



LIVRO ELETRÔNICO

SAEB-BA
EPPGG
[Pós-edital Cesgranrio]

ÉTICA E INTEGRIDADE PÚBLICA

Ética e gestão de riscos

[Itens 5.1, 5.2 e 5.4 – Princípios, valores, direitos e deveres; gestão de riscos; accountability, transparência e qualidade.]

Aula 01

☒ Livro eletrônico autossuficiente Teoria e questões comentadas

Autor:
Equipe IGEPP



Sumário

1. Princípios valores direitos e deveres no serviço público	4
1.1. A dimensão pública da conduta	4
1.2. Ética moral e legalidade	5
1.3. Alcance do artigo 37 da Constituição	6
1.4. Legalidade e exercício da competência	7
1.5. Impessoalidade e critérios públicos	7
1.6. Moralidade integridade e confiança	8
1.7. Publicidade informação e proteção legítima	9
1.8. Eficiência com qualidade e respeito aos direitos	10
1.9. Acesso concurso e funções de direção	11
1.10. Direitos exercício e responsabilidades funcionais	13
1.11. Remuneração e limites constitucionais	14
1.12. Acumulação e a redação vigente	15
1.13. Organização contratações e finalidade	16
1.14. Usuário participação e avaliação	17
1.15. Responsabilização e limites da conclusão	18
2. Gestão de riscos e medidas mitigatórias	19
2.1. Objetivos incerteza e efeitos	19
2.2. Risco problema irregularidade e crise	20
2.3. Estabelecer contexto e critérios	22
2.4. Identificar causa evento e consequência	23
2.5. Tipos de risco e conexões entre níveis	24
2.6. Controles existentes e segurança razoável	25
2.7. Risco inerente e risco residual	26
2.8. Probabilidade impacto e critérios de mensuração	27
2.9. Escolher respostas ao risco	29
2.10. Proporcionalidade e limites da mitigação	31
2.11. Plano de tratamento e responsabilidades	32
2.12. Monitorar revisar comunicar	33
2.13. Responsabilidade gerencial e avaliação independente	34
2.14. Programa de Gestão de Riscos da Bahia	35
2.15. Acompanhamento institucional do PGR atualizado	36
2.16. Caso integrado de continuidade e integridade	38
3. Accountability e responsabilidade institucional	39
3.1. O poder de decidir e o dever de responder	39
3.2. Informação justificativa e consequências	41
3.3. Accountability vertical e eleições	42
3.4. Accountability horizontal e redes de controle	43
3.5. Controle interno externo e social	45
3.6. Responsabilidades claras sem fragmentar o resultado	46

3.7. Capacidade de apurar e garantias do procedimento.....	47
3.8. Prestação de contas orientada ao cidadão	48
3.9. Caso explicado: o relatório que não responde.....	49
3.10. Síntese das relações conceituais	51
4. Transparência e qualidade na gestão pública	51
4.1. Publicidade e informação compreensível	51
4.2. Transparência ativa e passiva	52
4.3. Autenticidade integridade e primariedade	53
4.4. Informação pública e proteção de dados pessoais	55
4.5. Qualidade como compromisso com o usuário	56
4.6. Carta de Serviços e previsibilidade.....	58
4.7. Ouvidorias e aprendizagem institucional	59
4.8. Avaliação e participação dos usuários.....	60
4.9. Eficiência eficácia e efetividade.....	61
4.10. Caso explicado: satisfação e exclusão da amostra	62
5. Casos integrados de ética riscos e qualidade	63
5.1. Critério de atendimento e pressão por prioridade.....	63
5.2. A matriz que não acompanha o processo	65
5.3. Redução de prazo com aumento de retrabalho	66
5.4. Transparência diante de resultado desfavorável.....	67
5.5. O controle existe mas não produz resposta	68
5.6. Quadro integrador do conteúdo	69
6. QUESTÕES AUTORAIS	71
7. GABARITO.....	101
8. COMENTÁRIOS DAS QUESTÕES	102
9. FONTES E REFERÊNCIAS	127

1. Princípios valores direitos e deveres no serviço público

1.1. A dimensão pública da conduta

O agente público decide e atua em uma posição que lhe permite acessar informações, distribuir recursos, autorizar serviços, impor restrições e influenciar oportunidades. Esses poderes são vinculados a finalidades públicas. A questão ética não se resume à honestidade pessoal fora do trabalho: envolve como o poder institucional é utilizado, quais interesses orientam a decisão e como as pessoas afetadas são tratadas.

Um servidor pode estar convencido de que ajuda alguém e ainda agir de forma incompatível com sua função. Antecipar o atendimento de um conhecido sem critério aplicável favorece uma pessoa e prejudica os demais usuários que aguardam. A intenção declarada de ajudar não substitui a análise da competência, da finalidade, da igualdade e do procedimento. O dever público precisa ser examinado a partir da decisão e de seus efeitos, e não apenas da justificativa subjetiva.

Valores oferecem orientação sobre o que a instituição considera desejável: honestidade, respeito, responsabilidade, compromisso com o interesse público, imparcialidade e cuidado com recursos e informações. Princípios jurídicos estabelecem parâmetros vinculantes de atuação. Regras concretizam deveres e procedimentos. A compreensão dessa relação impede dois erros: reduzir ética ao cumprimento mecânico de formulários e tratar uma preferência pessoal como justificativa para afastar a norma.

O comportamento ético depende também da organização do trabalho. Critérios ambíguos, permissões excessivas, decisões não documentadas e pressão por metas podem favorecer escolhas inadequadas. Isso não elimina a responsabilidade individual, mas mostra que prevenção envolve liderança, processos, informação e controles. Uma instituição que exige integridade deve

criar condições para que a conduta correta seja compreendida, praticada e verificada.

1.2. Ética moral e legalidade

Ética permite reflexão fundamentada sobre a conduta e os valores que a orientam. Moral envolve padrões de comportamento, avaliações e expectativas reconhecidos em determinados contextos sociais. No serviço público, essa reflexão encontra limites jurídicos e finalidades institucionais: a avaliação não pode depender exclusivamente de simpatia, tradição local ou convicção particular do agente.

A legalidade é condição da atuação administrativa, mas a verificação ética exige examinar também finalidade, imparcialidade, honestidade e efeitos sobre direitos. Uma competência legal pode ser utilizada de modo desviado. Se a autoridade usa uma margem de escolha para perseguir um desafeto, a existência formal do poder não legitima seu emprego. A decisão precisa permanecer vinculada ao interesse público e aos critérios que justificam seu exercício.

Também não é correto declarar que uma conduta é inválida somente porque alguém a desaprova moralmente. A Administração deve fundamentar suas decisões em fatos, critérios públicos e normas aplicáveis. Convicções particulares não autorizam discriminar usuários, criar requisito sem previsão ou escolher beneficiários por afinidade. A ética pública exige razões que possam ser apresentadas e examinadas institucionalmente.

Planos de análise da conduta

Plano	Pergunta central	Exemplo próprio
Regra	Qual exigência concreta incide sobre a situação?	O pedido precisa cumprir os requisitos definidos para o benefício.

Plano	Pergunta central	Exemplo próprio
Princípio	A decisão respeita finalidade, igualdade e os parâmetros constitucionais?	A autoridade aplica os mesmos critérios a pedidos em situação equivalente.
Valor	Que orientação de conduta deve ser cultivada?	A equipe comunica a decisão com honestidade e respeito.
Resultado	Quais efeitos a atuação produz sobre o serviço e os direitos?	A revisão identifica indeferimentos incorretos e evita sua repetição.

1.3. Alcance do artigo 37 da Constituição

O caput do art. 37 abrange a administração direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Essa amplitude impede restringir seus princípios ao Poder Executivo federal ou aos órgãos que executam atendimento direto à população. Uma unidade administrativa do Legislativo, uma autarquia estadual e um órgão municipal também devem observá-los.

Os cinco princípios expressos no caput são legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Eles não esgotam os parâmetros do ordenamento, mas constituem referência obrigatória para este item do edital. Sua aplicação é integrada: a busca de desempenho não dispensa legalidade, e a divulgação de uma decisão não corrige eventual favorecimento. Quando há aparente tensão, deve-se compreender o alcance de cada exigência e justificar uma solução compatível com o regime jurídico.

Os incisos e parágrafos do artigo tratam de ingresso, exercício, remuneração, organização, contratações, participação do usuário, responsabilidade e avaliação. A leitura ética não substitui essas disposições por slogans. É necessário relacionar valores aos limites concretos do poder: quem pode decidir,

com quais requisitos, em benefício de que finalidade e sujeito a quais formas de controle.

1.4. Legalidade e exercício da competência

A Administração atua dentro da competência que o ordenamento lhe atribui. Uma autoridade não pode criar por conveniência própria uma exigência que restringe o acesso ao serviço sem fundamento jurídico. A legalidade oferece previsibilidade ao usuário e limites ao agente. Também exige ação quando existe dever de decidir, atender ou fiscalizar: permanecer inerte pode ser incompatível com a obrigação institucional.

Discrecionariedade não equivale a liberdade sem controle. A norma pode permitir escolhas quanto à oportunidade ou à forma de atuação, mas essas escolhas precisam observar competência, finalidade, fatos e princípios. Uma decisão pode ser inadequada mesmo quando a autoridade possui poder de escolha, se os motivos são falsos, o critério discrimina indevidamente ou a medida se afasta do resultado público que justifica a competência.

No cotidiano, legalidade exige conhecer a norma aplicável e distinguir o que é obrigatório do que depende de escolha. Um procedimento antigo não ganha validade apenas por ser habitual. Da mesma forma, uma inovação administrativa não é ilegítima somente por ser nova. A análise deve identificar fundamento, limites e efeitos, conservando os requisitos necessários e eliminando formalidades que não se justificam no regime do serviço.

1.5. Impessoalidade e critérios públicos

Impessoalidade exige que a atuação seja orientada pela finalidade pública e por critérios pertinentes, sem favorecimento ou perseguição pessoal. Usuários em situações equivalentes devem ser tratados segundo os mesmos critérios. Diferenciações podem ser legítimas quando decorrem de regra aplicável ou de fundamento objetivo relacionado ao serviço; não podem ser inventadas para beneficiar pessoa escolhida.

Atendimento por prioridade legal não é privilégio pessoal. A diferenciação tem fundamento geral e deve ser aplicada a quem se enquadre nos requisitos. Já antecipar o pedido de uma pessoa porque ela conhece o servidor substitui o critério público por vínculo particular. O resultado pode parecer apenas uma pequena alteração de fila, mas revela uso da posição institucional para finalidade estranha ao procedimento.

O art. 37, § 1º, estabelece que a publicidade dos atos, programas, obras, serviços e campanhas deve ter caráter educativo, informativo ou de orientação social. Não pode conter nomes, símbolos ou imagens que caracterizem promoção pessoal de autoridades ou servidores. A informação sobre um serviço precisa permitir compreensão e acesso, e não funcionar como instrumento de apropriação pessoal de uma realização institucional.

A proibição depende da caracterização de promoção pessoal. Não se deve transformar o dispositivo em afirmação de que qualquer identificação técnica ou qualquer menção a agente público é necessariamente ilícita. Em uma situação concreta, examinam-se finalidade, conteúdo, contexto e modo de apresentação. O ponto central é impedir que recursos e canais públicos sejam usados para projetar a autoridade como beneficiária particular da comunicação.

1.6. Moralidade integridade e confiança

Moralidade administrativa exige atuação honesta, leal à finalidade pública e compatível com os padrões jurídicos de boa administração. Não se confunde com a opinião pessoal do agente sobre como as pessoas devem viver. O parâmetro é institucional e pode ser controlado. O exercício formal de competência não protege uma decisão orientada por fraude, favorecimento ou ocultação deliberada de informação relevante.

Integridade envolve coerência entre valores, normas e atuação. Uma instituição pode possuir regras adequadas e apresentar fragilidade quando a prática premia resultados obtidos por meios incompatíveis com essas regras. A liderança

precisa observar os critérios que exige, tratar alertas com seriedade e evitar incentivos a manipular dados ou contornar controles para cumprir metas. A credibilidade depende da consistência do comportamento e das decisões.

Conflito de interesses é uma situação em que interesses particulares podem comprometer ou influenciar o exercício da função. Identificar essa situação não significa concluir automaticamente que ocorreu uma infração específica. Significa reconhecer exposição que precisa ser tratada segundo o regime aplicável. A prevenção pode exigir comunicação da situação, análise competente, afastamento de determinada decisão ou redistribuição de atribuições, sem importar automaticamente regras exclusivas de outro ente ou carreira.

Uma comissão que avalia propostas precisa conhecer vínculos relevantes de seus integrantes e aplicar as regras de impedimento cabíveis. O silêncio do agente sobre um interesse particular pode retirar da instituição a possibilidade de avaliar e tratar a situação. A confiança pública não deve depender somente da promessa de que ele será imparcial. Critérios, transparência adequada e controles ajudam a proteger a decisão e as pessoas envolvidas.

1.7. Publicidade informação e proteção legítima

Publicidade permite conhecimento, controle e produção de efeitos conforme o regime aplicável. Não consiste apenas em inserir um documento em uma página pouco acessível. A informação precisa ser localizável e compreensível, e a decisão deve apresentar elementos suficientes para ser examinada por quem tenha legitimidade. A forma de divulgação depende da natureza do ato e das exigências legais.

A publicidade convive com proteção de informações pessoais e de conteúdos legitimamente restritos. Tornar transparentes critérios de seleção não exige divulgar indiscriminadamente dados sensíveis dos participantes. Uma instituição pode apresentar procedimento, critérios, resultados e justificativas com

proteção das informações que não devem ser expostas. A solução deve conservar o controle público e respeitar a base jurídica da restrição.

Sigilo não pode ser usado como rótulo genérico para impedir a fiscalização de qualquer assunto inconveniente. Da mesma forma, transparência não é justificativa para disponibilizar toda informação sem análise. O dever é identificar conteúdo, finalidade, direito de acesso e regime de proteção, fornecendo a parte acessível quando cabível. Os procedimentos específicos de acesso à informação são desenvolvidos na unidade própria do edital; aqui o foco é a relação entre publicidade, responsabilidade e conduta.

1.8. Eficiência com qualidade e respeito aos direitos

Eficiência envolve utilizar os meios de forma adequada para produzir resultados públicos. Não é sinônimo de rapidez isolada nem de redução de despesas em qualquer circunstância. Um serviço que decide muitos pedidos sem verificar requisito essencial pode aumentar produtividade aparente e produzir retrabalho, pagamento indevido ou exclusão injustificada. O desempenho deve ser avaliado a partir da entrega correta, do uso de recursos e dos efeitos sobre os usuários.

A escolha de meios precisa considerar qualidade e segurança. Digitalizar uma etapa pode reduzir tempo, mas deve preservar acesso de quem não consegue utilizar o canal, rastreabilidade e confiabilidade dos dados. Um controle pode ser simplificado quando sua forma atual é desproporcional, sem eliminar a proteção necessária. A busca de eficiência exige identificar onde há desperdício ou formalidade excessiva e como corrigi-los sem afastar exigências legítimas.

Metas podem orientar o trabalho e também criar incentivos inadequados. Se a organização mede apenas o número de processos encerrados, a equipe pode ser pressionada a finalizar pedidos sem resolver o problema. Se mede somente satisfação imediata, pode evitar decisões corretas que sejam impopulares. Indicadores devem ser combinados, com critérios de qualidade e análise das

consequências. A gestão ética recusa manipular a informação para produzir aparência de bom desempenho.

Os cinco princípios em uma decisão administrativa

Princípio	Critério de análise	Erro típico
Legalidade	Competência e fundamento da exigência ou decisão	Criar requisito restritivo por preferência do agente.
Impessoalidade	Finalidade pública e aplicação de critérios pertinentes	Alterar a fila por vínculo pessoal.
Moralidade	Honestidade e lealdade à finalidade institucional	Ocultar informação relevante para favorecer interessado.
Publicidade	Informação e divulgação compatíveis com controle e proteção legal	Omitir critérios sem base ou expor dados protegidos indevidamente.
Eficiência	Resultado correto, qualidade e utilização adequada de meios	Encerrar mais processos transferindo erros e retrabalho ao usuário.

1.9. Acesso concurso e funções de direção

O art. 37, I, assegura acesso a cargos, empregos e funções aos brasileiros que preencham os requisitos legais e aos estrangeiros na forma da lei. A investidura em cargo ou emprego depende de concurso de provas ou de provas e títulos, conforme a natureza e a complexidade, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração. A seleção impessoal protege o acesso e limita apropriação particular de postos públicos.

O prazo de validade do concurso é de até dois anos, prorrogável uma vez por igual período. “Até” não significa duração obrigatória de dois anos em todo concurso. A previsão de prioridade dos aprovados sobre novos concursados deve

ser lida nos termos do inciso IV. O texto não pode ser convertido em proibição geral de organizar qualquer novo concurso enquanto existe um anterior. Direitos à nomeação em situações específicas dependem de requisitos e interpretação jurídica que não se confundem com a simples existência de aprovação.

Funções de confiança são exercidas exclusivamente por servidores ocupantes de cargo efetivo. Cargos em comissão devem ser preenchidos por servidores de carreira nos casos, condições e percentuais mínimos previstos em lei. Ambos se destinam apenas a direção, chefia e assessoramento. A natureza do posto não autoriza usá-lo indiscriminadamente para atividades permanentes estranhas a essas atribuições ou para afastar a regra de concurso.

Contratação por tempo determinado, prevista no inciso IX, atende necessidade temporária de excepcional interesse público nos casos estabelecidos em lei. Sua finalidade constitucional precisa ser conservada. Não é uma alternativa geral para manter indefinidamente toda atividade permanente sem seleção apropriada. A análise requer identificar a necessidade, o fundamento legal e os limites, e não apenas constatar que contratar temporariamente parece mais rápido.

Formas de exercício e exigências constitucionais

Hipótese	Disciplina do art. 37	Distinção importante
Cargo ou emprego público	Regra de concurso, com ressalva constitucional para comissão	Não confundir cargo em comissão com qualquer atividade administrativa.
Função de confiança	Exclusiva de ocupante de cargo efetivo	Não pode ser atribuída livremente a pessoa sem vínculo efetivo.
Cargo em comissão	Livre nomeação e exoneração quando declarado em lei, com requisitos constitucionais	Reservas a servidores de carreira dependem dos casos e percentuais legais.

Hipótese	Disciplina do art. 37	Distinção importante
Contratação temporária	Casos definidos em lei para necessidade temporária de excepcional interesse público	A excepcionalidade não deve ser substituída por conveniência genérica.

1.10. Direitos exercício e responsabilidades funcionais

A Constituição garante ao servidor público civil a livre associação sindical e prevê direito de greve nos termos e limites definidos em lei específica. O reconhecimento constitucional do direito não equivale a ausência de limites para toda categoria e situação. Nesta leitura do art. 37, importa preservar a existência do direito e a necessidade de observar o regime aplicável, sem importar automaticamente estatutos de outro ente para o servidor baiano.

O inciso VIII determina que a lei reserve percentual de cargos e empregos às pessoas com deficiência e defina critérios de admissão. A regra conecta acesso, igualdade e proteção específica. Não se deve apresentar a reserva como liberalidade administrativa ou como percentual constitucional único para qualquer concurso. O dever de acessibilidade e a observância das condições legais são componentes da conduta adequada na seleção e no exercício.

Direitos do agente convivem com deveres ligados à função. Utilizar recursos, informações e poderes institucionais exige finalidade pública e respeito aos limites. A invocação de autonomia profissional não autoriza negar serviço por convicção pessoal ou dispensar procedimento aplicável. Do mesmo modo, a relação hierárquica não transforma qualquer ordem em fundamento suficiente para uma conduta: competência, legalidade e responsabilidade continuam relevantes.

O art. 37, § 13, prevê readaptação do servidor titular de cargo efetivo para cargo com atribuições e responsabilidades compatíveis com limitação física ou mental, enquanto permanecer nessa condição, exigidas habilitação e escolaridade do

destino e mantida remuneração do cargo de origem. O dispositivo evidencia proteção associada a condições específicas, e não autorização genérica para escolher livremente outro cargo. A decisão deve respeitar requisitos e finalidade da medida.

1.11. Remuneração e limites constitucionais

A remuneração dos servidores e o subsídio referido no art. 39, § 4º, somente podem ser fixados ou alterados por lei específica, observada a iniciativa privativa em cada caso. O inciso X assegura revisão geral anual na mesma data e sem distinção de índices. O conhecimento da exigência de lei impede tratar a remuneração como matéria disponível apenas por negociação informal entre chefia e subordinado.

O inciso XI disciplina o teto e os limites conforme Poder e ente, e outros dispositivos tratam de sua incidência e de parcelas que não entram no cálculo. Para esta aula, é essencial compreender que pagamento e vantagens dependem de fundamento, que há limites constitucionais e que situações concretas exigem verificar o regime aplicável. A aplicação individual de teto, subteto, acumulação e rubricas não deve ser resolvida por um único slogan numérico que ignore distinções e interpretação jurídica.

O art. 37 também veda vinculação ou equiparação de espécies remuneratórias para efeito de remuneração e impede computar acréscimos pecuniários para concessão de acréscimos ulteriores. A irredutibilidade prevista no inciso XV possui ressalvas constitucionais expressas. Não significa que toda parcela recebida em qualquer circunstância seja intocável ou que pagamento indevido se torne legítimo por ter sido feito anteriormente.

No § 11, a redação da EC 135/2024 refere-se a parcelas indenizatórias expressamente previstas em lei ordinária aprovada pelo Congresso Nacional, de caráter nacional e aplicada a todos os Poderes e órgãos constitucionalmente autônomos. A classificação de uma verba não decorre apenas de seu nome. A

análise exige fundamento e observância do alcance da regra, sem converter a palavra “indenização” em mecanismo automático para afastar limites.

1.12. Acumulação e a redação vigente

A regra do art. 37, XVI, é a vedação de acumulação remunerada de cargos públicos. As exceções dependem de compatibilidade de horários e observância do inciso XI: dois cargos de professor; um cargo de professor com outro de qualquer natureza; dois cargos ou empregos privativos de profissionais de saúde com profissões regulamentadas. As condições devem ser examinadas conjuntamente, sem presumir autorização apenas pela identificação de uma das categorias.

A redação “um cargo de professor com outro de qualquer natureza” foi introduzida pela EC 138, de 19 de dezembro de 2025, publicada em 22 de dezembro de 2025. Ela substituiu a formulação anterior que exigia outro cargo técnico ou científico. Esse dado altera a leitura de materiais e questões antigas: a redação anterior não deve ser usada como se permanecesse vigente no corte normativo desta apostila.

A alteração não eliminou a compatibilidade de horários nem autorizou qualquer quantidade de vínculos. Tampouco transformou a permissão em dispensa de verificar condições próprias do exercício. Um cargo de professor e outro de natureza administrativa não podem ser rejeitados apenas pela antiga exigência de cargo técnico ou científico; a avaliação precisa considerar a hipótese atual e seus requisitos, sem concluir automaticamente que toda situação concreta é regular.

O inciso XVII estende a proibição a empregos e funções e abrange autarquias, fundações, empresas públicas, sociedades de economia mista, subsidiárias e sociedades controladas direta ou indiretamente pelo poder público. Mudar a espécie do vínculo ou a forma da entidade não elimina por si o dever de verificar

acumulação. As exceções devem ser interpretadas no seu alcance, em vez de criar uma liberdade geral para qualquer vínculo na administração indireta.

O § 10 trata de percepção simultânea de proventos decorrentes dos regimes indicados com remuneração pública, ressaltando cargos acumuláveis na forma da Constituição, cargos eletivos e cargos em comissão declarados em lei de livre nomeação e exoneração. Essa hipótese não deve ser confundida com a acumulação de dois cargos ativos. É preciso primeiro identificar quais vínculos e pagamentos compõem a situação analisada.

Acumulação no texto constitucional vigente

Hipótese excepcional do inciso XVI	Condição transversal	Cuidado de leitura
Dois cargos de professor	Compatibilidade de horários e observância do inciso XI	A exceção não autoriza automaticamente terceiro cargo.
Um cargo de professor com outro de qualquer natureza	Compatibilidade de horários e observância do inciso XI	Redação atual da EC 138/2025; não conservar a restrição antiga a técnico ou científico.
Dois cargos ou empregos privativos de profissionais de saúde	Compatibilidade de horários, profissões regulamentadas e observância do inciso XI	Não substituir a hipótese por quaisquer atividades relacionadas genericamente à saúde.

1.13. Organização contratações e finalidade

O art. 37, XIX, distingue criação de autarquia por lei específica e autorização, por lei específica, da instituição de empresa pública, sociedade de economia mista e fundação, cabendo à lei complementar definir as áreas de atuação da fundação. A organização administrativa não é matéria de escolha informal. Forma, competência e fundamento precisam ser identificados para compreender responsabilidades e limites.

O inciso XXI prevê contratação de obras, serviços, compras e alienações mediante licitação que assegure igualdade de condições, ressalvados os casos especificados na legislação. A exigência constitucional conecta legalidade, impessoalidade e proteção dos recursos. As qualificações técnica e econômica devem ser indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações. Uma exigência sem pertinência pode restringir competição e favorecer determinado interessado, ainda que apareça sob a linguagem de cautela.

Nos incisos XVIII e XXII, a administração fazendária recebe disciplina ligada às competências e à essencialidade das administrações tributárias, incluindo atuação integrada e compartilhamento de cadastros e informações na forma da lei ou convênio. Prioridade e integração não autorizam uso indiscriminado dos dados. A função e a base jurídica da atuação continuam definindo o que pode ser feito e como deve ser controlado.

1.14. Usuário participação e avaliação

O § 3º vincula a participação do usuário a reclamações sobre serviços, manutenção de atendimento, avaliação periódica da qualidade, acesso a registros e informações e representação contra exercício negligente ou abusivo. O usuário não é apenas destinatário passivo de uma decisão. Deve ter meios para compreender, acompanhar e questionar o serviço, respeitadas as condições legais e a proteção das informações.

O § 16 determina avaliação de políticas públicas, individual ou conjuntamente pelos órgãos e entidades, com divulgação do objeto e dos resultados, na forma da lei. Avaliar não é apenas produzir uma apresentação favorável à gestão. É explicitar o que foi examinado, quais evidências sustentam a análise e quais resultados foram alcançados. A publicidade da avaliação permite controle e aprendizado, vinculando desempenho à responsabilidade.

O § 8º admite ampliação de autonomia gerencial, orçamentária e financeira por contrato voltado a metas de desempenho, cabendo à lei dispor sobre prazo,

controles e critérios, direitos, obrigações, responsabilidade dos dirigentes e remuneração. Autonomia e controle precisam ser compreendidos em conjunto. Fixar metas não elimina a prestação de contas; ampliar capacidade de gestão não autoriza afastar obrigações sem fundamento.

1.15. Responsabilização e limites da conclusão

O § 4º estabelece consequências para atos de improbidade na forma e gradação legais, sem prejuízo da ação penal cabível. A existência desse fundamento não autoriza classificar automaticamente todo erro ou resultado ruim como improbidade. A caracterização depende da lei aplicável, dos elementos da conduta e da apuração. O aprofundamento dos regimes específicos de improbidade e anticorrupção pertence à unidade correspondente do edital.

No § 6º, pessoas jurídicas de direito público e pessoas jurídicas de direito privado prestadoras de serviço público respondem pelos danos que seus agentes, nessa qualidade, causarem a terceiros, assegurado regresso contra o responsável em caso de dolo ou culpa. A responsabilidade da pessoa jurídica e a responsabilização regressiva do agente não podem ser tratadas como hipóteses idênticas. Deve-se conservar a diferença entre quem presta o serviço e a conduta pessoal que pode fundamentar regresso.

Responsabilidade ética, administrativa, civil e penal podem envolver fundamentos e procedimentos diferentes. Identificar um desvio exige encaminhamento competente e preservação das garantias, não imposição improvisada de sanção pela pessoa que recebeu o relato. A resposta institucional deve combinar correção do serviço, proteção de direitos, preservação de evidências e apuração apropriada.

Caso hipotético — Reduzir a fila sem alterar os critérios

Uma unidade recebe pedidos de autorização. A chefia pretende reduzir o prazo e sugere que a equipe dê prioridade aos requerentes conhecidos, porque seus documentos seriam mais fáceis de conferir. Também propõe retirar o registro de justificativa das exceções e publicar campanha com sua imagem como responsável pessoal pela melhora.

A análise deve separar objetivo legítimo e meios escolhidos. Reduzir prazo pode atender eficiência, mas a preferência por conhecidos não constitui critério público pertinente. Retirar a justificativa dificulta controle das exceções; promover pessoalmente a autoridade por comunicação institucional precisa ser confrontado com o § 1º do art. 37. O bom resultado alegado não valida cada meio empregado.

Uma resposta compatível com os princípios pode padronizar requisitos, melhorar informações ao usuário, eliminar retrabalho e acompanhar tempos por etapa, preservando critérios aplicáveis e registro das exceções. A comunicação deve informar o serviço e seus resultados, e a avaliação deve verificar prazo, qualidade e igualdade do atendimento. A melhoria não depende de transformar poder institucional em vantagem pessoal.

2. Gestão de riscos e medidas mitigatórias

2.1. Objetivos incerteza e efeitos

Um atendimento público pode estar formalmente organizado e ainda apresentar pontos capazes de comprometer a entrega. O sistema pode indisponibilizar-se, o responsável pela análise pode ficar afastado sem substituição preparada, os dados usados para priorizar os pedidos podem conter erros. Gestão de riscos começa por identificar qual resultado se pretende proteger. Sem esse objetivo, a lista de preocupações mistura assuntos importantes com ocorrências que não afetam o processo examinado e dificulta escolher uma resposta.

Risco envolve incerteza relacionada aos objetivos. Não é necessário que a ocorrência seja desconhecida: a organização pode conhecer o tipo de evento e permanecer incerta quanto à sua frequência, ao momento de ocorrência ou à intensidade dos efeitos. Um município sujeito a alagamentos conhece essa ameaça; precisa avaliar quais instalações e serviços estão expostos, a capacidade de proteção e a continuidade do atendimento. Conhecer a ameaça não equivale a controlá-la.

O emprego do conceito exige atenção à abordagem. Formulações gerais de gestão de riscos admitem efeitos positivos e negativos da incerteza; metodologias voltadas à prevenção de perdas concentram-se nas ameaças ao resultado. Não há contradição necessária: são recortes de análise. Ao trabalhar com eventos adversos, esta aula descreve a exposição que se procura reduzir. Uma possibilidade de melhorar o serviço pode constituir oportunidade, mas não autoriza deixar sem tratamento a ameaça identificada.

Um risco precisa ser compreendido em relação ao processo e ao horizonte de decisão. A falta de pessoal na semana de maior demanda tem significado diferente em um serviço de emergência e em uma atividade que pode ser reagendada. A capacidade de tolerar uma interrupção não depende apenas da quantidade de pessoas afetadas: envolve direitos, urgência, alternativas de atendimento e consequências da demora. Por isso, gestão de riscos não se reduz à contagem de incidentes passados.

2.2. Risco problema irregularidade e crise

Risco é uma possibilidade; problema é uma situação já presente. “O sistema poderá interromper o recebimento de pedidos” descreve um risco. “O sistema está indisponível desde ontem” descreve um problema que exige resposta. A ocorrência concreta também fornece informação para revisar a avaliação do risco de novas interrupções. As duas perspectivas convivem: resolver o incidente de hoje e tratar as condições que tornam provável a repetição.

Irregularidade é uma desconformidade com a regra aplicável, não um sinônimo de qualquer risco ou de qualquer resultado ruim. Um atraso pode decorrer de evento externo excepcional, de capacidade insuficiente, de negligência ou de conduta deliberada; a qualificação depende dos fatos e do regime jurídico. Registrar um risco de favorecimento na seleção não prova que ocorreu favorecimento. A prevenção deve ser compatível com direitos, competências e procedimentos de apuração.

Crise designa uma situação que ameaça significativamente a continuidade, a segurança ou a credibilidade e exige coordenação mais intensa. Nem todo incidente é uma crise. Tampouco a gestão de crises substitui o trabalho preventivo. Um plano de continuidade pode permitir resposta rápida quando um risco se materializa, enquanto treinamento, manutenção e testes reduzem a exposição antes da ocorrência. Esses controles atuam em momentos diferentes sobre um mesmo resultado protegido.

Distinguir o objeto antes de escolher a providência

Situação	O que está sendo descrito	Providência pertinente
Possibilidade de perda de dados durante atualização	Risco ao funcionamento e à integridade da informação	Avaliar causas, controles, probabilidade, impacto e tratamento.
Pedidos recebidos ontem não aparecem na base	Problema ou incidente já ocorrido	Recuperar dados, preservar evidências e apurar o alcance; revisar prevenção.
Servidor alterou a ordem contrariando critério obrigatório	Possível irregularidade, sujeita a comprovação e qualificação	Corrigir a situação e encaminhar a apuração competente com garantias.
Várias unidades ficam impossibilitadas de atender serviço essencial	Situação potencial de crise e continuidade	Coordenar contingência, comunicação e restabelecimento prioritário.

2.3. Estabelecer contexto e critérios

O contexto descreve as condições em que o objetivo será perseguido. Internamente, consideram-se responsabilidades, equipe, sistemas, recursos, dependências entre setores e controles existentes. Externamente, examinam-se usuários, fornecedores, ambiente econômico, condições territoriais, mudanças normativas e eventos naturais. O objetivo não é produzir um inventário ilimitado: selecionam-se as condições capazes de explicar a exposição do processo.

O mapeamento do processo ajuda a localizar essas condições. Entradas são transformadas por atividades e decisões até a produção de um serviço ou resultado. Uma informação correta na entrada pode ser alterada em uma etapa intermediária; uma autorização tempestiva pode perder utilidade se a entrega final atrasa. A descrição apenas do órgão responsável oculta transferências de informação, pontos de espera e atividades executadas por parceiros. A análise deve alcançar essas interfaces.

Crítérios de avaliação tornam as classificações comparáveis. “Impacto alto” precisa significar algo definido: interrupção relevante, comprometimento de metas, dano financeiro, perda de confiabilidade, violação de direitos ou combinação dessas dimensões. Os critérios devem considerar a natureza do objetivo e a capacidade institucional. Quando cada integrante emprega uma escala pessoal, a matriz produz uma aparência de precisão que não sustenta a priorização.

O horizonte temporal também deve ser explicitado. Uma frequência anual não pode ser confrontada diretamente com outra estimada para um mês sem ajuste ou justificativa. Da mesma forma, uma baixa frequência histórica pode refletir pouca exposição, subnotificação ou controle eficaz. O gestor precisa identificar qual dessas explicações é plausível antes de usar o dado. Uma classificação útil deve conservar a relação entre evidência, período e julgamento.

2.4. Identificar causa evento e consequência

Identificar um risco significa descrever o que pode ocorrer e por que isso importa. Uma forma didática é organizar causa, evento e consequência. A causa é a condição que favorece a ocorrência; o evento é a mudança ou situação que pode materializar-se; a consequência é seu efeito sobre o objetivo. Confundir esses elementos dificulta escolher a intervenção: atuar sobre o efeito já produzido não equivale a remover a condição que gera novas ocorrências.

Considere uma unidade que precisa conceder um benefício dentro de prazo. Uma base cadastral desatualizada é condição de exposição. A seleção de beneficiário com requisito não atendido é um evento possível. O pagamento indevido e a exclusão de pessoa elegível são consequências distintas, com impactos financeiros e sociais. Escrever apenas “risco no cadastro” não informa onde está a falha nem qual resultado se pretende proteger.

Uma mesma causa pode contribuir para vários eventos e um evento pode ter várias causas. Equipe sem capacitação pode comprometer interpretação de documentos, operação do sistema e comunicação ao usuário. Já a concessão indevida pode decorrer de erro de cadastro, regra automatizada incorreta, falha de conferência ou favorecimento deliberado. O tratamento eficaz exige distinguir essas possibilidades, em vez de presumir que uma ação genérica de treinamento resolverá toda a exposição.

A identificação pode utilizar entrevistas, análise de documentos, ocorrências anteriores, observação do trabalho e participação de quem executa o processo. O conhecimento operacional é importante, mas precisa ser confrontado com evidências e com a experiência de usuários e áreas relacionadas. Uma equipe acostumada a um desvio pode deixar de percebê-lo como risco. A identificação deve admitir questionamento das rotinas, sem transformar suspeitas em conclusões de responsabilidade.

Cadeia causal de um risco em concessão de benefício

Componente	Descrição do exemplo	Decisão que a informação orienta
Objetivo	Conceder o benefício a pessoas elegíveis no prazo previsto	Define o resultado que a análise precisa proteger.
Causa	Base desatualizada e ausência de validação de requisito crítico	Indica onde instalar ou aperfeiçoar controle preventivo.
Evento	Deferimento de pedido sem atendimento do requisito	Permite identificar evidência de ocorrência e mecanismo de detecção.
Consequência	Pagamento indevido e deslocamento de recursos de beneficiários elegíveis	Orienta avaliação de impacto, resposta e eventual recuperação.

2.5. Tipos de risco e conexões entre níveis

Riscos estratégicos afetam prioridades, missão e resultados institucionais amplos. Riscos operacionais relacionam-se à execução dos processos que sustentam esses resultados. A distinção não cria dois mundos independentes. Um conjunto de falhas operacionais reiteradas pode comprometer uma política pública inteira. Por outro lado, uma escolha estratégica inadequada pode impor metas impossíveis às unidades operacionais, produzindo atrasos, improvisações e maior exposição a desvios.

Outras categorias permitem identificar a natureza da exposição: integridade, conformidade legal, patrimônio, orçamento e finanças, reputação e operação. Uma ocorrência pode alcançar mais de uma categoria. Um pagamento indevido por manipulação deliberada é risco de integridade e também pode gerar efeitos financeiros e reputacionais. Classificá-lo somente pelo valor monetário pode ocultar o mecanismo de favorecimento que precisa ser enfrentado.

Risco de integridade se refere a condições que podem favorecer práticas contrárias à ética, à moralidade e ao interesse público. Poder decisório concentrado, critérios opacos, acesso indevido a informações e ausência de rastreabilidade podem criar oportunidades para desvios. A prevenção envolve desenho de processos e condutas. Não basta declarar valores institucionais se o sistema permite alterar uma decisão sem registro de autoria ou se a gestão ignora alertas consistentes.

2.6. Controles existentes e segurança razoável

Controle é uma medida destinada a influenciar a exposição ao risco e aumentar a segurança quanto ao resultado. Pode ser uma validação no sistema, uma conferência, uma segregação de atribuições, uma restrição de acesso ou uma rotina de supervisão. A existência de uma norma que descreve o controle não demonstra que ele funciona. É preciso verificar desenho, implementação e operação: o controle pode ser adequado no papel, não ter sido instalado ou ser contornado na prática.

Segurança razoável reconhece limites do sistema de controles. Pessoas cometem erros, informações podem chegar incompletas, controles podem ser contornados e o contexto pode mudar. Isso não dispensa o gestor de agir nem autoriza aceitar uma desconformidade conhecida. Significa que a decisão sobre controles deve considerar a exposição, a eficácia esperada, os recursos e os efeitos sobre o serviço, sem prometer ausência absoluta de risco.

Controles preventivos atuam antes do evento; detectivos permitem perceber sua ocorrência; corretivos ou de contingência reduzem consequências e favorecem recuperação. Uma validação de requisito antes de deferir o pedido é preventiva. Um relatório de deferimentos incompatíveis com a base é detectivo. Um procedimento de bloqueio, revisão e recuperação de pagamento atua após a identificação. O conjunto deve ser coerente: detectar sem definir resposta pode apenas acumular alertas não tratados.

O controle deve gerar evidência suficiente de sua execução. Uma assinatura sem acesso ao documento analisado pode representar formalidade vazia. Uma dupla conferência feita pelas mesmas pessoas que compartilham o erro de interpretação pode oferecer pouca proteção adicional. A avaliação deve perguntar qual causa ou consequência a medida enfrenta, quem a executa, com que informação, em que momento e como se verifica que ocorreu.

Controles em diferentes momentos

Tipo	Exemplo próprio	Limitação a observar
Preventivo	Sistema impede deferimento sem documentação de requisito obrigatório	A regra automatizada deve ser correta; documento anexado não equivale a documento validado.
Detectivo	Supervisão examina exceções e alterações de ordem na fila	O alerta precisa chegar a responsável que possa analisar e agir.
Corretivo ou contingencial	Procedimento restabelece atendimento por canal alternativo após indisponibilidade	A alternativa deve ser testada e respeitar segurança e rastreabilidade.

2.7. Risco inerente e risco residual

Risco inerente é a exposição considerada antes do efeito dos controles adotados; risco residual é a exposição que permanece após esses controles. A distinção permite avaliar o que a organização já faz e o que ainda precisa fazer. Se uma verificação reduz a chance de pagamento indevido, mas deixa sem controle pedidos alterados depois da conferência, parte relevante do risco permanece. Não se pode presumir que a instalação de um controle transforma o risco residual em zero.

As avaliações precisam declarar quais controles foram considerados. Duas equipes podem atribuir níveis diferentes ao mesmo evento porque uma avalia a

atividade sem proteção e outra considera medidas já operantes. Sem registrar essa diferença, a comparação será enganosa. No guia baiano do PGR consultado nesta aula, os controles existentes são considerados qualitativamente na avaliação da probabilidade e do impacto, e não descontados mediante um coeficiente matemático automático.

Após implementar uma nova resposta, a exposição deve ser reavaliada. Essa estimativa precisa apoiar-se no efeito comprovado ou razoavelmente esperado da medida, e não apenas no seu custo ou na sua aprovação. Treinamento realizado não prova, por si, redução de erros; um sistema adquirido não comprova que a validação está ativa. A classificação residual deve ser vinculada à forma como o controle modifica a cadeia causal e aos dados de sua operação.

2.8. Probabilidade impacto e critérios de mensuração

Probabilidade expressa a possibilidade de ocorrência; impacto expressa a magnitude das consequências sobre os objetivos. Uma ocorrência frequente com pequeno efeito não tem necessariamente a mesma prioridade de uma ocorrência rara capaz de interromper serviço essencial. As duas dimensões devem ser avaliadas conjuntamente, observando os critérios definidos para o processo e as consequências relevantes, inclusive as que não se expressam apenas em dinheiro.

Escalas numéricas de classificação não são sempre medidas estatísticas exatas. Atribuir peso três à probabilidade não significa necessariamente estimar trinta por cento, e atribuir peso dez ao impacto não significa uma perda dez vezes maior que a de peso um. Os significados dependem da metodologia. O produto dos pesos é um instrumento de ordenação; não dispensa exame qualitativo, justificação das classificações e análise de limitações dos dados.

O Guia Metodológico do PGR baiano, sexta versão de 2026, utiliza cinco pesos de probabilidade, de um a cinco, e pesos de impacto iguais a um, três, cinco, sete e dez. A matriz resulta da combinação dessas escalas. Essa convenção não

pode ser confundida com uma matriz hipotética que empregue pesos de um a cinco em ambas as dimensões. Sempre que houver cálculo, devem ser apresentados os valores da escala efetivamente utilizada.

Pesos de avaliação utilizados no guia baiano do PGR

Dimensão	Classificação	Peso
Probabilidade	Muito baixa; baixa; possível; alta; muito alta	Respectivamente 1; 2; 3; 4; 5.
Impacto	Irrelevante; pequeno; moderado; alto; muito alto	Respectivamente 1; 3; 5; 7; 10.
Resultado combinado	Pontuação obtida pelo produto dos pesos atribuídos	A faixa é definida pela escala de nível de risco; não representa perda monetária.

Matriz numérica do PGR baiano

Impacto / probabilidade	1	2	3	4	5
10 — muito alto	10	20	30	40	50
7 — alto	7	14	21	28	35
5 — moderado	5	10	15	20	25
3 — pequeno	3	6	9	12	15
1 — irrelevante	1	2	3	4	5

Na escala de nível de risco do mesmo guia, pontuação inferior a cinco é baixa; a partir de cinco e inferior a dez é média; a partir de dez e inferior a vinte e oito é alta; a partir de vinte e oito é extrema. Os limites importam: dez já está na faixa alta e vinte e oito já está na extrema. Não se deve converter o nome da

categoria em uma autorização automática de ação; a categoria orienta a atenção e precisa ser articulada com a natureza do serviço e o tratamento possível.

Imagine duas exposições avaliadas pela escala baiana. Na primeira, a probabilidade recebe peso quatro e o impacto, peso sete: o produto é vinte e oito, classificado como extremo. Na segunda, probabilidade cinco e impacto três produzem quinze, classificado como alto. O primeiro evento tem probabilidade menor, mas impacto mais intenso, e alcança faixa superior. Essa comparação demonstra por que priorizar apenas pela frequência pode deslocar a atenção de consequências mais graves.

Se as classificações são incertas, uma pequena mudança de peso pode alterar a faixa. Isso recomenda examinar cenários e informar a fragilidade da estimativa, em vez de tratar o resultado como verdade definitiva. A ausência de dados não deve ser preenchida por números arbitrários. Podem ser usados julgamento técnico fundamentado, dados de processos comparáveis e intervalos, com revisão conforme se produz evidência mais confiável.

2.9. Escolher respostas ao risco

Reduzir ou mitigar consiste em atuar sobre a probabilidade, o impacto ou ambos. Capacitar a equipe pode reduzir certos erros; limitar acesso indevido pode reduzir a possibilidade de manipulação; criar um canal alternativo pode reduzir o impacto da indisponibilidade. Uma resposta deve explicitar o mecanismo pelo qual altera a exposição. “Reforçar a atenção” ou “melhorar o processo” não define uma ação verificável.

Evitar consiste em não iniciar ou descontinuar a atividade que origina uma determinada exposição, quando essa escolha for juridicamente e operacionalmente possível. Em serviço público, não se pode simplesmente abandonar uma obrigação porque ela envolve risco. Pode-se evitar uma forma inadequada de execução, suspendendo uma etapa insegura e adotando

alternativa compatível com o dever de prestar o serviço. A avaliação inclui riscos gerados pela própria interrupção.

Compartilhar ou transferir pode atribuir a terceiro parte de determinados efeitos ou responsabilidades contratuais, dentro dos limites legais. Um seguro pode cobrir perdas patrimoniais, mas não restitui automaticamente informações, continuidade do serviço ou confiança pública. A contratação de um prestador não transfere toda a responsabilidade da Administração pelo acompanhamento nem elimina riscos decorrentes de falha do próprio contratado. Devem ser descritos quais componentes foram efetivamente compartilhados.

Aceitar é uma decisão consciente de manter uma exposição, segundo critérios e autoridade competentes, com registro e acompanhamento apropriados. Não equivale a desconhecer o risco, esconder ocorrência ou tolerar ato ilícito. A aceitação pode fazer sentido quando uma intervenção adicional não é proporcional ou quando a alternativa produziria exposição mais grave; deve observar o regime aplicável e não legitima descumprimento de obrigação. Conceito geral de aceitação e critérios institucionais específicos precisam ser distinguidos.

Respostas e mecanismos de atuação

Resposta	Como interfere no risco	Exemplo próprio
Mitigar	Reduz probabilidade e/ou consequência	Validar requisito crítico e prever revisão das exceções.
Evitar	Afasta a atividade ou a forma de execução que origina a exposição	Não operar uma nova rotina com acesso irrestrito antes de corrigir permissões.
Compartilhar ou transferir	Atribui parte de efeitos ou obrigações a terceiros dentro do regime cabível	Cobertura contratual para dano material, acompanhada de continuidade do serviço.

Resposta	Como interfere no risco	Exemplo próprio
Aceitar	Mantém exposição conhecida segundo critérios e autoridade competentes	Registrar risco residual compatível com critérios, mantendo seu monitoramento.

2.10. Proporcionalidade e limites da mitigação

O melhor controle não é necessariamente o mais complexo. Uma conferência simples no ponto em que a informação é formada pode ser mais eficaz que várias aprovações posteriores, realizadas sem acesso aos elementos decisivos. O desenho deve considerar o risco enfrentado, a capacidade da equipe, o custo e o efeito sobre o usuário. Adicionar etapas sem essa análise pode aumentar o tempo do serviço e criar novas oportunidades de erro.

Proporcionalidade não se reduz à comparação financeira. Um controle relativamente caro pode ser necessário para proteger vida, direito essencial ou informação sensível. Por outro lado, uma aprovação adicional que não modifica a exposição pode consumir recursos e enfraquecer a atenção a riscos importantes. Deve-se confrontar os benefícios esperados com custos monetários, tempo, esforço, restrições de acesso e efeitos distributivos.

Mitigação pode gerar risco secundário. Exigir exclusivamente atendimento digital reduz uma rotina manual, mas pode excluir usuários sem acesso ou capacidade de uso. Concentrar autorizações em uma pessoa pode facilitar supervisão e simultaneamente criar gargalo ou favorecer dependência excessiva. A análise precisa alcançar efeitos da resposta, estabelecendo alternativas, substituições e formas de acompanhamento. Tratar um risco sem examinar o conjunto pode apenas deslocar o problema.

2.11. Plano de tratamento e responsabilidades

O plano de tratamento transforma a decisão em execução. Deve indicar a medida, o risco a que se refere, responsável, recursos, prazo, forma de implantação e evidência de conclusão. Uma ação sem responsável pode ser reconhecida por todos e executada por ninguém. Uma ação sem prazo dificulta acompanhar atraso; sem evidência, permite registrar conclusão sem comprovar que o controle entrou em operação.

A pessoa responsável pela ação pode ser diferente do proprietário do risco. Este tem autoridade e responsabilidade pelo gerenciamento daquela exposição; a implementação de um controle pode exigir participação de tecnologia, pessoal, orçamento ou outra área. A diferença deve ser explicitada para evitar que a dependência entre setores dissolva a prestação de contas. O responsável pelo processo precisa acompanhar a resposta e comunicar impedimentos que excedam sua capacidade de solução.

O plano deve admitir revisão fundamentada. Uma solução inicialmente escolhida pode revelar inviabilidade técnica ou produzir pouco efeito. Isso exige reavaliar a medida, documentar o motivo e escolher alternativa adequada, sem simplesmente cancelar o risco. Concluir uma ação significa realizar o que foi previsto; verificar a efetividade significa demonstrar que a exposição foi modificada. São etapas distintas de acompanhamento.

Exemplo próprio de plano de tratamento

Campo	Descrição da ação
Risco	Deferimento de benefício sem validação do requisito crítico.
Medida	Implantar validação e revisão das exceções autorizadas.

Campo	Descrição da ação
Responsável e apoio	Gestor do processo, com equipe de tecnologia e supervisão técnica.
Prazo e recursos	Cronograma aprovado, equipe indicada e ambiente para testes.
Evidência de implantação	Testes documentados, regra ativa e registro das exceções.
Evidência de efeito	Análise de amostra e acompanhamento da taxa de deferimentos incompatíveis.
Risco da resposta	Bloqueio indevido de requerente elegível; prever revisão acessível e tempestiva.

2.12. Monitorar revisar comunicar

O monitoramento acompanha a execução das ações, a exposição ao risco e o funcionamento dos controles. Não se limita a perguntar se o plano foi preenchido. Uma mudança de sistema, norma, equipe ou volume de atendimento pode alterar a avaliação anterior. Devem ser definidos sinais de mudança, responsáveis pelo acompanhamento e momentos de revisão compatíveis com a criticidade do processo.

Indicadores de execução e de efeito respondem a perguntas diferentes. Número de servidores treinados indica uma entrega da ação; frequência de erro após o treinamento ajuda a avaliar seu efeito. Nenhum indicador isolado encerra a análise. A queda de erros registrados pode decorrer de melhoria, diminuição da demanda ou subnotificação. O acompanhamento deve combinar indicadores com análise de ocorrências, evidências de controle e percepção de quem utiliza o serviço.

Comunicação é transversal à gestão de riscos. Pessoas precisam conhecer critérios, responsabilidades, decisões e alterações que afetam sua atuação.

Informações devem ser adequadas ao destinatário: alta direção precisa de visão da exposição e das decisões necessárias; equipe operacional precisa saber o que executar; áreas de controle precisam de evidências. A transparência dessa comunicação deve respeitar proteção de dados, segurança e restrições legais, sem utilizar o sigilo como justificativa genérica para ausência de registro.

O registro permite aprender com a experiência. Quando um incidente ocorre, a organização deve examinar se o risco era conhecido, se a avaliação estava adequada, se a medida foi implementada e se funcionou. A revisão não deve partir da conclusão automática de que alguém errou por ter existido um resultado adverso. Também não deve naturalizar eventos recorrentes como inevitáveis quando as causas podem ser tratadas.

2.13. Responsabilidade gerencial e avaliação independente

A gestão do risco acompanha a responsabilidade pelo processo. A equipe que presta o serviço precisa conhecer suas exposições e operar os controles; funções de apoio podem oferecer orientação, padronização e acompanhamento. A avaliação independente examina a qualidade do sistema e de seus resultados, preservando objetividade. Transferir à auditoria a escolha e a execução cotidiana de todas as respostas comprometeria tanto a responsabilidade da gestão quanto a independência da avaliação.

Essa distribuição exige coordenação. A alta administração estabelece direção, prioridades e recursos; gestores de processos analisam e tratam suas exposições; áreas especializadas oferecem suporte e acompanham aspectos transversais; auditoria fornece avaliação independente. A nomenclatura e a estrutura concreta dependem do órgão e do regime aplicável. Um desenho conceitual de responsabilidades não deve ser apresentado como imposição de uma estrutura idêntica em toda organização pública.

Em decisões compartilhadas, é preciso conservar clareza sobre autoridade, execução e prestação de contas. Consultar uma área técnica não transforma

essa área na única responsável pelo resultado. Aprovar uma resposta também não substitui a execução. Uma matriz de responsabilidades pode mostrar quem faz, quem aprova, quem deve ser consultado e quem deve ser informado; sua utilidade depende de corresponder às competências reais e de ser conhecida pelas pessoas envolvidas.

2.14. Programa de Gestão de Riscos da Bahia

No Estado da Bahia, a Portaria SEFAZ nº 162, de 13 de agosto de 2018, instituiu o Programa de Gestão de Riscos sob coordenação da Auditoria Geral do Estado. A portaria prevê implantação por adesão voluntária de órgãos e entidades da administração direta e indireta do Poder Executivo, voltada preferencialmente a macroprocessos finalísticos. Essa disciplina estadual deve ser distinguida de decretos e instruções normativas federais que possuem âmbito próprio.

A unidade que adere deve inserir o programa no planejamento, constituir Comitê de Gestão de Riscos por portaria do dirigente máximo e formar grupos de trabalho temporários para os macroprocessos analisados. A AGE tem funções de fomento, capacitação, orientação técnica, apoio, avaliação dos produtos e monitoramento do programa. O comitê conduz sua implantação na unidade, indica os processos, valida produtos e acompanha resultados. Apoio da AGE não elimina a responsabilidade institucional de quem executa o processo.

O guia baiano consultado descreve a sequência metodológica de análise de contexto, identificação de riscos, análise dos controles existentes, mensuração, seleção de resposta e plano de ação. Monitoramento e comunicação acompanham o processo. As etapas oferecem uma organização do trabalho e admitem refinamentos sucessivos. O objetivo é produzir informação útil à decisão e resposta verificável, não apenas cumprir uma sucessão formal de formulários.

O mesmo guia apresenta, como medida prudencial da AGE no contexto de implantação e amadurecimento institucional, tolerância a risco igual a zero,

admitindo revisão com o desenvolvimento da cultura e da estrutura. Essa orientação contextual não é afirmação de que todo risco possa ser tecnicamente eliminado, nem definição universal de tolerância. Também não autoriza prometer que a instituição estará sem exposição após implantar o programa. A leitura deve conservar a diferença entre parâmetro de gestão, conceito e possibilidade operacional.

A portaria estabelece sete grupos de etapas e o guia operacional organiza seis etapas principais, com comunicação e monitoramento transversais. A diferença de organização não autoriza concluir, somente pela contagem, que uma obrigação foi revogada ou que o processo é contraditório. Em questões, a referência indicada deve orientar a leitura: atribuições e forma de adesão decorrem da portaria; o detalhamento metodológico deve ser identificado como disciplina do guia e da orientação técnica correspondente.

2.15. Acompanhamento institucional do PGR atualizado

A Orientação Técnica AGE nº 01/2023, revisão 2 de 24 de abril de 2026, detalha a implantação do programa e distingue o comitê permanente dos grupos de trabalho temporários. O ato de adesão publicado, que institui o CGR, deve ser comunicado à AGE por meio do SEI. A composição do comitê inclui a coordenação da Unidade Setorial de Controle Interno ou equivalente, representação da Assessoria de Planejamento e Gestão ou equivalente e representação da assessoria do dirigente máximo.

A orientação atribui à USCI ou unidade equivalente coordenação e acompanhamento do trabalho dos grupos. O plano de ação deve ser monitorado pela USCI, que inclui esse acompanhamento no planejamento anual e reporta resultados à AGE no Relatório Anual de Atividades. O GT executa o trabalho técnico das etapas; o CGR valida e articula; o dirigente máximo aprova o plano e responde pela direção institucional; a AGE exerce coordenação sistêmica e acompanha o programa. A distribuição formal precisa ser associada às

competências de cada atividade, sem tratar consulta, aprovação e execução como a mesma responsabilidade.

A adesão não produz imunidade à fiscalização. A OT disciplina suspensão de determinados trabalhos de auditoria da AGE sobre o objeto em implantação, limitada até a implantação das medidas e sem ultrapassar dois anos da reunião de encerramento do programa. Prevê exceções para denúncias, solicitação do próprio dirigente, indícios de inconformidade identificados em varredura e análises exploratórias e critérios específicos de seleção da programação da AGE. Essa previsão delimitada não equivale a proibição geral de controle, não impede as exceções expressas e não pode ser apresentada como consequência automática e ilimitada de participar do programa.

2.16. Caso integrado de continuidade e integridade

Caso hipotético — Atendimento com acesso limitado

Uma unidade analisa benefícios por sistema eletrônico. O objetivo é decidir pedidos elegíveis dentro do prazo, preservando igualdade e segurança da informação. Há servidores capacitados, mas somente uma pessoa domina o procedimento de revisão das exceções. A demanda aumenta e o sistema apresenta interrupções periódicas. Para acelerar o atendimento, propõe-se compartilhar a senha de quem pode modificar a ordem dos pedidos.

O contexto revela dependência de pessoa-chave, instabilidade tecnológica e pressão por prazo. As exposições são diferentes: interrupção do atendimento, decisões sem revisão suficiente e alteração indevida da fila. Compartilhar senha pode parecer solução de capacidade, mas elimina atribuição individual das alterações e agrava risco de integridade. A resposta deve preservar identificação dos usuários e distribuir autorizações compatíveis com as funções.

A prevenção pode incluir capacitação de substitutos, revisão documentada de exceções, permissões por perfil e manutenção do sistema. A contingência deve oferecer canal alternativo com protocolo e posterior integração dos dados. Um relatório de mudanças na ordem permite detectar alterações, mas precisa ser analisado por responsável e vinculado a justificativas. Nenhuma dessas medidas isolada resolve todas as causas.

O plano deve indicar responsáveis e prazos para cada medida. A conclusão é verificada por testes, registros e funcionamento dos controles; a efetividade, por indicadores e análise das ocorrências. Se o canal alternativo reduz demora e produz perda de rastreabilidade, a resposta precisa ser revista. A avaliação combina continuidade do serviço, impessoalidade, proteção da informação e evidência das decisões.

A análise do caso começa pelo objetivo e pela cadeia causal, não pela escolha antecipada de um controle. Interrupção do sistema, dependência de especialista e possibilidade de alteração não rastreável exigem mecanismos diferentes. Separar as exposições permite escolher medidas específicas, verificar se atuam sobre causa ou consequência e evitar que a pressão por eficiência produza violação de princípios.

O resultado esperado é um serviço que continue funcionando com critérios confiáveis. A gestão precisa acompanhar tempo, qualidade e rastreabilidade conjuntamente. Melhorar um indicador às custas de outro pode ocultar deterioração do resultado público. Uma decisão rápida e sem fundamento não satisfaz o objetivo; uma decisão correta que permanece indefinidamente sem comunicação também pode comprometer direitos e confiança.

3. Accountability e responsabilidade institucional

3.1. O poder de decidir e o dever de responder

Uma organização pública recebe competência para decidir, administrar recursos e prestar serviços. Essa competência não representa um poder sem destinatário: seu exercício deve atender finalidades públicas e pode afetar direitos, condições de vida e a distribuição de oportunidades. Accountability descreve uma relação em que quem exerce poder precisa responder por sua atuação perante instâncias capazes de pedir informações, examinar justificativas e produzir consequências pertinentes. A pergunta central é: quem responde, perante quem, sobre o quê e por quais meios?

Imagine uma unidade que informa ter reduzido seu tempo médio de atendimento. A informação é útil, mas ainda faltam elementos para avaliar a atuação. Quais pedidos entraram no cálculo? Os casos complexos foram excluídos? A redução ocorreu sem aumentar erros ou dificultar o acesso? Quem definiu o indicador e quem verificou os dados? Apresentar um número atende

apenas parte da relação de prestação de contas. É necessário explicar escolhas, permitir verificação e assumir responsabilidades pelo que foi feito.

A palavra inglesa não possui uma tradução única capaz de preservar todas as suas dimensões. Prestação de contas e responsabilização são expressões úteis, desde que não reduzam o conceito à entrega de um formulário ou à aplicação de uma pena. Na literatura brasileira, Pinho e Sacramento discutem as dificuldades de tradução e as condições institucionais e culturais para desenvolver essa relação. A análise é histórica, publicada em 2009; não constitui um diagnóstico automático da administração em 2026. O argumento conceitual permanece importante: a existência de um termo, de uma norma ou de um órgão não garante que o dever de responder funcione concretamente.

Accountability não pressupõe que toda decisão seja irregular. Uma administração que atua corretamente também precisa demonstrar como utilizou os recursos e que resultados alcançou. O exame pode confirmar a regularidade, identificar oportunidades de melhoria ou revelar fatos que exigem apuração. A possibilidade de consequências dá consistência à relação, mas a consequência adequada depende do objeto, da competência e dos fatos comprovados.

Perguntas que tornam a accountability verificável

Dimensão	Pergunta	Exemplo institucional
Responsável	Quem tinha competência e assumiu a decisão?	Identificação da autoridade que aprovou a prioridade de atendimento.
Objeto	Por qual atuação deve responder?	Uso de recursos, critérios da seleção e resultados da prestação.
Destinatário	Quem pode exigir resposta e avaliar?	Instância de controle competente ou sociedade, conforme o mecanismo.

Dimensão	Pergunta	Exemplo institucional
Evidência	Como se demonstra o que ocorreu?	Registros íntegros, indicadores definidos e justificativas documentadas.
Consequência	O que pode resultar do exame?	Correção, recomendação, julgamento ou sanção cabível após procedimento próprio.

3.2. Informação justificativa e consequências

A dimensão de informação envolve tornar a atuação conhecida: decisões, uso dos recursos, produtos, resultados, riscos e limitações. A dimensão de justificação exige explicar por que determinadas escolhas foram feitas. Duas unidades podem gastar o mesmo valor e produzir quantidades diferentes de atendimentos porque enfrentam demandas distintas. Sem explicação do contexto e das decisões, a comparação pode induzir uma conclusão equivocada. A justificativa precisa ser examinável; uma frase genérica sobre “interesse público” não esclarece o critério usado.

A dimensão de consequências impede que a relação se encerre em respostas sem efeito. Conforme o mecanismo, podem ocorrer revisão de uma prioridade, ajuste de um controle, recomendação, reprovação política, julgamento de contas, reparação ou sanção juridicamente prevista. Esses resultados não são intercambiáveis. A sociedade pode criticar uma escolha e cobrar explicações; isso não lhe confere a competência de aplicar uma penalidade administrativa. Um órgão pode recomendar uma melhoria sem ter demonstrado infração disciplinar.

Informar e justificar são frequentemente tratados sob a ideia de answerability: a obrigação de responder e explicar a conduta. A possibilidade de fazer valer a responsabilidade e produzir consequências aparece associada ao enforcement. Esses termos ajudam a distinguir dimensões, mas não dispensam a análise do

mecanismo concreto. Um relatório pode informar muito e justificar pouco; um canal pode receber manifestações sem encaminhá-las a quem tem competência para agir.

Uma resposta completa pode reconhecer que a meta não foi atingida, explicar as causas com evidências e apresentar medidas sob responsabilidade definida. Reconhecer o desvio não elimina eventual irregularidade, mas evita esconder o problema. Também não se deve transformar qualquer resultado inferior ao planejado em culpa automática. A avaliação distingue fatores externos, desenho inadequado, execução deficiente e eventual conduta ilícita.

A distinção decisiva

Transparência favorece o conhecimento da atuação. Accountability acrescenta uma relação de resposta, exame e consequências pertinentes. A publicação de informações pode sustentar essa relação; sua existência isolada não prova que há responsabilização efetiva.

3.3. Accountability vertical e eleições

Na classificação desenvolvida por O'Donnell, a accountability vertical envolve relações entre governantes e cidadãos, nas quais as eleições ocupam lugar central. O eleitor pode manter ou retirar apoio político dentro das regras democráticas. Esse mecanismo pressupõe condições para que a competição e a escolha tenham significado: acesso a informações, liberdade de expressão, possibilidade de organização e instituições eleitorais que assegurem o procedimento.

O voto não realiza todas as funções de controle. O intervalo entre eleições, a diversidade de assuntos submetidos à escolha e a dificuldade de atribuir resultados a agentes específicos limitam a precisão dessa resposta. Um resultado eleitoral agrega avaliações diferentes e não identifica, por si só, a regularidade jurídica de um contrato. A vitória de uma autoridade tampouco

dispensa a prestação de contas ou impede a atuação das instituições competentes.

O'Donnell também considera ações sociais e a exposição de fatos pela imprensa entre os mecanismos verticais não eleitorais. Cidadãos, associações e meios de comunicação podem formular demandas, divulgar evidências e provocar respostas. Essa atuação não precisa aguardar a eleição seguinte. Sua eficácia depende, entre outros fatores, da qualidade das informações, da liberdade para participar e da capacidade de alcançar instâncias que possam dar tratamento aos fatos.

Alguns autores distinguem a accountability societal ou social como categoria própria para destacar a participação não eleitoral. A nomenclatura varia entre abordagens. O ponto substantivo é identificar quem controla quem, por quais recursos e com quais possibilidades de consequência. Quando uma questão explicita a classificação de O'Donnell, respeita-se esse referencial; quando descreve um mecanismo, examina-se sua função antes de escolher o rótulo.

3.4. Accountability horizontal e redes de controle

A accountability horizontal refere-se à atuação de agências estatais que dispõem de atribuições legais e capacidade para examinar ações ou omissões de outros agentes e instituições do Estado. Não se limita à relação entre os três Poderes. Tribunais de contas, instituições de fiscalização e outras instâncias competentes podem integrar essa rede, conforme o ordenamento. A característica relevante é o controle estatal exercido mediante competência própria, e não o fato de duas repartições ocuparem posição semelhante no organograma.

O'Donnell enfatiza que o desenho formal é insuficiente se a agência não puder ou não estiver disposta a exercer suas atribuições. São relevantes autonomia, capacidade profissional, acesso a evidências e condições materiais para agir. Uma unidade sem recursos para verificar os dados pode produzir relatórios sem identificar o problema; uma instituição submetida à interferência indevida pode

deixar de examinar fatos relevantes. A efetividade resulta da atuação, não apenas da existência do nome institucional.

O controle também depende de relações entre instituições. Uma auditoria pode identificar evidências que precisam ser encaminhadas a outra instância, com competência distinta. Uma apuração administrativa pode demandar medidas judiciais que o órgão administrativo não pode determinar. A rede permite encaminhar fatos sem confundir competências. Cooperação não significa substituir os procedimentos nem concluir previamente pela responsabilidade de alguém.

Um órgão controlado pode ter autonomia para executar suas atribuições e, ao mesmo tempo, responder por decisões e uso dos recursos. Autonomia não equivale a ausência de controle. No sentido inverso, controlar não autoriza a instituição fiscalizadora a assumir toda decisão de gestão. O exame deve respeitar a competência de cada agente, a finalidade do mecanismo e os parâmetros jurídicos aplicáveis.

Mecanismos e seus limites

Mecanismo	Relação predominante	Limite que evita confusão
Escolha eleitoral	Cidadãos avaliam politicamente representantes	O resultado não julga a regularidade jurídica de cada ato.
Fiscalização por instituição estatal competente	Controle horizontal	A competência e o procedimento delimitam a atuação.
Associação apresenta evidências e cobra resposta	Participação social não eleitoral	A denúncia não constitui condenação nem transfere competência sancionadora.
Imprensa investiga e divulga fatos	Exposição pública e estímulo à resposta	A repercussão pública não substitui a comprovação em procedimento próprio.

Mecanismo	Relação predominante	Limite que evita confusão
Gestor divulga resultados e responde a questionamentos	Prestação de contas organizacional	Um relatório sem exame ou tratamento pode cumprir apenas uma formalidade.

3.5. Controle interno externo e social

A Constituição disciplina a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta. O art. 70 inclui legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas. A amplitude do objeto mostra que controlar não significa apenas verificar se existe uma nota fiscal: pode envolver o fundamento do gasto, as condições da execução e o uso dos recursos.

No âmbito federal, o controle externo é exercido pelo Congresso Nacional com o auxílio do Tribunal de Contas da União, segundo os arts. 70 e 71. Isso não faz do TCU um setor subordinado do Congresso nem autoriza tratar todas as suas decisões como pareceres sem efeito. O texto constitucional distingue, por exemplo, a apreciação das contas prestadas anualmente pelo Presidente da República, mediante parecer prévio, e o julgamento das contas dos administradores e demais responsáveis, dentro de sua competência.

O art. 74 prevê sistema de controle interno mantido de forma integrada pelos Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário. Entre suas finalidades estão avaliar o cumprimento das metas previstas no plano plurianual, a execução dos programas de governo e dos orçamentos da União; comprovar a legalidade e avaliar resultados quanto à eficácia e à eficiência da gestão; exercer o controle das operações de crédito, avais, garantias, direitos e haveres da União; e apoiar o controle externo. Apoiar não equivale a substituir o órgão externo nem elimina a responsabilidade da própria gestão.

Essas disposições usam referências federais. O art. 75 estabelece sua aplicação, no que couber, à organização, composição e fiscalização dos tribunais de contas

estaduais e do Distrito Federal e dos tribunais e conselhos de contas dos municípios. Ao estudar a Bahia, é necessário distinguir a estrutura estadual das instituições federais citadas como exemplo. Uma descrição da CGU ou do TCU não pode ser automaticamente convertida em atribuição de uma unidade baiana.

O controle social decorre da participação dos cidadãos e de suas organizações no acompanhamento da atuação pública. Pode usar informações divulgadas, manifestações, conselhos e provocações às instâncias competentes. O art. 74, § 2º, legitima qualquer cidadão, partido político, associação ou sindicato a denunciar irregularidades ou ilegalidades perante o TCU, na forma da lei. Essa possibilidade constitucional demonstra que controle institucional e participação social podem atuar de forma complementar.

Prestar contas é mais amplo que ocupar cargo

O art. 70, parágrafo único, alcança qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores públicos ou pelos quais a União responda, ou que assuma, em nome desta, obrigações pecuniárias. O dever relaciona-se à gestão de recursos e obrigações abrangidos pela norma, não apenas à condição de servidor.

3.6. Responsabilidades claras sem fragmentar o resultado

A responsabilização pressupõe identificar papéis. Quem autorizou, executou, verificou, recebeu a entrega e decidiu sobre as medidas corretivas? A resposta exige examinar competências e registros, não atribuir tudo ao ocupante do cargo mais elevado ou ao servidor que teve o último contato com o processo. Também não é suficiente apontar genericamente que “o setor” decidiu, quando a regra previa atribuições individuais ou colegiadas.

A clareza de papéis não significa fragmentar a gestão em parcelas sem responsabilidade pelo resultado conjunto. Uma unidade pode cumprir seu prazo e encaminhar informação incompleta, impondo retrabalho à seguinte. Os

registros individuais ajudam a reconstruir a decisão; a avaliação do processo verifica a qualidade das interfaces. Accountability exige tanto a possibilidade de atribuição quanto a compreensão das dependências que influenciaram a entrega.

Delegar uma atividade não equivale a eliminar todas as responsabilidades da autoridade que delegou. É necessário verificar se a delegação era possível, seu alcance, os deveres de supervisão e a atuação de cada agente. Tampouco a supervisão transforma o superior em executor de cada ato. Em uma análise de caso, a conclusão depende das competências, das condutas, das informações disponíveis e do regime aplicável.

Registros ajudam a evitar avaliações retrospectivas simplificadas. Uma decisão de risco pode ter sido fundamentada com os dados disponíveis e ainda assim produzir resultado adverso. Outra pode alcançar um resultado favorável apesar de ter ignorado uma regra obrigatória. O resultado importa, mas não explica sozinho a regularidade da conduta. O exame deve reconstruir o processo decisório e verificar se os critérios usados eram pertinentes e juridicamente admissíveis.

3.7. Capacidade de apurar e garantias do procedimento

Um canal de manifestações é uma porta de entrada, não a conclusão de uma apuração. O recebimento deve gerar tratamento compatível com a natureza dos fatos: orientação ao usuário, correção do atendimento, encaminhamento para análise ou apuração por instância competente. A organização precisa registrar o percurso e evitar que assuntos relevantes fiquem parados porque várias áreas presumem que outra já tomou providências.

O relato de um cidadão pode indicar um problema real sem apresentar prova suficiente de uma infração. A triagem distingue informação, suspeita e evidência verificável. O sigilo e a proteção de dados obedecem ao regime aplicável; não se deve confundir proteção do denunciante com publicação indiscriminada de

nomes, nem com impedimento absoluto de verificar os fatos. As informações precisam alcançar quem pode tratá-las, sob controles adequados.

Responsabilizar requer competência e procedimento. Contraditório e ampla defesa, quando cabíveis ao procedimento, não são obstáculos dispensáveis diante de uma repercussão pública intensa. São condições para uma decisão válida e fundada. Também não se pode usar a necessidade de apuração como justificativa para omitir medidas de prevenção ou continuidade do serviço que sejam legalmente admissíveis e não antecipem uma sanção.

As consequências administrativas, civis, penais e políticas possuem pressupostos próprios. Não é correto transferir automaticamente uma conclusão de uma esfera para todas as demais. A coordenação entre instituições permite encaminhar evidências e cumprir decisões dentro da competência de cada uma. O estudo detalhado dos regimes de improbidade e anticorrupção pertence à aula correspondente; aqui interessa compreender o vínculo entre identificação, resposta e responsabilidade institucional.

3.8. Prestação de contas orientada ao cidadão

Uma prestação de contas útil precisa permitir que o destinatário compreenda o que foi feito. A linguagem, a organização das informações e as definições dos indicadores são parte da qualidade da resposta. Uma planilha extensa com códigos não explicados pode conter dados verdadeiros e ainda impedir que a população avalie o serviço. O conteúdo deve tornar reconhecíveis objetivos, recursos, entregas, resultados e limitações relevantes.

A justificação não se confunde com publicidade promocional. Destacar apenas números favoráveis, alterar o indicador sem explicar a mudança ou apresentar produtos como se fossem impactos dificulta o exame. Um relatório pode informar o número de cursos oferecidos, mas precisa distinguir essa entrega de uma mudança efetiva nas condições de trabalho dos participantes. Se o impacto não foi medido, não se deve afirmá-lo como resultado comprovado.

O Referencial Básico de Governança Organizacional do TCU, em sua terceira edição de 2020, trata transparência e accountability como práticas relacionadas, mas distintas. A orientação conceitual ajuda a estruturar mecanismos de resposta: prestação de contas da atuação, canais para manifestações, instâncias responsáveis por apuração e procedimentos adequados. As normas federais citadas no documento ilustram seu contexto e devem ser conferidas no regime aplicável; a publicação não converte todos esses dispositivos em deveres específicos da administração baiana.

Uma resposta que apresenta limitações de medição pode ser mais informativa que uma afirmação de sucesso sem evidências. Dizer que a amostra não inclui usuários sem acesso digital permite corrigir o levantamento. Omitir essa limitação produz uma aparência de satisfação geral. A relação de accountability fortalece a possibilidade de questionar os dados e aperfeiçoar o serviço, em vez de apenas confirmar a narrativa de quem administra.

3.9. Caso explicado: o relatório que não responde

Caso hipotético. Uma unidade de atendimento publica que 94% dos pedidos foram concluídos dentro do prazo. Uma associação informa que diversos usuários precisaram reapresentar documentos porque a primeira análise indicou exigências que não constavam da orientação inicial. A unidade responde que cumpriu o compromisso de publicar os números e considera encerrada a questão.

Primeiro, identifica-se a informação disponível: o percentual mede a tempestividade segundo um critério de conclusão. Ainda não revela se a orientação foi correta nem se os usuários conseguiram acessar o serviço sem repetidas exigências. Segundo, examina-se a justificação: a unidade precisa explicar como define conclusão, como registra reapresentações e por que as exigências foram alteradas. Publicar o indicador não resolve essas perguntas.

Terceiro, localiza-se a responsabilidade institucional: a associação pode cobrar resposta e apresentar evidências; a gestão deve analisar o processo; eventual desconformidade deve ser encaminhada à instância competente. Não se presume infração apenas porque houve reclamação. Quarto, escolhem-se providências verificáveis: comparar a orientação publicada com os critérios de análise, examinar uma amostra identificada de atendimentos, corrigir informações inadequadas e comunicar os resultados do exame.

A conclusão é que a transparência do número constitui uma condição útil, mas insuficiente para responder pela qualidade do atendimento. A melhoria exige informações pertinentes, explicação das decisões e tratamento das consequências. Se a análise comprovar que o indicador era correto, isso não torna irrelevante a experiência relatada pelos usuários; pode revelar uma dimensão de qualidade que o indicador não abrangia.

Percurso de uma resposta institucional

Etapas	Registro necessário	Resultado esperado
Receber a manifestação	Objeto, evidências disponíveis e unidade competente	Questão identificada sem condenação antecipada.
Reconstituir a atuação	Critérios, decisões, responsáveis e dados do serviço	Explicação examinável do que ocorreu.
Avaliar e encaminhar	Conclusão fundamentada e competência para cada medida	Tratamento compatível com os fatos e as garantias.
Comunicar e acompanhar	Resposta compreensível, providências e responsáveis	Conhecimento do resultado e verificação da correção.

3.10. Síntese das relações conceituais

A transparência permite conhecer a atuação; a participação permite formular demandas e contribuir para seu exame; a accountability organiza o dever de responder e as possibilidades de consequência. O controle fornece procedimentos e instâncias para verificar aspectos da atuação, enquanto a gestão continua responsável pelas entregas e pelo tratamento dos riscos sob sua competência. Esses elementos se apoiam, sem se tornarem sinônimos.

Na análise de uma situação, a classificação depende da relação descrita. Um cidadão que exige informações exerce uma forma de participação e pode ativar mecanismos de accountability. Um órgão estatal com competência fiscalizadora atua em uma relação horizontal quando examina outro agente estatal. Uma votação é mecanismo vertical eleitoral. A publicação de dados é transparência e pode sustentar todos esses processos, mas não comprova, isoladamente, que as respostas e consequências estão funcionando.

4. Transparência e qualidade na gestão pública

4.1. Publicidade e informação compreensível

A publicidade constitucional e o direito de acesso à informação dão fundamento à transparência. Uma organização pública precisa permitir que a população conheça sua atuação e possa examiná-la. Isso exige mais que disponibilizar documentos em algum endereço: a informação deve ser localizável, compreensível e suficientemente contextualizada para responder às perguntas relevantes. Um dado correto, divulgado tarde demais para orientar uma decisão, pode ter utilidade reduzida para o usuário.

A Lei nº 12.527/2011 estabelece a publicidade como preceito geral e o sigilo como exceção, a divulgação de informações de interesse público independentemente de solicitações, a utilização de meios de comunicação viabilizados pela tecnologia, o desenvolvimento de uma cultura de transparência e do controle social. Esses fundamentos não autorizam descumprir as hipóteses

legais de proteção. Tampouco permitem transformar a proteção em argumento genérico para impedir qualquer exame da atuação pública.

O acesso envolve o percurso da informação. Quem a produz? Como é validada? Onde é mantida? Qual unidade responde por sua atualização? A organização pode publicar um arquivo íntegro e, ainda assim, desinformar se o título não explicar o período, se a definição do indicador mudar sem aviso ou se duas áreas divulgarem números incompatíveis sem esclarecimento. Transparência depende da gestão da informação e de responsabilidades definidas.

Linguagem simples não significa retirar detalhes necessários nem alterar o sentido técnico. Uma apresentação pode explicar os termos principais, separar resultados de metas e oferecer o documento detalhado para consulta. O destinatário deve compreender o significado e os limites do que está sendo divulgado. Em uma política pública, por exemplo, o número de pessoas inscritas não é necessariamente igual ao de pessoas atendidas ou ao de beneficiários com resultado positivo.

4.2. Transparência ativa e passiva

A transparência ativa consiste na divulgação por iniciativa do órgão ou entidade, sem depender de pedido individual. A informação de interesse coletivo ou geral deve ser organizada para que o público a encontre. A divulgação de competências, estrutura, despesas, contratos e resultados ajuda a reduzir a necessidade de solicitações repetidas e permite acompanhar o funcionamento da administração.

A transparência passiva corresponde ao atendimento de pedidos de acesso. Ela complementa a publicação espontânea porque a organização não consegue antecipar todas as perguntas legítimas. Uma demanda específica pode revelar que o conteúdo publicado não explica o assunto ou que uma base precisa de melhor organização. Atender ao pedido e usar o aprendizado para aperfeiçoar a divulgação são providências complementares.

Um portal atualizado não elimina o dever de tratar solicitações; um serviço de acesso eficiente não dispensa a divulgação ativa. A qualidade dos dois mecanismos precisa ser examinada pelo resultado: o usuário consegue obter a informação pertinente, de forma clara e conforme a regra aplicável? A existência de um botão, de uma caixa de mensagens ou de um relatório mensal não responde sozinha a essa pergunta.

A Lei de Acesso à Informação exige procedimentos objetivos e ágeis, de forma transparente, clara e em linguagem de fácil compreensão. A legislação detalhada sobre acesso à informação e proteção de dados será estudada na aula específica. Neste capítulo, o foco é a função da transparência para a qualidade e a accountability: reduzir assimetrias, permitir questionamentos e oferecer evidências sobre decisões e resultados.

Duas vias de acesso que se complementam

Aspecto	Transparência ativa	Transparência passiva
Iniciativa	Órgão divulga informação de interesse coletivo ou geral.	Interessado apresenta pedido de acesso.
Exemplo	Publicação de despesas e resultados com período e definições.	Solicitação de informação específica não encontrada no portal.
Problema frequente	Arquivo desatualizado ou informação difícil de localizar.	Resposta genérica que não trata o objeto solicitado.
Melhoria de gestão	Organizar, atualizar e explicar os dados relevantes.	Identificar a informação, responder adequadamente e aprender com a demanda.

4.3. Autenticidade integridade e primariedade

A confiança na informação depende de atributos diferentes. Autenticidade relaciona-se à produção, expedição, recebimento ou modificação por indivíduo,

equipamento ou sistema identificado. Integridade refere-se à informação não modificada, inclusive quanto à origem, trânsito e destino. Primariedade é a qualidade da informação coletada na fonte, com o máximo de detalhamento possível, sem modificações. A Lei de Acesso à Informação explicita esses conceitos e protege o acesso a informações primárias, íntegras, autênticas e atualizadas.

Esses atributos não são sinônimos de interpretação correta. Uma base autêntica pode conter erros de registro; um dado íntegro pode ser apresentado fora de contexto; uma informação primária pode exigir explicação para uso responsável. A organização deve preservar a origem e o percurso dos registros e, ao mesmo tempo, verificar sua qualidade, suas definições e as limitações da coleta.

Pense em uma planilha de atendimentos que registra cada evento na fonte. Ao eliminar duplicidades para produzir um indicador, a equipe deve documentar o critério de tratamento. A divulgação do resultado agregado pode ser adequada, mas não deve ser apresentada como reprodução integral da base primária. Se o critério muda, a série precisa indicar a mudança para evitar que uma diferença metodológica seja interpretada como melhoria do serviço.

O acesso parcial também é relevante. Quando apenas parte de um documento está protegida, a legislação assegura o acesso à parte não sigilosa por certidão, extrato ou cópia com ocultação da parte sob sigilo. Essa solução evita dois extremos: divulgar indevidamente tudo ou negar informação pública apenas porque o documento contém algum trecho protegido. A identificação da parte protegida precisa ter fundamento pertinente.

Atributos e falhas distintas

Atributo	Pergunta de verificação	Exemplo de falha
Autenticidade	É possível identificar a origem e quem produziu ou modificou?	Arquivo circula sem origem verificável.
Integridade	O conteúdo preserva o registro ao longo do percurso?	Colunas são alteradas sem controle ou registro.
Primariedade	O dado foi coletado na fonte com detalhamento, sem modificações?	Resumo tratado é apresentado como registro original.
Atualização	O período e a última revisão estão claros?	Página divulga capacidade de atendimento já alterada.
Compreensão	Definições e limites permitem interpretar corretamente?	Inscrições e atendimentos são somados como se fossem a mesma entrega.

4.4. Informação pública e proteção de dados pessoais

A transparência deve conviver com a proteção da intimidade, vida privada, honra e imagem e com os demais direitos protegidos. O art. 31 da Lei de Acesso à Informação disciplina as informações pessoais nesse contexto. A restrição de acesso prevista para informações relativas a esses aspectos não transforma todo dado que identifica uma pessoa em segredo absoluto. A análise precisa identificar a natureza da informação, a finalidade do acesso e a regra aplicável.

Também não é correto concluir que o interesse público permite divulgar quaisquer dados pessoais. Um relatório sobre a eficiência de uma unidade de saúde pode apresentar quantitativos e tempos de atendimento sem expor diagnóstico, endereço e identificação dos usuários. O resultado agregado pode responder à pergunta de gestão e reduzir a exposição desnecessária. Se uma

informação individualizada for indispensável a uma instância competente, seu tratamento deve observar as condições jurídicas e os controles de acesso pertinentes.

A proteção não pode ser utilizada para impedir a apuração de irregularidades em que o titular das informações esteja envolvido, nem para encobrir fatos históricos de maior relevância, nos termos da lei. Isso não significa tornar pública qualquer informação apresentada como denúncia. A organização precisa preservar o procedimento, verificar os fatos e distinguir divulgação à sociedade de acesso restrito por quem tem competência para apurar.

Uma medida de transparência deve começar pela pergunta que precisa ser respondida. Se a sociedade quer conhecer a distribuição territorial dos atendimentos, a publicação de nomes pode não contribuir para esse objetivo. Se quer examinar despesas públicas, omitir valores e critérios sob uma justificativa genérica de privacidade pode impedir o controle. A solução exige pertinência, fundamento e minimização da exposição indevida, sem esvaziar a informação pública.

4.5. Qualidade como compromisso com o usuário

Qualidade na gestão pública envolve a adequação do serviço aos direitos, requisitos e necessidades legítimas dos usuários, dentro das competências e recursos institucionais. Não se limita à satisfação declarada nem à ausência de reclamações. Um serviço pode receber poucas reclamações porque o canal é difícil de usar; pode obter avaliação favorável de quem conseguiu atendimento e ignorar quem não conseguiu entrar na fila.

A Lei nº 13.460/2017 estabelece normas básicas para participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos. Seu alcance abrange a administração direta e indireta da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, aplicando-se subsidiariamente aos serviços públicos prestados por particular. A incidência não afasta o Código de Defesa do Consumidor quando

caracterizada relação de consumo. O estudo de qualidade precisa reconhecer esse fundamento, sem reduzir o cidadão a um cliente que apenas escolhe entre fornecedores.

O art. 4º exige prestação adequada e observância dos princípios de regularidade, continuidade, efetividade, segurança, atualidade, generalidade, transparência e cortesia. São dimensões distintas. Um atendimento cortês pode ser lento ou inseguro; um procedimento rápido pode discriminar usuários ou falhar na continuidade. A avaliação deve considerar a combinação pertinente ao serviço, e não escolher uma única dimensão favorável.

A participação do usuário também envolve direitos e deveres. O acesso adequado, a informação e o tratamento respeitoso não autorizam desrespeitar os demais usuários ou fornecer informações falsas. A administração, por sua vez, deve evitar exigências desnecessárias, discriminação e práticas que tornem o percurso mais difícil sem fundamento. A qualidade deve ser examinada desde a orientação inicial até a entrega e o tratamento de problemas posteriores.

Dimensões da qualidade e perguntas operacionais

Dimensão	Pergunta	Evidência possível
Continuidade	O serviço permanece disponível quando necessário?	Registro de interrupções e plano de contingência.
Segurança	A prestação protege pessoas, informações e procedimentos?	Controles, incidentes e verificação de conformidade.
Transparência	O usuário conhece etapas, critérios e compromissos?	Carta de Serviços e orientações atualizadas.
Cortesia e respeito	O atendimento observa a dignidade e a diversidade?	Manifestações, observação de atendimento e treinamento.

Dimensão	Pergunta	Evidência possível
Efetividade	A entrega produz o resultado público pretendido?	Indicadores de efeitos com método e limitações.
Generalidade	O acesso evita exclusões indevidas?	Análise de barreiras territoriais, digitais e de acessibilidade.

4.6. Carta de Serviços e previsibilidade

A Carta de Serviços ao Usuário informa os serviços prestados, as formas de acesso e os compromissos e padrões de qualidade de atendimento. Não é apenas uma apresentação institucional. Seu valor está em permitir que o usuário saiba o que pode solicitar, como fazê-lo, o que precisa apresentar e o que deve esperar da prestação.

O art. 7º da Lei nº 13.460/2017 exige, no mínimo, informações sobre serviços oferecidos; requisitos, documentos, formas e informações necessárias ao acesso; principais etapas do processamento; previsão do prazo máximo; forma de prestação; e locais e formas de manifestação. Também devem ser detalhados compromissos e padrões de qualidade, como prioridades de atendimento, previsão do tempo de espera, mecanismos de comunicação e procedimentos para receber e responder manifestações.

Publicar uma Carta e manter orientações divergentes nos balcões cria incerteza. O documento precisa ser atualizado e divulgado permanentemente mediante publicação no sítio eletrônico do órgão ou entidade, segundo a lei. A organização deve relacionar a informação pública ao processo efetivamente executado. Se um requisito foi eliminado, os formulários e a orientação da equipe precisam acompanhar a alteração.

Um compromisso de atendimento não substitui o prazo legal nem autoriza descumpri-lo. Tampouco uma previsão genérica justifica qualquer demora. A Carta permite tornar o percurso previsível e fornecer referência para avaliação,

manifestações e melhoria. A análise de qualidade compara o padrão anunciado, as regras aplicáveis e a experiência efetiva do usuário.

4.7. Ouvidorias e aprendizagem institucional

As ouvidorias não servem apenas para registrar insatisfação. A Lei nº 13.460/2017 lhes atribui funções de promover a participação do usuário, acompanhar a prestação dos serviços, propor aperfeiçoamentos, auxiliar na prevenção e correção de atos e procedimentos incompatíveis com os princípios legais, propor medidas de defesa dos direitos, receber e tratar manifestações e promover a mediação e a conciliação, sem prejuízo de outras competências previstas em lei.

O tratamento da manifestação deve produzir uma resposta conclusiva, não apenas informar que a mensagem foi encaminhada. O art. 16 prevê decisão administrativa final ao usuário em trinta dias, prorrogável de forma justificada uma única vez por igual período. As solicitações de informação e esclarecimento aos agentes do órgão ou entidade devem ser respondidas em vinte dias, prorrogáveis de forma justificada uma única vez por igual período. São prazos de objetos distintos; não se somam automaticamente para criar um prazo maior de resposta final.

O relatório de gestão reúne informações para identificar falhas e sugerir melhorias. A análise das manifestações permite reconhecer padrões, mas requer cuidado: o volume de reclamações não equivale diretamente à taxa de problemas. É preciso considerar quantidade de atendimentos, facilidade de acesso ao canal, mudanças na divulgação e composição dos usuários. Um aumento após a abertura de um canal acessível pode revelar situações antes invisíveis.

Ouvir não significa aceitar automaticamente todo pedido nem prometer uma solução fora da competência. A resposta pode explicar uma restrição legítima e orientar o usuário. A qualidade está na análise pertinente, na clareza da resposta

e no encaminhamento adequado. Quando várias manifestações descrevem a mesma exigência indevida, a organização deve examinar a causa do processo, além de resolver cada caso individual.

Encaminhamento não é encerramento

A circulação interna de uma manifestação deve permitir identificar responsável, objeto, prazo e resposta. Transferir a mensagem a outra unidade sem acompanhamento pode criar atividade administrativa sem tratamento efetivo do problema.

4.8. Avaliação e participação dos usuários

A avaliação dos serviços deve considerar satisfação do usuário, qualidade do atendimento, cumprimento dos compromissos e prazos, quantidade de manifestações e medidas adotadas para melhorar e aperfeiçoar a prestação. O art. 23 da Lei nº 13.460/2017 prevê pesquisa de satisfação pelo menos anualmente ou outro meio que garanta significância estatística aos resultados. A lei não autoriza tratar qualquer formulário com poucas respostas espontâneas como retrato representativo de todos os usuários.

Os resultados devem ser publicados integralmente no sítio do órgão ou entidade, incluindo o ranking das entidades com maior incidência de reclamação, e servir de subsídio para reorientar e ajustar os serviços, especialmente os compromissos e padrões de qualidade da Carta de Serviços. Publicar apenas o percentual favorável e ocultar dimensões desfavoráveis enfraquece a avaliação. A interpretação precisa explicar o universo, o método e as limitações.

Os conselhos de usuários são órgãos consultivos para acompanhar e participar da avaliação dos serviços. A lei prevê atribuições como acompanhar a prestação, participar da avaliação, propor melhorias, contribuir para definir diretrizes do atendimento e acompanhar a atuação do ouvidor. Sua composição deve observar representatividade e pluralidade, com escolha por processo aberto ao público. A participação é serviço relevante e não remunerado.

O caráter consultivo não torna a contribuição irrelevante nem transfere aos conselhos a competência executiva de administrar o serviço. A gestão deve examinar as propostas e responder dentro das suas atribuições. A participação pode identificar obstáculos que os registros internos não mostram, como uma linguagem incompreensível, um percurso físico inacessível ou uma etapa digital que pressupõe equipamentos não disponíveis a parte do público.

4.9. Eficiência eficácia e efetividade

Eficiência relaciona os recursos utilizados às entregas produzidas, considerando requisitos de qualidade. Eficácia verifica o alcance dos produtos e metas previstos. Efetividade examina efeitos e impactos em relação aos resultados públicos pretendidos. A distinção ajuda a evitar que a redução de custo ou o cumprimento de uma meta de produção seja apresentada como prova completa de sucesso da política.

Caso hipotético: uma unidade planeja emitir 1.000 documentos e emite 1.000. O alcance da meta de emissão é uma informação de eficácia. Se reduz o tempo de trabalho por documento preservando a qualidade e usando recursos de forma adequada, há evidência pertinente à eficiência. Se a emissão permite que os destinatários acessem o direito ou serviço cuja fruição se pretendia viabilizar, o exame avança para a efetividade. É necessário medir essa consequência; não basta presumir que todo documento emitido produziu o efeito.

A melhora aparente de eficiência pode resultar da transferência de trabalho ao usuário. Um processo que economiza horas internas exigindo repetidas visitas pode reduzir o custo registrado no órgão e aumentar o custo social. A análise precisa definir o alcance da medição. A comparação entre unidades também deve considerar composição e complexidade da demanda, qualidade e condições de prestação.

Um indicador isolado não representa toda a qualidade. Tempo médio, taxa de retrabalho, acessibilidade, satisfação e alcance de metas revelam dimensões

diferentes. O conjunto deve ser suficiente para orientar decisões sem transformar a gestão em produção de números sem utilidade. A escolha começa pelo objetivo e pela pergunta de avaliação, seguida pela definição, fonte, periodicidade e responsável.

Exemplo inteiramente hipotético: evitar conclusões pelo número isolado

Indicador	Antes	Depois	Interpretação necessária
Tempo médio interno por pedido	30 minutos	20 minutos	Redução de tempo sugere ganho, mas depende da qualidade e do alcance da medição.
Pedidos com reapresentação	8 em cada 100	22 em cada 100	Aumento de retrabalho pode revelar transferência de custo ao usuário.
Pedidos concluídos no prazo	90 em cada 100	95 em cada 100	Há melhora de tempestividade segundo a definição do indicador.
Usuários que acessaram o resultado pretendido	Não medido	Não medido	Não se pode afirmar melhora de efetividade sem evidência dessa dimensão.

4.10. Caso explicado: satisfação e exclusão da amostra

Caso hipotético. Uma unidade oferece atendimento digital e divulga satisfação de 92%. A pesquisa foi enviada apenas a quem concluiu o serviço pelo aplicativo. Usuários que abandonaram o processo por dificuldade de acesso não receberam o questionário. A gestão afirma que a avaliação comprova qualidade para toda a população atendida.

A primeira distinção é entre a informação efetivamente produzida e a conclusão pretendida. O percentual descreve respostas obtidas entre participantes selecionados por terem concluído o serviço digital. Não descreve, sem investigação adicional, a experiência de quem não conseguiu concluir nem de quem precisava de outro canal. A omissão desse universo pode superestimar a avaliação geral.

A providência é explicitar o método e ampliar a avaliação para alcançar barreiras de acesso e experiências de não conclusão, com desenho adequado e proteção dos dados. Também se devem examinar registros de abandono, manifestações e alternativas de atendimento. Não se presume que todos os não respondentes estejam insatisfeitos; a conclusão correta é que a pesquisa disponível não resolve essa pergunta.

O caso conecta transparência, qualidade e accountability. A organização precisa divulgar o alcance e os limites da informação, explicar a escolha metodológica e tratar o que a avaliação revelar. Corrigir o método não exige descartar todas as respostas já recebidas: elas continuam úteis para compreender o grupo efetivamente consultado. O problema está em apresentar uma conclusão mais ampla que a evidência permite.

5. Casos integrados de ética riscos e qualidade

5.1. Critério de atendimento e pressão por prioridade

Caso inteiramente hipotético. Uma unidade estadual analisa pedidos segundo critérios públicos que combinam urgência comprovada e ordem de apresentação. Uma autoridade solicita que determinado processo seja concluído antes dos demais porque o interessado conhece sua equipe. O pedido atende aos requisitos gerais, mas não há evidência de urgência nem fundamento específico para alterar a prioridade. A chefia argumenta que a antecipação de um único caso quase não afetará o prazo médio.

A questão ética não se resolve pelo cálculo da média. O tratamento impessoal exige que diferenças sejam fundadas em critérios pertinentes, aplicáveis a todos os casos nas mesmas condições. A existência de relação pessoal não constitui justificativa pública de prioridade. O fato de o pedido ser juridicamente admissível não autoriza mudar sua posição por favorecimento. A moralidade exige examinar a finalidade e a justificativa da decisão, além de sua apresentação formal.

Do ponto de vista de riscos, a ocorrência revela exposição a interferências nos critérios de atendimento. A causa pode envolver poder de alteração sem registro, orientação imprecisa sobre exceções ou ausência de revisão das mudanças. O evento é a alteração indevida de prioridade; os efeitos podem incluir atraso de casos legitimamente prioritários, tratamento desigual e perda de confiança. A resposta precisa atuar sobre as condições do processo: definir hipóteses de exceção, exigir fundamento e registro e permitir revisão pertinente.

A accountability exige reconstruir quem solicitou, quem decidiu e com quais elementos. Registrar não significa legitimar o favorecimento; significa permitir que a decisão seja examinada. A unidade deve manter os critérios aplicáveis, orientar a equipe e encaminhar indícios à instância competente, sem transformar a pressão relatada em condenação automática. A publicidade de resultados agregados ajuda a avaliar o atendimento, mas não substitui o controle das alterações individualizadas.

Integração das dimensões no caso de prioridade

Dimensão	Objeto de análise	Providência fundamentada
Ética e princípios	Fundamento público da alteração	Aplicar critérios impessoais e rejeitar favorecimento pessoal.
Gestão de riscos	Condições que permitem alteração indevida	Registrar exceções, limitar acessos e verificar mudanças conforme o processo.

Dimensão	Objeto de análise	Providência fundamentada
Qualidade	Efeito sobre usuários e previsibilidade	Preservar prioridades legítimas e orientar sobre o percurso.
Accountability	Competência, decisões e evidências	Responder pelo ato e encaminhar fatos à instância competente.

5.2. A matriz que não acompanha o processo

Caso inteiramente hipotético. Uma equipe registra risco de indisponibilidade no recebimento de pedidos. Pela escala do Guia de Aplicação do Programa de Gestão de Riscos da Bahia, atribui probabilidade 4 e impacto 7, obtendo 28 e classificando o risco como extremo. O plano prevê rotina de cópias de segurança e teste de recuperação. Após a implantação, a equipe mantém a classificação residual igual à inicial, alegando que todo sistema pode falhar.

O produto 4×7 está correto e, nessa metodologia, o valor 28 se encontra na categoria extrema. A execução de medidas, entretanto, não produz uma redução automática nem autoriza deixar a avaliação residual sem exame. O risco residual é analisado considerando os controles efetivamente existentes e sua capacidade. Uma cópia que nunca foi testada pode não recuperar o sistema no prazo necessário. Um teste bem executado fornece evidência útil, mas precisa ter alcance compatível com o processo real.

É preciso separar prevenção da falha e redução de suas consequências. A cópia e a recuperação podem reduzir a perda de dados e o tempo de interrupção sem eliminar a possibilidade de indisponibilidade. A revisão deve considerar esse mecanismo, registrar a evidência e justificar as escalas adotadas. Não se escolhe um número menor para demonstrar sucesso do plano, nem se conserva um número alto por prudência genérica. A avaliação deve explicar o efeito efetivo dos controles.

O plano também precisa de responsável, prazo, recursos e forma de verificação. Se o teste depende de fornecedor e equipe interna, a interface deve estar

prevista. A comunicação do risco à governança deve indicar a exposição remanescente e as necessidades de decisão. A classificação é instrumento de priorização: sua utilidade depende de informação atualizada e tratamento acompanhável.

Cálculo e decisão não são a mesma coisa

O produto das escalas define a categoria na metodologia adotada. A escolha da resposta ainda depende do objetivo, das causas, da efetividade dos controles, dos custos, das competências e das restrições jurídicas. Uma classificação não autoriza aceitar descumprimento de obrigação legal.

5.3. Redução de prazo com aumento de retrabalho

Caso inteiramente hipotético. Uma unidade reduz o prazo da primeira análise de dez para seis dias. Para alcançar a meta, passa a verificar somente o preenchimento das informações principais e deixa a conferência documental completa para uma etapa seguinte. O número de devoluções aumenta. O relatório apresenta a redução de quatro dias como ganho global de eficiência, embora não tenha medido o prazo total nem os custos de reapresentação.

A primeira análise ficou mais rápida, mas esse resultado local não permite concluir que o processo completo melhorou. A eficiência depende da relação entre recursos e entregas com qualidade adequada. Quando uma etapa transfere trabalho à seguinte ou ao usuário, a economia interna pode ser acompanhada de aumento do custo total. A avaliação deve acompanhar o pedido até a entrega, observar devoluções e explicitar onde se concentra o tempo.

A gestão de riscos identifica a conferência incompleta como uma condição capaz de produzir erros e retrabalho. A solução não é presumir que toda verificação deve ocorrer na primeira etapa. Pode existir divisão de tarefas adequada. É necessário, porém, definir os requisitos de passagem, quem verifica cada aspecto e como tratar inconsistências. Uma interface clara evita que duas unidades suponham que a outra já conferiu o documento.

Quanto à prestação de contas, o relatório deve distinguir redução do prazo da etapa e resultado do processo completo. A informação pode permanecer verdadeira e útil se seu alcance for apresentado corretamente. A correção da conclusão exige medir o prazo total e a qualidade, e não esconder o ganho local. A decisão posterior pode reorganizar etapas com base em evidências, preservando direitos e requisitos pertinentes.

Informações necessárias para avaliar a mudança

Pergunta	Medida ou evidência	Por que importa
A primeira análise acelerou?	Prazo dessa etapa antes e depois	Confirma o resultado local.
O processo completo acelerou?	Prazo até a entrega final	Evita confundir transferência de espera com melhoria.
A qualidade foi preservada?	Erros, devoluções e reapresentações	Identifica custo de retrabalho.
Os usuários assumiram novos custos?	Deslocamentos, exigências e tempo adicional	Amplia a avaliação para além do registro interno.

5.4. Transparência diante de resultado desfavorável

Caso inteiramente hipotético. Uma política de atendimento estabelece meta de ampliar o acesso em localidades distantes. O relatório informa aumento global de atendimentos, mas a análise territorial revela que a expansão se concentrou na sede. A equipe sugere omitir a distribuição porque o resultado agregado é positivo e a divulgação dos detalhes pode gerar críticas.

A conclusão agregada não responde plenamente ao objetivo territorial. O relatório deve permitir reconhecer o crescimento total e a distribuição do resultado. O dado desfavorável não apaga a expansão, mas revela uma limitação importante. A publicidade e a prestação de contas exigem informar de modo que

o destinatário possa examinar a atuação, com definições, período e limitações. Selecionar apenas o recorte favorável compromete a compreensão.

A avaliação precisa investigar causas, sem presumir que a diferença prova favorecimento deliberado. Podem existir barreiras de acesso, divulgação insuficiente, capacidade desigual ou desenho inadequado da prestação. A gestão deve identificar as condições e estabelecer medidas pertinentes. A transparência dá visibilidade à questão; a accountability exige explicar as escolhas e responder pelo tratamento do problema.

O risco de exclusão territorial pode ser acompanhado mediante indicadores desagregados, dados de demanda e informações sobre acesso. A proteção de dados não impede toda apresentação territorial: quantidades agregadas, com cuidado para evitar identificação indevida em grupos muito pequenos, podem oferecer evidência adequada. A forma de publicação deve atender à pergunta de avaliação e ao regime de proteção aplicável.

5.5. O controle existe mas não produz resposta

Caso inteiramente hipotético. Uma organização dispõe de manual de riscos, portal de transparência e canal de manifestações. Todos constam do relatório anual como práticas implantadas. O inventário de riscos não é atualizado há dois anos, parte dos dados publicados está desatualizada e manifestações sobre exigências indevidas são encerradas com a mesma frase de encaminhamento. A gestão afirma que cumpriu as formalidades e, portanto, assegurou integridade e qualidade.

A presença formal dos instrumentos não demonstra seu funcionamento. O exame da gestão de riscos verifica se objetivos, avaliações, controles e medidas são acompanhados. O exame da transparência verifica atualização, compreensão e pertinência. O tratamento de manifestações exige análise e resposta adequadas, não apenas movimentação administrativa. A função de cada instrumento precisa ser reconhecida por sua contribuição ao processo.

A melhoria começa pela atribuição clara de responsabilidades e pela identificação dos pontos sem execução. Um responsável pela atualização precisa ter acesso aos dados; o tratamento das manifestações depende de participação da área competente; o monitoramento dos riscos exige evidências dos controles. Cobrar uma nova assinatura no manual não resolve, por si só, essas condições. Deve-se acompanhar as medidas e verificar o resultado.

A distinção final é entre conformidade documental e atuação substantiva. Documentos e registros são necessários porque organizam o trabalho e permitem verificação. Sua elaboração, contudo, não substitui as atividades que descrevem. O conjunto de princípios, riscos, transparência, qualidade e accountability oferece critérios para examinar essa distância, orientar correções e responder de forma fundamentada pela atuação pública.

5.6. Quadro integrador do conteúdo

Como as dimensões se articulam

Dimensão	Função central	Erro de interpretação a evitar
Princípios e valores	Orientar finalidade, limites e qualidade da decisão pública	Supor que rapidez ou resultado favorável autorizam qualquer meio.
Direitos e deveres	Definir posições e responsabilidades sob o regime aplicável	Confundir expectativa individual com prioridade sem fundamento.
Gestão de riscos	Tratar incertezas que afetam objetivos	Confundir matriz preenchida com controle eficaz.
Transparência	Permitir conhecimento e exame da atuação	Presumir que qualquer arquivo publicado é informação compreensível e atual.

Dimensão	Função central	Erro de interpretação a evitar
Qualidade	Adequar a prestação a direitos, requisitos e necessidades legítimas	Usar um indicador favorável como representação de todas as dimensões.
Accountability	Organizar resposta, exame e consequências pertinentes	Reduzir a relação à entrega de relatório ou à punição automática.

A integração não elimina os limites de cada conceito. Uma boa prestação exige observar princípios e direitos, compreender riscos, produzir evidências, ouvir usuários e responder pela atuação. A análise didática de um caso deve localizar o problema concreto e justificar a providência pertinente. Recomendações genéricas, como “aumentar o controle” ou “melhorar a transparência”, precisam ser traduzidas em responsabilidades, informação e procedimentos capazes de atuar sobre a situação descrita.

6. QUESTÕES AUTORAIS

As questões desta aula são autorais, elaboradas com cinco alternativas e uma resposta correta para o recorte do item 5.1, 5.2 e 5.4 do edital. Textos e situações sem atribuição explícita de fonte são exemplos autorais.

Questão 01

Ao analisar pedidos equivalentes, uma servidora aplica uma preferência pessoal que não consta dos critérios do serviço. Afirma que agiu de acordo com suas convicções morais. A avaliação ética da conduta deve considerar que

- (A) a preferência é legítima sempre que a servidora não receba vantagem.
- (B) a diferença é legítima se os demais usuários não formularem reclamação.
- (C) a convicção particular não substitui critérios públicos pertinentes.
- (D) a repetição da prática a transforma em fundamento suficiente.
- (E) a sinceridade da convicção basta para legitimar a diferenciação.

Questão 02

Uma autarquia municipal sustenta que os princípios expressos no art. 37 da Constituição vinculam apenas órgãos do Executivo federal. Essa interpretação é

- (A) correta, porque a personalidade própria exclui a autarquia do caput.
- (B) incorreta, pois o caput alcança também a administração indireta municipal.
- (C) correta, se a autarquia não receber transferências federais.
- (D) correta, se a lei de criação não repetir os cinco princípios.
- (E) incorreta apenas quanto à publicidade, que tem alcance municipal.

Questão 03

Uma autoridade dispõe de margem legal para escolher o momento de uma fiscalização. Escolhe fiscalizar imediatamente um desafeto, motivada por perseguição pessoal. O fato de haver margem de escolha

- (A) impede examinar a finalidade, desde que exista competência.
- (B) legitima a escolha se a fiscalização puder identificar irregularidades.
- (C) não afasta o controle da finalidade da decisão.
- (D) restringe o controle à identificação formal de quem assinou.
- (E) dispensa motivação quando o ato produzir resultado útil.

Questão 04

Uma unidade atende primeiro pessoas que preenchem hipótese de prioridade legal, aplicando a mesma regra a todas as que se enquadram. Esse procedimento

- (A) contraria a impessoalidade porque altera a ordem de chegada.
- (B) só é impessoal se todos os usuários concordarem com a prioridade.
- (C) depende da simpatia do agente para quem solicita a antecipação.
- (D) só é impessoal quando não houver demora para os demais.
- (E) é compatível com a impessoalidade.

Questão 05

Uma campanha institucional informa os locais de atendimento, mas associa reiteradamente a entrega à imagem da autoridade, de modo a caracterizar promoção pessoal. Segundo o art. 37, § 1º, essa publicidade

- (A) é permitida por também indicar os locais do serviço.
- (B) é permitida se custar menos que campanhas anteriores.
- (C) é permitida se a divulgação ocorrer somente em meio digital.
- (D) contraria a finalidade constitucional da comunicação institucional.
- (E) é permitida se a autoridade tiver participado da implantação.

Questão 06

Integrante de comissão informa vínculo particular relevante com interessado em decisão que irá avaliar. Ainda não se comprovou favorecimento. Do ponto de vista da integridade, a informação deve

- (A) ser ignorada enquanto não houver vantagem financeira comprovada.
- (B) ser substituída pela promessa pessoal de imparcialidade.
- (C) permitir análise e tratamento da situação pelo regime aplicável.
- (D) ser tratada como prova de que a decisão futura será necessariamente inválida.
- (E) produzir condenação automática por favorecimento.

Questão 07

Um concurso tem validade inicial de um ano. À luz do art. 37, III, uma prorrogação compatível com a regra constitucional seria de

- (A) um ano, uma única vez.
- (B) um ano, admitidas duas prorrogações.
- (C) três anos, desde que prevista no edital.
- (D) seis meses, com renovação sucessiva.
- (E) dois anos, uma única vez.

Questão 08

Uma unidade pretende atribuir função de confiança a pessoa sem cargo efetivo. O art. 37, V, estabelece que essa função

- (A) pode ser exercida por pessoa sem vínculo, se houver qualificação profissional.
- (B) é exercida exclusivamente por ocupante de cargo efetivo.
- (C) depende apenas de previsão de livre nomeação em portaria.
- (D) pode ser exercida por contratado temporário enquanto durar o contrato.
- (E) pode ser atribuída a pessoa sem vínculo quando destinada a assessoramento.

Questão 09

Uma chefia considera substituir indefinidamente todos os postos permanentes por contratos temporários, apenas porque a contratação é mais rápida. Segundo o fundamento do art. 37, IX, é necessário

- (A) fixar prazo curto em cada contrato, dispensando exame da necessidade.
- (B) demonstrar somente que há demanda permanente de atendimento.
- (C) demonstrar somente que o contrato custa menos que o cargo efetivo.
- (D) identificar necessidade temporária de excepcional interesse público nos casos legais.
- (E) obter anuência de todos os contratados para renovações ilimitadas.

Questão 10

Sobre direitos previstos nos incisos VI a VIII do art. 37, a Constituição

- (A) deixa a reserva para pessoas com deficiência à escolha discricionária do edital.
- (B) fixa no próprio inciso VIII um percentual único de reserva em todo concurso.
- (C) subordina a associação sindical à autorização da chefia imediata.
- (D) estabelece exercício de greve sem termos nem limites legais.
- (E) garante ao servidor público civil livre associação sindical.

Questão 11

Servidor titular de cargo efetivo apresenta limitação de capacidade e poderá ser readaptado nos termos do art. 37, § 13. Além da compatibilidade das atribuições com a limitação, a Constituição exige

- (A) aquisição de estabilidade no destino antes de examinar a limitação.
- (B) habilitação e escolaridade do destino, mantendo a remuneração da origem.
- (C) apenas preferência pessoal pelo destino, com remuneração escolhida pelo servidor.
- (D) novo concurso em qualquer hipótese, com perda da remuneração de origem.
- (E) escolaridade da origem, dispensada a habilitação do destino.

Questão 12

Uma autoridade pretende aumentar vencimentos por ajuste informal, sem lei específica. O art. 37, X, exige

- (A) apenas acordo escrito entre dirigente e servidores.
- (B) lei específica somente quando a alteração reduzir vencimentos.
- (C) portaria do dirigente sempre que o índice for igual para todos.
- (D) lei específica, observada a iniciativa privativa em cada caso.
- (E) apenas disponibilidade orçamentária e ordem de pagamento.

Questão 13

Considerando a redação vigente em 2 de outubro de 2026, um cargo de professor com outro de natureza administrativa se enquadra, em tese, na exceção de acumulação

- (A) com autorização para acrescentar um terceiro cargo remunerado.
- (B) apenas quando ambos forem exercidos no mesmo ente federativo.
- (C) mesmo quando os horários forem incompatíveis.
- (D) sem exigência de que o segundo seja técnico ou científico.
- (E) somente se o segundo cargo for técnico ou científico.

Questão 14

Um edital exige qualificação econômica sem relação indispensável com o cumprimento das obrigações, reduzindo a competição. À luz do art. 37, XXI, a avaliação deve considerar que

- (A) a igualdade depende somente de todos receberem a mesma exigência.
- (B) a publicação prévia torna legítima toda restrição à participação.
- (C) a ausência de impugnação elimina o dever de verificar pertinência.
- (D) a qualificação deve ser indispensável à garantia do cumprimento das obrigações.
- (E) a autoridade pode exigir qualquer qualificação que considere prestigiosa.

Questão 15

O art. 37, § 6º, assegura direito de regresso contra o agente responsável pelo dano. Nesse ponto, o requisito subjetivo expressamente indicado é

- (A) intenção específica de beneficiar a própria pessoa jurídica.
- (B) dolo ou culpa.
- (C) apenas dolo, excluída qualquer culpa.
- (D) culpa grave somente, afastado o dolo.
- (E) ausência de qualquer elemento subjetivo em toda hipótese.

Questão 16

Um órgão pactua metas de desempenho para ampliar sua autonomia gerencial e afirma que, por isso, não precisará responder pelos resultados. A relação constitucional entre autonomia e controle indica que

- (A) metas e autonomia convivem com controles e avaliação.
- (B) a autonomia contratual elimina responsabilidade dos dirigentes.
- (C) a avaliação pode substituir divulgação por comunicação apenas interna.
- (D) o contrato pode afastar todos os direitos dos usuários.
- (E) a existência de metas dispensa examinar o desempenho alcançado.

Questão 17

Antes de listar riscos de uma unidade de atendimento, a equipe precisa definir o resultado a proteger. Essa definição é relevante porque

- (A) permite excluir eventos externos da análise.
- (B) transforma todo resultado inferior à meta em irregularidade comprovada.
- (C) dispensa investigar dependências entre as etapas do serviço.
- (D) permite avaliar a exposição em relação aos objetivos do processo.
- (E) torna desnecessário revisar riscos já registrados anteriormente.

Questão 18

O sistema de pedidos está indisponível desde ontem. A equipe registra também a possibilidade de novas interrupções. As duas descrições correspondem, respectivamente, a

- (A) problema presente e risco de repetição.
- (B) dois riscos exclusivamente futuros.
- (C) dois problemas já consumados.
- (D) crise institucional e culpa da equipe.
- (E) irregularidade comprovada e penalidade aplicável.

Questão 19

Uma base cadastral desatualizada pode levar ao deferimento de pedido sem requisito obrigatório, gerando pagamento indevido. Na sequência descrita, o deferimento é

- (A)** a causa antecedente da desatualização.
- (B)** o evento de risco.
- (C)** o controle preventivo instalado.
- (D)** o objetivo institucional a alcançar.
- (E)** a consequência financeira final.

Questão 20

Duas equipes atribuem peso três à probabilidade: uma considera um mês e a outra, um ano, sem registrar essa diferença. Para comparar as avaliações, deve-se

- (A)** explicitar critérios e horizonte temporal das estimativas.
- (B)** considerar as avaliações idênticas porque receberam o mesmo peso.
- (C)** adotar sempre a avaliação anual, dispensando justificativa.
- (D)** converter automaticamente peso três em probabilidade de 30%.
- (E)** eliminar ambas as avaliações porque usaram escalas qualitativas.

Questão 21

A possibilidade de manipular deliberadamente a seleção de beneficiários pode causar pagamentos indevidos e perda de confiança na unidade. A classificação de riscos deve considerar que

- (A)** a repercussão na confiança transforma toda a exposição em exclusivamente reputacional.
- (B)** a origem operacional impede repercussão em objetivos estratégicos.
- (C)** a ausência de ocorrência consumada impede registrar risco de integridade.
- (D)** a exposição pode ter dimensões de integridade, financeiras e reputacionais.
- (E)** a classificação financeira exclui qualquer dimensão de integridade.

Questão 22

Um manual prevê dupla conferência. Na prática, os dois signatários assinam sem examinar os documentos. A existência do manual demonstra

- (A)** impossibilidade de redesenhar o procedimento sem retirar todo controle.
- (B)** dispensa de avaliar a evidência de conferência.
- (C)** segurança absoluta porque há dois signatários.
- (D)** a previsão formal, mas não a operação eficaz do controle.
- (E)** risco residual nulo pelo cumprimento da formalidade.

Questão 23

Após os deferimentos, a supervisão recebe relatório das concessões incompatíveis com o cadastro e examina as exceções. Quanto ao momento de atuação, esse mecanismo é predominantemente

- (A) aceitação sem acompanhamento.
- (B) detectivo.
- (C) transferência de risco, porque produz relatório.
- (D) preventivo, porque examina decisões já tomadas.
- (E) eliminação da atividade que produz a exposição.

Questão 24

Um novo controle foi aprovado, mas ainda não entrou em operação. A equipe reduz imediatamente o nível de risco residual somente pela aprovação. Essa redução

- (A) é obrigatória porque toda aprovação reduz a exposição.
- (B) carece de fundamento no efeito do controle efetivamente existente.
- (C) dispensa teste porque o risco residual é anterior aos controles.
- (D) é correta desde que a redução permita cumprir a meta gerencial.
- (E) é suficiente desde que o controle tenha custo elevado.

Questão 25

Na escala da sexta versão do PGR baiano, probabilidade com peso 4 e impacto com peso 7 resultam em pontuação 28. O nível correspondente é

- (A) alto, pois a faixa alta inclui 28.
- (B) indeterminado, porque os impactos precisam variar de um a cinco.
- (C) baixo, pois impacto sete é inferior ao máximo.
- (D) extremo.
- (E) médio, pois somente a probabilidade determina a faixa.

Questão 26

Outra exposição é mensurada pela escala do PGR baiano com probabilidade 2 e impacto 5. A pontuação e a faixa são

- (A) 7 e média.
- (B) 10 e extrema.
- (C) 10 e média.
- (D) 7 e baixa.
- (E) 10 e alta.

Questão 27

Para enfrentar indisponibilidade do sistema, uma unidade testa um canal alternativo com protocolo e posterior integração dos registros. A medida atua principalmente para

- (A)** transferir integralmente a responsabilidade pública aos usuários.
- (B)** reduzir consequências da interrupção sobre o atendimento.
- (C)** eliminar a probabilidade de toda falha no sistema principal.
- (D)** aceitar a interrupção sem estabelecer resposta operacional.
- (E)** dispensar o monitoramento das ocorrências futuras.

Questão 28

Uma unidade contrata seguro para perdas materiais, mas precisa manter o serviço em funcionamento depois de um sinistro. A contratação

- (A)** compartilha efeitos cobertos, sem resolver toda a continuidade.
- (B)** representa retenção dos prejuízos patrimoniais cobertos pela apólice.
- (C)** constitui plano de contingência para restabelecer o atendimento.
- (D)** reduz a probabilidade do sinistro ao indenizar perdas materiais.
- (E)** equivale a evitar a atividade que origina o risco.

Questão 29

No conceito geral de resposta ao risco, aceitar uma exposição residual significa

- (A)** mantê-la conscientemente segundo critérios e autoridade competentes.
- (B)** considerar a exposição extinta sem controles adicionais.
- (C)** autorizar violação de regra quando o risco financeiro for baixo.
- (D)** deixar de registrar a exposição para evitar responsabilização.
- (E)** afastar definitivamente a possibilidade de revisão.

Questão 30

Para reduzir custos internos, uma unidade passa a exigir atendimento exclusivamente digital, sem avaliar usuários que não conseguem utilizar o canal.

A resposta

- (A)** pode gerar exposição adicional de exclusão de usuários.
- (B)** é suficiente porque custo interno menor comprova qualidade global.
- (C)** elimina riscos de atendimento por retirar a etapa presencial.
- (D)** deve ser preservada sem alternativas para não alterar a meta.
- (E)** dispensa análise de acessibilidade quando o aplicativo funciona.

Questão 31

O plano informa que 40 servidores foram treinados. Para avaliar se a medida reduziu erros, esse número

- (A) precisa ser articulado com evidências do efeito sobre o processo.
- (B) mede a redução de erros pela quantidade de certificados emitidos.
- (C) expressa o risco residual pela proporção de servidores capacitados.
- (D) indica a eficácia da medida pela execução integral da capacitação.
- (E) permite atribuir mudanças no processo ao treinamento realizado.

Questão 32

Uma unidade atribui à auditoria independente a decisão e a execução cotidiana de todos os controles de seu processo. O problema dessa distribuição é

- (A) exigir que a gestão receba orientações técnicas.
- (B) confundir gestão do risco com avaliação independente.
- (C) envolver mais de uma área na implementação.
- (D) permitir que a auditoria examine evidências dos controles.
- (E) manter os gestores responsáveis por resultados.

Questão 33

Segundo a disciplina estadual do PGR, uma unidade adere ao programa e constitui sua estrutura de trabalho. A distinção correta é

- (A) CGR permanente de governança e GT temporário de execução técnica.
- (B) AGE responsável por executar todas as ações de cada unidade aderente.
- (C) GT responsável por aprovar o plano em lugar do dirigente máximo.
- (D) adesão obrigatória de todos os órgãos por determinação da Portaria 162.
- (E) CGR temporário de execução e GT permanente de governança.

Questão 34

Durante implantação do PGR, surge denúncia relativa ao objeto analisado. A unidade alega que a adesão impede qualquer auditoria da AGE. Segundo a OT AGE nº 01/2023, revisão 2, essa alegação

- (A) é correta se a denúncia surgir depois da publicação da adesão.
- (B) ignora uma exceção expressa à suspensão de trabalhos.
- (C) é correta enquanto houver qualquer medida pendente, sem limite temporal.
- (D) é correta porque a suspensão alcança toda fiscalização externa.
- (E) é correta se o plano de ação tiver sido validado pelo CGR.

Questão 35

Uma unidade publica valores gastos, mas se recusa a explicar por que escolheu determinadas prioridades. Sobre as dimensões da accountability, a publicação

- (A) dispensa exame quando todos os valores estiverem corretos.
- (B) informa parte da atuação, sem suprir a necessidade de justificção.
- (C) supre necessariamente toda a obrigação de responder.
- (D) transforma todo questionamento posterior em repetição indevida.
- (E) constitui enforcement porque apresenta valores numéricos.

Questão 36

Uma meta de atendimento não foi alcançada. Ainda não foram examinados fatores externos, decisões e condições de execução. A accountability exige

- (A) encerramento do exame se o gestor atribuir o problema a fatores externos.
- (B) explicação verificável e avaliação, sem presumir culpa apenas pelo resultado.
- (C) penalidade automática para o gestor em todo caso de meta não atingida.
- (D) dispensa de explicações quando não houver indício de crime.
- (E) proibição de medidas corretivas até condenação definitiva.

Questão 37

Na classificação de O'Donnell apresentada na teoria, a decisão dos cidadãos de retirar apoio a representantes por meio das eleições é mecanismo de accountability

- (A) vertical eleitoral.
- (B) interna, porque ocorre dentro do calendário do Estado.
- (C) exclusivamente administrativa, com efeito de julgamento de contas.
- (D) horizontal, por envolver pessoas com igual direito de voto.
- (E) técnica, com comprovação da regularidade de todos os atos do eleito.

Questão 38

Uma associação divulga evidências e exige resposta dos governantes fora do período eleitoral. Considerando o referencial de O'Donnell indicado na teoria, essa atuação

- (A) é horizontal apenas porque a associação possui organização formal.
- (B) pode integrar mecanismos verticais não eleitorais.
- (C) substitui a comprovação dos fatos pela repercussão pública.
- (D) só constitui participação quando resultar em derrota eleitoral.
- (E) atribui à associação competência para aplicar sanção disciplinar.

Questão 39

Uma instituição estatal legalmente competente examina atos de outro órgão e pode adotar medidas próprias de controle. O traço decisivo para classificá-la como accountability horizontal é

- (A)** a relação de controle estatal fundada em atribuições próprias.
- (B)** a atuação exclusiva entre os três Poderes, sem outras agências competentes.
- (C)** a existência de duas repartições no mesmo nível do organograma.
- (D)** a subordinação hierárquica obrigatória entre os órgãos.
- (E)** a capacidade de orientar, independentemente de direito e poder legal de controle.

Questão 40

Uma agência possui atribuições legais de controle, mas não consegue acessar evidências e sofre interferência indevida que impede o exame. No plano da accountability horizontal, a situação revela que

- (A)** a autonomia do órgão controlado impede qualquer fiscalização.
- (B)** a falta de acesso torna o controle necessariamente vertical eleitoral.
- (C)** a agência deve assumir a execução de todas as decisões do órgão controlado.
- (D)** a previsão legal basta para comprovar o exercício efetivo do controle.
- (E)** competência formal precisa de capacidade e condições de atuação.

Questão 41

A teoria diferencia a apreciação das contas anuais do Presidente da República e o julgamento das contas de administradores. No modelo federal, cabe ao TCU

- (A)** emitir parecer prévio sobre as primeiras e julgar as segundas em sua competência.
- (B)** julgar definitivamente ambas, sem atuação do Congresso Nacional.
- (C)** emitir apenas parecer sobre ambas, sem competência de julgamento.
- (D)** substituir o Congresso como único titular do controle externo.
- (E)** examinar apenas documentos contábeis, excluía fiscalização operacional.

Questão 42

Uma entidade privada gerencia valores públicos abrangidos pelo art. 70, parágrafo único, da Constituição. A condição privada da entidade

- (A)** a exclui se usar os recursos para finalidade declaradamente social.
- (B)** não a exclui do dever de prestar contas previsto no dispositivo.
- (C)** a exclui porque o dispositivo alcança apenas ocupantes de cargo público.
- (D)** a exclui se informar somente o saldo ao final do exercício.
- (E)** a exclui se não houver vínculo empregatício público de seus dirigentes.

Questão 43

Duas unidades cumprem prazos próprios, mas a primeira envia dados incompletos e gera retrabalho na seguinte. Para responder pelo processo, deve-se

- (A) considerar o processo adequado apenas porque cada prazo local foi cumprido.
- (B) dispensar registros porque a decisão envolveu mais de um setor.
- (C) atribuir toda responsabilidade ao agente que recebeu o processo por último.
- (D) substituir a análise por menção genérica à responsabilidade do setor.
- (E) examinar atribuições individuais e qualidade das interfaces.

Questão 44

Uma unidade publica que 94% dos pedidos foram concluídos no prazo. Questionada sobre exigências indevidas, responde que o número já está publicado. Essa resposta

- (A) dispensa examinar o processo se o percentual estiver matematicamente correto.
- (B) comprova que os reclamantes apresentaram informações falsas.
- (C) esclarece toda a qualidade porque informa a tempestividade.
- (D) não esclarece a dimensão de qualidade objeto do questionamento.
- (E) exige retirar o indicador do portal antes de qualquer análise.

Questão 45

O órgão publica espontaneamente despesas e, depois, atende a pedido específico sobre informação não localizada no portal. As duas atuações correspondem a

- (A) duas modalidades exclusivamente passivas.
- (B) transparência ativa e passiva, respectivamente.
- (C) duas modalidades exclusivamente ativas.
- (D) modalidades incompatíveis, porque o portal elimina pedidos posteriores.
- (E) transparência passiva e ativa, respectivamente.

Questão 46

Um relatório usa siglas sem explicação, mistura inscrições e atendimentos e não identifica o período. Para tornar a informação compreensível, a providência pertinente é

- (A) retirar todas as definições para reduzir o tamanho do arquivo.
- (B) explicar definições, período e diferenças entre as medidas.
- (C) somar inscrições e atendimentos como se fossem a mesma entrega.
- (D) publicar apenas a medida com maior valor para facilitar a leitura.
- (E) manter o relatório sem explicação porque os dados são verdadeiros.

Questão 47

Uma equipe verifica quem produziu determinado arquivo e, separadamente, se seu conteúdo foi preservado no trânsito. Os atributos examinados são, nessa ordem,

- (A)** integridade e primariedade.
- (B)** primariedade e autenticidade.
- (C)** atualização e primariedade.
- (D)** autenticidade e integridade.
- (E)** compreensão e atualização.

Questão 48

Uma equipe trata os registros originais, elimina duplicidades e divulga resumo agregado. Esse resumo

- (A)** dispensa explicação do tratamento se o resultado for favorável.
- (B)** torna-se primário exclusivamente por ter sido produzido por servidor.
- (C)** não deve ser apresentado como reprodução integral da base primária.
- (D)** deve ocultar mudanças de método para preservar comparabilidade.
- (E)** perde necessariamente toda utilidade porque não é registro original.

Questão 49

Um documento solicitado contém trecho legitimamente protegido e parte não sigilosa. Segundo a LAI, a presença do trecho protegido

- (A) obriga divulgar tudo para preservar transparência.
- (B) permite ao agente escolher a parte pública sem critério ou fundamento.
- (C) dispensa justificar qualquer negativa de acesso.
- (D) não impede fornecer a parte não sigilosa com ocultação cabível.
- (E) autoriza negar necessariamente todo o documento.

Questão 50

Uma unidade quer informar tempos de atendimento em saúde. A publicação de nomes, diagnósticos e endereços não é necessária para a pergunta de avaliação. Uma solução adequada é

- (A) divulgar diagnósticos somente dos usuários que reclamaram.
- (B) ocultar qualquer resultado porque a base contém pessoas identificáveis.
- (C) usar informação agregada pertinente, com proteção contra exposição indevida.
- (D) substituir tempos por nomes, porque os nomes comprovam transparência.
- (E) publicar todos os registros individuais porque o serviço é público.

Questão 51

O atendimento é cortês, mas o serviço sofre interrupções frequentes e não cumpre o prazo. Pela Lei nº 13.460/2017, a cortesia

- (A)** substitui os demais princípios se o usuário agradecer o atendimento.
- (B)** não comprova, sozinha, adequação em todas as dimensões.
- (C)** autoriza descumprir prazo quando a explicação for cordial.
- (D)** elimina a necessidade de avaliar continuidade.
- (E)** prova que a ausência de reclamações significa qualidade plena.

Questão 52

Uma Carta de Serviços apresenta somente missão, histórico e fotografias da unidade. Para cumprir sua finalidade legal, deve informar, entre outros elementos,

- (A)** serviços, formas de acesso, etapas e previsão do prazo máximo.
- (B)** objetivos estratégicos, indicadores de gestão e metas orçamentárias.
- (C)** competências regimentais, organograma e atribuições dos dirigentes.
- (D)** programas governamentais, despesas executadas e contratos vigentes.
- (E)** processos internos, rotinas de arquivo e fluxos de aprovação.

Questão 53

Uma ouvidoria solicita esclarecimentos internos para responder a manifestação. Sem prorrogação, os prazos legais da decisão final ao usuário e dos esclarecimentos são, respectivamente,

- (A)** 20 dias e 30 dias.
- (B)** 30 dias e 20 dias.
- (C)** 50 dias e 20 dias.
- (D)** 20 dias e 20 dias.
- (E)** 30 dias e 30 dias.

Questão 54

Um conselho de usuários propõe melhorar o acesso ao serviço e acompanhar a atuação do ouvidor. Segundo a Lei nº 13.460/2017, o conselho

- (A)** não pode propor melhorias porque não exerce gestão executiva.
- (B)** substitui a direção na execução de todas as medidas propostas.
- (C)** tem participação necessariamente remunerada por sessão.
- (D)** é consultivo e participa do acompanhamento e da avaliação.
- (E)** deve ser composto apenas por usuários escolhidos sem processo aberto.

Questão 55

Uma pesquisa foi respondida apenas por quem concluiu o serviço digital. Pessoas que abandonaram o processo por barreiras de acesso não foram alcançadas. O percentual de satisfação obtido

- (A) dispensa publicar o método quando o percentual for elevado.
- (B) comprova satisfação de quem não conseguiu concluir.
- (C) não permite generalização automática a todos os usuários potenciais.
- (D) deve ser descartado porque nenhuma resposta possui utilidade.
- (E) prova que todos os não respondentes estão insatisfeitos.

Questão 56

Uma unidade planejou emitir mil documentos e emitiu mil. Ainda não verificou se os destinatários conseguiram acessar o direito pretendido. A emissão comprovada informa

- (A) eficiência comprovada sem informação sobre recursos e qualidade.
- (B) desnecessidade de qualquer avaliação posterior.
- (C) fracasso da produção porque o impacto ainda não foi medido.
- (D) alcance da meta de produto, sem provar o efeito pretendido.
- (E) efetividade comprovada apenas pela coincidência das quantidades.

Questão 57

A chefia pede alteração da fila para um conhecido sem prioridade prevista e sugere registrar a justificativa como “interesse público”. A resposta institucional adequada é

- (A)** retirar registros da alteração para reduzir risco reputacional.
- (B)** registrar a expressão sugerida, considerando a finalidade automaticamente comprovada.
- (C)** aplicar sanção imediata apenas com base no pedido relatado.
- (D)** manter critérios pertinentes e examinar a alteração com registros verificáveis.
- (E)** alterar a fila se isso não modificar significativamente a média de espera.

Questão 58

Após testar recuperação de dados, uma equipe afirma que deve reduzir obrigatoriamente a probabilidade de falha do sistema. A medida foi desenhada para recuperar dados depois da falha. A revisão deve

- (A)** examinar o efeito sobre as consequências sem presumir redução da ocorrência.
- (B)** reduzir a probabilidade apenas porque houve gasto com o teste.
- (C)** manter todas as classificações por ser impossível eliminar riscos.
- (D)** retirar o evento da matriz porque existe uma rotina de recuperação.
- (E)** substituir o impacto pela quantidade de cópias, sem avaliar o tempo de recuperação.

Questão 59

A primeira análise passou de dez para seis dias, mas cresceram devoluções e visitas adicionais. Sem medir prazo total, o relatório apresenta ganho global de eficiência. A conclusão deve

- (A) ser invertida para afirmar piora global, mesmo sem medir o restante.
- (B) ser mantida porque quatro dias a menos comprovam melhora de todo o fluxo.
- (C) dispensar avaliação de devoluções porque elas ocorrem em outra etapa.
- (D) ser delimitada à etapa, complementando-se a avaliação do processo completo.
- (E) exigir retirar o dado verdadeiro da redução de prazo local.

Questão 60

Uma política pretendia ampliar acesso em áreas distantes. O total de atendimentos cresceu, mas a expansão concentrou-se na sede. Para prestar contas e aperfeiçoar a gestão, deve-se

- (A) apresentar a distribuição relevante, investigar causas e definir providências.
- (B) concluir favorecimento deliberado somente pela concentração territorial.
- (C) substituir a análise por nova assinatura no manual de riscos.
- (D) impedir publicação de qualquer dado territorial por existir informação pessoal na base.
- (E) omitir a distribuição porque o crescimento total foi positivo.

7. GABARITO

Respostas

Nº	Letra	Nº	Letra	Nº	Letra	Nº	Letra
1	C	16	A	31	A	46	B
2	B	17	D	32	B	47	D
3	C	18	A	33	A	48	C
4	E	19	B	34	B	49	D
5	D	20	A	35	B	50	C
6	C	21	D	36	B	51	B
7	A	22	D	37	A	52	A
8	B	23	B	38	B	53	B
9	D	24	B	39	A	54	D
10	E	25	D	40	E	55	C
11	B	26	E	41	A	56	D
12	D	27	B	42	B	57	D
13	D	28	A	43	E	58	A
14	D	29	A	44	D	59	D
15	B	30	A	45	B	60	A

8. COMENTÁRIOS DAS QUESTÕES

Questão 01 — Gabarito C

- (A) Incorreta. Ausência de vantagem pessoal não torna pertinente uma diferenciação arbitrária.
- (B) Incorreta. O critério público não depende de reclamação para ser exigível.
- (C) Correta. A posição institucional exige fundamentos examináveis e tratamento impessoal; convicções pessoais não bastam para diferenciar usuários.
- (D) Incorreta. Costume administrativo não substitui fundamento aplicável nem afasta os princípios.
- (E) Incorreta. Sinceridade é distinta de legitimidade institucional do critério utilizado.

Questão 02 — Gabarito B

- (A) Incorreta. A personalidade da entidade não afasta a incidência sobre a administração indireta.
- (B) Correta. O alcance inclui administração direta e indireta de qualquer dos Poderes em todos os entes indicados.
- (C) Incorreta. O recebimento de recursos federais não condiciona essa incidência.
- (D) Incorreta. A Constituição vincula a entidade independentemente da repetição na lei de criação.
- (E) Incorreta. A incidência não se limita a um dos cinco princípios expressos.

Questão 03 — Gabarito C

- (A) Incorreta. Competência e finalidade são requisitos distintos; possuir a primeira não sana desvio da segunda.

- (B) Incorreta. A possibilidade de encontrar irregularidade não transforma perseguição em fundamento legítimo.
- (C) Correta. Discricionariedade permanece limitada por finalidade, competência, fatos e princípios.
- (D) Incorreta. O exame da discricionariedade não se reduz à identificação do signatário.
- (E) Incorreta. Resultado útil não substitui os requisitos de justificação e finalidade.

Questão 04 — Gabarito E

- (A) Incorreta. A ordem de chegada admite prioridades legitimamente previstas.
- (B) Incorreta. A regra legal não depende de unanimidade dos usuários.
- (C) Incorreta. Simpatia não é critério institucional de prioridade.
- (D) Incorreta. Uma prioridade legítima pode afetar a espera; isso não a transforma automaticamente em favorecimento.
- (E) Correta. A diferenciação decorre de critério geral pertinente, não de vínculo pessoal.

Questão 05 — Gabarito D

- (A) Incorreta. Conteúdo informativo não sana a promoção pessoal caracterizada no enunciado.
- (B) Incorreta. Redução de custo não afasta a proibição de promoção pessoal.
- (C) Incorreta. O suporte digital não exclui a publicidade institucional do § 1º.
- (D) Correta. A presença de informação útil não afasta a proibição de nomes, símbolos ou imagens que caracterizem promoção pessoal.
- (E) Incorreta. Participação na implantação não autoriza apropriação promocional da comunicação pública.

Questão 06 — Gabarito C

- (A) Incorreta. Prevenção pode atuar antes da vantagem ou do favorecimento consumado.
- (B) Incorreta. Promessa não substitui avaliação de impedimentos e medidas cabíveis.
- (C) Correta. A exposição deve ser avaliada; não equivale, por si só, a prova de infração consumada.
- (D) Incorreta. Validade e responsabilidade dependem da situação, das medidas e da conduta efetiva.
- (E) Incorreta. Situação de conflito e comprovação de infração são planos distintos.

Questão 07 — Gabarito A

- (A) Correta. A validade é de até dois anos, prorrogável uma vez por período igual ao inicialmente fixado.
- (B) Incorreta. O limite é uma única prorrogação.
- (C) Incorreta. O edital não pode afastar o limite constitucional de período igual e prorrogação única.
- (D) Incorreta. A Constituição prevê uma prorrogação por igual período, não renovações sucessivas.
- (E) Incorreta. A prorrogação deve ser por igual período; o período inicial apresentado é de um ano.

Questão 08 — Gabarito B

- (A) Incorreta. Qualificação não afasta a exclusividade constitucional de ocupante de cargo efetivo.

- (B) Correta. A regra da função de confiança é distinta da disciplina dos cargos em comissão.
- (C) Incorreta. Portaria não pode substituir o requisito constitucional.
- (D) Incorreta. Contratação temporária não equivale a ocupação de cargo efetivo.
- (E) Incorreta. Assessoramento é finalidade admitida, mas não dispensa o requisito do vínculo efetivo.

Questão 09 — Gabarito D

- (A) Incorreta. Prazo formal curto não sana contratação reiterada desvinculada do pressuposto constitucional.
- (B) Incorreta. Permanência da demanda não se confunde com necessidade temporária de excepcional interesse público.
- (C) Incorreta. Economia isolada não satisfaz a exigência constitucional de necessidade temporária excepcional.
- (D) Correta. A conveniência da velocidade não substitui a hipótese constitucional e sua previsão em lei.
- (E) Incorreta. Anuência individual não afasta os limites constitucionais e legais.

Questão 10 — Gabarito E

- (A) Incorreta. A reserva e os critérios são objeto de lei, não mera liberalidade do edital.
- (B) Incorreta. O inciso VIII remete à lei o percentual e os critérios de admissão.
- (C) Incorreta. O texto assegura livre associação; não prevê essa autorização.
- (D) Incorreta. O inciso VII remete aos termos e limites definidos em lei específica.
- (E) Correta. Trata-se da garantia expressa do inciso VI.

Questão 11 — Gabarito B

- (A) Incorreta. Essa condição não está estabelecida no § 13 para a readaptação apresentada.
- (B) Correta. São condições expressas da readaptação, enquanto permanecer a limitação.
- (C) Incorreta. Preferência não substitui habilitação e escolaridade nem define a remuneração.
- (D) Incorreta. O § 13 prevê readaptação com requisitos próprios e manutenção da remuneração da origem.
- (E) Incorreta. O texto exige habilitação e nível de escolaridade do cargo de destino.

Questão 12 — Gabarito D

- (A) Incorreta. Acordo não substitui a reserva de lei específica.
- (B) Incorreta. A reserva alcança fixação e alteração, não apenas redução.
- (C) Incorreta. Uniformidade do índice não autoriza substituir lei por portaria.
- (D) Correta. A Constituição reserva a fixação ou alteração remuneratória à lei específica com iniciativa pertinente.
- (E) Incorreta. Disponibilidade financeira não dispensa fundamento legal remuneratório.

Questão 13 — Gabarito D

- (A) Incorreta. A hipótese de dois cargos não autoriza automaticamente um terceiro.
- (B) Incorreta. A alínea não contém essa condição geral de identidade do ente.
- (C) Incorreta. A alteração da natureza admitida não afastou a compatibilidade de horários.

(D) Correta. A EC 138 passou a admitir outro cargo de qualquer natureza; permanecem compatibilidade de horários e observância do inciso XI.

(E) Incorreta. Essa restrição pertence à redação anterior substituída pela EC 138/2025.

Questão 14 — Gabarito D

(A) Incorreta. Uniformidade formal não sana requisito restritivo sem fundamento pertinente.

(B) Incorreta. Publicidade do requisito não afasta o exame de sua legitimidade.

(C) Incorreta. O parâmetro constitucional não depende de iniciativa dos interessados para vincular a Administração.

(D) Correta. Essa condição constitucional impede usar exigência de qualificação sem pertinência como barreira arbitrária.

(E) Incorreta. Prestígio não substitui a indispensabilidade vinculada às obrigações.

Questão 15 — Gabarito B

(A) Incorreta. Esse requisito específico não substitui a expressão constitucional dolo ou culpa.

(B) Correta. A responsabilização regressiva do agente tem esse requisito, distinto da disciplina da pessoa jurídica.

(C) Incorreta. O texto constitucional inclui dolo ou culpa.

(D) Incorreta. O dispositivo não contém essa exclusão ou limitação geral.

(E) Incorreta. O regresso indicado requer dolo ou culpa; não se equipara automaticamente à responsabilidade da pessoa jurídica.

Questão 16 — Gabarito A

- (A) Correta. O § 8º remete a controles e critérios de avaliação; o § 16 prevê avaliação e divulgação do objeto e dos resultados na forma da lei.
- (B) Incorreta. O § 8º inclui responsabilidade dos dirigentes entre as matérias a disciplinar.
- (C) Incorreta. O § 16 inclui divulgação do objeto e dos resultados, na forma da lei.
- (D) Incorreta. Ampliação de autonomia não autoriza eliminar direitos ou obrigações sem fundamento.
- (E) Incorreta. Metas são referências para avaliar, não substitutos da avaliação.

Questão 17 — Gabarito D

- (A) Incorreta. Eventos externos podem afetar o objetivo e integrar o contexto.
- (B) Incorreta. Desvio de resultado e irregularidade exigem análises distintas.
- (C) Incorreta. Objetivo definido orienta a investigação, mas não substitui o conhecimento das dependências.
- (D) Correta. Riscos são compreendidos pela relação entre incerteza e objetivos; uma lista sem essa referência mistura preocupações de naturezas distintas.
- (E) Incorreta. Objetivos e contexto podem mudar; registros anteriores precisam ser revistos.

Questão 18 — Gabarito A

- (A) Correta. A indisponibilidade existente exige resposta; a ocorrência futura continua sendo exposição incerta.
- (B) Incorreta. A primeira descrição é de ocorrência já materializada.
- (C) Incorreta. A segunda descreve possibilidade de futuras ocorrências.

(D) Incorreta. Nem toda interrupção é crise, e o incidente não comprova culpa por si só.

(E) Incorreta. Indisponibilidade não prova, isoladamente, violação imputável nem define sanção.

Questão 19 — Gabarito B

(A) Incorreta. A base desatualizada aparece como condição que favorece o deferimento, não seu efeito.

(B) Correta. A desatualização é causa; o deferimento indevido é evento; o pagamento indevido é consequência.

(C) Incorreta. O deferimento indevido é a ocorrência a evitar, não a medida de controle.

(D) Incorreta. O objetivo é conceder corretamente a elegíveis, e não deferir pedido sem requisito.

(E) Incorreta. A consequência financeira indicada é o pagamento indevido.

Questão 20 — Gabarito A

(A) Correta. O mesmo rótulo numérico pode representar bases distintas; comparabilidade exige referências claras.

(B) Incorreta. Igualdade numérica não prova identidade de critérios e período.

(C) Incorreta. A escolha do horizonte precisa ser adequada ao processo e fundamentada.

(D) Incorreta. O significado do peso depende da metodologia; não é uma conversão universal.

(E) Incorreta. Escalas podem ser úteis; o problema descrito é falta de referências comparáveis, não sua natureza qualitativa.

Questão 21 — Gabarito D

- (A) Incorreta. A consequência reputacional não elimina a manipulação e os efeitos financeiros.
- (B) Incorreta. Falhas operacionais podem comprometer resultados institucionais amplos.
- (C) Incorreta. Gestão de riscos atua precisamente sobre possibilidades antes da consumação.
- (D) Correta. Uma ocorrência pode alcançar categorias diferentes; classificá-la apenas pelo dinheiro ocultaria o mecanismo de favorecimento.
- (E) Incorreta. As categorias não são necessariamente mutuamente exclusivas.

Questão 22 — Gabarito D

- (A) Incorreta. O procedimento pode ser aperfeiçoado preservando a proteção necessária.
- (B) Incorreta. Evidência da execução é justamente necessária para verificar o controle.
- (C) Incorreta. Duas assinaturas sem exame não comprovariam eficácia nem segurança absoluta.
- (D) Correta. Desenho documentado, implementação e funcionamento são planos distintos.
- (E) Incorreta. Formalidade sem análise não permite concluir redução a zero.

Questão 23 — Gabarito B

- (A) Incorreta. O procedimento examina ocorrências; não é simples manutenção da exposição sem verificação.
- (B) Correta. Busca identificar ocorrências após a decisão; seu valor depende de análise e resposta aos alertas.

- (C) Incorreta. Relatório não atribui parte do risco a terceiro.
- (D) Incorreta. A atuação descrita é posterior à decisão, orientada à identificação.
- (E) Incorreta. O processo continua; a medida detecta problemas em seus resultados.

Questão 24 — Gabarito B

- (A) Incorreta. Um ato de aprovação não comprova redução operacional.
- (B) Correta. Aprovação não demonstra implementação nem efeito sobre a exposição; a avaliação deve explicitar controles considerados.
- (C) Incorreta. A exposição anterior ao efeito dos controles corresponde ao risco inerente.
- (D) Incorreta. A classificação não deve ser escolhida para aparentar sucesso da meta.
- (E) Incorreta. Custo não prova eficácia.

Questão 25 — Gabarito D

- (A) Incorreta. A faixa alta é maior ou igual a 10 e menor que 28.
- (B) Incorreta. O guia baiano utiliza impactos 1, 3, 5, 7 e 10; não a escala simétrica proposta.
- (C) Incorreta. A faixa decorre do produto; não basta comparar um peso com seu máximo.
- (D) Correta. A faixa extrema começa em 28, inclusive; $4 \times 7 = 28$.
- (E) Incorreta. A classificação combina probabilidade e impacto.

Questão 26 — Gabarito E

- (A) Incorreta. A combinação utiliza produto, não soma.
- (B) Incorreta. A faixa extrema começa em 28.

- (C) Incorreta. A faixa média é maior ou igual a 5 e menor que 10.
- (D) Incorreta. Além do erro de soma, a faixa baixa é inferior a 5.
- (E) Correta. O produto é 10, limite inferior incluído na faixa alta.

Questão 27 – Gabarito B

- (A) Incorreta. Oferecer alternativa não afasta a responsabilidade da unidade.
- (B) Correta. A contingência não necessariamente impede a falha tecnológica; pode reduzir seu impacto, preservando continuidade e rastreabilidade.
- (C) Incorreta. Canal alternativo não torna infalível o sistema principal.
- (D) Incorreta. O canal testado é uma resposta operacional de mitigação das consequências.
- (E) Incorreta. A contingência continua exigindo testes e acompanhamento.

Questão 28 – Gabarito A

- (A) Correta. O seguro compartilha efeitos financeiros previstos na cobertura. A retomada do serviço pode exigir recursos, procedimentos e controles próprios; limites e franquias também deixam exposição remanescente.
- (B) Incorreta. Retenção corresponde a assumir a exposição, enquanto a cobertura transfere ou compartilha determinados efeitos com o segurador. Franquias e eventos excluídos podem permanecer retidos, mas não definem os prejuízos cobertos.
- (C) Incorreta. Contingência organiza a resposta operacional e a continuidade quando o evento ocorre. A indenização pode financiá-la, mas a apólice não constitui, por si, esse plano.
- (D) Incorreta. Indenizar consequências não significa reduzir a probabilidade do evento. Uma medida preventiva atua sobre causas; o seguro descrito atua sobre efeitos financeiros cobertos.

(E) Incorreta. Evitar o risco pode envolver deixar de executar a atividade que o gera. No caso, a unidade mantém a atividade e precisa planejar sua continuidade.

Questão 29 — Gabarito A

(A) Correta. A decisão requer fundamento, registro e acompanhamento; não legitima descumprimento de obrigação.

(B) Incorreta. Aceitar é manter exposição, não declarar sua inexistência.

(C) Incorreta. Baixa pontuação não legitima ato ilícito.

(D) Incorreta. Ocultação é diferente de aceitação consciente e documentada.

(E) Incorreta. Aceitação é acompanhada e pode exigir revisão diante de alterações.

Questão 30 — Gabarito A

(A) Correta. O tratamento de uma exposição pode produzir outra; efeitos sobre direitos e acesso devem ser avaliados.

(B) Incorreta. Custo interno não mede sozinho acesso, qualidade ou custo social.

(C) Incorreta. A retirada de um canal pode deslocar ou gerar riscos.

(D) Incorreta. A meta precisa ser examinada juntamente com direitos e efeitos da resposta.

(E) Incorreta. Funcionamento técnico não demonstra acesso adequado de todos os públicos.

Questão 31 — Gabarito A

(A) Correta. Participantes treinados indicam entrega. Para examinar o resultado, é necessário observar erros, período, volume e condições de execução, verificando se houve mudança compatível com o objetivo da medida.

(B) Incorreta. Certificados documentam uma entrega ou participação, não a frequência de erros. A redução exige evidência relativa ao processo, com critério de comparação pertinente.

(C) Incorreta. A proporção de capacitados informa cobertura da ação, não mede diretamente o risco residual. A exposição remanescente depende também da aplicação efetiva do aprendizado e dos demais controles.

(D) Incorreta. A execução integral demonstra cumprimento da atividade programada. A eficácia em relação ao objetivo de reduzir erros requer evidência de que esse objetivo foi alcançado.

(E) Incorreta. O número de participantes não permite atribuir causalmente mudanças ao treinamento. Alterações de sistemas, composição das demandas e outros fatores podem influenciar os resultados.

Questão 32 — Gabarito B

(A) Incorreta. Orientação pode apoiar a gestão sem transferir execução e decisão integral à auditoria.

(B) Correta. A gestão permanece responsável por suas exposições; operar todas as respostas comprometeria a objetividade da avaliação.

(C) Incorreta. Cooperação é possível; a questão é clareza de papéis e preservação da independência.

(D) Incorreta. Examinar evidências é compatível com avaliação independente.

(E) Incorreta. Essa responsabilidade é necessária; o problema é deslocar gestão cotidiana à avaliação independente.

Questão 33 — Gabarito A

(A) Correta. A OT revisão 2 distingue o comitê permanente dos grupos temporários; o apoio da AGE não elimina as responsabilidades da unidade.

- (B) Incorreta. A AGE coordena o programa; a execução institucional é distribuída entre os papéis previstos.
- (C) Incorreta. O GT executa o trabalho técnico; a matriz reserva aprovação ao dirigente máximo.
- (D) Incorreta. A portaria prevê adesão voluntária.
- (E) Incorreta. Inverte natureza e papéis das instâncias.

Questão 34 — Gabarito B

- (A) Incorreta. A exceção de denúncias não é afastada por esse momento de apresentação.
- (B) Correta. Trabalhos oriundos de denúncias estão entre as exceções; a suspensão é delimitada pelo objeto e pelo período previsto, não imunidade geral.
- (C) Incorreta. A suspensão não pode ultrapassar dois anos da reunião de encerramento, conforme a nota do ato.
- (D) Incorreta. O ato disciplina determinados trabalhos da AGE; não estabelece proibição universal de fiscalização.
- (E) Incorreta. A validação não afasta as exceções expressas à suspensão.

Questão 35 — Gabarito B

- (A) Incorreta. Correção dos valores não esclarece automaticamente a pertinência das prioridades.
- (B) Correta. Conhecer valores e compreender as razões das escolhas são dimensões distintas da obrigação de responder.
- (C) Incorreta. A publicação não responde, por si, às perguntas sobre critérios e decisões.
- (D) Incorreta. Pedidos de explicação podem tratar aspectos não resolvidos pelos dados divulgados.

(E) Incorreta. Informação não equivale à possibilidade de fazer valer responsabilidades e consequências.

Questão 36 — Gabarito B

(A) Incorreta. A justificativa precisa ser confrontada com evidências, não apenas aceita.

(B) Correta. Resultado desfavorável precisa ser explicado e examinado; consequências dependem dos fatos e competências.

(C) Incorreta. Desvio de resultado não comprova isoladamente infração e responsabilidade pessoal.

(D) Incorreta. Accountability não se limita à responsabilidade criminal.

(E) Incorreta. Correções legalmente admissíveis do serviço não se confundem com antecipação de sanção.

Questão 37 — Gabarito A

(A) Correta. A relação descrita é entre cidadãos e governantes, tendo a escolha eleitoral como instrumento.

(B) Incorreta. O calendário não define a relação como controle interno organizacional.

(C) Incorreta. A escolha eleitoral não equivale a julgamento administrativo de contas.

(D) Incorreta. Horizontal caracteriza atuação de agências estatais competentes sobre outros agentes estatais, não igualdade entre eleitores.

(E) Incorreta. Resultado eleitoral agrega escolhas políticas e não certifica cada ato.

Questão 38 — Gabarito B

- (A) Incorreta. Organização formal não transforma associação civil em agência estatal de controle.
- (B) Correta. O referencial admite ações sociais e exposição pública; outras abordagens podem destacar categoria societal própria.
- (C) Incorreta. Repercussão pode provocar exame, mas não substitui prova e procedimento competente.
- (D) Incorreta. A atuação social não precisa aguardar ou produzir uma eleição.
- (E) Incorreta. Cobrança social e evidências não transferem competência sancionadora.

Questão 39 — Gabarito A

- (A) Correta. O conceito não depende de posição semelhante no organograma.
- (B) Incorreta. O referencial também inclui agências de supervisão e fiscalização competentes.
- (C) Incorreta. Nível organizacional não substitui competência própria e relação de controle estatal.
- (D) Incorreta. Agências com competências próprias podem controlar sem relação de subordinação.
- (E) Incorreta. A definição articula atribuição legal, disposição e capacidade de agir; orientação sem poder de controle não basta.

Questão 40 — Gabarito E

- (A) Incorreta. Autonomia e responsabilidade institucional convivem com controle competente.
- (B) Incorreta. Fragilidade de capacidade não muda automaticamente a natureza da relação.

- (C) Incorreta. Controle não implica substituição integral da gestão.
- (D) Incorreta. A existência formal não prova funcionamento.
- (E) Correta. A efetividade demanda autonomia, evidências e capacidade profissional e material.

Questão 41 — Gabarito A

- (A) Correta. A Constituição distingue as funções, evitando tratar toda atuação do TCU como parecer sem efeito.
- (B) Incorreta. A apreciação das contas presidenciais dá-se por parecer prévio, dentro do modelo de controle externo.
- (C) Incorreta. O TCU tem competência para julgar contas dos administradores e demais responsáveis abrangidos.
- (D) Incorreta. O controle externo é exercido pelo Congresso com auxílio do TCU.
- (E) Incorreta. O art. 70 prevê objeto de fiscalização mais amplo, inclusive operacional.

Questão 42 — Gabarito B

- (A) Incorreta. Finalidade social não dispensa a obrigação de contas.
- (B) Correta. O dever alcança pessoas físicas e jurídicas, públicas ou privadas, nas hipóteses indicadas.
- (C) Incorreta. A norma não se limita à condição de servidor.
- (D) Incorreta. A forma escolhida de informação não elimina o dever de prestar contas.
- (E) Incorreta. O gerenciamento de valores abrangidos é relevante, não vínculo empregatício do dirigente.

Questão 43 — Gabarito E

- (A) Incorreta. Prazos locais não medem por si a qualidade das transferências.
- (B) Incorreta. Decisões compartilhadas aumentam a importância de evidências e papéis claros.
- (C) Incorreta. O último contato não determina sozinho a origem do problema.
- (D) Incorreta. Atribuição genérica não reconstitui competências, condutas e dependências.
- (E) Correta. Clareza de papéis deve conviver com análise da entrega conjunta; prazo local não resolve o resultado global.

Questão 44 — Gabarito D

- (A) Incorreta. Correção do cálculo não resolve a questão substantiva das exigências.
- (B) Incorreta. O indicador e os relatos podem tratar dimensões diferentes e coexistir.
- (C) Incorreta. Tempestividade é uma dimensão, não substituto de todas as demais.
- (D) Correta. O indicador de tempestividade pode ser verdadeiro e não responder sobre critérios, reapresentações e tratamento dos usuários.
- (E) Incorreta. O dado pode continuar útil, desde que seu alcance seja explicado e o problema investigado.

Questão 45 — Gabarito B

- (A) Incorreta. A divulgação independente de solicitação caracteriza transparência ativa.
- (B) Correta. A primeira parte da iniciativa institucional; a segunda atende solicitação do interessado.

- (C) Incorreta. O atendimento ao pedido específico caracteriza transparência passiva.
- (D) Incorreta. As vias se complementam; o portal não antecipa todas as perguntas legítimas.
- (E) Incorreta. Inverte o critério da iniciativa.

Questão 46 – Gabarito B

- (A) Incorreta. A retirada das definições necessárias pode agravar a incompreensão.
- (B) Correta. Clareza preserva o sentido técnico e os detalhes necessários à interpretação.
- (C) Incorreta. As medidas podem representar etapas ou universos distintos.
- (D) Incorreta. Seleção do número favorável pode ocultar informação necessária.
- (E) Incorreta. Veracidade não dispensa contexto para interpretar os dados.

Questão 47 – Gabarito D

- (A) Incorreta. Identificação de quem produziu não é integridade; preservação no trânsito não define coleta na fonte.
- (B) Incorreta. Primariedade refere-se à coleta na fonte; autenticidade não substitui a verificação de conteúdo preservado.
- (C) Incorreta. As verificações não tratam da data de atualização nem do detalhamento da coleta na fonte.
- (D) Correta. Origem identificada relaciona-se à autenticidade; preservação sem modificação, inclusive no trânsito, à integridade.
- (E) Incorreta. Não são essas as dimensões descritas: origem e preservação do conteúdo.

Questão 48 — Gabarito C

- (A) Incorreta. Resultado favorável não elimina a necessidade de transparência metodológica.
- (B) Incorreta. A condição de quem produz não é suficiente para primariedade.
- (C) Correta. O tratamento e a agregação devem ser explicados; primariedade refere-se à informação coletada na fonte com detalhamento, sem modificações.
- (D) Incorreta. Ocultar mudanças prejudica, em vez de preservar, a comparação responsável.
- (E) Incorreta. Um agregado pode ser útil; deve ter seu alcance corretamente identificado.

Questão 49 — Gabarito D

- (A) Incorreta. A publicidade não afasta a proteção legal do trecho.
- (B) Incorreta. A delimitação deve observar o regime jurídico, não preferência arbitrária.
- (C) Incorreta. O fundamento da restrição permanece necessário.
- (D) Correta. A lei assegura acesso por certidão, extrato ou cópia com ocultação da parte sob sigilo.
- (E) Incorreta. A existência de parte protegida não elimina o acesso à parte pública.

Questão 50 — Gabarito C

- (A) Incorreta. Reclamação não autoriza essa exposição seletiva de dados pessoais.
- (B) Incorreta. Proteção de dados não impede automaticamente a apresentação agregada adequada.

- (C) Correta. A pergunta pode ser respondida sem revelar dados pessoais desnecessários; o formato deve preservar a utilidade e a proteção legal.
- (D) Incorreta. Nomes não respondem ao objeto de avaliação e podem gerar exposição indevida.
- (E) Incorreta. Interesse público não autoriza divulgação indiscriminada de dados pessoais.

Questão 51 – Gabarito B

- (A) Incorreta. A manifestação de gratidão não sana falhas das outras dimensões.
- (B) Correta. Regularidade, continuidade, segurança, efetividade e outros princípios integram a prestação adequada.
- (C) Incorreta. Explicação respeitosa não afasta cumprimento de prazos e normas.
- (D) Incorreta. Continuidade continua sendo princípio distinto e pertinente.
- (E) Incorreta. Reclamações podem ser afetadas por acesso ao canal e outros fatores.

Questão 52 – Gabarito A

- (A) Correta. O art. 7º da Lei nº 13.460/2017 exige informações claras sobre serviços, requisitos de acesso, etapas, prazo máximo, forma de prestação e manifestações dos usuários, além de compromissos e padrões de qualidade. A Carta orienta o percurso do usuário.
- (B) Incorreta. Esses elementos podem integrar planejamento e relatórios de gestão, mas não substituem as informações de cada serviço e seus padrões de atendimento exigidas para a Carta.
- (C) Incorreta. A organização institucional pode contextualizar a unidade, mas não informa necessariamente requisitos, etapas e prazos dos serviços. O art. 7º exige orientação concreta ao usuário.

(D) Incorreta. São informações relevantes à transparência e ao controle de recursos públicos. A Carta tem finalidade própria: informar serviços, acesso e padrões de qualidade; divulgar despesas e contratos não supre esse conteúdo.

(E) Incorreta. Rotinas internas podem apoiar o atendimento, mas sua descrição não equivale ao percurso de acesso ao serviço nem aos compromissos com o usuário. A informação precisa ser apresentada conforme a finalidade da Carta.

Questão 53 — Gabarito B

(A) Incorreta. Inverte os objetos dos prazos.

(B) Correta. O caput prevê 30 dias para a decisão final; o parágrafo único, 20 dias para informações e esclarecimentos, observado o prazo final.

(C) Incorreta. Os prazos não se somam automaticamente para criar 50 dias de resposta final.

(D) Incorreta. O prazo final ordinário ao usuário é de 30 dias.

(E) Incorreta. O prazo dos esclarecimentos é de 20 dias.

Questão 54 — Gabarito D

(A) Incorreta. Propor melhorias está entre suas atribuições expressas.

(B) Incorreta. Atribuição consultiva não equivale à competência executiva de gestão.

(C) Incorreta. A lei considera a participação serviço relevante e sem remuneração.

(D) Correta. Propostas e acompanhamento integram suas atribuições; não assume automaticamente a execução administrativa.

(E) Incorreta. A escolha deve ocorrer em processo aberto e observar representatividade e pluralidade.

Questão 55 — Gabarito C

- (A) Incorreta. Resultado favorável não dispensa esclarecer universo, método e limitações.
- (B) Incorreta. As respostas não mediram a experiência do grupo excluído.
- (C) Correta. A seleção deixa parte relevante do universo fora da observação; deve-se explicitar o método e investigar as experiências não alcançadas.
- (D) Incorreta. As respostas podem informar sobre o grupo consultado, com seus limites.
- (E) Incorreta. A lacuna não autoriza presumir o resultado oposto para todos os não respondentes.

Questão 56 — Gabarito D

- (A) Incorreta. Eficiência envolve relação entre meios e entregas com requisitos de qualidade.
- (B) Incorreta. A análise de efeitos continua pertinente para verificar o objetivo final.
- (C) Incorreta. A meta de produto foi atingida; a ausência de medição do efeito limita outra conclusão.
- (D) Correta. Trata-se de evidência de eficácia; a efetividade exige examinar a consequência para o resultado público.
- (E) Incorreta. Quantidade de produtos não prova por si o efeito sobre o direito pretendido.

Questão 57 — Gabarito D

- (A) Incorreta. Ocultação enfraquece controle e integridade.
- (B) Incorreta. Rótulo genérico não substitui razões e evidências pertinentes.

- (C) Incorreta. Índícios exigem encaminhamento e procedimento competente, não condenação improvisada.
- (D) Correta. Expressão genérica não legitima favorecimento; registros permitem exame da conduta e das condições do processo.
- (E) Incorreta. Pequeno efeito médio não transforma vínculo pessoal em critério público.

Questão 58 – Gabarito A

- (A) Correta. Recuperação pode reduzir impacto; o mecanismo não necessariamente modifica a probabilidade da falha.
- (B) Incorreta. Gasto não comprova efeito causal sobre a ocorrência.
- (C) Incorreta. Risco não nulo não impede reavaliar níveis e efeitos dos controles.
- (D) Incorreta. Recuperação não elimina automaticamente a exposição.
- (E) Incorreta. Quantidade de cópias isolada não demonstra consequência remanescente para o objetivo.

Questão 59 – Gabarito D

- (A) Incorreta. A insuficiência para afirmar melhora também não comprova automaticamente piora global.
- (B) Incorreta. Economia de uma etapa não prova ganho global diante de transferências de trabalho.
- (C) Incorreta. As interfaces fazem parte do resultado completo.
- (D) Correta. O ganho local pode ser verdadeiro; prazo total, retrabalho e custo ao usuário ainda precisam ser examinados.
- (E) Incorreta. O dado pode ser preservado com alcance corretamente explicado.

Questão 60 — Gabarito A

- (A) Correta. O agregado não responde plenamente ao objetivo territorial; a diferença exige explicação e tratamento, sem presunção automática de ilícito.
- (B) Incorreta. A distribuição pode decorrer de causas distintas que precisam ser investigadas.
- (C) Incorreta. Formalização sem execução e evidência não resolve a exposição concreta.
- (D) Incorreta. Agregação adequada pode permitir controle com proteção contra identificação indevida.
- (E) Incorreta. O recorte omitido é relevante para o objetivo da política.

9. FONTES E REFERÊNCIAS

- [1] BAHIA. Secretaria da Administração. Edital SAEB nº 04/2026. Anexo I, Ética e Integridade Pública, itens 5.1, 5.2 e 5.4; item 14.14.
- [2] BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Arts. 37 e 70 a 75. Texto vigente no corte normativo do edital.
- [3] BRASIL. Emenda Constitucional nº 138, de 19 de dezembro de 2025. Altera a alínea b do inciso XVI do art. 37 da Constituição Federal.
- [4] BAHIA. Secretaria da Fazenda. Portaria nº 162, de 13 de agosto de 2018. Institui o Programa de Gestão de Riscos.
- [5] BAHIA. Secretaria da Fazenda. Auditoria Geral do Estado. Guia de Aplicação do Programa de Gestão de Riscos. 6ª versão, fevereiro de 2026.
- [6] BAHIA. Secretaria da Fazenda. Auditoria Geral do Estado. Orientação Técnica AGE nº 01/2023, revisão 2, de 24 de abril de 2026.
- [7] BRASIL. Tribunal de Contas da União. Referencial Básico de Governança Organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU. 3. ed. Brasília: TCU, 2020.
- [8] PINHO, José Antonio Gomes de; SACRAMENTO, Ana Rita Silva. Accountability: já podemos traduzi-la para o português? Revista de Administração Pública, v. 43, n. 6, p. 1343–1368, 2009. DOI: 10.1590/S0034-76122009000600006.
- [9] O'DONNELL, Guillermo. Accountability horizontal e novas poliarquias. Lua Nova, n. 44, 1998. DOI: 10.1590/S0102-64451998000200003.
- [10] BRASIL. Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017. Participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública. Texto compilado.

[11] BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Lei de Acesso à Informação. Arts. 3º a 8º e 31. Texto compilado.

[12] FUNDAÇÃO CESGRANRIO. Concurso Público Nacional Unificado 2024. Bloco 7, Gestão Governamental e Administração Pública. Prova da tarde, gabarito 1, questões 10, 11 e 20.

[13] FUNDAÇÃO CESGRANRIO. Concurso Público Nacional Unificado 2024. Gabaritos definitivos da tarde, alterados em 11 de setembro de 2024. Bloco 7, gabarito 1.