

Compliance público na prática:

o modelo de **Goiás** em
Controle, Transparência
e Governo Aberto

(2019-2025)

Compliance público na prática:

o modelo de Goiás em
Controle, Transparência e
Governo Aberto



Compliance público na prática:

o modelo de **Goiás** em
Controle, Transparência
e Governo Aberto

(2019-2025)

Compliance público na prática: o modelo de Goiás em Controle, Transparência e Governo Aberto (2019-2025)
Copyright © 2026 por Controladoria-Geral do Estado de Goiás
Copyright © 2026 por Marcos Tadeu de Andrade [organizador]
Consultoria e projeto editorial © 2026 Estúdio da Palavra

Controladoria-Geral do Estado de Goiás

Coordenação editorial
Marcos Tadeu de Andrade
Weyk Wagne Barbosa Gomes
Ednilson Lins Rodrigues
Elisa Cascão Ferreira

Equipe técnica
Weyk Wagne Barbosa Gomes (coordenação-geral)
Ednilson Lins Rodrigues (supervisão)
Elisa Cascão Ferreira (coordenação)
Thiago Barros Fernandes de Farias (responsável técnico)
Kaillany Azevedo Batista (apoio técnico)
Alanna Fernandes Lemos (apoio técnico)
Larissa Regina Bastos Marinho (análise de dados)

Um produto Estúdio da Palavra

Publisher responsável: Charleston Fernandes
Revisão: Estúdio da Palavra e equipe CGE-GO
Entrevistas e relatos: Charleston Fernandes (RJP 3487/GO)
Projeto gráfico e diagramação: Rodrigo Rojas
Design da capa: Rodrigo Rojas
Ilustrações internas: Larissa Regina Bastos Marinho
Fotografias: Equipe CGE-GO

Todos os direitos reservados. Proibida a reprodução, no todo ou em partes, através de quaisquer meios, sem autorização expressa da editora, da organizadora ou dos autores específicos de cada capítulo.

Texto fixado conforme as regras do Novo Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa (Decreto Legislativo nº 54, de 1995)

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, São Paulo, Brasil)

Andrade, Marcos Tadeu de (org.) et al.

Compliance público na prática: o modelo de Goiás em Controle, Transparência e Governo Aberto (2019-2025) / Marcos Tadeu de Andrade (org.) Vários autores — Goiânia: Estúdio da Palavra, 2026.

ISBN: 978-65-979166-0-3

1. Compliance, Governo aberto, Controle, Correição, Participação social, Educação cidadã, Ouvidoria. I. Título

CDU: 35-067

CDD 352.507

Índices para catálogo sistemático:

1. Serviços públicos e políticas públicas | Ética e integridade na administração pública: 352.507

Esta publicação tem a cooperação da UNESCO no âmbito do projeto Melhoria da Governança e Compliance do Estado de Goiás, o qual tem o objetivo de criar as condições necessárias para o processo de implementação e disseminação dos princípios de compliance e integridade no contexto da Administração Pública do Estado de Goiás. As indicações de nomes e a apresentação desta publicação não implicam a manifestação de qualquer opinião por parte da UNESCO a respeito da condição jurídica de qualquer país, território, cidade, região ou de suas autoridades, tampouco da delimitação de suas fronteiras ou limites. As ideias e opiniões expressas nesta publicação são as dos autores e não refletem obrigatoriamente as da UNESCO nem comprometem a Organização.

Elaboração – Consultoria Projeto UNESCO SA-2196/2025: Charleston Fernandes dos Santos
Supervisão técnica (2026): Thiago Barros Fernandes de Farias (2026)

Controladoria-Geral do Estado de Goiás

goias.gov.br/controladoria
Rua 82, 400. Setor Central | Goiânia-GO | 74015-908

Agradecimentos

Este livro nasce dos esforços dos servidores da Controladoria-Geral do Estado de Goiás, que assumiram, entre 2019 e 2025, o desafio e a responsabilidade de assegurar a boa execução das atividades de controle e de participação social, contribuindo para o fortalecimento da missão institucional do órgão e para a garantia dos direitos dos goianos.

O trabalho desenvolvido na área de controle interno, a partir da atuação técnica, ética e comprometida desses servidores, foi fundamental para o fortalecimento da boa governança, da integridade e do uso responsável dos recursos públicos, promovendo maior eficiência na gestão estadual. Ao mesmo tempo, a ampliação das ações de transparência e de estímulo à participação social reafirmou o compromisso da Controladoria-Geral do Estado com um governo mais aberto, acessível e orientado ao interesse público, colocando o cidadão no centro das políticas e das decisões administrativas.

A consolidação desse caminho só foi possível graças ao apoio do Governador do Estado de Goiás, Ronaldo Caiado, que, desde o início de seu primeiro mandato, demonstrou compromisso com o combate à corrupção e com a correta aplicação dos recursos públicos. Igualmente fundamental foi a colaboração da equipe técnica responsável pela elaboração desta obra, composta por mim, Secretário-Chefe da Controladoria-Geral do Estado de Goiás, pelo Subcontrolador de Governo Aberto e Ouvidoria-Geral, Weyk Wagne Barbosa Gomes; pelo Superintendente da Controladoria Especializada em Participação Cidadã, Ednilson Lins Rodrigues; pelo Superintendente da Controladoria Especializada em Transparência, Júnior José Costa; pela Gerente de Participação Social, Elisa Cascão Ferreira, pelas assessoras Larissa Regina Bastos Marinho, Alanna Fernandes Lemos, Kaillany Azevedo Batista e

pelo assessor Thiago Barros Fernandes de Farias. Agradecemos também a Charleston Fernandes pela publicação e revisão e a Rodrigo Rojas pelo projeto gráfico, diagramação e design da capa.

Por fim, registramos nosso agradecimento a todos os autores dos capítulos e aos entrevistados que, de forma generosa, compartilharam experiências e reflexões, tornando possível a construção deste relato coletivo sobre a trajetória da Controladoria-Geral do Estado de Goiás.

Marcos Tadeu de Andrade

Apresentação

Esta obra que o leitor tem agora em mãos, intitulada “Compliance público na prática: o modelo de Goiás em Controle, Transparência e Governo Aberto”, sistematiza a trajetória de transformação proposta pela Controladoria-Geral do Estado de Goiás para a administração pública goiana entre 2019 e 2025. Nele, procuramos detalhar como o Estado de Goiás converteu diretrizes éticas e normativas, aliadas ao esforço concentrado da equipe de servidores da Controladoria-Geral do Estado de Goiás em resultados tangíveis para a sociedade, economizando e recuperando bilhões de reais, mudando a realidade de centenas de escolas, milhares e milhares de estudantes, transformando a realidade de relacionamento entre governo estadual e população, colaborando para que dezenas de municípios também fossem alcançados pela cultura do Compliance Público e, ao mesmo tempo, levando Goiás a alcançar o topo dos rankings nacionais de transparência.

Ao longo de seus nove capítulos, apresentaremos os principais programas concebidos e realizados no período, juntamente com seus números, estatísticas e alcance financeiro e material para a população. Na sequência de cada capítulo, o leitor terá também o relato de servidores, estudiosos, participantes dos programas e cidadãos alcançados por eles. Nestes relatos, buscamos transparecer o primordial para a equipe da Controladoria-Geral do Estado de Goiás, a busca incessante por um governo ético, ativamente transparente e rigoroso no combate à corrupção. Abaixo, uma prévia da estrutura dos capítulos e da essência das vivências compartilhadas por seus autores:

O capítulo inicial explora a gênese do Programa de Compliance Público do Estado de Goiás, instituído pelo Decreto nº 9.406/2019 como uma política de Estado obrigatória. Estruturado nos eixos de Ética, Transparência, Responsabilização e Gestão de Riscos, o programa migrou de uma fiscalização reativa para uma gestão

proativa de riscos, o que concorreu para uma mudança radical da relação entre Controle e gestores, fazendo da CGE-GO um parceiro que acompanha e apoia os gestores, redundando em mais parcerias em ações preventivas, menos tempo gasto com fiscalizações posteriores que demandam correções dispendiosas e demoradas, e maior foco em resultados efetivos para o cidadão.

E aqui deixamos um primeiro spoiler: entre 2019 e 2025, o PCP gerou uma economia total de mais de R\$ 2 bilhões, evidenciando que a integridade é, acima de tudo, eficiente.

O segundo capítulo, Transparência Ativa e o Prêmio Goiás Mais Transparente, foca na evolução do Índice Geral de Transparência e detalha o sucesso do Prêmio Goiás Mais Transparente, que utiliza tecnologia, técnicas inovadoras de gestão e sensibilização e reconhecimento dos servidores públicos estaduais para induzir os órgãos a alcançarem a excelência em Transparência Ativa.

Já o terceiro capítulo trata da transformação das ouvidorias dos órgãos e entidades da administração direta em instrumentos de gestão estratégica. Com foco na resolutividade e na avaliação qualitativa por parte do cidadão, o Estado reduziu o tempo médio de resposta para as manifestações e aumentou de forma significativa a avaliação positiva da população sobre essas respostas. Destacamos neste capítulo também a criação de várias iniciativas, como a Ouvidoria da Mulher Servidora, a Rede de Ouvidorias e o OUVideia.

A seguir, o quarto capítulo analisa o desafio de conciliar a publicidade da LAI com a privacidade da LGPD. Os autores apresentam o caso da própria CGE-GO, que utilizou a si mesma como projeto-piloto para criar um modelo de conformidade pragmático e seguro para o tratamento de dados pessoais no setor público.

O próximo capítulo trata da Participação Social e da implementação do Estudantes de Atitude, um programa bem-sucedido de incentivo ao protagonismo juvenil de alunos da rede pública estadual, que passaram a atuar como auditores críticos e responsáveis diretos pela transformação da realidade de suas próprias escolas.

Este quinto capítulo narra como centenas de escolas em todo o estado transformaram seus ambientes sem depender exclusivamente de verba pública e termina com a apresentação da versão nacional do projeto, o Estudantes em Movimento.

Na trilha do capítulo anterior, o sexto capítulo nos traz as circunstâncias e desafios da criação do programa Embaixadores da Cidadania, que já formou mais de 4 mil cidadãos em temas de governo aberto. O programa, cuja Fase Prática desafia os participantes a executarem “Ações de Impacto Social” em suas comunidades, é um dos mais bem-sucedidos nesta área no país.

O sétimo capítulo aborda a transferência da expertise estadual de Compliance Público para os municípios. Através de parcerias com o TCM-GO e a FGM, o programa visa engajar prefeituras em práticas de gestão de riscos, ética e transparência e ouvidoria.

O oitavo capítulo trata da transição do acesso básico à informação para a cultura de Dados Abertos. Com 410 bases priorizadas para abertura até 2027, o capítulo mostra como o Portal de Dados Abertos se tornou ferramenta para uma administração pública eficiente e transparente.

O capítulo final trata da última fronteira alcançada pela Controladoria-Geral do Estado de Goiás, levar Goiás a se tornar parte da Open Government Partnership (OGP), consolidando o compromisso de cocriação entre governo e sociedade civil.

Como contraponto aos relatos presentes nos capítulos, muitas vezes técnicos e algo herméticos, buscamos trazer ao final de cada capítulo uma visão humana e sensível de pessoas que fizeram parte desses programas. Por meio de entrevistas, construímos os testemunhos que fecham cada capítulo deste livro com percepções, opiniões, críticas e vivências de pessoas que fizeram parte dos programas, desde os idealizadores, os servidores da CGE-GO, de órgãos e entidades parceiros e de municípios alcançados até professores e alunos de escolas públicas do estado e cidadãos participantes dos programas de educação cidadã, culminando com o relato isento de pesquisadores e observadores externos

que atestaram a relevância e sucesso dos projetos que perfazem o Programa de Compliance Público do Estado de Goiás.

Este livro é um convite para entender que a governança aberta, com ética, transparência, correição e responsabilização não nasce de decretos, mas de um processo contínuo de escuta, tecnologia e, sobretudo, coragem para abrir as portas do Estado ao cidadão.

Charleston Fernandes, Estúdio da Palavra



Lembro-me bem de 2019. Eu ainda estava de férias no estado do Ceará quando recebi a ligação do então controlador-geral, Henrique Ziller, convidando-me a integrar a equipe do Governador Ronaldo Caiado. A partir dali, iniciamos o processo de estruturação da Controladoria-Geral do Estado de Goiás, com o desafio de consolidar um órgão capaz de entregar excelência nas áreas de controle, auditoria e correição, sem renunciar ao compromisso com a inovação em participação social e governo aberto. O trabalho foi organizado a partir das subcontroladorias e, naquele momento, coube-me a responsabilidade de construir o marco normativo do Programa de Compliance Público do Estado de Goiás, estruturado nos eixos de transparência, ética, responsabilização e gestão de riscos. O Programa de Compliance Público (PCP) já constava no plano de governo do então candidato Ronaldo Caiado como uma antevisão do que viria a se consolidar como uma política pública bem-sucedida e de repercussão nacional, com ênfase na responsabilidade da gestão em produzir resultados concretos e assegurar o cumprimento dos objetivos estratégicos do Estado de Goiás.

Nos primeiros anos em que estive à frente do desafio de implantar o PCP, de 2019 a 2021, pude vivenciar avanços significativos do programa, especialmente materializados no Ranking Anual, no qual órgãos e entidades de Goiás passaram a ser reconhecidos e premiados, estabelecendo-se, já naquele momento, uma clara disposição dos secretários e demais dirigentes, em consonância com a orientação do Governador Ronaldo Caiado, de alcançar os mais elevados níveis de excelência do PCP. Foram estabelecidas as bases que reuniram estruturas, pessoas, metodologia e cultura organizacional, imbuídas de um objetivo comum: atingir resultados capazes de mudar a vida do goiano, refletindo nos níveis de aprovação do Governo e no sucesso que se tornou o Programa de Compliance Público do Estado de Goiás.

Paralelamente à estruturação do Programa de Compliance Público, a Controladoria-Geral do Estado desenvolveu um trabalho consistente e inovador na agenda de Governo Aberto, ampliando seu papel como indutora de transparência, participação cidadã e inovação na gestão pública. Consolidamos programas estruturantes voltados à participação social, como o Estudantes de Atitude, o Construindo Juntos, em parceria com a Secretaria da Infraestrutura, e o Embaixadores da Cidadania. A lógica do Programa de Compliance Público foi expandida para os municípios, por meio do Programa de Compliance Municipal. Avançamos, ainda, na agenda de Dados Abertos, e estruturamos uma Rede de Ouvidorias capaz de assegurar respostas efetivas às demandas da sociedade. Nesse contexto, Goiás consolidou sua participação como membro ativo da Open Government Partnership, integrando uma agenda internacional de governos comprometidos com a transparência e a participação social.

Ao retornar, em 2025, como Secretário-Chefe da Controladoria-Geral do Estado de Goiás, encontrei um órgão consolidado, respeitado e capaz de materializar, com excelência, o que havíamos sonhado em 2019. Esse resultado somente foi possível graças ao trabalho dedicado dos servidores que compõem esta Controladoria. Por isso, a escrita deste livro representa mais do que um relato técnico sobre práticas de controle interno, transparência, ética, participação social e governo aberto na política estadual: trata-se do registro de uma trajetória institucional construída de forma coletiva, com foco em resultados concretos e impacto para a sociedade.

É nesse contexto que os resultados alcançados ao longo desse período ganham sentido. Eles refletem a consolidação institucional da Controladoria-Geral do Estado de Goiás e sua capacidade de entrega à administração pública e aos cidadãos. Sob a coordenação da CGE-GO, Goiás é atualmente bicampeão em transparência pública pela ATRICON, com índice de 100%, e ocupa posição de destaque no Índice de Transparência Inter-

nacional Brasil. O Estado também se tornou referência nacional ao implantar a gestão de riscos em todos os seus órgãos e entidades, com o monitoramento de 82 riscos mapeados e a execução de 351 ações de controle. As auditorias, inspeções preventivas e atividades correccionais conduzidas pela CGE resultaram em economias e ganhos de eficiência estimados em R\$ 460 milhões apenas em 2025.

Na agenda de Participação Social, a CGE-GO estruturou programas consistentes que colocam o cidadão no centro das políticas públicas. O Estudantes de Atitude consolidou-se como o maior programa de participação social do país, alcançando, somente em 2025, 812 escolas e cerca de 38 mil estudantes da rede pública estadual.

No campo da Transparência Ativa, a atuação da Controladoria também se traduz na ampliação do acesso à informação, com a disponibilização de 451 bases de dados para a sociedade goiana até o final de 2026.

Na área de Ouvidoria, as ações estruturantes lideradas pela CGE-GO posicionaram Goiás entre os estados com menor tempo médio de resposta do país, alcançando, em 2025, a média de 6,3 dias.

Entre 2020 e 2025, no programa Embaixadores da Cidadania, 5.509 cidadãos de todos os estados brasileiros e de 18 países foram capacitados nos princípios de Governo Aberto e, a partir dessa formação, implementaram 324 Ações de Impacto Social, promovendo melhorias concretas em comunidades e fortalecendo a participação da sociedade civil nas políticas públicas. De 2022 a 2025, 71 municípios participaram do Programa de Compliance Municipal, somando 6570 capacitações realizadas pelos servidores.

A consolidação desse percurso somente foi possível porque, desde o início, houve clareza política e apoio inequívoco às escolhas técnicas feitas ao longo do caminho. A liderança do Governador Ronaldo Caiado foi decisiva ao estabelecer que integridade, transparência e responsabilidade seriam orientações concretas

para a atuação do governo. O exemplo que vem de cima, expresso no respeito às decisões técnicas, na cobrança por resultados e no apoio contínuo à atuação da Controladoria-Geral do Estado, criou as condições necessárias para que políticas estruturantes como o Programa de Compliance Público e a agenda de governo aberto se consolidassem e produzissem resultados consistentes.

Ao revisitar essa trajetória, registrada nas páginas deste livro, reafirmo a convicção de que nenhum avanço institucional se constrói de forma isolada. Que esse relato possa servir como um testemunho de que é possível fortalecer a gestão pública e ampliar a participação cidadã quando há compromisso com o serviço público, e que o percurso aqui apresentado possa inspirar outros órgãos e servidores públicos que compartilhem dos mesmos valores e objetivos.

Marcos Tadeu de Andrade
Secretário-Chefe da Controladoria-Geral do Estado de Goiás



Assumir o Governo de Goiás foi uma das maiores alegrias da minha vida. Trabalhar para melhorar a vida das pessoas no estado onde nasci é uma honra!

Em 2019, quando fui eleito para meu primeiro mandato como Governador do Estado de Goiás, tinha em mente alguns objetivos claros de governo. Um deles estava muito bem definido e era prioridade: acabar com a corrupção na Administração Pública goiana. Sabia que seria necessário estabelecer um plano sólido de compliance, com regras claras para o estabelecimento do papel do controle no estado, através do trabalho da Controladoria-Geral do Estado de Goiás. Sempre tive plena convicção da importância do trabalho da pasta. Além disso, tinha ainda outro objetivo: garantir

que o Estado fosse transparente, disponibilizando dados, painéis e informações, e que os cidadãos tivessem suas vozes ouvidas.

Lançamos então o Programa de Compliance Público (PCP) na Controladoria-Geral do Estado de Goiás, com o intuito de alcançar esses objetivos. Baseado nos eixos de ética, transparência, responsabilização e gestão de riscos, esse programa inovador tinha a desafiadora missão de garantir que a administração pública estadual atuasse de forma íntegra, eficiente e orientada ao interesse coletivo, fortalecendo a confiança da sociedade e prevenindo falhas que pudessem comprometer a boa aplicação dos recursos públicos.

Ao estruturar o PCP, buscamos promover uma verdadeira mudança de cultura na gestão pública. Incentivamos práticas preventivas, aperfeiçoamos processos e garantimos que as tomadas de decisões fossem sempre feitas com base em evidências. Com isso, o Estado de Goiás consolidou um modelo de governança moderno, capaz de alinhar legalidade, eficiência e resultados concretos para o cidadão goiano.

Os resultados vieram e foram impressionantes: entre 2019 e 2025, com a aplicação da gestão de riscos, atingimos uma economia potencial de quase 3 bilhões de reais, além de mais de 460 milhões de reais em benefícios financeiros decorrentes de ações inspecionais somente em 2025 e mais de 100 milhões de reais relacionados a multas e ressarcimentos ao erário decorrentes de processos de responsabilização de pessoas jurídicas. Houve, também, maior engajamento dos servidores em práticas éticas e na disseminação da cultura institucional orientada à integridade, impulsionados por capacitações permanentes promovidas na Escola de Governo com apoio direto da CGE.

Foi também a partir da criação do PCP que conseguimos garantir que Goiás, por dois anos consecutivos (2024 e 2025), recebesse o selo de Estado 100% Transparente, da Associação de Tribunais de Contas do Brasil. Resultado que recebi com grande satisfação, pois sempre defendi que a transparência deve ser um

compromisso permanente da gestão pública e um direito inegociável do cidadão.

Outro importante aspecto do trabalho da Controladoria-Geral do Estado de Goiás são as iniciativas voltadas ao fortalecimento da participação social. Desde 2019, acompanho de perto o crescimento do Estudantes de Atitude, um programa pelo qual tenho enorme carinho. Ver jovens da rede pública se descobrindo protagonistas, aprendendo a exercer o controle social e entendendo que também são responsáveis pela construção de um Estado melhor é algo que renova a nossa esperança no futuro. Quando um estudante percebe que sua voz importa e que pode transformar a realidade da própria escola e da sua comunidade, estamos formando muito mais do que alunos: estamos formando cidadãos. O Estudantes de Atitude é a comprovação de que Goiás acredita em seus alunos e aposta nos nossos jovens.

E Goiás foi além: acreditamos no cidadão goiano, o que é exemplificado pelo programa Embaixadores da Cidadania, que mobiliza jovens lideranças em todo o estado para espalhar valores de ética, responsabilidade e participação social. Cada pessoa engajada representa uma semente plantada para um Goiás mais consciente, mais ético e mais democrático.

Esse mesmo espírito nos levou a ampliar o compromisso com a integridade em todo o estado, por meio do Programa de Compliance Municipal. Sempre acreditei que uma gestão pública forte se constrói em parceria, e apoiar os municípios na adoção de práticas de governança e prevenção de riscos significa cuidar melhor das pessoas em cada canto de Goiás. É a certeza de que a boa gestão chegue onde o cidadão vive.

Tenho também profundo respeito pelo trabalho da nossa Ouvidoria-Geral, que representa a porta aberta do governo para a população. Cada manifestação recebida é uma oportunidade de ouvir quem realmente importa: o cidadão goiano. Governar também é saber escutar. Nossa ouvidoria garante que estejamos sempre abertos a sugestões, críticas e a novas ideias.

Avançamos ainda com a Política de Dados Abertos. Informação pública deve pertencer ao público. Transparência não pode ser apenas um discurso, ela precisa ser vivida no dia a dia, permitindo que qualquer pessoa acompanhe, fiscalize e participe das decisões que impactam sua vida.

O livro **Compliance público na prática: o modelo de Goiás em Controle, Transparência e Governo Aberto** demonstra, com clareza, o desenvolvimento do trabalho da Controladoria-Geral em todas essas áreas: compliance, controle interno, participação social, transparência, ouvidoria e, por fim, coroa tudo isso com a entrada do Estado na Open Government Partnership, referência internacional na temática de governo aberto. Além de trazer o relato dos servidores que construíram essa história, traz também entrevistas com cidadãos que viveram os projetos na prática, sendo um relato emocionante do trabalho realizado pela Controladoria-Geral do Estado de Goiás nos últimos 6 anos.

Percebo, por fim, a importância do trabalho da Controladoria-Geral do Estado para que tenhamos alcançado os objetivos traçados ainda no meu primeiro mandato, iniciado em 2019. Este livro consolida esses resultados e é uma alegria compartilhá-lo com vocês!

Ronaldo Ramos Caiado
Governador do Estado de Goiás

SUMÁRIO

Agradecimentos	5
Apresentação	7
Prefácios	11
1 Programa de Compliance Público do Estado de Goiás	22
Adriano Abreu de Castro, Bruno Mendes Dias, Luís Henrique Crispim e Marcos Tadeu de Andrade	
2 Transparência Ativa como política pública: o caminho percorrido por Goiás para se consolidar como referência nacional.....	58
Jackeline da Silva Bastos, Júnior José Costa, Pedro Ivan Celestino e Renato Cardoso Nascimento	
3 A gestão das ouvidorias e o fomento da comunicação entre o cidadão e o governo de Goiás	100
Alessandra Siqueira Lessa, Andrei Azevedo de Souza da Cunha Lima, Haleária Alves de Alencar, Pedro Ivan Tavares Celestino e Ricardo Gonçalves Santana	
4 A proteção de dados pessoais e transparência no executivo goiano.....	146
Giovana Rodrigues de Souza e Yuri Fernandes Bragança de Faria	

5 O incentivo à participação social no Estado de Goiás: o programa Estudantes de Atitude166

Alanna Fernandes Lemos, Cinthia Nunes de Medeiros,
Elisa Cascão Ferreira, Luciene Carlos Siqueira, Marcella
Soares Mendonça e Victória Vilvert Costa

6 Educação Cidadã: O programa Embaixadores da cidadania e a construção do protagonismo democrático 204

Kaillany Azevedo Batista e Marcella Chaves Borges Sarto

7 Da esfera estadual à municipal: A capilaridade do Programa de Compliance Público do Estado de Goiás 238

Arthur de Jesus Barcelos Dornas, Flóri Da Costa Madureira Junior,
Marcella Chaves Borges Sarto, Marco Antonio Piza Ferrari E Silva,
Tiago Vieira de Oliveira Borges e Yasmin Vieira de Urzedo

8 A experiência do Estado de Goiás na implementação da política de dados abertos270

Ednilson Lins Rodrigues e Fernanda Botelho Alvarenga da Silva

9 De Goiás para o mundo: a Open Government Partnership como espaço colaborativo internacional em governo aberto 294

Daniela Rosim, Robson Mendes Neves Tsuboi, Thiago Barros
Fernandes de Farias e Weyk Wagne Barbosa Gomes

1

Programa de Compliance Público do Estado de Goiás

Adriano Abreu de Castro
Bruno Mendes Dias
Luís Henrique Crispim
Marcos Tadeu de Andrade

Conceituando o compliance

Conforme os dicionários vigentes, compliance significa **conformidade** ou **cumprimento**, vindo do verbo inglês “to comply”, que indica agir de acordo com regras, leis, normas ou padrões estabelecidos. Em linguagem simples, é o ato de fazer o que é certo e legal, garantindo que pessoas ou organizações sigam as diretrizes éticas e regulatórias sem desvios. Ou seja, Compliance é fazer as coisas certas, do jeito certo, na hora certa. No dia a dia de uma organização ou governo, significa nada mais do que seguir regras, agir com ética e evitar problemas como corrupção ou desperdício, garantindo que tudo funcione de forma transparente e confiável para todos.

Já no setor público, o Compliance surge como adaptação de práticas do setor privado para o setor governamental, com origens nos Estados Unidos no início do século XX, quando agências reguladoras americanas como o FDA (1906) e o Federal Reserve (1913) começaram a impor fiscalização centralizada e controles internos para garantir conformidade com leis em áreas como saúde, finanças e valores mobiliários. A formalização da área ocorre na década de 1960, impulsionada pela Securities and Exchange Commission (SEC), que exigiu a contratação de Compliance Officers para criar procedimentos internos, capacitar equipes e monitorar atividades, especialmente após escândalos como pagamentos indevidos a funcionários públicos estrangeiros.

Um marco pivotal se deu há quase cinquenta anos com o Foreign Corrupt Practices Act (FCPA), de 1977, que obrigou empresas americanas a manterem registros precisos e sistemas de seus controles internos contra corrupção transnacional, influenciando a globalização do conceito e sua extensão ao setor público via ênfase em autorregulação e prevenção de riscos. Já na década de 1980, o Comitê de Basileia (1974-1988) expandiu essas práticas para instituições financeiras internacionais, e escândalos como Enron (2001) levaram ao Sarbanes-Oxley Act (2002), reforçando auditorias independentes e comitês de compliance em entidades reguladas.

Quando falamos de compliance para governos, o compliance ganha impulso a partir de convenções internacionais, como a Convenção da ONU contra o Tráfico de Drogas, em 1988, e a Convenção da ONU contra a Corrupção em 2003, que incentivaram a responsabilização de pessoas jurídicas e programas de integridade.

No Brasil, a aplicação do compliance a governos consolida-se com a Lei Anticorrupção (12.846/2013), que prevê programas de integridade como atenuante para sanções, e a Lei 13.303/2016 (estatais), evoluindo para as orientações da Controladoria-Geral da União (CGU) sobre compliance em órgãos públicos federais, como a Portaria 1.089/2018. Assim, as origens refletem a transição de uma fiscalização meramente reativa para uma gestão proativa de riscos éticos e legais no poder público.

A origem do Programa de Compliance Público do Estado de Goiás

A instituição do Programa de Compliance Público integrou as diretrizes estratégicas do Governo do Estado de Goiás a partir de 2019, sob a liderança do Governador Ronaldo Caiado, com o propósito de fortalecer a legalidade, a eficiência e a transparência no uso dos recursos públicos e na execução de políticas públicas, alinhando a administração estadual a padrões contemporâneos de integridade e governança.

O Programa de Compliance Público do Estado de Goiás (PCP-GO) surge, nesse cenário, em 2019, como resposta da Controladoria-Geral do Estado de Goiás (CGE-GO) a uma agenda de integridade que ganhava densidade no setor público brasileiro, conectando-se tanto a normativas nacionais quanto a referências internacionais de gestão de riscos e transparência. Desenvolvido em conjunto pela equipe da CGE-GO e instituído pelo Decreto nº 9.406, de 19 de fevereiro de 2019, o PCP-GO se configura, desde a origem,

como uma política de Estado, de aplicação obrigatória a toda a administração direta e indireta do Poder Executivo estadual.

Essa gênese está associada à ideia de que o programa não podia ser uma iniciativa pontual, mas um arranjo estruturado de procedimentos, instâncias e instrumentos voltados a alinhar atos de gestão à padrões morais e legais, assegurando resultados de políticas públicas e maior satisfação dos cidadãos. A própria forma como o governo organizou os projetos que fazem parte deste programa na linha do tempo atual (2019-2025) indica que o PCP-GO nasceu com vocação de longo prazo, com previsão de expansão, monitoramento e reconfiguração de seus mecanismos ao longo dos anos.

O PCP se propôs a ir além do conceito de compliance. Desde o início, sua conformação teve como norte o estímulo à consolidação de estruturas que possibilitaram uma governança para além do mero cumprimento das diretrizes do programa, mas que pudessem de fato servir como ferramenta de monitoramento do alcance de metas e objetivos institucionais.

Desenvolvimento conceitual e propósito

O eixo conceitual do PCP-GO está fundamentado numa base sólida de quatro campos de atuação: Ética, Transparência, Responsabilização e Gestão de Riscos, com a Ouvidoria desempenhando um papel transversal ao longo dessas iniciativas. Esses campos traduzem o propósito de fortalecer uma cultura de integridade que vai além da edição de normas, buscando influenciar a cultura organizacional, condutas, práticas de gestão e o modo como o Estado se relaciona com a sociedade.

■ Ética

O eixo **Ética** do Programa de Compliance Público de Goiás (PCP-GO) concentra esforços na promoção de valores e condutas

íntegras entre os servidores públicos, por meio de códigos de ética, capacitações e questionários anuais que medem o engajamento com princípios como honestidade e responsabilidade. Sua função vai além de normas formais, buscando internalizar uma cultura organizacional na qual ações éticas sejam naturais no dia a dia da administração estadual, com iniciativas como palestras, materiais educativos e prêmios que reconhecem boas práticas.

■ **Transparência**

O eixo **Transparência** organiza a disponibilização ativa de informações públicas, com ferramentas como o Portal da Transparência, o sistema SISLAI e painéis de dados acessíveis à sociedade, alinhando-se a avaliações nacionais como o PNTP/ATRICON e a Transparência Internacional Brasil. Ele funciona como mecanismo de controle social, elevando índices de transparência em ambas as metodologias, a exemplo da Atricon de 83% em 2019 para 100% em 2024 e 2025, incentivando órgãos a competirem por selos Diamante, Ouro e Prata, além de prêmios, o que fortalece a confiança cidadã na gestão.

No âmbito do eixo da transparência também são tratadas as políticas de dados abertos, nas quais Goiás é referência nacional, bem como projetos de participação cidadã, como o Estudantes de Atitude, atualmente replicado no país pelo Conselho Nacional de Controle Interno (CONACI), Embaixadores da Cidadania, Construindo Juntos e Programa de Compliance Municipal (PCM).

■ **Responsabilização**

O eixo **Responsabilização** abrange os procedimentos correcionais para apurar irregularidades e ilicitudes praticadas tanto por agentes públicos, quanto por parceiros e contratados pela Administração Pública, incluindo a Sindicância e o PAD (Processo Administrativo Disciplinar), em se tratando de responsabilização

de agentes públicos, e o PPI (Procedimento Preliminar Apuratório), PAR (Processo Administrativo de Responsabilização de Pessoa Jurídica), PAF (Processo Administrativo de Responsabilização de Fornecedores)

No âmbito da resolução consensual de conflitos, envolvendo agentes públicos, em situações menos gravosas, a responsabilização envolve os TACs (Termos de Ajustamento de Conduta), os TCAs (Termos Circunstanciados Administrativos) e a mediação, utilizada como meio de solução de controvérsia e autocomposição de conflito interpessoal entre servidores ocorrido no ambiente laboral.

Sua função é prevenir a ocorrência de irregularidades e ilicitudes, punir desvios (observados o contraditório e a ampla defesa), e recuperar recursos públicos desviados, emitindo a mensagem para agentes públicos, contratantes com a administração pública e sociedade de que o Estado não se omite perante tais situações, consolidando a *accountability* no Executivo estadual.

Neste eixo também se busca a responsabilidade da gestão no cumprimento dos objetivos institucionais previstos no plano de governo.

■ Gestão de Riscos

O eixo **Gestão de Riscos**, entre outras ações, forneceu consultoria para aplicar a metodologia desenvolvida a partir da Norma ISO 31.000:2018 para mapear, avaliar e mitigar riscos em processos administrativos e finalísticos, usando matrizes simplificadas, planos de ação 5W2H e auditorias anuais em até 45 órgãos. Ele gerou ao longo dos anos do programa uma economia potencial da ordem de 2 bilhões de reais, preveniu fraudes em áreas críticas como licitações e integrou-se a planejamentos estratégicos, promovendo decisões proativas e eficiência no uso de recursos públicos.

■ O plano normativo

No plano normativo, o programa se ancora em um conjunto de leis, decretos, portarias e resoluções que instituem a política de governança, definem o regimento da Câmara de Compliance, criam grupos de trabalho e padronizam documentos essenciais, como termos de compromisso, portarias de comitês, matrizes de risco e planos de ação. O propósito declarado é combinar prescrição jurídica com instrumentos operacionais que permitam aos órgãos e entidades internalizar o compliance público no cotidiano da gestão, reduzindo o risco de que o programa se limite a um repositório abstrato de boas intenções.

Estrutura institucional e atores

A Controladoria-Geral do Estado (CGE-GO) aparece como ator central, responsável pela coordenação do PCP, pela consultoria aos órgãos, pela padronização metodológica e pela condução tanto dos mecanismos de avaliação (avaliações, rankings e prêmios) quanto das auditorias de gestão de riscos. Essa liderança institucional é complementada pela Câmara de Compliance, criada e ajustada por resoluções de 2020 e 2021, que funciona como instância colegiada de governança do programa.

A implantação capilarizada do programa depende dos Escritórios de Compliance ou das Secretarias Executivas de Compliance nos órgãos setoriais, que assumem a gestão local de matrizes de risco, planos de ação, campanhas de ética e monitoramento de indicadores dos demais eixos do programa. Além disso, ao longo dos anos foram construídas parcerias externas com o Tribunal de Contas do Estado (TCE-GO), com a ATRICON, com a Controladoria-Geral da União (CGU) e com a Open Government Partnership (OGP) que reforçam o alinhamento do PCP-GO às agendas contemporâneas de governança aberta, transparência e responsabilização.

A história em fases: de 2019 a 2025

A trajetória do PCP/GO entre 2019 e 2025 é organizada em fases que evidenciam um movimento de institucionalização, expansão, consolidação e posterior reconfiguração em torno dos prêmios. Essa narrativa em blocos cronológicos é relevante porque associa cada etapa a mudanças específicas de desenho institucional e de foco de atuação.

Em 2019, na fase de “Início e Fundamentos”, o programa é criado por decreto, e o Ranking do PCP é instituído por portaria para medir o grau de implantação e induzir os órgãos a aderirem aos critérios definidos. Ainda nesse ano, são lançadas as primeiras ações de Gestão de Riscos em 21 órgãos, com foco em licitações, folha de pagamento e contratos, áreas tradicionalmente sensíveis, além de um novo Código de Ética, a estruturação de sistemas correccionais, por meio da revisão integral do Processo Disciplinar no novo Estatuto do Servidor e a instituição do Sistema de Correição do Poder Executivo do Estado de Goiás – SISCOR-GO e a criação do Prêmio Goiás Mais Transparente e do sistema SISLAI.

Em 2020, sob o rótulo de “Expansão e Novas Frentes”, a Gestão de Riscos foi estendida a 38 pastas, com estímulo à criação de Escritórios de Compliance e incorporação da agenda de integridade no novo Estatuto dos Servidores. No eixo Responsabilização, o ano registrou a condenação de três empresas em procedimentos de fornecedores, com ressarcimentos milionários, e a produção de uma cartilha sobre o Termo de Ajustamento de Conduta, enquanto, em Transparência e Ouvidoria, destacaram-se a parceria com o TCE-GO e o lançamento da ferramenta CoronalInfo durante a pandemia.

Em 2021, na fase de “Monitoramento e Acompanhamento”, o programa alcançou 45 pastas em Gestão de Riscos, passando a ser um monitoramento continuado. O Governo de Goiás ganhou um novo Código de Ética e Conduta, um Portal das Corregedo-

rias e uma instrução normativa que regula o procedimento de responsabilização de fornecedores. Em transparência, foram implantados novos painéis no Portal da Transparência, e a Ouvidoria registrou cerca de 82 mil atendimentos, reforçando o papel dos canais de escuta cidadã em contexto de pandemia.

Em 2022, sob “Consolidação e Aperfeiçoamento”, a Gestão de Riscos avançou para processos finalísticos, com oficinas de capacitação, matrizes simplificadas e integração com planejamentos estratégicos, enquanto a Ética foi trabalhada por meio de videoconferências e eventos formativos. A responsabilização passou a enfatizar a mediação e a humanização da atividade correccional, com implantação do Tacômetro e de novos padrões documentais, ao passo que a pesquisa realizada pelo Instituto Mauro Borges indicava a aprovação do programa entre servidores e, mais, as ouvidorias ampliaram seu programa de maturidade.

Em 2023, a fase denominada “Reestruturação e Inovação” marcou mudanças mais amplas na governança do programa, com reestruturação da CGE-GO, inovações na portaria do Ranking e a criação de um manual para Escritórios de Compliance. Os resultados incluem uma economia potencial acumulada de R\$ 1,12 bilhão em Gestão de Riscos, valores expressivos de ressarcimento e economia decorrentes de TACs, além da conquista de nível Diamante no Programa Nacional de Transparência Pública e a premiação no concurso de inovação da ENAP.

Em 2024, já sob o rótulo “Novos Formatos e Parcerias”, o PCP-GO migrou de um modelo de ranking para um modelo baseado em prêmios, com a criação do Prêmio Governança do PCP e com ajustes na forma de monitorar e reconhecer boas práticas. O ano também é marcado pela institucionalização da Matriz de Riscos Estratégicos, pelo Projeto Gotas de Consultoria, pela regulamentação da mediação, pela criação de cartilhas de prevenção ao assédio, pela conquista de 100% dos critérios do PNT/ATRICON e pela inclusão do Estado na OGP, além de novo patamar de maturidade da Rede de Ouvidorias.

Em 2025, o programa consolidou o modelo de prêmios, articulando quatro premiações principais (Governança do PCP, Goiás Mais Transparente, Ética e Responsabilidade e Ouvidoria Pública), com regulamentos, checklists específicos e painéis em Power BI para acompanhamento dos resultados. Essa consolidação reforça o caráter indutor dos prêmios, que passam a operar como mecanismos contínuos de competição saudável e difusão de padrões de integridade entre órgãos e entidades. Foi também em 2025 que a Controladoria-Geral do Estado de Goiás alcançou, pelo segundo ano consecutivo, 100% dos critérios do PNTP da ATRICON, se consolidando ainda mais na temática de transparência. Ademais, Goiás se posicionou em segundo lugar nacional no Índice de Transparência e Governança Pública 2025 da ONG Transparência Internacional, atingindo 93,4 pontos. Por fim, no âmbito da Controladoria, foi criada uma Subcontroladoria, de Operações Especiais, com a missão de gerenciar as atividades de inspeção no âmbito da CGE-GO, desenvolvendo ações de controle que visem à prevenção e detecção de mau uso dos recursos públicos, identificando, quando aplicável, as ações corretivas pertinentes a serem implementadas pelos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual. A criação da Subcontroladoria reforça, ainda mais, o compromisso da CGE-GO com a aplicação do compliance.

Evolução anual dos resultados e indicadores

A evolução anual do PCP-GO pode ser verificada tanto pelo aumento da cobertura institucional (número de órgãos, auditorias e escritórios ativos) quanto pela melhoria dos indicadores de transparência, compliance geral, desempenho das ouvidorias e o engajamento de todos no tema Ética. Após a fase de expansão inicial, o programa estabilizou sua abrangência e passou a concentrar esforços na elevação dos níveis de maturidade e na qualificação dos instrumentos.

No campo da Gestão de Riscos, as auditorias realizadas pela CGE mostram uma progressão de 21 órgãos auditados em 2019 para 38 em 2020 e 45 a partir de 2021, com ligeiras variações, mantendo-se sempre em um patamar elevado até 2025. Essa estabilidade dos órgãos auditados ao longo dos anos revela que o programa alcançou praticamente toda a administração estadual e sustentou, ao longo do tempo, um ciclo de monitoramento estruturado.

O Índice de Compliance Geral, que mede a aderência dos órgãos aos critérios dos quatro eixos, atingiu 87,68% em 2024, o melhor resultado da série histórica e, a partir desse ano, calculado como média anual dos resultados dos prêmios. Paralelamente, a taxa de órgãos premiados em 2024 supera 80%, e o índice de premiação em Governança do PCP alcançou 76,60%, ligeiramente acima da meta de 75%, o que sinaliza uma difusão significativa das práticas incentivadas. Em 2025, o Índice de Compliance atingiu o nível de 90,01%, demonstrando o interesse contínuo na melhoria de nossos indicadores, enquanto a taxa de órgãos premiados atingiu a taxa de 89,40%. Por fim, o Índice de Premiação em Governança do Programa de Compliance Público atingiu a taxa de 74,47%.

Em Transparência, o Índice Geral medido pelo SISLAI registrou trajetória ascendente, variando de 83,52 em 2019 para 82,65 em 2020, 87,96 em 2021, 97,66 em 2022, 98,27 em 2023 e 99,35 em 2024. No mesmo período, o Estado conquistou 99,1% de atendimento às exigências do PNTP/ATRICON em 2023 e, em 2024, tornou-se o primeiro a atingir 100% dos critérios, consolidando uma imagem de referência nacional em transparência. Em 2025, o índice de 100% de transparência foi atingido novamente, reforçando o compromisso do Estado de Goiás.

No eixo Ouvidoria, a série de dados sobre tempo médio de resposta e índice de resolutividade revelou tanto capacidade de resposta rápida quanto flutuações ligadas ao contexto. Em 2019, o tempo médio de resposta foi de 9,9 dias, com 42% de resolutividade; em 2020, esse tempo caiu para 6,6 dias, mantendo o percen-

tual, e em 2021 chegou a 6,4 dias, com resolutividade de 63%, indicando uma melhora expressiva na qualidade das respostas.

Já em 2022 e 2023, o tempo de resposta sobe para 8,3 dias, com resolutividade de 61% e 63% respectivamente, sugerindo que o aumento de complexidade ou volume de demandas impactou a velocidade, mas não comprometeu a capacidade de resolução. Já em 2024, o tempo médio retornou para 6,7 dias, com 58% de resolutividade, mantendo o prazo máximo estadual de 30 dias, mais rigoroso do que o estabelecido na legislação federal de participação, proteção e defesa dos usuários de serviços públicos. Em 2025, foi atingido o tempo de resposta de 6,6 dias.

O Questionário de Ética, por sua vez, apareceu como instrumento de medição da internalização de valores de integridade, com número crescente de respostas e níveis elevados de engajamento, chegando, por exemplo, a 98.434 respostas e 91% de engajamento em 2024. Esses resultados, somados a pesquisas de percepção como a do Instituto Mauro Borges, reforçam a ideia de que, aos olhos dos próprios servidores, o PCP-GO se converteu em referência de cultura organizacional orientada à integridade.

Por fim, a dimensão econômica dos resultados, expressa em economia potencial de R\$ 2,9 bilhão associada à gestão de riscos, em dezenas de milhões de reais ressarcidos por punições a empresas e em economias decorrentes de TACs, evidencia que o programa não se limitou a ganhos simbólicos ou reputacionais. Ao articular instrumentos normativos, mecanismos de monitoramento, prêmios e estratégias de comunicação, o PCP-GO construiu, ao longo dos anos, um modelo de compliance público que combina fortalecimento institucional, resultados financeiros e reconhecimento externo, posicionando Goiás como referência nacional em integridade e governança pública.

Gestão de Riscos e Responsabilização, uma dupla estratégica

Os eixos Gestão de Riscos e Responsabilização formam a dupla estratégica do PCP-GO para proteção do erário público, atuando de forma complementar e sinérgica. Enquanto a Gestão de Riscos adota abordagem preventiva – identificando, avaliando e mitigando potenciais vulnerabilidades em processos administrativos e finalísticos com base na norma ISO 31.000:2018 –, a Responsabilização opera na esfera corretiva, apurando irregularidades já ocorridas e promovendo a recuperação de recursos desviados.

Essa articulação ganhou força ao longo da trajetória do programa, conforme podemos ver no resumo abaixo:

2019 (Início e Fundamentos): Lançamento das primeiras auditorias de riscos em 21 órgãos (foco em licitações, folha de pagamento e contratos) e estruturação da atividade correccional, com revisão do Processo Disciplinar no novo Estatuto do Servidor e criação do SISCOR-GO (Sistema de Correição).

2020 (Expansão): Ampliação das auditorias para 38 órgãos e condenação de três empresas em procedimentos de fornecedores, com ressarcimentos milionários via TACs (Termos de Ajustamento de Conduta).

2021–2022 (Monitoramento e Consolidação): Cobertura de 45 órgãos em riscos, com integração a planejamentos estratégicos; ênfase na mediação e humanização correccional (Tacômetro, novos padrões documentais), além de novo Código de Ética e Portal das Corregedorias.

2023–2025 (Reestruturação e Prêmios): Economia potencial acumulada de R\$ 1,12 bilhão em riscos; regulamentação de PAF (Processo Administrativo de Responsabilização de Fornecedores), PAR (Processo Administrativo de Responsabilização) e mediação; consolidação via prêmios e Matriz de Riscos Estratégicos.

Essa evolução demonstra a transição de fiscalização reativa para gestão proativa, onde prevenção (riscos) e punição (respon-

sabilização) convergem para resultados tangíveis, como detalhado nos exemplos setoriais a seguir.

Exemplos de resultados alcançados

Qual é a principal causa do uso inadequado de recursos públicos e do consequente desperdício de dinheiro do cidadão? Pesquisas indicam que a ineficiência tem potencial de gerar perdas financeiras significativamente superiores às provocadas por práticas de corrupção. Essa percepção evidencia que o enfrentamento das falhas de gestão é um caminho essencial para a proteção do erário e para a melhoria da atuação do Estado.

Partindo dessa premissa, o Programa de Compliance Público do Estado de Goiás estruturou seus eixos de atuação com foco prioritário na prevenção e no aprimoramento da gestão, buscando identificar e corrigir lacunas administrativas antes mesmo da ocorrência de irregularidades intencionais. O objetivo central sempre foi evitar a perda contínua de recursos públicos, por meio do fortalecimento de processos, da melhoria dos controles e da adoção de práticas modernas de governança.

Nesse contexto, destacam-se os eixos da Gestão de Riscos e da Responsabilização, instrumentos fundamentais da auditoria interna governamental, ao lado da governança e dos controles internos.

De forma sintética, a metodologia instituiu um modelo de governança estruturada em três níveis. No topo, a alta gestão de cada órgão ou entidade assumiu papel estratégico no acompanhamento dos riscos relevantes. No nível tático, foi criada uma instância de supervisão denominada Escritório de Compliance Público, responsável por orientar, acompanhar e consolidar as informações. Na base do modelo, ficaram os proprietários dos riscos, representados pelos gerentes responsáveis por cada área ou processo, incumbidos de identificar, avaliar, monitorar os riscos

e propor ações de tratamento sempre que identificado nível de risco superior ao aceitável.

Os Escritórios de Compliance passaram a atuar como elo entre os proprietários dos riscos e a alta gestão, acompanhando os trabalhos desenvolvidos e garantindo a fluidez da informação. De forma periódica, a alta administração, por meio dos Comitês Setoriais de Compliance, passou a monitorar a evolução dos riscos não tolerados, deliberando, quando necessário, sobre a adoção de medidas adicionais para sua adequada mitigação.

Todo esse trabalho, desenvolvido de maneira contínua ao longo dos anos, trouxe benefícios relevantes para a gestão interna das pastas. O PCP-GO fortaleceu o papel do nível operacional, ampliou o diálogo com a alta gestão e permitiu que problemas antes pouco visíveis viessem à tona, possibilitando sua correção tempestiva. Além disso, favoreceu o reconhecimento de boas práticas, abriu espaço para o desenvolvimento de projetos relevantes e contribuiu para o aprimoramento dos processos administrativos e, por consequência, das políticas públicas.

Na sequência, são apresentados alguns resultados positivos decorrentes da aplicação da metodologia de gestão de riscos e, também, da responsabilização, muitos deles com impacto econômico expressivo, demonstrando como o fortalecimento da gestão e da governança pública gera benefícios concretos para o Estado e para a sociedade.

■ Exemplos práticos da atuação da Controladoria-Geral do Estado de Goiás

O Programa de Compliance Público permitiu a identificação e o tratamento de riscos relevantes que impactam diretamente a eficiência administrativa, a segurança jurídica e a correta aplicação dos recursos públicos, gerando resultados concretos e mensuráveis para a sociedade.

Um dos riscos identificados foi a desatualização da legislação de pessoal, associada a fragilidades no controle da folha de pagamento e à necessidade de capacitação contínua das equipes responsáveis pela gestão de pessoas. Embora classificado como risco de nível baixo, esse cenário poderia gerar impactos significativos, como insegurança jurídica, falhas nos lançamentos da folha e aumento indevido das despesas públicas. Diante desse contexto, houve o engajamento direto de servidores para promover a modernização das normas que regem a gestão de pessoal, resultando na elaboração e publicação de diversos atos normativos alinhados às diretrizes constitucionais e às boas práticas de governança. Paralelamente, foi estruturado um curso contínuo na Escola de Governo, voltado à capacitação dos servidores que atuam nas Gerências de Gestão de Pessoas dos órgãos e entidades estaduais, fortalecendo o conhecimento técnico e a padronização dos procedimentos. Além disso, foi implantado um controle mais sistemático e rigoroso nos lançamentos e na gestão da folha de pagamento, permitindo a identificação de inconsistências, a correção de distorções e o aprimoramento dos mecanismos de controle interno. Os resultados dessas ações foram expressivos: entre 2019 e o terceiro quadrimestre de 2025, a economia gerada com a melhoria do controle da folha de pagamentos do Estado alcançou o montante acumulado de R\$ 636.137.519,57, evidenciando o impacto estrutural da gestão de riscos sobre o equilíbrio fiscal do Estado.

Outro risco relevante tratado foi a ocorrência de erros técnicos na gestão de contratos. Ainda que classificado como risco de nível baixo, esse cenário poderia comprometer a regularidade das contratações, gerar falhas na fiscalização, ocasionar perdas financeiras e impactar negativamente a eficiência das políticas públicas. Para enfrentá-lo, foram adotadas medidas estruturantes voltadas ao fortalecimento da governança contratual, com destaque para o investimento contínuo na capacitação dos servidores e a adoção de critérios mais rigorosos para a nomeação de gestores e fiscais

de contratos. Houve também avanços na padronização e no aprimoramento dos processos administrativos de contratação e renovação contratual, o que proporcionou maior celeridade, previsibilidade e segurança jurídica. A expedição de ofícios circulares orientativos reforçou boas práticas, estabeleceu prazos claros e aprimorou o controle sobre reajustes, pagamentos e renovações. Um marco relevante nesse processo foi o desenvolvimento e a implantação gradual do sistema SISLOG, que integrou a gestão, a fiscalização e o acompanhamento da execução contratual aos sistemas administrativos e financeiros do Estado, permitindo o acompanhamento em tempo real e ampliando a capacidade de controle e tomada de decisão pelos gestores públicos. Os efeitos dessas medidas foram concretos: entre o primeiro trimestre de 2022 e o terceiro trimestre de 2025, a economia acumulada gerada na gestão de contratos totalizou R\$ 10.585.954,15, refletindo a prevenção de custos desnecessários, a redução de perdas e a melhoria da qualidade das contratações públicas.

Esses resultados demonstram, de forma clara e objetiva, como o Programa de Compliance Público contribui para transformar riscos em oportunidades de melhoria, evidenciando que investir em capacitação, modernização normativa, padronização de procedimentos e soluções tecnológicas fortalece a governança, protege o dinheiro do cidadão e promove uma gestão pública mais eficiente, transparente e orientada ao interesse coletivo.

O Programa de Compliance Público também permitiu identificar e tratar riscos relevantes relacionados à correta execução contratual, ao controle financeiro e à adequada prestação de serviços, com reflexos diretos na eficiência administrativa e na proteção dos recursos públicos.

Um dos riscos tratados relacionados à temática foi a prestação de serviços em qualidade e/ou quantidade inferior à contratada, especialmente em contratos de terceirização de mão de obra. Classificado como risco de nível médio, esse cenário poderia resultar em pagamentos indevidos e prejuízos ao erário,

caso não houvesse controle adequado da execução contratual. Para enfrentar esse risco, foram adotadas medidas de controle, passando a aplicar descontos proporcionais nas faturas sempre que constatada a ausência de trabalhadores terceirizados sem a devida substituição. As glosas passaram a considerar o valor diário do posto de trabalho, incluindo benefícios e demais custos, fortalecendo o controle financeiro e evitando o pagamento por serviços não prestados. Os resultados financeiros dessas ações foram expressivos. Apenas no período de dezembro de 2020 a dezembro de 2021, as economias geradas superaram R\$ 1,7 milhão. Paralelamente, processos administrativos de apuração de danos ao erário resultaram na identificação de valores devidos que somam R\$ 3.071.495,95, atualmente em fase de cobrança ou negociação. Esse conjunto de resultados evidencia que o controle rigoroso da execução contratual gerou economias significativas e contribuiu de forma concreta para a proteção do dinheiro público, reforçando a efetividade do Programa de Compliance Público.

Outro exemplo de efetividade do Programa de Compliance Público está no tratamento do risco de inadimplimento de receitas, que resultou em avanços relevantes no controle da arrecadação e na redução dos índices de inadimplência. As análises periódicas permitiram acompanhar a evolução dos resultados e ajustar os mecanismos de cobrança e controle. No exercício de 2024, a arrecadação alcançou R\$ 656.751,27 no segundo quadrimestre, correspondente a 53,12% do total anual, enquanto a análise do terceiro quadrimestre impulsionou esforços para a implantação do sistema de inscrição em dívida ativa, reforçando os controles institucionais.

Em 2025, os resultados foram ainda mais expressivos. No primeiro quadrimestre, o percentual de inadimplência foi reduzido para 26%, patamar significativamente inferior à meta estabelecida de 50%. No segundo quadrimestre, a arrecadação atingiu R\$ 716.191,72, representando 59,75% do total do ano, apesar da inadimplência de 26,32% dos termos vencidos no período. Já no

terceiro quadrimestre, foram arrecadados R\$ 634.259,01, equivalentes a 33,27% da arrecadação anual, com inadimplência reduzida para 22,58%. Esses resultados evidenciam que o monitoramento contínuo da arrecadação e o aprimoramento dos controles contribuíram para o fortalecimento da receita institucional e para a redução progressiva da inadimplência.

No tratamento do risco relacionado à indisponibilidade de veículos para atendimento das demandas institucionais resultou em economias financeiras relevantes. As ações de controle e racionalização da utilização da frota permitiram reduzir custos operacionais e otimizar a gestão dos recursos logísticos. Como resultado financeiro direto, foram apuradas economias que totalizaram R\$ 1.361.774,92 no período analisado. Esses valores evidenciam que a adoção de controles mais eficientes contribuiu de forma concreta para a redução de despesas e para a melhor utilização dos recursos públicos.

Por fim, o tratamento do risco de pagamentos indevidos de salários, gratificações e adicionais resultou na implantação de um controle sistemático da folha de pagamento, com verificação contínua dos afastamentos de servidores e adoção de mecanismos eficazes de restituição de valores pagos indevidamente, seja por desconto em folha, seja por cobrança via DARE.

Os resultados financeiros desse trabalho foram expressivos e contínuos ao longo dos exercícios analisados. Considerando o período de 2021 a 2025, a economia total gerada com a mitigação desse risco atingiu aproximadamente R\$ 5.767.188,99, valor que evidencia o impacto concreto da gestão de riscos aplicada à folha de pagamento. Esses resultados demonstram que a verificação sistemática, aliada a mecanismos eficientes de restituição, contribui de forma direta para a proteção do erário, o fortalecimento da responsabilidade fiscal e a correta utilização dos recursos públicos em benefício da sociedade.

■ Controladoria

Os trabalhos inspecionais da CGE-GO, como auditorias e inspeções, antes de 2019, marco da implantação do Programa de Compliance Público no Estado de Goiás, eram conduzidos conforme normas que definiam critérios para a fiscalização ordinária dos órgãos e entidades.

Basicamente, a norma delimitava a exigência a alguns órgãos de submissão à análise prévia da CGE-GO de todos os processos relacionados às licitações, atos declaratórios de dispensa e inexigibilidade de licitação, chamamentos públicos para contrato de gestão e termos de parceria, cujos valores de despesa fossem superiores a dois milhões de reais.

A metodologia não proporcionava à CGE-GO meios de selecionar, com bases em fatores de risco, quais processos seriam objetos de análise, o que, muitas vezes, gerava sobrecarga de trabalho e análises formais.

Com o advento do Programa de Compliance Público, emergiu a necessidade de uma seleção mais crítica e com abordagem de risco dos objetos passíveis de análise inspeccional da CGE-GO.

Desde modo, em 2020, com o advento da pandemia de Covid-19, e com a sensibilidade dos riscos inerentes que a flexibilização das normas de contratações e aquisições dos insumos necessários ao combate dos efeitos da pandemia representava na época, a CGE-GO ficou responsável por acompanhar preventivamente os processos de contratação acima de R\$ 50.000,00, com foco nos preços praticados, razões da escolha do fornecedor e a demonstração da necessidade dos quantitativos adquiridos.

Naquele período, foram desenvolvidas ações de controle importantes, com economias significativas, evitando-se a concretização de aquisições e contratações não vantajosas à Administração, frente ao cenário de dificuldades comerciais que se formou, a exemplo de escassez de produtos e materiais hospitalares rela-

cionados à pandemia, aumento de preços, baixa disponibilidade de produção, dentre outros.

Das análises realizadas, merece destaque a aquisição emergencial de 1.400.000 máscaras cirúrgicas descartáveis de tripla proteção, em caixas com 50 unidades, cujo valor unitário proposto inicialmente pelo fornecedor era de R\$ 7,50, cerca de 49 vezes maior do que o apurado à época pela CGE-GO, R\$ 0,15, razão pela qual o órgão contratante optou por comprar outro tipo de máscara, gerando economia aproximada de 10 milhões de reais.

Com o fim da pandemia de Covid-19, as normativas que regulamentam a análise preventiva da CGE-GO foram revistas: passou-se a selecionar os objetos para análise inspeccional a partir de planejamento anual elaborado com base em fatores de risco, bem como, em decorrência de denúncias.

Atualmente, a metodologia de análise inspeccional permanece como narrado acima, com monitoramento das contratações em tempo real pela CGE-GO, via SISLOG (Sistema de Logística de Goiás). A partir de 2025, em decorrência da Portaria nº 77/2025/CGE, iniciou-se a medição sistemática dos benefícios financeiros decorrentes das ações de controle da CGE-GO.

Nesse primeiro ano de aplicação da norma, foi apurado um montante aproximado de 464 milhões de reais resultante das ações de controle inspeccionais realizadas. Esses resultados decorreram, principalmente, de análises preventivas de licitações e contratos, que proporcionaram melhorias de processos, redução de valores estimados e negociações contratuais mais vantajosas.

As ações preventivas de análise realizadas no âmbito do Programa de Compliance Público resultaram em expressivas economias potenciais e efetivas aos cofres públicos. Em procedimento licitatório de grande vulto, a revisão técnica do orçamento estimado possibilitou a redução aproximada de R\$ 146 milhões. Em outra contratação relevante, ajustes nos quantitativos e nos parâmetros de precificação resultaram na diminuição do valor estimado em cerca de R\$ 126 milhões. Além disso, a análise realizada

apontou oportunidades de melhoria nos preços estimados, contribuindo para a decisão de não dar continuidade ao procedimento contratual, cujo valor superava R\$ 59 milhões.

Esses casos evidenciam que a atuação preventiva e técnica contribui diretamente para evitar sobrepreços, aprimorar o planejamento das contratações e gerar economias significativas antes mesmo da realização da despesa pública.

Citamos aqui alguns dos exemplos de benefícios financeiros decorrentes da atuação preventiva da CGE-GO apurados em 2025 referentes às inspeções. Entretanto, dezenas de outros exemplos, em montantes menores, poderiam ser citados, e só foram possíveis com a colaboração e adoção tempestiva das providências pertinentes pelos gestores responsáveis.

Resultados consolidados

O resultado consolidado de economia gerada apresentado neste capítulo baseia-se nas informações mais atualizadas encaminhadas pelos próprios órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual, no âmbito do Programa de Compliance Público, considerando os dados consolidados até o fechamento deste levantamento. O montante apurado contempla não apenas economias efetivamente realizadas, mas também economias potenciais identificadas pelos órgãos, decorrentes de ações preventivas, correção de falhas de gestão, aprimoramento de controles e mitigação de riscos.

No período compreendido entre 2019 e 2025, a economia total registrada alcançou R\$ 2.998.355.705,36, evidenciando o impacto financeiro relevante das medidas implementadas. Esse resultado reflete tanto a redução direta de despesas quanto o efeito preventivo da atuação estatal, ao evitar desperdícios e proteger os recursos públicos.

Além desse valor, no âmbito da Controladoria-Geral do Estado, a reorientação da atuação inspecional a partir da implantação do

Programa de Compliance Público permitiu a adoção de uma abordagem preventiva e baseada em riscos, especialmente voltada à análise de licitações e contratos. Com a normatização da medição sistemática dos benefícios financeiros decorrentes das ações de controle da CGE-GO, em 2025, foi apurado um montante aproximado de R\$ 343 milhões em economias e benefícios financeiros decorrentes das ações inspecionais da Controladoria, resultado de intervenções preventivas que promoveram a redução de valores estimados, o aperfeiçoamento de processos e a adoção de contratações mais vantajosas para a Administração, evidenciando o impacto direto da atuação do órgão na proteção do erário e no fortalecimento da governança pública.

A atuação correcional desenvolvida a partir de 2019 também produziu resultados financeiros relevantes para o Estado de Goiás. No período de 2019 a 2025, os Processos Administrativos de Responsabilização de Fornecedores (PAF) resultaram na aplicação de R\$ 15,3 milhões em multas e na apuração de R\$ 148,3 milhões em ressarcimentos ao erário, enquanto os Processos Administrativos para Apuração de Responsabilidade (PAR) culminaram na aplicação de R\$ 14,4 milhões em multas. Assim, as atividades correcionais totalizaram aproximadamente R\$ 178 milhões em valores relacionados à recomposição e proteção dos recursos públicos, evidenciando o fortalecimento do controle sancionador e da responsabilização administrativa no âmbito do Programa de Compliance Público.

Os valores apresentados constituem um indicador expressivo da efetividade da Gestão de Riscos e Responsabilização, e do fortalecimento da governança pública, demonstrando que a adoção de práticas estruturadas de compliance contribui de maneira concreta para a proteção do erário e para uma administração pública mais eficiente e responsável.

Resultados do Eixo de Responsabilização, dentro da Atividade Correcional

A Responsabilização, o terceiro eixo do Programa de *Compliance* Público, compreende a estruturação e disponibilização de atividades de controle, correcionais, de canais de denúncias de irregularidades; a existência de mecanismos destinados à proteção dos denunciantes, o controle e incentivo à denúncia de irregularidades, o estabelecimento de mecanismos de monitoramento e comunicação e o aprimoramento e institucionalização dos procedimentos e instâncias competentes pelas ações de responsabilização de empresas e agentes públicos.

Diante da nova legislação correlata ao PCP-GO, a CGE-GO promoveu em 2019 um diagnóstico da atividade correcional, analisando a estrutura administrativa, normativa e de tecnologia da informação e elaborou o Plano de Implementação do Eixo III (Responsabilização) dentro do Programa de Compliance Público do Estado de Goiás.

O plano foi estruturado em quatro fases:

- Estruturação – destinada à (re)estruturação administrativa, normativa e de desenvolvimento de sistemas informatizados;
- Preparação – focada na preparação do ambiente correcional;
- Capacitação;
- Acompanhamento da evolução dos procedimentos correcionais.

■ Estruturação

A reestruturação administrativa foi realizada com a majoração da unidade administrativa responsável pela atividade correcional passando de uma superintendência e duas gerên-

cias para uma subcontroladoria, uma superintendência, uma assessoria e quatro gerências, além do incremento de pessoal para as equipes técnicas.

No campo normativo, vale destacar a instituição do Sistema de Correição do Poder Executivo do Estado de Goiás, conjunto de estruturas, processos, ações e sistemas informatizados para organização, coordenação e harmonização das atividades de correição no âmbito desse Poder, com a finalidade de prevenir e apurar irregularidades por meio de controle, acompanhamento, orientação, instauração e condução de procedimentos correccionais.

Além disso, houve o redesenho no novo Estatuto do Servidor público, no Título IV, que trata da atividade correccional, com destaque à sua atualização alinhada às melhores práticas adotadas no âmbito da União; rearranjo no quantitativo das circunstâncias agravantes e atenuantes (saindo-se de um cenário anterior em que se tinham oito agravantes e três atenuantes, para nove agravantes e dez atenuantes); revisão das transgressões disciplinares, estruturação didática (preceito primário e preceito secundário), com disposição em ordem crescente de gravidade; inserção de novas transgressões disciplinares versando, por exemplo, sobre discriminação, uso indevido dos recursos de tecnologia da informação da administração pública, assédio sexual e moral, conflito de interesses, crimes contra a administração pública, improbidade administrativa etc.

Ainda no novo Estatuto, foi instituída a sindicância patrimonial e os instrumentos de resolução consensual de conflitos: o Termo de Ajustamento de Conduta, o Termo Circunstanciado Administrativo e a Mediação.

Houve também a regulamentação do uso de recursos tecnológicos para a comunicação dos atos processuais e para a realização de audiências em procedimentos correccionais, impactando na celeridade processual, uma vez que se passou a admitir o uso de oitivas por meio de videoconferência, assim como notificações por meio de aplicativos de trocas de mensagem.

Da mesma forma, preenchendo uma lacuna observada desde a edição da Lei anticorrupção goiana nº 18.672, de 2014, houve sua regulamentação por meio do Decreto nº 9.573, de 2019, o que possibilitou ao Poder Executivo instaurar procedimentos preliminares investigatórios (PPI) e processos administrativos para apuração de responsabilidade (PAR) destinados à apuração e responsabilização das pessoas jurídicas que promoveram atos lesivos à Administração Pública Goiana.

Nesse contexto, foi regulamentado, em 2021, o processo administrativo de responsabilização de fornecedores, pessoas físicas ou jurídicas (PAF), com o objetivo de padronizar o rito persecutório, a transparência e a celeridade do procedimento de responsabilização, mas, desta vez, focado nas situações de inadimplemento contratual, bem como de inobservância dos normativos relacionados à Lei de licitações.

Quanto ao desenvolvimento dos sistemas informatizados na área correcional, elencamos o novo Sistema de Controle de Procedimentos Administrativos Correcionais, o SISPAC, uma ferramenta única composta por módulos, sendo um módulo para cada procedimento correcional.

Assim, em 27 de agosto de 2020, o SISPAC teve o lançamento de seu primeiro módulo concebido pela equipe própria da CGE-GO, o módulo TAC - Termo de Ajustamento de Conduta, o qual foi premiado em segundo lugar pela Controladoria-Geral da União no Concurso de Boas Práticas Correcionais, de 2023. Em seguida, em 15 de maio de 2023 ocorreu o lançamento do módulo Sindicância, já em 6 de fevereiro de 2024, foi disponibilizado o módulo TCA, do Termo Circunstanciado Administrativo, e, em 03 de setembro de 2024, o módulo Mediação foi incorporado ao portfólio. Hoje encontra-se em fase final de desenvolvimento o módulo PAD, para o Processo Administrativo Disciplinar.

Em todos os módulos, objetivou-se a padronização de ritos e documentos (peças), a simplificação do trâmite, a celeridade processual, com a interface com outros sistemas e a automação

na elaboração de peças processuais (portarias, pedidos de prorrogação, relatórios etc.), a transparência e, principalmente, a emissão de relatórios gerenciais que permitam aos gestores a definição de políticas correcionais para nortear a atividade correcional do Poder Executivo do Estado de Goiás.

■ Preparação

A segunda fase, focada na preparação do ambiente correcional, foi direcionada na gestão do conhecimento, com a elaboração e revisão dos manuais destinados à atividade correcional.

Em decorrência, foram publicados os seguintes materiais: a “Cartilha de Mediação de Conflitos entre Servidores”, a cartilha “Prevenindo o assédio no ambiente de trabalho”, o “Código de ética e conduta profissional do servidor e da alta administração”, o manual “Boas práticas para a criação de Código de Ética”, o manual “Lista temática das transgressões disciplinares” e o manual do “Regime disciplinar no serviço público”.

Foi desenvolvido em 2020 o Portal das Corregedorias, onde são disponibilizados os conteúdos relacionados ao Sistema de Correição do Poder Executivo do Estado de Goiás (SISCOR-GO), separados por temática (Responsabilização de agentes públicos, Agentes privados, Resolução consensual de conflitos, Gestão de contas e Ética e Promoção de Valores).

No Portal, são disponibilizados, em sua biblioteca, manuais e cartilhas, legislações inerentes à atividade, entendimentos e orientações proferidas pela Procuradoria-Geral do Estado no tema, Jurisprudências, publicações (artigos, teses etc.) e normativos produzidos pela CGE-GO sobre as áreas de atuação correcional.

Notícias internas e externas são levadas ao conhecimento do público interno e à sociedade, assim como relatórios e estatísticas também, fomentando a transparência e o controle social.

Para o público interno (unidades correcionais e comissões permanentes) são disponibilizados *links* para os módulos, modelos de documentos, orientações, fluxos e infográficos.

Além disso, a preparação do ambiente correcional levou em conta o fomento da ética na Administração Pública, contemplando o Eixo I do Programa de Compliance Público.

Para tanto, num primeiro momento foi elaborado um novo Código de Ética e a CGE-GO passou a aferir sua internalização por parte do corpo funcional. Num segundo momento, a partir da maturidade observada quanto aos critérios focados na ética, foi estruturada uma premiação, cujo objetivo foi incentivar a participação ativa dos servidores dos órgãos e entidades do PCP na internalização dos princípios e valores éticos da Administração Pública, no desenvolvimento de atividades pautadas pela atuação responsável e pela conformidade com os padrões éticos, morais e legais, e na adoção das medidas legais apropriadas diante de irregularidades e ilegalidades.

■ Capacitação

Foram desenvolvidos e lecionados pelos servidores da CGE-GO os seguintes cursos na Escola de Governo: “Sindicância e Processo Administrativo Disciplinar” (presencial - 20 horas), “Processo Administrativo de Responsabilização de Pessoas Jurídicas” (presencial - 20 horas); “Sindicância e Processo Administrativo Disciplinar” (EAD assíncrono - 20 horas), “Processo Administrativo de Responsabilização de Pessoas Jurídicas” (EAD Assíncrono - 40 horas), “Mediação de conflitos para integrantes das comissões permanentes de mediação” (presencial - 12 horas), “Tudo o que o servidor público precisa saber sobre ética pública” (EAD assíncrono - 12 horas). A parceria com a Escola de Governo, permitindo que servidores da Controladoria-Geral do Estado de Goiás atuassem como capacitadores nas temáticas essenciais ao compliance, permitiu o conhecimento técnico fosse disseminado

de forma contínua e estruturada, ampliando o alcance das ações formativas, fortalecendo a cultura de integridade e qualificando servidores públicos para a implementação efetiva de práticas de gestão de riscos, controles internos e governança no âmbito da administração pública estadual.

No que tange a palestras e workshops, destacam-se: 15 palestras ministradas com o tema “Ética pública e cultura organizacional”; 5 palestras ministradas com o tema “Assédio no Ambiente de Trabalho”; 94 servidores capacitados em workshops com o tema TCA; 139 servidores capacitados em workshops de Mediação; 18 palestras ministradas com o tema “Ética pública”; e 5 palestras ministradas com o tema “Prevenção ao Assédio”.

Por fim, desde o ano de 2019 é promovido um encontro anual com todas as unidades correcionais do Poder Executivo, no qual são realizadas palestras com especialistas de todo o país. Especialmente no ano de 2025, além de contar com esse público, o encontro foi aberto, também, para a participação dos poderes Legislativo, Judiciário, para o Ministério Público, Tribunais de Contas do Estado e do Município, bem como para os Poderes Executivos Municipais do Estado de Goiás.

■ Acompanhamento

O acompanhamento dos resultados e a evolução dos procedimentos correcionais pelo Órgão Central do Sistema de Correição do Poder Executivo, a CGE-GO, pode ser sintetizado por meio das tabelas a seguir, as quais demonstram um panorama daquilo que foi realizado até o ano 2018 e do que foi desenvolvido do ano de 2019 até 2025.

Resultados referentes aos instrumentos de Resolução Consensual de Conflitos		
	Até 2018	2019 - 2025
TACs celebrados	0	461
TCAs realizados	0	88
Mediações realizadas	0	12

Resultados referentes à avocação de competência pela CGE-GO*		
	Até 2018	2019 - 2025
Processos avocados	0	33

*A avocação é a medida excepcional em que a CGE-GO traz para si temporariamente a competência de um órgão ou entidade para a instauração, instrução e/ou julgamento de procedimentos correccionais em situações envolvendo, em linhas gerais, alta complexidade e relevância, significativos recursos financeiros envolvidos e alta potencialidade de prejuízos ao erário, conforme o Decreto nº 9.572/2019, art. 3º, V.

Resultados referentes aos Processo Administrativo de Responsabilização de Fornecedores, pessoas físicas ou jurídicas (PAF)		
	Até 2018	2019 - 2025
PAFs instaurados	0**	394
PAFs - multas aplicadas	0**	R\$ 15.3 milhões
PAFs - ressarcimento	0**	R\$ 148.3 milhões

**Não foram encontradas informações nos registros da CGE-GO.

Resultados referentes aos Processos Administrativos para Apuração de Responsabilidade (PAR)		
	Até 2018	2019 - 2025
PAR instaurados	0	22
PAR - multas aplicadas	0	R\$ 14.4 milhões

Resultados referentes às Capacitações		
Tema	Até 2018	2019 - 2025
Responsabilização de agentes públicos - Sindicância e PAD	319	2.336
Responsabilização de entes privados - PPI, PAF e PAR	0	2.045
Ética	0	2.388

Resultados referentes ao Questionário de Ética aplicado nas avaliações do PCP		
Ano	Total de servidores respondentes	Média na pontuação aferida
2019	17.350	63,75
2020	26.068	66,64
2021	37.485	73,40
2022	39.314	84,00
2023	46.701	56,20
2024	38.611	91,00



O Programa de Compliance Público se tornou, para nós da Fundação de Amparo à Pesquisa de Goiás (Fapeg), uma espécie de eixo estruturante da gestão e da cultura institucional, muito além de um simples requisito a cumprir. Ele chegou justamente quando trabalhávamos para “colocar ordem na casa” diante de um passivo de milhões de reais, várias distorções administrativas e uma estrutura fragmentada, com unidades que funcionavam quase como ilhas isoladas. Nesse cenário, o compliance foi a metodologia que nos faltava: ela nos entregou ferramentas, linguagem comum e parâmetros claros para reorganizar processos, assumir o passado e, sobretudo, construir um futuro mais responsável para a fundação.

Na Fapeg, o engajamento da alta direção foi decisivo: presidente e diretores participaram das reuniões, discutiram riscos, acompanharam indicadores e trataram o programa como parte da rotina, não como adereço; uma realidade que se mantém até hoje. Isso fez com que o eixo de gestão de riscos ganhasse maturidade rapidamente, porque passamos a trazer para a matriz apenas aquilo que realmente “pegamos na mão” todos os dias: os grandes gargalos, os pontos de maior impacto, os controles que não podem falhar. Essa escolha nos protege do risco de transformar o compliance em um fim em si mesmo, focado em riscos bonitos no papel, mas irrelevantes na prática.

Os demais eixos — ética, transparência e responsabilização — também reconfiguraram a Fapeg. Em transparência, o programa lançou luz sobre uma dificuldade concreta: nosso sistema era frágil e pouco padronizado, o que tornava trabalhoso publicar, de forma amigável, todas as bolsas, convênios e repasses com os quais lidamos diariamente, processo de melhoria interna que ainda está em curso. A metodologia do PCP nos direcionou a rever colunas, formatos, campos de informações e fluxos internos, ao mesmo

tempo em que reforçava algo que já sabíamos: cada real investido em pesquisa precisa estar visível ao cidadão.

Na responsabilização e na ética, o ambiente já era saudável, sem histórico relevante de sindicâncias, mas o programa elevou o padrão. Criamos código e cartilha de ética próprios, voltados aos pesquisadores, e contamos com a liderança à época de um doutor em ética na condução desse eixo, que fazia parte do quadro da Fundação, o que deu densidade conceitual e coerência às ações. Paralelamente, a estruturação da ouvidoria e o alinhamento com critérios qualitativos trouxeram respostas mais céleres e precisas à sociedade, ajudando a unificar canais de comunicação e consolidar uma cultura de serviço público mais atento e responsável.

Hoje, o Programa de Compliance Público é, ao mesmo tempo, escudo e bússola para a Fapeg. Serve de referência quando precisamos dizer “não” a demandas inadequadas ou intempestivas e nos ajuda a lembrar que legalidade, transparência, impessoalidade e ética não são obstáculos, mas condições para fazer política pública séria em ciência, tecnologia e inovação. Por isso, para nós, o PCP já é vivido como uma verdadeira política de Estado: algo que organiza o cotidiano, qualifica as entregas à sociedade e dá sentido estratégico ao trabalho de cada servidor dentro da fundação. E isso se reflete nas premiações que temos recebido ano após ano, como o no Prêmio de Ouvidoria Pública do Estado de Goiás, o Selo Diamante nos quatro eixos e estarmos sempre nos primeiros lugares na premiação geral do PCP. Por fim, cumpre destacar o papel da CGE-GO e do empenho das servidoras da Fapeg que atuaram como pontos focais do programa, por sua fundamental e precisa atuação diária no acompanhamento das ações para sua implementação em cada uma de nossas unidades administrativas.

Vanderlei Cassiano é gestor governamental de finanças e controle e doutor em Ciências da Informação. Atualmente é diretor de Programas e Monitoramento da FAPEG



Foto 1: Imagem do Prêmio do Programa de Compliance Público - Edição 2025

Foto 2: Lançamento do Programa de Compliance Público em fevereiro de 2019 - pronunciamento do Governador Ronaldo Caiado no Auditório Mauro Borges





Foto 3: Troféus do Prêmio do Programa de Compliance Público - Edição 2025

Foto 4: Pronunciamento do Secretário-Geral da Controladoria-Geral do Estado de Goiás na entrega do prêmio do Programa de Compliance Público em 2025





Foto 5: Anúncio do ranking PCP Edição 2023 - Auditório do Tribunal de Contas do Estado de Goiás (TCE-GO)

2

Transparência Ativa como política pública: o caminho percorrido por Goiás para se consolidar como referência nacional

Jackeline da Silva Bastos
Júnior José Costa
Pedro Ivan Celestino
Renato Cardoso Nascimento

*“Faça com que todos saibam de tudo,
o tempo inteiro e em qualquer lugar”.*
Clóvis de Barros

Conceitos e definições

A transparência pública é um dos pilares de um governo aberto que atua de forma proativa na divulgação de informações sobre seus atos, decisões, recursos e responsabilidades. A transparência pública é um conceito complexo que abrange o direito fundamental de acesso à informação, amparado pelo princípio constitucional da publicidade, ambos previstos na nossa Constituição Federal, em especial no artigo quinto, e regulados pela Lei de Acesso à Informação, a LAI.

Todos nós, cidadãos, temos o direito fundamental de acesso à informação pública, o qual garante que qualquer pessoa possa obter dos órgãos públicos informações de interesse particular, coletivo ou geral, conforme artigo quinto, XXXIII, da Constituição Federal.

Essa garantia está baseada na ideia de que informações públicas são geradas por recursos públicos e, portanto, são bens de todos. Também, reflete o dever dos governos de prover, ativamente, informações de grande interesse público, o que reduz o tempo e a burocracia para acessá-las².

A Constituição Federal, em seus artigos 37 e 216, também estabelece para a administração pública a obrigação direta, não apenas de organizar e preservar a documentação governamental, mas também de garantir o acesso a essa informação por qualquer cidadão que dela necessite. Ou seja, o Estado deixa de ser o “dono” dos dados e passa a ser seu portador e gestor, devendo torná-los acessíveis, compreensíveis e disponíveis, sempre que solicitado.

Ao mesmo tempo que nossa Carta Magna previu direitos e garantias fundamentais a todos nós cidadãos, também estabeleceu princípios que devem ser obedecidos pela administração pública direta e indireta dos três poderes em todas as esferas (federal, estadual/distrital e municipal), dentre os quais está a publicidade.

O princípio da publicidade obriga a administração pública a expor todo e qualquer comportamento que lhe diga respeito e requer dos governos que todos os atos sejam tornados públicos (salvo em caso de sigilo legal). Para que o ato administrativo tenha eficácia, ele deve ter publicidade, visto que somente a partir de sua divulgação poderão ser operados os efeitos externos. Sem a devida publicação, os atos do poder público, mesmo sendo válidos, podem não ter qualquer efetividade.

Já a definição de transparência na gestão ultrapassa o princípio constitucional da publicidade, pois a publicidade é uma questão passiva, de se publicar determinadas informações como requisito de eficácia, enquanto a transparência vai mais além, pois consiste na garantia de acesso às informações de forma global, não somente àquelas que se deseja apresentar.

No Estado de Goiás, esse princípio é regulamentado pela Lei nº 18.025/2013 e pelo Decreto nº 10.306/2023, que determinam que todos os órgãos da administração direta e entidades da administração indireta do Poder Executivo e os demais Poderes, bem como os Tribunais de Contas, Defensoria Pública, o Ministério Público e demais entidades controladas direta ou indiretamente pelo Estado devem promover a divulgação de informações públicas de interesse coletivo ou geral, produzidas ou custodiadas, em seção específica de seus sítios na internet.

Na prática, a transparência se manifesta de diversas maneiras na gestão pública: algumas informações chegam à sociedade por iniciativa do Estado (naquilo que chamamos de transparência ativa) e outras, por demanda do cidadão (ou seja, na transparência passiva). Vamos conhecer, então, as principais formas de transparência.

■ Transparência ativa

Essa forma de transparência refere-se às ações do Estado para prover informações à população de forma espontânea, sem que haja um pedido por uma parte interessada, ou seja, independente de requerimentos. Nesse caso, a administração age ativamente na divulgação de informações, produzidas ou custodiadas, de interesse coletivo ou geral, utilizando todos os meios disponíveis, sobretudo a internet.

Ela pode ocorrer por iniciativa própria do governo ou por imposição da legislação. A transparência ativa tem papel importante nas ações do Estado; primeiro, porque ela evita a sobrecarga de demandas de informação aos agentes públicos, que disponibilizam aquelas de maior demanda pela sociedade. Segundo, porque essa transparência pode ser usada para estimular comportamentos éticos e íntegros, com mais responsabilidade dos agentes públicos e melhorar a tomada de decisão dos cidadãos. Este tipo de transparência facilita o acesso dos cidadãos a serviços e a direitos.

A Lei de Acesso à Informação (LAI) trouxe uma relação de informações mínimas que devem ser divulgadas de forma ativa pelos órgãos e entidades, informações de interesse coletivo, como estrutura organizacional, despesas, contratos, licitações, programas e ações governamentais e, ainda, estabeleceu que elas devem estar disponíveis em sítios oficiais da rede mundial de computadores, a internet.

Essa lista não é exaustiva. Diversas normas infraconstitucionais, federais e estaduais também trazem exigências na divulgação de informações de forma ativa pela administração pública, a exemplo da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), Lei do Governo Digital, Lei de Licitações e Contratos e Lei dos Usuários dos Serviços Públicos. Em Goiás, os requisitos de transparência ativa são complementados pela LAI Goiana e por seu decreto regulamentador.

Conforme previsão na LAI, a administração pública deve se utilizar de todos os meios e instrumentos legítimos de que dispu-

serem para a divulgação de suas informações de forma ativa. Os exemplos mais relevantes são os sites governamentais, as redes sociais, os meios de comunicação (jornais, rádio e TV) e os Portais de Transparência e/ou Dados Abertos.

A transparência ativa ocorre de forma difusa no âmbito dos governos, de modo que novas informações são publicadas ou retiradas – e são atualizadas ou deixam de ser – por decisão dos órgãos que as gerem. Nesse contexto, a sociedade (cidadãos, imprensa, academia e organizações da sociedade civil) tem um papel importante no acompanhamento e monitoramento da publicação ou retirada de informações em transparência ativa nos sites oficiais de órgãos e entidades. É o que chamamos de controle social.

Alguns tipos de comunicação pública podem participar de uma estratégia de transparência ativa. Por exemplo, as ações voltadas para informar cidadãos a respeito de serviços ou da forma de acessar políticas, para desmentir notícias falsas (*fake news*) em circulação ou comunicar jurisdicionados acerca de novas obrigações legais.

■ **Transparência passiva**

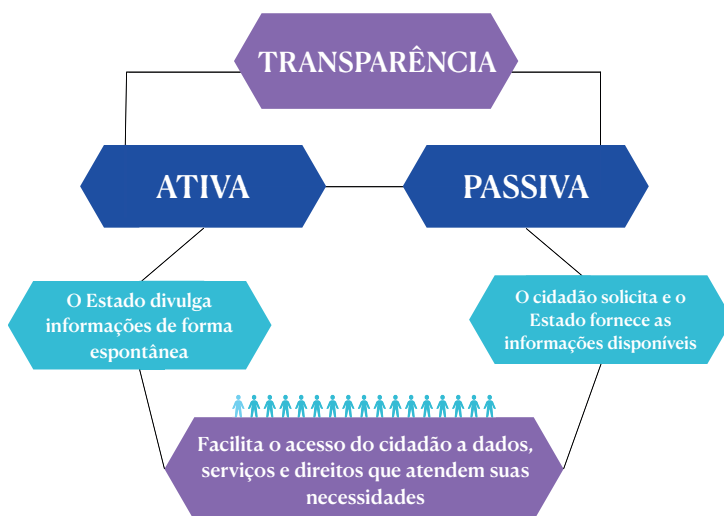
Essa forma de transparência refere-se às ações do Estado realizadas para prover informações quando demandado pela sociedade, ou seja, a obrigação dos governos de apresentar as informações solicitadas por cidadãos e organizações. Essa obrigação é considerada um direito humano pelas Nações Unidas – e constitucional no Brasil – e garante dados e informações como bem público.

Nesse tipo de transparência, a sociedade é o polo ativo, com suas demandas e interesses coletivos ou individuais. O Estado age passivamente, aguardando os pedidos de acesso à informação, devendo fornecer imediatamente, quando disponível, ou no prazo determinado na LAI, as informações produzidas ou custodiadas. Para seu funcionamento, é preciso não apenas a regulamentação,

mas também o estabelecimento de estruturas, processos e prazos que garantem esse acesso.

Conforme definido nas LAIs federal e estadual, os órgãos e entidades do poder público devem viabilizar todos os meios possíveis para que os cidadãos realizem seus pedidos de acesso: presencial ou virtualmente. Inclusive, devem ser criados serviços de informações aos cidadãos em locais com condições apropriadas para atender e orientar o público, protocolizar documentos e requerimentos e informar sobre a tramitação dos pedidos.

Os portais institucionais devem oferecer canal eletrônico para solicitação de informação pela internet (requerimento eletrônico). Quanto ao pedido pela internet, é necessária a oferta de um formulário específico para esse fim. No Estado de Goiás, esse serviço é ofertado dentro do canal da Ouvidoria, através da opção “Pedido de Acesso à Informação”.



A identificação do solicitante não pode ser condicionada a exigências, ainda que acessórias, que possam inviabilizar o pedido, tais como: envio de documentos, assinatura reconhecida, declaração de responsabilidade ou maioridade etc.

O canal mais usual para a realização dos pedidos de acesso é o Serviço de Informação ao Cidadão Eletrônico (e-SIC). Através dele, os interessados podem cadastrar suas solicitações, acompanhar pedidos, acessar respostas e entrar com recursos, caso o pedido seja negado ou a resposta não seja satisfatória.

■ Avaliação da Transparência em Goiás

O Programa de Compliance Público do Poder Executivo do Estado de Goiás (PCP/GO) foi instituído pelo Decreto Estadual nº 9.406, de 19 de fevereiro de 2019, para ser um conjunto de procedimentos e estruturas destinado a assegurar a conformidade dos atos de gestão com padrões morais e legais, bem como para garantir o alcance dos resultados dessas políticas públicas e a satisfação dos cidadãos. O PCP/GO é composto por quatro eixos prioritários: I – Estruturação das regras e dos instrumentos referentes aos padrões de ética e de conduta; II – **Fomento à transparência**; III – Responsabilização; e IV – Gestão de riscos.

Com a instituição do PCP, contemplando um eixo exclusivo para a transparência, a Controladoria-Geral do Estado de Goiás (CGE-GO), coordenadora do programa, viu a necessidade de incentivar o fomento à transparência pelos órgãos e entidades que compõem o executivo estadual. Nascia assim o Prêmio Goiás Mais Transparente.

O lançamento do Prêmio se deu no dia 7 de maio de 2019, com a promulgação da Instrução Normativa 01/2019, que visava promover a adequação dos portais/páginas vinculados às instituições públicas goianas ao padrão de disponibilidade de informações e práticas de transparência na gestão pública.

O prêmio nasceu com os seguintes objetivos:

- Reconhecer os esforços dos órgãos, autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista do Estado de Goiás, demais Poderes e órgãos autônomos em prol da Transparência Ativa e Passiva, com o selo de excelência em transparência.
- Estimular o desenvolvimento e aperfeiçoamento contínuo da Transparência Ativa e Passiva, pelo atendimento das exigências legais e das melhores práticas de entrega de informações para a sociedade, direcionadas pelas respectivas metodologias.
- Possibilitar que a transparência seja um caminho para o fortalecimento do controle social e para a melhoria da gestão pública, com o aperfeiçoamento dos serviços prestados pelo Estado à sociedade e não somente uma obrigação ou norma a ser cumprida.

A regulamentação da LAI em Goiás havia sido realizada há pelo menos seis anos, mas os órgãos e as entidades precisavam de um estímulo para o seu pleno cumprimento, sobretudo em relação à divulgação de informações públicas, produzidas ou custodiadas, em seção específica nos seus sítios na Internet. As informações existiam de forma difusa, sem padronização e carentes de atualização adequada.

A **primeira edição** do prêmio, no ano de 2019, teve como propósito inicial estimular os órgãos e entidades do Poder Executivo a promover a divulgação ativa e passiva de informações, conforme metodologia construída inicialmente no ano de 2015 e atualizada com os preceitos da Lei de Acesso à Informação, além de orientações do Tribunal de Contas do Estado de Goiás, das metodologias de avaliação do Ministério Público Federal, da Escala Brasil Transparente e da ONG Contas Abertas e, ainda, segundo o grau de maturidade da própria CGE-GO em relação aos princípios norteadores de transparência pública.

A edição inaugural apresentou um diferencial: a criação de categorias específicas para Organizações Sociais e Contratos de Gestão, bem como um Desafio de Inovação em Transparência, para reconhecer práticas criativas que extrapolassem o atendimento da metodologia e que estimulassem o exercício do controle social.

Em 2020, a **segunda edição** consolidou a parceria institucional entre a CGE-GO e o Tribunal de Contas do Estado de Goiás (TCE-GO), formalizada por meio da Portaria Conjunta nº 01/2020-SEC-CEXTERNO/TCE/2020-CGE, o que elevou a credibilidade e o rigor técnico do processo avaliativo. Em plena pandemia da COVID-19 os servidores designados pelos dois órgãos de controle realizaram um trabalho intenso de estudo e uniformização de todo o arcabouço normativo que rege as divulgações nos portais de transparência e nas páginas de acesso à informação. Essa colaboração resultou na criação de um *checklist* padronizado, que se tornou a base das futuras matrizes de avaliação, e na adoção de critérios classificados como essenciais, obrigatórios e recomendados, em proporções de 50%, 40% e 10% da pontuação, respectivamente. O sistema informatizado passou a permitir maior uniformidade na análise dos portais e maior comparabilidade entre os avaliados. A partir dessa edição, o prêmio deixou de ser apenas um reconhecimento simbólico e passou a ser um instrumento de avaliação, capaz de induzir melhorias estruturais nos canais de transparência.

As **terceira e quarta edições** (2021 e 2022) foram marcadas pela continuidade e evolução metodológica constante. Nessas edições, a parceria com o Tribunal de Contas do Estado foi mantida apenas no aspecto consultivo e orientativo. As premiações consistiram na entrega dos certificados e concessão de selos de excelência em transparência pública, de acordo com os critérios estabelecidos pelas metodologias, aos participantes que alcançaram os seguintes níveis: Ouro (90 a 100%), Prata (80 a 89,99%) e Bronze (70 a 79,99%).

Nesses anos, a CGE-GO complementou as metodologias com a divulgação de dois importantes instrumentos, o Manual de Classificação de Informações Sigilosas e a Cartilha de Tratamento das Informações Classificadas em Grau de Sigilo, com a finalidade de auxiliar os órgãos e entidades no tocante à classificação dos documentos sigilosos, com estrita observância dos dispositivos legais atinentes à matéria.

Já 2023 foi o ano da mudança. O Prêmio Goiás Mais Transparente já estava consolidado e havia uma grande aceitação pelos órgãos e entidades participantes; contudo, era necessário dar um grande passo em direção à maturidade avaliativa. A **quinta edição** foi marcada pelo pleno alinhamento às diretrizes da Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil (ATRICON), com a introdução da autoavaliação institucional, realizada pelos próprios órgãos e entidades participantes dentro do Sistema de Avaliação do Índice de Transparência – SISLAI. Essa etapa, conduzida com o acompanhamento técnico da CGE-GO, permitiu que cada entidade conhecesse previamente suas fragilidades e promovesse ajustes antes da auditoria oficial.

Nesse momento, foi necessário o aprimoramento tecnológico do SISLAI para automatizar o cálculo das notas, aplicar as novas matrizes de critérios e armazenar as evidências de forma centralizada. A matriz de avaliação foi totalmente revisada e passou a ser dividida em dimensões, critérios e itens (disponibilidade, atualidade, série histórica, gravação de relatórios e filtro de pesquisa), todos com pesos e percentuais bem definidos. Pontos controversos do passado foram definitivamente sanados e o foco passou a ser a transparência ativa. Os níveis de transparência certificáveis foram atualizados para Diamante (95 a 100%), Ouro (85 a 94%) e Prata (75 a 84%). Essa edição simbolizou a transição definitiva de um modelo avaliativo para um modelo de governança da transparência, em que o aprendizado institucional e o controle social se complementaram.

Na **sexta edição** (2024) percebeu-se que os órgãos e entidades participantes haviam assimilado bem as inovações intro-

duzidas no ciclo anterior, mas alguns pontos ainda precisavam de um acompanhamento mais próximo para atingir o nível máximo de excelência em transparência institucional. Foi nesse momento que a equipe de auditores da CGE-GO decidiu observar de perto o funcionamento das estruturas de transparência em cada um dos 52 órgãos e entidades do Executivo Estadual. Assim, foi traçada uma estratégia de consultorias presenciais, ao longo de dois meses, nas quais foi possível identificar pontos de melhoria, oferecer orientações técnicas e construir soluções conjuntas com os jurisdicionados.

Na **sétima edição**, lançada em 2025, chegamos ao ápice das evoluções metodológica e tecnológica do Prêmio Goiás Mais Transparente. Além de manter a integração com o PNTP/ATRICON, a edição incorporou os referenciais do Índice de Transparência e Governança Pública (ITGP), da Transparência Internacional – Brasil, e do Mapa Brasil Transparente (MBT), da Controladoria-Geral da União. A convergência e a internalização de metodologias nacionais e internacionais elevaram o padrão do programa, aproximando Goiás das melhores práticas globais de governo aberto. As matrizes de avaliação foram ampliadas para 128 critérios na categoria I e 122 na categoria II, distribuídos entre essenciais, obrigatórios e recomendados. A edição de 2025 também introduziu o selo Destaque em Transparência Pública, destinado aos órgãos e equipes com resultados consistentes e evolução contínua.

■ **Conselho de Transparência Pública e Combate à Corrupção – CTPCC**

Instituído pelo Decreto Estadual nº 7.499/2011, com alterações posteriores, o Conselho de Transparência Pública e Combate à Corrupção (CTPCC) é um órgão colegiado de natureza consultiva, deliberativa, normativa e fiscalizadora, integrante da estrutura da Controladoria-Geral do Estado (CGE-GO). Sua finalidade é

promover a transparência da receita e dos gastos públicos, sugerir e acompanhar medidas para aperfeiçoar métodos e sistemas de controle, integrando ações de combate à corrupção e à impunidade. Ele atua também como instância de articulação com a sociedade civil e de fortalecimento do controle social e é um importante parceiro e defensor da transparência no Estado de Goiás.

O CTPCC tem um Regimento Interno consolidado que disciplina sua natureza, finalidades, competências, atribuições, composição, quórum e instrumentos de deliberação (ato, manifestação, moção e resolução). As competências centrais são: contribuir para diretrizes da política de transparência e integridade do Governo de Goiás; sugerir projetos e ações prioritárias; integrar e aperfeiçoar iniciativas de transparência e combate à corrupção; mobilizar a sociedade civil; e subsidiar propostas legislativas e administrativas que maximizem transparência e integridade para a gestão pública estadual.

O plenário é formado por representantes de 19 entidades (poder público e sociedade civil), nomeados pelo governador. Entre os membros do poder público, estão CGE-GO (presidência), Casa Civil, Fazenda (Economia), Procuradoria-Geral do Estado, Ministério Público, Tribunal de Contas dos Municípios, entre outros. Pela sociedade civil, participam entidades de trabalhadores, setor empresarial, imprensa, universidades (UFG e UEG), OAB-GO, entre outras. A presidência cabe ao secretário-chefe da CGE-GO, com apoio técnico-administrativo de uma secretaria-executiva.

A página do CTPCC no Portal da Transparência disponibiliza ativamente informações relevantes sobre sua criação, estrutura e seu funcionamento: Regimento Interno (consolidado) e versões anteriores; Legislação de criação; Atas de reuniões desde a instalação, em 2012, até 2025; Relatórios de atividades (2015–2018). Instrumentos de Deliberação; Calendário das reuniões e Relação dos Conselheiros.

Esses repositórios são importantes pois permitem ao cidadão acompanhar a trilha decisória e o histórico de atuação do CTPCC

desde a sua criação, evidenciando os temas que são tratados nas reuniões e sua atuação ao longo do tempo.

Desde sua criação até o momento, o Conselho de Transparência e Combate à Corrupção tem se consolidado como uma importante instância de integração entre instituições (públicas e privadas) e de controle social. As reuniões são um espaço aberto de diálogo entre o governo e a sociedade, com a apresentação e monitoramento dos projetos prioritários em transparência, dados abertos, educação e participação cidadã, em que os membros podem acompanhar e sugerir medidas para aperfeiçoar métodos e ações de combate à corrupção e de garantias do direito constitucional de acesso à informação.

A base legal

“Conhecimento é poder (scientia potentia est)”.
Francis Bacon

No Brasil, antes da aprovação da Lei de Acesso à Informação, a legislação que tratava desse direito estava dispersa em diversos dispositivos, que tratavam apenas de forma parcial, direta ou indiretamente, da questão do acesso à informação.

Para traçarmos um histórico legal na Transparência Pública no Brasil e em Goiás, apresentaremos as principais normas em ordem cronológica de publicação.

■ A Constituição Federal

O grande marco legal da transparência pública no Brasil se inicia com a Constituição Federal de 1988, que consagrou o direito de acesso à informação como um direito fundamental. Nossa Consti-

tuição também estabeleceu a publicidade como um dos princípios da Administração Pública, ao lado da legalidade, impessoalidade, moralidade e eficiência.

■ **Lei dos arquivos públicos e privados**

A Lei Federal nº 8.159, de 1991, ao instituir a Política Nacional de Arquivos Públicos e Privados, estabeleceu o dever do Poder Público em garantir a gestão documental e a proteção especial aos documentos de arquivos, reconhecendo-os como instrumentos de apoio para a administração, a cultura, o desenvolvimento científico e como elementos de prova e informação.

■ **Lei do *Habeas Data***

A Lei Federal nº 9.507/1997, conhecida como a Lei do Habeas Data, foi um dos primeiros instrumentos legais no Brasil a regulamentar o direito de acesso a informações pessoais mantidas por órgãos públicos ou entidades de caráter público. Ela estabelece que qualquer cidadão pode solicitar o conhecimento, a retificação ou a complementação de dados pessoais constantes em registros ou bancos de dados públicos.

■ **Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) e Lei Complementar 131 de 2009**

A Lei Complementar Federal nº 101/2000, conhecida por Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), estabeleceu normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e introduziu obrigações de transparência fiscal, especialmente no que diz respeito à execução orçamentária e financeira. Posteriormente, a Lei Complementar nº 131/2009 (Lei da Transparência), que alterou a LRF, reforçou a necessidade de divulgação em tempo real das receitas e despesas públicas, por meio de meios eletrônicos de

acesso público e o incentivo à participação popular durante os processos de elaboração e discussão do orçamento público.

■ **Lei de Transparência Ambiental**

A Lei Federal nº 10.650/2003, conhecida como Lei de Transparência Ambiental, estabeleceu que todos os órgãos e entidades integrantes do Sistema Nacional do Meio Ambiente (Sisnama) devem assegurar o acesso público a documentos, dados e processos administrativos relacionados ao meio ambiente.

■ **Lei Federal nº 11.111/2005 (Revogada)**

A Lei Federal nº 11.111/2005, posteriormente revogada pela LAI (Lei Federal nº 12.527/2011), estabelecia que o acesso a documentos públicos poderia ser restringido exclusivamente nas hipóteses em que o sigilo fosse imprescindível à segurança da sociedade e do Estado. Essa lei representou uma tentativa de construção do arcabouço jurídico brasileiro sobre transparência e sigilo.

■ **Lei de Acesso à Informação (LAI)**

Apesar da previsão constitucional, a efetivação do direito à informação exigia regulamentação. Foi nesse contexto que surgiu a Lei Federal nº 12.527/2011, conhecida como Lei de Acesso à Informação (LAI). Em vigor desde maio de 2012, a LAI representa um marco na consolidação da transparência pública no Brasil, ao estabelecer regras claras sobre o acesso a informações públicas, prazos, procedimentos e responsabilidades dos órgãos públicos, de todos os poderes e de todos os níveis da federação; da administração direta e indireta; e inclui, ainda, entidades privadas, sem fins lucrativos, que recebem recursos públicos.

■ Regulamentação da LAI em Goiás

No âmbito estadual, Goiás se destaca por ter regulamentado a LAI por meio da Lei Estadual nº 18.025/2013, posteriormente atualizada pela Lei Estadual nº 22.060/2023, e regulamentada pelo Decreto Estadual nº 10.306/2023. Essa legislação estabelece os procedimentos específicos para garantir o acesso à informação no âmbito dos poderes estaduais, incluindo o Executivo, Legislativo, Judiciário, Ministério Público, Tribunais de Contas e Defensoria Pública.

Com a alteração da nossa LAI, Goiás passou a constar no Índice de Democracia, publicação anual da revista inglesa *The Economist*. Esse índice elenca as referências internacionais em qualidade do sistema democrático e acesso à informação, como Suécia e Finlândia, por exemplo.

■ Lei dos Usuários dos Serviços Públicos

A Lei Federal nº 13.460/2017, conhecida como Lei dos Usuários de Serviços Públicos, também reforça a transparência, ao garantir o direito de manifestação dos cidadãos e exigir que os órgãos públicos respondam às demandas em até 30 dias.

■ Lei do Governo Digital

A Lei Federal nº 14.129/2021, conhecida como Lei do Governo Digital estabelece novas obrigações para a disponibilização de informações públicas, como a divulgação de notas fiscais eletrônicas, dados sobre servidores públicos, viagens custeadas pelo poder público, sanções administrativas, currículos de dirigentes e inventários de bases de dados.

■ Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos

A promulgação da Lei Federal nº 14.133/2021, que substituiu a antiga Lei Federal nº 8.666/1993, conhecida como a Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos, foi um marco importante para o fortalecimento da transparência nas contratações públicas ao consolidar a transparência como princípio estruturante dos processos licitatórios e ao exigir que todas as etapas das contratações públicas – desde os editais até a execução dos contratos e seus aditivos – sejam amplamente divulgadas em portais de transparência, com linguagem acessível e dados organizados para facilitar o controle social.

■ Outras normas

Diversas outras normas complementam o arcabouço legislativo que rege a transparência. Em Goiás, uma série de normas é considerada para a definição dos requisitos de transparência ativa. Além disso, o Brasil é signatário de tratados internacionais, como a Convenção das Nações Unidas Contra a Corrupção (UNCAC), que exige a promoção da transparência na gestão das finanças públicas.

Por fim, é importante lembrar que a Declaração Universal dos Direitos Humanos, em seu Artigo 19, também reconhece o direito à informação como um direito humano fundamental. Esse reconhecimento internacional reforça a legitimidade das normas brasileiras e amplia o compromisso do país com a transparência pública.

■ Limites legais para a Transparência

Apesar da ampla base legal, existem limites à transparência, previstos na própria legislação. A LAI respeita os sigilos legais, como o bancário, fiscal, industrial, telefônico e os decorrentes de direitos autorais. O segredo de justiça, os dados pessoais prote-

gidos pela Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), que será abordada em um capítulo específico deste livro, e as informações classificadas por razões de segurança nacional também representam exceções legítimas ao acesso público.

A LAI estabelece critérios para a classificação de informações como reservadas, secretas ou ultrassecretas, com prazos de restrição de 5, 15 e 25 anos, respectivamente. A classificação deve atender a critérios objetivos, como riscos à soberania nacional, à segurança da população ou à estabilidade econômica.

Além das exceções legais, há limitações práticas, como pedidos genéricos, desproporcionais ou que exigem tratamento adicional, como cruzamento de dados para gerar novos indicadores. Nesses casos, os órgãos públicos devem orientar o solicitante ou justificar a negativa com base na inviabilidade técnica ou operacional.

Resultados e impactos do Prêmio Goiás Mais Transparente

*“O prazer no trabalho aperfeiçoa a obra.”
Aristóteles*

Apresentamos a seguir os resultados das sete edições já concluídas do nosso Prêmio Goiás Mais Transparente e os impactos provocados nas avaliações externas, às quais o Estado de Goiás tem sido submetido.

A premiação se divide em duas categorias: I – Órgãos, Autarquias e Fundações Públicas e II – Empresas e Sociedades de Economia Mista. Para a apresentação dos resultados, consideramos a média das notas (percentuais) obtidas pelas duas categorias juntas ao longo dos anos.

Evolução do Índice Geral de Transparência (2019 – 2024)	
Ano	Índice
2019	83,52%
2020	82,65%
2021	87,96%
2022	97,66%
2023	98,27%
2024	99,35%
2025	98,96%

Fonte: Sistema de Avaliação do Índice de Transparência (SISLAI)

Em 2019, os níveis certificáveis eram Bronze (90% a 94,99%), Prata (95% a 99,99%) e Ouro (100%). Nessa edição, foram avaliados 49 órgãos e entidades, com nota percentual média de 83,52%, sendo que apenas três alcançaram o nível ouro, que representava o nível máximo em transparência.

Em 2020, os percentuais dos níveis foram atualizados para Bronze (de 65% até 69,99%), Prata (de 70% até 74,99%) e Ouro (De 75% a 100%). Nessa edição, foram avaliados 50 órgãos e entidades, com nota percentual média de 82,65%. Em que pese nenhum órgão ou entidade ter atingido 100% de atendimento dos critérios nessa edição, o total de classificados no nível ouro subiu para 41 entidades, em razão da flexibilização nas regras de pontuação.

Em 2021, nova alteração nos percentuais foi aplicada e os selos foram distribuídos entre Bronze (de 70% até 79,99%), Prata (de 80% até 89,99%) e Ouro (de 90% a 100%). Nessa edição, foram avaliados 50 órgãos e entidades, com nota percentual média de 87,96%. Nessa terceira edição, tivemos dois órgãos/entidades com 100% e 30 classificados no nível ouro.

Em 2022, a quantidade de órgãos/entidades com 100% de atendimento deu um salto: 36 alcançaram esse percentual. Nessa edição, o foram avaliados 49 órgãos/entidades, com nota percen-

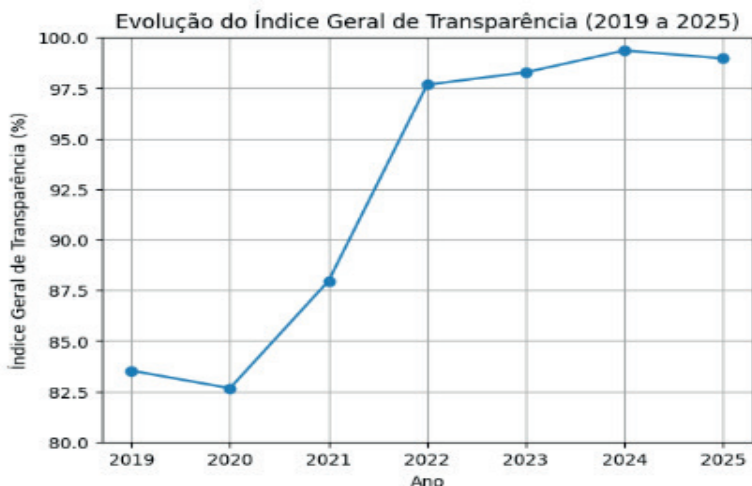
tual média de 97,66%. As regras dos níveis se mantiveram iguais a 2021 e 45 foi o total de classificados no nível ouro nessa edição.

Em 2023, a classificação dos níveis seguiu o que a ATRICON preconizava: Prata (75 a 84%), Ouro (85 a 94%) e Diamante (95 a 100%). Além disso, um requisito adicional deveria ser cumprido para a certificação: 100% dos critérios essenciais precisavam ser atendidos, caso contrário não haveria certificação. Nessa edição, foram avaliados 51 órgãos/entidades, com nota percentual média de 98,27%. Nesse ano, 31 órgãos e entidades alcançaram o nível máximo em transparência (100% de atendimento) e 45 foram classificados no nível diamante.

O ano de 2024 foi marcado pelo recorde. Na sexta edição, 38 participantes alcançaram a nota máxima de 100% e 49 ficaram classificados no nível diamante. Nessa edição, foram avaliados 52 órgãos e entidades, com nota percentual média de 99,35%.

Em 2025 o índice médio de transparência ficou em 98,96%. Embora classificada como excelente representou uma leve queda em relação à edição anterior, principalmente em virtude do acréscimo de critérios e do maior rigor na avaliação por influência do PNTP/ATRICON, do ITGP/TIBR e do MBT/CGU. Nesse ano, 29 órgãos/entidades alcançaram a nota máxima de 100%. 51 foram certificados com o selo diamante e 01 com o selo ouro, o que significa que todos os entes avaliados foram certificados.

Essa evolução pode ser mais bem representada e visualizada no gráfico a seguir:



Ao longo das sete edições, o Prêmio Goiás Mais Transparente apresentou uma curva ascendente constante, transformando a transparência pública em um indicador de governança e desempenho institucional.

Entre 2019 e 2025, o índice médio cresceu mais de 15 pontos percentuais, enquanto a quantidade de órgãos com 100% de atendimento dos critérios multiplicou-se várias vezes, saindo de apenas três, na primeira edição, para 38 na sexta edição e para 29 na sétima.

As mudanças nas regras dos níveis certificáveis e a evolução metodológica não permitem fazer uma comparação equânime dos resultados alcançados ao longo das sete edições. Contudo é possível perceber o crescimento e a evolução dos entes avaliados, o que sinaliza um aumento do nível de maturidade em relação ao programa, ano a ano.

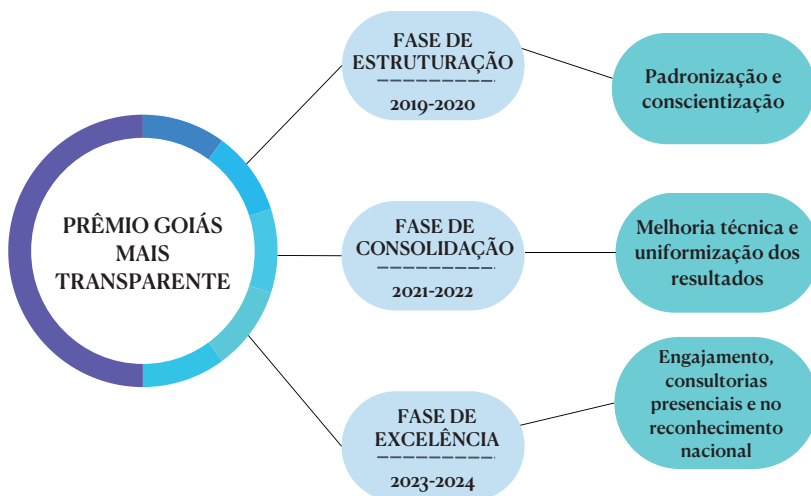
O modelo pensado, inicialmente centrado na conformidade legal, evoluiu para um modelo integrado de autoavaliação, capacitação e auditoria técnica, sustentado por dados objetivos e participação colaborativa.

A análise comparativa nos leva a dividir os sete anos do Prêmio Goiás Mais Transparente em três fases:

- Fase de estruturação (2019–2020) – foco na padronização e conscientização;
- Fase de consolidação (2021–2022) – foco na melhoria técnica e uniformização dos resultados;
- Fase de excelência (2023–2025) – foco no engajamento, nas consultorias presenciais e no reconhecimento nacional.

O resultado é um modelo de gestão que alia transparência, inovação e governança, tornando o Prêmio Goiás Mais Transparente uma das iniciativas mais bem-sucedidas de Goiás na promoção da cultura de transparência e no fortalecimento do controle social.

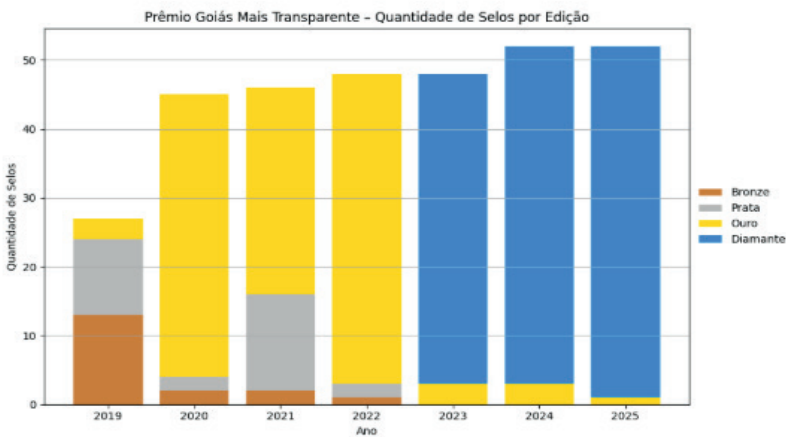
Fluxograma: A análise comparativa nos leva a dividir os seis anos da edição do Prêmio Goiás Mais Transparente em três fases



Respeitadas as variações de percentuais e critérios de classificação em cada edição, o quadro abaixo apresenta a distribuição dos selos ao longo dos seis anos iniciais (2019 a 2024) do Prêmio:

Prêmio Goiás Mais Transparente – Quantidade de selos por edição					
Ano	Edição	Selos Bronze	Selos Prata	Selos Ouro	Selos Diamante
2019	1ª	13	11	3	-
2020	2ª	2	2	41	-
2021	3ª	2	14	30	-
2022	4ª	1	2	45	-
2023	5ª	-	-	3	45
2024	6ª	-	-	3	49
2025	7ª	-	-	1	51

Considerando que, nas quatro primeiras edições (2019 a 2022), não existia o nível Diamante e que nas edições de 2023 a 2025 o selo Bronze foi extinto, temos a seguinte distribuição gráfica dos selos:



Esses resultados e os dados estatísticos apresentados consolidaram o Estado de Goiás como referência nacional e internacional em transparência pública. Essa conquista pode ser mensurada através das avaliações externas às quais o Poder Executivo é submetido periodicamente. As principais avaliações nacionais de transparência no Brasil são as seguintes:

- Ranking da Transparência Administrativa, realizado pelo LabGov da Faculdade de Direito da USP (FDUSP).
- Escala Brasil Transparente (EBT), realizada pela Controladoria Geral da União (CGU).
- Índice de Transparência e Governança Pública (ITGP), realizado pela Transparência Internacional Brasil (TIBR).
- Programa Nacional de Transparência Pública (PNTP), realizado pela Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil (ATRICON).

Essas quatro avaliações são as principais referências nacionais de mensuração da transparência pública no Brasil, cada uma com metodologia, foco e universo de avaliação distintos, mas complementares entre si – ideais para integrar ao contexto do Prêmio Goiás Mais Transparente e ao compromisso de consolidação do nosso estado como referência nacional em transparência.

A seguir, apresentaremos um breve resumo e os resultados de Goiás em cada uma das avaliações:

■ **Ranking da Transparência Administrativa**

O Ranking da Transparência Administrativa é uma iniciativa acadêmica criada em 2020 pelo Laboratório de Governo (LabGov) da Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo (FDUSP), por meio do Núcleo de Estudos da Transparência Administrativa e da Comunicação de Interesse Público (NETACIP). Seu objetivo é avaliar a qualidade dos portais eletrônicos de transparência dos

governos estaduais e das capitais brasileiras, considerando não apenas a mera disponibilização das informações, mas também aspectos relacionados à usabilidade, acessibilidade e clareza das informações disponibilizadas ao cidadão.

A primeira edição, referente ao biênio 2021–2022, marcou o início da avaliação empírica da transparência administrativa sob uma ótica jurídica e social. O estudo repercutiu nacionalmente, sendo destaque na grande imprensa (em jornais como *O Globo* e *Valor Econômico*) e gerando engajamento direto de governos estaduais e municipais que buscaram compreender os resultados e aprimorar seus portais.

A edição 2023–2024 incluiu parâmetros inovadores, como o tempo máximo de três minutos para encontrar uma informação e o número de cliques necessários como indicadores de acessibilidade. A pesquisa foi estruturada em quatro grandes grupos de análise, que avaliaram, ao longo de dois semestres, portais de todas as 27 unidades da federação, do Governo Federal e das 26 capitais, com revisões múltiplas e validações cruzadas.

Em termos de resultados, o Estado de Goiás destacou-se entre os primeiros colocados na segunda edição, alcançando 365 pontos de 408 possíveis, o que significa uma nota de 89,46% e a nona colocação entre os estados e Distrito Federal, representando um avanço de dez posições em relação à primeira avaliação, em 2021/2022. Nosso portal foi considerado como tendo um *layout* limpo, com alto grau de acessibilidade e especificação das informações e ferramentas de busca eficazes com filtros temáticos.

■ Escala Brasil Transparente – Avaliação 360°

A Escala Brasil Transparente (EBT) é o instrumento oficial de avaliação da transparência pública mantido pela Controladoria-Geral da União (CGU) desde 2015. Criada inicialmente para medir o grau de cumprimento da Lei de Acesso à Informação (LAI) por estados e municípios, a EBT passou por uma profunda refor-

mulação em 2018, quando foi lançada a versão EBT – Avaliação 360°, ampliando o foco para abranger tanto a transparência ativa (publicação proativa de dados) quanto a transparência passiva (respostas aos pedidos de acesso à informação).

Até o momento, foram realizadas cinco edições nacionais (2015, 2016, 2017, 2018 e 2020), envolvendo mais de 2.000 entes federativos – entre estados, capitais e municípios. Na edição mais recente (EBT 360° – 2ª Avaliação Nacional, divulgada em 2020), a média nacional dos estados foi de 8,84 pontos. A EBT se destaca por ser o parâmetro federal de transparência, diretamente vinculado ao acompanhamento da implementação da LAI e à política nacional de governo aberto, além de servir como insumo para a autoavaliação dos portais pelos entes do Poder Executivo Federal, Estadual e Municipal.

Os resultados alcançados pelo Estado de Goiás nas cinco edições foram:

Edição	Período de avaliação	Posição no ranking	Nota
EBT - Transparência Passiva 1ª Edição	12/01/2015 a 04/05/2015	7º	8,89
EBT - Transparência Passiva 2ª Edição	27/07/2015 a 09/10/2015	1º	10,0
EBT - Transparência Passiva 3ª Edição	27/06/2016 a 16/01/2017	15º	9,58
EBT - Avaliação 360º	09/07/2018 a 14/11/2018	8º	9,25
EBT - Avaliação 360º - 2ª Edição	01/04/2020 a 31/12/2020	18º	8,85

Como se observa no quadro-resumo acima, ocorreu grande variação nas posições ocupadas por Goiás nos rankings das cinco edições, em que pesem as notas atingidas estarem sempre no

nível ótimo (acima de 8 pontos). Essa alternância no ranking pode ser explicada pela variação no desempenho dos outros estados, o que provoca a alteração natural nas posições ao longo dos anos.

■ **Índice de Transparência e Governança Pública** – **Transparência Internacional Brasil**

O Índice de Transparência e Governança Pública (ITGP) é uma iniciativa da Transparência Internacional – Brasil (TIBR), lançada em 2022, com o propósito de medir o grau de abertura, integridade e governança dos governos estaduais brasileiros. O ITGP busca promover uma visão ampliada da transparência, indo além da simples publicação de informações e incorporando dimensões relacionadas à ética pública, *accountability*, prevenção da corrupção e gestão participativa.

O ITGP representa um avanço por associar transparência e governança pública, alinhando o Brasil às métricas internacionais e às diretrizes da OCDE e da OGP (Open Government Partnership).

Nessa segunda edição (2025), Goiás se destacou, ocupando o topo do ranking, juntamente com o estado do Espírito Santo. Nossa nota atual é 93,4 (nível ótimo), o que significa um acréscimo de mais de 10 pontos em relação à edição de 2022, subindo da 5ª para a 2ª posição. O destaque é o aproveitamento máximo (100%) em três das oito dimensões avaliadas: Transformação Digital, Dados e Legal.

■ **Programa Nacional de Transparência Pública – Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil**

O Programa Nacional de Transparência Pública (PNTP), desenvolvido pela ATRICON em parceria com os Tribunais de Contas do Brasil, é atualmente o principal referencial técnico nacional de avaliação da transparência institucional dos órgãos públicos. Criado em 2021, o programa teve sua primeira edição nacional

realizada em 2022, com base na Resolução ATRICON nº 01/2020, que padronizou os critérios de transparência pública a serem aplicados em todos os entes federativos.

Em sua primeira edição, foram avaliados 5.770 portais de transparência, abrangendo todos os estados e milhares de municípios brasileiros. Naquela edição, o Poder Executivo não foi avaliado pelo Tribunal de Contas do Estado de Goiás.

Em 2023, a segunda edição consolidou o Radar Nacional da Transparência Pública, plataforma digital unificada que exhibe os resultados e os rankings de todos os entes avaliados. A metodologia classifica os entes públicos em faixas percentuais correspondentes aos selos de qualidade ATRICON: Diamante (95% a 100%), Ouro (85% a 94%), Prata (75% a 84%), e faixas intermediárias (Básico, Inicial e Inexistente). Naquela edição, o Poder Executivo Estadual foi avaliado com uma nota de 99,1%, pela qual foi contemplado com o Selo Diamante e a segunda posição no ranking geral dos estados e o DF.

Na edição de 2024, o Estado de Goiás alcançou 100% dos critérios essenciais, garantindo novamente o Selo Diamante e figurando como o estado mais transparente do Brasil, primeiro e único a alcançar esse grau de excelência em transparência pública.

Em 2025 Goiás consolidou sua posição entre os estados mais transparentes do Brasil, juntamente com Amazonas, Ceará e Paraná. Somos o estado bicampeão no Programa Nacional de Transparência Pública, o único estado que conquistou 100% de atendimento dos critérios em dois anos consecutivos.

Uma novidade no PNTP da ATRICON desse ano foi a avaliação das estatais. Pela primeira vez foi realizada a verificação dos portais das empresas e sociedades de economia mista de cada estado, de forma individualizada, com matriz de critérios exclusiva. Foram avaliadas 10 estatais de Goiás e mais uma vez nosso estado se destacou, com o melhor desempenho entre as estatais do país, com um índice médio de 98,60%, resultado muito superior à média nacional que ficou em 61,17%.

Etapas para alcançar a transparência

Para que Goiás atingisse o nível máximo de transparência (100% no PNTP da ATRICON), foi necessário percorrer um caminho longo e desafiador.

Ao longo das edições, o projeto foi evoluindo e os envolvidos, tanto da CGE-GO quanto dos órgãos e entidades avaliados, passaram a compreender mais profundamente o papel essencial da Transparência Ativa e Passiva na garantia do direito constitucional de acesso à informação.

O foco sempre foi possibilitar que a transparência fosse um caminho para o fortalecimento do controle social e para a melhoria da gestão pública, com o aperfeiçoamento dos serviços prestados pelo Estado à sociedade e não somente uma obrigação ou norma a ser cumprida.

Nesse ponto, uma peça fundamental foi o reconhecimento dos esforços realizados pelos órgãos, autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista do Estado de Goiás, através de premiações com os selos de excelência em transparência. Os resultados expressivos, ano a ano, foram fruto de um trabalho conjunto e colaborativo, no qual a CGE-GO saiu do papel de avaliador (fiscalizador) e assumiu uma posição de consultor (amigo), orientando o caminho a ser percorrido e apoiando na superação das dificuldades que apareciam.

A transparência foi pensada dentro de um ecossistema de Governo Aberto, integrada e alinhada com as áreas de ouvidoria, educação cidadã e participação social. A criação de uma “rede” de apoio e engajamento auxiliou nesse processo. Ou seja, nunca foi o trabalho de um órgão só, mas sempre o resultado de todos atuando juntos.

Ser reconhecido nacionalmente numa posição inédita de destaque, isolado, entre os 26 estados e o Distrito Federal, em uma avaliação como o Programa Nacional de Transparência Pública (PNTP) da Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do

Brasil (ATRICON), como ocorreu nos anos de 2024 e 2025, foi o auge desse processo. Nunca um estado esteve nessa posição: alcançar 100% numa avaliação com o rigor do PNTP da ATRICON por dois anos consecutivos.

Contudo, novos desafios sempre surgem e com eles novas formas de enfrentamento. A informação, que estava atualizada e completa até ontem, pode não estar hoje. O painel moderno e inovador do mês passado pode ser tornar obsoleto no mês seguinte. O Portal, que antes era modelo, pode ser superado no futuro. Nesse sentido, o monitoramento e o aperfeiçoamento contínuos são uma meta que precisamos alcançar.

■ **Nível de maturidade**

A transparência pública atingiu um elevado nível de maturidade institucional em Goiás, resultado de um processo contínuo de aprendizado, aprimoramento metodológico e engajamento coletivo dos 52 órgãos e entidades pertencentes à estrutura administrativa do Poder Executivo Estadual.

Hoje, o Estado de Goiás se destaca por possuir mecanismos estruturados e permanentes de monitoramento da transparência, com metodologias integradas aos principais referenciais nacionais e internacionais (PNTP/ATRICON, ITGP/TIBR, EBT/CGU).

Ao longo de suas sete edições, o programa Goiás Mais Transparente evoluiu de uma simples ferramenta de avaliação para um modelo consolidado de gestão da transparência pública, incorporando práticas de governança, inovação e participação social.

Essa maturidade se reflete não apenas na excelência técnica das avaliações, mas também na mudança de cultura organizacional observada entre os órgãos e entidades, que passaram a compreender a transparência como um valor essencial da gestão pública, e não apenas como uma obrigação legal a ser cumprida.

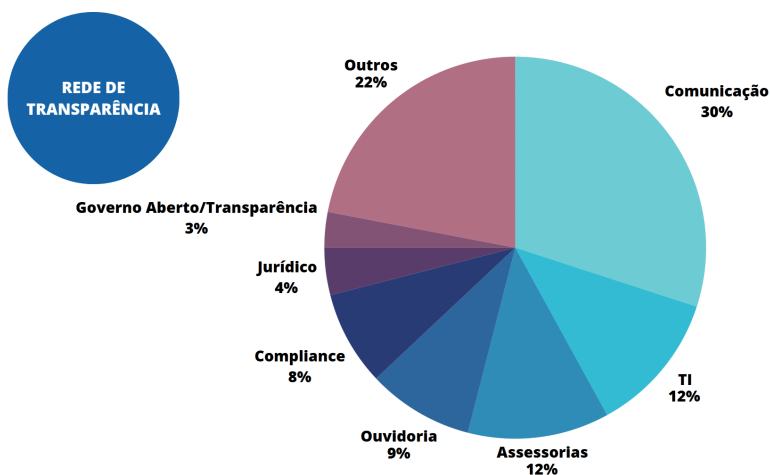
Recursos humanos e perfil dos servidores

O sucesso do Prêmio Goiás Mais Transparente está diretamente ligado à dedicação e à competência dos servidores públicos que atuam na Controladoria-Geral do Estado e nos órgãos e entidades participantes. A equipe da CGE-GO envolvida no programa é composta por auditores engajados e de diferentes áreas, o que garante uma abordagem multidisciplinar e inovadora na condução das ações de transparência.

Esses servidores têm em comum um perfil analítico, habilidades técnicas desenvolvidas e o comprometimento com a ética, o serviço público e o fortalecimento da transparência, características que se refletem na qualidade das entregas e no avanço dos resultados a cada edição.

Quanto aos servidores responsáveis pelo eixo de transparência do Programa de Compliance Público (PCP) nos órgãos e entidades da administração pública estadual, temos um perfil diverso e interessante. Nossa “Rede Goiana de Transparência” não tem uma formalização legal, mas isso não impede que os servidores sejam engajados e acreditem na importância do acesso à informação para o fortalecimento do controle social.

Todos os 52 órgãos e entidades que participam do Prêmio Goiás Mais Transparente possuem páginas de acesso à informação padronizadas e atualizadas pelos responsáveis que possuem ocupações variadas assim distribuídas conforme o quadro a seguir:



Apesar da pulverização de funções e lotações, temos servidores proativos, colaborativos e orientados a resultados e, mais importante, que enxergam a transparência não apenas como um dever institucional, mas como uma missão de transformar a relação entre governo e sociedade, promovendo a confiança, a eficiência e o controle social.

O investimento contínuo em capacitação técnica e troca de experiências tem sido fundamental para manter o alto nível de desempenho e alinhamento com os parâmetros nacionais e internacionais de transparência.

Desenvolvimento tecnológico

■ Sistema de Avaliação do Prêmio Goiás Mais Transparente

O Sistema de Avaliação do Índice de Transparência – SISLAI, foi lançado no ano de 2019 com o objetivo de aproximar os servidores que atuavam com a transparência nos órgãos e entidades aos servidores da CGE-GO que realizam as avaliações e orienta-

ções nessa área. Com esse novo sistema, os órgãos e entidades passaram a ter acesso imediato às avaliações de suas páginas de acesso à informação e puderam, inclusive, interpor recursos.

Com o SISLAI, a CGE-GO passou a ter uma ferramenta de gestão de transparência que nos ajudou a identificar as necessidades de melhoria em cada órgão e entidade e permitiu a atuação pontual e imediata de orientação.

Ao longo das edições, o sistema passou por alterações e foi aprimorado pela própria equipe técnica da CGE-GO. Matrizes de avaliação foram atualizadas, fórmulas de cálculo ajustadas e novos módulos foram criados. Atualmente, o SISLAI atende adequadamente ao seu propósito e permite agilidade e eficiência nas avaliações, além de confiabilidade nos resultados apresentados.

Para o futuro, a intenção é trazer mais automação para o sistema e implementar a apresentação de relatórios interativos, com o uso da inteligência artificial (IA) como aliada nas avaliações das páginas de acesso à informação dos órgãos e entidades.

■ Portal Goiás Transparente

O Portal da Transparência do Estado de Goiás foi criado em virtude da exigência da Lei de Acesso à Informação goiana, com o objetivo de dar mais transparência às ações do Governo do Estado de Goiás. É um sítio que disponibiliza informações ao cidadão sobre a arrecadação e a utilização do dinheiro público, além de assuntos relacionados à gestão pública e outros de interesse individual e coletivo, por meio da divulgação de dados compreensíveis à sociedade.

A migração e modernização do Portal da Transparência do Estado de Goiás foi fruto de um projeto longo e complexo, dividido em etapas (alteração de layout, criação de painéis/dashboards, integração com bases de dados, integração à plataforma escolhida e validação dos dados), que se iniciou em 2020 e foi concluído em meados de 2023, fruto de uma parceria entre a Controlado-

ria-Geral do Estado de Goiás (CGE-GO) e a Subsecretaria de Tecnologia da Informação da Secretaria-Geral de Governo (STI/SGG), que contou também com o apoio e a validação das áreas de negócio que detêm as informações e a gestão dos sistemas corporativos do estado.

O website foi totalmente reformulado para facilitar a navegação e deixar as informações ainda mais claras e fáceis de serem encontradas, em atendimento à legislação de transparência e aos critérios de avaliação estabelecidos por entidades externas, como a FDUSP, a CGU, a TIBR e a ATRICON.

Além de um novo *layout*, mais moderno e limpo, essa migração se preocupou com a apresentação das informações de forma intuitiva e objetiva, com foco no cidadão e uma maior interação com o usuário, através do aprimoramento dos canais de comunicação como o “Fale Conosco” e a “Pesquisa de Satisfação”.

Além disso, foram inseridos novos temas, como renúncia de receitas; dívida ativa tributária; emendas parlamentares; concursos públicos; balanço cidadão; relação de fiscais dos contratos; julgamento das contas pelo TCE-GO e pela ALEGO; saúde (Plano Estadual de Saúde, Assistência Farmacêutica e escalas de trabalho); educação (Plano Estadual de Educação e Relatórios); relatórios de avaliação dos serviços do Expresso; regulamentação da LAI no Estado e regulamentação da Lei de Governo Digital.

A atualização do site se dá em tempo real, ou seja, no momento em que a informação é inserida no sistema, com exceção daqueles dados que são consolidados periodicamente (mensais, bimestrais, quadrimestrais, semestrais, anuais etc.). Em cada relatório existente no sítio é apresentado no rodapé a área responsável pelo fornecimento dos dados apresentados, mas a unidade responsável pela gestão, aprimoramento e manutenção do portal é a Gerência de Transparência Institucional da CGE-GO.

Cabe a essa unidade zelar pela efetividade das ações de transparência pública e controle social, consolidar as informações nas mais variadas fontes e disponibilizá-las de forma consistente e

transparente para toda a sociedade. Além da inclusão de novos temas, foram realizadas melhorias na qualidade das informações sobre pessoal e receitas.

Apesar do grande volume de informações disponíveis no Portal da Transparência, o objetivo é incentivar e facilitar o acesso das pessoas às informações referentes aos gastos públicos e ficar atentos às informações de interesse da sociedade. Em razão disso, o website é constantemente monitorado e aprimorado para melhor atender aos cidadãos que o acessam.

Publicações em revistas, portais renomados e premiações

Ao longo dos últimos anos, foram várias as conquistas realizadas pela transparência e governo aberto em Goiás. Tanto os portais do Governo de Goiás quanto de entidades como o Conaci e Transparência Internacional Brasil, além de jornais e revistas, produziram mais de quarenta matérias listando as conquistas de Goiás na área, que podem ser consultadas no site da CGE-GO.

Visitas técnicas

Nos anos de 2024 e 2025, os auditores da CGE-GO realizaram visitas técnicas aos 52 órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual, com o objetivo de se aproximar dos servidores responsáveis pela transparência nos entes avaliados no Prêmio Goiás Mais Transparente, fortalecendo a rede de colaboração entre a Controladoria e os entes avaliados.

As visitas seguiram um modelo de consultoria pré-estabelecido pela Gerência de Transparência Institucional da CGE-GO, que previa etapas bem estabelecidas, como o registro dos participantes, a exposição dialogada dos critérios mais relevantes da metodologia, a discussão dos pontos críticos identificados em

avaliações anteriores e as deliberações e os encaminhamentos personalizados.

O impacto alcançado com essas ações foi expressivo. No ano de 2024 foram contabilizadas mais de 150 horas de consultorias presenciais e remotas e, no ano de 2025, foram cerca de 200 horas de atendimento registradas.

Durante as visitas e consultorias, os auditores da CGE-GO puderam conhecer melhor as dificuldades enfrentadas pelos servidores que integram a rede goiana de transparência, estabelecer vínculos e engajar os responsáveis pela atualização das páginas de acesso à informação. Em várias dessas visitas, fomos recebidos por autoridades da alta gestão, inclusive por secretários e equivalentes, o que demonstra o interesse e o compromisso dos órgãos e entidades da administração pública estadual com a transparência e o fortalecimento do controle social.

Essas visitas consolidaram-se como um instrumento pedagógico e colaborativo do Prêmio Goiás Mais Transparente, aproximando teoria e prática. Elas não apenas contribuíram para o aumento dos índices de transparência aferidos na avaliação, como também reforçaram a percepção da transparência como valor organizacional, promovendo a integração entre os servidores dos órgãos/entidades e os auditores da Controladoria em torno de um objetivo comum: garantir aos cidadãos o acesso fácil, claro e tempestivo à informação pública.



Meu nome é Weyk Gomes, sou Gestor de Finanças e Controle da primeira turma, de 2002. Desde 2020, atuo na área de Governo Aberto na Controladoria-Geral do Estado de Goiás (CGE-GO), inicialmente como gerente, depois como superintendente de Participação Cidadã e, agora, como subcontrolador de Governo Aberto e Ouvidor Geral.

É importante destacar, em primeiro lugar, que a transparência ativa, pilar estruturante do Governo Aberto, ganhou força em Goiás com o Programa de Compliance Público (PCP), lançado em 2019. Ancorada na Constituição Federal de 1988, com princípios como publicidade e eficiência, na Lei Federal de Acesso à Informação (LAI) de 2011, na Estadual de 2013, e na Lei de Responsabilidade Fiscal de 2000, ela transforma a divulgação de informações em política pública estratégica.

O Prêmio Goiás Mais Transparente, criado em maio de 2019 como eixo do PCP, induziu melhorias com quatro pilares: padronização, consultorias permanentes, capacitações via Escola de Governo e reconhecimento anual via ranking, selo e troféu. Focamos na prevenção, não na punição, e criamos uma cultura organizacional de integridade.

Em 2020, avançamos ainda mais com uma parceria inédita com o Tribunal de Contas do Estado (TCE-GO) que resultou na revisão e no aperfeiçoamento da metodologia de transparência aplicada em Goiás, padronizando os portais dos órgãos e estatais para fortalecer as práticas de *accountability*, controle social e gestão íntegra.

Paralelamente, a CGE-GO desenvolveu o Sislai, um sistema próprio que passou a apoiar de forma estruturada o processo de transparência. A ferramenta facilitou a realização de autoavaliações, ampliou a comunicação entre equipes e viabilizou monitoramento contínuo em três camadas: autoavaliação, orientação técnica e avaliação metodológica.

Ao longo das edições, a competição do Prêmio Goiás Mais Transparente também amadureceu em sua dinâmica institucional. A partir de 2023, deixou de ser percebido como uma competição entre órgãos “rivais” e passou a ser compreendido como um processo de autossuperação institucional, no qual as equipes se engajam de forma colaborativa, compartilhando soluções e boas práticas.

Os resultados são expressivos, inclusive no cenário nacional. Desde 2023, Goiás lidera o Ranking Nacional de Transparência da ATRICON com atuais 100% de conformidade, após registrar 99,1% já na estreia da primeira avaliação nacional. Esse desempenho é fruto do esforço coletivo das equipes de auditores da CGE-GO e das entidades avaliadas, do aprimoramentos metodológicos e inovações implementadas no Portal Goiás Transparente.

Hoje, o Estado divulga informações de forma amigável, tempestiva e padronizada para facilitar a busca intuitiva do cidadão, em formatos abertos para análises, beneficiando cidadãos, gestores e os controles externo e interno. Nosso desafio atual é tornar as informações cada vez mais úteis no dia a dia, facilitando a fiscalização da população e a tomada de decisões pelos órgãos e entidades.

Sabemos que os servidores são o coração desse projeto: qualificados, motivados e trabalhando em rede, combinam a expertise técnica com uma visão profunda de Estado. Na CGE-GO, por exemplo, estruturamos as equipes de transparência ativa e passiva e as nossas soluções impulsionaram avanços significativos na divulgação de dados abertos e informações públicas.

Convido, por fim, todos a acessarem o Portal Goiás Transparente. Assim, fortaleceremos a gestão pública e consolidamos Goiás como referência nacional em Governo Aberto.

Weyk Gomes é Gestor Governamental de Finanças e Controle da Controladoria Geral do Estado de Goiás. Atualmente, é Subcontrolador de Governo Aberto e Ouvidor-Geral.



Meu nome é Bruno Schimitt Morassutti, advogado, mestre em Direito e diretor de advocacy da Fiquem Sabendo, organização da sociedade civil dedicada à transparência pública. Também integro o Conselho de Transparência da Controladoria-Geral da União, representando a sociedade civil.

A aproximação com a Controladoria-Geral do Estado de Goiás (CGE-GO) começou por meio de nossa newsletter quinzenal, que divulga dados obtidos via Lei de Acesso à Informação (LAI). Um contato inicial com membros da CGE-GO, como Bruno Rolim, Weyk Gomes e Diego Ramalho, evoluiu para uma sinergia produtiva. Juntos, trocamos experiências e propusemos melhorias, como propostas para o texto que resultou na nova LAI goiana.

Essa lei representa um avanço significativo. Introduziu pedidos anônimos de informação, proibiu restrições automatizadas ao acesso, previu cooperação entre órgãos e estendeu obrigações de transparência a prestadores de serviços públicos, incluindo contratos e relatórios anuais. Alinhada a recomendações da OCDE e OEA, ela facilita o acesso do cidadão e reduz a burocracia.

A transparência ativa, impulsionada pela CGE-GO, é fundamental: divulgações proativas diminuem assimetrias informacionais, agilizam fiscalização e apoiam pesquisadores e desenvolvedores de *apps* públicos. O Programa de Compliance Público (PCP), implementado pela equipe da CGE-GO junto aos demais entes da administração direta, transforma controle em processo contínuo, prevenindo, por exemplo, riscos em contratos.

Iniciativas como o Prêmio Goiás Mais Transparente incentivam padronização, facilitando localização de dados e premiando boas práticas além da lei. Rankings como Escala Brasil Transparente, Índice de Transparência da Transparência Internacional e Programa Nacional da Atricon – no qual Goiás conquistou selo diamante em 2024 e 2025 – geram pressão positiva, competição saudável e visibilidade.

Após seis anos, o PCP exhibe maturidade notável para um estado como Goiás, fortalecendo confiança Estado-sociedade. Reduz desconfiança, litígios e facilita adesão a políticas. Esses avanços são conquistas do esforço dos servidores da CGE-GO, uma equipe comprometida, de diálogo aberto e resultados concretos. Parabéns-os pelo pioneirismo.

Bruno Schmidt Morassutti é advogado, mestre em direito e diretor de advocacy da Fiquem Sabendo.



Foto 1: Equipe de Transparência realizando consultoria *in loco* junto às pastas

Foto 2: Troféus Diamante da 6ª edição do Prêmio Goiás Mais Transparente, realizada em 2024





Foto 3: Selos Diamante do Programa Nacional de Transparência Pública, da Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil (Atricon), conquistados por Goiás em 2024 e 2023

Foto 4: Quem faz acontecer: equipe de Transparência em 2024



3

A gestão das ouvidorias e o fomento da comunicação entre o cidadão e o governo de Goiás

Alessandra Siqueira Lessa
Andrei Azevedo de Souza da Cunha Lima
Haleária Alves de Alencar
Pedro Ivan Tavares Celestino
Ricardo Gonçalves Santana

Introdução

A Constituição Federal de 1988, a Constituição Cidadã, consolidou temas de cidadania e democracia ao garantir direitos e liberdades fundamentais aos brasileiros. Entre esses direitos está a participação dos cidadãos na vida política e social do país.

É a partir dessas garantias que as ouvidorias do setor público ganham corpo como instrumento de participação social e de controle da administração pública, ao propiciar ao cidadão o direito de acesso à informação e, de outro lado, determinar ao poder público o princípio da publicidade dos atos de governo.

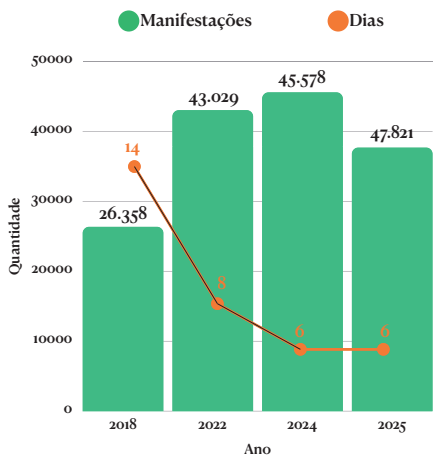
A aprovação da Lei de Acesso à Informação, em 2011, da Lei de Defesa dos Usuários de Serviços Públicos, em 2017, e da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais, em 2018, também foram marcos legais que reforçaram e ampliaram a atuação das ouvidorias na transparência e como canais de escuta e resposta ao cidadão.

A partir de 2019, os avanços nas áreas de governo aberto no Poder Executivo de Goiás promoveram um ambiente favorável e de inovação que deram um impulso exponencial à atuação do sistema de ouvidorias do governo estadual. Com a implantação do Programa de Compliance Público do Estado de Goiás (PCP), programa que tem na promoção da transparência e da ouvidoria um de seus eixos basilares, juntamente com a ética, a integridade e a gestão de riscos, a Controladoria-Geral do Estado coordenou o desenvolvimento do PCP em todos os órgãos e entidades do governo e as ouvidorias passaram a ter um papel ativo no plano estratégico da administração e mostraram que o trabalho por elas desenvolvido é um instrumento de gestão e de melhoria dos serviços públicos ofertados à população.

Ao longo dos últimos anos, foi desenvolvido todo um conjunto de ações que elevaram o grau de qualidade no atendimento ao cidadão pelas ouvidorias. A excelência desse trabalho de gestão pode ser verificada nos números alcançados. Ao final de 2018, o prazo médio de respostas ao usuário da ouvidoria em Goiás era de 14 dias. Em 2022, com as melhorias implementadas e com quase

o dobro de manifestações, o prazo médio de respostas já era de oito dias e, em 2025, o prazo médio de resposta em todas as 50 unidades de ouvidoria chegou a seis dias, um dos melhores entre as ouvidorias públicas do Brasil. Isso sem perder a qualidade das respostas e das soluções apresentadas.

Gráfico 1: Quantidade de Manifestações e o Prazo Médio de Resposta (em dias)



Entre as principais ações que aumentaram a qualidade do serviço e que colocam o sistema de ouvidoria de Goiás como caso de sucesso, podemos citar:

- Desenvolvimento de um sistema eletrônico próprio de gestão e tratamento das manifestações de ouvidoria, chamado SGOe;
- Bloqueio do SGOe da ouvidoria do órgão enquanto alguma manifestação com prazo vencido não for concluída;
- Atualização constante dos marcos e normativos legais voltados à atuação das ouvidorias;

- Instituição de Programa de Maturidade das Ouvidorias do Estado de Goiás;
- Criação das ouvidorias setoriais, com grau de gerência, e das ouvidorias adjuntas, monitoradas pelas setoriais;
- Padronização dos modelos de tratamento e de respostas das manifestações;
- Implementação e padronização da gestão de riscos nas ouvidorias;
- Estruturação e capacitação das equipes de ouvidores em todos os órgãos estaduais (2025 – 50 ouvidorias);
- Realização de eventos e montagem de grupos de trabalho temáticos para ouvidores discutirem problemas e soluções;
- Desenvolvimento de IA para distribuição das manifestações de ouvidoria sem necessidade do usuário saber a qual órgão encaminhar;
- Instituição da mediação de conflitos pelas ouvidorias;
- Criação do Prêmio das Ouvidorias Públicas do Estado de Goiás;
- Adesão à Open Government Partnership (OGP), com um dos compromissos específicos voltado à ouvidoria;
- Criação da Ouvidoria da Mulher.

Protagonismo das ouvidorias na pandemia em Goiás

A reestruturação do ecossistema de ouvidorias do Governo de Goiás a partir de 2019 foi colocada à prova no início de 2020, com a chegada da pandemia de COVID-19, e mostrou resultados muito positivos. Com a materialização do coronavírus e as consequentes dúvidas sobre como proceder em relação ao distanciamento social, tornou-se necessário agir para evitar o contágio do COVID-19 e acessar os serviços públicos oferecidos digitalmente. Assim, as ouvidorias públicas assumiram um protagonismo ainda

maior, por serem um dos principais canais de comunicação direta entre a população e a administração pública, seja para orientar o cidadão ou para receber denúncias sobre locais que continuavam abertos de forma irregular.

Em março de 2020, dois dias após a decretação da emergência pelo governo estadual, os canais telefônicos da Secretaria de Saúde estavam congestionados com ligações de pessoas em busca de orientação e esses canais precisavam se concentrar em demandas prioritárias, como a orientação às instituições e aos profissionais de saúde. Um caos.

Como resposta à população, em quatro dias, a Controladoria-Geral do Estado criou, no Sistema Eletrônico de Ouvidoria, o botão CoronalInfo, que passou a receber denúncias sobre descumprimento do afastamento social, além de fornecer informações epidemiológicas relacionadas ao enfrentamento da doença.

Com a facilidade em se comunicar com o Estado, a ferramenta foi rapidamente assimilada pela população e os acessos aos canais oficiais apresentaram crescimento exponencial. Em 2019, foram registradas 55,7 mil manifestações nas ouvidorias estaduais, até então o maior número na história da ouvidoria goiana. Esse volume de atendimentos foi alcançado já no primeiro semestre de 2020, com 53,4 mil manifestações. Desse total, 54% dos acessos foram relacionados ao COVID-19.

A infraestrutura existente tinha capacidade média de atendimento de cerca de 150 demandas por dia e, de repente, foi necessário responder a quase dez vezes esse número. Em um dia, o Sistema de Ouvidoria recebeu mais de 800 denúncias sobre estabelecimentos que descumpriam o decreto do governo sobre fechamento e distanciamento social; em outro dia, mais de 1200 demandas relativas aos auxílios sociais destinados aos estudantes da rede pública estadual de ensino. E as ouvidorias corresponderam ao desafio, atendendo aos cidadãos e baixando o tempo médio de resposta.

O CoronalInfo, que utilizou técnicas de *machine learning*, foi desenvolvido para construir perfis de atendimento segmentados para um conjunto de interação de usuários. Um dos objetivos da ferramenta, além de facilitar as denúncias do cidadão, foi identificar os perfis de interação nos canais de ouvidoria do Estado de Goiás.

Esse mecanismo desempenhou um papel crucial na maximização da eficiência do processo de troca de informações e no processo comunicacional entre Estado e população, auxiliando na análise dos dados e se tornou instrumento efetivo na construção de uma política pública capaz de reduzir ou controlar os danos causados pelo cenário da pandemia.

Articulação em rede e a consolidação das práticas de ouvidoria no Estado de Goiás

A partir de 2020, a Gerência de Ouvidoria da Controladoria-Geral do Estado de Goiás (CGE-GO) passou a adotar um conjunto de ações estruturantes voltadas à ampliação da participação social, à escuta ativa e ao fortalecimento institucional das ouvidorias públicas. Nesse contexto, observa-se a consolidação de uma cultura de governança colaborativa, materializada em três eixos principais: a criação da Rede de Ouvidorias do Estado de Goiás, a realização do evento OUVideia e a institucionalização da Ouvidoria da Mulher Servidora.

Essas ações refletem um movimento de modernização administrativa e de alinhamento às diretrizes da política nacional de ouvidorias públicas, com ênfase na **atuação em rede**, na inovação e na efetividade dos canais de comunicação entre Estado e sociedade.

■ Criação da Rede de Ouvidorias do Estado de Goiás

A Rede de Ouvidorias do Estado de Goiás teve origem em um encontro realizado em 10 de agosto de 2017, sediado pela Ouvi-

doria do Poder Judiciário do Estado de Goiás, que reuniu representantes de diferentes esferas e órgãos públicos com o objetivo de discutir a criação de um mecanismo permanente de integração e cooperação técnica entre as ouvidorias estaduais.

O encontro resultou na proposta de criação da Rede de Ouvidorias do Estado de Goiás, com o propósito de compartilhar experiências, padronizar práticas e articular estratégias conjuntas de aprimoramento do atendimento ao cidadão. Entre os desdobramentos da iniciativa, definiu-se também o formato do 1º Seminário Goiano de Ouvidorias, que viria a fortalecer o intercâmbio técnico e institucional entre os órgãos participantes. Desde então, até 2025, foram realizadas nove edições do Seminário Goiano de Ouvidorias.

Essa iniciativa representou um marco para a política de ouvidoria em Goiás, ao estabelecer uma instância de cooperação horizontal entre diferentes poderes e instituições autônomas, promovendo o diálogo interinstitucional e a difusão de boas práticas de escuta e tratamento de manifestações.

A partir desse ponto, a CGE-GO assumiu papel de liderança técnica na consolidação da rede, articulando ações conjuntas de capacitação, inovação e integração das ouvidorias setoriais do Poder Executivo.

■ **OUVideia: Inovação e Integração na Rede de Ouvidorias do Executivo**

A criação do OUVideia pela CGE-GO, em 2022, representou uma inovação significativa na forma de fortalecer a rede de ouvidorias setoriais do Poder Executivo estadual. Inspirado no modelo das apresentações TEDx, o evento foi concebido como um espaço dinâmico e interativo, no qual os ouvidores setoriais pudessem compartilhar experiências, desafios e resultados alcançados no exercício de suas funções.

A primeira edição do OUVideia foi realizada no auditório do Tribunal de Justiça de Goiás, em 18 de março de 2022, como parte

das celebrações do Dia do Ouvidor. O evento contou com aproximadamente cem participantes e incluiu a palestra “Comunicação Não Violenta”, ministrada pela professora e psicóloga Gabriella Assumpção Alvarenga Schimchak. Foram apresentadas seis histórias reais de atuação das ouvidorias setoriais, abordando desde o atendimento ao cidadão até questões de relacionamento institucional e desafios pessoais enfrentados pelos ouvidores.

A experiência pioneira do OUVideia em 2022 foi amplamente reconhecida por seu impacto positivo na motivação e valorização das equipes de ouvidoria, bem como por promover um espaço legítimo de escuta entre os próprios profissionais do sistema. A edição de 2024 consolidou o OUVideia como um dos principais instrumentos de integração e aprendizado coletivo da Rede de Ouvidorias do Executivo.

Com o tema “Soluções inovadoras para atender melhor o cidadão”, o evento foi realizado em parceria com a Escola de Governo e o Laboratório de Inovação em Governo e Desenvolvimento de Pessoas (PequiLab), integrando palestras, apresentação de casos de sucesso, oficinas temáticas e o lançamento do Primeiro Prêmio de Ouvidoria.

A consolidação do OUVideia como prática institucional reflete o fortalecimento da cultura de inovação e de trabalho em rede, aproximando os ouvidores e permitindo o compartilhamento de metodologias e boas práticas. Além disso, o evento tem se mostrado eficaz na formação continuada dos servidores, na valorização da escuta ativa e na disseminação de valores como empatia, ética e transparência.

■ **A Ouvidoria da Mulher Servidora e a Rede de Ouvidorias da Mulher**

Em 2025, a CGE-GO ampliou sua política de escuta e acolhimento ao instituir, por meio do Decreto nº 10.657, de 14 de março de 2025, a Ouvidoria da Mulher Servidora, canal especial de

atendimento vinculado à Subcontroladoria de Governo Aberto e Ouvidoria-Geral.

O novo canal tem como objetivo promover o atendimento especializado a mulheres vinculadas à administração pública estadual, oferecendo acolhimento, orientação sobre direitos e acompanhamento de casos relacionados a assédio moral ou sexual no ambiente de trabalho.

O decreto também criou a Rede Estadual de Ouvidorias da Mulher, subordinada tecnicamente à Ouvidoria da Mulher Servidora, composta pelas ouvidorias especializadas já existentes, como as da Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social (SEDS) e do Corpo de Bombeiros Militar de Goiás (CBMGO), além das novas estruturas que vierem a ser criadas em outros órgãos e entidades do Poder Executivo.

A instituição dessa rede especializada reforça o compromisso da CGE-GO com políticas de prevenção, proteção e promoção da equidade de gênero, garantindo atendimento humanizado e mecanismos de monitoramento e avaliação das ocorrências.

O modelo proposto assegura o acompanhamento das possíveis vítimas durante o processo de apuração, a elaboração de relatórios periódicos e o desenvolvimento de ações preventivas, alinhando-se às diretrizes da Lei nº 13.460/2017 e aos princípios da administração pública voltados à integridade e à dignidade humana.

■ **A Atuação em Rede como Estratégia de Fortalecimento Institucional**

A importância da atuação em rede das ouvidorias é amplamente reconhecida na literatura especializada. As redes de ouvidorias estaduais que adotam instrumentos de avaliação e cooperação interinstitucional alcançam níveis superiores de desempenho, transparência e legitimidade social.

Segundo os autores, a articulação em rede promove o aprendizado institucional, a comparabilidade de resultados e o compar-

tilhamento de boas práticas, reduzindo disparidades entre as unidades e aprimorando a qualidade do atendimento ao cidadão. Além disso, fortalece o *accountability* e a transparência pública, ao criar mecanismos coletivos de monitoramento e avaliação das atividades das ouvidorias.

No contexto de Goiás, a articulação em rede materializa-se tanto nas ações de integração interna do Poder Executivo – exemplificadas pelo OUVideia – quanto na cooperação entre os diversos poderes, viabilizada pela Rede de Ouvidorias do Estado de Goiás. De modo semelhante, a Rede de Ouvidorias da Mulher representa uma ampliação desse princípio ao articular canais especializados de acolhimento e proteção, com alcance transversal em todos os órgãos da administração pública estadual.

Assim, a política de ouvidoria em Goiás demonstra que a atuação em rede não é apenas uma estrutura administrativa, mas um instrumento estratégico de governança pública, capaz de promover eficiência, empatia institucional e fortalecimento da confiança entre Estado e sociedade.

Investimento na qualidade e rapidez das respostas ao cidadão

A CGE-GO, por meio da Subcontroladoria de Governo Aberto e Ouvidoria-Geral, coordena o sistema, estabelece as diretrizes e monitora as ações das unidades de ouvidoria do Poder Executivo estadual. Em 2019, seguindo o propósito de buscar formas para melhorar o prazo de atendimento e a qualidade das respostas às manifestações dos cidadãos que buscam o contato com a administração, duas funcionalidades foram implementadas no sistema de ouvidorias do Estado: a revisão, pela equipe da CGE-GO, da qualidade das respostas encaminhadas ao usuário e o bloqueio de manifestações que superassem o prazo legal para as respostas.

A implementação da revisão de qualidade das respostas teve os objetivos de estabelecer um padrão mais adequado de forne-

cimento das informações aos cidadãos e de aumentar o índice de resolutividade das solicitações. Foi montada na Ouvidoria-Geral uma equipe responsável por analisar as respostas encaminhadas aos manifestantes e finalizadas no sistema. As avaliações são realizadas no dia seguinte à finalização da manifestação e seguem um *checklist* predeterminado.

As respostas são classificadas em três categorias pela equipe de avaliação, de acordo com os itens do Manual de Qualidade das Respostas elaborado pela CGE-GO:

- Atende – finaliza no sistema;
- Atende parcialmente – registra no sistema para que a ouvidoria fique atenta à melhoria;
- Não atende – reabre e devolve à ouvidoria para refazer a resposta.

São fornecidas às ouvidorias sugestões de modelos de textos de resposta para aqueles assuntos mais comuns, voltados a pontos como uso de linguagem simples com frases curtas e diretas, tratar o usuário pelo nome, iniciar pelas informações mais importantes, replicar termos da solicitação do usuário, mostrar disponibilidade e solicitar o preenchimento da pesquisa de satisfação quanto ao trabalho da ouvidoria.

A necessidade da revisão da qualidade foi identificada a partir do diagnóstico da ausência de padronização nas respostas ao solicitante, ponto que pode se revelar prejudicial na relação entre o poder público e o cidadão, relação que deve ser fundamentada pela interação recíproca entre transparência e confiança.

Já a ação de bloquear o sistema tem o objetivo de reduzir o tempo médio de resposta ao usuário e o número de manifestações em atraso com o prazo estabelecido na legislação vigente. Se a manifestação não for respondida pela ouvidoria de um órgão ou entidade dentro do prazo máximo permitido, o sistema eletrônico de ouvidoria não permite a resposta das demais manifestações

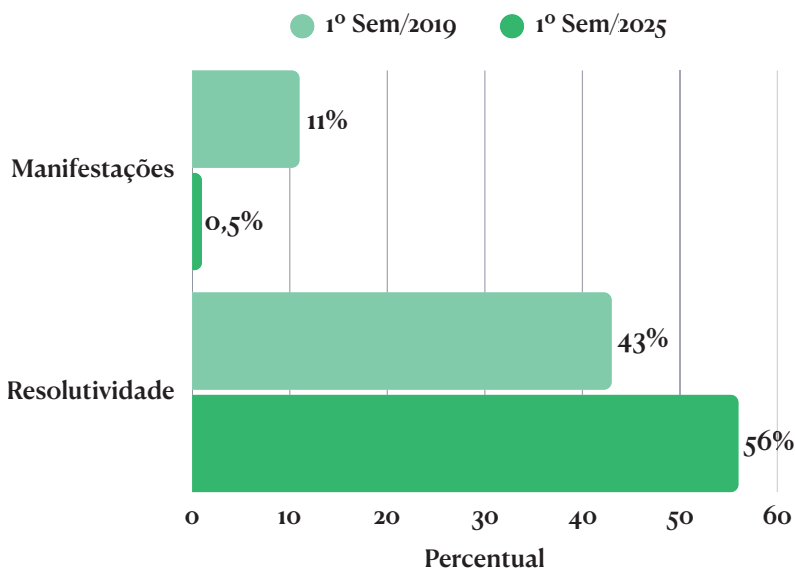
enquanto aquela que está expirada não for respondida. A partir de 2024, todas as manifestações de ouvidoria no Governo de Goiás, assim como os pedidos de acesso à informação, passaram a ter 20 dias como prazo máximo para resposta, contra o prazo anterior, de 30 dias.

Assim, a funcionalidade de bloqueio faz com que a ouvidoria responsável pelo atendimento à manifestação atue diretamente naquelas que já estão em atraso, evitando postergar as mais trabalhosas, bem como o acúmulo excessivo de solicitações. No que se refere aos resultados obtidos com a implementação dessas duas funcionalidades, e para apresentar seus impactos, é necessário apresentar o contexto anterior à implementação do bloqueio de manifestações e da revisão de qualidade dos usuários.

Até o primeiro semestre de 2019, antes da inserção da avaliação da qualidade das respostas e do bloqueio das manifestações vencidas, o sistema de ouvidorias do Estado de Goiás apresentava um quantitativo na ordem de 11% de manifestações com mais de 30 dias de duração e o índice de resolutividade das manifestações encontrava-se em 43%.

Ao final do primeiro semestre de 2025, o índice das manifestações que superaram o prazo máximo legal foi de 0,57% e o de resolutividade foi de 56%, o que mostra claramente o impacto positivo que esses modelos trouxeram nos avanços do papel das ouvidorias do governo Goiás para a administração pública e, principalmente, para o cidadão.

Gráfico 2: Evolução da Resolutividade das Manifestações (2019 - 2025)



Inovação e modernidade nos pedidos de acesso à informação

Após a aprovação da Lei de Acesso à Informação (LAI) pelo Governo Federal, em novembro de 2011, Goiás foi um dos primeiros estados brasileiros a aprovar uma LAI estadual, em março de 2013. Essa norma legislativa definiu a aplicação da LAI federal em Goiás e instituiu o Serviço de Informação ao Cidadão, dando as bases para as inovações aceleradas a partir de 2019.

Nesse sentido, a ação que colocou Goiás como modelo de modernização na transparência e facilidade do pedido de acesso às informações públicas pelo cidadão foi concretizada com a Lei nº 22.060, de 28 de junho de 2023, que alterou a Lei nº 18.025/2013, trazendo inovações que ainda não existiam nas demais unidades da Federação, e nem mesmo na União.

O principal avanço foi a possibilidade de realizar pedidos de acesso à informação sem a necessidade de fornecimento de

dados pessoais pelo cidadão solicitante. Até então, para que o usuário do Sistema de Ouvidoria do governo de Goiás pudesse solicitar o acesso à informação, fazia-se necessária a apresentação de documentos pessoais como RG e CPF. Depois disso, o cidadão passou a ter direito de receber as informações solicitadas de forma ágil e descomplicada, com segurança e preservação de sua identidade, bastando informar apenas um endereço de e-mail para o qual a resposta pode ser enviada.

A necessidade de identificação permanece apenas para o requerimento de informações pessoais, de forma a atender a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). A iniciativa levou a administração pública goiana a figurar entre um seleto grupo de atores que adotam essa boa prática no âmbito da regulamentação dos instrumentos de transparência passiva – resposta do Estado às demandas dos cidadãos nos casos em que as informações não estão disponíveis no Portal da Transparência.

O texto foi construído em parceria com a sociedade civil organizada, com entidades como a ONG Artigo 19, que defende o direito à liberdade de expressão e de acesso à informação ao redor do globo, e a Fiquem Sabendo, especializada em Lei de Acesso à Informação na promoção do fortalecimento da democracia e da participação social.

A mudança apresentou, também, uma contribuição no que se refere ao combate e à prevenção aos atos de desvio de conduta na administração pública. A supressão da necessidade de identificação do usuário trouxe, para o cidadão e para o servidor público, maior segurança, particularmente no momento de o usuário realizar denúncias, já que a proteção do denunciante é uma linha de defesa importante para proteger o interesse público.

A LAI goiana prevê, ainda, a cooperação entre os diversos poderes da administração estadual para a ampliação do atendimento ao cidadão no que tange à transparência, dando segurança jurídica para futuras ações que tornem o acesso da sociedade civil à informação mais uniforme e receptivo aos cidadãos goianos.

Mesmo quando a identificação se fizer necessária para os casos específicos previstos, essa identificação fica restrita ao âmbito da ouvidoria, unidade que recebe os pedidos. Dessa forma, os demais setores dos órgãos públicos não têm acesso aos dados do requerente.

Assim, a nova lei que materializa os esforços para universalização do acesso à informação inovou ao criar mecanismos de controle interno para preservar a identidade dos requerentes em solicitações de transparência passiva. Toda informação fornecida deve ter a identificação do responsável por ela, assim como o tempo que a administração pública tem para responder aos pedidos e aos possíveis recursos. Destaque para a previsão, igualmente pioneira, de que entidades com fins lucrativos que recebem recursos financeiros do governo estadual – prestadoras de serviço para o poder público – também passaram a ser obrigadas a respeitar as normas para publicidade e transparência.

Outros pontos importantes da LAI estadual são as previsões de promoção da transparência ativa para as concessionárias e permissionárias, antes não existentes; a simplificação da redação de temas como, por exemplo, o funcionamento dos possíveis recursos de acesso à informação e seus respectivos prazos; a classificação de informações e o funcionamento da Comissão Mista de Reavaliação de Informações Classificadas (CMRI); e a previsão de que qualquer pessoa tem direito de acesso às informações públicas, antes limitado pela exigência de informação do número do título de eleitor, por exemplo. Essas ações ampliaram de forma considerável o número de pessoas aptas a realizar uma solicitação de informações ao poder público estadual.

Um importante ponto de inovação que destaca Goiás em relação às demais ouvidorias brasileiras é a instituição, em 2021, da Comissão Mista de Reavaliação de Informações Classificadas (CMRI), que tem por objetivo, entre outros, rever, de ofício ou por provocação, a classificação das informações sigilosas no âmbito da administração pública estadual.

A CMRI é integrada pela autoridade máxima, e um suplente, da Vice-Governadoria, que a preside, da Secretaria da Casa Civil, da Controladoria-Geral do Estado, da Secretaria da Administração e da Procuradoria-Geral do Estado. Os membros se reúnem ordinariamente a cada três meses para análise e tomada de decisão dos terceiros recursos apresentados.

Cabe à comissão decidir sobre a divulgação ou não dos pedidos de acesso à informação negados pela autoridade máxima do órgão ou entidade do Poder Executivo, em grau recursal, bem como sobre a manutenção ou reavaliação das classificações em grau de sigilo ultrassecreto (25 anos de restrição) ou secreto (15 anos de restrição).

Por definição, informação sigilosa é aquela submetida temporariamente à restrição de acesso público em razão de sua imprescindibilidade para a segurança da sociedade e do Estado. A classificação de sigilo é a atribuição, pela autoridade competente, de grau de sigilo a documentos, dados e informações.

A CMRI também pode requisitar da autoridade que classificar informação no grau ultrassecreto ou secreto os esclarecimentos ou o acesso ao conteúdo, parcial ou integral, quando as informações constantes do Termo de Classificação de Informação (TCI) forem insuficientes para a revisão da classificação, além de estabelecer orientações normativas de caráter geral a fim de suprir eventuais lacunas na aplicação da LAI.

Inteligência artificial a serviço do cidadão: como Goiás revolucionou sua ouvidoria com automação inteligente

A experiência da Ouvidoria-Geral do Estado de Goiás evidencia como a inovação tecnológica pode fortalecer a participação cidadã e a transparência pública. O diagnóstico inicial revelou uma contradição recorrente na administração pública brasileira: a coexistência de alta demanda por atendimento e baixa utili-

zação dos canais formais de manifestação. Essa discrepância não refletia o desinteresse da população, mas, sim, a existência de barreiras estruturais que dificultavam o registro de manifestações. O sistema impunha ao cidadão a necessidade de compreender e navegar por oito tipologias distintas de manifestações, escolher entre 52 órgãos e entidades governamentais e identificar a mais adequada entre centenas de categorias temáticas.

Esse modelo pressupunha um nível de conhecimento técnico sobre a estrutura organizacional do Estado que extrapolava o repertório comum do usuário, tornando a experiência complexa, desgastante e, muitas vezes, excludente. Como resultado, grande parte das demandas dos cidadãos acabava não sendo formalizada, comprometendo o pleno exercício do direito fundamental à informação e à participação, garantidos pela Lei de Acesso à Informação e pela Lei de Participação, Proteção e Defesa dos Direitos do Usuário dos Serviços Públicos.

A pandemia de COVID-19 ofereceu uma oportunidade para testar alternativas mais acessíveis de interação. A criação emergencial do canal “CoronaInfo”, estruturado com apenas duas opções – denúncias de estabelecimentos irregulares e solicitações de informações sanitárias – demonstrou, em poucos dias, que a redução da complexidade era um fator determinante para estimular a participação. O canal registrou mais de duas mil manifestações em um único dia, volume superior à média histórica dos canais tradicionais, validando empiricamente a hipótese de que simplificar a jornada do cidadão amplia a efetividade dos registros. Esse experimento demonstrou de forma inequívoca que a redução da complexidade decisória poderia ampliar exponencialmente a participação cidadã, fornecendo evidências concretas para justificar investimentos em transformação digital dos processos de atendimento.

A resposta institucional a esse aprendizado foi organizada em quatro etapas de evolução. Primeiro, o diagnóstico, que identificou as principais barreiras estruturais do sistema de registro; em seguida, o piloto, representado pela experiência simplificada do

“CoronalInfo”; depois, a fase de consolidação, em que a inteligência artificial passou a ser desenvolvida e treinada a partir de mais de 65 mil manifestações reais; por fim, a expansão, com a integração ao portal gov.br e o redesenho completo da jornada do usuário. Esse percurso não apenas superou as dificuldades anteriores, mas também situou a Ouvidoria de Goiás em um patamar avançado de maturidade tecnológica e institucional.

O desenvolvimento dos modelos de aprendizado de máquina utilizou uma base histórica robusta de mais de 65 mil manifestações reais, abrangendo a totalidade dos órgãos estaduais. A diversificação algorítmica incluiu técnicas avançadas como XGBoost, Support Vector Classifier, Regressão Logística e redes neurais LSTM, permitindo otimizar a performance para diferentes aspectos da classificação automatizada.

Os resultados alcançados pelos algoritmos demonstraram a viabilidade técnica da proposta:

- **Classificação da intenção:** 97% de precisão na identificação do propósito da manifestação
- **Tipificação das demandas:** 96% de acerto na categorização do tipo de solicitação
- **Identificação do órgão competente:** superior a 90% de precisão para os sete principais destinatários, que concentram 70% de todas as manifestações

Esses indicadores não apenas comprovam a eficiência técnica da solução, mas legitimam o sistema como instrumento efetivo de fortalecimento da participação democrática. A implementação da nova arquitetura tecnológica promoveu mudanças qualitativas na relação entre cidadãos e ouvidoria. O processo de manifestação foi simplificado para uma única etapa: o cidadão expressa sua demanda em linguagem natural, enquanto a inteligência artificial assume a responsabilidade pela classificação e encaminhamento adequado.

A principal inovação reside na democratização do acesso aos serviços de ouvidoria. Cidadãos sem conhecimento específico sobre a estrutura governamental podem exercer seus direitos de forma intuitiva e efetiva. Essa transformação representa uma contribuição concreta para a redução das assimetrias informacionais que tradicionalmente limitam a participação social nos processos de controle da administração pública.

A integração do Expresso, canal de serviços do Estado de Goiás utilizado para o registro de manifestações pelos usuários, com a plataforma gov.br eliminou a necessidade de cadastros repetitivos, proporcionando uma experiência mais fluida e reduzindo significativamente as barreiras de acesso ao sistema. Essa integração demonstra como a interoperabilidade entre sistemas governamentais pode ampliar os benefícios da transformação digital.

Além dos benefícios diretos para os cidadãos, o sistema gerou melhorias operacionais significativas. A automatização da classificação reduziu drasticamente os erros de encaminhamento, que historicamente geravam retrabalho e atrasos nas respostas institucionais. A capacidade de aprendizado contínuo dos algoritmos permite uma adaptação automática a demandas sazonais e mudanças no perfil das solicitações.

O impacto mais relevante transcende os indicadores operacionais: a nova arquitetura efetivamente democratizou o acesso aos instrumentos de transparência pública. Ao eliminar barreiras desnecessárias e simplificar a jornada do cidadão, o sistema promove uma relação mais equilibrada entre Estado e sociedade.

A maturidade tecnológica alcançada projeta desenvolvimentos que podem ampliar ainda mais o impacto democratizante da solução. A expansão da cobertura algorítmica para 90% das manifestações e a implementação de painéis automatizados de indicadores de desempenho representam evoluções naturais do modelo implementado.

O caso da ouvidoria de Goiás demonstra como a inovação tecnológica pode funcionar como catalisadora da participação

democrática. A experiência evidencia que soluções de inteligência artificial, quando aplicadas com foco na simplificação da experiência do usuário, podem efetivamente democratizar o acesso aos serviços de transparência pública.

Mais do que um exemplo de modernização tecnológica, a transformação da ouvidoria goiana representa um paradigma de como a administração pública pode se reinventar para atender às expectativas contemporâneas de simplicidade, eficiência e acessibilidade, consolidando-se como um laboratório vivo de inovação democrática no qual tecnologia e gestão pública convergem para produzir impactos concretos e duradouros na relação entre Estado e sociedade.

Certificação como incentivo à excelência nos serviços

As ouvidorias públicas consolidaram-se no Brasil como canais fundamentais de interlocução entre a sociedade e o Estado, ao viabilizarem o exercício do controle social, a defesa de direitos e a mediação de conflitos. No Estado de Goiás, essa trajetória foi marcada por avanços institucionais que buscaram alinhar a atuação das ouvidorias setoriais a padrões de eficiência, transparência e responsividade. Entre esses avanços, o Programa de Maturidade das Ouvidorias, lançado em 2021 em formato piloto e expandido para todas as unidades em 2022, representa um marco relevante na construção de parâmetros objetivos para avaliação, monitoramento e aperfeiçoamento contínuo dessas instâncias.

Mais do que uma política administrativa, o Programa de Maturidade emergiu como um mecanismo pedagógico e estratégico, voltado a estruturar as ouvidorias em diferentes dimensões de atuação, a induzir a profissionalização da gestão e a fortalecer a confiança dos cidadãos na capacidade do Estado de responder às suas demandas. É importante destacar que essa experiência goiana foi desenvolvida em paralelo ao surgimento do Modelo

de Maturidade das Ouvidorias Públicas (MMOuP) no âmbito do governo federal, o que conferiu à iniciativa local um caráter pioneiro e, ao mesmo tempo, alinhado às diretrizes nacionais de fortalecimento do sistema de ouvidorias.

O Programa foi concebido em sintonia com as diretrizes da Controladoria-Geral do Estado de Goiás (CGE-GO) e com as tendências contemporâneas de governança pública, que destacam a importância da padronização de processos e da avaliação contínua de resultados. Sua implementação ocorreu de forma gradual: em 2021, cerca de dez ouvidorias participaram da etapa piloto, o que permitiu testar a metodologia, identificar fragilidades e refinar os instrumentos de mensuração. A partir dessa experiência inicial, ajustou-se o modelo, ampliando sua aplicabilidade para as 49 ouvidorias estaduais a partir de 2022.

O Programa de Maturidade das Ouvidorias foi concebido em consonância com as atribuições da Controladoria-Geral do Estado de Goiás, previstas na Lei nº 20.491/2019 e regulamentadas pelo Decreto nº 9.543/2019, que a caracterizam como órgão central dos sistemas de controle interno, correição, transparência e ouvidoria. No âmbito da Gerência de Ouvidoria, o artigo 36 do Regulamento estabelece, entre suas competências, a de “identificar e sugerir padrões de excelência das atividades de ouvidoria, certificando as ouvidorias setoriais que os alcançarem”.

O desenho metodológico do Programa está estruturado em seis eixos principais:

- **Gestão estratégica:** capacidade da ouvidoria de planejar suas ações, alinhar-se às diretrizes do órgão central e incorporar metas institucionais;
- **Acesso e transparência:** garantia de canais acessíveis ao cidadão e uso de dados para fomentar a transparência ativa;

- **Atendimento ao cidadão:** qualidade do serviço prestado, clareza nas respostas e acolhimento das manifestações;
- **Gestão da informação:** organização, análise e uso estratégico das informações para subsidiar políticas públicas;
- **Desenvolvimento institucional:** capacitação das equipes, consolidação de fluxos internos e institucionalização de práticas;
- **Resultados e impactos:** capacidade de demonstrar, por meio de indicadores, a efetividade da ouvidoria no aprimoramento da gestão pública.

Essa estrutura permite avaliar cada unidade não apenas em termos de cumprimento de prazos ou volume de manifestações tratadas, mas sobretudo em sua capacidade de gerar valor público. Cada eixo é desdobrado em critérios de avaliação e boas práticas institucionalizáveis, criando um referencial claro para o avanço gradual das ouvidorias.

Outro aspecto central do Programa é a lógica de progressividade. As ouvidorias são estimuladas a evoluir em níveis de maturidade – inicial, intermediário e avançado – a partir da consolidação de evidências. Essa classificação não tem caráter punitivo, mas pedagógico: visa orientar gestores e equipes sobre os pontos fortes e as fragilidades de cada unidade, oferecendo subsídios para o desenvolvimento contínuo. Dessa forma, a maturidade deixa de ser apenas uma fotografia estática e passa a ser um processo de aprendizado institucional permanente.

O paralelo entre o Programa de Maturidade das Ouvidorias em Goiás e o Modelo de Maturidade das Ouvidorias Públicas (MMOuP), desenvolvido pelo governo federal, merece destaque. Ambos compartilham a lógica de estruturar critérios objetivos, níveis de evolução e boas práticas para induzir melhorias nas ouvidorias. Entretanto, enquanto o MMOuP foi concebido como referencial

nacional, de caráter normativo e orientador, o Programa goiano assumiu um papel operacional e pedagógico, voltado para a aplicação imediata em sua rede estadual. Essa diferença conferiu ao caso de Goiás singularidade: ao mesmo tempo em que se alinhava às diretrizes nacionais, o Estado conseguiu experimentar, ajustar e validar práticas em contexto real, servindo como laboratório de inovação que antecipa e complementa a agenda federal.

Os resultados já alcançados evidenciam o impacto positivo dessa iniciativa. No âmbito da padronização de procedimentos, o Programa induziu a criação de rotinas de resposta, a formalização de regimentos internos e a sistematização de relatórios gerenciais. No campo da capacitação, estimulou a adesão a cursos de formação em ouvidoria, integridade e governo aberto, ampliando a qualificação técnica dos servidores. Além disso, no eixo de transparência, fomentou a elaboração de relatórios anuais de gestão acessíveis ao público e alinhados à Lei Federal nº 13.460/2017, o que fortaleceu a prestação de contas e a visibilidade das ações.

Outro ganho expressivo foi a construção de indicadores comparáveis entre as unidades. Taxas de resolutividade, índices de insatisfação e prazos médios de resposta passaram a ser monitorados de forma padronizada, permitindo tanto diagnósticos internos quanto análises sistêmicas. Isso viabilizou a criação de rankings e painéis que não apenas estimulam a melhoria contínua por meio da comparação saudável, mas também geram informações estratégicas para gestores de políticas públicas.

O Programa também teve efeitos pedagógicos e culturais. Ao enfatizar a ouvidoria como espaço de participação cidadã, contribuiu para reposicionar sua imagem dentro da administração pública: de um setor muitas vezes percebido como meramente reativo, para uma instância estratégica, capaz de gerar insumos valiosos para o planejamento e a tomada de decisão. Esse processo fortaleceu a identidade institucional da rede estadual de ouvidorias e ampliou o reconhecimento do papel do ouvidor como agente de transformação.

Importa ressaltar que a implementação do Programa não esteve isenta de desafios. Entre os principais, destacam-se: a heterogeneidade estrutural das ouvidorias setoriais, que varia em termos de equipe, recursos e apoio institucional; a necessidade de engajamento das altas gestões para priorizar a agenda da escuta social; e a continuidade do esforço em contextos de mudanças administrativas. Ainda assim, a experiência goiana demonstrou que é possível superar tais obstáculos mediante a definição de critérios claros, o acompanhamento sistemático e a valorização dos resultados obtidos.

A experiência do Programa de Maturidade das Ouvidorias em Goiás representa um avanço significativo na institucionalização de práticas de governança pública orientadas pela escuta social. Ao estruturar eixos, critérios e níveis de evolução, o Programa conferiu clareza metodológica e previsibilidade ao trabalho das ouvidorias, favorecendo não apenas a melhoria da gestão interna, mas também a ampliação da confiança dos cidadãos.

Os resultados alcançados – como a padronização de fluxos, a ampliação da transparência, a qualificação dos servidores e a mensuração objetiva da resolutividade – confirmam que a maturidade não é um fim em si mesma, mas um processo contínuo de aprendizado institucional.

Por ter sido desenvolvido em paralelo ao surgimento do Modelo de Maturidade das Ouvidorias Públicas (MMOuP) em nível federal, o Programa de Maturidade das Ouvidorias de Goiás reforça sua relevância: ao mesmo tempo em que acompanhou a tendência nacional, construiu um percurso próprio, capaz de servir como referência para outras administrações estaduais. Dessa forma, a maturidade deixa de ser apenas uma medida de desempenho local para se afirmar como contribuição ao movimento nacional de fortalecimento das ouvidorias públicas.

Assim, a experiência goiana aponta para um modelo de ouvidoria pública que vai além da recepção de demandas: trata-se de um espaço institucionalizado de produção de valor público, capaz

de transformar manifestações individuais em insumos coletivos para o aprimoramento da gestão. A maturidade, nesse contexto, não é apenas uma medida de desempenho, mas a expressão de uma administração pública que busca ser mais democrática, transparente e orientada para resultados sociais.

Da produção de relatórios ao fortalecimento das ouvidorias

A trajetória da Ouvidoria-Geral do Estado de Goiás como parte integrante de um governo aberto consolidou-se sobretudo pela adoção de instrumentos de gestão baseados na produção de relatórios e na criação de *dashboards*, que transformam dados em evidências estratégicas para a tomada de decisão. Esses mecanismos permitiram sistematizar informações, ampliar a transparência e fortalecer a *accountability*, ao mesmo tempo em que serviram de base para o Programa de Maturidade das Ouvidorias, responsável por elevar o padrão de atuação e induzir boas práticas em toda a rede estadual.

O percurso evidencia que os avanços ocorreram em etapas bem definidas, demonstrando uma clara evolução do nível de maturidade institucional. Em um primeiro momento, os esforços concentraram-se na estruturação das ouvidorias e na institucionalização de relatórios, etapa que garantiu previsibilidade à gestão e iniciou a cultura de *accountability*.

Em seguida, foram introduzidas práticas de monitoramento e avaliação sistemática, apoiadas pela capacitação de servidores e pela padronização de processos. A partir de 2020, a agenda ganhou densidade com a criação do Programa de Maturidade das Ouvidorias, que estabeleceu parâmetros para aferição do desempenho e passou a certificar unidades com base em padrões de excelência. Em paralelo, os relatórios evoluíram de meros registros quantitativos para instrumentos de análise gerencial e estratégica,

incorporando indicadores como resolutividade, nota de recomendação e tempo médio de resposta.

O avanço tecnológico foi decisivo nesse processo. O estudo conduzido em parceria com o Instituto Mauro Borges (IMB) teve como objetivo transformar o grande volume de informações registradas no Sistema de Ouvidorias do Estado de Goiás em subsídios estratégicos para a formulação de políticas públicas e para a tomada de decisão dos gestores. Formalizada em 2021, a parceria resultou no desenvolvimento do Painel de Dados Estatísticos da Ouvidoria-Geral, lançado em 2022, que reuniu dados antes dispersos em uma ferramenta acessível e interativa. A iniciativa ampliou a transparência, fortaleceu o controle social e qualificou a gestão, enquanto a obrigatoriedade de relatórios periódicos estabelecida pela Instrução Normativa nº 1/2025 consolidou um ecossistema de monitoramento contínuo, no qual a informação se converte em conhecimento aplicado.

Os resultados obtidos são significativos e podem ser observados de forma progressiva ao longo dos anos. Cada ciclo trouxe indicadores mais consistentes, maior engajamento da sociedade e valorização da transparência como valor institucional. Em 2020, iniciou-se a sistematização dos relatórios; em 2021, a parceria com o IMB abriu caminho para a construção de painéis; em 2022, a disponibilização pública desses dados fortaleceu o controle social; e em 2025, com a nova normativa, a exigência de relatórios anuais e gerenciais consolidou a prática como rotina de governança. Essa evolução, marcada por metas anuais e avanços concretos, reforça o caráter incremental das políticas de governo aberto em Goiás.

Nesse contexto, destaca-se o papel estratégico dos servidores das Ouvidorias. A consolidação de uma política de governo aberto sólida exigiu a qualificação de equipes técnicas, que passaram a atuar não apenas como executores, mas como agentes de inovação e difusão de boas práticas. Em 2023, a criação de um Grupo de Trabalho específico para a produção de relatórios foi decisiva, pois contribuiu tanto para capacitar os

servidores quanto para ampliar a compreensão sobre a importância da alfabetização em dados como parte da estratégia institucional. Reconheceu-se, assim, que sem equipes preparadas não seria possível sustentar a complexidade dos instrumentos de transparência e participação implementados.

Assim, a experiência goiana demonstra que a apropriação do conceito de governo aberto pela CGE-GO ultrapassou o discurso e se traduziu em práticas concretas de gestão pública. Ao alinhar base legal, instrumentos tecnológicos, capacitação de servidores e produção sistemática de relatórios, Goiás consolidou um percurso que não apenas fortaleceu a transparência e a participação cidadã, mas também posicionou a Controladoria como protagonista de um processo contínuo de inovação e maturidade institucional no país.

A terceira versão do sistema de ouvidoria de Goiás: avanços e impactos

A experiência da Ouvidoria-Geral do Estado de Goiás revela como a combinação de inovação tecnológica, visão estratégica e compromisso institucional pode transformar a relação entre administração pública e sociedade. Em um cenário marcado pela expansão de ferramentas nacionais, como o FalaBR, o Estado optou por manter e aprimorar um sistema próprio de ouvidoria, decisão que não se restringiu a aspectos técnicos, mas refletiu uma compreensão mais ampla sobre autonomia administrativa, adequação às necessidades locais e fortalecimento da governança.

A decisão de manter um sistema próprio surgiu em um momento de transição nacional, quando o FalaBR começava a ser disseminado como plataforma unificada de ouvidorias. Goiás, no entanto, avaliou que a adesão imediata poderia gerar entraves em vez de benefícios. Entre os motivos que sustentaram a permanência estavam a autonomia para implementar funções sob medida, a

facilidade de acesso à equipe técnica responsável, a existência de um contrato já vigente de serviços de informática, além da inadequação do sistema nacional aos fluxos estabelecidos no Estado.

Essa escolha revelou-se estratégica. Ao longo dos anos, a Ouvidoria-Geral promoveu ajustes constantes, culminando no lançamento da terceira versão do sistema em 2023, que consolidou um salto qualitativo na gestão da ouvidoria pública goiana. A nova versão trouxe uma série de melhorias que impactaram diretamente a experiência do cidadão e a eficiência da gestão pública. Entre os principais avanços, destacam-se:

- **Maior rapidez e segurança**, corrigindo vulnerabilidades e otimizando a performance, o que assegura confiabilidade no tratamento de dados sensíveis.
- **Registro das áreas técnicas dos órgãos**, garantindo rastreabilidade dos processos e melhor direcionamento das manifestações.
- **Autocadastro de usuários**, democratizando o acesso e ampliando a inclusão digital.
- **Visualização de anexos diretamente na plataforma**, eliminando downloads desnecessários e reduzindo riscos de segurança.
- **Módulo de revisão de respostas**, que fortalece a qualidade do atendimento e padroniza a comunicação com os cidadãos.
- **Geração de relatórios em PDF de cada trâmite**, reforçando a transparência e a capacidade de auditoria.
- **Integração com o Sistema Eletrônico de Informações (SEI)**, ampliando a interoperabilidade com outros fluxos de trabalho do Estado.
- **Pesquisa avançada**, que permite consultas não apenas em campos da listagem, mas também no conteúdo das manifestações.

- **Interface responsiva**, adaptável a diferentes dispositivos, ampliando o acesso e a usabilidade.
- **Arquitetura interna moderna**, que sustenta a operação e prepara o sistema para futuras integrações e inovações.

Essas melhorias não apenas qualificaram o atendimento prestado, como também elevaram o nível de confiança da sociedade nos canais institucionais. Do ponto de vista interno, ampliaram a capacidade de gestão, ofereceram mais ferramentas de controle e garantiram maior transparência, criando um ambiente propício ao fortalecimento da participação social e da governança pública.

O lançamento da terceira versão do sistema em 2023 marcou um divisor de águas nesse percurso, simbolizando a consolidação de um processo de amadurecimento institucional. Essa atualização trouxe ganhos tangíveis em agilidade, segurança, integração e usabilidade, fortalecendo a confiança do cidadão e a capacidade de gestão do Estado. Mais do que uma simples inovação tecnológica, o ano de 2023 representa o momento em que a experiência goiana se firma como referência para outras administrações públicas interessadas em conciliar transparência, participação social e efetividade no campo da ouvidoria.

Inovação em governo aberto: a ouvidoria de Goiás com IA e apoio da Unesco

A Administração Pública atual necessita ir além de modelos fechados e internos de gestão. O desafio é adotar uma cultura de governança que promova colaboração e resposta efetiva entre governo e sociedade. É nesse cenário que surge o conceito de Governo Aberto, apoiado em quatro pilares: transparência, participação cidadã, *accountability* (responsabilidade) e inovação.

A Parceria para Governo Aberto (Open Government Partnership – OGP), criada em 2011, reúne governos e sociedade civil

em torno de compromissos que buscam combater a corrupção, fortalecer a democracia e ampliar a confiança social. O Plano de Governo Aberto não é apenas um documento estratégico, mas um compromisso de melhoria contínua.

Goiás iniciou sua trajetória de forma estruturada. Em 2019, a criação da Subcontroladoria de Governo Aberto na CGE-GO foi um marco institucional. Em 2022, o Estado buscou a adesão formal à OGP, fazendo *benchmarking* com outras experiências brasileiras. Em janeiro de 2024, o governador assinou a Carta de Adesão à OGP, com apoio de instituições como a Prefeitura de São Paulo, a CGE de Santa Catarina e a UNESCO. Em abril, Goiás foi oficialmente aceito na OGP Local, tornando-se referência nacional. A entrada na OGP impulsionou a construção do Primeiro Plano de Governo Aberto de Goiás, válido de 2025 a 2027. O processo foi marcado pela cocriação e pela participação ativa da sociedade.

O Fórum de Governo Aberto, lançado em agosto de 2023, reuniu governo, sociedade civil e academia. Duas consultas públicas expressivas apoiaram a construção do plano:

- **A primeira** recebeu mais de 50 mil respostas, definindo quatro eixos prioritários: Participação Social; Ouvidoria e Controle Social; Transparência e Dados Abertos; e Inovação e Sustentabilidade.
- **A segunda**, concluída em outubro de 2024, obteve 55.607 contribuições para detalhar as ações em cada eixo.

Entre os eixos do Plano de Governo Aberto de Goiás, o de Ouvidoria e Controle Social é estratégico. A Ouvidoria atua como canal direto entre cidadão e governo, recebendo reclamações, denúncias, sugestões e elogios. Além disso, monitora a qualidade das respostas e identifica oportunidades de melhoria.

O Compromisso 02 busca fortalecer o ecossistema de ouvidoria, avaliando o desempenho das unidades setoriais e criando

o Prêmio de Ouvidoria. Em 2025, a resolutividade se mantém em cerca de 60% e a satisfação do usuário em torno de 7,4, indicadores que demonstram avanços e reforçam o foco em melhoria contínua.

A adesão do Estado de Goiás à Open Government Partnership (OGP) reforçou o compromisso com a transparência, a participação cidadã e a inovação. Nesse movimento, a Ouvidoria Geral do Estado assumiu papel estratégico: deixou de ser apenas um canal de acolhimento de manifestações e passou a ocupar o centro da transformação da gestão pública orientada por dados. Entre os compromissos firmados, destacou-se o fortalecimento do ecossistema de ouvidoria, com a meta de garantir que as demandas da população fossem tratadas com mais agilidade e resolutividade.

Para alcançar esse objetivo, foi firmada uma parceria técnica com a UNESCO, focada no desenvolvimento de soluções em Inteligência Artificial (IA). O primeiro passo foi um amplo diagnóstico junto às ouvidorias setoriais, o qual identificou gargalos importantes: manifestações incompletas, demora na resposta, falta de padronização da linguagem e sobrecarga dos servidores com tarefas repetitivas. Também emergiu a necessidade de humanizar o atendimento e assegurar a proteção de dados pessoais. Essa escuta ativa foi fundamental para orientar o redesenho de processos e o uso estratégico da tecnologia.

Com base nos achados, a incorporação da IA foi estruturada em dois eixos complementares:

- **Atendimento ao cidadão:** implantação de um *chatbot* no *WhatsApp*, canal de comunicação massivamente utilizado no Brasil. Ele conduz o usuário de forma simples, coleta dados essenciais desde o início e reduz falhas de registro.
- **Apoio ao ouvidor:** criação de um copiloto inteligente capaz de analisar manifestações, sugerir encaminhamentos e gerar relatórios automáticos.

mentos e padronizar respostas, tornando o fluxo mais ágil e eficiente.

A arquitetura tecnológica inclui modelos de linguagem generativa em português, mecanismos de busca semântica, ferramentas de recuperação de informações (RAG) e *guardrails* de segurança, assegurando tanto eficiência quanto conformidade com a LGPD.

Um dos marcos mais visíveis é a experiência conversacional do Ouvidor(a) Digital. O *chatbot* apresenta-se ao cidadão de forma humanizada, com personagem digital, vídeos curtos e consentimento explícito já no início da interação. Ele formula perguntas complementares, aplica uma pesquisa de satisfação e detecta mensagens suspeitas, garantindo completude, qualidade e segurança nas manifestações.

Os efeitos já são perceptíveis: os registros chegam mais completos, o tempo de retrabalho diminui e os servidores conseguem dedicar mais energia à análise e à resolução efetiva. Para o cidadão, a percepção é de maior agilidade, clareza e acolhimento, fortalecendo a confiança no canal.

O próximo passo no sentido da inovação é a integração plena ao Sistema de Gestão de Ouvidoria (SGO), permitindo consultas em tempo real a casos similares e respostas mais consistentes. Também está prevista a evolução do copiloto inteligente, com foco na análise de grandes volumes de dados e na elaboração de relatórios estratégicos para subsidiar políticas públicas.

Essa trajetória mostra como Goiás está transformando a Ouvidoria em um laboratório de soluções de governo aberto, no qual tecnologia, dados e participação social se articulam para promover transparência e resolutividade. Mais do que ferramentas digitais, trata-se de uma mudança de paradigma: o atendimento deixa de ser apenas reativo e passa a ser preventivo e estratégico, capaz de antecipar problemas e apoiar decisões de gestão.

A parceria com a UNESCO insere Goiás como referência nacional em inovação no setor público, mostrando que é possível

aplicar inteligência artificial de forma ética e inclusiva para fortalecer a democracia e a confiança nas instituições.

A experiência de Goiás mostra uma mudança de paradigma: a transparência proativa, na qual o governo antecipa informações relevantes, e a gestão baseada em evidências trazidas pela sociedade.

Os resultados já são claros: forte engajamento social nas consultas públicas, reconhecimento internacional pela OGP e avanços na resolutividade da Ouvidoria com apoio da IA. O uso do *WhatsApp* e da personagem Aurora garantem acessibilidade; o copiloto de IA qualifica o trabalho técnico.

Assim, o Primeiro Plano de Governo Aberto de Goiás fortalece a Ouvidoria como instrumento de inteligência de gestão pública, consolidando um modelo em que a voz do cidadão é elemento central na construção de políticas públicas e na confiança nas instituições.

A implementação da gestão de riscos nas ouvidorias de Goiás: experiências, desafios e resultados

A gestão pública contemporânea tem sido desafiada a conciliar eficiência administrativa, responsabilidade social e fortalecimento da confiança cidadã. Nesse cenário, as ouvidorias assumem papel estratégico ao articular demandas sociais, traduzindo-as em insumos para a melhoria dos serviços públicos e para o aprimoramento dos mecanismos de governança. Mais recentemente, no Estado de Goiás, a incorporação da gestão de riscos ao funcionamento das ouvidorias representou um avanço institucional significativo, alinhado tanto às diretrizes de transparência quanto às exigências de integridade e prevenção de falhas organizacionais.

A análise evidencia que a gestão de riscos não apenas fortaleceu a credibilidade da atuação das ouvidorias, mas também consolidou um modelo inovador de governança pública, replicável em outras esferas administrativas.

A gestão de riscos, no campo da administração pública, refere-se ao conjunto de processos destinados a identificar, analisar, avaliar e tratar eventos que possam comprometer o alcance dos objetivos institucionais. Mais do que uma prática restrita ao controle interno, trata-se de uma abordagem transversal, que busca antecipar vulnerabilidades e potencializar oportunidades, de modo a assegurar maior previsibilidade e confiabilidade das políticas públicas.

Quando incorporada às ouvidorias, a gestão de riscos ganha contornos ainda mais relevantes. O canal de escuta social é, por natureza, sensível a fragilidades institucionais: manifestações recorrentes sobre determinado serviço, falhas de comunicação ou ausência de resposta tempestiva indicam riscos que, se não tratados, podem comprometer tanto a satisfação do usuário quanto a imagem da própria administração. Nesse sentido, transformar esses sinais em informação estruturada e ação preventiva significa utilizar a ouvidoria como ferramenta de governança e não apenas como espaço de registro de insatisfações.

O Estado de Goiás deu um passo pioneiro ao integrar a gestão de riscos ao cotidiano das ouvidorias setoriais e da Ouvidoria-Geral. A iniciativa partiu do reconhecimento de que a simples recepção e encaminhamento das manifestações não eram suficientes para induzir melhorias duradouras na administração pública. Assim, construiu-se um modelo metodológico de mapeamento de riscos, baseado na identificação de processos vulneráveis, análise da frequência e gravidade das demandas e definição de medidas mitigadoras.

Esse processo exigiu a capacitação de equipes, a elaboração de manuais e a padronização de instrumentos, garantindo uniformidade na coleta e análise de informações. Ao mesmo tempo, promoveu-se a cultura de corresponsabilidade: cada órgão passou a compreender que os riscos evidenciados nas manifestações deveriam ser tratados em conjunto, em alinhamento com o planejamento estratégico governamental.

Outro aspecto decisivo foi a articulação com os princípios de integridade e compliance. A gestão de riscos nas ouvidorias não se limitou ao tratamento de demandas individuais, mas passou a integrar um sistema de governança preventiva, no qual a transparência, a ética e a *accountability* orientaram o desenho de controles e respostas institucionais.

Os resultados já observados demonstram o potencial transformador da iniciativa. Em primeiro lugar, a adoção da gestão de riscos ampliou a resolutividade das manifestações, ao permitir que demandas recorrentes fossem tratadas em sua causa-raiz, e não apenas de maneira reativa. Serviços antes marcados por reclamações frequentes passaram a adotar fluxos internos mais ágeis e eficientes, reduzindo a reincidência de problemas e aumentando a confiança dos cidadãos na efetividade do canal.

Além disso, o processo fortaleceu a capacidade de prevenção. As ouvidorias passaram a atuar como sensores institucionais, antecipando falhas e orientando gestores sobre áreas críticas. Essa característica ampliou a legitimidade do controle social, uma vez que as manifestações não apenas recebiam resposta, mas passaram a se converter em insumos para a tomada de decisão.

Outro impacto relevante foi a integração das ouvidorias ao ecossistema de governança. Ao adotar práticas de gestão de riscos, esses órgãos deixaram de ser vistos como instâncias periféricas, assumindo posição central no ciclo de gestão pública. Esse reconhecimento institucional contribuiu para consolidar a imagem da ouvidoria como espaço de diálogo qualificado, não restrito ao registro de insatisfações, mas como vetor de transformação administrativa.

A experiência de Goiás ao implementar a gestão de riscos nas ouvidorias públicas demonstra que inovação e responsabilidade podem caminhar lado a lado no setor público. Ao transformar manifestações em indicadores de vulnerabilidade, o Estado elevou a ouvidoria a um novo patamar, no qual a escuta cidadã se converte em inteligência institucional e mecanismo de prevenção.

O impacto dessa prática vai além da melhoria de fluxos administrativos: ele traduz a possibilidade de construir uma governança mais participativa, transparente e resiliente. Se a administração pública busca cada vez mais alinhar-se a padrões de integridade e eficiência, a experiência goiana oferece um caminho promissor, mostrando que a gestão de riscos aplicada às ouvidorias não é apenas um instrumento técnico, mas um marco de maturidade democrática.

Em síntese, a implementação da gestão de riscos nas ouvidorias de Goiás evidencia que, quando bem conduzida, a inovação administrativa pode produzir resultados tangíveis na vida do cidadão, ao mesmo tempo em que fortalece as bases de um Estado mais íntegro, confiável e comprometido com o interesse público.

Mediação de conflitos

Em março de 2023, foi realizado o Encontro Estratégico de Ouvidores do Poder Executivo do Estado de Goiás. Estavam presentes os ouvidores e suas equipes das várias pastas que compõem o Poder Executivo Estadual. Dessa forma, foram formados grupos de trabalhos (GTs) para discutir e apontar ações sobre diversos temas relacionados à atividade de ouvidoria. E, no final dos trabalhos, todos os GTs tiveram a oportunidade de apresentar suas conclusões e propor melhorias para a atividade de ouvidoria.

Dentre esses grupos, foi criado o GT Mediação de Conflitos. Esse GT apresentou como proposta final do encontro a elaboração de uma instrução normativa específica sobre o tema, composta de orientações para as ouvidorias promoverem a resolução consensual de conflitos e ampliar o diálogo entre cidadão e os órgãos da administração pública, a fim de aprimorar a qualidade do serviço prestado pelos órgãos e elevar a satisfação dos usuários.

O GT elaborou minuta que foi avaliada pelo G-15 (ouvidores setoriais das 15 maiores ouvidorias) e pela Subcontroladoria de Governo Aberto e Ouvidoria-Geral da CGE-GO, o que resultou na

Instrução Normativa nº 05/2023, onde estão estabelecidas diretrizes para a mediação de conflitos entre a Administração Pública e os usuários do Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo do Estado de Goiás.

A referida IN tem o objetivo de regulamentar a mediação de conflitos no âmbito da atividade de ouvidoria, implementando a prática da mediação para promover a resolução consensual de conflitos e ampliar o diálogo entre cidadão e os órgãos da administração pública. O escopo da mediação de conflito está definido naquelas manifestações registradas no Sistema de Gestão de Ouvidoria (SGOe), cujas respostas da pesquisa de satisfação foram classificadas como “não resolvidas”, com nota menor do que seis, respondidas nos últimos 30 dias.

Assim, a ouvidoria notifica a área técnica ou o setor responsável pelo tratamento da manifestação, e esta busca junto ao cidadão a resolução do conflito. Esse foi mais um marco da evolução da atividade de ouvidoria do Poder Executivo Estadual e contou com a colaboração de todos que formam o Sistema de Ouvidoria.

Da maturidade ao prêmio: a evolução das ouvidorias em Goiás

A administração pública contemporânea clama por mecanismos robustos que transcendam a mera legalidade, adentrando o campo da excelência, da ética e da responsividade social. Nesse panorama, as ouvidorias públicas consolidaram-se como canais vitais de interlocução entre a sociedade e o Estado, garantindo o exercício do controle social e a defesa dos direitos. No Estado de Goiás, essa trajetória foi marcada por um compromisso institucional com o aprimoramento da gestão, formalizado por meio do Programa de Compliance Público (PCP), instituído pela Controladoria-Geral do Estado (CGE-GO) em 2019, visando garantir a conformidade dos atos públicos com padrões morais e legais e, consequentemente, a satisfação dos cidadãos.

A jornada evolutiva da política de ouvidoria em Goiás revela um movimento estratégico que partiu da estruturação interna e pedagógica para alcançar o reconhecimento formal de desempenho. Inicialmente, o foco recaiu sobre a construção de bases sólidas, culminando no Programa de Maturidade das Ouvidorias Públicas (PMOP). Contudo, a maturidade alcançada pelas unidades do Poder Executivo estadual e a percepção de que a função de ouvidoria perpassava transversalmente todas as ações governamentais impulsionaram uma nova fronteira: a formalização e a celebração dessa excelência por meio da criação do Prêmio de Ouvidoria Pública. Tal iniciativa não representa apenas uma honraria, mas sim o ponto culminante da institucionalização de um ciclo virtuoso de melhoria contínua e valorização da escuta ativa como pilar da governança.

A consolidação de um serviço público de excelência exige, primeiramente, a definição de critérios objetivos de avaliação e a indução de boas práticas. Nesse sentido, o Programa de Maturidade das Ouvidorias (PMOP) estabeleceu-se como o marco relevante na construção de parâmetros para monitoramento e aperfeiçoamento contínuo dessas instâncias. Um aspecto central do Programa é a lógica da progressividade, que estimula a evolução das ouvidorias por meio de níveis de maturidade (inicial, intermediário, avançado), transformando a maturidade em um processo de aprendizado institucional permanente, com um enfoque orientador, e não punitivo.

Com a maturidade do Programa de Compliance Público (PCP) e a internalização de suas temáticas nos órgãos estaduais, a CGE-GO percebeu a necessidade de ampliar o reconhecimento. Em 2024, o esforço em valorizar a escuta cidadã culminou na institucionalização de mais premiações, destacando-se o Prêmio de Ouvidoria Pública. O Prêmio foi necessário justamente porque a atividade de ouvidoria, embora vital, não possuía um escopo próprio dentro do ranking geral do PCP.

Durante a primeira edição, a CGE-GO promoveu visitas técnicas às ouvidorias setoriais com o objetivo de apresentar a iniciativa, esclarecer os critérios de avaliação e orientar quanto aos padrões esperados. Esse movimento foi fundamental para aproximar a gestão central das unidades, garantindo compreensão homogênea do processo, estimulando a troca de experiências e fortalecendo a confiança na metodologia adotada. As visitas também funcionaram como instrumento pedagógico, reforçando o caráter formativo do Programa de Maturidade e assegurando que o prêmio não fosse percebido apenas como uma competição, mas como um mecanismo de aprendizado coletivo e de valorização da escuta ativa.

A matriz de avaliação do prêmio reflete essa integração estratégica, sendo dividida em dois eixos principais:

- **Eixo 1 – Indicadores (40% do peso):** Métricas objetivas de desempenho extraídas do Sistema de Gestão de Ouvidorias (SGOe), como Tempo Médio de Resposta (TMR), Resolutividade (RES), Nota de Recomendação (NR) e Percentual de Respostas Insatisfatórias (RI).
- **Eixo 2 – Programa de Maturidade (60% do peso):** Avaliação do grau de institucionalização das 37 Boas Práticas Institucionalizáveis (BPIs) do PMOP, agrupadas em seis áreas, garantindo que os avanços se integrem à cultura organizacional.

Essa composição garante que a premiação valorize tanto o desempenho operacional (indicadores de SGOe) quanto a capacidade institucional de manter o nível de excelência (Maturidade), assegurando que os benefícios alcançados não se percam em eventuais mudanças de gestão. Os resultados alcançados após a integração do PMOP ao sistema de premiação são uma prova eloquente da eficácia dessa abordagem institucional.

A premiação, que se divide nas categorias Diamante, Ouro e Prata, oferece um referencial claro para a excelência. A entrega

do Primeiro Prêmio de Ouvidoria Pública de Goiás, realizada no início de 2025, referente à edição de 2024 do PCP, demonstrou um sucesso expressivo. Impressionantes 62,5% das ouvidorias receberam o selo Diamante.

Esse elevado índice de reconhecimento na categoria máxima de premiação não é um resultado accidental. Ele reflete o fortalecimento das práticas de ouvidoria, da transparência e da resolutividade em todo o Poder Executivo Estadual. O impacto desse resultado transcende a mera honraria, pois há:

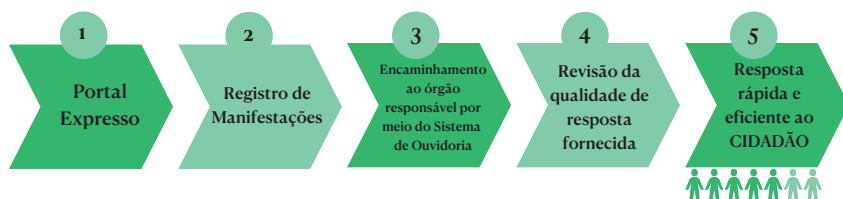
- **Validação da maturidade:** O alto desempenho confirma que o Programa de Maturidade cumpriu seu papel de estruturar e qualificar as unidades, permitindo-lhes atingir os requisitos rigorosos do prêmio, que exigem 100% de cumprimento dos critérios essenciais e alta porcentagem dos recomendados para o Selo Diamante (variando por grupo).
- **Melhoria contínua e responsividade:** O foco em indicadores como o Tempo Médio de Resposta e a Resolutividade estimula os órgãos a serem mais ágeis e eficazes na solução das demandas, amplificando a confiança da população no serviço público.
- **Internalização da cultura de compliance:** A premiação, sendo parte do Programa de *Compliance* Público, assegura que a ouvidoria se integre ao ciclo de governança e integridade, reforçando o compromisso com a ética e a prevenção de irregularidades.

Em suma, a criação do Prêmio de Ouvidoria catalisou a busca pela excelência, transformando os esforços de padronização (PMOP) em resultados mensuráveis e altamente competitivos, incentivando as ouvidorias a existirem não como uma atividade meramente obrigatória, mas como um motor de aprimoramento da gestão.

A experiência do Estado de Goiás na gestão de ouvidorias ilustra uma transição bem-sucedida da fase de institucionalização e qualificação para a fase de reconhecimento e excelência competitiva. A fundação estabelecida pelo Programa de Maturidade das Ouvidorias (PMOP), com sua abordagem pedagógica e estrutural, preparou o terreno para o salto de qualidade.

O sucesso na primeira edição, com a elevada taxa de ouvidorias certificadas com o Selo Diamante, demonstra que a escuta cidadã em Goiás não é apenas um requisito legal, mas a expressão de uma administração pública madura, orientada para o cidadão e comprometida com a produção de valor público. Assim, a ouvidoria se solidifica como um agente de transformação fundamental na governança estadual.

Fluxograma: Resumo do funcionamento do Portal Expresso





Como servidor público desde 2007 e, desde 2012, trabalhando diretamente com Ouvidoria, acompanho de perto a evolução contínua do sistema de Ouvidoria do Estado de Goiás, especialmente as mais recentes, entre 2019 e 2025. Quando assumi papéis de liderança nessa área, sob a gestão do governador Ronaldo Caiado e influências como Henrique Ziller e Marcos Tadeu, testemunhei um amadurecimento profundo no atendimento ao cidadão, impulsionado por iniciativas concretas que colocaram a ouvidoria no centro da governança pública.

Em 2019, implementou-se a ação de bloqueio do sistema, ao ocorrer atraso, de forma a se priorizar esta manifestação em atraso. Em 2020, consolidamos um conjunto de boas práticas, inspiradas na metodologia IACM de maturidade em controle interno. Criamos o Programa de Maturidade das Ouvidorias Públicas, dividindo-as em níveis — infraestrutura, pessoal, gestão e integração com outras áreas. Esse programa institucionaliza essas boas práticas em ouvidoria nos órgãos e, com apoio da alta gestão, garante a abrangência em todo o estado. De 26.358 manifestações em 2018, com prazo médio de 14 dias e respostas avaliadas apenas quantitativamente, pulamos para 43.029 em 2022, com média de 8 dias e avaliações qualitativas. O grande motor foi o aperfeiçoamento do Sistema de Gestão de Ouvidoria(SGOe), cujas constantes atualizações trouxeram um avanço claro em eficiência e reconhecimento de qualidade por parte do cidadão.

Durante a pandemia, em 2020, criamos o CoronalInfo em apenas quatro dias, lidando com 54 mil demandas, mais da metade delas relacionadas ao Covid-19, provando a utilidade pública da Ouvidoria como termômetro cidadão. Também lançamos o Prêmio de Ouvidoria, integrado ao Programa de Compliance Público, avaliando resolutividade e satisfação da população. Em 2022, articulamos a Rede Goiana de Ouvidorias, que envolve os três poderes, e o Ouvl-

deia, um momento para a troca de experiências entre os ouvidores. Em 2025, foi criada a Ouvidoria da Mulher Servidora.

Hoje, quando vou a congressos e seminários, vejo que Goiás está além. Recebemos reconhecimento até internacional, inclusive da UNESCO. Mas o que mais me alegra é saber que transformamos a ouvidoria em um canal verdadeiro de participação cidadã, onde o povo tem voz ativa na gestão pública. Ainda há muito por fazer, mas estamos no caminho certo.

Danilo Carvalho é gestor governamental de controle e finanças. É ex-superintendente de Governo Aberto e Participação Cidadã da CGE-GO. Atualmente, é Ouvidor da Seinfra.



Foto 1: No Ouvldeia, ouvidores apresentam casos de sucesso no modelo do TEDx. Nas fotos, edições de 2022 e 2024.

Foto 2: Equipe da CGE na cerimônia de entrega dos troféus do 1º Prêmio de Ouvidoria Pública do governo de Goiás. A maioria dos órgãos alcançou a classificação Ouro e Diamante.





Foto 3: Encontro dos ouvidores para apresentação dos resultados dos grupos de trabalho focados na melhoria das ações das ouvidorias estaduais.

Foto 4: Reunião quadrimestral dos ouvidores setoriais (G-15) para apresentação dos indicadores da gestão de riscos das ouvidorias.



4

A proteção de dados pessoais e transparência no executivo goiano

Giovana Rodrigues de Souza
Yuri Fernandes Bragança de Faria

O Estado na era do governo digital e a proteção de dados pessoais

A transformação digital trouxe à gestão pública um conjunto de potencialidades inegavelmente vantajosas. Concomitantemente, o contexto da pandemia de Covid-19 impulsionou de forma acelerada – ainda que forçosa – a digitalização dos serviços públicos, culminando na chamada quarta fase da Administração Pública: o Governo Digital.

O atual cenário global de desenvolvimento tecnológico e informacional tem promovido mudanças estruturais nas formas de governança, nos arranjos institucionais e nas relações sociais, o que redefine o *modus operandi* do poder público e gera avanços expressivos em áreas nevrálgicas ao desenvolvimento social e ao fortalecimento da cidadania.

A era digital potencializa o exercício de direitos fundamentais e de objetivos constitucionalmente pretendidos, especialmente os referentes à eficiência pública – por meio da desburocratização administrativa, do acesso facilitado a serviços, da transparência, da participação social e da tomada de decisão orientada por dados e evidências.

Essa reengenharia transformou o Poder Público em uma verdadeira máquina informacional, responsável por um vasto e contínuo fluxo de dados. E, como é sabido, em um contexto globalizado, os dados constituem insumo essencial à organização social, política, econômica e jurídica, adquirindo enorme função econômica.

Sob essa ótica, diante dos riscos inerentes à utilização massiva de dados decorrentes dessa nova realidade, e com o propósito de viabilizar a responsabilidade estatal pela sua proteção, consolidou-se, ao longo da última década, um arcabouço normativo voltado à regulação dessa matéria, tendo como marco central a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (a Lei Federal nº 13.709/2018, LGPD). Ela estabelece as diretrizes e princípios que norteiam o tratamento de dados tanto pela Administração Pública quanto

pelo setor privado, uniformizando padrões e assegurando direitos relacionados à privacidade e à autodeterminação informativa.

A LGPD configura-se, assim, como uma legislação de natureza principiológica, responsável por definir os fundamentos, os limites e as balizas ético-jurídicas que orientam a atuação dos agentes públicos e privados no tratamento de dados pessoais.

Nesse contexto, no âmbito do Poder Público, a tradicional primazia da transparência parece, à primeira vista, se indispor com o recente direito à proteção de dados pessoais. Na prática, porém, são direitos complementares, cuja compatibilização é indispensável. Ambos devem coexistir em equilíbrio: a proteção de dados não pode tornar o Estado opaco, mas deve orientar a transparência de modo que esta não viole direitos de privacidade, intimidade, autodeterminação informativa e segurança dos dados.

Assim, cabe ao Estado atuar como guardião das informações pessoais sob sua tutela, assegurando que o uso dos dados públicos e pessoais se dê de forma ética, segura e orientada ao interesse público – prevenindo sua exploração predatória e fortalecendo a confiança da sociedade na administração digital.

A base legal da proteção de dados no setor público brasileiro

A consolidação da proteção de dados pessoais como direito fundamental no ordenamento jurídico brasileiro resulta de um processo gradual de amadurecimento normativo e institucional, alinhado às transformações tecnológicas e à crescente centralidade da informação na sociedade contemporânea.

O Marco Civil da Internet, início desse percurso, consolidou um novo patamar de proteção ao instituir princípios voltados à privacidade, à inviolabilidade das comunicações e à preservação dos dados pessoais dos usuários, reconhecendo a internet como espaço de exercício de direitos fundamentais e de garantias individuais. Esse movimento preparou o terreno para a LGPD,

que estabeleceu um regime jurídico abrangente aplicável tanto à Administração Pública quanto ao setor privado, reforçando os direitos à liberdade, à privacidade e à autodeterminação informativa.

No contexto internacional, a entrada em vigor do Regulamento Europeu de Proteção de Dados (GDPR), em 2018, exerceu papel relevante nesse processo e serviu de referência para o legislador brasileiro na formulação de princípios e mecanismos de governança compatíveis com padrões globais de proteção. Assim, a legislação brasileira, considerada moderna e abrangente, colocou o país em nível de equivalência regulatória com economias desenvolvidas.

Posteriormente à publicação da LGPD, o Supremo Tribunal Federal reconheceu, em 2020, através da ADI 6.387/DF, a proteção de dados pessoais como direito fundamental implícito na cláusula geral de privacidade do artigo quinto da Constituição Federal. Finalmente, a Emenda Constitucional nº 115/2022 conferiu *status* constitucional expresse à matéria, ao assegurar o direito à proteção dos dados pessoais, inclusive nos meios digitais.

Esse percurso representa a elevação da proteção de dados de uma diretriz infralegal (LGPD) a um pilar constitucional da cidadania digital. A inclusão expressa da proteção de dados no artigo quinto da Constituição, como cláusula pétrea, garante que esse direito não possa ser abolido ou reduzido por emendas futuras, assegurando estabilidade, segurança jurídica e reforçando o caráter fundamental da privacidade e da autodeterminação informativa.

Em outras palavras, agir em desconformidade com os direitos de proteção de dados implica na violação pelo próprio Estado de direitos fundamentais, tornando a atuação pública vulnerável à ilegalidade e comprometendo a segurança jurídica e a legitimidade de suas ações.

A compatibilização necessária entre transparência (LAI) e proteção de dados (LGPD)

No âmbito do setor público, a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) e a Lei de Acesso à Informação (LAI) não são normas concorrentes, mas, sim, complementares. Enquanto a LAI garante a publicidade e a *accountability* estatal, a LGPD impõe limites éticos e jurídicos para que essa transparência não resulte na violação de direitos individuais.

Ainda antes da sistematização promovida pela LGPD, a própria LAI já reconhecia a necessidade de resguardar informações pessoais em seu artigo 31, impondo limites à publicidade de dados sensíveis e buscando equilibrar a transparência administrativa com os direitos à intimidade e à vida privada. Ela representou o primeiro marco na incorporação da proteção de dados como elemento da governança pública, antecipando a preocupação com o uso ético e seguro das informações pessoais sob a tutela estatal.

A LGPD, por sua vez, reforça, em seu artigo sexto, a necessidade desse equilíbrio ao estabelecer o princípio da transparência como um de seus fundamentos, mas exige que a publicidade de dados pessoais ocorra de forma legítima, orientada pelo interesse público e em estrita observância a outros princípios, como finalidade e necessidade. O desafio central do Poder Público reside, portanto, em conciliar o dever de publicizar informações de interesse coletivo ou geral com o dever de proteger a esfera privada dos cidadãos.

Na prática, essa conciliação exige um processo rigoroso de análise de risco e anonimização de dados quando a publicidade for obrigatória, bem como o uso de bases legais claras para todo e qualquer tratamento. A proteção de dados, nesse sentido, não é um obstáculo à transparência, mas um imperativo de integridade que assegura a confiança do cidadão na administração digital e fortalece a legitimidade das ações estatais.

A aplicação prática da LGPD no setor público brasileiro e o papel do controle interno

Apesar de obrigatória, a adequação do Poder Público aos ditames da LGPD é um processo em desenvolvimento complexo e gradual desde a promulgação da lei em 2018. O setor enfrenta desafios específicos, como o elevado volume de dados tratados, a resistência cultural de servidores e a insuficiente capacitação técnica.

Além disso, o principal entrave é de natureza operacional: embora a legislação estabeleça princípios e diretrizes gerais, ela não detalha procedimentos concretos para a implementação efetiva da conformidade. A Agência Nacional de Proteção de Dados (ANPD), órgão regulador responsável pela supervisão e orientação sobre o tema, ainda está em fase de estruturação institucional, trazendo ainda incerteza quanto às metodologias mais adequadas e às melhores práticas a serem adotadas no contexto brasileiro.

Apesar dos desafios existentes, a promulgação da LGPD em âmbito federal impulsionou os demais entes federativos a iniciarem seus processos de adequação. Em todo o país, os órgãos de controle interno assumiram papel central nesse movimento, em razão de sua vinculação natural às agendas de conformidade (*compliance*), governança e integridade.

Nesse cenário, o Conselho Nacional de Controle Interno (CONACI) instituiu, em maio de 2022, a Câmara Técnica de LGPD. Esse grupo permanente assessora o Conselho e reúne as dez controladorias com maior experiência prática na matéria, entre elas, a Controladoria-Geral do Estado de Goiás, integrante permanente do grupo.

Com isso, o colegiado tornou-se centro nacional de referência em boas práticas, promovendo a harmonização de procedimentos e o fortalecimento institucional do controle interno na implementação da política de proteção de dados pessoais.

A experiência de Goiás: a CGE-GO na liderança da adequação e governança

Fortalecido pelo movimento nacional de implementação da LGPD e pela articulação conduzida no âmbito do CONACI, o Estado de Goiás vem estruturando um modelo próprio de governança em proteção de dados pessoais. Em sintonia com outros entes federativos, a Controladoria-Geral do Estado (CGE-GO) assumiu papel central na regulamentação da matéria, buscando traduzir as diretrizes federais em normas e práticas adequadas à realidade local.

O principal marco dessa trajetória foi a edição do Decreto nº 10.092/2022, que estabeleceu as bases da política estadual sobre o tema. O ato normativo reforçou os princípios orientadores da norma federal – como finalidade, necessidade e transparência – e criou instrumentos de governança específicos, entre eles o Comitê Estadual de Proteção de Dados Pessoais (CEPD), a Política Estadual de Proteção de Dados Pessoais (PEPD) e o Plano Operacional de Adequação (POA).

A iniciativa partiu da CGE-GO, a quem o decreto atribuiu a coordenação das ações de governança e de conformidade com a LGPD no âmbito do Poder Executivo. O decreto também instituiu a Rede de Encarregados de Proteção de Dados Pessoais, concebida como canal de interlocução entre os órgãos estaduais, os titulares de dados e a ANPD. A Rede, estruturada de forma descentralizada, tem a finalidade de garantir a presença de pontos focais em cada órgão e entidade, responsáveis por conduzir localmente as ações de adequação, disseminar orientações e articular-se com a CGE-GO e com o CEPD.

Além de definir papéis e instâncias, o decreto disciplinou o uso e o compartilhamento de informações no setor público, assegurando que o tratamento de dados ocorra de forma legítima, orientada pelo interesse público e em estrita observância aos princípios da transparência, da segurança e da responsabilização.

Vale destacar que, embora o normativo estadual tenha se preocupado em instituir estruturas de governança abrangentes – como o CEPD (na coordenação da CGE-GO) e a Rede de Encarregados –, essas instâncias exercem função de coordenação estratégica e orientação técnica. A execução das ações de conformidade é autônoma e descentralizada, cabendo a cada órgão e entidade implementar as suas próprias ações. Tal abordagem é justificada pela heterogeneidade institucional do Poder Executivo, que exige um tratamento adaptado ao volume, natureza e ao risco dos dados pessoais sob tratamento de cada pasta.

■ **A evolução da estrutura de governança estadual e as ações institucionais**

A consolidação da governança em proteção de dados no Estado de Goiás foi impulsionada pela instalação e nomeação dos membros do CEPD, ainda em 2022. O colegiado, responsável por deliberar sobre diretrizes e supervisionar o processo de adequação, passou por importante reconfiguração em 2024, refletindo a evolução institucional da política.

Inicialmente, o comitê era composto por representantes da CGE-GO, da Secretaria de Estado de Desenvolvimento e Inovação, da Secretaria de Estado da Administração e da Procuradoria-Geral do Estado. No entanto, devido a uma reestruturação administrativa, a Secretaria-Geral de Governo foi incorporada à composição e o número de integrantes por pasta foi reduzido de quatro para dois (um titular e um suplente). Essa medida buscou otimizar a articulação interna e ampliar o engajamento efetivo dos representantes nas reuniões do colegiado.

Ainda em 2022, a primeira ação institucional do grupo foi a aprovação de seu Regimento Interno. O trabalho do colegiado, desde então, resultou em ações concretas que atestam a evolução da maturidade em LGPD no Poder Executivo goiano.

No campo da governança e comunicação institucional, foi criado o portal eletrônico “LGPD Goiás”, centralizando informações, documentos e orientações voltadas à proteção de dados e à padronização das práticas de adequação no âmbito estadual.

Em matéria de conformidade, procedeu-se à regularização da nomeação dos encarregados pelo tratamento de dados pessoais, com a correspondente divulgação dos seus respectivos dados de contato nos sítios oficiais dos 52 (cinquenta e dois) órgãos e entidades da administração pública direta e indireta do Poder Executivo. A medida assegurou o cumprimento da obrigação legal prevista na LGPD e seu monitoramento contínuo.

No eixo de conformidade digital, em 2023 foram atualizados os Termos de Uso e as políticas de *Cookies* dos portais governamentais, promovendo o alinhamento aos princípios e diretrizes da LGPD, especialmente os previstos no artigo sexto, que tratam da transparência, finalidade, necessidade e segurança no tratamento de dados.

Já no campo da promoção da cultura e capacitação, a Escola de Governo instituiu o curso Introdução à LGPD, que já capacitou até o momento 3.406 servidores, além de campanhas de conscientização e eventos temáticos voltados ao fortalecimento da cultura de proteção de dados no setor público. Enquanto isso, no âmbito do planejamento estratégico, o CEPD aprovou um plano de ação de adequação institucional, a fim de orientar as atividades de implementação e monitoramento da LGPD de forma sistêmica no Poder Executivo.

Em 2025, a pauta da adequação à LGPD ganhou espaço no Prêmio de Governança do Programa de *Compliance* Público Estadual (PCP), iniciativa de ampla abrangência e alcance expressivo entre as pastas do Executivo goiano. A inclusão do tema no prêmio funcionou como importante vetor de mobilização e engajamento institucional, fortalecendo a coordenação das ações de conformidade em todo o Estado.

Durante o ciclo anual, os 52 órgãos e entidades da administração direta e indireta foram incentivados a executar cinco ações prioritárias: (i) nomeação ou atualização do encarregado; (ii) divulgação das informações de contato do encarregado no site institucional; (iii) elaboração e implementação de um plano de conscientização em proteção de dados; (iv) capacitação do encarregado por meio do curso de LGPD ofertado pela Escola de Governo; e (v) preenchimento do Diagnóstico de Maturidade em LGPD, desenvolvido pela CGE-GO.

Uma das ações operacionais de maior impacto foi a adequação do Portal Expresso, realizada em 2023, para o recebimento das demandas dos titulares de dados pessoais. O canal foi concebido para permitir, entre outras funcionalidades, que o cidadão solicite acesso e tome conhecimento das informações pessoais tratadas pela Administração Pública estadual.

A implementação desse serviço envolveu o desafio de conciliar acessibilidade e segurança, já que a LGPD determina que apenas o próprio titular pode consultar seus dados. Após um estudo comparativo de soluções adotadas em outros entes (*chamado comumente de benchmarking*), optou-se pela autenticação via plataforma Gov.br, exigindo, para isso, o nível prata de confiabilidade por parte do usuário. Essa decisão mitigou riscos ao dispensar a coleta de documentos adicionais de identificação, em conformidade com os princípios da necessidade e da segurança, garantindo, assim, o tratamento mínimo indispensável de dados e reduzindo a exposição a incidentes.

Atualmente, o serviço passa por aperfeiçoamento contínuo, a fim de aprimorar a clareza, usabilidade e eficiência dos fluxos internos. Entre as melhorias previstas estão a separação dos pedidos de LGPD em relação às demandas de acesso à informação (previstas na LAI) e a implementação de um controle de qualidade das respostas aos titulares, sob supervisão da CGE-GO.

No entanto, o caminho rumo à plena conformidade ainda enfrenta desafios estruturais e operacionais significativos. O mais

crítico refere-se à dificuldade de manter o engajamento ativo dos membros do CEPD e da Rede de Encarregados, dado que a participação nessas instâncias constitui uma atribuição adicional e não remunerada.

Essa situação culminou no atraso na execução do plano de ação originalmente aprovado pelo comitê, tornando necessária a reestruturação das estratégias de implementação, especialmente as voltadas ao engajamento e à capacitação dos servidores sobre a proteção de dados pessoais.

Diante desse cenário e considerando a incipiência das estruturas estaduais à época, a Controladoria-Geral do Estado (CGE-GO) adotou uma postura estratégica, priorizando a sua adequação interna como projeto-piloto do processo de conformidade estadual.

■ O caso da CGE-GO: aprendizado e pragmatismo na adequação

Ao mesmo tempo em que o decreto que regulamentou a LGPD no âmbito do Estado de Goiás era elaborado, a CGE-GO deu início ao seu processo interno de adequação à legislação. Essa trajetória pode ser dividida em duas fases: a primeira, compreendida entre 2022 e 2023, caracterizou-se pelo planejamento e execução do projeto inicial de adequação; e a segunda, iniciada em 2024, corresponde à etapa de replanejamento e aprimoramento.

■ *A primeira fase (2022-2023): Planejamento inicial e lições aprendidas*

O ano de 2022 representou um marco inaugural, dedicado à abertura de caminhos e sensibilização institucional sobre a temática, tanto no âmbito interno da CGE-GO, quanto em nível estadual. Nesse período, foram realizadas reuniões estratégicas com a alta gestão para demonstrar a importância da proteção de dados pessoais e superar a resistência cultural típica da adminis-

tração pública, historicamente pautada na primazia do princípio da transparência.

Como resultado dessas articulações, houve a primeira nomeação e divulgação dos dados da Encarregada de Proteção de Dados da CGE-GO, servidora responsável pela elaboração e aprovação do Termo de Abertura de Projeto (TAP) do Plano de Adequação à LGPD. Esse documento formalizou o início das ações de conformidade da instituição à Lei nº 13.709/2018, estabelecendo como objetivo principal a implantação de um programa de governança em proteção de dados pessoais.

É crucial notar que a elaboração desse primeiro TAP se deu em um contexto de incipiência regulatória, baseando-se em grande medida nos guias e orientações até então publicados pela ANPD. Isso resultou em um documento de caráter altamente teórico, mas que se mostrou pouco adaptável à realidade operacional e às restrições de uma estrutura pública enxuta. A experiência prática revelou a necessidade de um enfoque mais pragmático na fase seguinte.

Entre 2022 e 2023, foram desenvolvidas ações fundamentais de planejamento e estruturação institucional, voltadas à criação de mecanismos de governança, à realização de projetos-piloto, diagnósticos e levantamentos de informações, bem como à elaboração das primeiras minutas de políticas internas relacionadas à proteção de dados.

No campo da governança, foi criado o Comitê Interno de Proteção de Dados da CGE-GO, e nomeados representantes de áreas estratégicas, como jurídico, tecnologia da informação (TI), transparência e o encarregado de dados. À época, optou-se por designar os líderes dessas áreas, com o objetivo de conferir maior poder decisório às deliberações do grupo.

Contudo, a experiência demonstrou que essa configuração não era funcional: as ações exigidas pela adequação à LGPD tinham caráter eminentemente operacional, o que gerou baixo engajamento e conflito de agendas entre os membros de alta gestão, já

sobrecarregados com outras atribuições. Assim, em setembro de 2023, o comitê passou por uma reestruturação, agora com servidores com maior disponibilidade para conduzir as ações práticas de conformidade.

A criação de grupos temáticos para a execução das ações do plano, por meio da subdivisão do comitê, também estava prevista no planejamento inicial. No entanto, verificou-se que, em estruturas mais enxutas como a da CGE-GO, essa fragmentação dificultava o engajamento e a celeridade dos trabalhos, sobretudo diante do limitado conhecimento técnico e do baixo interesse inicial de parte dos servidores sobre o tema. Assim, a partir de 2023, a condução da adequação passou a ser centralizada na figura do encarregado de dados, cabendo ao comitê apenas a validação e o acompanhamento estratégico das ações implementadas.

As principais entregas operacionais do biênio 2022/2023 concentraram-se na realização da etapa de diagnóstico de maturidade da pasta. No Diagnóstico do Índice de Adequação à LGPD, desenvolvido pelo Ministério da Economia, a pasta foi classificada no nível “inicial”, o primeiro de cinco estágios previstos na metodologia. Também foram aplicados o Diagnóstico de Cultura Organizacional em LGPD e a Avaliação de Maturidade em Sistemas de Informação, preenchida pela área de Tecnologia da Informação.

Em dezembro de 2022, foi aprovada a primeira versão do Plano de Comunicação em LGPD, em parceria com a Comunicação Setorial, seguida de ações internas de conscientização. Em 2023, elaborou-se a primeira versão da minuta da Política Interna de Proteção de Dados, que só foi efetivamente publicada em abril de 2025, após o replanejamento do projeto.

A entrega operacional mais significativa dessa primeira fase foi a realização do Piloto de Inventário de Dados Pessoais (IDP), cumprindo exigência do artigo 37 da LGPD, que estabelece a obrigação de manter registros das operações de tratamento de dados pessoais realizadas pelo controlador.

Assim, o piloto foi conduzido durante dois meses por meio de entrevistas lideradas pela encarregada, com a participação da área de TI, envolvendo 24 das 43 unidades administrativas da CGE-GO. Seu objetivo foi mapear e inventariar duas atividades principais que tratassem dados pessoais por gerência, utilizando um formulário no *software Smartsheet*.

A iniciativa mostrou-se eficiente para a identificação preliminar de agentes de tratamento, categorias de dados, fluxos, locais de armazenamento, bem como para a detecção de lacunas e vulnerabilidades de segurança. No entanto, a sua principal contribuição foi servir de experiência à realização efetiva do Inventário de Dados, ocorrida em 2025.

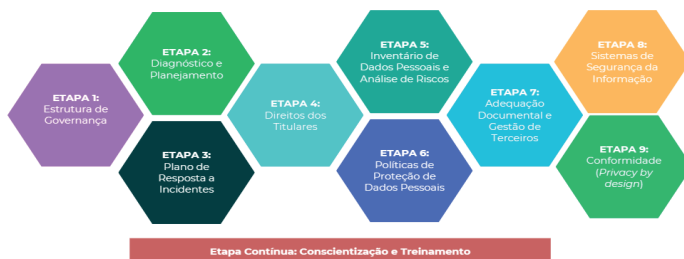
■ *A segunda fase (2024-2025): Replanejamento, parceria e pragmatismo*

Após mudanças na gestão e na designação do Encarregado de Dados, o projeto de adequação da CGE-GO passou por uma nova reestruturação no início de 2024, marcada pela celebração de um Termo de Cooperação Técnica com uma empresa privada de consultoria especializada em proteção de dados. Essa parceria, firmada sem transferência de recursos financeiros, teve como propósito incorporar ao setor público boas práticas consolidadas no setor privado, focando no pragmatismo.

Como resultado, houve uma reformulação do planejamento inicial, com o desdobramento de etapas, simplificação de procedimentos e a definição de um cronograma mais exequível. O novo Plano de Adequação da CGE-GO à LGPD passou a contemplar dez etapas (vide imagem 1 abaixo), com prazo final de execução previsto para o fim de 2025. Com as duas primeiras etapas do planejamento concluídas, deu-se início à terceira.

PLANO DE ADEQUAÇÃO À LGPD

ETAPAS



Fonte: Elaboração Própria

Entre as principais entregas dessa fase, destacam-se:

1. Plano de resposta a incidentes: Publicação em julho de 2024, envolvendo o desenvolvimento de um fluxo estruturado e de um Procedimento Operacional Padrão (POP) robusto, voltado à identificação, resposta e mitigação de incidentes que possam comprometer a integridade e a confidencialidade de dados pessoais sob responsabilidade da CGE-GO, em conformidade com a LGPD.

2. Inventário de Dados Pessoais (IDP): Com base nas lições aprendidas no piloto realizado, optou-se por conduzir o Inventário de Dados Pessoais por meio do mapeamento das principais bases de dados sob responsabilidade da pasta, em substituição à abordagem tradicional centrada no mapeamento de processos.

A decisão fundamentou-se na constatação de que o mapeamento de processos representa, em geral, um gargalo significativo na administração pública, por demandar elevado esforço operacional e resultar em menor efetividade prática. Ademais, verificou-se que a maior parte dos dados pessoais está concentrada nas bases de dados informatizadas, o que torna o novo método mais eficiente, ágil e alinhado à realidade operacional da CGE-GO.

3. Análise de riscos integrada: A análise de riscos e a proposição de medidas de mitigação foram realizadas concomitantemente à etapa de inventário, por meio de entrevistas, *online* e gravadas, com os responsáveis pelas bases.

Ao todo, o processo durou seis meses, entre fevereiro e julho de 2025. Todos os documentos produzidos foram apresentados e validados pela alta gestão e foram identificadas sete bases de dados sob responsabilidade da CGE-GO, mapeados doze riscos e emitidas, para cada base, uma nota técnica.

4. Políticas de proteção de dados pessoais: Publicação da Política Interna de Privacidade e Proteção de Dados Pessoais em abril de 2025 e elaboração dos Relatórios de Impacto à Proteção de Dados Pessoais (RIPD) – instrumentos obrigatórios previstos na LGPD – um relatório para cada base de dados mapeada.

Para a conclusão integral desta etapa, encontra-se em andamento apenas a publicação da Política de Segurança da Informação da CGE-GO, em fase final de encaminhamento administrativo.

5. Integração e otimização: A metodologia priorizou o mapeamento das bases de dados armazenadas nos sistemas informatizados. Isso permitiu a execução integrada de duas etapas: Adequação dos Sistemas de Segurança da Informação (etapa 8) à de Inventário e Análise de Riscos (etapa 5), otimizando esforços e reduzindo prazos.

Essa integração foi possível por priorizar o mapeamento das bases de dados armazenadas nos sistemas informatizados sob responsabilidade da CGE-GO. Assim que lacunas e vulnerabilidades eram identificadas, as medidas corretivas e de mitigação eram imediatamente recomendadas, promovendo ações tempestivas para o alinhamento dos sistemas à legislação vigente nas áreas responsáveis.

6. Gestão de terceiros: Ações voltadas a assegurar que parceiros externos, fornecedores e demais entes privados que tratam dados pessoais sob responsabilidade da CGE-GO atuem

em conformidade com a LGPD, prevenindo incidentes de segurança e mitigando riscos de responsabilização solidária.

Essa etapa compreende, principalmente, avaliar o nível de conformidade dos terceiros envolvidos através de formulário próprio; e a elaboração e inclusão de cláusulas contratuais padrão sobre proteção de dados pessoais, assegurando conformidade legal, segurança jurídica e rastreabilidade nas relações estabelecidas pela CGE-GO.

As etapas finais do planejamento (9: Manutenção do Programa de Conformidade – *Privacy by Design* e 10: Conscientização e Capacitação) são ações contínuas, voltadas à reavaliação periódica da maturidade institucional, à gestão de incidentes, ao monitoramento de indicadores e à incorporação permanente de medidas de conformidade nos processos da CGE-GO. Além disso, incluem a promoção de campanhas, treinamentos e ações de sensibilização, que fortalecem a cultura de proteção de dados pessoais entre os servidores e garantem a sustentabilidade do programa de adequação.

As ações previstas no Plano de Adequação da CGE-GO à LGPD estão programadas para serem concluídas até o final de 2025, consolidando um ciclo completo de implementação das medidas de conformidade. A partir dessa etapa, o Programa de Conformidade em Proteção de Dados Pessoais deverá ser mantido, aperfeiçoado e continuamente retroalimentado, de modo a assegurar sua efetividade e atualização frente às evoluções normativas e tecnológicas.

Espera-se, ainda, que as ferramentas, metodologias e experiências desenvolvidas pela CGE-GO sirvam de referência e suporte técnico para a expansão e fortalecimento da cultura de proteção de dados pessoais em todo o Estado de Goiás, promovendo uniformidade e maturidade institucional no tratamento de dados públicos.

Considerações finais

A adequação, ainda em andamento, do Poder Executivo goiano à Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) evidencia que a consolidação de uma cultura de proteção de dados no setor público demanda muito mais que a simples observância normativa: requer mudança de mentalidade, aprimoramento técnico e integração estratégica entre governança, transparência e inovação.

A LGPD, ao lado da Lei de Acesso à Informação (LAI), conforma hoje um binômio indispensável à boa governança pública. Enquanto a LAI garante o direito de acesso à informação e a *accountability* estatal, a LGPD assegura que essa transparência se dê de modo responsável, ético e seguro, preservando direitos fundamentais como a privacidade e a autodeterminação informativa.

Em Goiás, essa compatibilização foi conduzida com maturidade institucional, traduzindo-se em avanços normativos, estruturais e operacionais liderados pela Controladoria-Geral do Estado. O percurso de implementação da LGPD no Estado de Goiás – especialmente na CGE-GO – permitiu a identificação de importantes lições que podem orientar outros entes federativos. A primeira delas diz respeito à necessidade de pesquisa, *benchmarking* e intercâmbio de boas práticas, ressaltando o papel essencial da Câmara Técnica de LGPD do CONACI como instância de cooperação federativa e produção de conhecimento aplicado.

A segunda lição refere-se ao fator humano como eixo central da conformidade na Administração Pública. A maior dificuldade não está na elaboração de normativos ou procedimentos, mas no convencimento, engajamento e capacitação dos servidores. A efetividade da proteção de dados depende da compreensão de que se trata de uma pauta transversal, que exige sensibilização, investimento em formação técnica e alinhamento constante com a alta gestão.

Por fim, a terceira lição diz respeito à busca por soluções inovadoras e pragmáticas no processo de adequação. A parceria firmada

pela CGE-GO com o setor privado por meio da consultoria especializada em LGPD mostrou que a inovação, quando aliada à cooperação institucional e ao pragmatismo operacional, é capaz de superar entraves históricos da burocracia pública, acelerando entregas e fortalecendo a governança.

Conclui-se, portanto, que a jornada de Goiás na implementação da LGPD reflete um movimento de aprendizado contínuo e construção coletiva. O Programa de Conformidade em Proteção de Dados Pessoais da CGE-GO, ao ser mantido, aperfeiçoado e retroalimentado, representa não apenas a consolidação de um marco de governança, mas também um instrumento de modernização administrativa e fortalecimento da confiança da sociedade no Estado, alicerçado no equilíbrio entre transparência e privacidade – pilares de uma gestão pública verdadeiramente ética, digital e cidadã.

5

O incentivo à participação social no Estado de Goiás: o programa Estudantes de Atitude

Alanna Fernandes Lemos
Cinthia Nunes de Medeiros
Elisa Cascão Ferreira
Luciene Carlos Siqueira
Marcella Soares Mendonça
Victória Vilvert Costa

Construindo a cidadania participativa

O exercício da cidadania constitui um dos pilares de qualquer sociedade democrática. Mas como esse valor é efetivamente ensinado e incorporado pela população? Seria possível formar cidadãos ativos apenas por meio de livros, ou a cidadania plena nasce, sobretudo, da vivência, do envolvimento direto e das experiências concretas em comunidade?

Entre o conhecimento teórico e sua aplicação prática abre-se uma lacuna que representa um dos grandes desafios para a construção de uma sociedade genuinamente participativa. De um lado, figura o cidadão-espectador: alguém que conhece seus direitos e deveres, mas permanece distante ou impotente diante dos processos de decisão. De outro, desponta a necessidade de um cidadão-protagonista: sujeito que não apenas compreende a engrenagem pública, mas se reconhece como parte dela, capaz de influenciá-la e transformá-la. É justamente no espaço vazio entre cidadãos-espectadores e cidadãos-protagonistas que a descon-fiança em relação às instituições floresce, criando barreiras que parecem intransponíveis.

Toda essa conceituação é central para entender como a sociedade pode evoluir de uma postura passiva para uma ativamente comprometida com a busca por justiça, inclusão e democracia. É a partir desse diagnóstico que nasce o Projeto Estudantes de Atitude, concebido como uma política pública voltada a reduzir essa distância entre conhecimento e prática por meio da vivência concreta da participação social no ambiente escolar. Ao reconhecer a escola como espaço privilegiado de formação cidadã e a juventude como agente estratégico de transformação, o projeto propõe a experiência da auditoria cívica como instrumento pedagógico capaz de formar cidadãos protagonistas, fortalecendo o senso de pertencimento à coisa pública e promovendo uma relação mais próxima, crítica e colaborativa entre sociedade e instituições.

Nesse sentido, este capítulo tem como objetivo contextualizar o surgimento da metodologia da auditoria cívica e do Estudantes de Atitude, situando suas bases conceituais e institucionais. Em seguida, busca descrever o processo de implementação e consolidação do programa no Estado de Goiás, evidenciando seus resultados, aprendizados e impactos como política pública de participação social criada pela parceria entre a Controladoria-Geral e a Secretaria de Estado da Educação do estado de Goiás. Por fim, apresenta a iniciativa de nacionalização da metodologia por meio do Estudantes em Movimento, destacando a expansão da experiência goiana para o âmbito federativo e a construção de uma rede nacional de educação cidadã orientada pelo protagonismo juvenil, pela integridade e pela corresponsabilidade democrática.

Um pouco de história

Entre 2013 e 2015, foi idealizada a Auditoria Cívica, no âmbito do Instituto de Fiscalização e Controle (IFC), uma instituição privada sem fins lucrativos que busca fomentar a iniciativa popular para a fiscalização e o controle social da Administração Pública. A ferramenta foi concebida e aplicada, em caráter pioneiro, no setor da saúde. Nesse contexto, estruturou-se como uma metodologia voltada à promoção do controle social, fundamentada em uma ideia central: capacitar cidadãos para que pudessem avaliar, de maneira sistemática, a qualidade dos serviços prestados nas unidades de saúde. A partir dessas avaliações, eram produzidos relatórios analíticos, acompanhados de recomendações dirigidas aos gestores, com o intuito de subsidiar processos de melhoria contínua e fortalecer a *accountability* pública. A experiência, embora positiva, revelou uma dependência contínua da participação da equipe do IFC para a realização do projeto, indicando que a cultura de participação ainda não havia sido plenamente absorvida pelas comunidades.

A virada de chave para a absorção da cultura de participação social ocorreu quando a metodologia foi levada para a Controladoria-Geral do Distrito Federal e transportada para o universo da educação. Percebeu-se que a relação do estudante com sua escola é diferente da relação do cidadão com um posto de saúde, já que há um forte componente afetivo e um senso de pertencimento que torna o ambiente escolar um campo especialmente fértil para o engajamento cívico.

O acúmulo dessas iniciativas demonstrou que a Auditoria Cívica possuía potencial não apenas como metodologia de controle social, mas como instrumento de política pública voltada à formação cidadã, especialmente quando aplicada no contexto educacional. Restava, contudo, o desafio de incorporá-la de forma estruturada e contínua à ação estatal, garantindo escala, institucionalidade e sustentabilidade. É nesse cenário que se insere a experiência do Estado de Goiás, na qual a parceria entre a Controladoria-Geral do Estado de Goiás e a Secretaria de Estado da Educação de Goiás assumiu papel central e estruturante na adaptação da Auditoria Cívica ao contexto educacional. Mais do que um arranjo institucional, essa cooperação foi condição essencial para a transformação da metodologia em política pública, assegurando legitimidade pedagógica, adesão das escolas, capilaridade territorial e continuidade administrativa. Ao integrar a lógica da participação social ao cotidiano escolar, a Secretaria de Estado da Educação viabilizou a incorporação efetiva da metodologia à rede pública estadual, dando origem ao programa Estudantes de Atitude como uma iniciativa sólida, escalável e sustentável.

A participação social em terras goianas

Em 2019, a Controladoria-Geral do Estado de Goiás viu-se diante do desafio de implementar um programa que formasse cidadãos com disposição para exercer controle social, fiscalizar o poder público e influenciar os rumos das políticas públicas. Para

enfrentar esse desafio, nasceu o Estudantes de Atitude. Fruto de uma parceria entre a Controladoria-Geral do Estado de Goiás e a Secretaria de Estado da Educação, o programa busca transformar o ideal de participação social e governo aberto em realidade palpável, começando pela juventude das escolas estaduais. Seu objetivo era formar cidadãos protagonistas, capazes de reduzir a distância entre sociedade e instituições públicas, fortalecendo a confiança e a corresponsabilidade democrática.

A metodologia central do projeto, a Auditoria Cívica, veio do formato antes idealizado e desenvolvido no âmbito do Instituto de Fiscalização e Controle (IFC) e da experiência feita na Controladoria-Geral do Distrito Federal. Foi com essa bagagem e essa sólida experiência que, a partir de 2019, o projeto foi implementado em Goiás já com o nome de Estudantes de Atitude e com Henrique Ziller atuando como Controlador-Geral do Estado.

Nesse esforço, a edição-piloto, executada naquele ano, contou com a participação de 105 unidades escolares, com alunos dos três últimos anos do Ensino Fundamental e do Ensino Médio. Para dar vida a essa proposta, o programa se estruturou como uma jornada anual, não como disciplina na grade escolar ou uma gincana em determinado período do ano escolar. O projeto foi estabelecido como uma competição em formato de “game”, dividindo suas atividades com o dia a dia na escola. Para isso, foram utilizados elementos de competição, cooperação e recompensa para desmistificar temas densos como o controle social e a transparência, tornando-os mais acessíveis e do interesse do público juvenil.

Os objetivos do projeto

O projeto tem objetivos multifacetados, abrangendo desde a formação de valores cívicos até a geração de impactos concretos no ambiente e comunidade escolar. Em um nível geral, o projeto se concentra em provocar nos participantes um profundo senso de

responsabilidade pelo coletivo, a partir da promoção do cuidado com o bem comum, do incentivo à reflexão sobre temas de alta relevância para a vida em sociedade, como a educação em direitos humanos, a preservação do meio ambiente e do patrimônio público, a valorização da integridade e a prevenção à corrupção. Alinhados a essa visão, os objetivos gerais buscam ainda fomentar a responsabilidade pela conservação dos bens públicos, estimulando a consciência de valores, uma cultura anticorrupção, o altruísmo e a fraternidade, elementos que, em conjunto, constituem o que se define como inteligência moral.

Para concretizar essa visão abrangente, o Estudantes de Atitude também se estrutura em objetivos específicos que orientam suas ações de forma prática e sistemática. Um de seus pilares é a capacitação dos estudantes para que assumam o papel de cidadãos ativos, aptos a avaliar criticamente a execução de políticas públicas por meio de uma auditoria cívica realizada em suas próprias escolas. Esse processo não apenas possibilita a identificação de problemas, mas também incentiva a proposição de soluções, nas quais os jovens exercem protagonismo cívico e contribuem diretamente para o aprimoramento da gestão escolar e para a qualificação do serviço público.

Dessa forma, os impactos esperados se estendem para a melhoria do ecossistema escolar como um todo, garantindo o cumprimento de objetivos específicos como a melhoria do desempenho acadêmico, que tende a ocorrer quando o estudante desenvolve uma maior identificação com sua escola. Simultaneamente, o projeto visa aprimorar o ambiente de trabalho dos professores, promovendo a amizade e o respeito à sua função, o que gera melhores condições psicossociais para o processo de ensino-aprendizagem. Outro objetivo fundamental é a aproximação entre família e escola, de tal modo que os familiares possam assumir com mais propriedade sua função inalienável como referência para a educação moral dos estudantes.

Assim, toda a estrutura de reconhecimento e incentivo se torna um objetivo estratégico, reconhecendo formalmente escolas, professores, estudantes e coordenações regionais de ensino pelos esforços empregados no desenvolvimento de capitais social e moral. Esse reconhecimento se materializa no objetivo de premiar as melhores experiências, não apenas para valorizar e socializar suas ações, mas também para destinar recursos financeiros que devem ser aplicados em novas melhorias nos ambientes escolares, criando um ciclo virtuoso de aprimoramento contínuo.

Desenhando o projeto

A estrutura do Estudantes de Atitude organiza-se em etapas e missões, articulando o caráter pedagógico e competitivo do programa. São duas grandes etapas, denominadas Regional e Estadual, e sete missões sucessivas: Formação do Time, Oficina, Grito de Garra, Auditoria Cívica, Tarefa Especial, Planejamento do Desafio e Execução do Desafio. Além disso, o programa é categorizado em três âmbitos distintos: Ensino Convencional, Ensino Especial e Ensino Socioeducativo.

A divisão em etapas garante maior capilaridade e engajamento das escolas da rede estadual. Na Etapa Regional, todas as escolas inscritas, exceto as do sistema socioeducativo, competem dentro de suas respectivas 40 Coordenações Regionais de Ensino (CREs). É nessa fase que a maior parte das atividades é realizada e avaliada. As escolas que atingem a pontuação mínima de 800 pontos e se destacam em suas regionais avançam para a Etapa Estadual. Ao ingressarem nessa etapa, a pontuação é zerada e o Desafio Final, principal entrega do programa, é reavaliado por uma banca técnica da CGE-GO, responsável por definir os vencedores da edição.

O desenho do programa também assegura a inclusão. As escolas do Sistema Socioeducativo participam em uma categoria própria, competindo entre si em uma única fase estadual coordenada diretamente pela CGE-GO. Já as escolas de Educação

Especial, embora concorram na etapa regional junto às demais, têm vaga garantida em uma categoria exclusiva na Etapa Estadual, independentemente de seu desempenho regional.

Por fim, para compreender plenamente a dinâmica do programa, é necessário detalhar as missões, concebidas como etapas progressivas de um “game”. Cada missão foi desenhada para ampliar o aprendizado, estimular a cooperação e fomentar a competição de forma gradual, conduzindo os estudantes ao protagonismo cívico.

O ponto de partida é a Oficina, uma atividade de capacitação para Coordenações Regionais de Ensino, professores e estudantes orientadores, na qual são apresentados os conceitos, prazos, pontuações e demais orientações gerais de cada etapa do projeto. Em seguida, a Formação do Time mobiliza as escolas e cabe a elas cadastrarem um grupo de, no mínimo, 40 estudantes que serão responsáveis pela execução de todas as atividades, contando com um professor orientador e um estudante orientador. Como próxima etapa, é realizado o Grito de Garra, em alusão aos “gritos de guerra”, que consiste na formulação de uma melodia, podendo ser original ou paródia, que contenha os termos obrigatórios “cidadania, transparência, ética e estudantes de atitude” e transmita o espírito de equipe do grupo.

Uma vez completada a fase inicial, é iniciada a fase de diagnóstico, isto é, quando a tecnologia da Auditoria Cívica entra em cena. Essa missão carrega o cerne do programa, pois é a partir dela que os estudantes investigam a realidade local e coletam os dados que servirão de base para as etapas seguintes, tendo, portanto, caráter eliminatório. Ainda, para além dos dados compilados, é neste momento que a percepção de responsabilização e identificação do patrimônio público faz-se evidente, transformando os alunos em agentes mirins com senso de percepção aguçado.

Para manter a abordagem gamificada da competição, a etapa seguinte é o elemento surpresa de cada edição. A Tarefa Especial consiste em uma tarefa secreta e de curta duração, cujo tema

muda a cada ano de acordo com temáticas relevantes, tendo seus critérios revelados apenas no momento de seu lançamento.

Finalmente, é chegada a hora de planejar o Desafio Final, utilizando dos dados da Auditoria Cívica para perceber as lacunas e realizar ações possíveis para mitigar a problemática. Uma vez planejado e organizado, é hora de colocar a mão na massa. O Desafio Final consiste na execução e na apresentação dos resultados de um projeto que transforme a realidade da escola ou da comunidade. Esse desafio deve, obrigatoriamente, abordar um ou mais dos quatro eixos temáticos do programa, e é a fase na qual o plano é colocado em prática e seus impactos são documentados em um relatório final.

Considerando a jornada de educação cívica promovida pelo Estudantes de Atitude, esta é a etapa mais importante e que materializa os objetivos do projeto. A imersão na análise do ambiente escolar transforma a visão daqueles que o vivenciam e mobiliza as soluções propostas a partir de uma necessidade real, diagnosticada por eles, garantindo que o protagonismo seja efetivo e perdure como cultura das escolas. Nesse sentido, devem ainda se destacar os temas em que os projetos devem ser desenvolvidos, sendo eles: Controle e Participação Social, Transparência Pública, Melhoria do Ambiente Escolar ou Melhoria dos Equipamentos Públicos.

Assim sendo, os dois primeiros eixos fornecem as ferramentas conceituais da cidadania participativa, capacitando os estudantes a acompanharem as ações do poder público e a utilizar os mecanismos de acesso à informação. Os dois últimos eixos, por sua vez, representam as áreas de atuação, ou seja, os espaços concretos onde o conhecimento cívico é aplicado para gerar melhorias tangíveis, seja dentro da escola ou na comunidade ao redor. Essa estrutura garante que mesmo as ações mais práticas, como uma reforma ou uma campanha de conscientização, estejam sempre ancoradas em princípios cívicos, conectando a ação direta ao objetivo maior de aprimoramento da gestão pública.

Ao final, ganha o desafio a turma que melhor materializar e contar sua trajetória trabalhando tais conceitos. Há uma premiação ao final de cada edição, momento em que os ganhadores são reconhecidos e premiados. No contexto das escolas, são premiadas em suas respectivas categorias o Ensino Especial e Socioeducativo, os 40 ganhadores de cada Coordenação Regional de Ensino na etapa regional, os cinco primeiros colocados na etapa estadual das categorias convencional e especial, os três melhores gritos de garra, os três perfis de redes sociais de destaque e a CRE que mais se destacar em suas atividades de engajamento do programa. Ainda, como novidade na última edição, serão premiados os 15 estudantes orientadores que estiveram mais envolvidos durante as missões, como forma de incentivo ao protagonismo juvenil que eles exerceram em suas atividades.

Dessa forma, o conceito do programa Estudantes de Atitude transcende a ideia de um simples game, mas se firma como um laboratório de cidadania, onde o estudante aprende sobre seus direitos e deveres, mas, para além disso, os exerce de forma concreta e colaborativa. Tais fatores são considerados pois, ao planejar e executar um projeto que transforma sua própria realidade, o aluno desenvolve um senso de pertencimento que o leva a cuidar do patrimônio público e promove o engajamento de toda a comunidade escolar na resolução de problemas comuns. Para compreender a profundidade e a estrutura que sustentam essa iniciativa, os resultados alcançados ao longo de suas edições e as metodologias aplicadas serão aprofundados a seguir.

Estudantes de atitude, referência inovadora em governança pública

O projeto Estudantes de Atitude é um dos pilares centrais do ecossistema de governança do Estado de Goiás no que tange à participação social. Sua concepção está diretamente vinculada à determinação do Estado em expandir esse ecossistema, fortale-

cendo mecanismos de aproximação entre governo e sociedade civil, buscando uma gestão que alinhasse a realidade goiana a um projeto mais amplo de controle social, concebido não apenas como instrumento de fiscalização, mas também como estratégia de democratização da gestão pública. Ao consolidar esse projeto, a CGE-GO lançou as bases de um novo modelo de governança, no qual a transparência e a corresponsabilidade cidadã assumem papel central no processo de tomada de decisão do estado.

No decorrer das seis edições do projeto Estudantes de Atitude, a experiência acumulada pela Controladoria-Geral do Estado de Goiás (CGE-GO), em parceria com a Secretaria de Estado da Educação, transcende em muito os limites do contexto estadual. A iniciativa consolidou-se como referência inovadora em governança pública, ao promover práticas que não apenas fortaleceram o controle social em Goiás, mas também geraram impactos que extrapolam suas fronteiras geográficas. Seus resultados reverberaram em diferentes estados brasileiros e, em alguns casos, inspiraram iniciativas de caráter internacional, demonstrando a capacidade do projeto de dialogar com agendas globais de transparência, participação cidadã e governo aberto.

A partir desse ecossistema em formação no Estado de Goiás, emerge um projeto de relevância ímpar para a consolidação das agendas de controle e participação social, constituindo-se, ainda, em um marco para o desenvolvimento de tecnologias próprias e para a promoção da inovação no setor público.

O sucesso do projeto começa na escolha da equipe

Contudo, antes de o Estudantes de Atitude se consolidar como um programa institucional integrado à agenda de ações do poder público goiano, foi necessário estruturar, no âmbito da Controladoria, um arranjo organizacional capaz de sustentar e executar projetos dessa natureza. A responsabilidade pela condução do Estudantes de Atitude na Controladoria-Geral do

Estado de Goiás, assim como de demais iniciativas que compõem o ecossistema de participação cidadã, coube à Subcontroladoria de Governo Aberto e Participação Cidadã, instância responsável por garantir a coordenação estratégica das políticas de abertura institucional. Dessa estrutura deriva a Superintendência de Participação Cidadã, unidade que, por sua vez, abriga a Gerência de Controle Social e a Gerência de Ouvidoria, setores diretamente envolvidos na execução das ações e programas vinculados à área. Na Secretaria de Estado da Educação, a gerência responsável pela condução das atividades relacionadas ao Estudantes de Atitude é a Ouvidoria-Setorial.

Por meio da Subcontroladoria, iniciativas voltadas ao fortalecimento da democracia, à prevenção da corrupção e à promoção do exercício da cidadania são desenvolvidas, constituindo verdadeiras pontes de aproximação entre a sociedade civil e o poder público. Essa unidade administrativa exerce papel pedagógico e orientador ao disseminar informações sobre os direitos de intervenção da população nas ações governamentais e, de modo complementar, ao reforçar o dever cívico de acompanhar e avaliar o desempenho da gestão pública. Tal perspectiva reafirma a centralidade da atuação cidadã como eixo estruturante da governança democrática contemporânea, em consonância com os princípios do governo aberto e com as diretrizes que orientam a consolidação de práticas de transparência, integridade e responsabilidade social.

As primeiras etapas

O Estudantes de Atitude foi o primeiro projeto concebido para incentivo à participação cidadã, reconhecido como o embrião do atual ecossistema voltado à criação e ao fortalecimento de mecanismos de fomento a uma cultura de política cidadã. A parceria com a Secretaria de Estado da Educação de Goiás viabilizou a execução de uma versão piloto em 2019, o ponto inaugural da

trajetória do programa. A opção por envolver os jovens estudantes nesse processo traduz o reconhecimento de que é nesse período da vida que se consolidam as disposições éticas e participativas capazes de sustentar práticas democráticas duradouras e de renovar o sentido de pertencimento à esfera política.

Todavia, constata-se que essa mesma geração, apesar de dotada de sensibilidade e potencial transformador, tem se distanciando gradualmente das formas tradicionais de participação política, em especial daquelas mediadas por estruturas formais e excessivamente burocráticas. Tal fenômeno impõe às instituições públicas o desafio de reinventar seus canais de interlocução, convertendo-os em espaços de aprendizagem e de experimentação social mais próximos das linguagens, valores e expectativas das novas gerações.

Uma parceria bem-sucedida

Vincular o projeto Estudantes de Atitude à rede estadual de ensino mostra-se particularmente pertinente, à luz do panorama educacional do estado. Em Goiás, 86,8% das matrículas dos anos finais do ensino fundamental concentram-se na rede estadual, configurando um dos maiores percentuais do país. No ensino médio, o padrão se mantém, com 83,1% dos estudantes matriculados em escolas estaduais, índice que posiciona o estado acima da média nacional e reforça a relevância da rede estadual na etapa final da educação básica, conforme o Censo Escolar de 2024. Esse cenário evidencia a oportunidade de construção de uma parceria sólida com a Secretaria de Estado da Educação de Goiás, já que as escolas são um espaço privilegiado para fomentar reflexões de caráter cívico, abordando temas como cidadania, ética, participação social e práticas de governo aberto. Ao incluir a juventude nesse processo, o projeto contribui não apenas para o fortalecimento da democracia em Goiás, mas também para a consolidação de uma cultura voltada ao exercício pleno da cidadania.

Professores, gestores, pais e responsáveis participaram ativamente do processo, assumindo papéis de orientação, mediação e avaliação, o que contribuiu para a percepção do projeto como um espaço compartilhado de aprendizado e corresponsabilidade. A dimensão lúdica da “competição” estimulou a criatividade, a cooperação e a reflexão sobre a prática de cidadania, transformando cada atividade em uma oportunidade de exercício da ética, da transparência e da participação social. Dessa forma, o programa consolidou-se como instrumento capaz de articular teoria e prática, integrando a aprendizagem escolar com experiências de engajamento cívico e reforçando a importância do protagonismo juvenil na construção de uma cultura política mais participativa.

A metodologia do Estudantes de Atitude está assentada na implementação da Auditoria Cívica, concebida como tecnologia orientadora destinada a aproximar a comunidade escolar dos princípios de controle social. Essa ferramenta permite que os estudantes realizem avaliações sistemáticas das condições estruturais de suas instituições de ensino, a partir de checklists elaborados pela CGE-GO, estimulando a reflexão crítica acerca dos principais desafios enfrentados e, sobretudo, incentivando a atuação proativa na formulação de soluções. As atividades, de caráter voluntário, são viabilizadas por meio da mobilização da própria comunidade escolar, que se organiza de maneira colaborativa para arrecadar recursos e apoiar a execução das propostas. Contribuições financeiras de pais e professores, campanhas de doações e a participação coletiva garantiam não apenas a viabilidade das ações, mas também o fortalecimento de uma cultura de corresponsabilidade na gestão dos bens públicos.

A estrutura inicial

A primeira versão do programa contou ainda com aporte orçamentário para a criação de um sistema próprio, inspirado em expe-

riência anterior da Controladoria-Geral do Distrito Federal (CG-DF), mas adaptado às necessidades e à infraestrutura tecnológica do Estado de Goiás. O sistema foi hospedado no datacenter estadual, com reforços em segurança da informação, novas funcionalidades e integração de dados provenientes da Secretaria de Estado da Educação. Lançado em setembro de 2019, o projeto passou por ajustes e aprimoramentos até dezembro do mesmo ano.

A execução da iniciativa foi formalmente viabilizada por meio do Termo de Cooperação nº 004/2019, firmado entre a CGE-GO e a Secretaria de Estado da Educação (SEDUC), o que possibilitou sua implementação em seis regionais de ensino, abrangendo um total de 105 instituições, entre as quais duas vinculadas ao sistema socioeducativo. Tratava-se de um escopo piloto, desenhado para testar a metodologia de gamificação e aferir seu impacto sobre a realidade escolar. Como registrado no relatório institucional, a expectativa era de que, a partir dos aprendizados desse primeiro ciclo, o programa pudesse se consolidar como política pública de caráter permanente, alcançando gradualmente todas as escolas estaduais e demais instituições vinculadas à rede pública de ensino de Goiás (Controladoria-Geral do Estado de Goiás, 2019).

O projeto estruturou-se desde sua concepção como uma iniciativa de caráter lúdico e educativo, na qual as escolas participantes eram avaliadas por meio de atividades e tarefas planejadas pela equipe técnica responsável. A dinâmica da competição previa que, ao final de cada etapa, as instituições com melhor desempenho fossem reconhecidas e premiadas, criando estímulo para a participação ativa de estudantes, professores e gestores.

A edição piloto

Na edição piloto de 2019, a efetividade dessa estratégia foi ampliada por meio de uma parceria com a SANEAGO, resultando na destinação de R\$ 95.000,00 em premiações às escolas participantes, das quais dez receberam recursos concretos provenientes

do acordo de cooperação técnica firmado com o Estado (Controladoria-Geral do Estado de Goiás, 2019).

As etapas do programa foram cuidadosamente desenhadas para proporcionar aprendizado progressivo. A adesão das escolas da rede estadual de ensino é voluntária. Após a adesão, é feito o treinamento dos professores-orientadores, designados para acompanhar os estudantes em todas as atividades. Em seguida, os grupos realizavam a auditoria cívica, culminando no diagnóstico dos problemas identificados e na execução do controle social, caracterizada como desafio especial. Complementarmente, a equipe técnica propunha tarefas adicionais que ampliavam o escopo do engajamento, como a missão “Olho no Óleo”, em parceria com a SANEAGO, e o “Game da Cidadania”, desenvolvido com apoio da Controladoria-Geral da União. Essas atividades não apenas enriqueciam a experiência pedagógica, como também reforçavam valores de cidadania, ética e participação social, integrando teoria e prática de forma concreta (Controladoria-Geral do Estado de Goiás, 2019).

O projeto destacava-se não apenas pelos resultados obtidos, mas também pelo elevado engajamento do capital humano envolvido, representado por 69 servidores do corpo técnico do órgão que colaboraram com visitas, avaliações e acompanhamento das atividades. Essa participação reforçou a legitimidade e a perenização do programa como política pública inovadora.

O desafio da pandemia

Em 2020, entretanto, em virtude da calamidade pública provocada pela pandemia de Covid-19 e dos decretos estaduais que regulamentaram o funcionamento das atividades presenciais, a execução do projeto sofreu interrupções significativas. Apesar dessas restrições, os trabalhos internos voltados à consolidação e ao aprimoramento da iniciativa prosseguiram, assegurando a

manutenção de sua estrutura e a preparação para a retomada das atividades presenciais assim que as condições permitissem.

Uma retomada em tempos incertos

No ano de 2021, diante das incertezas quanto à retomada das atividades presenciais, foram implementadas alternativas para garantir a continuidade do projeto Estudantes de Atitude, conforme registrado no Relatório de Gestão da Controladoria-Geral do Estado de Goiás de 2021. Ao longo do primeiro e segundo semestres, a execução da iniciativa foi estruturada de modo a permitir que o programa se ajustasse progressivamente às exigências e limitações impostas pela pandemia. No primeiro semestre, foram realizadas pesquisas quantitativas e entrevistas semiestruturadas com professores e estudantes, objetivando compreender a realidade vivenciada durante o isolamento social. Com base nesses dados, procedeu-se ao replanejamento da iniciativa, adaptando objetivos e metodologias às restrições e demandas do contexto. No segundo semestre, com a transição do ensino remoto para o modelo híbrido, entendeu-se que se apresentava o momento adequado para a retomada das atividades presenciais do projeto. Para tanto, foram disponibilizadas 500 vagas destinadas a escolas públicas de todo o Estado, distribuídas de forma proporcional entre as 40 Coordenações Regionais de Ensino (CREs) da Secretaria de Educação.

O retorno gradual

Nos anos subsequentes, abrangendo 2022, 2023 e 2024, o projeto Estudantes de Atitude consolidou e aprimorou progressivamente suas atividades, à medida que se tornava viável retomar gradualmente as iniciativas coordenadas pela gerência responsável. O ano de 2022, correspondente à terceira edição do programa, evidenciou o alcance acumulado desde a versão piloto,

estimado em mais de 20 mil pessoas, abrangendo a comunidade escolar em sua totalidade. Nesse período, o programa intensificou a execução das atividades práticas conhecidas como “Desafio”, estruturadas de modo a engajar estudantes e professores na transformação concreta das escolas.

Os resultados obtidos ao longo desse período, detalhados na tabela a seguir, demonstram de forma objetiva o sucesso do programa e a efetividade das estratégias implementadas pela equipe responsável.

Tabela 1: O projeto “Estudantes de Atitude”: 3ª edição em números

Dados Estatísticos
Total de escolas inscritas: 524
Total de municípios inscritos: 173
Total de pessoas impactadas diretamente: 1.000 professores e 20.000 alunos
Total de escolas que iniciaram o projeto: 371
Total de municípios que entregaram o desafio: 117
Total de desafios entregues: 249
Total de evasão*: 32,9%
*: de escolas que iniciaram para escolas que entregaram o desafio
No ano de 2022, o projeto Estudantes de Atitude premiou 9 escolas convencionais e 1 escola socioeducativa, ao todo R\$ 158.000,00 reais foram distribuídos em prêmios.

Fonte: Adaptado de Controladoria-Geral do Estado de Goiás (2022).

Ainda em 2022, como forma de reconhecimento pelo impacto desta e de outras iniciativas integrantes do ecossistema de participação cidadã, a CGE-GO figurou entre os premiados do 26º Concurso Inovação no Setor Público, promovido pela ENAP, concorrendo com 257 práticas inovadoras.

Em sua quarta edição, realizada em 2023, o projeto Estudantes de Atitude atingiu um patamar de maturidade capaz de traduzir em resultados concretos o potencial transformador da iniciativa. Ao longo do ano, 780 escolas provenientes de 219 municípios aderiram ao programa, mobilizando mais de 38.315 estudantes e 2.047 professores em uma experiência de aprendizado cívico e engajamento social sem precedentes. Dentre essas instituições, 615 avançaram para a fase da auditoria cívica, na qual equipes compostas por até 40 alunos e três professores inspecionaram meticulosamente 16 ambientes escolares, avaliando desde a infraestrutura física até aspectos pedagógicos e de convivência. A etapa final, o desafio de intervenção, foi realizada por 470 escolas, que planejaram e implementaram ações voltadas à melhoria concreta da estrutura das escolas.

A participação social se consolida

Ao longo das quatro edições, o projeto demonstrou não apenas um crescimento quantitativo impressionante, mas também a consolidação de uma estrutura orgânica capaz de se autoaperfeiçoar, retroalimentando-se a partir das experiências acumuladas e do engajamento crescente de municípios e instituições. Esse progresso evidencia que a iniciativa deixou de ser um programa experimental, configurando-se como uma política pública sólida, de alto retorno social, capaz de transformar a realidade escolar e promover, de maneira visível e contínua, a consciência cidadã e o protagonismo social entre os jovens participantes.

A quinta edição do projeto Estudantes de Atitude atingiu um novo patamar em termos de engajamento e abrangência, consolidando a trajetória de sucesso das edições anteriores. A edição de 2024 atingiu números recordes, com 764 escolas participantes, 35.686 estudantes envolvidos e 1.948 professores engajados, abrangendo 227 municípios. Dentre os destaques desta edição, a tarefa especial voltada ao combate à dengue recebeu atenção

particular, com os alunos participando de capacitação específica e, posteriormente, realizando mais de 152 mil entrevistas de conscientização em suas comunidades, fortalecendo a conexão entre a iniciativa e os desafios contemporâneos da administração pública.

Além disso, o projeto expandiu suas premiações e categorias, contemplando escolas de ensino especial, estreantes, o melhor “Grito de Garra” e desempenho em redes sociais, medidas que não apenas reconheceram iniciativas inovadoras, mas também ampliaram o engajamento das instituições participantes. Tal atenção à diversidade refletiu-se na manutenção, desde as primeiras edições, de um cuidado sistemático com a inclusão, garantindo que escolas do sistema socioeducativo e instituições de ensino especial pudessem participar de maneira equitativa. Essa abordagem evidencia que o Estudantes de Atitude transcende a mera gamificação de tarefas, constituindo-se como um instrumento estruturado de promoção de cidadania, participação social e protagonismo juvenil, consolidando valores cívicos de forma consistente e duradoura.

2025, a maturidade da participação social em Goiás e a expansão da metodologia da auditoria cívica

O impacto da edição de 2025, sexta edição do Estudantes de Atitude, foi expressivo e marcou um ponto de maturidade da política pública em Goiás. Na edição, o programa registrou recordes de participação em todas as suas etapas, alcançando o maior número de escolas desde sua criação: 812 unidades escolares. Mais de 38.000 estudantes participaram ativamente das atividades, com o engajamento direto de aproximadamente 1.200 professores da rede estadual de ensino. Esse êxito também se refletiu no evento de encerramento, realizado em 9 de dezembro, no Centro de Convenções de Anápolis, considerado o maior da história do projeto, que reuniu cerca de 2.300 estudantes de 47

escolas, representando as 40 Coordenações Regionais de Ensino do Estado.

Com resultados consistentes em termos de adesão, impacto e inovação, a edição de 2025 reafirmou o compromisso do Estudantes de Atitude com a formação de estudantes protagonistas, capazes de atuar de forma ética, crítica e responsável na vida pública. Ao mesmo tempo, a consolidação dessa experiência em escala estadual evidenciou o potencial de replicabilidade da metodologia de auditoria cívica como instrumento de educação cidadã e fortalecimento da participação social. É nesse contexto que se insere o Projeto Estudantes em Movimento, iniciativa que amplia essa trajetória ao transpor a experiência acumulada em Goiás para o âmbito nacional, promovendo a articulação federativa entre escolas, controladorias e organismos internacionais, e aprofundando o protagonismo juvenil como eixo estruturante de uma cultura democrática baseada na participação, na integridade e na corresponsabilidade social.

Auditoria cívica e o exercício do controle social

A consolidação do Estudantes de Atitude evidenciou, de forma inequívoca, a potência da auditoria cívica como metodologia capaz de transformar o ambiente escolar em espaço efetivo de participação social. Ao permitir que os próprios estudantes avaliem e reflitam criticamente sobre a realidade de suas escolas, essa prática aproximou a juventude de experiências concretas de controle social, fortalecendo o vínculo entre cidadania, corresponsabilidade e gestão pública.

A partir desse acúmulo institucional e metodológico, a auditoria cívica foi ampliada e adaptada para o Projeto Estudantes em Movimento, que transpôs a experiência goiana para o âmbito nacional. Nessa nova escala, a metodologia passou a articular escolas de diferentes contextos socioeconômicos e culturais em torno de uma proposta comum de educação cidadã, preservando seus

princípios estruturantes e, ao mesmo tempo, demonstrando capacidade de adaptação a realidades diversas.

Nesse contexto ampliado, a auditoria cívica escolar consolida-se como um instrumento de aprendizagem política e ética, ao fomentar nos estudantes o senso de pertencimento à coisa pública e o compromisso com o bem comum. A vivência do controle social no cotidiano escolar contribui, assim, para a formação de jovens capazes de reconhecer seu papel na vida pública e de intervir de maneira responsável, solidária e orientada por valores democráticos.

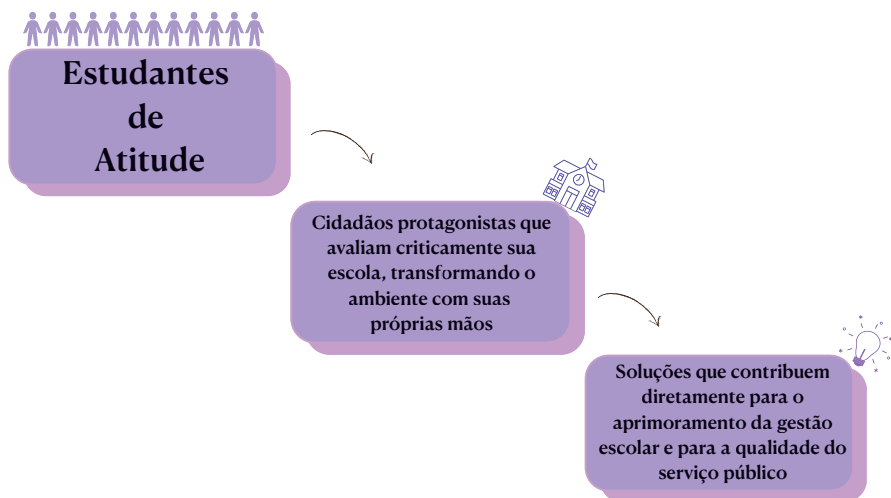
A dimensão formativa da auditoria cívica vai além do diagnóstico: ela mobiliza a comunidade escolar em torno da deliberação coletiva e da construção de soluções conjuntas. Em cada ciclo da metodologia, os estudantes realizam entrevistas, aplicam questionários, discutem problemas estruturais e formulam propostas, experimentando na prática o exercício da governança participativa. Essa dinâmica favorece o desenvolvimento de competências associadas à gestão democrática, à comunicação cidadã e à cooperação entre pares – elementos fundamentais para a consolidação de uma cultura política participativa.

O Estudantes em Movimento, ao propor a formação de redes de escolas, o engajamento das famílias e a colaboração entre controladorias e secretarias de educação, amplia a noção de controle social ao integrar diferentes atores institucionais e sociais. Dessa forma, o projeto constrói ecossistemas de cidadania: espaços de socialização política distribuídos entre a escola, a comunidade e o poder público, interconectados por vínculos de confiança e corresponsabilidade.

Ao fortalecer esses vínculos e promover a experiência concreta da participação, o projeto não apenas educa para a cidadania, mas atua sobre as estruturas da democracia brasileira em suas bases sociais, estimulando práticas de integridade, transparência e solidariedade que extrapolam os muros da escola. A auditoria cívica, assim, transforma-se em ferramenta pedagógica e política – uma

ponte entre o aprender e o agir, o individual e o coletivo, o local e o nacional.

Fluxograma 1: (Resumo - Estudantes de Atitude):



Resultados e discussões: práticas, percepções e transformações no projeto estudantes em movimento

A primeira edição nacional do Projeto Estudantes em Movimento, implementada em 2025, marcou um passo decisivo na consolidação da metodologia de auditoria cívica escolar em escala federativa. Sob coordenação técnica da UNESCO, por meio da Controladoria-Geral do Estado de Goiás (CGE-GO), e em parceria com o Conselho Nacional de Controle Interno (CONACI), o projeto promoveu uma experiência de educação cidadã colaborativa envolvendo redes estaduais e municipais de controle interno.

Participaram do piloto dez controladorias – duas estaduais e oito municipais – localizadas em diferentes regiões do país, assegurando diversidade territorial, institucional e cultural na implementação. O projeto consolidou-se, assim, como uma política

pública de caráter federativo, construída a partir da cooperação entre entes subnacionais e organismos internacionais, articulando educação, ética e governança.

No total, 49 escolas públicas participaram das etapas iniciais – *Formação do Time e Grito de Garra* – reunindo 1.960 estudantes em Times de Auditoria Cívica. Cada time foi formado, em média, por 40 estudantes, de diferentes etapas do ensino fundamental e médio, representando escolas urbanas, rurais, cívico-militares e quilombolas. A diversidade territorial e sociocultural das instituições envolvidas reforça a capacidade da metodologia de se adaptar a contextos variados, respeitando particularidades locais sem perder a essência formativa da auditoria cívica.

As duas primeiras etapas – *Formação do Time e Grito de Garra* – constituíram um marco de mobilização, pertencimento e identidade coletiva nas escolas participantes. A partir dessas primeiras mobilizações, as escolas avançaram para a etapa da Auditoria Cívica, núcleo metodológico do projeto. Nesse momento, os estudantes se tornaram auditores cívicos de sua própria escola, realizando levantamentos, entrevistas, observações e diagnósticos sobre temas como infraestrutura, ambiente escolar, convivência, sustentabilidade, transparência e comunicação. As informações foram consolidadas em relatórios locais e encaminhadas à comunidade escolar, gerando momentos de diálogo entre professores, direção e estudantes.

Essa etapa foi decisiva para o desenvolvimento do senso crítico e da autonomia coletiva, pois colocou os jovens em posição de corresponsabilidade sobre o espaço público em que habitam diariamente. Em várias escolas, as auditorias resultaram em debates sobre inclusão, gestão participativa e valorização dos espaços comuns, temas que passaram a orientar as ações coletivas seguintes.

A Tarefa Especial consistiu na produção de uma *Carta Aberta ao Gestor Público*, na qual os estudantes expressaram percepções, críticas e sugestões para o fortalecimento da integridade, da

transparência e da participação cidadã. Essa atividade fortaleceu a dimensão deliberativa da metodologia, permitindo aos jovens exercitarem a escrita política e o pensamento argumentativo. Em muitos casos, as cartas foram entregues pessoalmente às prefeituras e controladorias locais, transformando o exercício simbólico em um ato concreto de participação.

Na etapa final, o Desafio, as escolas foram convidadas a planejar e executar ações práticas de transformação a partir das descobertas da auditoria cívica. Os resultados foram registrados em vídeos de até três minutos, posteriormente avaliados pelas controladorias. Essa fase sintetizou o percurso formativo e revelou a potência criativa e cidadã dos estudantes, transformando o aprendizado em ação coletiva e engajamento cívico.

Os projetos desenvolvidos pelos times evidenciaram diferentes dimensões da cidadania ativa, que se materializaram em iniciativas voltadas à infraestrutura, ao bem-estar, à sustentabilidade e à convivência ética. Em diversas escolas, os estudantes revitalizaram espaços de convivência e aprendizagem, como bibliotecas, hortas e pátios, reafirmando a escola como espaço de vida, diálogo e cultura. Em outras, o foco recaiu sobre questões de saúde, higiene e dignidade, traduzidas em campanhas de arrecadação, cuidados pessoais e melhorias estruturais voltadas ao cotidiano escolar.

Houve também experiências que privilegiaram o pertencimento comunitário e o resgate das tradições locais, promovendo o envolvimento de famílias, vizinhos e parceiros institucionais. Em contextos mais vulneráveis, surgiram soluções criativas e de baixo custo para problemas complexos, como o uso consciente da água, o reaproveitamento de recursos naturais e a adoção de práticas sustentáveis dentro e fora das salas de aula.

Outros grupos optaram por trabalhar temas de inclusão e acessibilidade, identificando barreiras físicas e simbólicas e propondo adaptações que garantissem igualdade de acesso aos espaços de estudo e convivência. Também se destacaram ações voltadas à

segurança e prevenção de riscos, demonstrando o olhar atento dos estudantes para aspectos muitas vezes negligenciados no cotidiano escolar.

Em síntese, os desafios finais demonstraram que o Estudantes em Movimento transcende a ideia de um projeto educacional pontual: trata-se de um processo de aprendizagem democrática, no qual o conhecimento se constrói a partir da experiência vivida e compartilhada. As práticas desenvolvidas expressam o que Paulo Freire denominou de *educação como prática da liberdade*, uma formação que não se limita à transmissão de conteúdos, mas que estimula a ação transformadora sobre a realidade.

Essas experiências coletivas reafirmam o papel das escolas como microcosmo da democracia, nelas se exercitam a deliberação, a solidariedade e o cuidado com o bem comum. O que se viu nas escolas foi mais do que a revitalização de espaços físicos: foi a emergência de uma nova cultura de participação e corresponsabilidade. O Estudantes em Movimento revelou que a cidadania se aprende e se pratica no cotidiano, e que o ato educativo é também um ato político, quando orientado pela ética, pela cooperação e pelo compromisso com a transformação social.

Os resultados iniciais do projeto indicam transformações em duas dimensões complementares. No plano substantivo, observa-se o fortalecimento de valores democráticos, da autonomia e do protagonismo estudantil. Estudantes relatam terem se reconhecido como agentes de mudança e corresponsáveis pela melhoria do ambiente escolar, expressando uma forma de ação orientada por fins éticos e coletivos, não apenas por resultados instrumentais. No plano institucional, destacam-se o desenvolvimento de competências de gestão democrática nas escolas e o fortalecimento da governança local entre Controladorias e Secretarias de Educação.

O Estudantes em Movimento, em sua primeira edição, mostrou que a vivência do controle social no espaço escolar é capaz de produzir efeitos concretos sobre a cultura política. Com a parti-

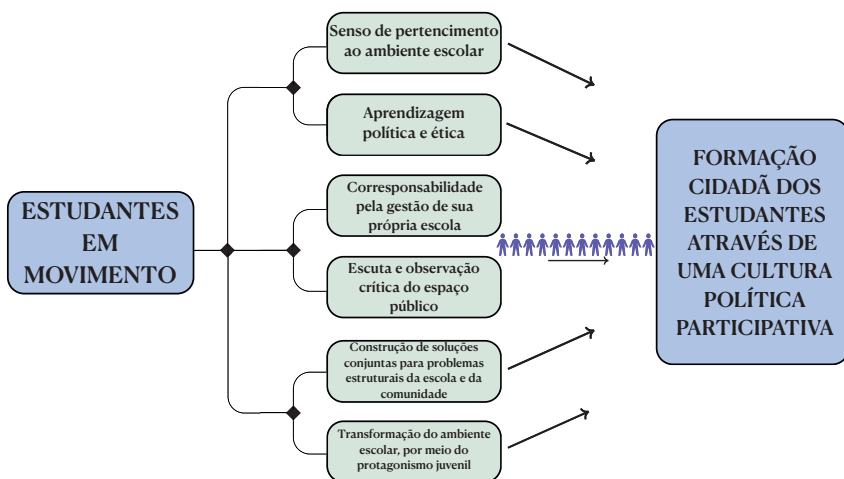
cipação de 49 escolas e quase dois mil estudantes diretamente envolvidos, o projeto consolidou uma rede federativa de aprendizagem democrática, na qual o exercício da cidadania é vivido como prática cotidiana. Estruturada a partir da metodologia desenvolvida no âmbito do Projeto Estudantes de Atitude, a iniciativa evidencia que a experiência acumulada em Goiás pôde ser adaptada e aplicada em diferentes contextos territoriais, reafirmando a auditoria cívica como um instrumento consistente de formação cidadã, protagonismo juvenil e fortalecimento democrático em escala nacional.

Tabela 2: Síntese da participação na edição piloto nacional (2025)

Região	Estado/ Município	Escolas participantes	Estudantes envolvidos
Nordeste	Bahia (CGE-BA)	6	240
Nordeste	Pernambuco (CGE-PE)	9	360
Sudeste	Brumadinho (MG)	4	160
Sudeste	Paracatu (MG)	9	360
Sudeste	Conceição do Mato Dentro (MG)	1	40
Sudeste	Uberaba (MG)	2	80
Sudeste	Vila Velha (ES)	3	120
Centro-Oeste	Aparecida de Goiânia (GO)	8	320
Centro-Oeste	Rio Quente (GO)	1	40
Sul	Brusque (SC)	3	120
Total		49 escolas	1.960 estudantes

Fonte: Desenvolvido pelas autoras, 2025.Fluxograma (Resumo - Estudantes em Movimento)

Fluxograma 2: (Resumo - Estudantes em Movimento)





Meu interesse pessoal por controle social surgiu em 2003 quando conheci em Ribeirão Bonito, interior de São Paulo, um grupo de cidadãos que se mobilizou para efetuar o acompanhamento do gasto público municipal, enfrentando um grave problema de corrupção. Eu havia entrado no Tribunal de Contas da União em 2001 e fiquei muito impressionado com o avanço que eles conseguiram no município, contribuindo decisivamente para a boa utilização dos recursos públicos, e entendi que o caminho do controle social era um caminho excelente, talvez mais importante, mais efetivo do que o próprio controle oficial, pois o cidadão acompanha de perto os serviços que recebe diariamente.

Em 2004, para desenvolver projetos nesta área, criamos o Instituto de Fiscalização e Controle, no qual fizemos o projeto Adote um Município em parceria com a Amarribo (entidade criada pelo pessoal de Ribeirão Bonito), para multiplicar essa experiência pelo Brasil afora. Mais à frente, em 2012, criei a auditoria cívica, ferramenta por meio da qual os cidadãos fiscalizam o funcionamento dos equipamentos públicos. Naquele momento, dedicamos especial atenção à auditoria cívica na Saúde, sob a liderança do Diego Ramalho. Na Controladoria do DF, passamos a fazer a auditoria cívica no âmbito da Educação, com o projeto Controladoria na Escola. Percebemos que o estudante tem uma relação muito próxima, de muita sensibilidade com a escola, com os seus colegas, com o equipamento público, com os professores e com os diretores. Isso potencializou muito os resultados da auditoria cívica.

Em 2019, fui convidado a liderar a Controladoria-Geral do Estado de Goiás e fiz o convite para o Diego cuidar da área de transparência, ouvidoria e controle social. Tivemos uma excelente acolhida naquele órgão. O time, composto por um corpo muito técnico e dedicado, nos recebeu com expectativa muito elevada

e grande disposição para o trabalho. Essa equipe fabulosa abraçou nossas ideias com garra!

Tivemos todo apoio do Governador Ronaldo Caiado, da Secretária de Educação Fátima Gaviolli e dos demais secretários. Toda essa convergência em prol dos projetos que estávamos implementando foi sentida já nos números iniciais do Estudantes de Atitude, como foi batizado o projeto de controle social na CGE-GO. A edição piloto começou com 105 escolas, número já igual ao maior ocorrido no DF, mas logo explodiu para 700 escolas participantes. O sucesso foi imediato e, ao final da primeira edição em 2019, o Governador premiou os participantes da equipe vencedora: uma escola que construiu uma biblioteca sem verba pública.

Em Goiás, alunos e professores se engajaram com muito entusiasmo e tivemos, ao longo dos anos do programa, relatos emocionantes e inspiradores, como o da professora Giovana, que com seu depoimento emocionou os controladores estaduais presentes na reunião do Conselho Nacional do Controle Interno, que foi realizada em Goiânia, em 2021. O programa mexe com sentimentos profundos de todos nós, organizadores, estudantes e professores, criando laços transformadores.

Por quê? Porque os alunos são incentivados a se envolver uns com os outros na avaliação e resolução dos problemas de suas escolas, monitorando até mesmo os orçamentos escolares, não como fiscais, mas como participantes preocupados, promovendo um ambiente de confiança – esse elemento essencial para a vida em comunidade, mas que anda escasso na sociedade brasileira.

Tenho a esperança de que esses jovens levem adiante a cultura de participação, enfrentando a tragédia da corrupção a longo prazo. A corrupção, esse mal arraigado na gestão pública, tem alcançado todas as instâncias do Poder Público, infelizmente. Isso é o que mais me orgulha como idealizador, e que mais me dá esperança no futuro. E, quando digo que os estudantes abraçaram com amor essa ideia que transforma vidas, preciso lembrar que até entre os estudantes do sistema socioeducativo isso ocorreu,

garotos que viviam em ambientes hostis descobriram o protagonismo cidadão.

Para mim, o Estudantes de Atitude é o ápice de 20 anos de atividade na área de controle de contas públicas, em particular no controle social. Tenho firme convicção de que por meio de programas como este conseguiremos formar cidadãos vigilantes e participativos que vão mudar o País.

Henrique Ziller é auditor de controle externo do Tribunal de Contas da União, fundador do Instituto de Fiscalização e Controle, ex-controlador-geral do Distrito Federal e ex-controlador-geral do Estado de Goiás.



Eu sou Gisele Craveiro, professora da USP e coordenadora do Laboratório de Desenvolvimento e Participação (Colab-USP). Acompanhei de perto as ações de participação social da Controladoria-Geral do Estado de Goiás (CGE-GO), que representam um marco na construção de governos abertos no Brasil.

Tive um contato inicial com as ideias que constituem hoje os projetos de ação da CGE-GO entre 2013 e 2015, por meio do Instituto de Fiscalização e Controle (IFC), com os pioneiros Diego Ramalho e Henrique Ziller. Eles criaram metodologias inovadoras de monitoramento cidadão na saúde, premiadas nacionalmente e responsáveis por plantar a semente da educação política e cidadã. Essa fase inicial demonstrou que a participação popular qualifica as políticas públicas ao envolver beneficiários diretos nos processos de avaliação e fiscalização. Era o germe de algo transformador: a articulação entre transparência, accountability e participação social, pilares indissociáveis de qualquer democracia.

A construção de um ecossistema de participação que integre a cidadania, a comunidade escolar, as universidades e a academia, em articulação com o governo, mostrou-se central nesse processo, especialmente por envolver escolas e universidades públicas. A presença dessas instituições públicas de ensino garante o compromisso com o interesse coletivo, a equidade no acesso ao conhecimento e a valorização da diversidade social e territorial, além de reafirmar seu papel estratégico na formação crítica, na produção científica e na promoção da cidadania. Ao articular o saber acadêmico produzido nessas instituições com as experiências das comunidades e as responsabilidades do poder público, cria-se um ambiente de diálogo permanente, corresponsabilidade e coprodução de soluções, ampliando a legitimidade das decisões e fortalecendo o desenvolvimento social sustentável.

Em 2019, a CGE-GO escalou essa visão com o programa Estudante de Atitude, em parceria com a Secretaria de Educação. A metodologia, que combinava competição — por meio de gincanas e premiações — com colaboração horizontal e vertical, permitiu que as próprias comunidades escolares escolhessem os problemas que desejavam enfrentar. Esse desenho elevou a autoestima coletiva, demonstrou que a mudança é possível pela ação conjunta e rompeu o ciclo de mera reclamação em relação ao poder público.

Implementado em um período crucial, o programa criou um ecossistema de participação que mobilizou dezenas de milhares de estudantes da rede pública para práticas democráticas concretas. Esses jovens demonstram que a educação cidadã não é abstrata: ela gera confiança no Estado, fortalece a cidadania, combate a corrosão democrática e constrói repertório político para imaginar e produzir sociedades melhores. A CGE-GO acertou em cheio ao investir nessa estratégia. Mais do que isso, criou uma política pública capaz de atravessar polarizações e colocar os estudantes e a educação pública no centro das decisões políticas, evidenciando sua força coletiva.

Vejo esse legado se consolidar: de piloto local a modelo nacional, com os Estudantes em Movimento. Goiás nos ensina que a participação, quando escalada e institucionalizada, é capaz de perenizar inovações democráticas.

Gisele Craveiro é professora da Universidade de São Paulo e coordena o Colab-USP



Sou a Maria Eduarda, professora de língua portuguesa, do Colégio Estadual Cora Coralina, da rede pública estadual em Águas Lindas de Goiás, e participei do programa Estudantes de Atitude em 2025 com meus alunos do ensino médio. Vim de Pernambuco pelo programa Ensina Brasil e, ao chegar a Goiás, encontrei no Estudantes de Atitude a oportunidade de unir minha função de professora ao desejo de formar cidadãos realmente atuantes, para além do conteúdo tradicional em sala de aula.

O programa foi decisivo para transformar a escola em um espaço de protagonismo juvenil. A partir dele, conseguimos articular o projeto “Jovem Cidadão”, trabalhando democracia, política e transparência de forma concreta, com vivências em instituições como TRE, UNB e Museu da República, além de oficinas, debates e ações sociais. Também, com apoio de um edital da Fundação Lemann, envolvemos mais de 50 estudantes em cinco projetos que impactaram diretamente o cotidiano escolar, como a horta automatizada, o Sinal Educa e o Pulso Amigo, entre outros.

O que mais me marcou foi ver justamente aqueles alunos que não se destacavam nas disciplinas tradicionais assumirem a frente das ações, propondo soluções para a escola e para a comunidade, elaborando projetos de lei com o vereador do município e participando de coletas de dados sobre políticas públicas locais.

Eles passaram a falar do Estudantes de Atitude com orgulho e a se enxergar como sujeitos políticos, capazes de intervir na realidade. Por isso, digo com convicção que o programa precisa continuar: ele forma estudantes protagonistas para a vida, não apenas para passar de ano, e mostra que a educação pública pode ser um espaço de cidadania ativa e transformadora.

Maria Eduarda Alves da Silva é professora de língua portuguesa e participou do programa Estudantes de Atitude em 2025, com o Colégio Estadual Cora Coralina em Águas Lindas de Goiás.



Meu nome é Laura Rodrigues Siqueira, aluna do terceiro ano do ensino médio no Colégio Artur da Costa e Silva, da rede pública estadual de ensino em Itaguaru – Goiás. Em 2025, aceitei o convite para ser estudante orientadora do programa Estudantes de Atitude, e essa experiência mudou completamente a minha vida.

Antes, eu só ouvia falar do projeto, mas ao entrar de cabeça, me encantei. Inicialmente realizamos a auditoria cívica e assim observamos os problemas, com isso debatemos ideias e assim se materializou o projeto "Jornada Ambiental: Conhecimento que Transforma". Tivemos duas frentes principais, sendo elas, a revitalização do pátio e da horta escolar, e o monitoramento das nascentes do Córrego Curral Queimado. Nesse projeto envolvemos a participação social e melhoria do ambiente escolar. Conquistamos o tão sonhado 1º lugar estadual, uma vitória que parecia distante da nossa realidade, mas que se tornou real graças à união, dedicação e ao trabalho em equipe.

O EA me ensinou a cidadania ativa e o protagonismo juvenil. O programa desperta o protagonismo estudantil, mostrando que

temos voz e capacidade de fazer a diferença, e assim transformar a nossa realidade.

A comunidade abraçou esse projeto conosco: as autoridades, produtores rurais, SANEAGO, a sociedade elogiou e se comprometeu a ajudar com a preservação das nascentes. O projeto despertou em mim um senso de pertencimento e responsabilidade com o bem público, o que mudou completamente a minha visão sobre o futuro.

Gratidão a Deus, a minha família, as professoras orientadoras Gizelle Liduar e Sandra Conceição pela confiança, ao gestor Sanderley, os meus colegas que sempre ajudaram, a CGE-GO e SEDUC por terem criado este programa.

O EA de 2025 marcou o meu ano, aprendi que o protagonismo estudantil é real, a cidadania se aprende fazendo, me mostrando que posso contribuir com mudanças importantes. O projeto ficará para sempre em minha memória e sei que inspirará gerações futuras a continuarem fazendo a diferença em nossa sociedade.

Laura Rodrigues Siqueira é aluna da rede pública estadual de ensino em Goiás e participou da edição 2025 do programa Estudantes de Atitude.



Foto 1: Cerimônia de lançamento EA 2019

Foto 2: Colégio Estadual Professor Júlio Cavalcanti - depois Desafio EA 2021





Foto 3: Cerimônia de encerramento do Estudantes de Atitude 2024

Foto 4: Momento do anúncio dos campeões do Estudantes de Atitude 2025





Foto 5: Quem faz acontecer - equipe Estudantes de Atitude 2025

6

Educação Cidadã: O programa Embaixadores da cidadania e a construção do protagonismo democrático

Kaillany Azevedo Batista
Marcella Chaves Borges Sarto

A ideia inicial

A fiscalização e a eficiência na gestão pública atingem seu potencial máximo quando o cidadão se torna parte da solução. O estímulo à participação social e educação cidadã é um dos pilares para que o estado de Goiás tenha alcançado, por dois anos consecutivos, o primeiro lugar do Brasil em transparência pública. Nesse sentido, não basta auditar o passado, é preciso construir um futuro no qual a transparência seja uma prática enraizada na sociedade. Ao invés de centralizar o poder de vigilância, é importante democratizá-la, armando o público com o conhecimento e as ferramentas do Governo Aberto. Assim, é possível multiplicar olhares, garantir a integridade e, fundamentalmente, legitimar a governança do Estado, mostrando que a responsabilidade pela coisa pública é, e sempre será, de todos.

Esse pensamento reposiciona ideias importantes sobre como garantir o funcionamento eficiente e transparente do governo, trazendo a Educação Cidadã como uma estratégia de Controle Interno. É nesse sentido que foi pensado o Embaixadores da Cidadania, um programa de educação cidadã baseado nos princípios de Governo Aberto – transparência, prestação de contas, participação cívica, tecnologia e inovação. Visando aproximar o cidadão de sua comunidade e dos espaços de tomada de decisão, ele capacita a população em temas referentes à cidadania e participação cidadã. Mais do que isso, o programa se comunica com a necessidade do cidadão de se sentir protagonista da sua própria história, por meio da produção de uma Ação de Impacto Social que pretenda resolver um problema público compartilhado com a comunidade, governo e demais atores possivelmente envolvidos, aplicando o conhecimento adquirido na prática.

A ideia do programa surgiu durante a pandemia de Covid-19, em 2020, quando os servidores enfrentavam o desafio de se reinventar dentro de condições completamente distintas. Em uma realidade em que a dificuldade de se conectar e executar

programas era cada vez maior, como inovar e agregar novas ideias ao estado? Assim, a equipe de servidores se municiou de uma pesquisa aberta ao público, que havia sido realizada em 2019 e cujo principal questionamento era: “Você teria interesse em fazer uma certificação em cidadania com carga horária de 180 horas?”. Ao todo, 86,7% dos entrevistados haviam respondido positivamente, demonstrando a existência de uma demanda que viria a ser o pontapé inicial para desenhar uma Certificação. Com essa demanda em vista, o Embaixadores foi construído para, desde sua primeira versão, mudar a perspectiva sobre o que é o Controle Social e fortalecer ainda mais a noção de Governo Aberto em Goiás, sendo, para isso, crucial atrair e engajar a população.

Para que essa mudança fosse possível, o projeto foi pensado com uma metodologia de gamificação. Associado à popularização dos videogames, esse método observa nos jogos os mecanismos de engajamento, motivação e fidelização de usuários, a partir de elementos como narrativa, sistema de *feedback*, sistema de recompensas, conflito, cooperação, competição, objetivos e regras claras, níveis, interação, entre outras atividades. Dessa forma, foi possível criar um sistema no qual os participantes pudessem visualizar o efeito de suas ações e seu desenvolvimento, assimilando o aumento de sua experiência ao longo do processo e não somente ao final. Por conseguinte, era mais fácil compreender a relação das partes com o todo, bem como visualizar suas ações e objetivos como parte de algo maior.

O Embaixadores da Cidadania foi estruturado para ter uma duração total de seis meses, com duas grandes “etapas”. Na primeira, uma Etapa Teórica, hoje chamada de Fase 1, são ofertados para os participantes cursos teóricos e atividades centrados na capacitação física, a partir de cinco módulos: Democracia e Cidadania; Transparência e Ouvidoria; Políticas Públicas; Obras Públicas; e Saúde Pública. Esses módulos, compostos por textos e vídeos, são disponibilizados em uma plataforma online de ensino.

Ao término de cada módulo, os participantes realizam atividades avaliativas, visando incluir ciclos rápidos de feedback, dividir a tarefa complexa de finalizar o curso inteiro em outras tarefas menores e incluir o erro como parte do processo de aprendizagem, permitindo que eles possam refletir sobre as questões que não conseguiram acertar e tentar novamente. Ao fim da Fase 1, o programa incentiva ainda um ciclo de recompensa, concedendo aos concluintes certificados de 50 horas emitidos pela Universidade Federal de Goiás e pontos no Programa Universitário do Bem – ProBem da Organização das Voluntárias de Goiás – OVG, parceiros da Controladoria-Geral do Estado de Goiás no Programa.

A conclusão da Fase 1 habilita o participante a seguir para a Fase 2, chamada de Etapa Prática. Nessa etapa, o participante é convidado a tornar-se protagonista de uma ação cidadã, ao aplicar os conhecimentos adquiridos na Fase 1 na prática com o uso das ferramentas de Governo Aberto disponibilizadas pela Controladoria-Geral do Estado. Essa progressão reflete a metodologia do programa, em que cada fase concluída representa um novo degrau rumo à premiação. Nos dois primeiros anos, devido à pandemia, o desafio consistia em desenvolver um projeto de impacto social que fosse capaz de influenciar positivamente a vida de, no mínimo, 15 pessoas em sua comunidade. Ao todo, dez projetos eram premiados com valores que somavam cinco mil reais.

Com o passar dos anos, essa fase ganhou ainda mais robustez, com o funcionamento mais fracionado para acompanhar a dinâmica de gamificação. Em 2025, na sua sexta edição, aqueles que concluíram o curso puderam se inscrever e submeter pré-projetos de Ação de Impacto Social. Essas ações devem ser planejadas e executadas pelos próprios embaixadores, sozinhos ou em equipe, nas áreas de Governo Aberto e Cidadania ou Saúde Pública, área temática que surgiu a partir de uma parceria iniciada com a Secretaria de Estado da Saúde (SES-GO) na edição de 2024. Os projetos submetidos durante o processo de inscrição passam por uma seleção, sendo avaliados e pontuados de 0 a 100. Aqueles que

obtiveram 70 pontos ou mais se classificaram nessa etapa, aprimorando e implementando suas ideias entre outubro e novembro.

Durante esse período, a equipe também avalia todo o processo de construção da ação. Assim, são oferecidos workshops sobre execução de projetos e sobre as temáticas do programa, que podem ser assistidos tanto ao vivo quanto posteriormente. Além disso, também são fornecidas mentorias individuais para todos os participantes, ajudando-os a adaptar suas ideias à sua realidade. A participação dos embaixadores nessas ações também passou a valer pontos, de modo a ajudá-los a simplificar suas tarefas e, principalmente, a valorizar a tentativa e o processo, em detrimento de considerar somente o resultado final. Assim, em 2025, decidiram incluir essas ações dentro do sistema de pontuação, após a equipe perceber como os projetos que tinham maior taxa de sucesso tinham se utilizado desse mecanismo, oferecido até então como uma opção a partir da demanda dos participantes.

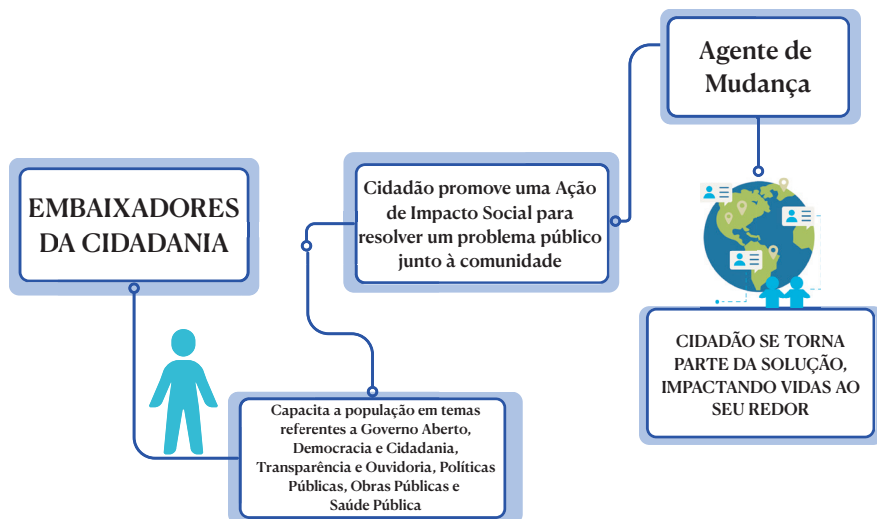
As ações realizadas nessa etapa devem ser registradas por meio de vídeos e fotos, capturando tanto o cenário inicial quanto os resultados após a intervenção. Ao final desse período, os embaixadores são avaliados com base na sua participação em mentorias e *workshops*, no relatório de resultados e nos registros visuais da Ação de Impacto. Aqui, alguns desafios afloram, principalmente ligados à inclusão digital, que se constitui, inclusive, como um dos pilares do Governo Aberto. Assim, o programa precisou se adaptar e incluir, também, materiais complementares sobre gravação de vídeo, programas de edição simples, além de capacitações em outras questões técnicas, que se demonstraram necessárias para que todos os cidadãos pudessem participar plenamente. Nesse ponto, a capacidade de adaptação da equipe é fundamental, especialmente em compreender as desigualdades de realidade dos participantes, bem como o que é necessário para que se torne possível a entrega da Ação Social de todos.

Agora, em sua sexta edição, a premiação e o sistema de recompensas foram ainda mais reforçados. Ao todo, são

premiadas vinte Ações de Impacto Social; dez da área de Governo Aberto e Cidadania e outras dez na área de Saúde Pública. Os ganhadores são premiados em dinheiro, num montante total de 120 mil reais em premiações em 2025. Além disso, os participantes que concluem a Fase 2 recebem outro certificado de 100 horas de ação de extensão, emitido pela Universidade Federal de Goiás, e mais pontos OVG, necessários para a manutenção de bolsas universitárias concedidas pelo ProBem, tópico a ser aprofundado mais adiante.

Dessa forma, é na Fase 2 que o cidadão deixa de ser um estudante para se tornar um agente de transformação. É aqui que o conhecimento sobre Governo Aberto e Cidadania, conquistado na Fase 1, sai das telas e ganha vida na comunidade, por meio da criação e execução da Ação de Impacto Social. Não se trata apenas de aplicar conceitos, mas de provar, na prática, que o indivíduo é o verdadeiro protagonista capaz de usar as ferramentas da Controladoria para resolver um problema real, concretizando, de forma vibrante e visível, o objetivo mais profundo do programa: transformar vidas e comunidades com as próprias mãos.

Em sua essência, o programa Embaixadores da Cidadania transcende o papel de um simples certificado. Ele é a materialização de uma crença inabalável no potencial de cada indivíduo para moldar o futuro, um potencial revelado pela pesquisa de 2019 e potencializado pela adversidade da pandemia de Covid-19. Ao envolver os participantes em uma jornada estratégica de gamificação, na qual cada passo, cada acerto e até mesmo cada erro são valorizados, o programa não apenas ensina sobre Governo Aberto, mas constrói uma nova cultura cívica. Mais do que formar especialistas, o Embaixadores da Cidadania acende a chama do ativismo responsável e da transparência ativa, garantindo que o conhecimento se torne ação real. Ao final, os participantes não apenas concluem um curso; eles se tornam, de fato, os agentes de mudança que suas comunidades precisam, deixando um legado palpável de transparência, participação e impacto social duradouro em Goiás.



A base legal do programa

A Controladoria-Geral do Estado de Goiás (CGE-GO) é órgão central dos sistemas de controle interno, correição, transparência e ouvidoria no âmbito do poder executivo goiano e suas atribuições normativas legitimam a execução do programa Embaixadores da Cidadania, especialmente por ser uma iniciativa voltada à promoção da educação cívica e ao fortalecimento da participação social.

A criação da Subcontroladoria de Governo Aberto e Ouvidoria Geral e, dentro dela, da Gerência de Educação Cidadã e da Superintendência Especializada em Participação Cidadã, demonstra o reconhecimento da importância estratégica de programas como o Embaixadores da Cidadania. Ainda, prevê articulações interinstitucionais e internacionais, alinhadas ao alcance do programa e reforçando o papel da Subcontroladoria na implementação de compromissos relacionados à transparência e à participação cidadã.

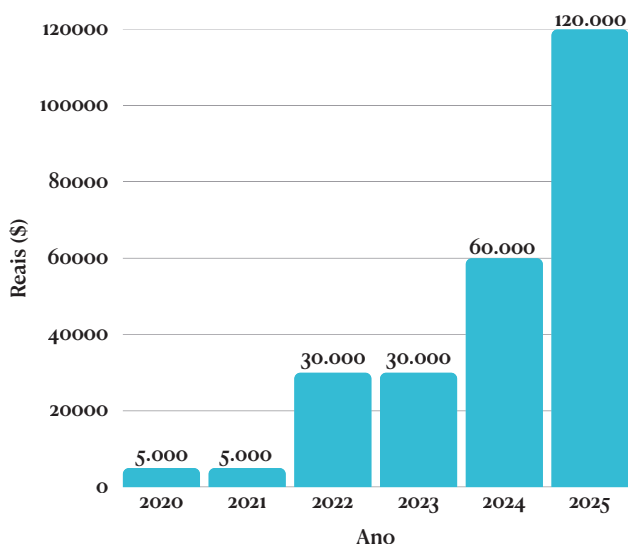
Para viabilizar a realização do programa Embaixadores da Cidadania, a CGE-GO publica, anualmente, um edital de chamamento público, convocando cidadãos interessados a participarem da iniciativa. Esse edital estabelece todas as regras que regem o programa, incluindo as fases de execução, critérios de seleção, formas de participação, premiações, certificações e demais aspectos operacionais. Além de garantir a transparência e a equidade no processo de seleção, o edital constitui parte integrante da base legal do programa, conferindo-lhe respaldo jurídico e normativo para sua execução no âmbito do poder executivo estadual.

Resultados e impacto de cada edição

O Programa Embaixadores da Cidadania segue uma trajetória contínua de crescimento, expansão e inovação desde sua criação em 2020, consolidando seu papel como uma estratégia eficaz de educação cívica e fomento ao controle social.

Ao todo, desde a primeira edição, o EC já formou mais de quatro mil embaixadores e possibilitou a realização de mais de quatrocentas Ações de Impacto Social. A premiação total foi de R\$ 5.000,00 em 2020 para R\$ 120.000,00 em 2025, um aumento de 2.300,00%. Esse crescimento em todos os aspectos é resultado de uma série de parcerias e investimentos em uma estratégia que trouxe avanços para o estado de Goiás.

Gráfico 1: Evolução do Valor da Premiação (1ª a 6ª edição)



■ 2020: A primeira edição

A criação do Embaixadores da Cidadania, como já foi dito, teve como marco a necessidade de reinvenção da gestão pública e do engajamento do cidadão diante do cenário da pandemia vivida naquele ano em decorrência da COVID-19. Diante desse contexto, a equipe da Controladoria-Geral do Estado de Goiás visualizou a importância da iniciativa ser um projeto de extensão, que buscava aplicar o conhecimento acadêmico em benefício da sociedade, promovendo a troca de saberes entre a universidade e a comunidade. Seguindo essa diretriz, todos os participantes que concluíssem a capacitação disponibilizada pelo programa Embaixadores da Cidadania receberiam um certificado de 180 horas de curso de extensão emitido pela Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia, da Universidade Federal de Goiás FACE-UFG).

O número de inscrições, 1288 (mais do que o dobro de vagas, que eram 611), superou todas as expectativas e comprovou a demanda pública por incentivo à participação direta na transparência governamental.

Com 90% das vagas disponibilizadas exclusivamente para cidadãos goianos, as demais vagas, abertas para cidadãos de demais localidades, alcançaram estados por todo o país. Ao todo, as 101 vagas foram ocupadas por cidadãos de outros 22 estados, além do Distrito Federal.

Outros aspectos interessantes da diversidade do programa são a faixa-etária, com idades entre 16 e 75 anos; a escolaridade, com níveis educacionais indo do ensino fundamental completo à pós-graduados, e a renda dos participantes, variando de nenhuma a 12 salários-mínimos. A capilaridade do programa se manteve nos embaixadores finalistas, pertencentes a 16 estados e DF.

É importante frisar que, devido às restrições decorrentes da pandemia de COVID-19, o Desafio de Impacto Cidadão proposto foi o desenvolvimento de uma ideia de projeto de impacto capaz de influenciar a vida de, no mínimo, 15 pessoas em suas comunidades. Assim, a proposta era pensar em uma solução viável para um problema identificado anteriormente a partir de sua própria experiência, ainda que ele não pudesse ser executado necessariamente devido às condições impostas pelo período pandêmico.

Na primeira edição, os 183 projetos recebidos foram compreendidos como os primeiros sinais de impacto social gerados em contextos locais diversos, que transcenderam classes sociais, gênero, raça e fronteiras estaduais. Mais do que isso, esses projetos representaram evidências de que a semente plantada pela Controladoria germinava com vigor, apontando para um horizonte em que uma rede de cidadãos empenhados em colaborar para melhorar as políticas públicas era mais do que uma possibilidade, mas uma realidade, uma demanda e uma necessidade importante, tanto do cidadão quanto do Estado.

■ 2021: A expansão internacional e reformulação

O sucesso da primeira edição criou muitas expectativas para 2021, que não decepcionou. A segunda edição incorporou novas parcerias, universidades, pessoas e, portanto, trouxe novos e maiores resultados. Dentre eles, o mais notável foi a participação de 56 participantes oriundos de países da Comunidade de Países de Língua Portuguesa (CPLP). A entrada de diferentes experiências que rompiam fronteiras possibilitou a vivência ainda mais completa do Governo Aberto em Goiás a partir de uma troca de experiências e culturas impossíveis de mensurar. Assim, ainda que a pandemia de COVID-19 permanecesse como um desafio, a criatividade e a determinação da CGE-GO continuavam a criar soluções que ampliaram a perspectiva sobre controle interno e participação de modos inéditos.

Na segunda edição, além da UFG, também foram firmadas parcerias institucionais com a Controladoria-Geral do Distrito Federal e com a Universidade de Santa Catarina, que tornou o programa um projeto de extensão de cultura política.

Em 2021 foram recebidas 988 inscrições e selecionados 678 cidadãos. Nacionalmente, o programa recebeu a participação de 18 estados mais o DF. Para além das unidades federativas do Brasil, outros quatro países se inscreveram: Angola, Cabo Verde, Timor-Leste e Guiné Bissau, sendo que um cidadão de Cabo Verde teve seu projeto entre os dez melhores da edição, demonstrando como a participação internacional se deu de forma ativa.

Em virtude da alta taxa de evasão na primeira edição, em 2021 houve a redução da quantidade de cursos oferecidos e, consequentemente, do tempo de duração total do programa, que passou de seis meses para um mês e meio.

■ 2022: A ampliação da Fase 2

A terceira edição, em 2022, teve duração de dois meses, com o recorde de 1410 inscrições e 840 cidadãos selecionados de dezoito estados e três países da CPLP (Angola, Cabo Verde e Guiné Bissau), o que representou uma ampliação de quase 200 vagas. O programa passou a ter uma plataforma própria de ensino para a execução da Fase 1, cuja essência e conteúdo que se mantiveram similares aos anos anteriores.

Para esta edição a Controladoria-Geral do Estado de Goiás optou por reformular a Fase 2. Anteriormente, a Fase 2 - Etapa Prática consistia em pensar em um problema social, sua solução e, por fim, apresentar uma ideia de projeto de intervenção para implementá-la. Já em 2022, considerando o fim da pandemia, o Embaixadores da Cidadania propôs que a execução da ação passasse a ser obrigatória. Assim, os embaixadores agora deveriam executar o seu projeto e apresentar os resultados alcançados. Para auxiliá-los com essas novas demandas, a Fase 2 também passou a contar com workshops online para esclarecer dúvidas e fomentar habilidades necessárias para o exercício do protagonismo cívico. Por isso, o programa concebia que todas as ações deveriam ser executadas pelos embaixadores, sozinhos ou em equipes montadas por eles em suas comunidades.

Embora a execução do projeto apresentasse um novo nível de dificuldade, o programa também aprimorou seu sistema de recompensas, com a ampliação da premiação para o valor de trinta mil reais, distribuídos entre as cinco Ações de Impacto Social mais bem avaliadas. Ao final, 12 estados tiveram cidadãos formados.

■ 2023: o salto no número de participantes

A edição de 2023 do Embaixadores da Cidadania representou um salto qualitativo e quantitativo inquestionável para a estratégia de Governo Aberto do estado. O interesse da sociedade atingiu

um pico notável, com 5.519 inscritos no programa (o triplo do ano anterior), um número que ressalta a busca do cidadão por conhecimento e protagonismo. Esse volume maciço, que reflete a abertura do programa à diferentes perfis de participantes, permitiu que 1.786 novos embaixadores fossem capacitados.

O aumento no número de participantes também se deve à parceria firmada com a Organização das Voluntárias de Goiás – OVG, uma vez que a participação no programa garante pontos necessários para a manutenção das bolsas universitárias concedidas pelo Programa Universitário do Bem – ProBem. Esse incentivo fortaleceu o engajamento dos bolsistas, ampliando significativamente o alcance da iniciativa.

Diante de um público tão diverso, os desafios na adaptação da metodologia aplicada no programa podem ter contribuído para que parte dos participantes não finalizasse a capacitação teórica. Apesar desse desafio, foram executadas 53 Ações de Impacto Social, que evidenciaram o valor público gerado, enriqueceram a interação entre cidadãos e governo, bem como reforçaram a legitimidade do controle social em Goiás.

Embora 2023 não tenha tido participação de países estrangeiros, o sucesso dessa edição pavimentou o caminho para a expansão recorde observada nos anos subsequentes.

■ 2024: Expansão e consolidação estratégica

A edição de 2024 do Programa Embaixadores da Cidadania representou um avanço decisivo na institucionalização e na expansão estratégica de seu impacto, solidificando sua posição como o instrumento mais robusto de educação cívica do Estado. A grande inovação reside na celebração de uma parceria estratégica com a Secretaria de Estado da Saúde (SES-GO), o que permitiu uma duplicação do escopo temático do programa. Com isso, o Embaixadores da Cidadania passou a atuar em duas áreas cruciais para a gestão pública: a tradicional Governo Aberto e Cidadania

e a nova área de Saúde Pública. Essa expansão temática reflete a capacidade do programa de adaptar a metodologia de gamificação à resolução de problemas públicos complexos, gerando o dobro de impacto potencial na comunidade. Desse modo, nesta edição, foram executadas 37 Ações de Impacto Social na área de Governo Aberto e Cidadania e outras 52 na área de Saúde Pública, totalizando 88 ações implementadas.

A premiação total foi duplicada, atingindo R\$ 60.000,00, distribuídos às dez melhores Ações de Impacto Social de cada uma das áreas temáticas, contemplando um total de 20 projetos de excelência.

Essa edição também consolidou o Embaixadores da Cidadania como uma iniciativa de alcance nacional e internacional. O programa atraiu 4.507 inscritos e certificou 1.837 embaixadores, validando a metodologia e a pertinência dos temas abordados. O Embaixadores expandiu seu alcance geográfico, com a participação de 18 estados brasileiros, além de Goiás e participantes de 12 países estrangeiros na Fase 1 (Angola, Cabo Verde, Cuba, Estados Unidos, Guiné-Bissau, Haiti, Itália, Moçambique, Timor-Leste, Togo, Uruguai e Venezuela).

■ 2025: Inovação estrutural e demanda sem fronteiras

A edição de 2025 do Programa Embaixadores da Cidadania foi o ano de maior projeção internacional desde a criação da iniciativa. Um dos fatores determinantes para esse crescimento foi a realização inédita do evento presencial do PROBEM, que potencializou o engajamento e impulsionou significativamente o número de inscrições.

Em 2025, as principais transformações concentraram-se na melhoria dos processos internos, com destaque para o aprimoramento do sistema de cadastro e da organização das planilhas de gestão, o que resultou em maior eficiência

administrativa, precisão nos dados e fluidez na comunicação entre as equipes e os participantes.

A premiação também atingiu um novo patamar. As 20 melhores Ações de Impacto Social – dez na área de Governo Aberto e Cidadania e dez na área de Saúde Pública – dividiram o montante de R\$ 120 mil.

O alcance da edição de 2025 consolidou o Embaixadores da Cidadania como uma referência global em educação para a integridade. Foram 4.198 inscritos disputando 1.500 vagas, com participantes oriundos de 15 países, além dos inscritos em vários estados do Brasil: Angola, Argentina, Cabo Verde, Colômbia, Cuba, Estados Unidos, Guiné-Bissau, Honduras, Japão, Moçambique, Portugal, São Tomé e Príncipe, Timor-Leste, Uruguai e Venezuela. No Brasil, o programa estendeu sua presença para 23 estados além de Goiás, abrangendo: Acre, Alagoas, Amapá, Amazonas, Bahia, Ceará, Distrito Federal, Espírito Santo, Maranhão, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Pará, Paraná, Pernambuco, Piauí, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Rondônia, Santa Catarina, São Paulo e Tocantins.

Ao todo, 1.344 embaixadores foram certificados por finalizaram a capacitação oferecida na Fase 1 – Etapa teórica e, destes, 327 apresentaram pré-projeto para participarem da Fase 2 – Etapa Prática: 143 na Área de Governo Aberto e Cidadania e 184 na Área de Saúde Pública.

Etapas para alcançar o nível atual

Considerando o sucesso do piloto do programa e as mudanças nas necessidades e complexidades do Governo Aberto dentro da Controladoria, o programa Embaixadores da Cidadania passou por uma série de adaptações para comportar a demanda dos cidadãos e, também, para comportar novos desafios.

Nesse sentido, em 2020, as vagas foram limitadas para que os riscos fossem mais bem administrados. Assim, das 1285 inscri-

ções, foram selecionados apenas 611 participantes (dos quais somente 10% de outras unidades federativas além de Goiás). A intenção era atender ao público-alvo definido inicialmente e garantir a efetividade das ações dentro do escopo do projeto.

Desde sua primeira versão, o programa mantinha parceria com a Universidade Federal de Goiás, por meio da Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas (FACE/UFG), na qual o programa se tornou um projeto de extensão.

A primeira edição também contava com cinco fases na primeira etapa, chamada aqui de Etapa Teórica, em que cada uma era composta por um curso teórico elaborado pela Controladoria-Geral da União (CGU), disponibilizadas na plataforma de cursos online do Ministério da Educação, o AVAMEC. Os cursos tratavam dos temas: Educação Cidadã – Ética, Cidadania e o Combate à Corrupção; Participação Social e a Atuação dos Gestores Públicos; Transparência Pública: Regulamentação da LAI e Portais de Transparência; e Capacitação para Conselheiros de Políticas Públicas; e Governo Aberto.

Essas fases eram compostas por um curso teórico, uma pílula do conhecimento, um fórum de discussão e um podcast. O curso teórico era a espinha dorsal de cada fase dentro da Etapa teórica, de modo que seu tema determinava também o conteúdo das demais atividades. As pílulas do conhecimento eram vídeos curtos, de até cinco minutos, roteirizados e estrelados por membros da Coordenação do Programa e gravados em parceria com a Televisão Brasil Central (TBC). O objetivo delas era demonstrar na prática o exercício da cidadania, fomentando a participação civil. Também eram propostas atividades opcionais relacionadas ao tema da pílula para aqueles que desejavam se engajar ainda mais. Por exemplo, na pílula de Educação Cidadã, havia a temática “O Exercício da Cidadania na Internet”, a qual continha como atividade opcional o uso do portal E-cidadania do Senado Federal.

Por fim, havia os fóruns de discussão e os podcasts. Os fóruns visavam fomentar a discussão e a troca de opiniões entre os

embaixadores, através da proposição de diferentes temas pela coordenação do programa, incluindo filmes, documentários, eventos históricos ou trechos dos próprios cursos. Já os podcasts forneciam conteúdo mais específico a partir de facilitadores, como eram chamados os profissionais especialistas nos temas dos cursos. Os embaixadores também tinham a possibilidade de interagir com os facilitadores, por meio do envio de perguntas que eram selecionadas e direcionadas a eles durante a gravação dos episódios.

Já a Etapa Prática, impactada pela Pandemia de Covid-19, consistia inicialmente em desenvolver um projeto de impacto social capaz de influenciar positivamente a vida de, no mínimo, de 15 pessoas em suas comunidades. Para isso, a fonte principal de conhecimento deveria ser a Etapa Teórica, a qual se somaria a oficinas oferecidas pela coordenação visando ajudar os participantes a pensarem, mapearem e definirem o problema e solução em sua comunidade. Para isso, o programa contou com a ajuda do PequiLab, que ofereceu e ministrou as oficinas aos inscritos.

Essa etapa também contava com outras estruturas de apoio, como o aplicativo Telegram, tutorias e a premiação. O Telegram foi utilizado tanto na Etapa Teórica quanto na Etapa Prática, sob a concepção fundamental do Embaixadores da Cidadania de que as discussões enriquecem vivências e, portanto, são tão importantes quanto os conteúdos dos cursos EAD. Assim, na Etapa Teórica, o aplicativo seria um ambiente digital que possibilitaria a comunicação e a realização de atividades pelos participantes. Para isso, os 611 selecionados foram divididos em turmas de cerca de 50 pessoas, agrupados em ordem alfabética. Desse modo, os 12 grupos eram supervisionados por tutores da UFG, que além de acompanhar os Embaixadores, também organizavam e ofereciam orientação personalizada. Esses tutores eram alunos de graduação ou de pós-graduação da universidade, com diversas formações (Administração, Relações Internacionais, Ciências Sociais etc.)

Já na Etapa Prática, os participantes foram reorganizados em novas turmas, sendo agrupados a partir da área de interesse

em desenvolver seu desafio. Desse modo, eles responderam a um formulário que possibilitou sua divisão em dez novas turmas temáticas: Assistência Social; Assistência Social II; Assistência Social III; Cultura Esporte e Lazer; Educação; Educação Cidadã; Gestão Pública; Meio Ambiente; Meio Ambiente e Infraestrutura; e Saúde Pública.

Por fim, os desafios foram encaminhados para a coordenação do programa e avaliados por uma Comissão Avaliadora composta por professores da UFG e servidores da CGE-GO, que definiram o ranking com os dez participantes a serem premiados. Essa premiação somava um total de cinco mil reais em dinheiro, doados pelo Sindicato de Gestores Governamentais do Estado de Goiás (SindGESTOR).

Dada a relevância dos resultados da edição piloto, a segunda edição foi concebida com o objetivo de ampliar o alcance e reformular as etapas para torná-las mais curtas. Desse modo, em 2021, o programa durou 48 dias, mantendo o conteúdo referente ao controle social e a etapa de Desafio.

Houve também a ampliação das vagas para além das fronteiras nacionais, com a inclusão das Embaixadas e Universidades dos países membros da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP) por meio de um convite da Universidade Federal de Goiás, que já possuía uma parceria com a comunidade. Como resultado, a segunda edição contou com 988 inscritos, dos quais 678 foram selecionados, seguindo os mesmos critérios estabelecidos no ano anterior.

Nesse ano, o programa começou a seguir uma política já presente na CGE-GO, instituindo a Gestão de Riscos como procedimento padrão para construir ações que objetivavam evitar ou controlar ameaças ao seu sucesso. Assim, a experiência do ano de 2020 possibilitou a compreensão de quatro possíveis riscos: baixo número de inscrições; alta taxa de evasão; parcerias/contratações não concretizadas; e baixo engajamento nas atividades do programa.

Diante do risco de baixo número de inscrições, a execução do programa teve caráter estratégico. A baixa adesão pode levar a atrasos na sua execução, além de diminuir o alcance dos seus impactos sociais e desperdiçar recursos públicos. Possíveis causas foram mapeadas: baixo prazo destinado às inscrições, ineficiência na divulgação ou falta de atratividade no formato do projeto. Com isso em vista, o principal foco de ação foi a criação de um plano de comunicação para gerir a divulgação. A eficiência e a efetividade em reduzir esse risco foram medidas por meio de um indicador de monitoramento, uma meta de inscritos por vagas disponibilizadas.

Foram entendidas cinco causas que poderiam levar à alta taxa de evasão: não atendimento de expectativas dos participantes, falta de apoio e interação institucional, dificuldade com as plataformas, equipe insuficiente para a condução do projeto e dados não consolidados sobre os participantes. Partindo disso, a equipe pensou em quatro estratégias de controle: conhecer o público inscrito; monitorá-lo; acompanhar o seu desenvolvimento e, por fim, manter uma comunicação contínua com ele. Esse risco também foi monitorado por meio de um indicador, calculado por meio da quantidade de desistentes pela quantidade de vagas disponibilizadas. A meta a ser atendida a fim de garantir a não materialização do risco era de 30%.

Já o terceiro risco possível era a não concretização de parcerias e contratações. Devido ao tamanho do programa e de sua estrutura gamificada, as parcerias são essenciais para garantir a sua qualidade, desde a etapa teórica com o fornecimento de conteúdos, até a etapa prática com a concessão da premiação. Por isso, a não concretização de parcerias é um risco estratégico, impactando diretamente na possibilidade de execução do Embaixadores da Cidadania. As possíveis causas para a materialização desse risco eram: falta de informação necessária para concretizar a parceria; falta de interesse do parceiro; e comunicação ineficaz com o parceiro. Como forma de controle, entendeu-se que era preciso investir no processo de venda e persuasão da parceria, o

estabelecimento de pontos comuns de controle e, por fim, documentos que firmassem formalmente as parcerias.

O último risco mapeado foi o baixo engajamento dos participantes nas atividades propostas pelo projeto. Considerando a evolução das etapas, que culminam na execução dos projetos ao fim da Fase 2, manter os participantes empenhados é essencial para o sucesso final do programa, de mobilizar a comunidade em torno do protagonismo cidadão. As causas associadas com o risco foram: falta de acompanhamento do participante; inscrições realizadas por obrigação e não por vontade própria; atividades propostas desinteressantes; e premiação desestimulante. As possíveis consequências do baixo engajamento são: não formar cidadãos engajados em controle social; qualidade ruim dos desafios entregues pelos cidadãos durante os projetos; e prejuízo à imagem da CGE e dos projetos.

Nesse sentido, o formato do programa sofreu alterações visando o seu aprimoramento. Enquanto, em 2020, o projeto teve duração de seis meses e a etapa de capacitação contou com cinco cursos na modalidade EAD; em 2021, a quantidade de cursos passou para três e a duração do projeto foi de um mês e meio. Por fim, foram criadas turmas regionais exclusivas em parceria com a Controladoria-Geral do Distrito Federal e com a Universidade Federal de Santa Catarina.

Em 2022, o programa tornava a execução da Fase 2. Assim, agora em vez de um desafio, os embaixadores deveriam ir além, executando uma Ação de Impacto Social e sendo avaliados pelos resultados apresentados.

A mudança para uma plataforma própria foi essencial para o engajamento dos participantes. A experiência das edições anteriores revelou que trabalhar com múltiplas ferramentas online dificultava o aprendizado, bem como contribuía para taxas de abandono à medida que tornava complexo o acompanhamento de todo o programa. Esse ambiente exclusivo permitiu centralizar os conteúdos, atividades e a comunicação entre a coordenação e

os participantes, promovendo maior organização e eficiência. Os módulos foram disponibilizados na Plataforma de Ensino e estruturados com textos e vídeos, proporcionando aos Embaixadores uma experiência de aprendizado aprofundada. Ao final de cada módulo, os participantes eram submetidos a uma avaliação sobre o conteúdo estudado, variando entre formulários e atividades práticas, realizadas tanto dentro quanto fora do ambiente virtual.

Em 2023, o programa manteve as estruturas estabelecidas nos anos anteriores, tendo em vista a reorganização interna para melhor abarcar os seus programas de Governo Aberto. Nesse sentido, a consolidação de projetos como o Embaixadores da Cidadania e o fortalecimento da agenda de governo aberto e participação social levaram a uma reorganização interna para ampliar a maturidade dos projetos, por meio da criação de uma nova gerência de Educação Cidadã, enquadrada dentro da Subcontroladoria de Governo Aberto e Ouvidoria Geral. Essa reorganização proporcionou equipes mais direcionadas especificamente a esse projeto, permitindo, também, maior capacidade de atendimento aos participantes.

Tendo em vista a ampliação do programa, a edição de 2024 inovou em diversos âmbitos. Com duração de quatro meses (de setembro a dezembro), o projeto teve a maior quantidade de formados em toda a sua história, certificando 1.837 embaixadores. O projeto realizou novas parcerias, incluindo, a partir desse ano, a Secretaria de Estado de Saúde de Goiás, através de sua gerência de Governo Aberto. Isso permitiu a duplicação do valor do prêmio (de R\$ 30.000 para R\$ 60.000), a criação de novos módulos e área, bem como o aumento de equipe para lidar com os inscritos. Além disso, também foi feita uma parceria com Secretaria de Estado da Infraestrutura de Goiás, a SEINFRA, que contribuiu com um módulo sobre acompanhamento de obras públicas, em aliança a um módulo próprio voltado somente para Governo Aberto. Assim, o programa passou a ter cinco módulos em sua plataforma: Demo-

cracia e cidadania; Transparência e ouvidoria; Políticas públicas; Obras públicas; e Saúde pública.

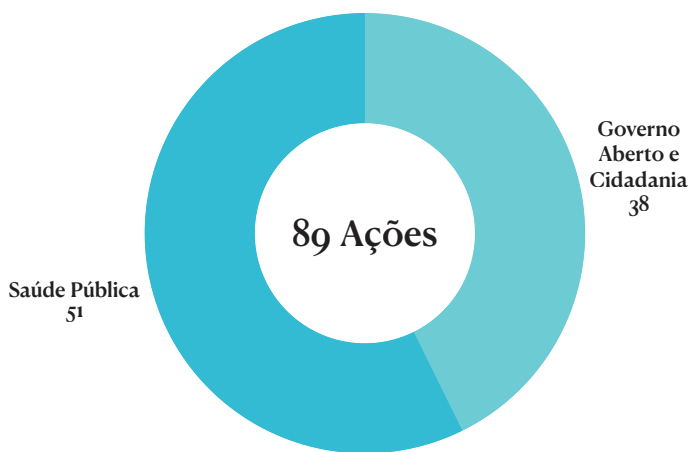
Para tornar o acesso às novas informações e módulos mais intuitivos, o Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA Moodle) foi reformulado, priorizando a clareza na navegação e a eliminação de barreiras de comunicação e localização dentro da plataforma. No site oficial, melhorias foram implementadas, incluindo: um design mais atrativo; a reformulação dos textos de apresentação do programa, incluindo informações essenciais antes ausentes; a regravação do vídeo institucional; e a adição de novas abas, como “Edições Passadas”, que permite aos participantes conhecerem ações já premiadas e consultar os e-books das edições anteriores como fonte de inspiração.

Com a entrada da SES-GO no Embaixadores, a Fase 2 se abriu para novas possibilidades a partir da ampliação da equipe, que agora poderia atender mais participantes, além de permitir a criação de uma nova área para a submissão dos projetos. Assim, as Ações de Impacto Social, que devem ser planejadas e executadas pelos próprios embaixadores, sozinhos ou em equipe, poderiam ser submetidos nas áreas de Governo Aberto e Cidadania ou Saúde Pública.

Os projetos passaram por uma etapa de seleção, sendo avaliados e pontuados em uma escala de 0 a 100, e aqueles com 70 pontos ou mais foram classificados para a fase seguinte, na qual aprimoraram e implementaram suas ideias entre os meses de outubro e novembro. As ações desenvolvidas deveriam ser documentadas com fotos e vídeos do cenário inicial e dos resultados obtidos após a intervenção. Ao final desse período, os embaixadores foram avaliados com base em seus pré-projetos, nos relatórios de resultados e nos registros visuais das Ações de Impacto.

Em 2024 foram executadas 89 Ações de Impacto, o maior número entre todas as edições do programa até então.

Gráfico 2: Ações de Impacto Social em 2024



■ Nível de maturidade

Considerando todos os avanços realizados e as percepções coletadas ao longo de todas as edições, o Embaixadores da Cidadania consolidou, em 2025, um patamar de maturidade elevado, resultado do aprimoramento constante de suas metodologias e tecnologias de gestão. Esse amadurecimento reflete diretamente em seu papel estratégico na criação de um ecossistema de governo aberto, capaz de articular diferentes atores sociais em torno da transparência, da inovação e da participação cidadã. Além disso, o programa demonstrou possuir sustentabilidade institucional e operacional suficientes para garantir uma expansão planejada, responsável e duradoura.

As parcerias institucionais, já bem estabelecidas nos anos anteriores, resultaram em maiores frutos nesta edição: a premiação este ano ganhou ainda mais corpo, dobrando de valor, novos parâmetros de gamificação e avaliação foram implementados e o número de mentorias mais que dobrou: antes mesmo do fim do período de execução, a equipe já havia realizado mais de 150 encontros.

A maturidade na gestão de riscos permitiu que a edição de 2025 alcançasse sua maior abrangência até então. Foram 4.198 selecionados, com participantes provenientes de quase todos os continentes. Além dos países da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP), o programa recebeu inscritos de outras nacionalidades, que puderam participar como ouvintes e obter o certificado da Fase 1. Assim, embaixadores foram formados na: Angola, Argentina, Cabo Verde, Colômbia, Cuba, Estados Unidos, Guiné-Bissau, Honduras, Japão, Moçambique, Portugal, São Tomé e Príncipe, Timor-Leste, Uruguai e Venezuela. No Brasil, o programa alcançou outros 23 estados, fora Goiás, consolidando sua presença nacional e internacional.

Ao todo, o programa formou mais de cinco mil embaixadores de 2020 a 2025 e possibilitou a realização de mais de quinhentas ações de impacto social até 2025. Esse sucesso consolidado do programa, conduzido pela CGE-GO, reflete não apenas a eficiência de sua execução, mas também a consolidação de um modelo sustentável de governança participativa.

O elevado nível de maturidade alcançado evidencia que o programa conseguiu estabelecer uma rede colaborativa sólida, capaz de integrar cidadãos, gestores públicos e instituições em torno de práticas efetivas de transparência, participação social e inovação cívica. Essa sinergia tem impulsionado a formação de um ecossistema de governo aberto que se retroalimenta, favorecendo o aprendizado contínuo, a troca de experiências e o fortalecimento de iniciativas locais. A estrutura de gestão e o desenho metodológico do programa demonstram sua capacidade de crescimento orgânico e sustentável, garantindo não apenas a expansão territorial e temática, mas também a perenidade de seus resultados e o amadurecimento das comunidades engajadas.

Recursos humanos e perfil dos servidores

O Embaixadores depende, desde o princípio, da interação de diversas equipes estratégicas e engajadas para acontecer, seja para garantir o atendimento a todos os participantes, seja para a produção dos recursos de capacitação e correção que serão fornecidos.

O sucesso do Embaixadores da Cidadania é impulsionado pelo reconhecimento interno da necessidade de levar as noções de Governo Aberto para além do escopo legal e obrigatório de transparência. Para os servidores da Controladoria-Geral do Estado de Goiás (CGE-GO), que idealiza e executa o programa anualmente, o programa representa uma oportunidade de inovar em suas próprias práticas de trabalho, transformando o controle social de uma exigência burocrática em uma plataforma dinâmica e colaborativa. Essa mentalidade proativa, focada na participação cidadã e na inovação, é o que garante que os valores da Open Government Partnership (OGP) sejam vivenciados e disseminados com autenticidade.

As parcerias institucionais também agregam recursos humanos necessários à execução do projeto. A parceria com a UFG foi fundamental neste sentido desde o surgimento do programa, levando em consideração o compromisso da universidade com a inovação e a ampliação de capacitações que aproximem seus estudantes das políticas públicas. Ao ser concebido como um projeto de extensão, os servidores e alunos da UFG participaram como mentores, corretores e monitores dentro do programa. Além disso, os caminhos internacionais construídos por meio dos acordos da UFG também foram essenciais para que o programa pudesse abrir suas portas para outras nacionalidades, facilitando e estimulando a troca intercontinental de experiências e saberes sobre participação cidadã.

Outro parceiro essencial é a Organização das Voluntárias de Goiás (OVG), que destina bolsas de estudos integrais e parciais a

jovens em situação de vulnerabilidade residentes em Goiás através de seu programa ProBem. Em contrapartida, o participante se compromete a participar de ações sociais, cursos de aperfeiçoamento e de experiência profissional. E o Embaixadores da Cidadania é uma das possibilidades dentro do programa.

Nesse sentido, a sinergia entre a Organização das Voluntárias de Goiás (OVG) e o programa Embaixadores da Cidadania, da CGE-GO é estratégica e mutuamente potencializadora. A OVG, com sua vasta capilaridade social, atua como a ponte que conecta o programa de transparência ao público mais vulnerável do estado, como estudantes universitários bolsistas e minorias sociais. Essa parceria garante que o tema da cidadania ativa e do controle social chegue a quem mais precisa de ferramentas de empoderamento, transformando o acesso à informação em defesa de direitos. Por sua vez, o programa Embaixadores complementa a missão da OVG, pois, ao capacitar esses jovens em transparência, ele os transforma em agentes de mudança, prontos para utilizar o conhecimento adquirido para a transformação social, indo além da assistência e promovendo a plena cidadania.

Nessa mesma linha de raciocínio, a Secretaria de Estado de Saúde (SES) se consolida como uma parceira essencial na execução, atuando em duas frentes vitais de recursos. Primeiramente, sua contribuição direta com a premiação não apenas fortalece o sistema de recompensa, mas também serve como um poderoso fator de atração e manutenção do engajamento dos participantes, motivando-os a participar e a executar suas Ações de Impacto Social. Em segundo lugar, e de forma crítica para a logística, a SES amplia a equipe de recursos humanos envolvida diretamente. A colaboração de seus servidores permite que a capacidade operacional do programa seja escalonada, tornando viável o aumento na quantidade de embaixadores capacitados e de ações mentoradas. Essa parceria é fundamental para a melhor organização e planejamento dos *workshops* e materiais comple-

mentares, garantindo a necessária inclusão e equidade no suporte oferecido a todos os participantes.

As demais secretarias do Estado de Goiás também são parceiras essenciais, atuando por meio das Gerências de Governo Aberto, que compõem a Superintendência de Governo Aberto e Participação Cidadã de cada pasta. Essa colaboração garante que o programa não seja apenas teórico, mas receba conteúdo técnico e dados especializados. Nesse sentido, a Secretaria de Estado de Infraestrutura do Estado de Goiás (SEINFRA) contribui com um módulo focado em Obras Públicas, compartilhando conhecimento detalhado sobre os painéis de acompanhamento de obras e ensinando os participantes a acessarem e interpretar essas informações estratégicas. Assim, as Secretarias transformam a transparência proativa em módulos práticos, fornecendo o conhecimento essencial para que os futuros Embaixadores possam exercer, de fato, a transparência ativa, desenvolvendo projetos de controle social robustos e fundamentados na realidade da gestão pública.

Desenvolvimento tecnológico (das tecnologias utilizadas/desenvolvidas)

O sucesso do Embaixadores da Cidadania está intrinsecamente ligado ao uso de uma plataforma de ensino própria para a capacitação e a comunicação dos participantes, uma vez que a ligação entre eles e a coordenação é totalmente online.

Inicialmente, o projeto utilizava múltiplas ferramentas digitais (como AVAMEC, Telegram, e-mail e Google Forms) para oferecer conteúdo, realizar atividades e gerenciar a comunicação. Com a experiência das primeiras edições, a coordenação percebeu que a gestão dessas diversas plataformas gerava complexidade desnecessária para o participante e influenciava negativamente a experiência de aprendizado e contribuía para o abandono do projeto.

A solução veio em 2022, quando o Embaixadores implementou sua própria plataforma de aprendizado sediada no sistema Moodle, permitindo que conteúdos, atividades e toda a comunicação entre coordenação e participantes ocorressem em um único ambiente.

Em 2024, o site do programa e o Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA Moodle) foram novamente reformulados para priorizar a clareza na navegação, tornando o acesso às novas informações e aos módulos mais intuitivos e eliminando barreiras de localização.

Na fase prática, o desenvolvimento tecnológico complementa o suporte humano para estimular o protagonismo cidadão. Embora o programa tenha centralizado seu conteúdo no Moodle, plataformas de comunicação imediata, como o Whatsapp, continuaram sendo fundamentais para a interação e suporte mais dinâmicos. Essa combinação garante que os Embaixadores tenham o suporte necessário para transformar a teoria em Ações de Impacto Social concretas e mentoradas.

Publicações em revistas, portais renomados e premiações

Ao longo dos últimos anos, diversas matérias foram publicadas a respeito das conquistas realizadas pela Educação Cidadã em Goiás. Tanto nos portais do Governo de Goiás quanto em entidades de fora, como o Conaci e Transparência Internacional Brasil, além de jornais e revistas, foram dezenas de matérias listando as conquistas de Goiás na área.



Marjorie Lynn era gerente de Controle Social da CGE-GO, entre 2020 e 2022, quando o Embaixadores da Cidadania foi criado: — O Embaixadores da Cidadania foi um divisor de águas na minha vida profissional e pessoal. Chegamos à Controladoria em 2020, em plena pandemia, com o desafio de pensar como manter viva a participação social enquanto as escolas estavam todas fechadas e o Estudante de Atitude não cabia naquele contexto. A provocação por parte do Ziller foi muito clara: o que a gente consegue fazer com participação cidadã usando só o online? Foi dessa impossibilidade que nasceu o programa, como uma resposta criativa a um cenário de crise, a resposta que deram já diz muito sobre o tipo de cidadania que o projeto queria fomentar: ativa, adaptável, capaz de encontrar caminhos mesmo em cenário adverso.

Gabriella Pio fez parte da equipe responsável pelo projeto e o assumiu a gerência com a saída da Marjorie: — É bonito ver como o projeto não foi só uma ideia de gabinete. Antes de o programa ir para a rua, houve uma pesquisa realizada com a base de usuários da Ouvidoria, perguntando se havia interesse em um curso online de cidadania, com certificação robusta. Aquele gráfico do “tenho interesse” lotado me marcou muito porque mostrava que as pessoas estavam prontas para esse tipo de formação. Não era só vontade nossa, havia uma demanda real. Esse respaldo deu ao Embaixadores uma raiz concreta: ele nasceu de dados, de escuta, de um Estado que pergunta ao cidadão se faz sentido investir naquela trilha formativa.

— Desde o início, a proposta foi muito aberta. Não era um curso fechado para um público-alvo estrito, mas uma trilha de educação cidadã em que qualquer pessoa, de qualquer idade, poderia se inscrever. A gente queria explicar o básico, mas o básico que quase ninguém domina: o que é transparência pública, o que é controle social, que instrumentos o Estado oferece para o cidadão fisca-

lizar políticas públicas, como funcionam conselhos, ouvidorias, pedidos de informação. Houve casos em que os participantes passaram a usar a Ouvidoria para acompanhar compras na Saúde, por exemplo. Ali percebi como o programa se conectava com problemas concretos da vida das pessoas. — retoma Marjorie.

— A característica mais forte do programa é a sua capacidade de evoluir, edição após edição, ouvindo o público e se adaptando. No começo, os alunos usavam a plataforma da Avamec, reaproveitando cursos já existentes, e a demanda do Embaixadores era tão grande que a plataforma “caía” o tempo todo, o que obrigou a equipe a construir, com o tempo, uma estrutura própria, com videoaulas, podcasts, lives e canais de comunicação direta com os alunos. — complementa Gabriella.

— Já na primeira edição, o Embaixadores se tornou nacional, com participantes de vários estados, e, na sequência, chegou a países de língua portuguesa como Angola, Cabo Verde, Timor-Leste e Guiné-Bissau. Foi muito chocante ouvir de alunos africanos que, em alguns países, nem existe lei de acesso à informação. Essa troca internacional escancarou o quanto o Brasil avançou em instrumentos de participação e controle social, e reforçou o propósito de fazer o cidadão usar ferramentas que, embora bem desenhadas, ainda são pouco conhecidas. A gente percebeu que o Embaixadores não era só um curso, mas um espaço de comparação de contextos, de perceber que, nesse tema de participação social, o Brasil está muito à frente e não precisa ter síndrome de vira-lata, compara ela. — rememora Marjorie.

— Os números impressionam: edições com milhares de inscritos, centenas e depois milhares de certificados, parcerias estratégicas com a UFG, com a bolsa “Universitário do Bem” e com a Secretaria de Saúde, o que possibilitou elevar os prêmios para dezenas de milhares de reais e, assim, abrir ainda mais portas para que as pessoas se engajassem. Mas o dinheiro, por maior que fosse, nunca foi o centro. O que sustentava o Embaixadores era a combinação entre um conteúdo consistente (com especialistas

da própria Controladoria e convidados), uma metodologia gamificada que estimulava ação concreta e um acompanhamento muito próximo dos participantes. — detalha Gabriella.

— O que me encanta é que a essência da metodologia se mantém: formar para depois provocar o projeto real, avaliando e premiando, mas sempre com ajustes finos a cada ano, complementa. O meu grande sonho é que projetos como Embaixadores da Cidadania e Estudante de Atitude fiquem tão fortes que se tornem quase intocáveis, que se torne um risco político mexer neles, mesmo com troca de governo. — confessa Marjorie, que emenda: — Participar desses projetos valeu muito a pena. Tudo o que provoca o cidadão a ser mais ativo, mais crítico, mais consciente de que vive em sociedade e tem deveres, não só direitos, vale o esforço. Coordenar o Embaixadores foi uma das experiências mais desafiadoras e emocionantes da minha carreira, porque me colocou em contato direto com histórias de gente real, lutando em contextos completamente diferentes, mas apostando na possibilidade de construir coletividade.

— O Ziller sempre dizia que participação social e educação cidadã são trabalhos de formiguinha. De milhares de pessoas, talvez apenas algumas se tornem ativistas ou multiplicadores, mas essas poucas trajetórias já justificam todo o esforço. Para mim, valeu a pena porque ajudou a escrever quem eu sou profissionalmente e para onde eu decidi seguir: continuar trabalhando nesse ecossistema de participação social, defendendo que o Estado não só ofereça ferramentas, mas ensine ativamente as pessoas a usarem essas ferramentas. — Gabriella finaliza com uma importante consideração.

Marjorie Lynn é formada em Gestão de Políticas Públicas e mestra em Ciências Políticas, Gabriella Pio é formada em Relações Internacionais e graduanda em Direito. Ambas trabalharam na equipe da CGE-GO responsável pela implementação dos projetos de participação social e educação cidadã no Estado de Goiás.



Participar do programa Embaixadores da Cidadania em 2025 mudou completamente a minha visão como cidadã e me transformou em uma vencedora que hoje multiplica conhecimento para os outros. Eu sou Paula Caetano Ferreira, moradora de Goiânia, formada em Administração, e mãe recente. Minha jornada começou em um momento difícil: após um relacionamento abusivo, pedi uma medida protetiva e descobri direitos que eu, mesmo com uma condição financeira razoável, nem imaginava existir. Muitas mulheres em vulnerabilidade desconhecem esses apoios governamentais, e foi isso que inspirou meu projeto "Cidadania que Acolhe", focado em vítimas de violência doméstica.

O programa me deu um norte incrível. As 150 horas de formação online, no meu ritmo, ensinaram-me a acionar o Estado, usar ferramentas digitais, ouvidorias e canais de transparência. Aprendi a buscar direitos e ser multiplicadora. As mentorias, especialmente com a Kaillany, alforam decisivas: ela me ajudou a conectar minha história pessoal ao conhecimento público, dando clareza para executar rodas de conversa e parcerias com o governo e o Tribunal de Justiça. Competindo com participantes de 15 países, troquei ideias em grupos, superei desafios e fui a única com 100% na colocação final. Foram noites sem dormir, mas sem desistir.

Hoje, continuo o projeto via OSC, ajudando mulheres e crianças, e planejo um legado duradouro. O Embaixadores me ensinou persistência, me fez uma cidadã melhor e prova que qualquer um pode fazer a diferença. Recomendo: inscreva-se, abrace as mentorias, troque ideias e vá até o fim. É transformador!

Paula Caetano Ferreira é formada em administração e moradora de Goiânia. Seu projeto “Cidadania que Acolhe”, que apoia mulheres vítimas de violência e divulga seus direitos, foi um dos vencedores da edição de 2025 do programa Embaixadores da Cidadania.



Foto 1: Premiados da Área de Saúde Pública na Cerimônia de Encerramento dos Embaixadores da Cidadania de 2025



Foto 2: Ação de impacto social _Viver e Compartilhar_, uma das campeãs do Embaixadores da Cidadania de 2025 na Área de Saúde Pública, desenvolvida com o objetivo de reduzir o isolamento social de idosos institucionalizados

Foto 3: Servidores da CGE na Cerimônia de Encerramento do Embaixadores da Cidadania de 2024



7

Da esfera estadual à municipal: A capilaridade do Programa de Compliance Público do Estado de Goiás

Arthur de Jesus Barcelos Dornas
Flori Da Costa Madureira Junior
Marcella Chaves Borges Sarto
Marco Antonio Piza Ferrari E Silva
Tiago Vieira de Oliveira Borges
Yasmin Vieira de Urzedo

Conceito

“Olhamos para o que já dava certo em casa e percebemos que a melhor inovação era simplesmente refinar essa boa prática”.
autor desconhecido

■ A necessidade do Programa de Compliance Público Municipal

A construção de uma cultura orientada pelos princípios de gestão de riscos, ética, transparência, integridade e eficiência dentro do serviço público é um desafio complexo. No imaginário popular brasileiro, o servidor público muitas vezes é associado à ineficiência e ao desleixo, uma percepção alimentada pelas mazelas da corrupção no país. Essa visão é reforçada pela ideia de que todos irão seguir o chamado “jeitinho brasileiro”, que, de maneira geral, representa a prática de burlar regras e buscar vantagens pessoais por meio de atalhos e artimanhas, em prejuízo da ética e do bem coletivo.

No contexto das atividades estatais, a percepção distorcida da sociedade sobre o servidor público é especialmente prejudicial, pois o servidor é responsável por servir ao interesse coletivo, assegurar direitos, garantir acesso a serviços e atuar com ética, legalidade e transparência. Na realidade da maioria dos municípios brasileiros, a qualidade do serviço público é fortemente impactada por problemáticas estruturais da sociedade, como a desigualdade socioeconômica, a precariedade da educação, a baixa produtividade e a burocracia ineficiente. No estado de Goiás, essa situação não é diferente.

Um dos mecanismos para superar esse quadro vem através da aplicação das ferramentas de compliance no setor público.

Visando oferecer ferramentas que auxiliassem os municípios a enfrentar esses desafios, o Governo do Estado de Goiás, por meio da Controladoria-Geral do Estado (CGE-GO), lançou, em 2022, o Programa de Compliance Público Municipal (PCM).

Seu objetivo é apoiar os municípios goianos na capacitação de servidores, bem como na elaboração e implementação de procedimentos e práticas para aprimorar a gestão e governança dos municípios alinhados às boas condutas nacionais e internacionais de compliance público.

As atividades do PCM estão organizadas em três eixos principais: Gestão de riscos; Ética; e Transparência/Ouvidoria. Cada eixo contempla atividades específicas e capacitações online individuais, permitindo que os servidores adquiram conhecimentos teóricos de forma estruturada, gratuita, promovida pelos servidores da CGE-GO e do Tribunal de Contas dos Municípios do Estado de Goiás – TCM-GO.

Para tornar essa jornada mais atrativa, o PCM adota a dinâmica de gamificação como abordagem central na execução de suas atividades. Essa estratégia promove uma competição saudável entre os municípios participantes, incentivando o engajamento e a superação de desafios. Mais do que um conjunto de regras ou treinamentos estáticos, o PCM foi concebido como uma experiência envolvente, que valoriza a participação ativa dos servidores municipais.

A participação no programa é feita de forma voluntária e o número de adesões de municípios vem aumentando a cada edição. Por Goiás ser o sétimo estado com maior número de municípios no país, é natural que existam diferenças significativas entre as cidades, seja em território, população ou capacidade econômica, o que pode gerar desafios de equilíbrio na execução do programa. Para lidar com essas diferenças, os municípios participantes são agrupados conforme o porte populacional.

Para ilustrar a assimetria existente entre os municípios goianos, podemos comparar duas cidades: a capital Goiânia, com mais de

um milhão de habitantes, e Anhanguera, o menor município do estado, com menos de mil moradores. Garantir a participação equitativa de ambos exige a criação de mecanismos que respeitem suas particularidades, tornando as edições do PCM um processo contínuo de evolução e ajustes.

Durante a execução do programa é disponibilizado aos municípios o selo “Compliance em Construção”, para que possam compartilhar esse momento com a população e mostrar que a administração municipal está comprometida em buscar uma gestão pública mais eficiente, ética, transparente e participativa. Cada atividade concluída gera pontos e incentiva a continuidade até a etapa final, quando são entregues os selos do Programa de Compliance Municipal. São eles: Diamante, Ouro, Prata e Bronze. Além do reconhecimento simbólico realizado através dos selos, a edição de 2025 trouxe como novidade a premiação de R\$ 800 mil em equipamentos de informática a ser distribuído entre os 3 municípios que obtiverem o melhor desempenho nas cinco categorias, fortalecendo ainda mais a capacidade de gestão dos premiados.

■ Origens do PCM

“Ninguém vive na União ou no estado. As pessoas vivem no município.”

Montoro, Franco

Inspirado diretamente pelo Programa de Compliance Público do Poder Executivo Estadual (PCP), que fora instituído pelo Decreto nº 9.406, de 18 de fevereiro de 2019, o PCM foi criado com o mesmo propósito de fortalecer a integridade na gestão pública.

Para alcançar esses objetivos, o PCP oferece consultorias e apresenta aos entes da administração pública, direta e indireta,

exemplos de ferramentas, metodologias e boas práticas nacionais e internacionais. O programa também promove a educação preventiva, capacitando servidores para reduzir a necessidade de punições e assegurar que os atos de gestão estejam alinhados aos padrões morais e legais.

■ **Parcerias e cooperação institucional**

O Programa de Compliance Público Municipal (PCM) nasceu com o propósito de fortalecer as boas práticas na administração pública e difundir a cultura da transparência e da integridade em todo o território goiano. Desde sua criação, a Controladoria-Geral do Estado de Goiás (CGE-GO) reconheceu que esse objetivo só seria possível por meio da cooperação. Por isso, o PCM foi concebido como uma política pública colaborativa, construída com o apoio de instituições que compartilham da mesma visão de governança e compromisso com o interesse público.

■ *Federação Goiana de Municípios (FGM)*

Como a adesão ao PCM é voluntária, uma das primeiras tarefas da equipe da CGE-GO foi sensibilizar os gestores municipais sobre a importância do programa. Para isso, a parceria com a Federação Goiana de Municípios (FGM) foi essencial desde a primeira edição.

Formalizada pelo Acordo de Cooperação Técnica nº 1/2022 – CGE-GO, essa colaboração teve como foco a divulgação do programa e de seus resultados, o apoio em demandas logísticas e estruturais, a produção de um documentário sobre a experiência dos municípios e a realização conjunta do evento de encerramento de cada edição.

■ *Tribunal de Contas dos Municípios do Estado de Goiás (TCM-GO)*

A parceria com o Tribunal de Contas dos Municípios do Estado de Goiás (TCM-GO) foi formalizada por meio do Termo de Cooperação Técnica nº 1/2021 – CGE/GO. O Tribunal tem contribuído significativamente com o programa, disponibilizando servidores para atuarem como consultores, colaborando na elaboração do conteúdo técnico, na estruturação dos cursos e na oferta da plataforma de ensino utilizada pelos servidores municipais. Essa cooperação tem sido essencial para assegurar a consistência técnica das capacitações e fortalecer a base conceitual do programa.

■ *Agência de Fomento de Goiás – GoiásFomento*

Outro parceiro importante na edição piloto do PCM foi a Agência de Fomento de Goiás (GoiásFomento), que firmou com a CGE o Termo de Cooperação Técnica nº 16/2022 – CGE-GO.

A agência atuou na divulgação do programa, na comunicação dos resultados e no custeio da Imersão PCM, um momento especial de integração entre a equipe da CGE-GO e representantes dos municípios participantes, destinado à troca de experiências e à avaliação das ações realizadas.

No âmbito do programa, foi incentivada a adesão dos municípios à REDESIM, coordenada pela Junta Comercial do Estado de Goiás (JUCEG). O apoio da GoiásFomento permaneceu até o encerramento da primeira edição.

A base legal do PCM

A atuação da CGE-GO na implementação e coordenação do Programa de Compliance Público Municipal está amparada por diversas disposições do Decreto nº 10.391, de 12 de janeiro

de 2024, que aprova o Regulamento da CGE-GO e define suas competências e estrutura organizacional.

Essa previsão confere à CGE-GO a atribuição formal de atuar como órgão central na disseminação e suporte à implementação de práticas de integridade e conformidade administrativa, inclusive junto aos municípios que aderem voluntariamente ao programa.

Além disso, unidades da CGE-GO possuem atribuições diretamente relacionadas à execução do PCM. A Subcontroladoria de Governo Aberto e Ouvidoria Geral é responsável por promover a transparência ativa e a participação cidadã, elementos essenciais para o fortalecimento da cultura de integridade nos municípios. Já a Gerência de Educação Cidadã tem como missão fomentar a educação para a cidadania e a integridade, por meio de ações educativas e de sensibilização voltadas à sociedade e aos servidores públicos, sendo peça-chave na disseminação dos valores do programa.

Nesse contexto, importante ainda destacar que a realização do PCM e sua consolidação como política pública estadual contribuíram diretamente para as alterações promovidas pelo novo regulamento da CGE-GO, promovendo uma reestruturação institucional que reflete o fortalecimento das ações de integridade e participação cidadã.

Portanto, o Programa de Compliance Público Municipal é uma iniciativa institucionalizada que permite à CGE-GO exercer papel indutor e articulador da cultura de integridade nos municípios goianos. Sua implementação é realizada por meio de parcerias, capacitações, mentorias e instrumentos de cooperação técnica, respeitando a autonomia municipal e promovendo a conformidade administrativa com padrões éticos, legais e de boa governança.

■ Dos instrumentos legais necessários para realização do PCM

A adesão ao Programa de Compliance Público Municipal é voluntária. Para viabilizar a participação, a Controladoria-Geral do

Estado de Goiás publica, anualmente, um edital de chamamento público, convocando os municípios interessados e estabelecendo as diretrizes, as normas e as atividades a serem realizadas na respectiva edição do programa.

Dentre as regras previstas no referido edital, é necessário que os municípios selecionados formalizem a adesão por meio da assinatura de um Termo de Cooperação Técnica celebrado com a CGE-GO e com o TCM-GO. Esse termo dispõe sobre os compromissos e responsabilidades na implementação do PCM. Além disso, é necessário que o município publique um decreto instituindo o programa localmente e criando o Comitê de Compliance Público Municipal, composto pelo prefeito e pelos secretários municipais.

Outro instrumento essencial também disposto no referido regulamento é a portaria municipal que institui o Escritório de Compliance, responsável pela execução do programa no âmbito local. Esse escritório é formado pelo coordenador-geral do PCM no município e pelos coordenadores de cada eixo temático: Gestão de Riscos, Ética, Transparência e Ouvidoria.

Esses instrumentos são fundamentais para estabelecer as bases legais e operacionais do programa, além de reforçar o comprometimento institucional dos municípios participantes. A partir dessa estrutura, a coordenação estadual do PCM estabelece uma ponte técnica com os entes municipais, criando pontos focais que facilitam a comunicação, o acompanhamento e o suporte contínuo à implementação das ações de integridade.

Etapas para alcançar a maturidade

Cada etapa do PCM, desde a elaboração do edital até o evento de encerramento, é planejada com objetivos específicos e conta com instrumentos próprios para alcançar os resultados esperados.

Da primeira edição, em 2022, até a edição atual, em 2025, muitos processos foram testados, riscos mapeados e atividades

documentadas. Entre erros e acertos, o programa vem se consolidando como um espaço de aprendizado contínuo, buscando sempre o aperfeiçoamento da gestão pública e o fortalecimento da cultura de integridade e transparência nos municípios participantes. A seguir, apresentamos como essa estrutura foi organizada e aperfeiçoada ao longo das edições.

■ Governança e cultura

O Programa de Compliance Público Municipal (PCM) nasceu a partir dos bons resultados alcançados pelo Programa de Compliance Público (PCP) no âmbito do Governo do Estado de Goiás. Inspirado nessa experiência bem-sucedida, o PCM foi idealizado para levar aos municípios goianos as práticas e ferramentas de integridade, transparência e gestão ética que se consolidaram no estado.

Desde sua criação, o programa conta com o apoio direto da alta gestão da Controladoria-Geral do Estado (CGE-GO). O secretário-chefe à época e, também, seu sucessor mantiveram o compromisso de garantir a execução anual do programa, assegurando estrutura, equipe e recursos necessários para sua continuidade e aperfeiçoamento.

Atualmente em sua quarta edição, o PCM já integra o planejamento permanente das ações anuais da CGE-GO, contando com uma equipe técnica exclusiva para sua execução. Esse comprometimento institucional demonstra que o programa ultrapassou o caráter de projeto-piloto e se consolidou como uma iniciativa estruturante da política de integridade pública em Goiás.

■ Maturidade e evolução da gestão do programa

Nos primeiros anos do PCM, os controles e registros das atividades eram realizados de forma simples, por meio de formulários no Google Forms e planilhas eletrônicas. Esse formato atendia

bem a um programa em fase inicial, com número reduzido de participantes e processos ainda em construção.

Com o crescimento do programa e o aumento da complexidade das informações, tornou-se necessária uma gestão mais estruturada e eficiente dos dados, tanto para o acompanhamento interno pela equipe da CGE-GO, quanto para a prestação de informações aos municípios participantes.

Durante as edições seguintes, o PCM passou a apresentar dados e resultados por meio de painéis de Business Intelligence (BI), permitindo visualizar a trajetória de cada município e o desempenho nas atividades de forma mais clara e estratégica. Embora o uso de planilhas e softwares de tabulação ainda seja parte do processo de coleta e organização, a gestão das informações passou a ser feita de maneira profissional e integrada, resultado direto da capacitação técnica da equipe. Essa evolução trouxe maior agilidade, precisão e segurança no acesso aos dados, reduzindo significativamente os riscos de perda de informações.

Na edição de 2025, essa maturidade alcançou um novo patamar com a implantação de um sistema próprio de cadastro, utilizado na fase de inscrição dos municípios. O sistema se tornou também a porta de entrada para o acompanhamento do progresso de cada participante, tanto pelos mentores quanto pelos responsáveis municipais.

A iniciativa foi um sucesso e demonstrou o potencial de digitalização e centralização do gerenciamento do programa. O objetivo para a próxima edição é aperfeiçoar essa ferramenta, ampliando suas funcionalidades e consolidando o PCM como uma experiência de governança pública moderna, tecnológica e transparente.

Recursos humanos e perfil dos servidores

O sucesso do Programa de Compliance Público Municipal (PCM) não depende apenas da adesão dos municípios participantes, mas também da atuação de uma equipe multifuncional dedicada à sua

implementação. Esses recursos humanos são provenientes tanto da Controladoria-Geral do Estado (CGE-GO) quanto do Tribunal de Contas dos Municípios do Estado de Goiás (TCM-GO), desdobrando-se em dois núcleos principais: a equipe de gestão do programa e a rede de consultores.

A equipe de gestão do programa está alocada na Gerência de Educação Cidadã, unidade que integra a Subcontroladoria-Geral de Governo Aberto e Ouvidoria da CGE-GO. O perfil dos servidores dessa gerência é orientado pela gestão de projetos e pela expertise em Governo Aberto, com atribuições que envolvem a elaboração da metodologia do programa, a produção de materiais didáticos e a coordenação dos cronogramas de execução.

A rede interinstitucional de consultores, um dos grandes diferenciais do PCM, complementa essa estrutura. Composta por servidores altamente especializados da CGE-GO e do TCM-GO, eles atuam como consultores diretos dos municípios, desempenhando papel essencial na disseminação de conhecimento e na orientação técnica personalizada e funcionam como agentes multiplicadores, capacitando as prefeituras, muitas vezes com equipes reduzidas, a implementar de forma efetiva as ações do programa e fortalecer a cultura de integridade na administração pública local. Além disso, os cursos de capacitação oferecidos pelo programa contam com aulas ministradas por profissionais das duas instituições.

O desenvolvimento tecnológico do programa

As tecnologias empregadas na execução do Programa de Compliance Público Municipal (PCM) foram selecionadas com base em critérios de acessibilidade, eficiência e baixo custo operacional, de modo a viabilizar sua adoção mesmo por municípios com recursos e equipes técnicas mais limitadas.

No site oficial da Controladoria-Geral do Estado de Goiás, o PCM tem uma página dedicada exclusivamente ao programa.

Nesse espaço, o cidadão encontra informações detalhadas sobre o PCM, incluindo todas as edições anteriores, e-books que consolidam os resultados e aprendizados do programa, documentos de cada edição, a equipe responsável pelo projeto e informações da edição atual, como cronograma de atividades, modelos de documentos, links de acesso ao painel de acompanhamento dos municípios e à plataforma de aprendizagem do TCM-GO, onde os participantes realizam suas capacitações.

A espinha dorsal da gestão das atividades executadas pelos municípios no âmbito do programa é sustentada pelo ecossistema Google Workspace, com destaque para o Google Drive e as Planilhas Google. Cada município participante possui uma pasta própria no Drive, utilizada para o envio de produções, o registro de fotos e vídeos das ações realizadas e o acesso a modelos de documentos normativos, como o Código de Ética, elaborado e disponibilizado pela equipe da CGE-GO. As Planilhas Google são, por sua vez, essenciais para o monitoramento do progresso de cada município na execução das atividades do programa.

A comunicação é viabilizada principalmente por meio do WhatsApp, ferramenta que se destaca pela proximidade e agilidade, permitindo interação rápida entre todos os participantes do programa. São mantidos grupos específicos por município, compostos pelos responsáveis pela condução das ações locais, pela equipe de gestão do programa e pelos consultores, garantindo suporte direto e orientação contínua. Além disso, cada eixo possui um grupo que reúne todos os consultores, voltado ao alinhamento estratégico, à troca de experiências e à coordenação das atividades em todo o programa. Complementarmente, a ferramenta Canva é amplamente utilizada na criação de artes digitais, que são compartilhadas nos grupos para reforçar prazos, divulgar informações, apoiar a execução das atividades e engajar os servidores municipais.

O ponto de maior inovação tecnológica introduzido nas edições mais recentes do programa é o sistema de acompanhamento de

performance municipal, desenvolvido em Power BI. Essa ferramenta centraliza os dados coletados e oferece aos gestores municipais e à equipe do PCM uma visualização clara e objetiva do progresso de cada participante. O painel apresenta indicadores detalhados sobre o cumprimento das atividades (entregues no prazo ou não), o número de servidores capacitados e a pontuação obtida em cada tarefa. Essa solução representa um aperfeiçoamento substancial, ao transformar dados de execução em informação estratégica de fácil interpretação e uso prático.

Divulgação e premiações

A divulgação do Programa de Compliance Público Municipal tem ocorrido de forma consistente por meio dos canais oficiais de seus parceiros – o Tribunal de Contas dos Municípios do Estado de Goiás (TCM-GO) e a Federação Goiana de Municípios (FGM) – além das redes institucionais dos municípios participantes, que compartilham ações, resultados e marcos de implementação. Essa ampla disseminação reforça a capilaridade do PCM e demonstra o compromisso dos entes municipais com a adoção formal de práticas de integridade.

Entre os reconhecimentos recebidos, destaca-se o prêmio na categoria “Escolha do Público” do 27º Concurso Inovação no Setor Público, promovido pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). Concedido em 2023, o prêmio expressa o reconhecimento social ao impacto positivo do PCM – em conjunto com o Programa de Compliance Público Estadual (PCP) – na promoção de valores éticos entre servidores, no fortalecimento da transparência institucional e na melhoria da qualidade dos serviços públicos.

Em 2024, o PCM também foi apresentado no 7º Congresso Nacional dos Auditores de Controle Externo (CONACON), pelo auditor de controle externo do TCM-GO e consultor da iniciativa, Jorge Édipo. Na ocasião, ressaltou-se que o programa busca assegurar gestões municipais éticas, transparentes e alinhadas à

legalidade, fortalecendo a governança e a gestão de riscos. Destacou-se, ainda, o caráter pedagógico do PCM, voltado à orientação das administrações locais e à consolidação de uma cultura de governança responsável e sustentável.

Em 2025, o Programa de Compliance Público Municipal (PCM) foi apresentado no XXI Encontro Nacional de Controle Interno, realizado em Goiânia. O evento foi uma oportunidade para compartilhar a iniciativa com representantes de outros entes federativos, ampliando a visibilidade do programa em nível nacional.

Retrospectiva, resultados e impactos

O Programa de Compliance Municipal (PCM), atualmente em sua quarta edição, consolidou-se como parte estruturante do ecossistema de governança, transparência e integridade pública no Estado de Goiás, coordenado pela Controladoria-Geral do Estado de Goiás (CGE-GO). Desde a edição piloto, em 2022, o programa foi desenhado para apoiar as prefeituras goianas na implantação de práticas de ética, gestão de riscos, governo aberto e fortalecimento institucional, articulando-se com iniciativas mais amplas da CGE-GO e com programas de parceiros estratégicos como o Tribunal de Contas dos Municípios de Goiás (TCM-GO), a Federação Goiana de Municípios (FGM) e a GoiásFomento, além da conexão com agendas nacionais e internacionais de transparência e governo aberto.

Em sua concepção geral, o PCM se estrutura em eixos temáticos e em fases bem definidas. Os eixos centrais – governo aberto e participação cidadã, ética e gestão de riscos – orientam tanto o conteúdo das capacitações quanto as atividades práticas a serem implementadas nas prefeituras.

Desde o início, os municípios são categorizados pelo porte populacional, de modo a assegurar uma competição equilibrada e permitir metas proporcionais de servidores capacitados, associadas à lógica de pontuação do programa.

A trajetória de cada município no programa passa, em linhas gerais, por uma fase de seleção, em que questionários de identificação e seleção permitem conhecer o perfil institucional, a motivação para aderir ao projeto e a capacidade de execução; por uma fase de adesão, formalizada por meio do Termo de Cooperação Técnica (TCT), em que são enviados documentos institucionais e definidos os Escritórios de Compliance; pela certificação dos servidores responsáveis pelos eixos, com cursos mais intensivos e oficinas ao vivo; pela capacitação ampliada dos demais servidores, com cursos online de acesso livre, geralmente ofertados na plataforma da Escola de Contas do TCM-GO; e pelas atividades de implementação dos mecanismos e ferramentas apresentados ao longo da execução do programa.

■ A primeira edição

A primeira edição, realizada em 2022 após lançamento em dezembro de 2021 no Encontro Anual dos Gestores Municipais, teve caráter piloto e foi decisiva para consolidar a metodologia do PCM e testar instrumentos, rotinas e formatos de interação com os municípios. A CGE-GO liderou a coordenação, articulando três parceiros centrais. O TCM-GO contribuiu por meio de sua Escola de Contas, oferecendo a plataforma de cursos online utilizada para as capacitações e apoiando tecnicamente a elaboração do modelo de Código de Ética, bem como o desenvolvimento de atividades vinculadas ao eixo de gestão de riscos, em consonância com seu papel institucional de induzir boas práticas de controle e governança no âmbito municipal. A FGM, por sua vez, atuou como parceira de mobilização e fortalecimento da adesão: apoiou a divulgação, cedeu espaços para eventos presenciais e utilizou sua capilaridade como entidade representativa dos municípios para incentivar a participação das prefeituras, em alinhamento com sua agenda de fortalecimento da gestão municipal. A GoiásFomento, instituição vocacionada a apoiar o desenvolvimento econômico e a modernização dos entes locais,

colaborou com a divulgação do programa e financiou a imersão de encerramento, permitindo que o evento de fechamento da edição piloto funcionasse também como uma espécie de laboratório de avaliação qualitativa, do qual se extraíram aprendizados para o aprimoramento das edições seguintes.

Nessa edição inaugural, foram ofertadas quarenta vagas, das quais dezoito municípios foram selecionados e treze concluíram o ciclo, além da participação da Companhia de Urbanização de Goiânia (Comurg) como ouvinte, fato que sinalizou o potencial de expansão futura do programa para empresas públicas. A categorização dos municípios foi feita com base no Censo Demográfico de 2010, por ausência, à época, de dados consolidados do Censo 2022, distribuindo os participantes em quatro categorias populacionais.

Os municípios concluintes da primeira edição do PCM (2022) foram Bela Vista de Goiás, Buriti Alegre, Campos Verdes, Cidade Ocidental, Flores de Goiás, Goianésia, Goiânia, Inhumas, Itapuaranga, Quirinópolis, Rio Quente, Senador Canedo e Vianópolis.

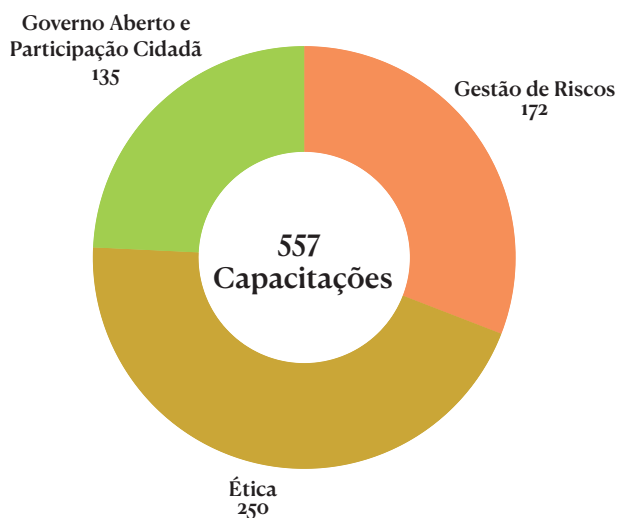
As atividades dos eixos buscaram, entre outros objetivos, aproximar a legislação local das boas práticas de governança adotadas pelo Governo Estadual, com um destaque especial para o eixo de transparência, que incentivou a regulamentação da Lei de Acesso à Informação (LAI) nas prefeituras. Ao final, doze dos treze municípios concluintes tinham sua LAI devidamente regulamentada, o que foi considerado um marco expressivo. Somaram-se a isso mais de 550 servidores capacitados e a realização de pesquisas de avaliação de qualidade (diagnóstica, de satisfação por eixo e de avaliação final), que permitiram à CGE-GO medir o impacto do programa, ajustar conteúdos e aperfeiçoar processos.

A edição piloto também testou atividades complementares que se tornariam referências posteriores, como visitas presenciais às cidades interessadas antes da assinatura dos TCTs, reuniões periódicas chamadas “Pontos de Controle” para acompanhar os avanços e desafios em cada município e a Imersão PCM, realizada em Caldas Novas, após o fim das atividades do programa.

Nessa imersão, que contou com palestras, rodas de conversa e debates, os servidores municipais e representantes da CGE-GO e dos parceiros puderam avaliar acertos, dificuldades e propor melhorias, ao mesmo tempo em que se enfatizava a ideia de que o término do ciclo formal do programa não significava o fim das práticas de integridade, mas sim a sua consolidação como rotina administrativa e elemento da cultura organizacional das prefeituras.

A primeira edição terminou com um evento de premiação, entrega de selos de Compliance e reconhecimento público dos municípios destaques, o que ajudou a reforçar, perante a população, o compromisso das gestões com a ética, a transparência e a responsabilidade

Gráfico 1: Capacitações por Eixo Temático - 2022 (13 Municípios)



■ A segunda edição

A segunda edição, em 2023, foi marcada pela expansão, tanto em número de interessados quanto em sofisticação metodoló-

gica. As inscrições foram abertas em março, novamente com meta inicial de quarenta vagas, mas o sucesso da edição anterior levou a uma demanda superior: sessenta e um municípios manifestaram interesse, cinquenta e oito foram pré-selecionados e cinquenta e sete chegaram a ser selecionados, dos quais trinta e oito assinaram o Termo de Cooperação e trinta e três efetivamente participaram das atividades. Manteve-se a estrutura básica criada na primeira edição, incluindo a categorização por população, mas o programa avançou em direção a uma maior densidade técnica e operacional.

A parceria com o TCM-GO e a FGM foi reafirmada, com o Tribunal disponibilizando novamente o ambiente virtual da Escola de Contas, ampliando os cursos assíncronos e oferecendo consultorias especializadas aos municípios, e a FGM continuando a mobilizar os gestores, incluir o PCM em sua agenda de apoio institucional e facilitar a realização de eventos e atividades conjuntas.

O sucesso da iniciativa também passou a dialogar com agendas nacionais: a lógica de transparência, LAI, ética e controle social trabalhada pela CGE-GO e seus parceiros se aproximava de programas de governo aberto e de inovação em gestão pública estimulados por órgãos federais e por redes de integridade, o que mais tarde se refletiria na interação com a Controladoria-Geral da União (CGU) e com a Open Government Partnership (OGP).

Uma novidade central da edição de 2023 foi a incorporação sistemática de consultorias, em parceria com o TCM-GO. Sete servidores – um da CGE-GO e seis do TCM – foram destacados para acompanhar os municípios durante a execução do programa, realizando ao todo 256 consultorias, das quais trinta ocorreram presencialmente.

Em paralelo, foi criado o “Sistema de Acompanhamento das Ações”, um painel de monitoramento que permitiu aos municípios visualizarem seu progresso e à equipe do programa acompanhar o cumprimento das atividades, ferramenta que se tornaria parte permanente das edições seguintes. Do ponto de vista

das capacitações, mantiveram-se os cursos assíncronos (com duração de vinte horas) e um treinamento em compliance com 120 horas direcionado aos membros indicados pelos Escritórios de Compliance. Os eixos passaram a ser explicitados como, gestão de riscos, ética e transparência/ouvidoria, refletindo um aprofundamento da abordagem sobre transparência ativa, canais de participação e ouvidoria.

Os resultados da segunda edição foram expressivos: 2.441 servidores públicos participaram das capacitações e, em comparação com 2022, observou-se um grande aumento no número de capacitados por eixo, com crescimento superior a 300% em gestão de riscos, 415% em ética e cerca de 580% em transparência. Aproximadamente 70% dos municípios participantes nas duas primeiras edições elaboraram seus próprios códigos de ética e cerca de 90% concluíram o programa com a LAI regulamentada. A edição terminou com evento de encerramento e premiação, reconhecendo três municípios por categoria conforme seu desempenho.

Os 33 participantes concluintes da segunda edição foram: Abadia de Goiás, Águas Lindas de Goiás, Alexânia, Alto Horizonte, Amaralina, Anápolis, Anhanguera, Baliza, Caldas Novas, Catalão, Chapadão do Céu, Corumbá de Goiás, Damianópolis, Divinópolis de Goiás, Flores de Goiás, Goiandira, Goianira, Iporá, Itapirapuã, Jandaia, Jaraguá, Marzagão, Matrinchã, Nerópolis, Padre Bernardo, Palestina de Goiás, Pirenópolis, Pires do Rio, Porangatu, Porteirão, Quirinópolis, Rio Verde e Senador Canedo. Vale destacar a participação do município de Itapecuru-Mirim (MA) como ouvinte.

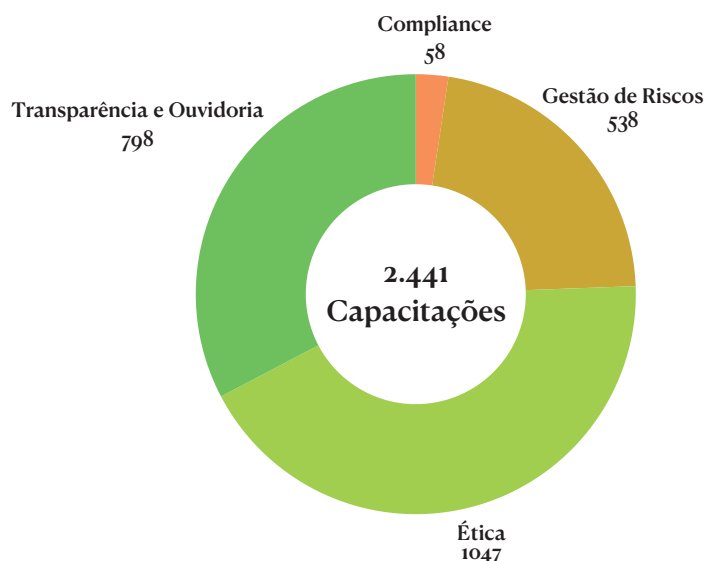
Os três melhores desempenhos por categoria populacional, entre os concluintes, foram:

- Categoria I (até 10 mil hab.): Alto Horizonte (1º), Baliza (2º), Jandaia (3º);

- Categoria II (até 50 mil hab.): Nerópolis (1º), Alexânia (2º), Padre Bernardo (3º);
- Categoria III (até 150 mil hab.): Goianira (1º), Caldas Novas (2º), Quirinópolis (3º);
- Categoria IV (acima de 150 mil hab.): Rio Verde (1º), Anápolis (2º), Águas Lindas de Goiás (3º).

O impacto simbólico e institucional foi reforçado pela premiação do PCM no 27º Concurso de Inovação no Setor Público, promovido pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), na categoria de votação popular, o que projetou o programa nacionalmente e estabeleceu um diálogo entre a CGE-GO e programas de inovação em gestão pública coordenados por órgãos federais e por escolas de governo.

Gráfico 2: Capacitações por Eixo Temático - 2023 (33 Municípios)



■ A terceira edição

Com o êxito das duas primeiras edições, a terceira edição, em 2024, trouxe um desafio particular: a realização do programa em um ano eleitoral. Em função das restrições legais impostas pelo calendário eleitoral e do aumento da demanda sobre os servidores municipais, foi necessário condensar o PCM em um período curto, de 3 a 28 de junho, e reduzir o número de vagas para trinta municípios.

A parceria interinstitucional – CGE-GO à frente, com TCM-GO e FGM – foi mantida, com o Tribunal novamente apoiando na formação e na consultoria e a Federação se encarregando da mobilização e apoio às prefeituras. Uma pesquisa anônima com municípios que já haviam participado ou tinham interesse em participar, por meio do formulário “Pensando o PCM 2024”, orientou ajustes de metodologia e seleção de atividades prioritárias, garantindo que, mesmo com o tempo reduzido, o programa continuasse relevante e aderente à realidade local.

A **terceira edição** manteve os três eixos centrais – gestão de riscos, ética e transparência/ouvidoria – mas com foco em capacitações online mais enxutas, mentorias coletivas e individuais e atividades práticas de rápida implementação. Foi também nesse ciclo que se introduziu, de forma estruturada, o sistema de selos de Compliance, alinhado a modelos utilizados por entidades de controle, como a Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil (ATRICON), permitindo reconhecer o desempenho dos municípios em faixas de resultado. Os municípios passaram a ser avaliados pela pontuação obtida em cada eixo e pela avaliação qualitativa dos mentores, que considerava engajamento e qualidade da implementação.

Ao final, nenhum dos quinze municípios que firmaram TCT pediu desligamento, 468 servidores foram capacitados, seis prefeituras receberam Selo Prata, cinco Selo Bronze e quatro obtiveram certificado de participação. Além disso, a presença do município

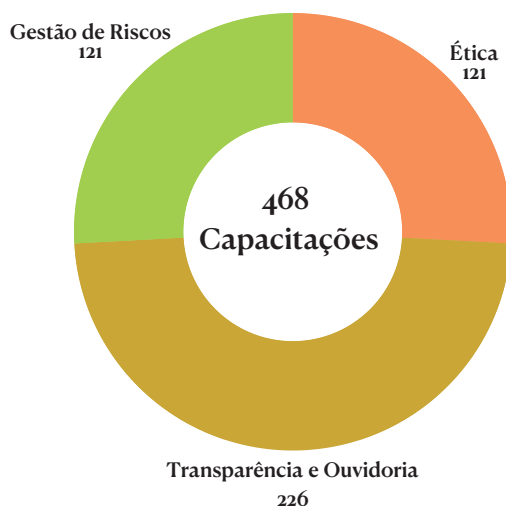
de Vitória da Conquista, da Bahia, como observador reforçou a vocação do PCM para diálogo inter-regional, somando-se ao interesse já demonstrado por Itapecuru-Mirim (MA) na edição anterior.

Os quinze municípios participantes foram: Abadia de Goiás, Águas Lindas de Goiás, Alexânia, Bonfinópolis, Carmo do Rio Verde, Ceres, Chapadão do Céu, Corumbá de Goiás, Goiandira, Guapó, Jesúpolis, Novo Planalto, São Miguel do Araguaia, Senador Canedo e Silvânia.

As prefeituras receberam a seguinte premiação:

- Selo Prata: Águas Lindas de Goiás, Alexânia, Bonfinópolis, Ceres, Chapadão do Céu e Corumbá de Goiás.
- Selo Bronze: Carmo do Rio Verde, Guapó, Novo Planalto, Senador Canedo e Silvânia.
- Certificado de Participação: Abadia de Goiás, Goiandira, Jesúpolis e São Miguel do Araguaia.

Gráfico 3: Capacitações por Eixo Temático - 2024 (15 Municípios)



■ A quarta edição

A quarta edição, em 2025, representou um ponto de virada, tanto em escala quanto em sofisticação da gestão do programa. A CGE-GO e seus parceiros se prepararam para realizar a maior edição até o momento, com abertura de sessenta vagas e uma série de melhorias de processo e de tecnologia.

A parceria com o TCM-GO e com a FGM foi novamente reafirmada, agora com escopo ainda mais abrangente: além da disponibilização da plataforma da Escola de Contas e da atuação como consultores nos eixos, essas instituições passaram a colaborar também na aquisição dos prêmios que seriam distribuídos aos municípios com melhor desempenho, integrando o PCM a um conjunto mais amplo de ações de modernização, apoio à gestão municipal e fortalecimento das capacidades locais. A equipe de consultoria foi ampliada para dezessete profissionais – doze do TCM-GO e cinco da CGE-GO – organizados por eixo temático, o que permitiu um acompanhamento mais personalizado, da adesão até o encerramento das atividades.

Do ponto de vista tecnológico, houve a criação de um sistema próprio de cadastro e acompanhamento, desenvolvido pela CGE-GO, substituindo os formulários on-line das edições anteriores. Esse sistema assumiu também o papel de painel de monitoramento, com melhorias significativas na governança dos dados, no acompanhamento das atividades e na transparência dos resultados.

Em termos de desenho do programa, a categorização dos municípios foi rebalanceada, com a criação de uma quinta categoria populacional, para contemplar melhor as diferentes realidades municipais e distribuir de modo mais equitativo metas, pontuações e prêmios. No campo da avaliação, o sistema de selos foi aperfeiçoado com a inclusão do Selo Diamante, ajustando a tipologia às categorias já trabalhadas pela ATRICON e ampliando as possibilidades de reconhecimento.

A edição de 2025 também inovou ao prever, pela primeira vez, uma premiação em equipamentos de informática no valor total de 800 mil reais, distribuídos entre as cinco categorias de municípios, medida motivada pelas dificuldades identificadas em edições anteriores quanto à falta ou obsolescência de equipamentos, o que muitas vezes limitava a execução plena das atividades de compliance. Esse desenho aproximou o PCM tanto de agendas de modernização tecnológica apoiadas por órgãos de controle quanto de programas de fomento ao desenvolvimento institucional, dialogando, em espírito, com a atuação típica de instituições como a GoiásFomento em apoio à infraestrutura e à competitividade dos entes locais.

Na edição de 2025, mantiveram-se os três eixos – gestão de riscos, ética e transparência/ouvidoria –, com previsão de desmembramento futuro entre transparência e ouvidoria, dada a importância e complexidade de cada tema. A principal atividade transversal continuou sendo a capacitação online ofertada pela Escola de Contas do TCM-GO: para cada eixo, um curso aberto a todos os servidores e um quinto curso exclusivo para os membros dos Escritórios de Compliance, com metas mínimas de servidores capacitados definidas conforme a categoria populacional do município.

A edição também marcou o retorno sistemático das mentorias online e das visitas técnicas presenciais, sobretudo no eixo de gestão de riscos, fortalecendo o vínculo entre consultores e gestores municipais. Ao longo da execução, foram realizadas lives e oficinas com parceiros nacionais e internacionais, incluindo a participação da CGU, em atividades relacionadas à Rede Nacional de Ouvidorias, e da representante da Open Government Partnership nas Américas, em oficina sobre adesão à OGP e governo aberto, conectando o PCM a programas federais e a compromissos multilaterais de transparência e participação.

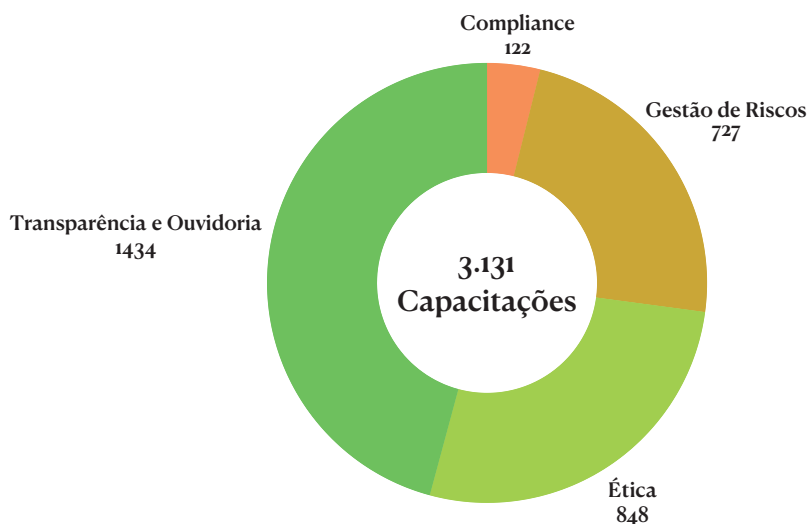
No encerramento da edição, quarenta e quatro municípios finalizaram o programa, configurando o maior número de participantes efetivos da história do PCM e totalizando 2.940 capacitações

realizadas, consolidando 2025 como a edição de maior alcance e impacto.

Os 44 participantes efetivos até a reta final dividem-se por categoria populacional da seguinte forma.

- Categoria 1 (superior a 150.001 habitantes): Águas Lindas de Goiás, Rio Verde, Senador Canedo e Valparaíso de Goiás.
- Categoria 2 (20.001 a 150.000 habitantes): Caldas Novas, Ceres, Cidade Ocidental, Formosa, Inhumas, Itapuranga, Jaraguá, Mineiros, Novo Gama, Padre Bernardo, Planaltina, Porangatu, Quirinópolis e São Miguel do Araguaia.
- Categoria 3 (8.001 a 20.000 habitantes): Abadia de Goiás, Bonfinópolis, Chapadão do Céu, Corumbá de Goiás, Crixás, Indiara, Jussara, Nova Crixás, Piranhas, Pontalina e Vicentinópolis.
- Categoria 4 (4.001 a 8.000 habitantes): Britânia, Faina, Gouvelândia, Itajá, Jandaia, Matrinchã, Santa Bárbara de Goiás e Turvânia.
- Categoria 5 (1 a 4.000 habitantes):** Anhanguera, Brazabrantes, Córrego do Ouro, Jesúpolis, Perolândia, Rio Quente e Urutai.

Gráfico 4: Capacitações por Eixo Temático - 2025 (44 Municípios)



■ A importância das parcerias

Ao longo de suas quatro edições, o Programa de Compliance Municipal, sob a liderança da CGE-GO, tornou-se um eixo articulador entre diferentes programas e agendas de seus parceiros.

Com o TCM-GO, estabeleceu-se uma linha contínua entre fiscalização, indução de boas práticas de governança e capacitação por meio da Escola de Contas, em sintonia com programas e iniciativas do Tribunal voltados à melhoria da gestão municipal e à difusão de padrões de transparência e controle.

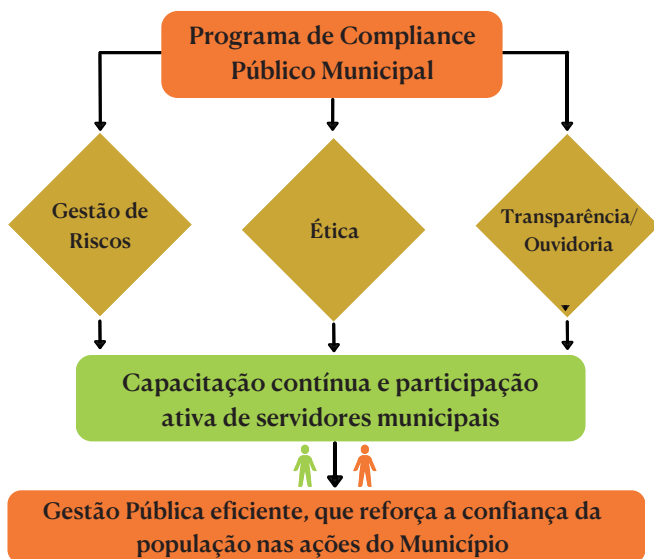
Com a FGM, o PCM dialogou com a agenda de fortalecimento institucional dos municípios, convergindo com os esforços da entidade de oferecer suporte técnico, político e formativo às prefeituras, e utilizando sua capilaridade para ampliar a adesão e a visibilidade das ações de integridade.

Com a GoiásFomento, o programa se aproximou da lógica de promoção do desenvolvimento sustentável e modernização da gestão local, na medida em que a integridade e a boa governança

são condições para a efetiva aplicação de recursos e para a atração de investimentos.

Em diálogo com programas nacionais, como o concurso de inovação da ENAP, as ações da CGU em rede de ouvidorias e a agenda da OGP para governos locais, o PCM projeta a experiência goiana para além das fronteiras do estado, contribuindo para um ecossistema mais amplo de integridade pública, inovação em gestão e fortalecimento da confiança da população nas instituições.

Fluxograma: Resumo da estrutura do Programa de Compliance Municipal





No final de 2021, a Controladoria-Geral do Estado de Goiás (CGE-GO), idealizadora do pioneiro Programa de Compliance Público Estadual (PCP), convidou o TCM-GO para uma parceria que visava estender o programa aos municípios, criando o Programa de Compliance dos Municípios. A ideia, trazida pela CGE-GO em sua experiência bem-sucedida com o PCP, era de fomentar os temas de ética, transparência e gestão de riscos, adaptados à realidade municipal. Em suas quatro edições, o PCM, além do fomento da implementação dos eixos temáticos, capacitou mentores e promoveu a sensibilização dos servidores para a importância dessas ações, visitando dezenas de municípios.

Para nossa alegria, os gestores municipais aderiram massivamente, superando receios iniciais deles de que o programa fosse mera fiscalização. O PCM forneceu ferramentas práticas para licitações corretas, incentivou a criação de códigos de ética locais e fomentou a transparência ativa, reduzindo erros e acelerando serviços públicos. O eixo de riscos, o mais técnico, avançou com mentorias híbridas (parte online, parte presencial), provando a eficiência da abordagem. Até erros do começo, como a sobrecarga inicial de servidores, viraram acertos e melhorias, como a criação de cursos e treinamentos internos, além da distribuição final de R\$ 800 mil em equipamentos de informática na última edição.

O legado do PCP e PCM para a população goiana é inestimável, uma vez que milhares de servidores qualificados em cascata geram eficiência, celeridade e integridade. Por sua vez, prefeitos e servidores engajados irradiam mudanças, como praças, postos de saúde e eventos comunitários realizados sem desvios, graças a processos íntegros. Mesmo em estruturas municipais enxutas, realidade de 80% do estado, onde folhas salariais limitam contratações, o programa mudou mentalidades, elevando a maturidade administrativa e beneficiando diretamente seus cidadãos.

Juntos, a CGE-GO, a FGM e nós, do TCM-GO, formamos uma coalisão cujo trabalho foi reconhecido e premiado em 2023 pela ENAP como inovação pública.

O sucesso do PCM é prova de que, quando a alta administração apoia um programa como o nosso e os servidores se sentem ouvidos e valorizados, a máquina pública se torna mais dinâmica, transparente, ética e participativa.

Jorge Muniz é ex-oficial da Marinha brasileira. É auditor do Tribunal de Contas dos Municípios de Goiás (TCM-GO) desde 2018.



Eu sou Winston França da Silva, chefe do controle interno do município de Piranhas, em Goiás, nomeado no início de 2025. Como servidor público com bacharelado em Direito, conheci o Programa de Compliance Municipal (PCM) no final de 2024, durante o Encontro Anual de Gestores em Goiânia. Pesquisei os benefícios, levei a proposta ao prefeito, e aderimos em 2025, mobilizando toda a equipe. Foi transformador para nós.

O PCM trouxe avanços nos três eixos principais. Na gestão de riscos, usamos a matriz SWOT para mapear fraquezas em licitações e recursos, identificando faltas de pessoal e equipamentos. Na ética, criamos um código municipal simples e objetivo, com palestras para todos os servidores, ensinando condutas como recusar presentes, algo comum na iniciativa privada, mas imoral na pública. A capacitação online reforçou isso, ampliando nossa visão ética.

Em transparência e ouvidoria, aderimos à Rede Nacional de Ouvidorias (Renouv), treinamos equipes para ouvir o cidadão e simplificamos publicações no portal, garantindo acessibilidade. O suporte foi excelente: grupo de comitê, mentorias por eixo e até visita

presencial para matriz de riscos. Resultado? Conquistamos o selo diamante na primeira participação, superando gestões anteriores.

Para Piranhas, o PCM não é pontual: é a essência da boa administração. Vamos continuar conscientizando servidores sobre ética e riscos, alinhados à exigência moderna de compliance para licitações. Pretendemos participar de edições, pois só agrega valor ao serviço público.

Winston França da Silva é bacharel em Direito. Atualmente, é chefe do órgão central de controle interno do município de Piranhas - Goiás.



Foto 1: Servidores da CGE e do TCM-GO sendo homenageados na Cerimônia de Encerramento do PCM de 2025

Foto 2: Servidores da CGE e do TCM-GO na Cerimônia de Encerramento do PCM de 2024





Foto 3: Servidores da CGE e do TCM-GO na Cerimônia de Encerramento do PCM de 2024

Foto 4: Servidora da CGE discursando na Cerimônia de Encerramento do PCM de 2023



8

A experiência do Estado de Goiás na implementação da política de dados abertos

Ednilson Lins Rodrigues

Fernanda Botelho Alvarenga da Silva

Conceito

A trajetória dos dados abertos em Goiás é uma história de desafios, aprendizados e conquistas. Desde o início, o grande objetivo foi aproximar o cidadão das informações públicas, fortalecer a confiança e estimular a participação social. As primeiras iniciativas, ainda vinculadas à transparência, abriram espaço para que a população tivesse acesso a informações antes restritas, limitadas e pouco estruturadas. Relatórios e documentos estavam disponíveis, mas não podiam ser facilmente reutilizados, analisados ou combinados por diferentes órgãos ou cidadãos interessados. Assim, logo ficou evidente que era necessário ir além do acesso básico: era preciso transformar dados em informações úteis e compreensíveis, que pudessem gerar impacto na sociedade.

Mais do que consultar relatórios, a sociedade passou a demandar **Dados Abertos** – informações públicas disponibilizadas em formatos que permitissem livre acesso, leitura por máquinas, análise, compartilhamento e reutilização. Dados abertos são ferramentas de empoderamento cidadão: fortalecem a transparência, permitem a fiscalização social, estimulam a inovação e geram novas soluções para problemas públicos. Foi nesse contexto que surgiu o movimento pelos dados abertos, guiado pelas diretrizes do Decreto Estadual nº 10.176/2022, que instituiu a Política de Dados Abertos do Estado, garantindo que as informações públicas fossem acessíveis, reutilizáveis e seguras. Esse movimento também se apoiou nas boas práticas da Open Knowledge Brasil (OKBR), que fornece metodologias, indicadores e referências de qualidade para orientar a disponibilização de dados de forma organizada, consistente e confiável.

Antes da implementação do Plano de Dados Abertos (PDA), cada órgão do Poder Executivo tinha seus próprios sistemas e formatos de dados, muitas vezes incompatíveis. Essa diversidade dificultava o acesso, a integração e a análise das informações, gerando frustrações tanto para os cidadãos quanto para os

próprios servidores. Abrir dados exigia uma mudança de cultura profunda: não se tratava apenas de disponibilizar arquivos, mas de criar processos, padronizar informações, treinar equipes e engajar gestores e servidores em torno de um objetivo comum. Houve desafios significativos – bases incompletas, inconsistentes ou desatualizadas; falta de uniformidade nos formatos; e preocupações legítimas com a proteção de informações pessoais, em especial dados sensíveis cobertos pela LGPD. Ao mesmo tempo, houve conquistas importantes: equipes comprometidas, colaboração entre diferentes secretarias, articulação com parceiros e diálogo contínuo com a sociedade civil organizada.

Nesse contexto, os conceitos centrais começaram a ganhar forma. O Decreto Estadual nº 10.176/2022 estabeleceu princípios e diretrizes que orientam como os dados públicos devem ser disponibilizados, garantindo que sejam acessíveis, reutilizáveis, claros e de fácil uso. Ele reforça que a abertura de dados deve ser feita de maneira segura, preservando informações sensíveis e, sempre, considerando o interesse público. Complementando essas diretrizes, as práticas recomendadas pela OKBR fornecem orientações metodológicas, critérios de qualidade e indicadores de boas práticas, ajudando a consolidar um padrão consistente de dados abertos e oferecendo referências para a avaliação e melhoria contínua da política.

O Plano de Dados Abertos (PDA) surge como a materialização prática dessa política. Ele é um instrumento de planejamento que organiza quais bases de dados cada órgão deve disponibilizar, define prioridades, prazos e responsabilidades, e permite que a abertura das informações seja feita de maneira coordenada e consistente. O PDA não é apenas um documento: é um processo estratégico que transforma diretrizes em ações concretas, garantindo que dados valiosos cheguem à sociedade de forma útil e confiável.

Por fim, o **Portal de Dados Abertos** representa o ponto de encontro entre governo e sociedade. É a plataforma digital onde

os dados são centralizados, organizados e disponibilizados em formatos abertos, prontos para análise, visualização e reutilização. Mais do que um repositório de arquivos, o portal é um espaço de estímulo à inovação, à fiscalização social e ao engajamento cidadão. Ele permite que o público explore informações sobre diferentes áreas da administração pública – saúde, educação e transporte, meio ambiente, energia e muitas outras – transformando dados em instrumentos concretos de participação e controle social.

Base legal

A história dos dados abertos em Goiás não poderia avançar sem um fundamento sólido. Esse alicerce veio com o **Decreto Estadual nº 10.176/2022**, que instituiu a **Política de Dados Abertos do Estado**, orientando como as informações do Poder Executivo devem ser disponibilizadas. O objetivo é simples e poderoso: garantir que os dados públicos sejam acessíveis, compreensíveis, reutilizáveis e organizados de maneira que façam sentido tanto para cidadãos quanto para gestores.

O decreto também define responsabilidades claras. A Controladoria-Geral do Estado (CGE-GO) foi designada como coordenadora dessa política, responsável por orientar quais bases de dados devem ser priorizadas, como organizar essas informações e, se necessário, criar normas complementares para tornar a política ainda mais eficiente. Dentro dessa estrutura, destaca-se a atuação da Gerência de Dados Abertos, unidade técnica que conduz no dia a dia a coordenação e execução das ações necessárias para transformar a política em prática.

Entre os objetivos principais, três ideias centrais explicam por que essa política é fundamental:

- Publicar e disponibilizar dados em formato aberto: cada órgão estadual deve compartilhar suas informações de

forma que qualquer pessoa possa acessar, analisar e desenvolver soluções a partir delas.

- Transformar a transparência em um valor permanente: a política não quer apenas abrir dados ocasionalmente, mas consolidar uma cultura em que a transparência seja parte cotidiano da gestão pública.
- Garantir acesso amplo aos cidadãos: todos têm o direito de conhecer as informações produzidas ou acumuladas pelo Estado, com exceção apenas dos casos protegidos por lei, como dados pessoais sensíveis.

Dentro do Decreto nº 10.176/2022, o Plano de Dados Abertos (PDA) aparece como peça-chave para transformar a política em realidade. Mais do que um documento, ele é um instrumento de planejamento que define quais dados serão abertos, em que ordem, com quais prazos e responsabilidades. O PDA garante que a abertura das informações seja organizada, coordenada e consistente, alinhando os esforços de todos os órgãos do Poder Executivo.

Assim, o decreto não apenas estabelece regras: ele constrói um caminho claro para transformar dados públicos em transparência, participação cidadã e inovação, assegurando que a informação seja disponibilizada de forma estruturada, útil e segura.

Resultados e impactos: Histórias que os dados abertos estão contando em Goiás

A caminhada dos dados abertos em Goiás não é feita apenas de números e decretos – é feita de pessoas, de projetos e de mudanças reais no dia a dia da sociedade.

Tudo começou em 2023, quando o Portal de Dados Abertos ainda engatinhava: havia apenas trinta bases disponíveis. Para quem acessava, a sensação era de que havia potencial, mas a transparência ainda não mostrava toda a sua força. Nesse mesmo ano, duas consultas públicas deram voz à sociedade: uma sobre

expectativas em relação à transparência e outra sobre a priorização das ações do Plano de Governo Aberto. O resultado foi claro: 49,3% dos participantes apontaram como “muito prioritária” a criação do Plano e do Portal de Dados Abertos. Era a sociedade pedindo para estar junto dessa transformação.

Em 2024, os primeiros frutos começaram a aparecer. Foram entregues o Portal de Informações do Transporte Coletivo, trazendo clareza sobre investimentos, operação e cálculos tarifários, e o Portal de Energia, que ampliou a transparência nas políticas do setor energético. No mesmo ano, o Portal de Dados Abertos ganhou um *layout* modernizado, intuitivo e funcional, pensado para facilitar a vida do cidadão. Cada uma dessas entregas mostrou que dados abertos podem ir além de planilhas: podem se transformar em ferramentas concretas de participação social e inovação. A consolidação desse movimento foi reconhecida no painel “Transparência do Transporte Público: Desvendando as Ações de Goiás”, apresentado no evento internacional América Aberta, em Brasília.

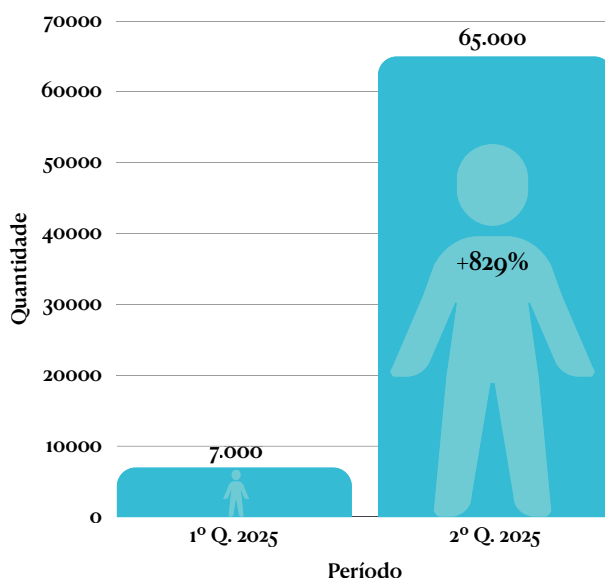
O grande ponto de virada veio em 2025, com o início do Primeiro Plano de Dados Abertos do Estado de Goiás (2025–2027). Pela primeira vez, todo o universo de dados do Poder Executivo foi mapeado: um inventário com 530 bases de dados, construído em parceria pela CGE-GO e os demais órgãos e entidades estaduais. Dessas, 410 foram priorizadas para abertura até 2027, em um cronograma claro e transparente. Era como mapear um tesouro escondido e decidir, junto com a sociedade, quais joias deveriam ser reveladas primeiro.

Os resultados começaram a aparecer rapidamente. Em setembro de 2025, o Portal já contava com 352 conjuntos publicados, e a meta de 410 até 2027 está em andamento. Mas não é só quantidade que importa: servidores de todos os órgãos estaduais se engajaram, e 46 já começaram a abrir seus dados. Muitos deles nunca haviam lidado com o tema, mas após as capacitações promovidas pela CGE-GO, tornaram-se verdadeiros guardiões da

transparência, entendendo que cada planilha organizada pode fazer diferença na vida de milhares de pessoas.

Do outro lado da tela, a sociedade respondeu de imediato. O Portal, que no início de 2025 registrava cerca de 7.000 visualizações em um quadrimestre, alcançou 65.000 no quadrimestre seguinte. Não são apenas estatísticas: são milhares de cidadãos buscando respostas, jornalistas investigando, pesquisadores explorando informações e empreendedores criando soluções inovadoras.

Gráfico 1: Visualizações dos Dados



Etapas para alcançar a transparência

A trajetória dos dados abertos em Goiás combina planejamento estratégico, aprendizado contínuo, inovação tecnológica e, acima de tudo, esforço coletivo. Cada passo reflete a construção gradual

de uma cultura de transparência, participativa e orientada a resultados, que envolve tanto o governo quanto a sociedade civil.

Desde 2019, quando a Subcontroladoria de Governo Aberto da Controladoria-Geral do Estado (CGE-GO) iniciou a estruturação da futura Política Estadual de Dados Abertos, havia clareza de que a simples disponibilização de informações não seria suficiente: era preciso criar uma mudança de cultura organizacional, promovendo a conscientização sobre o valor público dos dados e capacitando os servidores para atuar em um novo paradigma de gestão.

Um marco simbólico desse início foi a apresentação do primeiro protótipo do Portal de Dados Abertos durante a Campus Party, um dos maiores eventos de tecnologia e inovação do país. O protótipo, ou seja, o site ainda em fase experimental, demonstrava a capacidade transformadora de aproximar o cidadão das informações públicas. Despertou curiosidade, engajamento e uma sensação de pertencimento à nova era digital da administração pública. Essa etapa destacou a importância de testar ideias, receber *feedback* e ajustar processos antes da consolidação institucional.

A consolidação do projeto, prevista para 2020, foi adiada em razão da pandemia da COVID-19. Contudo, o cenário de crise não paralisou a transparência – pelo contrário, a impulsionou. Em resposta às novas demandas sociais, surgiram os portais CoronaInfo e CoronaTransp, criados para disponibilizar dados detalhados sobre casos, políticas públicas e investimentos relacionados à pandemia.

O reconhecimento veio em nível nacional: Goiás, em maio de 2020, nota máxima (100 pontos) no Índice de Transparência da COVID-19 da *Open Knowledge Brasil (OKBR)*, posicionando-se entre os estados mais transparentes do país. Esse resultado consolidou a percepção de que dados abertos e acesso à informação são pilares fundamentais para a confiança pública, especialmente em momentos críticos.

Mesmo com as restrições impostas pela pandemia, o trabalho da CGE-GO não desacelerou. Pelo contrário, o período se tornou

um laboratório de capacitação e fortalecimento institucional. A equipe passou a investir em formações técnicas, benchmarking com outros estados, acompanhamento de indicadores da OKBR e participação em redes nacionais e internacionais de governo aberto. Esses anos, embora discretos em entregas públicas, foram decisivos para desenvolver competências técnicas e disseminar uma cultura de transparência no âmbito da gestão estadual.

O marco institucional veio em dezembro de 2022, com a publicação do Decreto Estadual nº 10.176/2022, que instituiu oficialmente a Política Estadual de Dados Abertos. A norma definiu diretrizes claras: dados acessíveis, reutilizáveis e seguros. Também atribuiu à CGE-GO a coordenação da política, com responsabilidade para definir prioridades, organizar o fluxo de abertura das bases e editar normas complementares. O decreto trouxe segurança jurídica, coerência e um caminho estruturado para a expansão da transparência em Goiás.

Em 2023, a sociedade foi convidada a participar por meio de consulta pública que levantou prioridades sobre a política de dados abertos. Quase metade dos participantes considerou “muito prioritária” a criação do Plano e do Portal de Dados Abertos, reforçando que a sociedade não apenas aprovava, mas também demandava maior abertura das informações. Essa escuta social reforçou o entendimento de que a política precisava ser construída de forma colaborativa, ouvindo cidadãos, pesquisadores e desenvolvedores.

Essa fase inicial foi marcada por um intenso trabalho de diagnóstico e aprendizado. A equipe da Controladoria-Geral do Estado (CGE-GO) mapeou as bases de dados existentes, avaliou formatos disponíveis e padrões de metadados, com o objetivo de compreender o cenário informacional do Executivo estadual. Além disso, ela também realizou a análise dos indicadores utilizados pela Open Knowledge Brasil (OKBR) para avaliação de transparência e dados abertos em municípios, buscando alinhar as práticas de Goiás aos referenciais de excelência nacionais. Paralelamente, foram promovidos encontros técnicos, oficinas e diálogos com

universidades, especialistas e representantes da sociedade civil – um movimento pioneiro que visava identificar as reais demandas por informações públicas e preparar o terreno para uma política de dados abertos consistente e participativa.

O ano de 2024 marcou um salto qualitativo. Nesse período, Goiás entregou iniciativas que exemplificam como a transparência pode gerar valor público: o Portal de Informações do Transporte Coletivo trouxe clareza sobre tarifas e investimentos, e o Portal de Energia ampliou a transparência sobre políticas e contratos do setor energético. Ambos permitem a exportação dos dados em formatos abertos, estimulando a análise, o reaproveitamento das informações e o desenvolvimento de soluções inovadoras pela sociedade. Também o Portal de Dados Abertos foi remodelado, ganhando *layout* moderno, intuitivo e funcional.

Goiás também marcou presença no cenário internacional ao participar do América Aberta, o maior encontro de dados abertos e governo aberto da América Latina, realizado em Brasília. O Estado apresentou o painel “Transparência do Transporte Público: Desvendando as Ações de Goiás”, compartilhando sua experiência na abertura de dados e na criação de portais temáticos. A participação de Goiás no evento não foi apenas uma vitrine, mas um reconhecimento do avanço da política estadual, que passou a ser vista como referência regional em inovação, transparência e participação social. Esse protagonismo reforçou que o Estado não estava apenas acompanhando tendências, estava liderando o diálogo sobre dados abertos no cenário latino-americano, inspirando outras iniciativas e fortalecendo a imagem de Goiás como um agente ativo na agenda global de governo aberto.

Além das entregas, a cooperação institucional ganhou força. Foram realizados encontros com ouvidores setoriais, gestores de dados e equipes de tecnologia da informação de todos os órgãos do Executivo. Esses momentos de diálogo aproximaram áreas técnicas e administrativas, reforçando a ideia de que dados abertos são um projeto de governo – não apenas de uma unidade gestora.

Uma das etapas mais relevantes do processo foi a elaboração do inventário das bases de dados do Poder Executivo, realizada entre novembro de 2024 e março de 2025. Por meio da plataforma *Governo Aberto – AVANCE – Dados Abertos*, cada órgão registrou informações detalhadas sobre suas bases – nome, descrição, responsável, frequência de atualização, série histórica e previsão de abertura – sempre em conformidade com a LGPD. O trabalho priorizou a capacitação dos órgãos, o fortalecimento da governança e a consolidação dos instrumentos necessários para a elaboração do Plano de Dados Abertos (PDA).

O levantamento identificou 530 conjuntos de dados, dos quais 410 foram priorizados para abertura entre 2025 e 2027. Esse inventário não só mapeou o patrimônio informacional do Estado, mas também definiu prioridades de forma clara e transparente, envolvendo todos os órgãos e possibilitando que a sociedade acompanhasse os compromissos assumidos pelo Governo de Goiás.

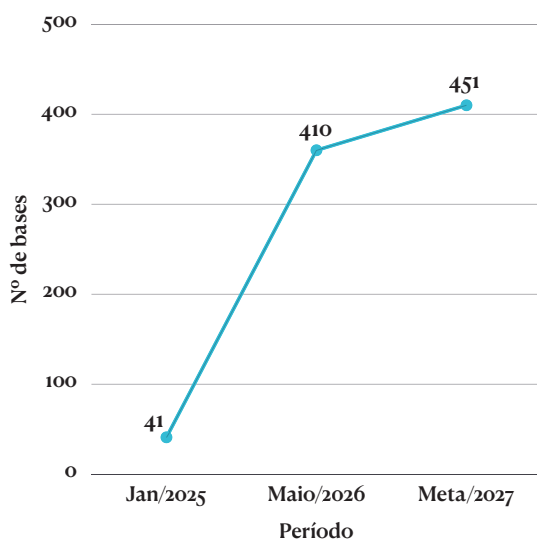
Em 2025, Goiás lançou oficialmente o Primeiro Plano de Dados Abertos (2025–2027), um marco que simboliza o amadurecimento institucional da política. O avanço foi notável: de 42 bases abertas em janeiro, o portal passou a contar com mais de 390 bases em novembro do mesmo ano. Cada nova base publicada representa mais do que uma entrega técnica. É um passo concreto na consolidação de uma cultura de transparência e inovação.

O engajamento dos órgãos do Executivo também se fortaleceu: 50 órgãos estaduais participam ativamente do processo, e 47 já disponibilizaram seus dados após as capacitações conduzidas pela CGE-GO. Essas formações abordaram desde o uso técnico do CKAN até temas como qualidade dos dados, padrões de metadados, interoperabilidade e anonimização conforme a LGPD.

Essa trajetória demonstra que a transparência não nasce de um decreto, mas de um processo contínuo: começa com um protótipo, ganha força com base legal, se fortalece com capacitações, amadurece com planejamento e se consolida com resultados que aproximam governo e sociedade. Hoje, Goiás constrói um caminho

em que os dados abertos não são apenas arquivos disponíveis em um portal digital – são instrumentos de participação, inovação e confiança pública.

Gráfico 2: Abertura das Bases de Dados



■ Nível de maturidade

O ano de 2025 consolidou o nível avançado de maturidade da política de dados abertos em Goiás. Com o lançamento do 1º Plano de Dados Abertos (2025–2027) e a publicação de mais de 360 conjuntos de dados, o Estado demonstrou capacidade de planejar, monitorar e avaliar suas ações de forma integrada e estratégica.

Essa etapa foi marcada por um trabalho intenso de diagnóstico e alinhamento metodológico. A CGE-GO mapeou as bases de dados existentes, avaliou formatos, padrões de metadados e analisou indicadores utilizados pela Open Knowledge Brasil (OKBR) para avaliação de transparência e dados abertos em municípios,

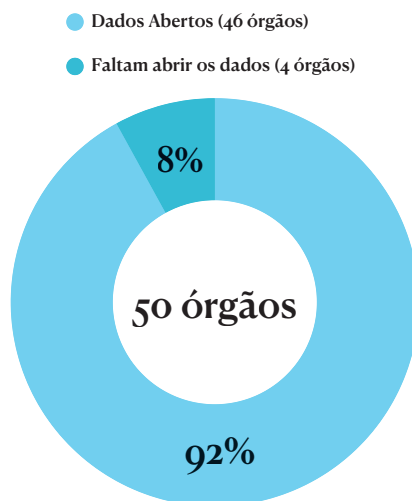
buscando alinhar as práticas estaduais aos referenciais nacionais de excelência. Também promoveu encontros técnicos, oficinas e diálogos com universidades, especialistas e representantes da sociedade civil, reforçando a construção participativa da política.

A CGE-GO fortaleceu a articulação com os órgãos do Executivo, promovendo capacitações contínuas sobre CKAN, qualidade de dados, padronização de metadados e anonimização conforme a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD). O engajamento institucional cresceu e o diálogo entre áreas técnicas e administrativas tornou-se rotina, refletindo um ecossistema de transparência mais robusto e colaborativo.

Um marco simbólico dessa fase é o Sistema de Monitoramento do Portal de Dados Abertos, atualmente em desenvolvimento pela CGE-GO. A ferramenta permitirá avaliar a gestão das informações públicas, acompanhando em tempo real indicadores como número de bases publicadas, frequência de atualização, datas de inclusão, detecção de dados pessoais e *status* das aberturas planejadas. Essa iniciativa representa a transição de uma lógica reativa – em que ajustes só eram feitos diante de falhas – para uma lógica proativa, na qual o próprio governo monitora e aprimora continuamente a qualidade dos dados publicados.

Hoje, a política de dados abertos em Goiás vai além da simples disponibilização de informações. Ela se tornou um instrumento de inovação, controle social e fortalecimento da confiança pública. Com diretrizes claras, planejamento estruturado, indicadores de qualidade, servidores capacitados e mecanismos de monitoramento contínuo, o Estado consolidou uma estrutura de governança estável e eficaz.

Gráfico 3: Disponibilização dos Dados pelos Órgãos



Recursos humanos e perfil dos servidores

O sucesso da política de dados abertos em Goiás não seria possível sem o comprometimento e a competência das pessoas que estiveram à frente do projeto. Desde 2019, um grupo de servidores da Controladoria-Geral do Estado, atuando principalmente na Subcontroladoria de Governo Aberto e na Gerência de Dados Abertos, dedicou-se a transformar ideias em ações concretas, conduzindo a implementação da política e a consolidação do Plano de Dados Abertos, o chamado PDA 2025-2027.

O perfil desses servidores evoluiu ao longo do tempo, acompanhando o aumento das demandas e da complexidade da política. Nos primeiros anos, participaram das primeiras iniciativas, como o protótipo do Portal de Dados Abertos, realizando análises de boas práticas nacionais e internacionais, estabelecendo contato com diferentes stakeholders e preparando o terreno para ações mais estruturadas.

Durante o período da pandemia da COVID-19, os servidores demonstraram resiliência, capacidade de adaptação e trabalho sob pressão ao desenvolverem os portais CoronalInfo e Corona-Transp., garantindo transparência e confiabilidade das informações em um momento crítico. O reconhecimento nacional obtido no Índice de Transparência da COVID-19 da OKBR evidenciou a qualidade e a dedicação da equipe.

Com a consolidação da política, o grupo passou a atuar de forma estratégica, coordenando o inventário das bases de dados do Poder Executivo, apoiando os órgãos estaduais na organização e priorização das informações, e acompanhando a execução do PDA. Para apoiar a capacitação e padronizar processos, a CGE-GO desenvolveu dois guias práticos disponíveis no Portal de Dados Abertos: o Guia do Cidadão: Como navegar no Portal de Dados Abertos, voltado para facilitar o acesso e a compreensão das informações pelo público em geral, e o Guia Prático para Gestão e Publicação de Dados Abertos, destinado aos órgãos estaduais, oferecendo instruções detalhadas sobre inclusão, organização e publicação de bases de dados. Essas ferramentas reforçam a autonomia dos órgãos, promovem consistência nas publicações e fortalecem a cultura de transparência.

Cada servidor se tornou um facilitador da transparência, transformando dados públicos em instrumentos de participação social, controle e inovação, enquanto fortalecia a governança institucional. O perfil dessa equipe combina visão estratégica, dedicação, capacidade de articulação entre órgãos, atenção à qualidade e segurança dos dados e compromisso com o interesse público. Mais do que executores de tarefas, são agentes de transformação, capazes de converter normas e diretrizes em ações concretas e impactantes para a sociedade. Cada entrega, cada base publicada e cada portal atualizado reflete a cultura de dados abertos construída coletivamente e consolidada como referência para outras administrações.

Há uma questão importante a destacar, ainda: são os servidores que impulsionam os dados abertos em Goiás e que são o coração da política. Sua experiência demonstra que políticas públicas bem-sucedidas dependem não apenas de tecnologia ou regulamentação, mas sobretudo de pessoas comprometidas, engajadas e competentes, que transformam ideias em resultados tangíveis, dados em informação e transparência em confiança pública.

O desenvolvimento tecnológico em prol dos dados abertos

O desenvolvimento tecnológico tem sido essencial para o avanço da política de dados abertos em Goiás, transformando transparência em prática efetiva e acessível.

O Portal de Dados Abertos do Estado de Goiás utiliza a plataforma CKAN, reconhecida internacionalmente como referência em gestão de dados abertos, garantindo organização, padronização e interoperabilidade das informações publicadas. Por meio dessa plataforma, os usuários podem acessar, filtrar, baixar e reutilizar dados de forma simples e eficiente, fortalecendo o controle social e a participação cidadã.

Complementando essa estrutura, a CGE-GO desenvolveu a plataforma Governo Aberto – AVANCE – Dados Abertos, voltada ao levantamento e à gestão do inventário de bases de dados do Poder Executivo. A ferramenta apoia a definição de prioridades para abertura de informações e a elaboração do cronograma de execução do Plano de Dados Abertos, o PDA 2025–2027. Nela, cada órgão pode registrar detalhes sobre suas bases – como nome, descrição, responsável, frequência de atualização, série histórica e previsão de abertura – garantindo padronização, qualidade e conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD).

Para aprimorar ainda mais a governança e a transparência, a CGE-GO, por meio da Gerência de Dados Abertos e da área de

Tecnologia da Informação, desenvolveu o Sistema de Monitoramento do Portal de Dados Abertos, que foi inscrito em 15 de outubro no 2º Prêmio Co.Labora da Controladoria-Geral do Estado de Goiás (CGE-GO). Essa solução permite avaliar, de forma automatizada e contínua, a gestão das informações públicas, acompanhando indicadores como número de bases publicadas, frequência de atualização, datas de inclusão, *status* das aberturas planejadas e possíveis ocorrências de dados pessoais.

Entre os diferenciais do sistema está o mascaramento automático de CPFs, garantindo segurança e conformidade com a LGPD, além da emissão automatizada de relatórios e da geração de dicionários de dados padronizados, que facilitam o entendimento e o reuso das informações abertas.

Essa inovação representa um salto qualitativo na governança de dados, permitindo que a administração pública atue de maneira proativa na melhoria da qualidade, segurança e confiabilidade das informações públicas. A inscrição no Prêmio Co.Labora marca uma nova etapa na consolidação de Goiás como referência nacional em transparência e dados abertos.

O uso dessas tecnologias demonstra o compromisso do Estado de Goiás com a modernização digital, a eficiência da gestão pública e a transparência como instrumento de inovação e controle social, transformando dados públicos em informações acessíveis, confiáveis e estratégicas.

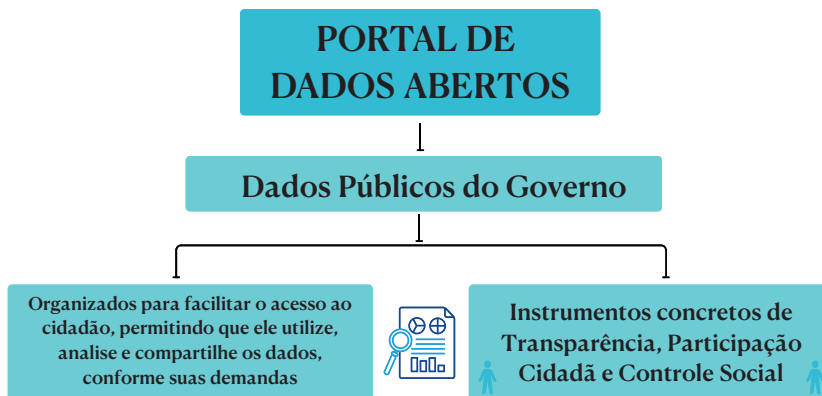
Publicações em revistas, portais renomados e premiações

O trabalho desenvolvido pela CGE-GO tem sido registrado e divulgado no site institucional da Controladoria-Geral do Estado e no site do Governo de Goiás. Nessas publicações, são apresentados avanços, boas práticas e resultados alcançados, como o lançamento do Portal de Dados Abertos, o inventário de bases e o Plano de Dados Abertos (PDA). Além disso, o Estado recebeu reco-

nhhecimento nacional por sua atuação, destacando-se em índices de transparência, como o Índice de Transparência da COVID-19 da Open Knowledge Brasil, e conquistou projeção internacional ao participar do América Aberta, o maior encontro de dados abertos da América Latina. Esses registros e reconhecimentos reforçam a relevância e o impacto das iniciativas implementadas, consolidando a política de dados abertos como referência de governança e inovação no setor público.

Levantamento de visitas técnicas

As visitas técnicas realizadas ao longo da implementação da política de dados abertos foram fundamentais para fortalecer o aprendizado e o intercâmbio de experiências. Grande parte dessas visitas esteve associada às capacitações promovidas pela CGE-GO, envolvendo servidores de diferentes órgãos do Executivo estadual. Nessas oportunidades, a equipe pôde conhecer boas práticas, metodologias de inventário de bases de dados e sistemas de monitoramento em outros estados, adaptando soluções para o contexto de Goiás. O intercâmbio de conhecimento contribuiu diretamente para a melhoria das competências técnicas, consolidação de processos internos e fortalecimento do engajamento institucional, garantindo que os objetivos do Plano de Dados Abertos fossem alcançados de forma estruturada e eficiente.





Ao longo do meu trabalho na Open Knowledge Brasil (OKBR), tenho acompanhado com atenção os movimentos de diferentes estados brasileiros em direção a políticas de transparência e abertura de dados. Nesse contexto, as iniciativas desenvolvidas pela Controladoria-Geral do Estado de Goiás chamam a atenção, não por serem perfeitas ou revolucionárias, mas por representarem um esforço consistente em uma área que historicamente enfrenta resistências institucionais.

Observando de fora, o trabalho realizado pela CGE goiana demonstra um alinhamento entre uma visão de um estado que deseja maior transparência e uma equipe técnica capaz e dedicada. Quando há respaldo do alto escalão para servidores com capacidade e dedicação, é possível avançar de maneira mais concreta na agenda de governo aberto — é isso que me pareceu estar ocorrendo em Goiás. Vejo a criação de instrumentos normativos, o desenvolvimento de planos de dados abertos e a preocupação em fortalecer mecanismos de transparência (especialmente a ativa) como passos necessários à institucionalização de práticas que vão além de um único ciclo governamental.

Esse tipo de iniciativa, se bem executada, contribui para reduzir a desconfiança que historicamente permeia a relação entre a cidadania e governos no Brasil. Contudo, é importante reconhecer que há um longo caminho a ser trilhado. O ideal é que os governos construam a transparência como parte de um conceito mais amplo de governo aberto, ou seja, que venha acompanhada de participação social efetiva, de mecanismos de accountability e de inovação na consecução das políticas públicas. Os dados abertos são condição necessária, mas não suficiente.

Um aspecto que considero particularmente relevante é a capacidade do estado de atuar como indutor de boas práticas junto aos municípios. É no nível municipal que as pessoas mais sentem

a política pública do cotidiano. Nesse sentido, iniciativas como o plano piloto do Programa de Compliance Público para municípios, desenvolvido em parceria com o Tribunal de Contas e a Federação Goiana dos Municípios, indicam um movimento estratégico de disseminação e valorização de práticas éticas, transparentes e íntegras no território.

Para que essas conquistas se consolidem, é fundamental que deixem de ser apenas política de governo e se transformem em política de Estado. Isso significa pensar em alterações estruturais nos processos de governança, em regulamentações mais perenes e em procedimentos que sobrevivam às mudanças de gestão. Somente assim será possível garantir que os avanços não sejam revertidos e que o caminho da transparência continue sendo trilhado, independentemente da matriz partidária do governo de plantão.

Haydée Svab acredita no poder da informação para construir sociedades mais democráticas, éticas, transparentes, inovadoras e criativas. Engenheira de formação, com mais de 10 anos de experiência na interseção entre tecnologia e política, é a atual Diretora Executiva da Open Knowledge Brasil.



Foto 1: Apresentação do painel “Transparência do Transporte Público Desvendando as Ações de Goiás”, no evento internacional América Aberta, em Brasília. (2)

Foto 2: Reuniões Técnicas - 1º Plano de Dados Abertos do Estado de Goiás



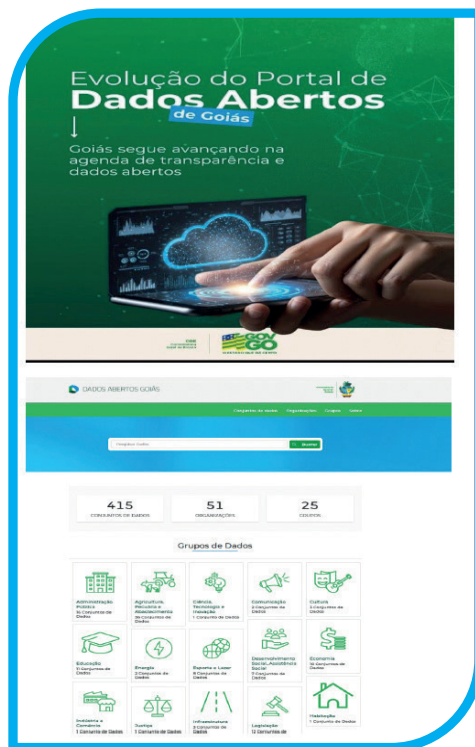


Foto 3: Evolução Portal de Dados Abertos

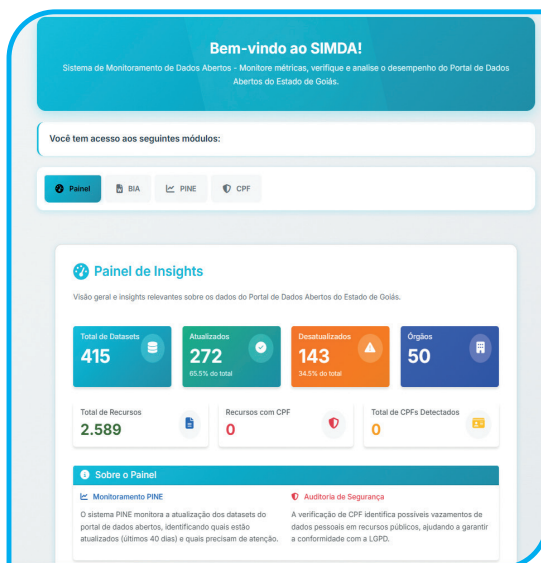


Foto 4: Sistema de Monitoramento do Portal de Dados Abertos - SIMDA

A large, white, stylized number '9' is positioned in the upper left quadrant of the page. It is set against a dark blue background that features a light blue, rounded rectangular shape behind it. The overall design is modern and geometric, with various shades of blue and grey forming abstract shapes in the background.

De Goiás para o mundo: a Open Government Partnership como espaço colaborativo internacional em governo aberto

Daniela Rosim
Robson Mendes Neves Tsuboi
Thiago Barros Fernandes de Farias
Weyk Wagne Barbosa Gomes

O conceito de governo aberto e o papel da Open Government Partnership

A ideia de governo aberto não é recente. O argumento de que os princípios de transparência, acesso à informação e integridade colaboram para o fortalecimento da democracia e em um governo mais aberto remonta ao século XVIII. Em 1789, por exemplo, Thomas Jefferson, terceiro presidente dos Estados Unidos, observou que, para que as pessoas confiassem mais nas instituições governamentais, era necessário ter acesso às informações dos atos públicos.

Todavia, a temática de governo aberto popularizou-se apenas nos anos 2000. Nesse período, o mundo passou por transformações profundas e rápidas no campo da tecnologia e a população pôde acompanhar mais de perto as ações do governo. Devido a isso, tornou-se popular falar de governo aberto em localidades como Austrália, China, Estados Unidos, Nova Zelândia, Rússia e União Europeia. Desde então, governos mundo afora buscaram a modernização da gestão tendo como um dos princípios a abertura governamental.

Nesse panorama, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) elaborou uma definição conceitual de governo aberto: “Uma cultura de governança que promove princípios de transparência, integridade, accountability (prestação de contas) e a participação de atores no apoio à democracia e ao aumento da inclusão”.

Essa conceituação inicial é importante para introduzir a institucionalização global do governo aberto a partir da Open Government Partnership – OGP, ou Parceria para o Governo Aberto. A OGP surgiu em 2011 em evento paralelo à Assembleia Geral das Nações Unidas com o objetivo de reunir as boas práticas governamentais implementadas por países e fomentá-las naqueles que ainda não tinham um elevado nível de maturidade na temática.

A Declaração de Governo Aberto da OGP, documento que deu origem à iniciativa, foi assinada em 2011 por oito países: África do

Sul, Brasil, Estados Unidos, Filipinas, Indonésia, México, Noruega e Reino Unido. Naquele momento, os países signatários se comprometiam com princípios basilares contidos na declaração; dentre eles, “aumentar a disponibilidade de informações sobre as atividades governamentais” e “apoiar a participação cívica”.

A OGP constitui-se como uma plataforma multilateral em que países e entes locais comprometidos com a pauta de governo aberto fortalecem o ecossistema de governo aberto, promovem o fortalecimento das instituições democráticas, o engajamento da sociedade civil e a participação social, e intercambiam experiências sobre boas práticas entre si e com entes ao redor do globo, com vistas a fortalecer a rede internacional de governo aberto.

Anos mais tarde, a OGP entendeu que muitas das dificuldades estavam na ponta, no âmbito local. As necessidades de uma população são mais bem percebidas por gestores locais e é neste âmbito, portanto, que o paradigma do governo aberto deve se instalar e contribuir para o bem-estar público. Assim, em 2016, ela lançou um programa piloto para localidades, o OGP Local.

Vislumbrava-se que ali, no âmbito local, seria possível potencializar os resultados e amplificar as oportunidades. Desde então, somam-se mais de 140 localidades aderentes à OGP Local espalhadas pelos cinco continentes. No Brasil, além da União que faz parte da OGP convencional, compõem a OGP Local os estados de Goiás e Santa Catarina e os municípios de Contagem-MG, São Paulo-SP, Osasco-SP e Vitória da Conquista-BA.

A relevância da Open Government Partnership para governos nacionais e locais

O governo aberto é um pilar da democracia. Promove a participação social, previne a corrupção, fomenta a eficiência dos gastos públicos, melhora o ambiente de negócios e aumenta o nível de confiança da sociedade para com as instituições públicas. Para alcançar esses resultados, ao aderir à OGP, os governos se

comprometem com alguns princípios basilares, como fornecer o acesso à informação, promover a participação social e tornar o governo mais responsivo a partir do fomento à aplicação da tecnologia e inovação para abertura e prestação de contas. Desse modo, com o apoio da iniciativa global, governos ao redor do mundo conseguem cocriar novas ações de promoção ao governo aberto ou fortalecer aquelas que já estão em execução.

O acesso à informação e à transparência são as bases para um governo democrático e, com o apoio da OGP, os governos têm conseguido implementar ações para dar publicidade aos atos. No Brasil, a transparência está prevista na Lei de Acesso à Informação (LAI), a qual menciona que a publicidade é a regra e o sigilo é a exceção. Mas governos nacionais e subnacionais ao redor do mundo também têm regulamentado a questão e tratado a temática com a devida importância. Isso se torna evidente ao observar o volume de compromissos e ações dos membros da OGP, no âmbito nacional e local, que visa a publicização dos dados.

Dentre as iniciativas a que cabem destaque, é possível citar uma do governo do Quênia, o qual, desde a sua entrada na OGP ainda em 2011, vem desenvolvendo e aprimorando o Portal de Informações de Compras Públicas, no qual o governo disponibiliza informações sobre licitações e contratos das obras do país. Outra relevante iniciativa advém das Filipinas, que, devido à sua economia voltada para a produção de bens primários e extrativismo, focaram na promoção da transparência das indústrias extrativistas, em especial no gerenciamento dos recursos naturais. De acordo com um relatório da OGP, se comparado com seus pares, as Filipinas desenvolveram um dos compromissos mais ambiciosos, entregando resultados já no início da implementação.

Em relação à participação social, outra importante iniciativa desenvolvida sob a influência da OGP é de Contagem, município do Estado de Minas Gerais. A prefeitura elaborou uma plataforma participativa, a “Decide Contagem”, que reúne todos os Conselhos Municipais. No referido sítio eletrônico, as ações, delibera-

ções, eleições e resultados de participação estão disponíveis para a consulta de qualquer cidadão, assim como consultas públicas e debates sobre a formulação e execução de políticas públicas. Também, para garantir a aplicabilidade do governo aberto e fomento à participação social, o município aprovou uma lei que institui a Política de Participação Popular e Cidadã.

Do mesmo modo, a Província de Quebec, no Canadá, elaborou uma plataforma de participação em consultas públicas, a “Consultation Quebec”. No site, é disposto desde consultas sobre a construção de contornos viários até a elaboração da nova visão energética da Província, que visa implementar políticas de sustentabilidade e combate às mudanças climáticas.

Ainda no escopo da OGP, no que tange à responsividade com base na aplicação da tecnologia e inovação para abertura e prestação de contas, a Costa do Marfim, na África, lançou em 2019 um portal em que são dispostos, anualmente, guias que explicam o processo orçamentário do país em linguagem simples. Adicionalmente, o Uruguai conduziu consultas públicas para receber feedbacks dos cidadãos acerca do Portal da Transparência Orçamentária. Com base nos dados da consulta, o governo aperfeiçoou o portal, adicionando novos conteúdos, revisando os já existentes e deixando-os mais acessíveis à população.

Como visto, a Open Government Partnership tem sido fundamental para a cooperação no âmbito da pauta de governo aberto. Todas essas vantagens oferecidas foram o que motivou o Estado de Goiás a aderir à iniciativa. E não somente, a adesão a uma parceria global torna a política de governo aberto perene em Goiás, haja vista que o ente que está na OGP deve planejar e executar recorrentes planos de ação que se renovam para além dos quatro anos de um governo.

Governo Aberto: uma pauta prioritária para Goiás

Em 2019, o governo aberto tornou-se uma importante pauta para o Estado de Goiás. O início dessa mudança ocorreu com a criação da Subcontroladoria de Governo Aberto e Ouvidoria-Geral (SGAO) na Controladoria-Geral do Estado (CGE-GO).

Dois principais eixos nortearam a criação deste ecossistema: a transparência e a participação social. No âmbito do primeiro, a adequação do portal da transparência, a partir da colaboração de todas as pastas participantes do prêmio Goiás Mais Transparente, que lançaram os fundamentos do ecossistema de governo aberto no Estado. Em relação ao segundo eixo norteador, a ouvidoria tornou-se um catalisador da participação da sociedade. Do mesmo modo, o desenvolvimento de programas de participação social e educação cidadã como o Estudantes de Atitude, o Embaixadores da Cidadania, e de conformidade, como o Programa de Compliance Estadual e Municipal, robusteceram o ecossistema de governo aberto em formação.

Após três anos desenvolvendo e aprimorando os programas, entendeu-se que o Estado havia atingido um nível de maturidade razoável para se engajar em novos desafios. Dessa feita, em 2022, buscou-se iniciar conversas com atores que estavam envolvidos no ecossistema da Open Government Partnership, a exemplo dos entes brasileiros já membros da OGP Local, como o município de Osasco-SP e o Estado de Santa Catarina, além de atores da própria iniciativa, como a representante da OGP Local para as Américas, Clorinda Romo.

Esse foi o momento necessário para compreender o processo de adesão à iniciativa. Nas conversas entre pares, uma palavra era recorrente: cocriação. Parecia ser esse o termo chave para obter sucesso na conformação e consolidação do ecossistema de governo aberto em Goiás, e a aprovação do Estado como novo integrante da OGP Local. Desse modo, antes mesmo de ser aceito como membro da OGP Local, Goiás formulou o Primeiro Plano

de Governo Aberto tendo como ponto de partida a cocriação de compromissos e ações com outros poderes constitucionais estaduais e entes da sociedade civil. Assim, criou-se, em 2023, o Fórum de Governo Aberto do Estado de Goiás (FGA).

O lançamento do referido fórum ocorreu em agosto de 2023, num evento que reuniu 49 representantes de diversas entidades do Estado, incluindo órgãos da administração pública direta e indireta, organizações da sociedade civil e instituições acadêmicas. Foi um marco para Goiás porque instituiu formalmente um espaço público de cocriação, deliberação e participação.

Na ocasião, também foi lançada a primeira consulta pública de elaboração do Plano de Governo Aberto de Goiás. A iniciativa teve como propósito identificar as demandas da população em relação à transparência e à participação social, além de mapear o grau de familiaridade dos cidadãos com as práticas de governo aberto no Estado. A consulta buscou, ainda, coletar percepções sobre as prioridades que o Governo de Goiás deveria adotar, à luz dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU.

A iniciativa contou com a participação expressiva de 50.390 respondentes, configurando a maior já ocorrida entre os entes da Parceria para Governo Aberto (OGP). Para efeito de comparação, a segunda maior consulta pública foi realizada na província de Chihuahua, no México, e registrou cerca de mil e quinhentas respostas. Entre os cidadãos que participaram da consulta, 55,7% declararam ser do gênero feminino, 41,9% do masculino e 2,4% de outros gêneros. Quanto à ocupação, 24% afirmaram atuar profissionalmente no setor público, 2% no setor privado, 60% se identificaram como estudantes, 1% como aposentados e 14% como demais cidadãos.

Foram também realizadas perguntas voltadas ao conhecimento prévio da população sobre ações de governo aberto e sobre o uso de mecanismos governamentais em Goiás. Nesse aspecto, 37,3% dos participantes disseram conhecer e já ter tido contato com práticas ou ferramentas de transparência pública; 34,4% decla-

raram conhecer, mas nunca ter tido contato; e 28,3% mencionaram não conhecer nenhuma prática ou ferramenta relacionada. Em relação às iniciativas consideradas adequadas para definir as ações de um governo verdadeiramente transparente, 39,3% apontaram como ideal a disponibilização de informações atualizadas em portais institucionais de transparência; 31,4% consideraram a divulgação dos atos públicos em diferentes meios de comunicação e mídias sociais como a melhor alternativa; 13,7% preferiram a emissão periódica de relatórios técnicos; 13,6% destacaram a importância de disponibilizar bases de dados abertos, atualizados e manipuláveis; e 1,92% acreditaram que outras opções deveriam ser consideradas.

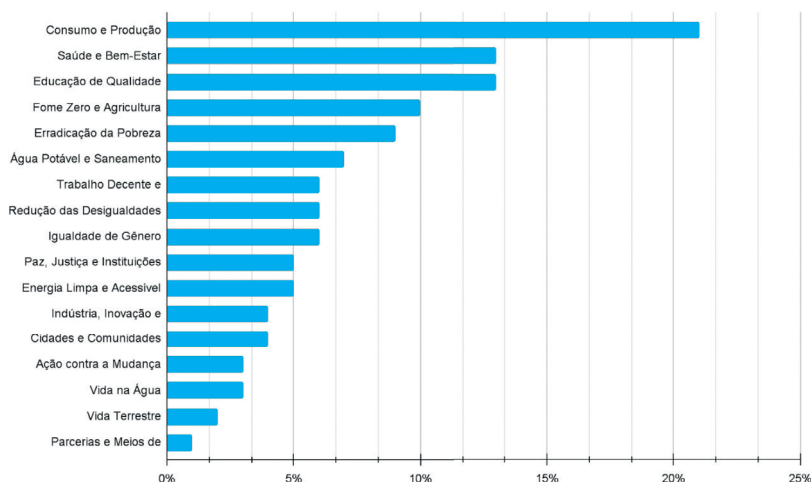
No que se refere à utilização de serviços governamentais, questionou-se inicialmente sobre o uso do Portal da Transparência do Estado de Goiás. Entre os respondentes, 12,4% afirmaram acessar a plataforma com frequência, mas não encontrar informações com facilidade; 12% disseram utilizá-la com frequência, embora acreditem que o portal poderia oferecer mais dados de transparência além dos orçamentários; 17,6% mencionaram que a utilizam ocasionalmente e compartilham a mesma percepção; 31,5% declararam conhecer o portal, mas não o utilizar; e 26,6% afirmaram nunca ter ouvido falar da plataforma.

Sobre o conhecimento e a utilização do Portal de Dados Abertos do Estado de Goiás, 16,3% dos participantes afirmaram conhecer e utilizar o portal com frequência; 19,7% disseram conhecer, mas utilizar raramente; 26,5% relataram conhecer, embora não utilizem; e 37,5% admitiram não conhecer o portal. Por fim, quando questionados se acreditam que a participação cidadã é uma ferramenta capaz de melhorar o bem-estar social e a felicidade, 75,5% dos participantes responderam acreditar que essa participação colabora diretamente com essas dimensões, 13,8% disseram não acreditar nessa relação e 10,7% afirmaram não saber do que se trata.

Os cidadãos também puderam elencar quais deveriam ser os objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) mais prioritários

para o Governo de Goiás. O resultado pode ser visto no gráfico 1, em que os ODS que estavam relacionadas ao consumo e produção responsáveis, saúde e bem-estar, além de educação de qualidade, foram elencados como os mais prioritários:

Gráfico 1: ODS prioritários ao Governo de Goiás, segundo consulta pública



Após a consulta pública encerrada e os dados catalogados, em setembro de 2023 foi realizada a oficina de cocriação do Plano de Governo Aberto. As informações da consulta pública foram compiladas e serviram de embasamento para que, durante a oficina, os membros do FGA pudessem pensar nos compromissos que o Estado assumiria e nas primeiras possíveis ações a serem incluídas no Primeiro Plano de Governo Aberto de Goiás.

Após a oficina, coube à CGE-GO compilar as informações e refinar a redação dos compromissos e ações, sem alterar a essência discutida com os membros na oficina. Desse modo, quatro compromissos foram elencados para a consecução do Plano, veremos a seguir:

O Compromisso 1 consiste em promover a educação cidadã e aumentar a participação social por meio de programas gamificados e auditorias cívicas, fortalecendo o papel de cada cidadão na transformação social. Para isso, prevê-se a consolidação do programa Estudantes de Atitude, que transforma estudantes em auditores cívicos e estimula a cocriação de soluções para desafios escolares. Outra ação é a certificação de cidadãos pelo programa Embaixadores da Cidadania, proporcionando experiências teóricas e práticas e fomentando a elaboração conjunta de soluções comunitárias. Adicionalmente, serão cocriadas novas auditorias cívicas, aplicadas em áreas como transporte, infraestrutura, saúde e sistema prisional, entre outras.

O Compromisso 2 busca fortalecer o ecossistema de ouvidoria, assegurando que as demandas dos cidadãos sejam tratadas com agilidade e resolutividade, colocando as necessidades da sociedade no centro das soluções governamentais. Para isso, serão implementados níveis de maturidade para avaliação das ouvidorias e criado o Prêmio de Ouvidoria. Também será desenvolvida uma inteligência artificial voltada à análise das demandas recebidas, capaz de identificar padrões e prever áreas problemáticas, permitindo uma resposta proativa ao usuário. Além disso, será criado um Conselho de Usuários de Serviços Públicos em formato virtual, destinado a avaliar e aprimorar a qualidade dos serviços oferecidos.

O Compromisso 3 tem como objetivo consolidar o Estado de Goiás como referência em transparência pública, alinhando-se a indicadores nacionais e internacionais e cocriando o conceito de transparência proativa, de modo que a informação pública esteja sempre acessível e compreensível para todos. Para alcançar esse objetivo, será adotada a Matriz Atricon como ferramenta de avaliação e monitoramento, garantindo o atendimento entre 95% e 100% dos quesitos. Também será elaborado um plano e um portal de dados abertos baseados nos principais rankings nacionais, além da promoção de hackathons de dados abertos com premia-

ções, visando fomentar a produção de conhecimento e a criação de soluções baseadas em dados públicos para embasar políticas públicas. Complementarmente, está previsto o aperfeiçoamento do Prêmio Goiás+ Transparente, a implementação de uma política de transparência proativa que disponibilize informações relevantes diretamente ao cidadão, e a definição de métricas para avaliar a qualidade e agilidade das respostas aos pedidos de acesso à informação (LAI/Passiva).

Por fim, o Compromisso 4 visa fortalecer a governança aberta com o uso de tecnologias inovadoras, alinhando as políticas públicas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e assegurando que o desenvolvimento científico e a sustentabilidade sejam pilares da Política de Governo Aberto. Entre as ações previstas, estão a criação de uma plataforma gamificada que integre todo o ecossistema de governo aberto do Estado e o fomento à participação em congressos nacionais e internacionais, incentivando a produção e disseminação de conhecimento. O compromisso também inclui o estabelecimento de redes de parcerias com organizações não governamentais e instituições acadêmicas voltadas à produção científica, o assessoramento aos municípios goianos participantes do Programa de Compliance Municipal no processo de adesão à OGP Local, e a formação e engajamento de dois mil servidores públicos em temas relacionados ao governo aberto.

A partir de então, a implementação do Plano começou, em paralelo à preparação para a aplicação da adesão à OGP. Um dos principais pontos elencados pela iniciativa para a adesão de um novo ente é o compromisso do Chefe do Executivo com os princípios de governo aberto, demonstrado em uma carta assinada e enviada ao Comitê Diretivo. Com vistas a cumprir este requisito, em janeiro de 2024, o governador Ronaldo Caiado assinou a Carta de Adesão da OGP, comprometendo-se com os princípios defendidos pela iniciativa e com as ações a serem desenvolvidas ou aperfeiçoadas no âmbito do governo aberto. Outros parceiros

enviaram cartas à OGP em apoio à adesão de Goiás, dentre eles a Prefeitura de São Paulo, a Controladoria-Geral do Estado de Santa Catarina, a Federação Goiana de Municípios de Goiás e a Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura (UNESCO).

A partir disso, a CGE-GO enviou à OGP a inscrição formal do Estado de adesão à iniciativa e, em abril do mesmo ano, Goiás foi o único estado brasileiro selecionado como o novo ente brasileiro da OGP Local. Na mesma seleção, o município de Vitória da Conquista, na Bahia, também alcançou o feito. Agora, são seis membros brasileiros na OGP Local: os estados de Goiás e Santa Catarina e os municípios de Contagem-MG, Osasco-SP, São Paulo-SP e Vitória da Conquista-BA.

O primeiro ato da CGE-GO após a adesão foi a realização de uma segunda Consulta Pública. Lançada em agosto de 2024, o objetivo era apresentar à sociedade goiana os compromissos que o Estado estava assumindo no Primeiro Plano de Governo Aberto, possibilitando aos cidadãos apontarem qual deveria ser a prioridade de cada ação do compromisso elencado. Cabe ressaltar que, dentre as 55.554 pessoas ouvidas, 52,95% declararam ser do gênero feminino, 45,45% masculino e 1,61% de outros gêneros. Ademais, 79,70% declararam ser estudantes, 9,81% cidadão comum, 6,87% disseram ser do setor público, 1,91% aposentado, 1,55% do setor privado e 0,16% de ONGs.

As ações e compromissos apresentados foram amplamente bem avaliados pelos participantes da consulta, com percentuais próximos ou superiores a 47% de priorização em todas as iniciativas. Os resultados indicam elevada aceitação das propostas voltadas à promoção da educação cidadã, fortalecimento das ouvidorias, ampliação da transparência pública e consolidação da governança aberta em Goiás, demonstrando apoio significativo às estratégias de engajamento social, inovação tecnológica e alinhamento a padrões nacionais e internacionais de governo aberto.

A priorização das ações foi uma atividade importante para o momento de execução do Plano. Após a adesão à OGP em abril de 2024, Goiás teve até novembro do mesmo ano para submeter o referido Plano para a iniciativa. E o Estado deverá executar as ações do referido plano, com seus respectivos compromissos e ações, até o final de 2026.

■ O Mecanismo Independente de Avaliação (IRM) na Estrutura da OGP

O funcionamento da OGP está organizado em ciclos de planos de ação, nos quais governos e sociedade civil cocriam compromissos para um período de dois anos. Esses planos são posteriormente implementados, avaliados e revisados, gerando um processo contínuo de aprendizado e aperfeiçoamento e é nesse ciclo que o *Independent Reporting Mechanism* – IRM (Mecanismo Independente de Avaliação, em tradução literal) exerce seu papel de avaliação, com a missão de fornecer análises objetivas, baseadas em evidências, sobre o grau de cumprimento dos compromissos assumidos e sobre o nível de envolvimento da sociedade civil no processo.

O IRM não atua como órgão de controle ou auditoria, mas como um instrumento de *accountability* colaborativa, uma forma de responsabilização que depende da transparência, da participação e do diálogo entre governo e sociedade. A atuação do IRM é também interpretativa e pedagógica, oferecendo subsídios para que governos e organizações aprimorem suas práticas de abertura institucional. Os relatórios do IRM buscam identificar não apenas o que foi feito, mas como e por que certos resultados foram alcançados, ou não, promovendo um aprendizado coletivo entre países e administrações públicas.

Entre os principais desafios enfrentados pelo IRM estão a dualidade entre independência e engajamento, bem como as dificuldades de mensuração do impacto de políticas de abertura em

contextos políticos complexos. Ainda assim, a existência de um mecanismo global e comparável de monitoramento é considerada um dos maiores avanços institucionais da OGP, pois reforça a credibilidade da iniciativa e promove o diálogo baseado em evidências.

A ação do IRM é pautada pelo fornecimento de relatórios, sendo eles: *inception report* (relatório de início), *end of commitment assessment* (avaliação de fim de compromisso) e *final learning exercise* (exercício final de aprendizagem). O *inception report* define o escopo, o contexto e a metodologia da avaliação, a *end of commitment assessment* analisa, ao final do ciclo, o grau de implementação, os resultados e as mudanças geradas pelos compromissos; e o *final learning exercise* consolida evidências, lições aprendidas e recomendações, orientando o aprimoramento dos ciclos futuros da OGP e fortalecendo a accountability e o aprendizado institucional.

O Estado de Goiás, ao aderir à OGP em 2024, visou institucionalizar práticas de cocriação e monitoramento que fortalecem o diálogo entre governo e sociedade. O 1º plano de ação goiano priorizou temas como transparência ativa, inovação cívica e participação social. Nesse contexto, o trabalho do IRM contribui não apenas para avaliar o grau de implementação dos compromissos, mas também para consolidar uma cultura de evidências e aprendizado contínuo.

Em paralelo com a experiência da cidade de São Paulo junto a OGP, as pesquisadoras Brelàz, Crantschaninov e Bellix (2021) indicaram o IRM como parte de um elemento fundamental para assegurar a coerência entre os princípios globais da OGP e sua aplicação em contextos locais. As autoras destacaram ainda que o acompanhamento independente do IRM contribui para conferir legitimidade ao processo, fortalecendo a credibilidade das ações e favorecendo o aprendizado institucional.

A participação ativa do IRM no monitoramento do plano de ação auxilia no comprometimento e clareamento de ideias e soluções. Dentre as ações executadas pode-se citar workshops, alinha-

mento de indicadores para monitoramento, apresentação de tipos de evidências e modelos dos relatórios. Também, de forma mais especializada, são realizadas sessões individuais de monitoramento com os responsáveis por cada compromisso.

O IRM, portanto, constitui um dos pilares centrais da Parceria para Governo Aberto. Sua função vai além da mensuração técnica de resultados - ele simboliza uma abertura institucional da confiança pública, ao fornecer indicadores para que os planos de ação de governo aberto sejam avaliados de forma imparcial e transparente, seguindo os parâmetros estabelecidos pela OGP e incentivando o aprendizado entre diferentes níveis de governo.

A independência é o valor central do IRM. Para preservar a credibilidade do processo, os pesquisadores são selecionados por critérios técnicos e atuam sem interferência dos governos avaliados. Essa autonomia é o que assegura a confiança da sociedade civil nos resultados das avaliações e mantém a legitimidade da OGP como um órgão global de referência em governo aberto.

No caso brasileiro, e em especial no contexto de Goiás, o IRM representa uma oportunidade de consolidar práticas de abertura e de cooperação entre Estado e sociedade. Sua presença reforça o compromisso com a transparência, ao mesmo tempo em que alimenta um ciclo virtuoso de reflexão e aprimoramento das políticas públicas.

Por que entrar na OGP?

Em primeiro lugar, a OGP serve como fator validador das boas práticas de Goiás implementadas no âmbito do governo aberto. Como já dito, desde 2019, Goiás vem se esforçando para tornar o Estado mais transparente e promover a conformidade, a eficiência, a integridade e a participação social. A adesão de Goiás a uma iniciativa internacional como a OGP representa, portanto, um reconhecimento do trabalho que vem sendo realizado, evidenciando

que o caminho trilhado está na direção certa. Mas esse é o menor dos benefícios.

Ao ingressar na OGP, o ente governamental coloca suas ações à prova do monitoramento de uma instituição internacional e de um ente de monitoramento externo, o já citado denominado IRM. É uma segurança à população de que os atos governamentais, em especial os referentes à promoção do governo aberto, estão sendo efetivamente acompanhados e monitorados. E não só isso, a entrada na iniciativa requer que o ente governamental promova e aperfeiçoe ações que estimulem o controle social.

Ademais, a entrada de Goiás na OGP internacionaliza as boas práticas que já vêm sendo implementadas no Estado. Programas como o “Estudantes de Atitude”, o “Embaixadores da Cidadania” e o “*Compliance* Municipal”, além das iniciativas de transparência ativa e passiva e os dados abertos fazem parte do Primeiro Plano de Governo Aberto cujas ações são atualizadas em um portal internacional da OGP para Goiás. Ali, qualquer um dos mais de 140 membros da OGP Local consegue acessar e entender melhor o funcionamento de cada uma dessas ações. Exemplificando, em 2025 os governos de Kiev, na Ucrânia, e de Mosquera, na Colômbia, procuraram a CGE-GO para entender melhor como funcionava o programa “Estudantes de Atitude”. Como resultado prático dessas consultas, estão em tratativas o firmamento de uma parceria entre Goiás e Mosquera, Colômbia, para o compartilhamento da metodologia do referido programa.

A participação de Goiás na OGP também contribui para que o Estado entenda o que tem sido promovido na pauta de governo aberto mundo afora e busque sempre a implementação, em solo goiano, das melhores iniciativas. Frequentemente, os pontos focais do Governo junto à OGP precisam participar de capacitações e discussões sobre temáticas relevantes na área de governo aberto. Recentemente, em decorrência destes momentos, a CGE-GO convidou uma servidora do Governo de Buenos Aires para oferecer uma capacitação presencial na temática de governo

aberto e inteligência artificial, haja vista ela ter liderado a cocriação de um documento na OGP denominado “Inteligência Artificial e Governo Aberto: Perspectivas Locais”.

No mais, devido a adesão à OGP, tem sido possível o Estado de Goiás se engajar em plataformas em que se discute, a nível global, os rumos do governo aberto. Como exemplo, a representante do Ente de Monitoramento Externo de Goiás participou da Cúpula de Governo Aberto da OGP de 2025, que ocorreu em Vitória-Gasteiz, na Espanha. Na oportunidade, ela pôde interagir com membros de outros países e trazer perspectivas das melhores práticas implementadas mundo afora. Ainda na cúpula, Goiás recebeu o certificado de participação no *Open Gov Challenge*, uma iniciativa da OGP que buscou reconhecer os compromissos mais ambiciosos e com maior impacto. Do Plano de Goiás, o compromisso submetido foi o 1, que se refere à promoção da educação cidadã e o aumento da participação social e o 3, que retoma o compromisso de consolidar Goiás como referência em transparência pública.





Além disso, a partir da participação da OGP, Goiás pôde se aproximar dos demais entes brasileiros que são membros da iniciativa. Com isso, em 2024, o Estado foi um dos fundadores da Rede Brasileira de Governo Aberto (RBGA) e tem contribuído ativamente para a consolidação da rede como um espaço de deliberação nacional e um ambiente propício para a troca de experiências. A RBGA, conformada pelos estados e municípios brasileiros que são partes da OGP, do governo federal, pela academia e pelas organizações não-governamentais, é um espaço de colaboração mútua para o fortalecimento da pauta de governo aberto no Brasil, inclusive em estados e municípios brasileiros que não são parte da OGP.

Por fim, mas não menos importante, a adesão de Goiás à OGP permitiu ao Estado de Goiás ter acesso ao *know-how* da iniciativa. Por exemplo, recentemente, a representante da OGP para as Américas, Clorinda Romo, realizou um *workshop online* com os municípios participantes da edição de 2025 do Programa de *Compliance Municipal* – PCM. O objetivo da live foi mostrar a importância das ações de governo aberto, mostrar como era o processo de adesão de um ente à iniciativa e conclamar os municípios a apoiarem a Declaração de Governo Aberto de Vitoria-Gasteiz, Espanha. Como resultado, além do Estado de Goiás, por meio do Governador Ronaldo Caiado, ter endossado a referida declaração, outros quatro municípios do PCM o fizeram: Padre Bernardo, Piranhas, Turvânia e Valparaíso de Goiás.

Conclusão

O Estado de Goiás, ao aderir à OGP em 2024, buscou institucionalizar a transparência ativa e fomentar a inovação e a participação social. Além disso, ao participar de iniciativas de cunho internacional, como a OGP, o Estado consegue intercambiar experiências para aperfeiçoar o ecossistema de governo aberto em âmbito local. Em Goiás, essa interação entre o global e o local tem criado um espaço colaborativo para experimentação e adaptação de políticas de governo aberto, respeitando as especificidades do contexto estadual sem perder de vista os princípios universais da OGP: transparência, participação, responsabilidade e inclusão.

A pauta de governo aberto no Estado de Goiás vem sendo fortalecida desde 2019. São muitas conquistas a se comemorar. São recordes batidos, programas crescendo em nível de maturidade e todo o ecossistema de governo aberto se consolidando como política de Estado. A título de exemplo, apenas em 2025, o programa “Estudantes de Atitude” quebrou todos os recordes possíveis, alcançando mais de 810 escolas (cerca de 80% do total das escolas da rede estadual), com 38 mil alunos impactados direta e indiretamente e 92% dos municípios alcançados. Já o “Embaixadores da Cidadania”, também em uma curva crescente, conta com mais de 4.100 cidadãos participantes da capacitação na primeira fase e cerca de 320 projetos de impacto social apresentados na fase 2. No PCM, 44 municípios participam ativamente e mais de 1.200 servidores municipais estão sendo capacitados nas temáticas de ética, gestão de riscos e transparência.

Dessarte, a ouvidoria do Estado vem se aperfeiçoando cada vez mais. Na feitura deste texto, um *chatbot* humanizado está sendo desenvolvido para atender as demandas da melhor forma possível e dar celeridade no processo de resolatividade. Por outro lado, a política de dados abertos se fortalece com o passar do tempo. Somente em 2025, 361 bases de dados foram publicadas, sendo a maior quantidade de base publicadas simultaneamente por um

estado brasileiro, haja vista que quase todas as secretarias publicaram os seus dados ao mesmo tempo. Até o fim de 2025, 405 conjuntos de dados abertos foram publicados. Por fim, Goiás alcançou a segunda posição no Índice de Transparência e Governança Pública (ITGP), um ranking publicado a cada três anos pela Transparência Internacional e, em 2024, alcançou o resultado de estado mais transparente do Brasil pelo ranking da Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil (Atricon), feito que se espera repetir em 2025.

Embora avanços significativos tenham sido obtidos, ainda há desafios a superar, como a criação de um Conselho de Usuários ativo e a institucionalização de programas como o *Estudantes de Atitude*. Também é necessário ampliar a participação social no Fórum de Governo Aberto. Com o apoio do FGA e da sociedade civil, o Governo tende a alcançar maior maturidade em governo aberto, especialmente com o Segundo Plano previsto para 2027.



Ao olhar para a adesão de Goiás à OGP, sinto que vivi um daqueles raros processos em que um sonho coletivo se transforma em política pública concreta, capaz de mudar a relação entre o cidadão e o Estado. Minha trajetória com o governo aberto começou em 2013, quando participei de um intercâmbio nos Estados Unidos e conheci de perto a cúpula da Parceria para Governo Aberto (OGP), ainda no governo Obama. Naquele momento, já era nítido o quanto a agenda da transparência e da participação cidadã seria decisiva para o futuro das democracias.

Foi curioso perceber que, naquela época, a lei brasileira de acesso à informação já era mais avançada, do ponto de vista normativo, do que a lei americana. Faltava, porém, transformar essa boa legislação em prática cotidiana, em cultura institucional e em compromisso real dos governos com a abertura. Esse contraste me marcou profundamente e se tornou um referencial para tudo o que viria depois.

Em 2019, ao iniciarmos a implementação do programa de compliance no Estado de Goiás, recebemos do governador Ronaldo Caiado a orientação clara de que não bastava falar em integridade sem ser referência em transparência. A partir dali, Governo Aberto deixou de ser apenas um conceito estudado em relatórios internacionais e passou a ser uma responsabilidade diária. Participar da OGP Local era a oportunidade de colocar Goiás em diálogo com o mundo e, ao mesmo tempo, de testar nossa própria capacidade de abrir dados, processos e decisões.

Construir o primeiro plano de governo aberto foi um exercício intenso de cocriação, articulação e mudança de mentalidade. Não se tratava somente de cumprir uma agenda externa, mas de envolver secretarias, servidores e cidadãos em torno da ideia de que transparência e participação não são acessórios, e sim parte da essência de uma boa gestão. Ver Goiás alcançar o primeiro lugar em transpa-

rência, segundo a metodologia da Atricon, e manter 100% de transparência, mostrou que esse esforço valia a pena.

Talvez o maior símbolo desse processo, para mim, seja o programa Estudantes de Atitude. Ver jovens da rede pública assumindo o papel de auditores cívicos de suas próprias escolas, identificando problemas e propondo soluções, ampliou meu entendimento sobre o potencial transformador da participação. Quando um estudante pergunta se pode aplicar a mesma metodologia na praça ou no posto de saúde, fica evidente que ali não se está apenas ensinando controle social, mas formando cidadãos com senso de pertencimento.

A pandemia trouxe desafios imensos, mas também oportunidades inesperadas. A suspensão temporária do Estudantes de Atitude abriu espaço para a criação do Embaixadores da Cidadania, que conectou pessoas isoladas em casa em torno de temas como transparência, democracia e participação. Foi um aprendizado ver que, mesmo em contexto de crise, era possível mobilizar dezenas de milhares de pessoas em consultas públicas e oficinas para construir o plano de governo aberto.

Aprendemos duas lições nesta trajetória. A primeira é que o Estado precisa se preparar seriamente para ser transparente; isso exige estrutura, tecnologia, vontade política e perseverança. A segunda é que o cidadão quer participar, desde que a participação faça sentido concreto na sua vida e que as portas do governo realmente estejam abertas.

Hoje, ao ver metodologias de Goiás replicadas em outros estados, municípios e até em outros países, sinto que esse trabalho ultrapassou fronteiras administrativas e temporais. Mais do que um conjunto de projetos, governo aberto se tornou, para mim, a certeza de que políticas públicas só cumprem sua vocação quando o cidadão deixa de ser apenas usuário e passa a ser coautor das decisões que o afetam.

Diego Ramalho Freitas é graduado em Gestão Pública e pós-graduado em Liderança Pública. É ex-subcontrolador de Governo Aberto e Ouvidor-Geral do Estado de Goiás. Atualmente, é CEO do Impact Hub João Pessoa.



Foto 1: Lançamento do Fórum de Governo Aberto em Goiás

Foto 2: Encontro do Fórum de Governo Aberto com base no material da Segunda Consulta Pública aplicada





Foto 3: Evento de Promoção da Agenda de Governo Aberto em Goiás, com a participação do Fórum de Governo Aberto e membros da Sociedade Civil

Foto 4: Servidores da CGE-GO apresentam a metodologia do programa Estudantes de Atitude à servidores da Prefeitura de Kiev, Ucrânia





Esta obra é mais um produto com a qualidade editorial
do Estúdio da Palavra.

Entre 2019 e 2025, o Estado de Goiás consolidou-se como referência nacional em transparência, integridade e participação cidadã. O que poderia parecer um ajuntado de iniciativas isoladas — Programa de Compliance Público, Goiás Mais Transparente, Sistema de Avaliação do Índice de Transparência, Estudantes de Atitude, Embaixadores da Cidadania, consultas públicas on-line, novo código de ética — revela-se neste livro como estratégia integrada de transformação da relação entre Estado e sociedade.

Compliance público na prática narra esse processo tomando como fio condutor quatro eixos: Ética, Transparência, Responsabilização e Gestão de Riscos. A obra mostra como esses eixos se traduziram em políticas concretas, com resultados mensuráveis em rankings de transparência e no engajamento direto de cidadãos em controle social e cocriação de soluções.

Ancorado em documentos oficiais e relatos de entrevistas, o livro reconstrói a trajetória que levou Goiás a estruturar seu Primeiro Plano de Governo Aberto e a aderir à Open Government Partnership. Muito além de um balanço celebratório, este livro discute as tensões e os dilemas institucionais, evidenciando que governo aberto é sempre processo em que muitas vozes buscam um mesmo objetivo.

A obra interessa a gestores públicos, pesquisadores, estudantes e organizações da sociedade civil. Mais do que registrar boas práticas, ela convida à reflexão sobre o que significa, na prática, abrir o governo à população e consolidar a cultura de compliance público na administração pública.

Cooperação



unesco

Estúdio da Palavra

comunicação em estado de arte

