse público.

Integração entre esferas públicas

Promover articulação e cooperação entre níveis de governo e órgãos da administração pública.

Liderança e ética da alta gestão

Exercício responsável da liderança institucional, com exemplo ético e direcionamento estratégico claro.

Controles internos com base em riscos

Estruturar mecanismos de controle proporcionais aos riscos identificados, prevenindo falhas e irregularidades.

Análise de custo-benefício

Avaliar impactos econômicos e sociais das decisões administrativas, buscando racionalidade no uso dos recursos.

Zelo e responsabilidade gerencial

Atuação diligente dos gestores na administração de recursos e na condução das políticas públicas.

Alinhamento ao planejamento estratégico

Garantir coerência entre objetivos institucionais, planos, programas e ações executadas.

Decisão com base em evidências

Utilização de dados, estudos técnicos e análises qualificadas para fundamentar escolhas administrativas.

Revisão normativa orientada por boas práticas

Atualização periódica de normas internas, incorporando padrões reconhecidos de governança.

Participação social e comunicação ativa

Estímulo ao diálogo permanente com a sociedade e divulgação clara das ações governamentais.

Análise do contexto institucional

Consideração das capacidades organizacionais, recursos disponíveis e ambiente externo na formulação de decisões.

2. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA NO ESTADO DO ACRE

A consolidação da governança pública no âmbito do Poder Executivo do Estado do Acre pressupõe a existência de uma estrutura institucional clara, formalizada e funcional, composta por instâncias responsáveis pela formulação, coordenação, monitoramento e avaliação das práticas de governança nos diversos níveis da Administração Pública Estadual.

Essa estrutura foi concebida para assegurar alinhamento estratégico, integração entre órgãos e padronização de diretrizes, sem prejuízo da autonomia administrativa de cada entidade. Seu desenho busca garantir que as decisões governamentais estejam orientadas por critérios técnicos, gestão de riscos, monitoramento de resultados e responsabilidade institucional.

No modelo adotado pelo Estado do Acre, a estrutura de governança organiza-se em dois níveis principais e complementares:

- **Nível estratégico e transversal:** exercido pelo Conselho de Governança Pública (CGov), com atuação central na definição de diretrizes, prioridades e mecanismos de acompanhamento da governança no âmbito do Governo Estadual;
- **Nível tático-operacional:** exercido pelos Comitês Internos de Governança (CIGs), responsáveis pela implementação, operacionalização e internalização das práticas de governança nos órgãos e entidades da Administração Direta, Autárquica e Fundacional.

Essa organização permite que a governança pública seja tratada de forma sistêmica, articulando direção estratégica centralizada com execução descentralizada e contextualizada.

2.1 Conselho de Governança Pública (CGov)

O Conselho de Governança Pública (CGov) constitui instância estratégica de coordenação, avaliação e direcionamento da governança pública estadual, com a finalidade de assessorar o Governador na formulação, implementação e monitoramento da Política de Governança Pública e Compliance no âmbito da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo do Estado do Acre.

Sua atuação possui caráter transversal e orientador, cabendo-lhe promover o alinhamento estratégico entre os órgãos e entidades, fortalecer a cultura de integridade e gestão por resultados e acompanhar a evolução das práticas de governança no âmbito estadual.

No exercício de suas competências, o CGov desempenha as funções estruturantes da boa governança pública, consistentes em avaliar, direcionar e monitorar, por meio das quais examina o contexto institucional e os riscos estratégicos, estabelece diretrizes e prioridades governamentais, e acompanha a implementação das políticas e práticas de governança, assegurando coerência com o planejamento estratégico do Governo do Estado e com os princípios da legalidade, eficiência e responsabilidade pública.

2.1.1 Composição

O CGov é composto pelos seguintes membros titulares permanentes:

- I – Subchefe para Assuntos Jurídicos da Secretaria de Estado da Casa Civil, na qualidade de Coordenador do CGov;
- II - Secretário de Estado da Fazenda;
- III – Controladora-Geral do Estado do Acre;
- IV - Secretário de Estado de Planejamento e Gestão;
- V - Secretário de Indústria, Ciência e Tecnologia;
- VI - Secretário de Estado de Justiça e Segurança Pública; e
- VII – Procurador-Geral do Estado do Acre.

2.1.2 Finalidade e principais atribuições

Nos termos do Decreto Estadual n.º 10.991/2022, constituem atribuições do CGov, entre outras:

- Aprovar guias, manuais e normativos de boas práticas de governança e compliance;
- Monitorar os resultados das ações prioritárias e políticas públicas;
- Expedir recomendações, resoluções e diretrizes para os órgãos do Poder Executivo; e
- Apoiar tecnicamente as instâncias responsáveis pela governança, integridade e transparência.

O Conselho, portanto, constitui o eixo central de alinhamento estratégico do Estado, funcionando como instância responsável por promover coerência, priorização e direcionamento das iniciativas de governança em escala governamental.

2.2 Comitês Internos de Governança (CIGs)

Os Comitês Internos de Governança (CIGs) são instâncias colegiadas de natureza estratégica, instituídas no âmbito dos órgãos e entidades da Administração Pública Estadual, com a finalidade de articular liderança, estratégia e mecanismos de controle, promovendo o fortalecimento da governança organizacional e a geração de valor público.

Atuam como espaços permanentes de deliberação, coordenação e monitoramento, contribuindo para a melhoria da tomada de decisão, o alinhamento institucional e a consolidação de uma cultura orientada a resultados, integridade e transparência.

2.2.1 Composição

A composição mínima do CIG deve assegurar a participação da alta administração do órgão ou entidade, bem como representante da Assessoria de Gestão, Estratégia e Projetos da respectiva Pasta.

Em observância às boas práticas de governança, recomenda-se que o Comitê conte, ainda, com representantes das seguintes áreas:

- Planejamento e gestão estratégica;
- Orçamento e finanças;
- Integridade e controles internos;
- Tecnologia da informação;
- Gestão de pessoas;
- Assessoramento jurídico, quando pertinente.

A composição deve observar critérios de representatividade institucional, capacidade técnica e alinhamento estratégico, assegurando que o colegiado disponha de informações qualificadas para subsidiar suas decisões.

2.2.2 Finalidade e principais atribuições

Os CIGs têm como missão garantir a efetiva implementação e consolidação da governança no âmbito interno das instituições, por meio de decisões integradas, monitoramento contínuo e incentivo à cultura de integridade, desempenho e responsabilidade institucional.

Entre suas atribuições, destacam-se:

- Implementar e disseminar práticas de governança institucional;
- Monitorar o desempenho organizacional com base em metas, indicadores e resultados;
- Propor melhorias em processos, normas e fluxos administrativos;
- Acompanhar a execução do planejamento estratégico institucional;
- Articular as ações do Plano de Integridade;
- Apoiar a gestão de riscos, os controles internos e as auditorias;
- Emitir recomendações à alta administração com base em evidências técnicas.

O funcionamento do CIG deve estar orientado por princípios de legalidade, transparência, accountability, eficiência e foco no interesse público.

2.3 Fortalecimento do Conselho e dos Comitês de Governança

A efetividade da governança pública depende diretamente do comprometimento da alta administração. Embora o Estado do Acre disponha de normas que instituem o Conselho e os Comitês Internos de Governança, sua existência formal, por si só, não assegura resultados concretos.

É indispensável que tais instâncias sejam efetivamente operacionalizadas, fortalecidas e integradas à rotina decisória dos órgãos e entidades, deixando de atuar apenas como estruturas formais para assumirem papel estratégico na condução institucional.

Recomenda-se, portanto, que a alta administração:

- **Institua e atualize regimento interno** do Conselho e dos Comitês de Governança, definindo competências, papéis e responsabilidades, além de procedimentos claros de funcionamento;
- **Assegure a realização periódica de reuniões**, com pauta previamente definida e divulgação das decisões, garantindo a continuidade dos trabalhos e a integração entre as áreas;

- **Promova a integração entre o Conselho e os CIGs**, garantindo alinhamento estratégico e fluxo contínuo de informações;
- Reforce, no âmbito institucional, que a governança não se esgota na edição de atos normativos, mas se materializa na prática cotidiana, no cumprimento das deliberações e na utilização dos colegiados como instâncias efetivas de orientação, supervisão e aprimoramento da gestão.
- **Promova a cultura de governança** como compromisso institucional, valorizando a atuação dos conselhos e comitês enquanto mecanismos de apoio à tomada de decisão estratégica, de coordenação de políticas e de monitoramento de resultados;
- **Dê publicidade às deliberações** sempre que possível, fortalecendo a transparência, a legitimidade e a confiança social.

O fortalecimento dessas estruturas contribui para maior coerência institucional, melhor gestão de riscos, aprimoramento dos controles e incremento da confiança da sociedade na Administração Pública.

A operacionalização efetiva dos CIGs constitui fator crítico de sucesso da política de governança. Não basta instituí-los formalmente: é essencial que funcionem como espaços permanentes de diálogo técnico, deliberação estratégica e apoio à gestão orientada por evidências.

Da mesma forma, a efetividade dos CIGs depende diretamente do funcionamento regular e qualificado do Conselho de Governança. Cabe ao Conselho estabelecer diretrizes, definir prioridades e orientar os rumos da gestão pública estadual. Sem esse direcionamento estratégico, os CIGs tendem a atuar de forma fragmentada ou meramente formal.

Fortalecer o Conselho significa, portanto, fortalecer também os Comitês, criando um ciclo virtuoso de liderança, alinhamento e execução. O Conselho oferece a visão estratégica e as diretrizes institucionais; os Comitês traduzem essa orientação em ações concretas, monitoramento e aprimoramento contínuo. De forma integrada, essas instâncias constituem uma estrutura capaz de impulsionar melhorias efetivas na gestão pública.

Por fim, um dos pilares fundamentais da política de governança é sua abertura ao diálogo e à construção horizontalizada. A participação ativa dos órgãos e entidades na proposição de iniciativas, instrumentos e soluções de aprimoramento contribui para a legitimidade, a celeridade e a aderência das boas práticas ao contexto institucional.

Atores/estruturas	Funções
Governador do Estado	Responsável pela condução estratégica da Política de Governança no âmbito do Poder Executivo.
Conselho de Governança	Assessorar o Governador na coordenação da política de governança, definindo diretrizes e prioridades estratégicas.
Órgãos e entidades da Administração Pública	Executar a Política de Governança, implementando diretrizes e instrumentos em seus respectivos âmbitos de atuação.
Alta Administração	Responsável pela implementação da Política de Governança nos respectivos órgãos e entidades, assegurando recursos, priorização e acompanhamento.
Comitê Interno de Governança	Promover, articular e monitorar a Política de Governança no âmbito do órgão ou entidade, garantindo alinhamento com as diretrizes estratégicas.

CHECKLIST

-  O conselho de governança está implementado formalmente com seus membros designados por ato oficial?
-  Existe um regimento interno aprovado, disciplinando funcionamento, competências, responsabilidades e periodicidade das reuniões?
-  O Conselho realiza reuniões periódicas, conforme previsto em normativo, e com atas registradas de suas deliberações?
-  As pautas e decisões tratam de avaliar cenários, resultados e indicadores de desempenho da gestão pública?



O Conselho exerce o papel de acompanhar a implementação de governança, garantindo alinhamento com os objetivos estratégicos do Estado?



O conselho promove a integração entre órgãos e entidades, funcionando como espaço de articulação de políticas públicas?

3. GESTÃO DE RISCOS COMO INSTRUMENTO DE GOVERNANÇA

A gestão de riscos é componente estruturante do pilar de controle da governança pública e vem adquirindo relevância crescente no setor público como instrumento de prevenção, planejamento e qualificação da tomada de decisão.

Seu propósito central é identificar, avaliar, priorizar e tratar eventos que possam comprometer o alcance dos objetivos institucionais, impactar a prestação de serviços públicos ou afetar a integridade da gestão pública.

No âmbito do Estado do Acre, a Instrução Normativa CGE n.º 002/2023, que estabelece as diretrizes para a Política de Gestão de Riscos do Poder Executivo, determina que cada órgão e entidade deve instituir seu próprio **Comitê de Gestão de Riscos**, por meio de portaria da autoridade máxima, assegurando a implementação sistemática e contínua do processo de gerenciamento de riscos.

A gestão de riscos, quando integrada ao planejamento estratégico e às instâncias de governança, deixa de ser um instrumento meramente formal e passa a atuar como ferramenta essencial para antecipação de vulnerabilidades, fortalecimento dos controles internos e proteção do valor público.

O objetivo da gestão de riscos é garantir que a tomada de decisão no setor público seja fundamentada em informações consistentes, permitindo:

- A prevenção de falhas, desvios e irregularidades;
- A identificação de vulnerabilidades organizacionais e fragilidades nos processos;
- A proposição e implementação de medidas de tratamento e mitigação;
- O fortalecimento da integridade institucional e da confiança da sociedade na prestação dos serviços públicos.

Mais do que reduzir incertezas, a gestão de riscos amplia a capacidade do Estado de planejar, priorizar e entregar resultados concretos e sustentáveis, equilibrando riscos e oportunidades de forma consciente e responsável.

Um dos principais desafios da governança pública consiste em definir o nível de risco aceitável — ou seja, o grau de exposição que a organização está disposta a assumir para gerar valor público e atender às expectativas das partes interessadas. Esse processo envolve escolhas estratégicas e exige maturidade institucional para ponderar custos, benefícios, impactos e probabilidades.

Nesse contexto, a gestão de riscos contribui para que a entrega de serviços públicos ocorra com maior previsibilidade, responsabilidade, eficiência e segurança, reduzindo a ocorrência de eventos adversos e qualificando a tomada de decisão.

A gestão de riscos integra-se, ainda, de forma direta às práticas de integridade e compliance. O mapeamento de riscos de integridade, por exemplo, possibilita identificar fatores que podem favorecer condutas ilícitas ou antiéticas, tais como:

- Conflitos de interesse;
- Fraudes e desvios de recursos;
- Assédio moral ou sexual;
- Nepotismo;
- Fragilidades em processos licitatórios e contratuais;
- Uso indevido de informações ou de recursos públicos.

Ao identificar esses riscos, a organização pode adotar medidas preventivas e controles específicos, fortalecendo a probidade administrativa, a ética institucional e a conformidade com normas legais e regulatórias.

Assim, a gestão de riscos deixa de ser um procedimento meramente formal e passa a constituir instrumento estratégico de proteção do interesse público, promoção da integridade e aprimoramento contínuo da gestão.

3.1 Comitê de Gestão de Riscos

O Comitê de Gestão de Riscos é a instância colegiada responsável por coordenar, acompanhar e promover a implementação da gestão de riscos de forma estruturada, contínua e integrada à governança organizacional.

Esse comitê não se confunde com o Comitê Interno de Governança (CIG), embora ambos possam atuar de forma complementar. Enquanto o CIG possui escopo estratégico e institucional mais amplo, o Comitê de Gestão de Riscos tem foco técnico-operacional na identificação, análise, avaliação, tratamento e monitoramento dos riscos institucionais.

É recomendável que haja articulação permanente entre essas instâncias, sendo possível, inclusive, o compartilhamento de membros ou a realização de reuniões conjuntas, quando a matéria exigir alinhamento estratégico.

Constitui boa prática que as ações de gestão de riscos estejam alinhadas:

- Ao planejamento estratégico institucional;
- Aos objetivos do Plano de Integridade;
- Aos programas e políticas prioritárias;
- Os indicadores de desempenho da organização.

Esse alinhamento permite que os riscos identificados influenciem diretamente a priorização de políticas públicas, o redesenho de processos internos e a alocação de recursos.

Recomenda-se, ainda, que os resultados das análises de risco sejam apresentados periodicamente ao CIG e à alta administração, subsidiando decisões mais seguras, realistas e sustentáveis.

4. CONTROLES INTERNOS COMO INSTRUMENTO DE GOVERNANÇA

Os controles internos constituem um dos pilares da governança pública, assegurando que a atuação estatal ocorra com legalidade, ética, eficiência, integridade e alinhamento aos objetivos institucionais.

No âmbito do Poder Executivo do Estado do Acre, integram um sistema estruturado previsto no Decreto Estadual n.º 3.847/2009, composto pela Unidade Central de Controle Interno e pelas Unidades Setoriais de Controle Interno presentes em cada órgão e entidade.

Mais do que atividades isoladas, os controles internos representam **um conjunto integrado de políticas, métodos, práticas e procedimentos** destinados a prevenir, detectar e corrigir falhas, fortalecer a conformidade e apoiar a gestão.

Sob a perspectiva da governança, os controles internos exercem papel estratégico na supervisão dos controles administrativos e na redução da probabilidade de erros, irregularidades, desperdícios ou desvios, funcionando como elemento estruturante da segunda linha de defesa.

A atuação do controle interno está diretamente associada à gestão de riscos: controles eficazes devem ser planejados e implementados com base nos riscos mapeados, considerando sua probabilidade, impacto, materialidade e criticidade.

Assim, a boa governança exige que a Administração Pública estabeleça controles internos fundamentados no gerenciamento de riscos, priorizando áreas mais sensíveis e assegurando que os processos estejam adequadamente protegidos, monitorados e avaliados.

4.1 Finalidade dos Controles Internos

O sistema de controle interno busca assegurar que as ações dos órgãos e entidades estaduais:

- Atendam à legislação aplicável;
- Preservem o patrimônio público;
- Produzam informações confiáveis e tempestivas;
- Promovam economicidade, eficiência e eficácia;
- Reduzam riscos de falhas, irregularidades, fraudes ou desperdícios.

No âmbito da estrutura organizacional, distinguem-se as seguintes atribuições:

Unidade Central de Controle Interno, responsável pela normatização, supervisão, orientação técnica e avaliação do funcionamento do Sistema de Controle Interno no âmbito do Poder Executivo Estadual.

Unidades Setoriais de Controle Interno, presentes nos órgãos e entidades estaduais, as quais exercem atuação **preventiva e sistemática**, incluindo:

- Análise e acompanhamento da execução orçamentária, financeira e patrimonial;
- Verificação da conformidade administrativa e legal dos atos de gestão;
- Emissão de pareceres;
- Monitoramento de contratos, convênios e prestações de contas;
- Identificação e comunicação de riscos;
- Orientação técnica às unidades administrativas;
- Apoio à governança e à tomada de decisão da alta administração.

A atuação integrada entre gestão, riscos e controles internos fortalece a capacidade institucional de prevenir falhas e promover melhoria contínua.

5.MODELO ESTRUTURAL DE GOVERNANÇA

O modelo de governança pública adotado pelo Estado do Acre fundamenta-se em três pilares essenciais — liderança, estratégia e controle — os quais orientam a atuação da alta administração e consolidam uma gestão pública íntegra, responsável e orientada para resultados.

Esses pilares não se limitam a diretrizes abstratas. Eles se materializam por meio de ferramentas e mecanismos institucionais que organizam processos decisórios, qualificam a gestão de riscos, asseguram a execução estratégica e fortalecem a prestação de contas à sociedade.

A efetividade da governança depende da implementação integrada desses três pilares. Não se trata da adoção isolada de instrumentos formais, mas da consolidação de práticas permanentes, estruturadas e monitoráveis.

Assim, todos os órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual devem adotar, acompanhar e aperfeiçoar continuamente as ferramentas de governança previstas neste Guia, observando seu nível de maturidade institucional e sua capacidade operacional, sem prejuízo da implementação progressiva dos patamares mais avançados.

A governança somente se consolida quando seus mecanismos deixam de ser meramente formais e passam a influenciar concretamente a tomada de decisão, a alocação de recursos e a avaliação de desempenho.



Liderança

Compreende o conjunto de práticas de natureza humana e comportamental, tais como integridade, competência, responsabilidade e motivação, exercidas pelos ocupantes de cargos estratégicos, com o objetivo de assegurar as condições institucionais para o exercício da boa governança.

A liderança estabelece o direcionamento ético da organização, fortalece a cultura institucional e influencia diretamente o ambiente de controle e o desempenho organizacional.

Estratégia

Refere-se à definição de diretrizes, objetivos, metas, planos e ações institucionais, bem como aos critérios de priorização e de alinhamento entre os órgãos, entidades e partes interessadas, de modo a garantir que os serviços e políticas públicas alcancem os resultados pretendidos.

A estratégia organiza a ação governamental, orienta a alocação de recursos e promove coerência entre planejamento e execução.

Controle

Abrange o conjunto de processos estruturados destinados à identificação e mitigação de riscos, ao monitoramento da execução das ações e à avaliação dos resultados alcançados, assegurando que as atividades institucionais sejam realizadas de forma ética, econômica, eficiente e eficaz, com observância da legalidade e da adequada utilização dos recursos públicos.

O controle fortalece a *accountability*, reduz vulnerabilidades institucionais e contribui para a melhoria contínua da gestão.

5.1 Integração entre os Pilares

A consolidação desses pilares no cotidiano da administração pública exige a adoção de ferramentas e mecanismos práticos, capazes de traduzir os princípios da governança em ações mensuráveis, replicáveis e institucionalizadas.

A boa governança no setor público não resulta da atuação isolada de cada pilar, mas da integração harmônica entre liderança, estratégia e controle. Esses elementos funcionam como engrenagens interdependentes: a liderança define o rumo e os valores; a estratégia organiza a ação; e o controle assegura conformidade, monitoramento e correção de desvios.

Quando articulados de forma sistêmica, esses mecanismos fortalecem a capacidade institucional do Estado, ampliam a confiança social e elevam o padrão de desempenho da administração pública.

5.2 Ferramentas Associadas a Cada Pilar

Para fins de aplicabilidade no âmbito dos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual, destacam-se as principais ferramentas associadas a cada pilar:

LIDERANÇA	ESTRATÉGIA	CONTROLE
Pessoas e competências	Definição de objetivos e metas;	Gestão de riscos e controle interno
Princípios e comportamentos éticos	Estratégia organizacional	Controles Internos
Liderança organizacional	Alinhamento entre os órgãos e entidades	Prestação de Contas
Sistema de governança	Planejamento institucional	Transparência ativa e passiva
Relacionamento com partes interessadas;	Monitoramento de resultados.	Avaliação de desempenho

A boa governança no setor público não decorre da atuação isolada de mecanismos formais, mas da integração estruturada entre liderança, estratégia e controle, pilares que operam de forma interdependente e sustentam o funcionamento efetivo do sistema de governança.

5.3 Instrumentos de Governança

O que é instrumento de governança?

É todo mecanismo formalizado, seja documento normativo, ferramenta gerencial ou processo estruturado, que converte os princípios e mecanismos de governança (liderança, estratégia e controle) em ações práticas institucionais concretas, mensuráveis e monitoráveis no âmbito da administração pública.

Constitui o elo entre o modelo conceitual de governança e sua aplicação no cotidiano organizacional.

Em termos estruturais, pode-se distinguir:

- Princípios, que representam os valores que orientam a administração pública, como integridade, transparência e responsabilidade;
- Mecanismos, que correspondem às engrenagens estruturantes do sistema de governança – liderança, estratégia e controle;
- Instrumentos, que são as ferramentas concretas responsáveis por viabilizar a aplicação desses valores e mecanismos na gestão institucional.

São exemplos de instrumentos de governança:

- Plano Estratégico Institucional;
- Plano de Integridade;
- Matriz de Gestão de Riscos;
- Regimento Interno do Comitê de Governança;
- Código de Ética;
- Painel de Indicadores de Desempenho;
- Relatórios de Prestação de Contas;
- Política de Gestão de Pessoas e Competências;
- Manual de Controles Internos.

Esses instrumentos estruturam responsabilidades, organizam processos decisórios e permitem acompanhamento sistemático do desempenho institucional.

Principais instrumentos de governança

Plano de Integridade

Objetivo: prevenir riscos de corrupção, fraudes e conflitos de interesse.

Definição: documento formal que organiza e consolida as medidas de integridade a serem implementadas em determinado período, elaborado por uma unidade responsável e aprovado pela autoridade máxima do órgão. Estrutura ações de prevenção, detecção e resposta a irregularidades, fortalecendo a cultura ética e o ambiente de controle.

Código de Conduta Ética

Objetivo: orientar comportamento esperado dos servidores e gestores.

Definição: instrumento que formaliza os padrões de ética exigidos no exercício das funções públicas, funcionando como referência normativa e comportamental para todos os colaboradores. Atua como bússola institucional, promovendo cultura de integridade, legalidade e responsabilidade na condução das atividades administrativas.

Política de Gestão de Riscos

Objetivo: estabelecer diretrizes, responsabilidades e procedimentos de riscos institucionais.

Definição: norma que define os tipos de riscos a serem considerados, os papéis e responsabilidades no processo de gestão de riscos e os critérios de identificação, avaliação, tratamento e monitoramento. No âmbito estadual, encontra respaldo na IN CGE nº 002/2023, que disciplina a matéria.

Plano Estratégico Setorial

Objetivo: alinhar a atuação dos órgãos às diretrizes do Governo e ao Plano Plurianual (PPA).

Definição: instrumento de planejamento que estabelece missão, visão, objetivos estratégicos, indicadores e metas institucionais, desdobrando-os em planos de ação. Deve ser aprovado pela autoridade máxima do órgão e revisado periodicamente, assegurando coerência entre planejamento, execução e resultados.

Transparência Ativa

Objetivo: assegurar a disponibilização proativa de informações de interesse público, sem necessidade de solicitação.

Definição: Instrumento que garante à sociedade acesso claro, atualizado e acessível a informações sobre políticas públicas, planos, execução orçamentária, contratos, relatórios e resultados. Fortalece a confiança social e amplia a *accountability* institucional.

Ouvidoria Interna - Transparência Passiva

Objetivo: garantir a efetividade da gestão pública por meio do recebimento e tratamento de denúncias, sugestões, elogios e reclamações.

Definição: Instrumento de Transparência Passiva que funciona como um canal de escuta e mediação, auxiliando a alta gestão na identificação de falhas, riscos e oportunidades de melhoria nos processos e serviços internos. Fortalece o controle interno e a ética, contribuindo diretamente para a governança e para a integridade da administração pública, ao fomentar a responsabilidade e o aprendizado organizacional.

Matriz de Riscos

Objetivo: identificar, avaliar e priorizar riscos que possam comprometer os objetivos do órgão.

Definição: ferramenta estruturada que classifica riscos conforme sua probabilidade de ocorrência e impacto nos objetivos organizacionais, definindo responsáveis e planos de tratamento. Permite que a gestão concentre esforços nos riscos mais críticos, orientando ações preventivas e corretivas.

Por que precisamos de instrumentos de governança?

Os instrumentos de governança estruturam a aplicação dos princípios e mecanismos institucionais, permitindo:

- Transformam diretrizes abstratas em ações concretas;
- Estruturam responsabilidades e fluxos decisórios;
- Permitem monitoramento, avaliação e correção de rumos;
- Reduzem improvisações e dependência excessiva de indivíduos;
- Garantem continuidade administrativa, independentemente de mudanças de gestão;
- Tornam os processos replicáveis, auditáveis e mensuráveis.

Sua utilização coordenada permite que planejamento estratégico, gestão de riscos, integridade, transparência e controle interno atuem de maneira articulada, fortalecendo a capacidade institucional e qualificando a tomada de decisão.

6.ROTEIRO DE IMPLEMENTAÇÃO DA GOVERNANÇA

A implementação da Política de Governança no âmbito do Poder Executivo Estadual exige comprometimento inequívoco da alta administração e atuação coordenada entre as instâncias institucionais responsáveis por sua condução.

O cumprimento das obrigações previstas na política deve observar rigorosamente seus princípios e diretrizes estruturantes. A melhoria do desempenho organizacional deve ocorrer com transparência, definição clara de papéis e responsabilidades, planejamento estruturado e estratégia previamente estabelecida, formalmente aprovada e amplamente comunicada.

A efetividade da governança depende da internalização de práticas consistentes, da responsabilização dos agentes públicos e da incorporação permanente dos mecanismos de monitoramento, avaliação e prestação de contas à rotina decisória das instituições.

Considerando tratar-se de obrigação aplicável a todos os órgãos e entidades alcançados pela política, recomenda-se a adoção de parâmetros mínimos comuns para os elementos essenciais da governança. Essa padronização favorece maior coerência institucional, integração entre estruturas e fortalecimento da política em âmbito estadual, sem prejuízo da necessária adaptação às especificidades de cada organização.

Cabe ressaltar que a implementação desses patamares mínimos deve ser precedida, sempre que possível, de análise estruturada do modelo de governança vigente, bem como da identificação dos principais desafios organizacionais. Essa etapa permite compreender lacunas existentes, priorizar intervenções e assegurar que as ações estejam efetivamente orientadas ao interesse público e às necessidades da sociedade.

A partir do levantamento prévio dos desafios, vulnerabilidades e fragilidades institucionais, torna-se possível formular um **plano de aprimoramento da governança** específico, realista e contextualizado, permitindo que cada organização avance de acordo com sua maturidade e capacidade operacional.

A governança pública deve, portanto, ser compreendida como processo contínuo de fortalecimento institucional, orientado por evidências, resultados e compromisso com a geração de valor público. Nesse contexto, cabe à alta administração exercer liderança ativa, e à Controladoria-Geral do Estado atuar como instância indutora, orientadora e avaliadora da política, assegurando sua consolidação e evolução permanente.

6.1 Diretrizes Práticas para Implementação

A consolidação da governança institucional exige postura responsável, pragmática e orientada a resultados. A implementação da política deve ser conduzida com equilíbrio entre conformidade normativa e efetividade gerencial, assegurando coerência entre planejamento, execução, monitoramento e correção de rumos.

Nesse contexto, destacam-se as seguintes orientações práticas:

Faça o básico bem feito!

A consolidação da governança institucional exige postura responsável, pragmática e orientada a resultados. Nesse sentido, destacam-se orientações fundamentais:

Não jogue com o regulamento embaixo do braço!

A governança não deve ser conduzida de forma defensiva ou excessivamente formalista. O regulamento orienta e estrutura a atuação, mas não substitui a responsabilidade gerencial, o bom senso administrativo e o compromisso com resultados.

É errando que se aprende!

Melhorar a governança é processo contínuo e incremental. A experimentação, acompanhada de avaliação crítica, permite ajustes e aprimoramentos. O aprendizado institucional decorre, muitas vezes, das falhas identificadas e corrigidas com responsabilidade.

Seja propositivo!

A política de governança pressupõe participação ativa. Dúvidas quanto à execução podem e devem ser submetidas ao Comitê Interno de Governança. Da mesma forma, propostas de melhoria são bem-vindas. Boas práticas e iniciativas exitosas devem ser compartilhadas, fortalecendo a cultura colaborativa e o aprimoramento sistêmico.

PERGUNTA FREQUENTE

A política de governança estabelece um modelo único e rígido para todos os órgãos?

Não.

Embora a política seja orientada por princípios, diretrizes, etapas e instrumentos previamente definidos, ela não impõe modelo único e inflexível de governança. Ao contrário, reconhece a diversidade institucional dos órgãos e entidades e a natureza dinâmica da Administração Pública.

A política direciona a atuação estatal para a construção permanente de boas práticas, privilegiando a adaptabilidade dos modelos adotados às mudanças do contexto, às especificidades organizacionais e ao nível de maturidade institucional.

A governança deve evoluir de forma contínua, ajustando-se às necessidades da sociedade, às transformações normativas e às inovações na gestão pública.

6.2 Diagnóstico Inicial no Contexto de Governança

Para facilitar esse processo, este Guia apresenta um **passo a passo prático**, com recomendações que podem ser adaptadas à realidade de cada instituição.

O diagnóstico inicial constitui o ponto de partida para a implementação da governança. Sua finalidade é proporcionar compreensão clara, objetiva e baseada em evidências acerca da situação atual da organização.

Trata-se de um exercício de autoconhecimento institucional, que permite à alta administração e às equipes técnicas identificar pontos fortes, fragilidades, desafios de gestão e riscos críticos que possam comprometer a entrega de resultados e o cumprimento da missão institucional.

Nessa etapa, recomenda-se avaliar:

- Estrutura organizacional e fluxos de processos internos;
- Existência (ou ausência) de instrumentos de planejamento, integridade, gestão de riscos e controle;
- Grau de digitalização dos serviços e rotinas administrativas;
- Cultura ética, clima organizacional e engajamento da liderança;
- Principais riscos estratégicos, operacionais, financeiros e de integridade;
- Nível de maturidade da governança institucional.

Importância do Diagnóstico

Sem diagnóstico adequado, torna-se inviável estabelecer metas realistas ou propor melhorias consistentes. A situação equivale à tentativa de construir um edifício sem o prévio conhecimento do terreno.

O diagnóstico permite à organização compreender sua posição atual e, com base em evidências, definir de forma consciente prioridades, metas e estratégias de aprimoramento, garantindo que a implementação da governança ocorra de maneira estruturada e sustentável.

A identificação das necessidades prioritárias da sociedade, o estabelecimento de objetivos institucionais e a definição de estratégias para alcançá-los constituem a essência da governança pública.

É natural que os órgãos e entidades apresentem características, missões e níveis de maturidade distintos. Por essa razão, não existe solução única ou modelo genérico aplicável de forma uniforme. A governança deve ser adaptada à realidade de cada instituição, respeitando sua complexidade, especificidades e desafios.

DIAGNÓSTICO INICIAL - Ambiente de Governança

O diagnóstico do ambiente de governança deve contemplar, no mínimo, as seguintes etapas:

a) Mapeamento institucional

- Identificar as áreas estratégicas do órgão ou entidade, distinguindo atividades finalísticas e atividades de apoio;
- Mapear as macrofunções institucionais (planejamento, orçamento, gestão de pessoas, contratações, tecnologia da informação, integridade, controle interno, assessoria jurídica, entre outras);
- Avaliar o nível de maturidade em governança institucional.

b) Análise das prioridades:

- Reconhecer riscos críticos, desafios estruturais de gestão e áreas mais sensíveis para a entrega de resultados;
- Definir objetivos institucionais prioritários, alinhados à missão, às diretrizes governamentais e às expectativas da sociedade.

c) Planejamento e indicadores:

- Elaborar Plano Setorial de Governança, contendo metas claras, prazos definidos e indicadores mensuráveis;
- Integrar a gestão de riscos e os controles internos ao planejamento estratégico, assegurando coerência entre objetivos, riscos e mecanismos de monitoramento.

Monitoramento e melhoria contínua:

- Produzir relatórios semestrais de acompanhamento da implementação da governança;
- Reavaliar anualmente o nível de maturidade institucional, promovendo os ajustes necessários nos planos de ação;
- Estabelecer ciclo contínuo de aprendizagem institucional e aprimoramento das práticas de governança.

**ATENÇÃO**

Recomenda-se que cada órgão ou entidade realize seu autodiagnóstico de forma periódica, considerando sua natureza institucional, porte, complexidade e contexto de atuação.

O diagnóstico não deve ser entendido como evento isolado, mas como processo contínuo de reflexão estratégica e aprimoramento organizacional.

Dimensões mínimas a avaliar

Para fins de padronização mínima, recomenda-se que o diagnóstico contemple, ao menos, as seguintes dimensões:

Liderança e Integridade

- Há liderança formalmente comprometida com a governança?
- Existem portarias ou atos oficiais instituindo Conselhos, CIGs e Comitês de Gestão de Riscos?
- O órgão possui Código de Ética ou normativos correlatos em vigor?
- Há Plano de Integridade instituído e monitorado?
- A alta administração acompanha indicadores e resultados de forma sistemática?

Estratégia e Planeamento

- O órgão ou entidade possui planeamento estratégico formalmente instituído ou diretrizes estratégicas alinhadas ao Plano de Governo e às prioridades do Estado?
- Os objetivos institucionais estão claramente definidos e comunicados internamente?
- Existem metas estabelecidas com prazos e responsáveis designados?
- O planeamento é revisado periodicamente e utilizado como instrumento efetivo de gestão, e não apenas formal?

A governança pressupõe clareza de direção. Sem estratégia definida, a atuação tende a ser reativa, fragmentada e pouco orientada a resultados.

Gestão de Riscos e Controles Internos

- O órgão possui Comitê de Gestão de Riscos formalmente instituído, conforme previsto na IN CGE nº 002/2023?
- Existe matriz de riscos elaborada, atualizada e vinculada aos objetivos institucionais?
- Os riscos identificados são classificados por probabilidade e impacto?
- Foram definidas ações de tratamento e responsáveis pelo monitoramento?
- Os controles internos estão estruturados com base nos riscos mapeados?
- Há atuação integrada entre gestão, comitê de riscos e unidade setorial de controle interno?

A gestão de riscos e os controles internos devem funcionar de forma integrada, assegurando que os principais processos estejam protegidos e monitorados de maneira sistemática.

Transparência e Accountability

- O órgão publica relatórios periódicos de gestão ou de acompanhamento de resultados?
- O site institucional encontra-se atualizado e com informações acessíveis ao cidadão?
- São observadas as diretrizes do Guia de Transparência Ativa da CGE?
- Há canais institucionais para recebimento de manifestações da sociedade?
- As decisões relevantes possuem registro formal e possibilidade de consulta pública, quando cabível?

A transparência fortalece a legitimidade institucional e amplia a confiança social na Administração Pública.

Resultados e Monitoramento

- Existem indicadores de desempenho formalmente definidos?
- Os indicadores estão vinculados aos objetivos estratégicos?
- A alta administração acompanha periodicamente os resultados?
- Há registro das análises realizadas e das decisões adotadas com base nos dados?
- São promovidos ajustes estratégicos quando os resultados demonstram desvios ou baixo desempenho?

Governança eficaz exige monitoramento contínuo e capacidade de correção de rumos, assegurando que a instituição evolua de forma consistente e orientada a resultados.

7. CONSOLIDAÇÃO DA GOVERNANÇA E ATUAÇÃO NO DIA A DIA

A institucionalização da governança exige sua incorporação às rotinas administrativas, às decisões estratégicas e aos processos operacionais.

O Tribunal de Contas da União sistematizou práticas essenciais para o fortalecimento da governança pública, entre as quais se destacam:

- Estabelecer modelo de governança compatível com a realidade institucional;
- Liderar com integridade e dar o exemplo;
- Desenvolver a capacidade da liderança;
- Gerenciar riscos de forma integrada ao planejamento;
- Formular a estratégia e desdobrá-la em planos de ação;
- Monitorar o desempenho organizacional por meio de indicadores;
- Prestar contas e assegurar transparência;
- Apoiar a inovação e a participação social como instrumentos de geração de valor público.

A seguir, apresentam-se diretrizes práticas para internalizar essas recomendações.

7.1 Diretrizes de Implementação – PILAR LIDERANÇA

A liderança constitui o eixo estruturante da governança pública. Sem o comprometimento efetivo da alta administração, as práticas de governança tendem a se tornar meramente formais.

Boas práticas estruturantes

- Formalizar o Comitê Interno de Governança (CIG) por meio de portaria;
- Garantir a participação ativa da alta administração nas reuniões do CIG;
- Aprovar e divulgar o Código de Conduta Ética;
- Realizar capacitações introdutórias em governança, ética e integridade;
- Implementar programa permanente de desenvolvimento de lideranças;
- Consolidar cultura organizacional orientada a resultados, integridade e responsabilidade pública.

A liderança é responsável por formular, direcionar e monitorar a estratégia institucional, assegurando:

- Escuta ativa das partes interessadas;
- Análise do ambiente interno e externo;
- Definição de objetivos estratégicos;
- Alinhamento entre estratégia e execução.

Comitês como instâncias estratégicas de apoio à decisão

Uma das boas práticas mais relevantes no âmbito da governança pública é a instituição de comitês técnicos e consultivos que atuem como instâncias de apoio à tomada de decisão e ao monitoramento da gestão.

Entre as instâncias recomendadas destacam-se:

- Comitê Interno de Governança;
- Comitê de Ética;
- Comitê de Gestão de Riscos;
- Comitê de Integridade;
- Comitê de Governança de Dados;
- Comitê de Inovação.

Mais do que sua criação formal, é fundamental assegurar a efetiva operacionalização desses comitês, com reuniões regulares, atas registradas, pautas estratégicas, composição multidisciplinar e capacidade real de influenciar a alta gestão.

Esses colegiados fortalecem o princípio da responsabilidade compartilhada, promovem o alinhamento institucional e contribuem para decisões mais técnicas, legítimas e fundamentadas.

Iniciativas como a criação de comitês de governança de dados, comitês de integridade, comitês de inovação ou grupos temáticos intersetoriais são exemplos de como os órgãos podem internalizar práticas de governança com flexibilidade, sem perder o foco na entrega de valor público.

Papel Estratégico da Alta Administração

A alta administração exerce papel central de liderança, sendo responsável por definir diretrizes estratégicas, assegurar o exemplo ético e promover uma cultura organizacional orientada ao interesse público. Suas decisões e comportamentos têm impacto direto sobre a integridade, eficiência e credibilidade institucional.

Assim, reforçamos que a alta administração não é apenas apoiadora, mas protagonista da governança pública, sendo sua atuação um fator crítico de sucesso para a implementação das boas práticas no Estado.

Boas práticas recomendadas para os dirigentes máximos dos órgãos e entidades:

Cumprir e dar efetividade ao Código de Ética da Alta Administração Pública

Observar o Decreto Estadual n.º 11.693, de 13 de maio de 2025, que estabelece princípios, valores, comportamentos esperados e situações de risco típicas da função de liderança, com foco em integridade, imparcialidade e responsabilidade.

Formalizar compromisso institucional com a governança

Assinar declaração pública de apoio à governança, integridade e transparência.

Participar ativamente dos Comitês Internos de Governança (CIGs)

Deliberar sobre pautas estratégicas e acompanhar o cumprimento das decisões.

Fomentar a cultura de resultados e desempenho

Estabelecer metas claras, acompanhar indicadores-chave e reconhecer boas práticas internas que contribuem para os objetivos institucionais.

Incentivar capacitações em temas de governança e integridade

Promover formações voltadas à liderança pública, análise de riscos, tomada de decisão ética e controle institucional.

Garantir recursos e condições para a implementação da governança

Viabilizar equipe técnica, estrutura mínima e prioridade no planejamento institucional para as ações relacionadas à governança, integridade e riscos.

Assumir responsabilidade pela gestão de riscos e controle interno

Avaliar, direcionar e monitorar o sistema de controle interno, garantindo que as unidades implementem e acompanhem medidas de mitigação.

Exemplo prático: em uma secretaria, a alta administração acompanha trimestralmente os relatórios do Comitê de Gestão de Riscos e cobra a implementação das medidas de controle recomendadas. Essa postura garante que os riscos críticos (como atrasos em obras e falhas contratuais) sejam mitigados e que a gestão seja mais segura e transparente.

Altos Padrões de Ética e Conduta Organizacional

O Código de Ética é instrumento essencial de governança, previsto em lei e de observância obrigatória. Além de seu caráter normativo, deve funcionar como instrumento orientador, estabelecendo de forma clara: valores institucionais, padrões de comportamento esperados, condutas vedadas, procedimentos para prevenção de conflitos de interesse.

O Código de Ética deve funcionar como instrumento normativo e orientador da conduta institucional, estando alinhado aos princípios da Administração Pública previstos no art. 37 da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 e na legislação estadual vigente.

O Código deve explicitar valores, padrões de comportamento e diretrizes para a tomada de decisão ética, com especial destaque à integridade, à transparência, à legalidade, à imparcialidade e ao respeito à dignidade da pessoa humana, consolidando-se como referência permanente para a atuação dos agentes públicos.

Implementação de Política de Comunicação

Estabelecer política de comunicação que assegure a ampla divulgação das regras e diretrizes do Código de Ética, utilizando linguagem clara, objetiva e acessível, de forma que a mensagem seja compreensível independentemente do nível de escolaridade do público-alvo.

É fundamental, ainda, assegurar que todos os servidores e colaboradores conheçam os membros e os canais de contato da Comissão de Ética da respectiva organização, assegurando visibilidade e transparência no acesso a essa instância orientadora.

Recomenda-se a realização periódica de capacitação, oficinas e rodas de diálogo sobre conduta ética, integridade e dilemas morais, com conteúdo adaptado às especificidades e necessidades do público-alvo. Essas ações devem integrar o calendário institucional e compor uma política contínua de fortalecimento da cultura ética, contribuindo para a prevenção de conflitos de interesse e reforçando o compromisso com os princípios da Administração Pública.

7.2 Diretrizes de Implementação - PILAR ESTRATÉGIA

A estratégia constitui o elo entre os objetivos governamentais e a execução das políticas públicas no âmbito das secretarias e entidades. É por meio dela que as diretrizes de governo se transformam em metas institucionais, planos de ação e resultados concretos para a sociedade.

Nesse contexto, recomenda-se:

-  Elaborar ou atualizar o Planejamento Estratégico Setorial;
-  Definir objetivos estratégicos claros, mensuráveis e alinhados às prioridades governamentais;
-  Assegurar compatibilidade com o Plano Plurianual (PPA) e demais instrumentos de planejamento;
-  Revisar fluxos de trabalho, eliminando etapas desnecessárias e promovendo simplificação administrativa;
-  Integrar a gestão de riscos ao planejamento estratégico;
-  Incorporar práticas de inovação e transformação digital à estratégia organizacional.

A consolidação dessas recomendações fortalece a integração entre planejamento e execução, assegurando que a atuação institucional não seja orientada por iniciativas isoladas, mas por diretrizes claras, integradas e sustentáveis. Uma estratégia bem estruturada permite priorizar recursos, antecipar riscos, aumentar a eficiência administrativa e gerar resultados mensuráveis para a sociedade. Assim, a gestão estratégica deixa de ser mero instrumento formal e passa a constituir elemento estruturante da governança pública, promovendo alinhamento, racionalidade decisória e geração efetiva de valor público.

Atualização, engajamento, divulgação no Plano Estratégico Setorial

O **Planejamento Estratégico Setorial** é o documento que traduz a missão, visão, objetivos, indicadores e metas de cada órgão ou entidade do Poder Executivo. Ele funciona como um mapa de direção institucional, garantindo que as ações da gestão estejam alinhadas ao Plano Plurianual (PPA) e às diretrizes de governo.

Mais do que um documento formal, o Planejamento Estratégico (PES) deve ser tratado como um instrumento vivo, constantemente revisitado e atualizado para refletir:

- A verdadeira missão da instituição (o motivo da sua existência);
- A visão de futuro que orienta para onde o órgão deseja caminhar;
- Os valores organizacionais que sustentam sua identidade;
- O ambiente institucional, seus pontos fortes, fragilidades, riscos e oportunidades.

A revisão periódica é essencial para que a instituição compreenda sua identidade, seus limites e suas potencialidades. O autoconhecimento institucional é condição para definição de objetivos consistentes e geração de valor público.

Utilização prática do Planejamento Estratégico

O Planejamento deve orientar a gestão cotidiana. Para tanto, recomenda-se:

- Alinhamento ao PPA e ao orçamento, garantindo viabilidade financeira das metas;
- Definição de indicadores objetivos e verificáveis;
- Estabelecimento de metas distribuídas no curto, médio e longo prazo;
- Previsão de revisões anuais;
- Construção participativa, com envolvimento de dirigentes e equipes técnicas;
- Integração da gestão de riscos ao planejamento;
- Divulgação clara e acessível do plano e de seus resultados.

Um planejamento desatualizado perde legitimidade e capacidade de orientar decisões.

Catálogo de Mapeamento dos Processos Institucionais

O mapeamento dos processos institucionais é mais que uma boa prática recomendada, é uma obrigação gerencial no contexto da governança pública. Trata-se de instrumento voltado à simplificação administrativa. Ele consiste em uma ferramenta estratégica que permite conhecer em detalhe como a instituição funciona no seu cotidiano, identificando:

- As principais atividades executadas;
- Os fluxos de trabalho e suas etapas;
- Os responsáveis por cada fase;
- Os prazos envolvidos;
- Os pontos críticos de decisão.

Essa visão possibilita a visualização clara da operação institucional, revelando desafios, sobreposições, retrabalhos e oportunidades de simplificação.

Além disso, o mapeamento é também uma ação essencial da Gestão de Riscos, já que conhecer os processos é condição prévia para identificar pontos vulneráveis, riscos de falha ou de integridade e propor controles internos eficazes. Não há como gerir riscos sem compreender previamente os fluxos institucionais, razão pela qual o mapeamento constitui fundamento para o fortalecimento dos controles internos.

7.3 Diretrizes de Implementação – PILAR DE CONTROLE

O controle constitui pilar essencial da governança pública, assegurando conformidade normativa, prevenção de irregularidades e correção de falhas, além de fortalecer a confiança da sociedade na administração pública.

Recomenda-se:

- Instituir o Comitê de Gestão de Riscos, conforme IN CGE n.º 002/2023;
- Elaborar e aprovar a matriz de riscos institucional;
- Mapear controles internos existentes e identificar suas fragilidades;
- Disponibilizar canais de denúncia funcionais e acessíveis;
- Integrar relatórios de riscos e controles ao Comitê Interno de Governança e à alta administração;
- Fortalecer a unidade responsável por auditoria interna e controles internos;
- Capacitar servidores em metodologia de gestão de riscos e controles internos;
- Aperfeiçoar fluxos de remediação e aprendizado organizacional a partir de falhas identificadas.

A execução dos processos envolve riscos que precisam ser identificados, avaliados e tratados. Para tanto, é fundamental instituir controles e acompanhar sua efetividade, assegurando transparência e accountability, o que inclui a prestação de contas das ações realizadas e a responsabilização pelos atos praticados.

Tipos de Controle:

As atividades de controle podem ser classificadas em:

- **Preventivos:** aplicados antes da execução da atividade, como segregação de funções, análise prévia de contratos e utilização de checklists;
- **Corretivos:** adotados após a identificação de falhas, como ajustes processuais, aplicação de medidas disciplinares, revisão contratual ou cancelamento de contratos.

Um sistema de controle eficiente não se limita à identificação de erros, mas promove aprendizado institucional, aprimoramento contínuo e fortalecimento da integridade.

Instituição de Canais de Denúncia e Proteção ao Denunciante

A credibilidade da administração pública depende da existência de mecanismos eficazes que assegurem transparência, escuta ativa e tratamento adequado de irregularidades. Nesse sentido, a instituição e o fortalecimento de canais de denúncia constituem instrumentos essenciais de governança, pois contribuem para a prevenção, detecção e correção de desvios, além de reforçarem a legitimidade da atuação estatal perante a sociedade.

É fundamental estabelecer, fortalecer e divulgar canais permanentes de comunicação e consulta, especialmente por meio das Ouvidorias, assegurando que sejam acessíveis às diferentes partes interessadas. Esses canais devem considerar as características, necessidades e possibilidades de acesso de cada público-alvo, garantindo inclusão, efetividade e resposta tempestiva às manifestações recebidas.

De igual modo, devem ser disponibilizados e amplamente divulgados canais específicos para o recebimento de denúncias relacionadas a desvios de conduta, irregularidades administrativas ou violações ao Código de Ética. Esses mecanismos devem ser simples, seguros e acessíveis a servidores, colaboradores e cidadãos, assegurando confidencialidade, proteção contra retaliações e tratamento técnico adequado das informações.

A proteção ao denunciante de boa-fé é elemento indispensável para o fortalecimento da cultura de integridade, pois estimula a comunicação responsável de irregularidades e contribui para a construção de ambiente organizacional mais ético, transparente e comprometido com o interesse público.

Uma denúncia encaminhada ao órgão pode constituir o ponto de partida para a apuração de ilícitos, a instauração de procedimentos administrativos e, quando cabível, a aplicação de sanções. Da mesma forma, reclamações, sugestões e demais manifestações dos cidadãos revelam padrões de insatisfação e fragilidades na prestação dos serviços públicos, oferecendo subsídios relevantes para o aprimoramento da gestão.

Para que esses instrumentos cumpram sua finalidade, é indispensável estabelecer regras claras de proteção ao denunciante, prevenindo qualquer forma de retaliação e garantindo a confidencialidade das informações prestadas, inclusive com a possibilidade de registro de denúncias anônimas, nos termos da legislação aplicável.

Além disso, deve-se definir e formalizar fluxo transparente e padronizado para o recebimento, triagem, encaminhamento e apuração das denúncias, com indicação de prazos, responsáveis e instâncias competentes, assegurando o devido processo, a imparcialidade e a integridade das investigações. A ausência de procedimentos claros compromete a efetividade do sistema e fragiliza a confiança institucional.

As Ouvidorias, quando devidamente estruturadas, desempenham papel estratégico nesse contexto, funcionando como canais de escuta qualificada e instrumentos de promoção da transparência. Cabe-lhes, ainda, realizar o monitoramento e a avaliação periódica das manifestações recebidas e dos resultados das apurações, identificando padrões recorrentes, causas estruturais e possíveis exposições da organização a riscos, de modo a subsidiar decisões gerenciais e fortalecer a governança institucional.

Tais informações devem ser sistematizadas e comunicadas periodicamente à alta administração, de forma estruturada e analítica, a fim de subsidiar a adoção de medidas preventivas, corretivas e de melhoria contínua nos processos e controles internos. Recomenda-se que essa consolidação ocorra por meio de Relatório Anual de Gestão da Ouvidoria, contendo dados quantitativos e qualitativos, identificação de padrões recorrentes, análise de causas e recomendações de aprimoramento.

Esse relatório não deve se limitar à mera compilação de manifestações recebidas, mas atuar como instrumento estratégico de governança, apoiando a tomada de decisão, o aperfeiçoamento dos serviços públicos e o fortalecimento da integridade institucional.

Estabelecimento de Medidas de Controle e Disciplinares

A efetividade da governança pública exige a adoção de medidas estruturadas de controle e responsabilização, capazes de prevenir irregularidades, corrigir falhas e assegurar a integridade institucional.

É fundamental garantir estrutura organizacional adequada e independência funcional à unidade responsável pela gestão dos controles internos, assegurando que disponha de recursos humanos qualificados, suporte tecnológico e dotação orçamentária suficientes para o desempenho de suas atribuições com autonomia e efetividade.

Promover reportes periódicos e tempestivos à alta administração e aos órgãos centrais de controle interno e externo acerca das medidas de controle e disciplinares em curso, fortalecendo a transparência e a *accountability* institucional.

Conduzir e documentar formalmente todas as investigações relacionadas a violações das normas de governança, observando procedimentos previamente definidos pela instituição, de forma a assegurar imparcialidade, rigor técnico e aderência às normas legais e regulamentares.

Estabelecer mecanismos de controle adequados para evitar que preconceitos, vieses ou conflitos de interesse influenciem as decisões e as ações de membros dos conselhos, da alta administração e de gerentes.

Essas práticas contribuem para prevenir irregularidades, corrigir falhas identificadas e reforçar a integridade institucional, alinhando-se aos princípios da boa governança e às diretrizes de órgãos de controle.

Ações de Remediação e Aprendizado Organizacional

A governança pública madura não se limita à apuração de falhas, mas transforma ocorrências adversas em oportunidades de aprimoramento institucional. Para tanto, recomenda-se a compilação periódica dos casos de quebra de governança e de descumprimento de normas internas ou externas, com o objetivo de identificar tendências, causas recorrentes e fatores estruturais de risco.

Essa análise deve considerar, de forma integrada, recomendações de auditoria, sanções aplicadas, manifestações da ouvidoria, relatórios de controle interno e apontamentos de órgãos de controle externos. A consolidação dessas informações permite visão sistêmica das fragilidades institucionais e subsidia decisões mais qualificadas da alta administração.

Com base nesses diagnósticos, devem ser propostos aperfeiçoamentos em políticas, procedimentos, capacitações e controles internos, prevenindo a reincidência de falhas e fortalecendo o ambiente de integridade. A lógica deve ser preventiva e estruturante, e não meramente reativa.

Recomenda-se, ainda, capacitar os membros das comissões de processos disciplinares para que, durante as investigações, identifiquem oportunidades de melhoria em políticas e controles institucionais, registrando em seus relatórios recomendações voltadas à mitigação de riscos e ao aperfeiçoamento da governança.

Essa prática consolida a cultura de aprendizado contínuo e reforça a ideia de que a responsabilização deve caminhar junto com o aprimoramento institucional.

Fortalecimento da Auditoria Interna

No modelo das três linhas de defesa, a auditoria interna governamental posiciona-se na terceira linha, exercendo função independente e objetiva de avaliação e consultoria. Sua missão é agregar valor e melhorar as operações organizacionais, apoiando o alcance dos objetivos institucionais por meio da avaliação sistemática da gestão de riscos, dos controles internos e da governança.

A auditoria interna não substitui a gestão, que permanece responsável pela primeira linha de defesa, nem a supervisão institucional, exercida na segunda linha. Seu papel é avaliar se essas instâncias estão estruturadas e funcionando adequadamente, contribuindo para o fortalecimento do sistema de governança como um todo.

No âmbito do Poder Executivo estadual, a organização e a execução sistêmica das atividades de auditoria interna competem à Controladoria-Geral do Estado do Acre, sem prejuízo da atuação das unidades setoriais de controle interno, que podem utilizar técnicas de auditoria em suas ações de controle.

Nos últimos anos, a função da auditoria interna foi ampliada: além de avaliar controles, passou a analisar também a forma como a instituição gerencia seus riscos e conduz sua governança, tornando-se peça central para a credibilidade e a transparência da Administração Pública.

As unidades setoriais de controle interno devem contribuir efetivamente para a governança pública mediante processo contínuo de avaliação dos controles administrativos, com base na gestão de riscos, de forma prática, eficiente e orientada a resultados.

A efetividade da auditoria interna e dos controles internos setoriais depende em grande medida do compromisso da liderança e da alta administração. Nesse sentido, recomenda-se:

- **Compartilhar informações estratégicas:** garantir que a auditoria interna tenha acesso às estratégias, objetivos, prioridades organizacionais, principais riscos, expectativas das partes interessadas e processos críticos. Essas informações devem subsidiar a elaboração do plano anual de auditoria e de controle interno.
- **Acompanhar recomendações:** promover o acompanhamento sistemático das recomendações da auditoria e controle interno, discutindo os resultados apresentados, cobrando a adoção das providências necessárias e registrando formalmente eventuais decisões de não implementação de determinadas recomendações.
- **Apoiar a melhoria contínua:** contribuir para o programa de avaliação e melhoria da qualidade da auditoria e de controle interno, colaborando na definição de indicadores de desempenho e avaliando o valor agregado pela atividade à organização.

O fortalecimento da auditoria interna representa não apenas exigência normativa, mas condição essencial para a consolidação de ambiente institucional íntegro, transparente e orientado à melhoria contínua.

Avaliação, Monitoramento e Melhoria Contínua

A governança pública eficaz exige não apenas planejamento e execução qualificada, mas também avaliação permanente, monitoramento estruturado e mecanismos de melhoria contínua. A simples implementação de instrumentos não garante, por si só, sua efetividade. É fundamental que os órgãos e entidades acompanhem seus resultados, identifiquem fragilidades e promovam ajustes tempestivos.

No âmbito do Estado do Acre, o Decreto Estadual n.º 10.991/2022 estabelece a avaliação da concepção, implementação e resultados das políticas públicas, bem como o monitoramento do desempenho institucional, devendo tais práticas integrar a rotina administrativa dos órgãos e entidades.

A avaliação e o monitoramento permitem estabelecer patamares mínimos de governança, orientados pelo acompanhamento sistemático de resultados, pela busca de soluções para aprimoramento do desempenho organizacional e pela consolidação do processo decisório baseado em evidências.

Avaliação de Resultados e Desempenho Institucional

Avaliar significa **medir se os objetivos propostos foram alcançados**, com base em evidências e indicadores. Para tanto, recomenda-se que os órgãos

- Definam metas e indicadores alinhados ao planejamento estratégico;
- Realizem avaliações periódicas de programas, ações e serviços;
- Utilizem relatórios gerenciais para embasar decisões de correção ou replanejamento;
- Incorporem feedbacks da sociedade e dos servidores na análise dos resultados.

A avaliação deve ir além do cumprimento formal de metas, considerando também a qualidade, o impacto social e a aderência aos princípios da boa governança.

Monitoramento contínuo e preventivo

O monitoramento consiste no acompanhamento sistemático da execução das atividades institucionais, permitindo a detecção precoce de falhas, desvios ou riscos emergentes. Trata-se de prática essencialmente preventiva.

Entre as medidas recomendadas destacam-se:

- Acompanhamento periódico de indicadores estratégicos e operacionais;
- Realização de reuniões de análise de desempenho no âmbito de comitês, núcleos de governança;
- Atualização de planos e cronogramas conforme a evolução dos resultados;
- Comunicação tempestiva à alta administração sobre riscos e fragilidades identificadas.

O monitoramento deve ser incorporado às rotinas institucionais, garantindo previsibilidade, controle e capacidade de resposta.

Melhoria Contínua como cultura institucional

A melhoria contínua é um dos fundamentos da boa governança e da gestão pública moderna. Significa aprender com os erros, aperfeiçoar processos, revisar padrões e buscar inovação de forma sistemática, com base nas evidências produzidas pelos ciclos de avaliação e monitoramento.

Entre as medidas recomendadas destacam-se:

- Revisão periódica de processos, planos, normativos e estruturas;
- Registro de boas práticas e lições aprendidas em relatórios internos;
- Promoção de oficinas internas de avaliação e inovação;
- Implementação de planos de ação corretivos e preventivos fundamentadas em auditorias, indicadores e relatórios técnicos.

Melhorar continuamente é reconhecer que toda estrutura pública é dinâmica e precisa se adaptar, com agilidade e responsabilidade, às transformações sociais, tecnológicas e administrativas.

Autonomia Institucional e Coordenação Sistêmica

Cada órgão ou entidade possui autonomia para estruturar seu modelo de governança. Contudo, essa autonomia não é absoluta, devendo observar as diretrizes estabelecidas na política estadual de governança e eventuais normativos complementares.

A busca pela coordenação e harmonização de práticas pode demandar ajustes nos modelos adotados, especialmente quando necessário assegurar integração sistêmica, padronização mínima de procedimentos e fortalecimento institucional do Estado como um todo.

7.4 Governança como Ciclo Virtuoso

A governança pública se fortalece quando os órgãos institucionalizam um ciclo contínuo de planejamento, execução, monitoramento, avaliação e aperfeiçoamento. Esse movimento garante que a entrega de valor público ocorra de forma consistente, transparente e sustentável.

A governança exige adaptação contínua ao contexto institucional e às transformações do ambiente público. O que funciona em determinado contexto pode exigir adaptação em outro. Boas práticas devem ser constantemente reavaliadas, ainda que tenham se mostrado exitosas.

O papel da liderança é decisivo nesse processo, devendo dar o exemplo, incentivar a inovação, reconhecer boas práticas e corrigir falhas de forma construtiva e orientada ao aprendizado.

Monitorar é garantir que a governança funcione; melhorar continuamente é assegurar que ela evolua.

7.5 Como Posso Promover a Governança no Dia a Dia

Governança pública se consolida nas atitudes cotidianas de cada servidor, gestor e colaborador. Promover a governança no dia a dia significa agir de forma consciente, alinhada aos objetivos institucionais e orientada ao interesse público.

Cada agente público pode refletir sobre sua atuação a partir das seguintes perguntas:

- Minhas atividades diárias estão alinhadas às metas e objetivos do meu órgão?
- Tenho clareza de como meu trabalho contribui para os resultados esperados pela sociedade?
- Compartilho informações de forma transparente e acessível com colegas e gestores?
- Considero os riscos e consequências antes de tomar decisões ou executar tarefas?
- Busco agir com ética e integridade, mesmo em situações de pressão ou conflito de interesses?
- Participo ativamente de discussões e iniciativas que visam melhorar os serviços públicos?
- Sei quais são os canais adequados para relatar falhas, riscos ou irregularidades que observo?
- Procuo me atualizar e me capacitar continuamente para desempenhar melhor minhas funções?
- Tenho incentivado uma cultura de cooperação, respeito e compromisso com o interesse público no meu ambiente de trabalho?

A governança se fortalece quando cada servidor compreende seu papel no sistema institucional e reconhece que suas decisões, por menores que pareçam, impactam a qualidade das políticas públicas e a confiança da sociedade no Estado.

Promover a governança no cotidiano é transformar responsabilidade individual em valor coletivo.

8.O PAPEL DA CONTROLADORIA-GERAL DO ESTADO NA GOVERNANÇA PÚBLICA

A Controladoria-Geral do Estado do Acre - CGE/AC exerce um papel estratégico e transversal no fortalecimento da governança pública no âmbito do Poder Executivo Estadual. Na condição de órgão central do Sistema de Controle Interno, a CGE atua de forma integrada com órgãos e entidades, promovendo ações que asseguram a legalidade, a integridade e a efetividade da gestão pública.

A missão da CGE vai muito além da função fiscalizatória. Cabe-lhe apoiar, orientar e assessorar a Administração Pública na implementação de mecanismos de integridade, gestão de riscos, transparência, compliance e controle interno, assegurando que políticas, programas e serviços públicos sejam conduzidos de maneira íntegra, eficiente e orientada a resultados.

Grande parte dessas atribuições é desempenhada pela Diretoria de Transparência e Integridade - DIRTI, unidade especializada da CGE que funciona como o eixo técnico-operacional da governança no Estado. Cabe à DIRTI elaborar manuais, guias e metodologias que traduzem a teoria em prática, servindo de referência para todos os órgãos e entidades do Executivo.

Entre as iniciativas conduzidas pela Diretoria de Transparência e Integridade, destacam-se:

- **Guia de Transparência Ativa**, que estabelece parâmetros objetivos para a divulgação de informações de interesse público e o fortalecimento do princípio da publicidade;
- **Instrução Normativa CGE n.º 002/2023**, que institui a Política de Gestão de Riscos no âmbito do Poder Executivo Estadual, determinando que cada órgão possua Comitê Interno de Gestão de Riscos e assegurando o alinhamento com o Programa de Integridade e Compliance;
- **Instrução Normativa CGE n.º 001/2024**, que dispõe sobre o gerenciamento de riscos no processo de licitação e contratação pública no âmbito do Poder Público Estadual;
- **Instrução Normativa Conjunta SECC/CGE n.º 001/2026**, que institui e sistematiza práticas relacionadas à elaboração, implementação e monitoramento do Plano de Integridade no âmbito dos órgãos e entidades do Poder Executivo; e
- **Orientações técnicas e assessoria direta**, prestadas continuamente aos órgãos e entidades em assuntos relacionados à integridade, governança e gestão de riscos.

A atuação da CGE, portanto, não se restringe à edição de normas. O órgão também acompanha, orienta e avalia a aplicação prática das metodologias propostas, promovendo uniformidade de entendimento, segurança técnica e evolução gradual da maturidade em governança em toda a Administração Pública Estadual.

Este Guia de Boas Práticas de Governança representa a consolidação desse esforço institucional. Ele sistematiza orientações, instrumentos e experiências já implementadas pela CGE, especialmente por meio da DIRT, formalizando e difundindo práticas que vêm fortalecendo a cultura de integridade, transparência, eficiência e gestão orientada a resultados no Estado do Acre.

CANAIS DE COMUNICAÇÃO

DIRETORIA DE TRANSPARÊNCIA E INTEGRIDADE

Atendimento presencial: Rua Benjamin Constant, nº. 907, 2º andar, Centro - CEP 69.900-064, Rio Branco - AC.

Período de Funcionamento: Das 7h-14h - de segunda a sexta-feira.

E-mail: dirti.cge@ac.gov.br.



9. DISPOSIÇÕES FINAIS

Este Guia de Boas Práticas de Governança foi desenvolvido como instrumento de apoio prático e didático aos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual. Seu propósito é transformar conceitos em ações, apresentar metodologias acessíveis e oferecer modelos, exemplos e orientações aplicáveis ao cotidiano da gestão pública.

Mais do que compilar princípios e diretrizes, o Guia busca explicar, orientar e demonstrar caminhos de operacionalização, sempre adaptados à realidade institucional do Estado do Acre. Trata-se de um esforço coordenado pela Controladoria-Geral do Estado, com a finalidade de impulsionar a governança pública, fortalecer a integridade e apoiar gestores e servidores na condução de suas responsabilidades.

Cada capítulo foi estruturado para apresentar passos práticos, instrumentos e evidências mínimas para a implementação das boas práticas de governança, permitindo que seu uso seja verificável, rastreável e orientado a resultados. Por isso, este documento não deve ser visto como formalidade, mas como ferramenta viva de orientação, aprendizado e evolução institucional.

Por fim, este Guia deixa uma mensagem: a governança pública é construída coletivamente, por dirigentes e servidores, e se fortalece a cada decisão mais transparente, a cada processo mais íntegro e a cada resultado entregue à sociedade. Que este material inspire e apoie todos aqueles que trabalham diariamente para transformar a Administração Pública em um ambiente de confiança, responsabilidade e resultados.

REFERÊNCIAS

ACRE. Lei nº 3.747, de 2 de julho de 2021. Institui o Programa de Integridade e Compliance no âmbito da Administração Pública Estadual. Diário Oficial do Estado do Acre, Rio Branco, AC, 5 jul. 2021.

ACRE. Decreto nº 10.991, de 7 de fevereiro de 2022. Regulamenta práticas de governança, integridade e gestão de riscos no âmbito do Poder Executivo Estadual. Diário Oficial do Estado do Acre, Rio Branco, AC, 18 fev. 2022.

ACRE. Decreto nº 11.315, de 29 de fevereiro de 2023. Dispõe sobre a estrutura organizacional básica da Controladoria-Geral do Estado. Diário Oficial do Estado do Acre, Rio Branco, AC, 31 ago. 2023.

ACRE. Controladoria-Geral do Estado. Instrução Normativa n.º 002, de 2023. Institui a Política de Gestão de Riscos no âmbito do Poder Executivo Estadual. Diário Oficial do Estado do Acre, Rio Branco, AC, 2023.

ACRE. Controladoria-Geral do Estado. Instrução Normativa n.º 001, de 2024. Dispõe sobre o gerenciamento de riscos no processo de licitação e contratação pública no âmbito do Poder Público Estadual. Diário Oficial do Estado do Acre, Rio Branco, AC, 2024.

BRASIL. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 22 nov. 2017.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Referencial Básico de Governança Organizacional. 3ª. ed. Brasília: TCU, 2020.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. 10 Passos para a Boa Governança. 2ª. ed. Brasília: TCU, 2021.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Guia da Política de Governança Pública. Brasília: Casa Civil, 2018.

GLOSSÁRIO CONCEITUAL

A utilização de termos técnicos é comum nos temas de governança, integridade e gestão de riscos. Para garantir uniformidade de interpretação e evitar ambiguidades, este glossário reúne as principais expressões utilizadas neste guia.

Governança Pública: Conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle voltados para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução e à geração de resultados nas políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.

Fonte: Decreto Estadual nº 10.991/2022, art. 2º, I

Compliance público: Conjunto de processos, estruturas e práticas voltadas para assegurar que os atos da organização estejam em conformidade com normas legais, éticas, regulamentares e internas, prevenindo desvios e promovendo conduta íntegra. O *compliance* também compreende ações corretivas e medidas disciplinares quando necessário.

Fonte: Decreto Estadual nº 10.991/2022, art. 2º, II.

Accountability: Dever de prestar contas de forma clara, transparente e acessível sobre o uso dos recursos públicos, as decisões administrativas e os resultados alcançados, permitindo o controle social e institucional. A *accountability* é um dos pilares da governança e pressupõe transparência, responsabilidade e responsabilização.

Fonte: Tribunal de Contas da União (TCU – Referencial de Governança).

Transparência Ativa: Disponibilização proativa de informações de interesse público, independentemente de solicitações específicas, por meio de canais acessíveis como portais institucionais. É obrigação legal e princípio fundamental da governança.

Fonte: Lei nº 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação), art. 8º.

Risco Institucional: Evento futuro e incerto que pode afetar negativamente o alcance dos objetivos organizacionais, a legalidade dos atos administrativos ou a reputação institucional.

Planejamento Estratégico: Processo sistemático de definição de objetivos, formulação de estratégias de atuação, desdobramento em planos de ação e monitoramento de resultados, alinhando as atividades da organização aos objetivos de Estado e de Governo, de modo a assegurar coerência, previsibilidade e efetividade na entrega de bens e serviços públicos.

Fonte: Tribunal de Contas da União – *10 Passos para a Boa Governança* (2ª ed., 2021)

ANEXO I - CHECKLIST – PATAMAR BÁSICO DE GOVERNANÇA

Objetivo: Verificar a existência dos instrumentos essenciais para funcionamento mínimo do sistema de governança.

Instrumento	Existe?	Última atualização	Publicado no site?
Portaria do Comitê Interno de Governança (CIG)	☐	//__	☐
Portaria do Comitê de Gestão de Riscos	☐	//__	☐
Código de Conduta Ética	☐	//__	☐
Plano de Integridade	☐	//__	☐
Política de Gestão de Riscos	☐	//__	☐
Matriz de Riscos atualizada	☐	//__	☐
Plano Estratégico Setorial vigente	☐	//__	☐
Canal de Ouvidoria ativo	☐	//__	☐
Página de Transparência atualizada	☐	//__	☐

Se algum desses instrumentos não existir, a governança ainda não está consolidada em nível básico.

ANEXO II - CHECKLIST - PATAMAR INTERMEDIÁRIO DE GOVERNANÇA

Objetivo: Avaliar a integração entre os instrumentos e sua efetiva utilização.

Critério	Sim	Não	Evidência
O CIG realiza reuniões periódicas com atas registradas?	☐	☐	_____
A Matriz de Riscos está integrada ao planejamento estratégico?	☐	☐	_____
O Plano de Integridade possui plano de ação monitorado?	☐	☐	_____
Há indicadores estratégicos acompanhados periodicamente?	☐	☐	_____
A alta administração participa ativamente das decisões de governança?	☐	☐	_____
Há capacitações periódicas em governança e integridade?	☐	☐	_____
Relatórios de prestação de contas são divulgados regularmente?	☐	☐	_____

Neste nível, não basta existir o instrumento, ele deve funcionar de forma integrada.

ANEXO III - CHECKLIST – PATAMAR AVANÇADO DE GOVERNANÇA

Objetivo: Identificar se a governança está orientada à geração de valor público e melhoria contínua.

Critério	Sim	Parcial	Não	Evidência
A gestão de riscos influencia decisões estratégicas?	☐	☐	☐	_____
Indicadores orientam realocação de recursos?	☐	☐	☐	_____
Existe monitoramento de cultura ética organizacional?	☐	☐	☐	_____
A governança é avaliada periodicamente (autoavaliação ou auditoria)?	☐	☐	☐	_____
Há mecanismos estruturados de participação social?	☐	☐	☐	_____
O órgão promove inovação institucional baseada em evidências?	☐	☐	☐	_____

O nível avançado demonstra maturidade institucional e governança orientada a desempenho, valor público e confiança social.

CGE
CONTROLADORIA-GERAL
DO ESTADO



GOVERNO DO
ACRE
Trabalho para cuidar das pessoas