TRIBUNAL DE CONTAS
DO ESTADO DE GOIÁS

# GESTÃO DE RISCOS NA PONTA

## Gerenciamento e Fiscalização de Contratos de Publicidade

Riscos, controles e orientações práticas



2026

Secretaria de Controle Externo

# Composição 2026

**PRESIDENTE**
*Conselheiro Helder Valin*

**VICE-PRESIDENTE**
*Conselheiro Sebastião Tejota*

**CORREGEDORA**
*Conselheira Carla Cíntia Santillo*

**CONSELHEIROS**
*Celmar Rech*
*Edson José Ferrari*
*Kennedy Trindade*
*Saulo Marques Mesquita*

**SUPERVISÃO**
*Ana Paula Araújo*
*Vânia Mara de Souza e Silva*

**ELABORAÇÃO**
*Ana Carolina Rauta de Souza*
*Cristiano Reis Araújo*
*Hugo Fernando de Souza*

**REVISÃO**
*Bruno Balduino*
*Gabriella Gouvêa*

**DESIGN GRÁFICO**
*Anderson de Castro*

*LACE 26: Fomentar boas práticas de gestão de riscos na Administração Pública Estadual*


**FICHA CATALOGRÁFICA**

*ESCOEX – Escola Superior de Controle Externo*
*Carmen Julian de Almeida Matteucci Barbosa*
*Bibliotecária responsável*
*CRB 2.398*

T822 Goiás. Tribunal de Contas do Estado.
Gestão de riscos na ponta: gerenciamento e fiscalização de contratos de publicidade / Tribunal de Contas do Estado de Goiás. – Goiânia : Tribunal de Contas do Estado de Goiás, 2026.

1 recurso eletrônico (PDF, 36 p.) : il. color.

Modo de acesso: https://bit.ly/cartilhagestaoderiscos

1. Administração pública. 2. Gestão de riscos. 3. Contratos administrativos – Fiscalização. 4. Publicidade institucional. 5. Controle interno. I. Título.

**CDU 351.712(81)**

*Índice para catálogo sistemático: Administração pública. Contratos administrativos. Gestão de riscos. Fiscalização de contratos. Publicidade institucional.*

# APRESENTAÇÃO

A gestão dos contratos de publicidade tem papel importante para que ações, programas e políticas públicas sejam comunicados à sociedade de forma adequada. Para que esses contratos cumpram sua finalidade, porém, não basta que a campanha seja executada: é preciso planejar, acompanhar, verificar e registrar as decisões tomadas ao longo do processo.

É nesse cotidiano que surgem os riscos. Um briefing incompleto, uma estimativa sem memória de cálculo, uma aprovação pouco fundamentada ou uma dúvida não registrada: situações que parecem simples à primeira vista, podem comprometer os resultados da campanha, a adequada aplicação dos recursos públicos e a própria segurança das decisões tomadas por gestores e fiscais.

A gestão de riscos ajuda justamente a antecipar essas situações. Ao identificar o que pode dar errado, por que isso pode acontecer e quais medidas podem evitar ou reduzir o problema, ela transforma riscos muitas vezes abstratos em cuidados concretos que podem ser incorporados à rotina.

Com esse propósito, esta cartilha foi elaborada para apoiar gestores, fiscais de contratos e demais agentes envolvidos na contratação pública de serviços de publicidade em Goiás. A proposta não é criar mais burocracia, mas oferecer orientações práticas para uma atuação mais segura, diligente e eficiente.

Por isso, os riscos são apresentados a partir de situações próximas da realidade de trabalho. Para cada caso, a cartilha lista as principais causas e consequências, os controles que podem preveni-lo e, principalmente, o que fazer se aquela situação surgir no dia a dia. A lógica é simples: causa → risco → consequência → controle → como agir.

A cartilha também chama atenção para um aspecto que nem sempre recebe a devida importância: os mesmos cuidados que protegem o interesse público também ajudam a proteger quem exerce corretamente suas atribuições. Analisar, conferir, questionar quando necessário, fundamentar decisões e registrar as providências adotadas contribuem para demonstrar que a atuação foi diligente e baseada nas informações disponíveis naquele momento.

Mais do que atender a exigências de governança e controle, portanto, gerenciar riscos significa tomar melhores decisões, prevenir problemas antes que eles aconteçam e deixar claro como e por que cada decisão foi tomada.

Espera-se que esta cartilha seja, sobretudo, um instrumento de consulta para o dia a dia: simples o suficiente para ser utilizada na rotina e consistente o suficiente para orientar uma atuação técnica, responsável e comprometida com a boa aplicação dos recursos públicos.

# Sumário

*Navegue pelo documento clicando ou tocando nas seções abaixo.*
*Para retornar ao sumário, clique ou toque na parte superior de cada página.*


**01** CONCEITOS ESSENCIAIS **04**

**1 -** O que é risco em comunicação pública? **04**

**2 -** O papel do gestor e do fiscal **04**

**3 -** Objetivo, meta e indicador **05**

**4 -** Por que documentar também protege você? **06**

**02** RISCOS DO DIA A DIA E COMO ATUAR NA PRÁTICA **08**

**Risco 1 -** Execução inadequada da campanha por ausência de briefing formalizado **08**

**Risco 2 -** Dimensionamento incorreto do valor da campanha por falta de memória de cálculo **12**

**Risco 3 -** Avaliação deficiente dos resultados por ausência de metas e indicadores **15**

**Risco 4 -** Motivação inadequada das decisões administrativas **18**

**Risco 5 -** Sobrepreço não identificável por falta de detalhamento dos preços unitários **21**

**Risco 6 -** Aprovação de plano de mídia sem análise técnica adequada ou suficientemente registrada **25**

**Risco 7 -** Classificação incorreta da campanha entre institucional e utilidade pública **30**

**03** FERRAMENTAS DE AUTOVERIFICAÇÃO **33**

**04** CONCLUSÃO **35**

***** REFERÊNCIAS **36**



# SEÇÃO 1
# CONCEITOS ESSENCIAIS

## 1. O que é risco em comunicação pública?

Risco é o efeito das incertezas sobre os objetivos que se pretende alcançar. Nos contratos de publicidade, problemas no planejamento, na execução, na comunicação interna ou na fiscalização podem comprometer:

- a eficácia das campanhas;
- a boa aplicação dos recursos públicos;
- a transparência e a prestação de contas;
- a coerência das ações de comunicação com as políticas públicas.

Quando falamos em risco nos contratos de comunicação, não estamos partindo da ideia de má-fé. Estamos falando de situações do dia a dia que, se não forem tratadas com o cuidado necessário, podem prejudicar a Administração e, também, expor pessoalmente quem participou das decisões, análises ou aprovações.

## 2. O papel do gestor e do fiscal

Para prevenir riscos, é importante começar com uma pergunta simples: qual é o seu papel na execução do contrato? Saber o que está dentro das suas atribuições ajuda a identificar o que deve ser analisado, quais providências você pode adotar e quando uma questão precisa ser encaminhada a outra pessoa ou autoridade.

De modo geral, o gestor acompanha a execução do contrato, toma as decisões que estão dentro de suas atribuições, motiva os atos praticados e acompanha os resultados. Já o fiscal acompanha a execução mais diretamente, verifica o cumprimento das obrigações, analisa documentos, registra ocorrências e realiza as verificações necessárias ao pagamento.

Mas atenção: essa divisão é apenas uma referência geral. Cada órgão pode organizar essas funções de maneira diferente, inclusive atribuindo responsabilidades semelhantes ao gestor e ao fiscal ou estabelecendo outras tarefas para cada um. Por isso, mais importante

do que o nome da função é conhecer as atribuições que foram efetivamente definidas para você nas normas, atos de designação e procedimentos internos do seu órgão.

Assim, se determinada providência estiver entre as suas atribuições, ela continua sendo sua responsabilidade mesmo que, nesta cartilha, apareça associada de forma geral ao gestor ou ao fiscal.

Independentemente de como essas funções estejam organizadas, há um cuidado que vale para todos: perceber riscos, registrar o que foi analisado e adotar, dentro de suas atribuições, as providências necessárias.

É exatamente esse olhar preventivo que esta cartilha pretende ajudar a colocar em prática.

## 3. Objetivo, meta e indicador

Esses três conceitos aparecerão em diferentes momentos da cartilha, especialmente quando falarmos em avaliar os resultados de uma campanha. Eles estão relacionados entre si, mas cumprem funções diferentes.

O objetivo mostra aonde se quer chegar. É o resultado que a campanha pretende produzir. Exemplo: ampliar o conhecimento da população sobre um novo serviço digital do Estado.

A meta torna esse objetivo mais concreto e verificável, indicando o resultado esperado e, quando aplicável, em que prazo ele deve ser alcançado. Exemplo: alcançar 30% de reconhecimento do serviço em 90 dias.

O indicador mostra como o resultado será acompanhado e medido. Exemplo: percentual de pessoas que reconhecem o serviço em pesquisa de opinião.

**ATENÇÃO**
Para que um indicador seja útil, é importante definir a fonte dos dados, a metodologia de cálculo e a frequência de medição. Sempre que possível, também deve ser conhecida a situação existente antes do início da campanha. Esse valor inicial serve como referência para comparar os resultados alcançados depois da campanha.

Nesse sentido, também é importante distinguir alcance e engajamento dos resultados efetivos da campanha. Dados como visualizações, curtidas e compartilhamentos ajudam a mostrar o alcance e o envolvimento do público. No entanto, nem sempre demonstram, sozinhos, que a campanha alcançou seu objetivo.

Por isso, os indicadores devem estar ligados ao resultado que se pretende produzir.

Em resumo, o objetivo diz o que se pretende alcançar; a meta define o resultado esperado; e o indicador permite acompanhar se esse resultado está sendo alcançado.

## 4. Por que documentar também protege você?

Há um mal-entendido comum: pensar que documentar, justificar e formalizar decisões é apenas burocracia para atender aos órgãos de controle.

Não é. A documentação protege a Administração, mas também pode proteger quem está fazendo aquele trabalho.

Quando você registra o que analisou, quais informações estavam disponíveis e por que tomou determinada decisão, o processo passa a contar a história daquela decisão. Ele permite compreender não apenas o que foi feito, mas também por que aquela escolha pareceu adequada diante das circunstâncias existentes naquele momento.

E isso pode fazer muita diferença no futuro. Meses ou anos depois, talvez você já não se lembre de todos os detalhes. Se a decisão for questionada, o processo é que poderá mostrar o que você sabia, quais dificuldades existiam, o que verificou e quais cuidados adotou antes de decidir.

Sem esse registro, a situação muda: pode restar apenas a sua assinatura, sem elementos suficientes para demonstrar como a decisão foi construída.

Quando a análise fica documentada, é possível mostrar algo além do resultado final: que você examinou as informações disponíveis, realizou as verificações que estavam ao seu alcance e tomou uma decisão fundamentada, seguindo os cuidados esperados de quem exercia aquela função. O registro ajuda, assim, a demonstrar que sua atuação foi diligente e que a decisão não foi arbitrária, mas construída a partir dos elementos disponíveis naquele momento.

Isso é especialmente importante porque a atuação do gestor ou do fiscal pode ser examinada em diferentes esferas:

➤ Perante o Tribunal de Contas: sua conduta pode ser analisada individualmente e, conforme o caso, resultar nas medidas e sanções previstas em lei, inclusive multa ou obrigação de ressarcir eventual dano;
➤ Na própria instituição: o descumprimento de deveres funcionais pode ser apurado administrativamente e, conforme as circunstâncias, dar origem a processo disciplinar;
➤ Perante o Ministério Público: situações que envolvam indícios de irregularidades mais graves podem ser investigadas e, conforme o caso, resultar nas medidas judiciais cabíveis.

É justamente aqui que prevenção e proteção pessoal se encontram. Os mesmos cuidados que ajudam a proteger os recursos públicos (analisar, conferir, questionar, justificar e registrar) também ajudam a demonstrar que você cumpriu suas atribuições e fez o que estava ao seu alcance.

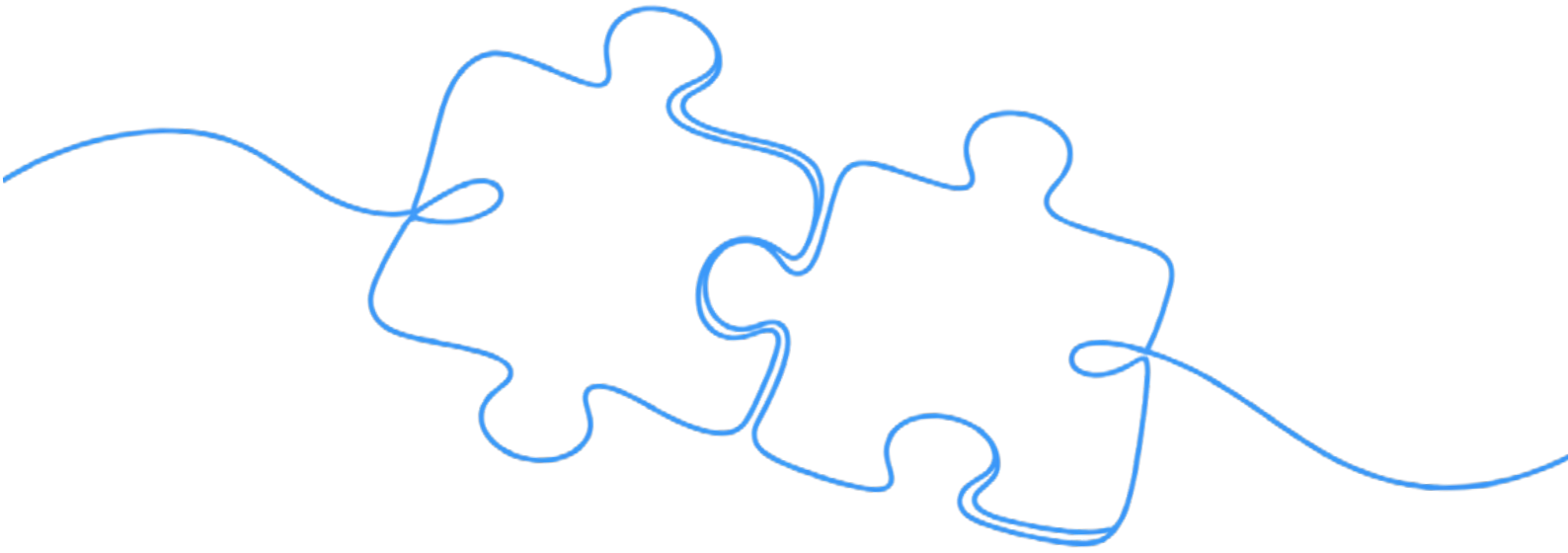
## É essa a lógica desta cartilha.

Os sete riscos apresentados a seguir partem de situações que podem surgir no cotidiano da gestão e da fiscalização dos contratos de publicidade. Em cada um deles, você encontrará as possíveis causas e consequências, os controles que ajudam a prevenir o problema e, principalmente, orientações sobre o que fazer diante dessas situações.

Ao final de cada risco, o quadro "Sua Exposição Pessoal" completa esse raciocínio: mostra o que pode acontecer se o problema não for tratado e por que adotar aquele cuidado também importa para você.

Os exemplos utilizados são fictícios e têm finalidade exclusivamente ilustrativa. Não representam pessoas, processos ou situações reais.

A responsabilização não decorre automaticamente da ocorrência da falha. Depende da análise das atribuições do agente, de sua conduta, do nexo entre a atuação e o resultado, da culpabilidade e, quando cabível, da existência de dano.



SEÇÃO 2

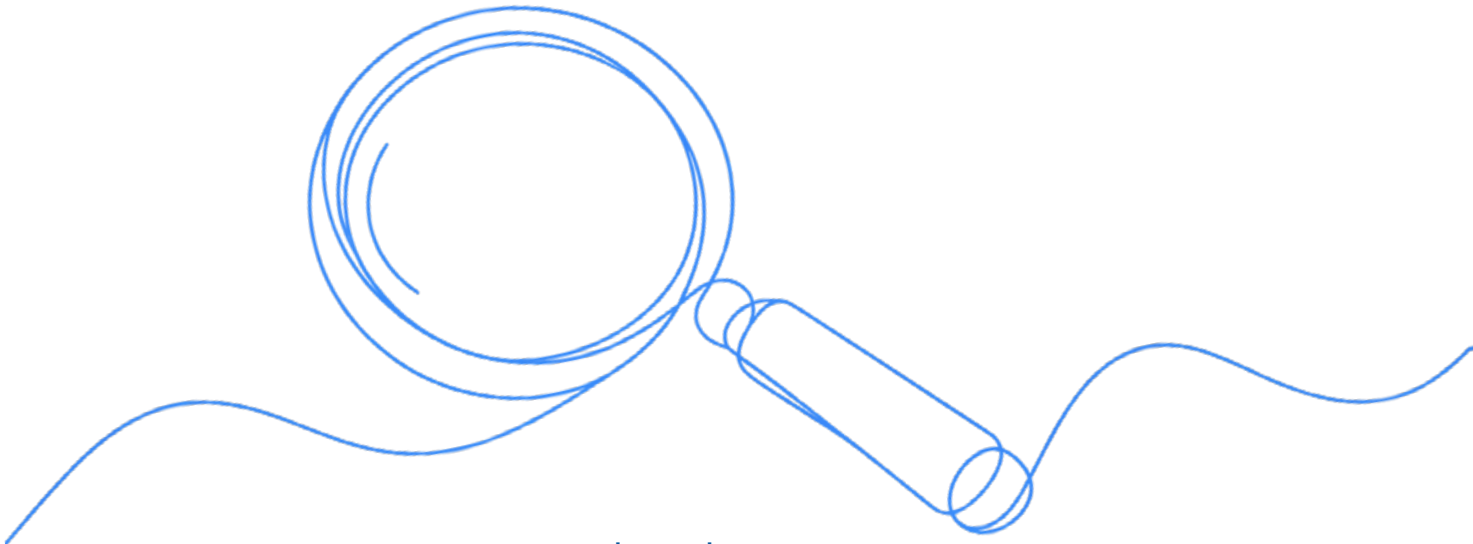
# RISCOS DO DIA A DIA E COMO ATUAR NA PRÁTICA

## RISCO 1
## Execução inadequada da campanha por ausência de briefing formalizado

**CENAS DO DIA A DIA**

**Cena 1.** "Manda o resumo da campanha por WhatsApp mesmo, depois a gente formaliza", diz Rodrigo, gestor do contrato, para a agência, às 18h de uma sexta-feira, com a campanha para começar na segunda. O depois nunca chega e três meses mais tarde ninguém se lembra por que a campanha foi feita daquele jeito.

**Cena 2.** A agência divulga campanha com linguagem inadequada ao público rural porque o briefing não especificou o perfil socioeconômico e geográfico do público-alvo. Ajustes são necessários e o custo da campanha aumenta.



| **PROCESSO/ ATIVIDADE** *(Onde esse risco existe?)* | **Planejamento e autorização de campanhas publicitárias** |
|---|---|
| **OBJETIVO** *(O que deveria ser alcançado?)* | Assegurar que a campanha seja planejada e autorizada com definição prévia e documentada de seus elementos essenciais, como objetivo, público-alvo, estratégia, orçamento e resultados esperados. |
| **EVENTO DE RISCO** *(O que pode acontecer e comprometer o objetivo?)* | Execução de campanha publicitária sem planejamento prévio suficientemente definido e formalizado. |
| **CAUSAS** *(Por que isso pode acontecer?)* | Pressa para atender demandas consideradas urgentes.<br><br>Cultura de alinhamentos informais, sem registrar no processo o que foi definido e por quê.<br><br>Preenchimento incompleto ou superficial do briefing, sem informações suficientes sobre objetivo, público-alvo, estratégia, orçamento e resultados esperados.<br><br>Ausência de norma interna que exija a elaboração do briefing antes do início da campanha. |
| **CONSEQUÊNCIAS** *(Se o risco acontecer, o que pode resultar disso?)* | Campanha inadequada ao público ou à necessidade de comunicação.<br><br>Retrabalho e custos adicionais.<br><br>Perda de rastreabilidade das decisões.<br><br>Dificuldade de demonstrar a motivação das escolhas realizadas.<br><br>Sem o briefing, fica difícil demonstrar depois por que a campanha foi feita daquela forma. Por que aquele público foi escolhido? Por que aquele conteúdo foi utilizado? Como o valor da campanha foi definido? |

| | |
|---|---|
| **CONSEQUÊNCIAS**<br>*(Se o risco acontecer, o que pode resultar disso?)* | Maior exposição dos responsáveis a questionamentos e eventual responsabilização.<br><br>Em uma fiscalização, essa falta de registro pode gerar um problema: a assinatura de quem autorizou a campanha acaba sendo a principal evidência da decisão. Com isso, uma escolha que deveria estar fundamentada em critérios institucionais pode ser interpretada como uma decisão pessoal de quem a autorizou.<br><br>Se houver norma exigindo a elaboração do briefing, o risco é ainda maior: autorizar a campanha sem esse documento pode representar descumprimento da norma e, conforme o caso, levar à responsabilização dos responsáveis pela autorização. |
| **CONTROLE**<br>*(O que deve existir para prevenir ou reduzir o risco?)* | Assegurar que toda campanha seja precedida de briefing formalizado, suficientemente preenchido, aprovado e juntado ao processo antes de sua autorização.<br><br>O briefing deve registrar, no mínimo, os elementos necessários para fundamentar as principais decisões da campanha, especialmente sua finalidade, público-alvo, estratégia, parâmetros de custo e resultados esperados.<br><br>Na ausência de modelo próprio, o modelo padronizado utilizado no âmbito federal pode servir como referência, ajudando a documentar as decisões e a resguardar os responsáveis.<br><br>Definição de fluxos e responsabilidades. |
| **COMO AGIR**<br>*(O que eu, gestor ou fiscal, faço agora? É a ação prática de resposta ao risco.)* | Antes de autorizar a campanha, verifique se há briefing formalizado no processo e se ele contém as informações necessárias ao planejamento da campanha.<br><br>Se não houver briefing ou se ele estiver incompleto, solicite sua elaboração ou complementação antes da aprovação, mesmo diante de demandas urgentes.<br><br>Se o órgão ainda não possui modelo próprio, utilize como referência o modelo adotado no âmbito federal.<br><br>*Acesse: bit.ly/4yBtF5L* |

| SUA EXPOSIÇÃO PESSOAL | |
|---|---|
| **ISOLADO x RECORRENTE** | Uma falha isolada tende a ser vista de forma diferente de uma prática que se repete. Quanto mais vezes a ausência de briefing ocorrer, mais difícil será tratá-la como um simples descuido.<br><br>Se o problema continuar mesmo depois de uma orientação ou alerta formal, a situação se torna ainda mais delicada: fica mais difícil alegar desconhecimento do risco ou justificar por que nenhuma providência foi adotada para evitá-lo. |
| **PERANTE O TCE** | Uma ocorrência isolada pode resultar em orientação, recomendação ou determinação para que o órgão corrija o procedimento.<br><br>Mas, se a falha se tornar recorrente, especialmente depois de o problema já ter sido apontado, aumenta o risco de questionamento da conduta dos responsáveis e, conforme o caso, de responsabilização pessoal, incluindo multa. |
| **NA SUA CARREIRA** (PAD) | Se a ausência de briefing se tornar uma prática recorrente, principalmente depois de o problema já ter sido identificado e comunicado, a conduta também pode ser questionada internamente e, conforme as circunstâncias, dar origem à apuração de eventual responsabilidade funcional. |
| **VALE A PENA PREVENIR** | O briefing não é apenas mais um documento no processo. Ele também protege quem participa da decisão.<br><br>Ao registrar previamente as razões e os critérios da campanha, você deixa uma evidência de que a decisão foi planejada e institucional, e não uma escolha pessoal ou tomada sem fundamento.<br><br>E se o seu órgão ainda não tiver um modelo próprio, o modelo padronizado adotado no âmbito federal pode servir como referência para essa formalização. |

# RISCO 2
# Dimensionamento incorreto do valor da campanha por falta de memória de cálculo

**CENA DO DIA A DIA**

A agência apresenta uma proposta de R$4 milhões para uma campanha. Posteriormente, Carla, fiscal do contrato, é questionada sobre como a agência e o órgão chegaram a esse valor. A resposta é simples: "É o preço de mercado para esse tipo de ação". Não há memória de cálculo, parâmetros de comparação ou referência a campanhas semelhantes. Resta apenas o valor total apresentado.

| PROCESSO/ ATIVIDADE | Planejamento orçamentário e aprovação dos custos da campanha publicitária |
|---|---|
| **OBJETIVO** | Assegurar que o valor destinado à campanha seja dimensionado com base em critérios técnicos, parâmetros verificáveis e necessidades efetivas da ação de comunicação. |
| **EVENTO DE RISCO** | Dimensionamento inadequado do valor da campanha publicitária. |
| **CAUSAS** | Falta de procedimento ou metodologia de estimativa de custos.<br><br>Ausência ou insuficiência de memória de cálculo.<br><br>Costume de aceitar os valores apresentados pela agência sem exigir a demonstração de como foram calculados.<br><br>Falta de histórico organizado de custos de campanhas anteriores que possa servir de referência. |

| | |
|---|---|
| **CONSEQUÊNCIAS** | Destinação de recursos em quantidade acima ou abaixo das necessidades da campanha.<br><br>Alocação ineficiente de recursos com comprometimento de outras ações em razão da alocação excessiva.<br><br>Sem a memória de cálculo, fica difícil demonstrar depois como o valor da campanha foi definido e por que ele era razoável naquele momento.<br><br>Se o preço for questionado em uma fiscalização, a falta desse registro também dificulta a demonstração de que o orçamento foi analisado antes de ser aprovado.<br><br>Quem autorizou a despesa pode ter que explicar, posteriormente, quais critérios utilizou para considerar aquele valor adequado. A ausência desses registros pode dificultar a demonstração de que os envolvidos adotaram as verificações necessárias antes da aprovação.<br><br>Maior exposição dos responsáveis a questionamentos. |
| **CONTROLE** | Procedimento de estimativa de custos que preveja a elaboração de memória de cálculo antes da aprovação do orçamento da campanha, demonstrando os critérios, parâmetros e referências utilizados para a formação do valor.<br><br>A memória de cálculo deve integrar o processo e permitir que outra pessoa compreenda como o valor foi estimado e por que foi considerado adequado às necessidades da campanha. |
| **COMO AGIR** | Antes de aprovar o orçamento, verifique: o processo permite compreender como se chegou a esse valor?<br><br>Se houver apenas uma afirmação genérica, como "é o preço de mercado", não aprove ainda. Solicite que sejam demonstrados e registrados os critérios, parâmetros e referências utilizados na estimativa.<br><br>Não basta existir uma memória de cálculo: verifique se os parâmetros utilizados são pertinentes e se permitem justificar o valor proposto. |

| SUA EXPOSIÇÃO PESSOAL | |
|---|---|
| **ISOLADO x RECORRENTE** | Uma falha isolada pode exigir que a razoabilidade do preço seja demonstrada posteriormente por outros meios.<br><br>Quando a aprovação de valores sem memória de cálculo se torna uma prática recorrente, fica mais difícil demonstrar que houve o cuidado necessário na análise dos orçamentos. Além disso, se forem identificados pagamentos acima dos valores considerados adequados, o impacto financeiro pode envolver mais de uma campanha.<br><br>Se a prática continuar mesmo depois de uma orientação ou alerta formal, a posição dos responsáveis fica ainda mais difícil de justificar, pois já havia conhecimento do risco e oportunidade de adotar medidas para evitá-lo. |
| **PERANTE O TCE** | Aqui, o risco de responsabilização pode ser mais direto. Se for identificado sobrepreço ou prejuízo aos cofres públicos, poderá ser apurada a responsabilidade de quem participou da análise, autorização ou pagamento da despesa, de acordo com as atribuições e a conduta de cada agente.<br><br>A ausência da memória de cálculo pode dificultar a demonstração de que o responsável agiu com a diligência esperada ao avaliar e aprovar o valor. |
| **NA SUA CARREIRA** (PAD) | A aprovação recorrente de despesas sem uma análise adequada dos valores também pode gerar questionamentos na esfera funcional e, conforme as circunstâncias, levar à apuração de eventual descumprimento dos deveres do cargo. |
| **VALE A PENA PREVENIR** | A memória de cálculo não serve apenas para justificar o preço da campanha. Ela também registra o cuidado de quem analisou e aprovou aquele valor.<br><br>Se o orçamento for questionado no futuro, você terá no processo os elementos que mostram quais informações estavam disponíveis, quais critérios foram considerados e por que o valor foi aceito. Esse registro demonstra que a decisão foi fundamentada e que o preço não foi definido ou aceito de forma arbitrária. |

# RISCO 3
# Avaliação deficiente dos resultados por ausência de metas e indicadores

**CENA DO DIA A DIA**

Uma campanha de R$2 milhões chega ao fim. Na reunião seguinte, alguém pergunta: "E aí, funcionou?". Ninguém consegue responder com dados. Há apenas impressões pessoais: "Acho que teve boa repercussão", "parece que alcançou bastante gente". Mas ninguém sabe dizer se o resultado esperado foi realmente alcançado.

| PROCESSO/ ATIVIDADE | Planejamento, monitoramento e avaliação dos resultados. |
|---|---|
| **OBJETIVO** | Assegurar que os resultados das campanhas sejam mensurados e avaliados objetivamente, permitindo verificar seu desempenho, sua efetividade e subsidiar decisões futuras. |
| **EVENTO DE RISCO** | Avaliação inadequada ou insuficiente dos resultados da campanha publicitária. |
| **CAUSAS** | Ideia de que os resultados da publicidade são difíceis ou impossíveis de medir.<br><br>Falta de rotina para definir, antes do início da campanha, o que se pretende alcançar e como os resultados serão avaliados.<br><br>Foco maior na criação e na execução da campanha do que na avaliação dos resultados alcançados.<br><br>Ausência ou inadequação de objetivos, metas e indicadores definidos previamente; |

| | |
|---|---|
| **CONSEQUÊNCIAS** | Sem metas definidas, fica difícil saber se a campanha alcançou o resultado esperado e se o investimento realizado valeu a pena.<br><br>Também fica comprometida a avaliação da economicidade, da eficiência e da efetividade da campanha.<br><br>Decisões futuras sobre novas campanhas e seus orçamentos podem acabar baseadas mais em impressões do que em evidências sobre o que realmente funcionou.<br><br>Além disso, sem uma avaliação objetiva, o órgão perde a oportunidade de aprender com as campanhas anteriores. Estratégias pouco eficazes podem ser repetidas, enquanto práticas que produziram bons resultados podem não ser identificadas e aproveitadas em campanhas futuras. |
| **CONTROLE** | Sistemática de avaliação de resultados que preveja, antes do início da campanha, a definição de objetivos, metas e indicadores adequados aos resultados que se pretende alcançar.<br><br>Os parâmetros de avaliação devem ser registrados no processo e utilizados para monitorar a campanha. Ao final, é preciso comparar os resultados alcançados com aqueles inicialmente planejados. |
| **COMO AGIR** | Antes de aprovar a campanha, faça duas perguntas:<br><br>1. Como vamos saber, ao final, se ela funcionou?<br>2. Os indicadores escolhidos realmente medem o resultado que queremos alcançar?<br><br>Se não houver resposta objetiva para essas perguntas, verifique se foram definidos objetivos, metas e indicadores adequados antes da aprovação.<br><br>Não deixe essa definição para depois da campanha. É o resultado esperado que deve orientar a escolha dos indicadores, e não o contrário.<br><br>Ao final, compare os resultados obtidos com aqueles que haviam sido planejados e registre essa avaliação no processo. |

| SUA EXPOSIÇÃO PESSOAL | |
|---|---|
| **ISOLADO x RECORRENTE** | A ausência de metas e indicadores em uma campanha isolada tende a representar uma fragilidade de planejamento e controle, que pode levar à necessidade de aprimorar os procedimentos do órgão.<br><br>Quando essa prática se repete, porém, fica mais difícil demonstrar que o órgão acompanha os resultados das campanhas e utiliza essas informações para decidir onde e como aplicar os recursos públicos.<br><br>Se o problema continuar mesmo depois de uma orientação ou alerta formal, a situação se torna mais delicada, pois os responsáveis já conheciam a fragilidade e tiveram oportunidade de adotar medidas para corrigi-la. |
| **PERANTE O TCE** | Isoladamente, a ausência de metas e indicadores tende a levar à adoção de medidas voltadas ao aprimoramento dos controles e da gestão, mais do que à responsabilização pessoal.<br><br>Entretanto, se a falha for recorrente ou estiver associada a outras irregularidades, ela pode contribuir para demonstrar deficiências no planejamento, no acompanhamento e na avaliação das campanhas. |
| **NA SUA CARREIRA** (PAD) | A ausência de metas e indicadores, isoladamente, dificilmente levará, por si só, a uma apuração disciplinar.<br><br>O risco pode aumentar quando a falta de avaliação dos resultados se torna recorrente, permanece mesmo após alertas ou se soma a outras falhas relacionadas aos deveres de planejamento, acompanhamento e controle. |
| **VALE A PENA PREVENIR** | Definir previamente o que a campanha pretende alcançar protege a Administração e também quem participa da decisão.<br><br>Com metas e indicadores registrados, você consegue demonstrar o que se esperava da campanha, como seus resultados seriam avaliados e se o investimento atingiu o objetivo pretendido.<br><br>E essas informações ainda ajudam a tomar decisões melhores nas próximas campanhas, com base no que efetivamente funcionou, e não apenas em impressões. |

# RISCO 4
# Motivação inadequada das decisões administrativas

**CENA DO DIA A DIA**

Marina abre o despacho de autorização de uma nova campanha e utiliza o mesmo texto do mês anterior, alterando apenas a data: "divulgar à população as ações do governo, trazendo melhoria de vida aos cidadãos". A justificativa é tão genérica que poderia ser usada para qualquer campanha, de qualquer tema, em qualquer momento.

| PROCESSO/ ATIVIDADE | **Tomada de decisão, autorização e aprovação de atos relacionados às campanhas publicitárias.** |
|---|---|
| **OBJETIVO** | Assegurar que as decisões relevantes da campanha sejam fundamentadas nas circunstâncias do caso concreto e que as razões consideradas pelo responsável sejam registradas de forma clara e verificável no processo. |
| **EVENTO DE RISCO** | Tomada de decisão administrativa sem fundamentação adequada às circunstâncias do caso concreto. |
| **CAUSAS** | Uso de textos-padrão ou justificativas copiadas de processos anteriores, sem adaptação ao caso concreto.<br><br>Pressa ou falta de tempo para registrar as razões específicas da decisão.<br><br>Falta de orientação sobre os elementos necessários à motivação.<br><br>Cultura de tratar a motivação como mera formalidade documental. |

| | |
|---|---|
| **CONSEQUÊNCIAS** | Uma justificativa genérica não permite compreender com clareza por que aquela decisão foi tomada naquele caso específico.<br><br>Se o ato for questionado posteriormente, pode ser difícil identificar quais fatos e circunstâncias foram considerados no momento da decisão e quais fundamentos sustentaram a escolha realizada. Isso reduz a rastreabilidade do processo e dificulta a avaliação posterior da adequação da decisão administrativa.<br><br>Dificuldade de verificar posteriormente os fundamentos considerados.<br><br>Dificuldade de demonstrar a diligência do responsável. |
| **CONTROLE** | Procedimento que assegure a motivação dos atos relevantes da campanha de acordo com as circunstâncias do caso concreto, com o devido registro, no processo, das razões e dos elementos que fundamentaram a decisão.<br><br>Orientações internas devem estabelecer quais decisões exigem motivação e quais elementos devem constar da justificativa, de acordo com a natureza do ato e as normas aplicáveis. |
| **COMO AGIR** | Antes de assinar, faça um teste simples: essa justificativa poderia ser usada, sem nenhuma alteração, em outra campanha?<br><br>Se a resposta for sim, revise o texto.<br><br>Procure deixar claro:<br><br>➤ O que está sendo decidido?<br>➤ Por que essa decisão é necessária neste caso?<br>➤ Quais fatos, informações ou circunstâncias sustentam a escolha?<br><br>A justificativa não precisa ser longa. Precisa permitir que outra pessoa compreenda por que a decisão foi tomada naquele caso concreto. |

| SUA EXPOSIÇÃO PESSOAL | |
|---|---|
| **ISOLADO x RECORRENTE** | Uma motivação insuficiente pode dificultar a demonstração posterior das razões que levaram àquela decisão.<br><br>Quando justificativas genéricas se repetem em diferentes processos, fica mais difícil demonstrar que cada decisão foi efetivamente analisada de acordo com as particularidades do caso concreto.<br><br>Se essa prática continuar mesmo depois de uma orientação ou alerta formal, pode ser ainda mais difícil justificar a posição dos responsáveis, especialmente quando a motivação for necessária para demonstrar o atendimento dos requisitos de uma decisão excepcional. |
| **PERANTE O TCE** | Se a decisão for questionada, é a justificativa registrada no processo que vai mostrar por que você decidiu daquela forma.<br><br>Se a justificativa for genérica ou não explicar o caso concreto, você pode ter dificuldade para demonstrar que sua decisão tinha fundamento. E se essa decisão estiver ligada a uma irregularidade ou a um prejuízo aos cofres públicos, sua responsabilidade também poderá ser apurada, com possibilidade de multa ou de obrigação de ressarcir o dano, conforme o caso. |
| **NA SUA CARREIRA** (PAD) | A motivação dos atos também permite demonstrar como você exerceu suas atribuições e quais elementos considerou antes de decidir.<br><br>Quando a falta de motivação estiver associada a outras irregularidades ou ao descumprimento dos deveres funcionais, a conduta poderá ser examinada também na esfera administrativa, conforme as circunstâncias do caso. |
| **VALE A PENA PREVENIR** | Se a decisão for questionada meses ou anos depois, o processo poderá mostrar quais informações estavam disponíveis, quais dificuldades existiam, quais alternativas foram consideradas e por que você escolheu aquele caminho. Mesmo que o resultado não seja o esperado, esse registro ajuda a demonstrar que sua decisão foi tomada de forma fundamentada, considerando as circunstâncias reais daquele momento. |

# RISCO 5
# Sobrepreço não identificável por falta de detalhamento dos preços unitários

**CENA DO DIA A DIA**

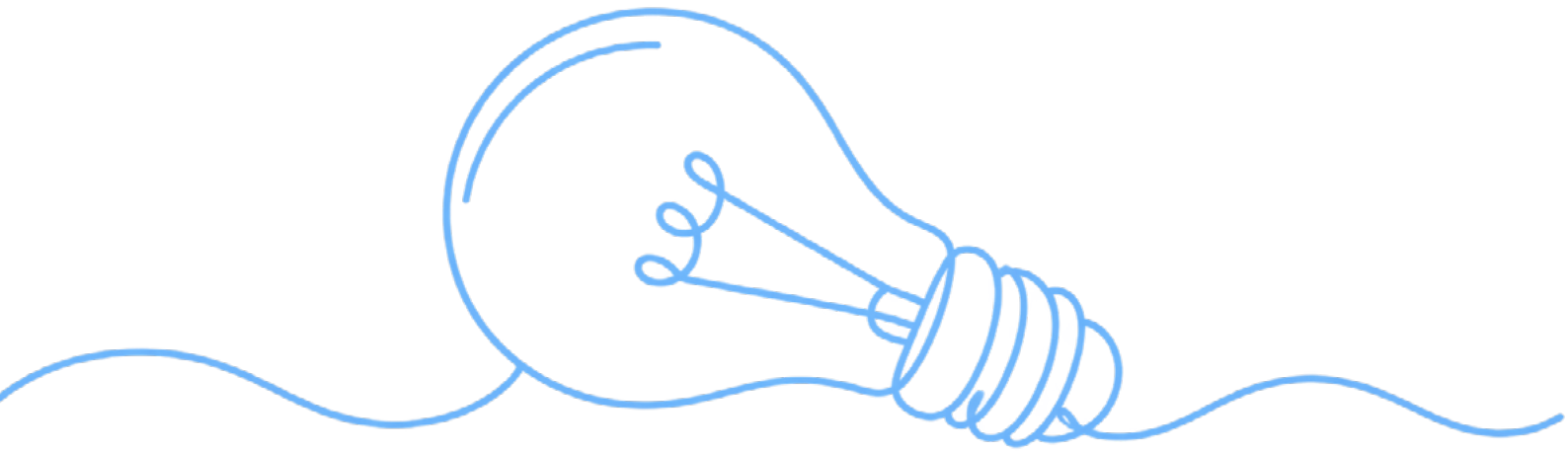
A agência apresenta um orçamento de R$300 mil para a produção de um vídeo institucional. Na planilha, há uma única linha: "produção audiovisual completa". Não é possível saber quanto corresponde à filmagem, à edição, à trilha sonora ou aos demais itens que compõem o valor.

| PROCESSO/ ATIVIDADE | **Análise e aprovação de preços de bens e serviços especializados relacionados às campanhas publicitárias.** |
|---|---|
| **OBJETIVO** | Assegurar que os preços dos itens contratados sejam identificáveis, comparáveis e compatíveis com parâmetros adequados, permitindo avaliar sua razoabilidade antes da aprovação. |
| **EVENTO DE RISCO** | Aprovação de orçamento com sobrepreço em razão de ausência ou insuficiência do detalhamento dos preços unitários. |
| **CAUSAS** | ostume de aceitar orçamentos apresentados em um valor total, sem detalhamento dos itens.<br><br>Falta de procedimento que estabeleça o nível mínimo de detalhamento.<br><br>Análise concentrada no valor total.<br><br>Ausência ou inadequação de parâmetros para comparação dos preços. |

| | |
|---|---|
| **CONSEQUÊNCIAS** | Sem o detalhamento dos itens, fica difícil saber o que está sendo pago e avaliar se os preços que compõem o orçamento são razoáveis.<br><br>Mesmo que o valor total pareça adequado, determinados itens podem apresentar preços superiores aos praticados no mercado sem que isso seja facilmente identificado.<br><br>Não identificação de itens com preços excessivos.<br><br>A ausência de detalhamento também dificulta a comparação entre orçamentos e a verificação dos critérios utilizados na análise dos preços antes da aprovação.<br><br>Como consequência, a auditabilidade dos valores contratados fica comprometida, pois se torna mais difícil verificar, posteriormente, a composição dos preços e avaliar sua compatibilidade com os parâmetros disponíveis à época. |
| **CONTROLE** | Procedimento que assegure que os orçamentos apresentem os itens que compõem o serviço e seus respectivos preços em nível de detalhamento suficiente para permitir a análise e a comparação dos valores.<br><br>A análise deve utilizar parâmetros e referências adequados ao objeto e ficar registrada no processo, permitindo identificar posteriormente o que foi verificado antes da aprovação. |
| **COMO AGIR** | Ao receber um orçamento, pergunte: consigo identificar o que estou pagando e avaliar se os preços dos principais itens são razoáveis?<br><br>Se a resposta for não, não aprove ainda. Solicite o detalhamento necessário para realizar a análise.<br><br>Depois, compare os preços com referências adequadas. Se algum valor destoar de forma relevante, não ignore a diferença: solicite esclarecimentos à agência e, conforme suas atribuições e o fluxo do órgão, adote ou encaminhe as providências cabíveis, como a obtenção de novas referências ou a negociação do valor.<br><br>Registre no processo o que você verificou e as referências utilizadas. |

| SUA EXPOSIÇÃO PESSOAL | |
|---|---|
| **ISOLADO x RECORRENTE** | Aprovar um orçamento sem detalhamento pode dificultar a demonstração de que os preços foram efetivamente analisados antes da aprovação.<br><br>Quando isso se repete em várias contratações, aumenta o volume de recursos aprovados sem que fique claro como os preços foram avaliados. Se forem identificados valores acima dos preços considerados adequados, a atuação de quem analisou e aprovou esses orçamentos poderá ser examinada.<br><br>Se a prática continuar mesmo depois de uma orientação ou alerta formal, fica mais difícil demonstrar por que o controle conhecido não foi adotado. |
| **PERANTE O TCE** | Se for identificado sobrepreço, o TCE poderá verificar quem tinha a responsabilidade de avaliar e fiscalizar os valores e quais providências foram adotadas para isso.<br><br>Se houver prejuízo aos cofres públicos, a responsabilidade dos agentes envolvidos poderá ser apurada e, conforme o caso, resultar em multa ou obrigação de ressarcimento.<br><br>Nesse contexto, uma pergunta simples pode se tornar importante: o que você verificou antes de aprovar o preço?<br><br>Se o orçamento apresentava apenas valores globais e o processo não registra as verificações realizadas, pode ser difícil demonstrar que você dispunha de informações suficientes para avaliar se os valores eram adequados.<br><br>Por isso, se o orçamento não permitir essa avaliação, peça o detalhamento antes de aprovar e registre no processo o que você conferiu e quais referências utilizou. Assim, além de melhorar o controle sobre os recursos públicos, você deixa documentada a diligência adotada antes da decisão. |

| SUA EXPOSIÇÃO PESSOAL | |
|---|---|
| **NA SUA CARREIRA** (PAD) | Se a falta de análise dos preços estiver relacionada ao descumprimento das atribuições de fiscalização ou de outros deveres funcionais, sua atuação também poderá ser apurada internamente e, conforme o caso, resultar em processo disciplinar. |
| **VALE A PENA PREVENIR** | Não basta o valor total parecer razoável. Você precisa conseguir enxergar o que existe dentro dele.<br><br>O detalhamento permite identificar preços fora do padrão antes da aprovação, comparar propostas e questionar valores que chamem atenção.<br><br>E também protege você. Se aquele orçamento for questionado daqui a alguns anos, o processo poderá mostrar o que estava sendo cobrado, o que você verificou, quais referências utilizou e por que considerou os preços adequados naquele momento.<br><br>O objetivo não é apenas ter uma planilha mais detalhada. É ter condições de analisar antes de assinar. |



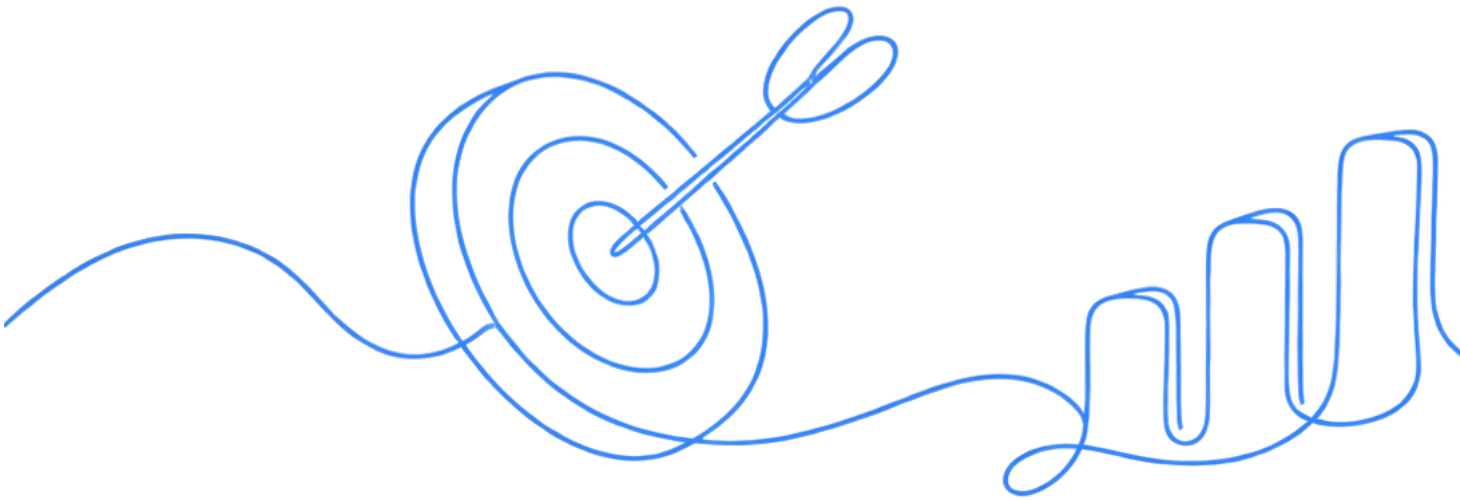
# RISCO 6
# Aprovação de plano de mídia sem análise técnica adequada ou suficientemente registrada

**CENA DO DIA A DIA**

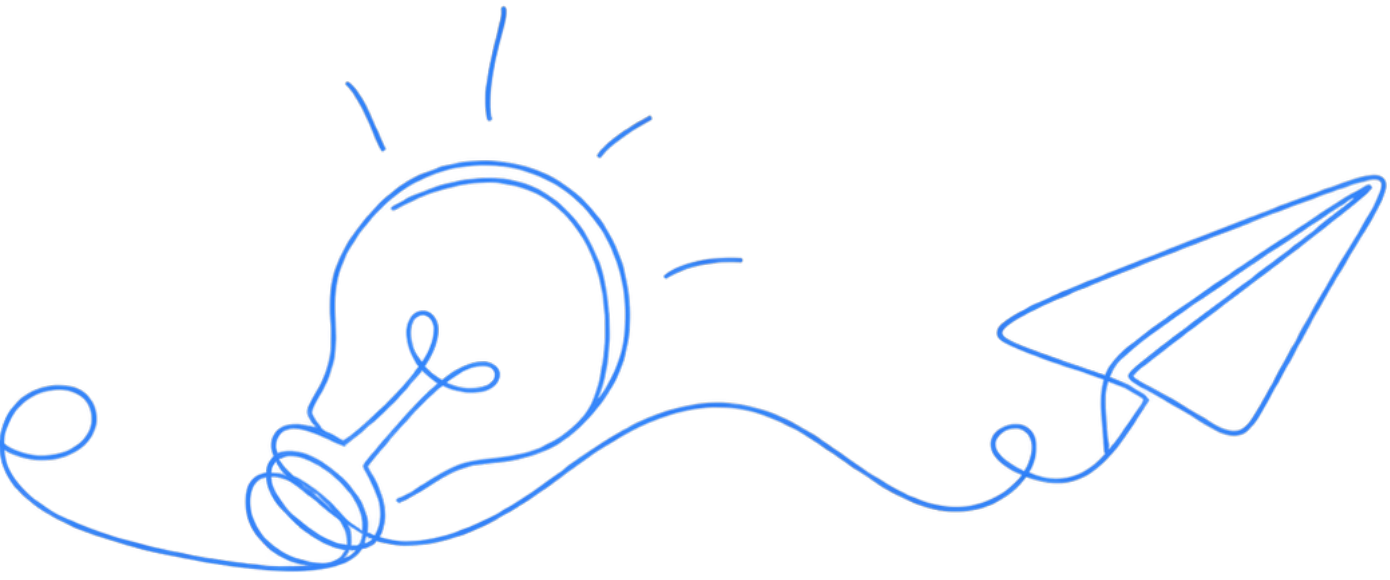
Um plano de mídia de 40 páginas prevê a distribuição de R$5 milhões entre diferentes veículos, formatos e horários. No mesmo dia em que recebe o documento para análise, o responsável registra apenas: "Autorizo a execução do plano apresentado", sem indicar os critérios ou elementos considerados para a aprovação.

| PROCESSO/ ATIVIDADE | Análise e aprovação dos planos de mídia das campanhas publicitárias. |
|---|---|
| **OBJETIVO** | Assegurar que os planos de mídia sejam tecnicamente analisados antes da aprovação e que os principais critérios e fundamentos considerados fiquem registrados no processo. |
| **EVENTO DE RISCO** | Aprovação de plano de mídia sem análise técnica adequada ou sem evidência suficiente da análise realizada. |
| **CAUSAS** | Falta de tempo ou de equipe técnica para analisar planos de mídia mais complexos.<br><br>Confiança excessiva na análise apresentada pela agência.<br><br>Falta de atos normativos internos que disciplinem e orientem os principais pontos de verificação antes da aprovação.<br><br>Ausência de critérios mínimos ou roteiro de verificação para orientar a análise dos planos de mídia.<br><br>Cultura de registrar aprovações de forma genérica, sem documentar os principais elementos considerados na análise. |

| | |
|---|---|
| **CONSEQUÊNCIAS** | Mesmo que o plano tenha sido analisado com cuidado, uma aprovação genérica não deixa registrado o que foi efetivamente verificado antes da decisão.<br><br>Se a escolha dos veículos, a distribuição dos recursos ou outro aspecto do plano for questionado depois, pode ser difícil demonstrar quais critérios foram analisados e por que aquela estratégia foi considerada adequada.<br><br>Dificuldade de demonstrar posteriormente a diligência do responsável.<br><br>Além disso, sem uma análise técnica adequada, recursos podem ser direcionados a veículos, formatos, públicos ou períodos que não ofereçam a melhor contribuição para os objetivos da campanha, reduzindo sua efetividade ou sua relação custo-benefício. |
| **CONTROLE** | Procedimento operacional padronizado para análise dos planos de mídia, com definição dos principais aspectos e critérios a serem verificados antes da aprovação, considerando, conforme aplicável, a adequação ao público-alvo e aos objetivos da campanha, a seleção dos meios e veículos, a distribuição dos recursos e os demais elementos relevantes.<br><br>O procedimento deve prever o registro, no processo, da análise realizada e dos fundamentos relevantes da aprovação. |

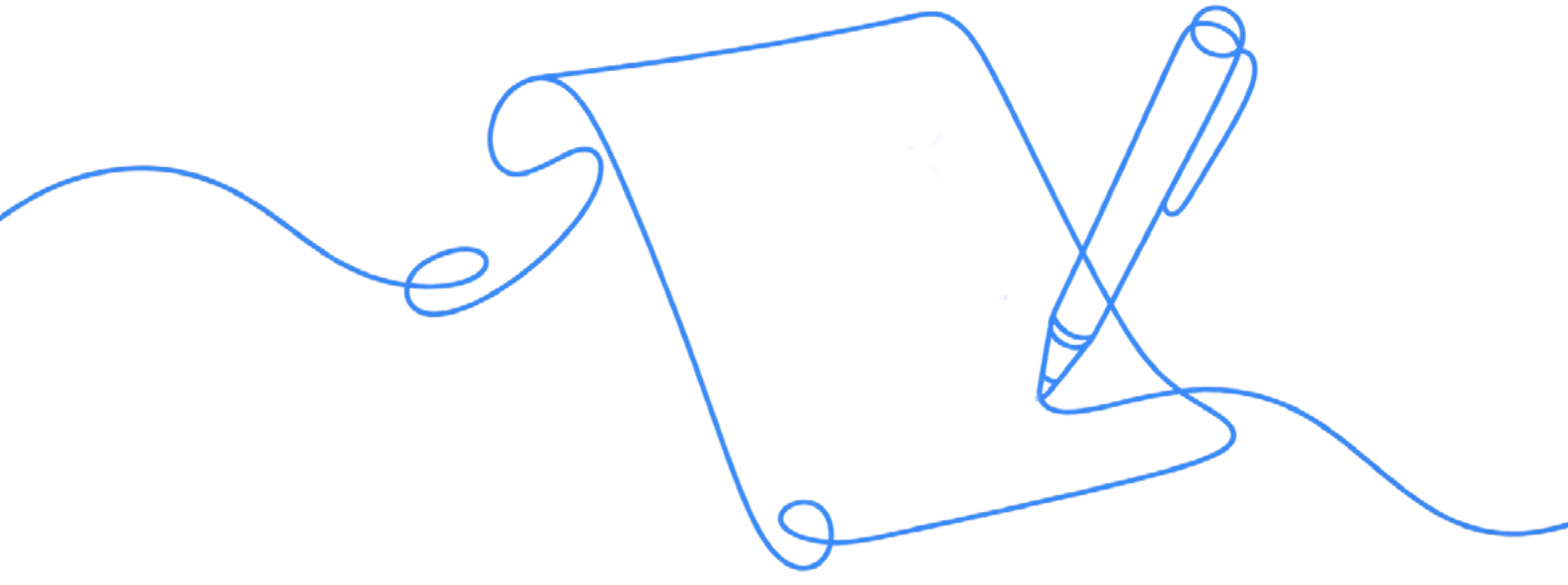


| | |
|---|---|
| **COMO AGIR** | Antes de aprovar o plano de mídia, faça duas perguntas:<br><br>1. Tenho elementos suficientes para concluir que este plano é adequado à campanha?<br><br>2. O processo registra o que foi analisado para chegar a essa conclusão?<br><br>Se alguma das respostas for "não", não se limite a registrar "de acordo" ou "autorizo". Analise os aspectos necessários e, se faltarem informações, solicite esclarecimentos ou complementações.<br><br>Na análise, verifique se o plano apresenta informações suficientes para demonstrar como, onde, quando e por que os recursos serão aplicados. Como referência técnica, podem ser considerados os elementos previstos no art. 16, III, da Instrução Normativa SECOM/PR nº 2/2023, como preços, negociações realizadas, formatos, períodos e quantidade de inserções, custos, distribuição do investimento e dados de audiência.<br><br>Ao concluir, registre os principais elementos analisados e explique por que o plano foi considerado adequado.<br><br>*Acesse: bit.ly/4dLVWzd* |



| SUA EXPOSIÇÃO PESSOAL | |
|---|---|
| **ISOLADO x RECORRENTE** | Uma aprovação genérica pode deixar você sem um registro importante, que demonstra o que analisou antes de autorizar o plano.<br><br>Quando isso se repete em diferentes campanhas, fica mais difícil demonstrar que os planos de mídia foram efetivamente avaliados antes de cada aprovação.<br><br>Se a prática continuar mesmo depois de uma orientação ou alerta formal, a situação exige ainda mais atenção: será preciso explicar por que a conduta continuou sendo adotada mesmo depois de o risco ter sido identificado. |
| **PERANTE O TCE** | Se houver questionamento sobre a escolha dos veículos, a distribuição dos recursos ou outro aspecto do plano de mídia, o TCE poderá verificar como a análise foi realizada e qual foi a participação de cada responsável na aprovação.<br><br>Nesse momento, uma pergunta será especialmente importante: o que você analisou antes de autorizar a aplicação daqueles recursos?<br><br>Um simples "de acordo" ou "autorizo" pode não ser suficiente para responder. Se a análise estiver registrada no processo, será possível demonstrar quais critérios você considerou e por que entendeu que aquele plano era adequado, sem depender da própria memória para reconstruir uma decisão tomada meses ou anos antes.<br><br>Se forem identificadas irregularidades ou prejuízo aos cofres públicos, a atuação de cada responsável poderá ser apurada de acordo com suas atribuições e sua participação na decisão e, conforme o caso, resultar em multa ou obrigação de ressarcimento. |

| SUA EXPOSIÇÃO PESSOAL | |
|---|---|
| **NA SUA CARREIRA** (PAD) | Se a aprovação sem a análise necessária estiver relacionada ao descumprimento das atribuições do cargo, a atuação do responsável também poderá ser apurada internamente e, conforme o caso, resultar em processo disciplinar. |
| **VALE A PENA PREVENIR** | Você não precisa escrever um parecer de várias páginas para cada plano. Mas precisa deixar evidência do que realmente analisou.<br><br>Meses ou anos depois, talvez você não se lembre por que determinado veículo foi escolhido, por que os recursos foram distribuídos daquela forma ou quais informações estavam disponíveis naquele momento.<br><br>O registro feito hoje evita que sua atuação amanhã dependa apenas da sua memória. Ele permite demonstrar o que você analisou, quais aspectos considerou relevantes e por que entendeu que aquele plano era adequado.<br><br>Mais do que documentar uma decisão, esse registro ajuda a demonstrar que você cumpriu suas atribuições e adotou os cuidados que estavam ao seu alcance antes de autorizar a aplicação dos recursos. |



# RISCO 7
# Classificação incorreta da campanha entre institucional e utilidade pública

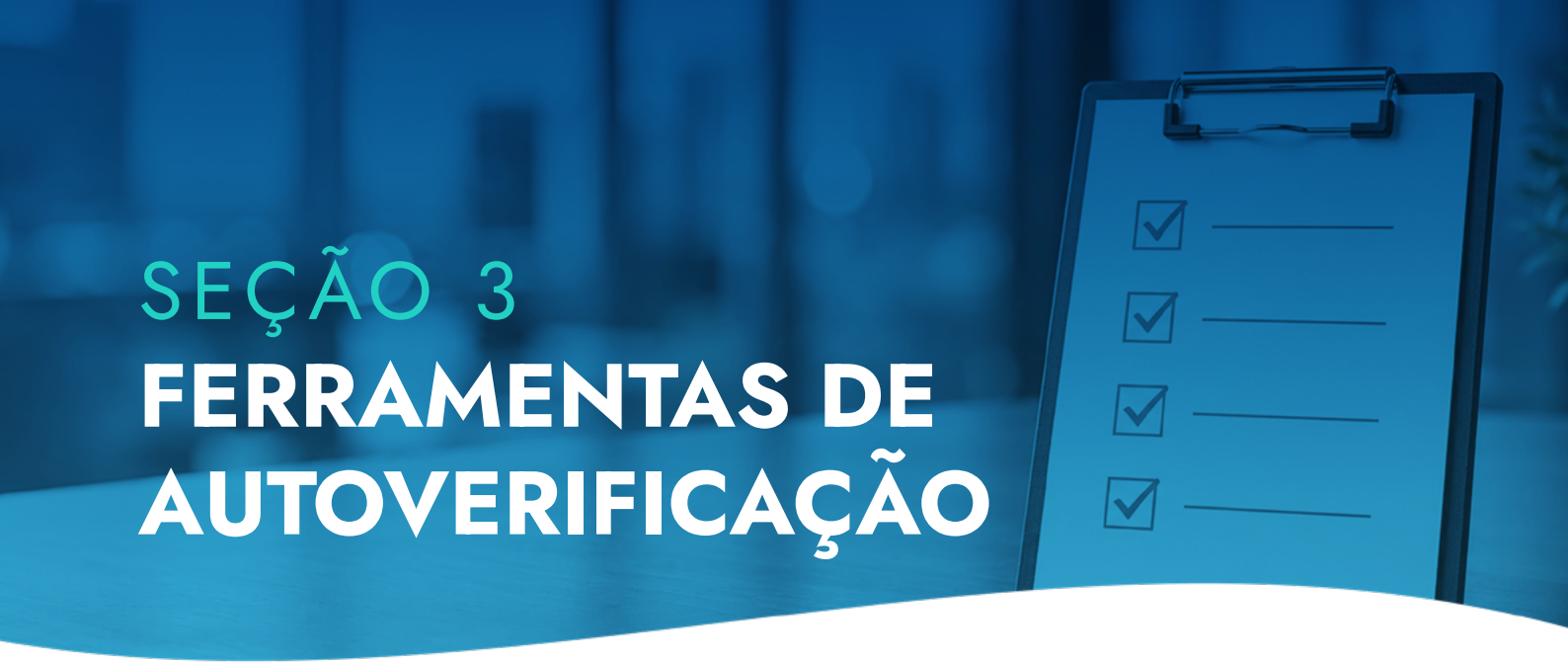
**CENA DO DIA A DIA**

Durante a análise dos documentos de uma campanha, o gestor e o fiscal percebem que ela foi classificada como de utilidade pública. Ao examinar seu conteúdo, porém, ficam em dúvida: a campanha parece muito mais voltada à divulgação das ações do governo (institucional) do que à orientação da população (utilidade pública). Como a classificação já veio definida, eles seguem com o processo sem registrar a dúvida.

| PROCESSO/ ATIVIDADE | Acompanhamento e fiscalização da execução das campanhas publicitárias. |
|---|---|
| OBJETIVO | Garantir a adequada classificação das campanhas publicitárias. |
| EVENTO DE RISCO | Não identificação ou não comunicação de possível classificação inadequada da campanha. |
| CAUSAS | Confusão entre os conceitos de publicidade institucional e de utilidade pública.<br><br>Falta de critérios claros para orientar a classificação das campanhas.<br><br>Falta de procedimento para que gestores e fiscais comuniquem possíveis inconsistências identificadas durante a execução do contrato.<br><br>Entendimento de que, como a classificação foi definida por outra instância, não cabe ao gestor ou ao fiscal apontar possíveis inconsistências. |

| | |
|---|---|
| **CONSEQUÊNCIAS** | Manutenção de classificação possivelmente inadequada, mesmo após surgirem elementos que indiquem inconsistência.<br><br>Distorção das informações sobre a finalidade das campanhas e sobre a aplicação dos recursos de publicidade, prejudicando a transparência e o acompanhamento desses gastos.<br><br>Comprometimento de outros controles que dependam da correta classificação da campanha.<br><br>Para o gestor e o fiscal, necessidade de explicar posteriormente por que uma possível inconsistência percebida durante a execução não foi registrada ou encaminhada. |
| **CONTROLE** | Critérios formalizados para diferenciar as categorias de publicidade e procedimento para identificação, registro e tratamento de possíveis inconsistências, com definição das competências e responsabilidades dos agentes envolvidos.<br><br>O procedimento deve estabelecer a quem o gestor ou fiscal deve encaminhar eventual dúvida quando identificar possível incompatibilidade entre a classificação adotada e as características ou finalidade da campanha. |
| **COMO AGIR** | Durante a análise dos documentos, se a classificação da campanha parecer incompatível com seu conteúdo ou finalidade, não ignore a dúvida.<br><br>Consulte o art. 3° do Decreto Estadual n° 10.249/2023. Se a decisão sobre a classificação não for de sua competência, não faça a alteração por conta própria.<br><br>Registre o que gerou a dúvida e encaminhe a questão à autoridade competente para avaliá-la.<br><br>Assim, você cumpre seu papel na análise e evita tomar uma decisão que cabe a outra autoridade.<br><br>*Acesse: bit.ly/4ie0eAQ* |

| SUA EXPOSIÇÃO PESSOAL | |
|---|---|
| **ISOLADO x RECORRENTE** | Você não responde simplesmente por uma classificação que foi definida por outra autoridade. Mas sua atuação pode ser questionada se uma inconsistência relevante surgir durante a execução e, mesmo assim, o processo seguir sem qualquer registro ou encaminhamento.<br><br>Se situações semelhantes se repetirem, especialmente depois de o problema já ter sido identificado, fica mais difícil demonstrar que os controles sob sua responsabilidade foram exercidos adequadamente. |
| **PERANTE O TCE** | Se a classificação for questionada posteriormente, uma das primeiras questões será identificar quem tinha competência para defini-la e qual era a responsabilidade de cada agente envolvido.<br><br>Para você, gestor ou fiscal, a pergunta pode ser mais simples: quando percebeu a possível inconsistência, fez aquilo que estava ao seu alcance e dentro das suas atribuições?<br><br>Se o processo mostrar que você registrou a dúvida e a encaminhou a quem poderia decidir, haverá evidência da providência adotada. |
| **NA SUA CARREIRA** (PAD) | Se você identificar uma possível irregularidade durante a execução, ignorar o problema pode colocar sua própria atuação em discussão, especialmente quando suas atribuições exigirem alguma providência diante da situação encontrada.<br><br>Registrar e encaminhar a questão ajuda a demonstrar que você cumpriu seu papel sem assumir uma decisão que não era de sua competência. |
| **VALE A PENA PREVENIR** | Você não precisa decidir aquilo que não é da sua competência, mas também não deve ignorar que identificou um problema.<br><br>Se algo parecer incompatível, registre a dúvida e encaminhe-a a quem pode decidir. Você não precisa ter certeza de que o erro existe para comunicar uma inconsistência que merece ser avaliada.<br><br>Assim, o processo mostra que você percebeu o problema, agiu dentro dos limites das suas atribuições e não assumiu uma decisão que cabia a outra autoridade. |



# SEÇÃO 3
# FERRAMENTAS DE AUTOVERIFICAÇÃO

Checklist: Antes de assinar, aprovar, autorizar ou dar andamento a uma etapa da campanha, faça uma última verificação.

**Se a resposta a alguma destas perguntas for "não" ou "não sei", pare e verifique se é necessário obter informações, complementar o registro ou encaminhar a questão à autoridade competente antes de prosseguir.**

**I- Briefing:** existe briefing formalizado e assinado no processo antes do início da campanha?

**II- Estimativa de custos:** o processo demonstra como se chegou ao valor estimado da campanha e quais critérios, parâmetros ou referências foram utilizados?

**III- Metas e indicadores:** foram definidos, antes do início da campanha, metas e indicadores que permitam avaliar seus resultados?

**IV- Motivação:** a justificativa deixa claro o que foi decidido, explica por que a decisão era necessária e registra os fatos, dados e critérios específicos considerados?

**ATENÇÃO**

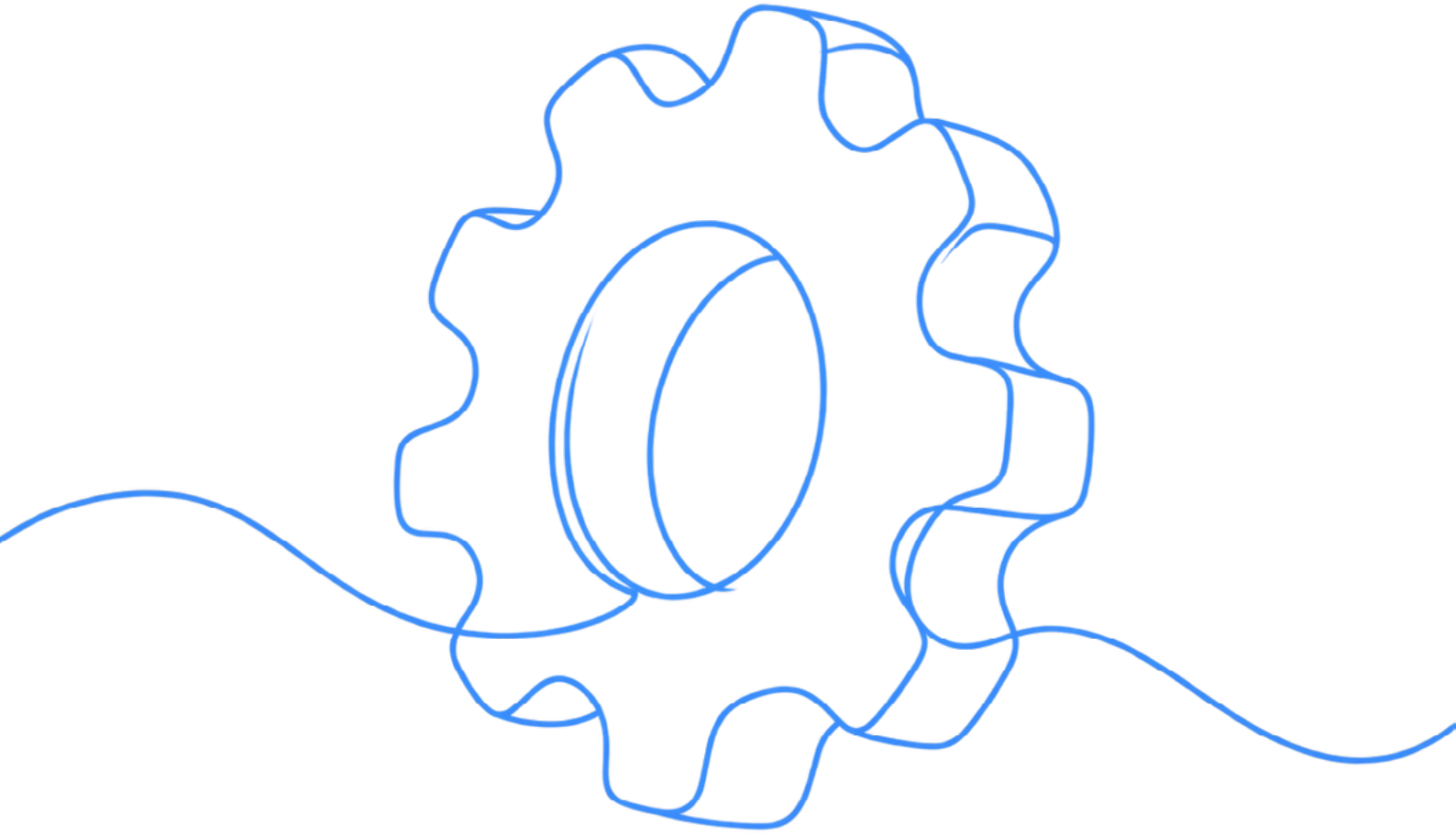
Se a mesma justificativa puder ser usada, sem nenhuma alteração, em outra campanha, ela está genérica demais e não atende adequadamente ao requisito de motivação, pois não demonstra as circunstâncias concretas que justificaram a decisão naquele caso.

**V- Preços unitários:** o orçamento está detalhado o suficiente para identificar o que está sendo cobrado e avaliar os preços dos itens?

**VI- Plano de mídia:** o processo registra o que foi analisado e os principais fundamentos que levaram à aprovação do plano?

**VII- Classificação da campanha:** a classificação adotada é compatível com o conteúdo, a finalidade e o comando de ação da campanha? Se houver dúvida ou possível incompatibilidade, ela foi registrada e encaminhada à autoridade competente para avaliação?

**Lembre-se: nem toda questão identificada precisa ser resolvida por você. Quando a decisão couber a outra autoridade, registre a questão e os elementos que a justificam e encaminhe para avaliação.**





# SEÇÃO 4
# CONCLUSÃO

Gestores e fiscais tomam decisões todos os dias, muitas vezes diante de prazos curtos, informações incompletas e situações que exigem julgamento. Prevenir riscos não significa acertar sempre. Significa agir com cuidado, fazer as perguntas necessárias, adotar as providências que estão ao seu alcance e deixar registrado o caminho percorrido até a decisão.

Cada análise realizada, cada dúvida registrada, cada justificativa bem construída e cada problema encaminhado a quem pode resolvê-lo contribui para proteger os recursos públicos, melhorar a gestão dos contratos e demonstrar a diligência de quem está fazendo o trabalho.

Documentar, portanto, não é produzir papel para satisfazer o controle. É deixar no processo a história da sua atuação.

Esta cartilha não pretende esgotar todos os possíveis riscos que podem surgir na gestão e na fiscalização dos contratos de publicidade. Isso não seria possível. Os riscos aqui tratados podem ter outras causas, produzir outras consequências e exigir controles ou soluções diferentes daqueles apresentados. E novas situações certamente surgirão no cotidiano.

Mais importante do que oferecer respostas para cada situação é estimular um modo de pensar: perceber os riscos, fazer as perguntas certas, discutir alternativas e agir antes que os problemas aconteçam.

Por isso, esta cartilha deve ser entendida como um ponto de partida. Um convite para que a gestão de riscos ganhe mais espaço na rotina dos contratos de publicidade e seja continuamente aprimorada a partir da experiência de quem lida com esses desafios todos os dias.

E esse processo não precisa ser construído sozinho. O TCE-GO também quer ouvir quem está na gestão e na fiscalização, compreender as dificuldades encontradas na prática e contribuir para a construção de soluções que fortaleçam a gestão pública. O diálogo, a troca de experiências e o aprendizado são parte importante desse caminho.

No fim, prevenir também é isso: fazer bem o seu trabalho hoje, aprender com os desafios que surgirem e construir, juntos, uma gestão cada vez mais segura, responsável e preparada para o amanhã.

# REFERÊNCIAS


ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT NBR ISO 31000:2018: gestão de riscos — diretrizes. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.

BRASIL. Lei nº 12.232, de 29 de abril de 2010. Dispõe sobre as normas gerais para licitação e contratação pela administração pública de serviços de publicidade prestados por intermédio de agências de propaganda e dá outras providências. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 30 abr. 2010. Disponível em: https://bit.ly/4jxZuZv. Acesso em: 22 set. 2026.

BRASIL. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 1º abr. 2021. Edição extra-F. Disponível em: https://bit.ly/4z1qLIA. Acesso em: 22 set. 2026.

BRASIL. Presidência da República. Secretaria de Comunicação Social. Instrução Normativa SECOM nº 2, de 14 de setembro de 2023. Dispõe sobre o desenvolvimento e a execução da publicidade dos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Comunicação de Governo do Poder Executivo Federal – SICOM, e dá orientações complementares. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, n. 177, p. 78, 15 set. 2023. Disponível em: https://bit.ly/3WC8W4t. Acesso em: 22 set. 2026.

BRASIL. Presidência da República. Secretaria de Comunicação Social. Portaria SECOM/PR nº 35, de 22 de setembro de 2025. Aprova o Manual de Procedimentos das Ações de Comunicação Publicitária, no âmbito da Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República. Apêndice I – Briefing de comunicação. Brasília, DF: SECOM/PR, 2025. Disponível em: https://bit.ly/47qNGBb. Acesso em: 22 set. 2026.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Manual de gestão de riscos do TCU. 2. ed. Brasília, DF: TCU, 2020. Disponível em: https://bit.ly/4Bf5ahq. Acesso em: 22 set. 2026.

GOIÁS. Decreto nº 10.249, de 4 de abril de 2023. Regulamenta os gastos do Governo do Estado de Goiás com publicidade e propaganda, nos termos do § 1º do art. 92 da Constituição estadual, e define critérios para a contratação de veículos de comunicação em websites, portais de notícias, blogs, aplicativos e similares. Diário Oficial do Estado de Goiás: suplemento, Goiânia, 5 abr. 2023. Disponível em: https://bit.ly/4i8PMdP. Acesso em: 22 set. 2026.

INTERNATIONAL ORGANIZATION OF SUPREME AUDIT INSTITUTIONS (INTOSAI). Subcomitê de Normas de Controle Interno. Diretrizes para normas de controle interno do setor público: informações adicionais sobre gestão de risco nas entidades. INTOSAI GOV 9130. Viena: INTOSAI, 2007. Tradução de Antonio Alves de Carvalho Neto. Brasília, DF, 2013. Disponível em: https://bit.ly/4yC1fZF. Acesso em: 22 set. 2026.

LOPES, Maria Lúcia de Alcântara. Transparência nos órgãos públicos: o desafio da implementação. 2012. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Governo Eletrônico) – Escola de Administração Fazendária, Brasília, DF, 2012. Disponível em: https://bit.ly/4yuXzc4. Acesso em: 22 set. 2026.

MOGNATTI, Marcos César de Farias. Transparência e controle na execução das emendas parlamentares ao orçamento da União. 2008. Monografia (Especialização em Orçamento Público) – Instituto Serzedello Corrêa, Tribunal de Contas da União; Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento, Câmara dos Deputados; Universidade do Legislativo Brasileiro, Senado Federal, Brasília, DF, 2008. Disponível em: https://bit.ly/4z76ule. Acesso em: 22 set. 2026.

TRIBUNAL DE CONTAS
DO ESTADO DE GOIÁS

# GESTÃO DE RISCOS NA PONTA

## Gerenciamento e Fiscalização de Contratos de Publicidade

Riscos, controles e orientações práticas

2026 | Secretaria de Controle Externo