

KLEBERSON ROBERTO DE SOUZA
FRANKLIN BRASIL SANTOS

COMO COMBATER O DESPERDÍCIO NO SETOR PÚBLICO

Gestão de riscos na prática

Prefácio
Francisco Eduardo de Holanda Bessa

FORUM

Autores

Kleberston Roberto de Souza
Franklin Brasil Santos

COMO COMBATER O DESPERDÍCIO NO SETOR PÚBLICO

Gestão de riscos na prática

Prefácio

Francisco Eduardo de Holanda Bessa

Área específica

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.

Áreas afins

ADMINISTRAÇÃO, NEGÓCIOS.

Público-alvo/consumidores

GESTORES E SERVIDORES PÚBLICOS EM SEU SENTIDO MAIS AMPLO. AUDITORES, CONTROLADORES, ASSESSORES JURÍDICOS, RESPONSÁVEIS PELOS SETORES DE COMPLIANCE, INTEGRIDADE, GESTÃO DE RISCOS, CONTROLES INTERNOS, GOVERNANÇA CORPORATIVA, SUPERVISÃO E MONITORAMENTO DA GESTÃO PÚBLICA. ESTUDANTES E PESQUISADORES DO TEMA GOVERNANÇA, GESTÃO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS.

O desperdício e a corrupção são os dois maiores riscos da gestão pública. Não por acaso, ambos são temas dos nossos livros publicados pela Editora Fórum. No primeiro, ensinamos a combater as fraudes em licitações. Agora, vamos tratar do combate ao desperdício, de maneira mais abrangente. Quando esforços e recursos públicos não atingem objetivos que atendam aos interesses da sociedade, há desperdício. Esse cenário triste e recorrente no setor público brasileiro decorre, em boa medida, da precariedade dos sistemas de gestão de riscos, controles internos e governança.

Para ajudar a melhorar esse cenário, ensinamos, de maneira simples e direta, como aplicar os conceitos de Gestão de Riscos, em qualquer organização pública, usando o exemplo de uma prefeitura. São apresentados mais de 150 riscos e respectivos controles internos nas áreas de licitações, contratos, gestão de pessoas, gestão financeira, gerenciamento de frotas, alimentação escolar, medicamentos, patrimônio e convênios que certamente auxiliarão na efetiva e regular gestão dos recursos públicos, em benefício da sociedade.

FORMATO: 14,5 × 21,5 cm
CÓDIGO: 10001568

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) de acordo com a AACR2

S729c Souza, Kleberson Roberto de
Como combater o desperdício no setor público: gestão de riscos na prática / Kleberson Roberto de Souza, Franklin Brasil Santos. – Belo Horizonte : Fórum, 2019.
237p.; 14,5 cm x 21,5 cm

ISBN: 978-85-450-0639-8

1. Direito Administrativo. 2. Administração Pública. 3. Gestão Pública. I. Santos, Franklin Brasil. II. Título.

CDD: 341.3
CDU: 342.9

Elaborado por Daniela Lopes Duarte – CRB-6/3500

Informação bibliográfica deste livro, conforme a NBR 6023:2002 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT):

SOUZA, Kleberson Roberto de; SANTOS, Franklin Brasil. *Como combater o desperdício no setor público: gestão de riscos na prática*. Belo Horizonte: Fórum, 2019. 237p. ISBN 978-85-450-0639-8.

Kleberson Roberto de Souza é especialista em Direito e Controle Externo pela FGV, com Certificação Internacional pela *International Organization for Standardization* (ISO) em Gestão de Riscos (C31000). Auditor Federal de Finanças e Controle (AFFC) da Controladoria-Geral da União (CGU) desde 2006. Palestrante na área de gestão de riscos e fraudes em licitações e contratos. Professor da Pós-Graduação da UFMT com a disciplina Gestão de Riscos. Coautor do livro *Como combater a corrupção em licitações – detecção e prevenção de fraudes*, lançado pela Editora Fórum em 2016, e autor do livro *Avaliação de controles internos: contratações públicas*, lançado pela Editora PubliContas, do TCE/MT, em 2017.

Franklin Brasil Santos é Auditor da CGU desde 1998. Bacharel em Computação pela UFMT. Mestre em Controladoria e Contabilidade pela FEA/USP. Vencedor dos Prêmios “Professor Lino Martins”, em 2014 (Controle Interno) e “Chico Ribeiro”, em 2015, 2016 e 2017 (Qualidade do Gasto Público). Coordena o NELCA, comunidade de prática que reúne mais de 4 mil compradores públicos. Coautor do livro *Como combater a corrupção em licitações: detecção e prevenção de fraudes e de outras obras na área de gestão pública*. Autor de *Preço de referência em compras públicas*.

| | |
|--|-----|
| PREFÁCIO | |
| Francisco Eduardo de Holanda Bessa | 11 |
| INTRODUÇÃO | 13 |
| CAPÍTULO 1 | |
| CONCEITOS BÁSICOS | 19 |
| 1.1 Objetivos | 19 |
| 1.2 Riscos | 23 |
| 1.2.1 Classificação de risco..... | 26 |
| 1.3 Controles internos | 28 |
| 1.3.1 Processo integrado..... | 31 |
| 1.3.2 Executado por pessoas..... | 31 |
| 1.3.3 Auxilia o alcance dos objetivos | 31 |
| 1.3.4 Oferece segurança razoável..... | 32 |
| 1.4 Gestão de riscos..... | 34 |
| CAPÍTULO 2 | |
| MODELOS DE REFERÊNCIA | 39 |
| 2.1 ISO 31000/2018 | 39 |
| 2.2 COSO ERM | 40 |
| CAPÍTULO 3 | |
| COMO FAZER GESTÃO DE RISCOS..... | 45 |
| 3.1 Considerações iniciais | 45 |
| 3.2 Ambiente interno (criando o ambiente)..... | 46 |
| 3.2.1 Filosofia de gerenciamento de riscos | 46 |
| 3.2.1.1 Política de gestão de riscos..... | 49 |
| 3.2.1.2 Papéis e responsabilidades..... | 50 |
| 3.2.1.3 Priorização de processos críticos | 53 |
| 3.2.1.4 Política de gestão de riscos de Pantanal do Norte | 56 |
| 3.2.2 Padrões de conduta e código de ética..... | 70 |
| 3.2.2.1 Estabelecimento de padrões de ética e de conduta | 71 |
| 3.2.2.2 Tratamento de desvios éticos..... | 73 |
| 3.2.2.3 Treinamentos em integridade e valores éticos | 75 |
| 3.2.2.4 Avaliação de desempenho em relação às normas de conduta.... | 76 |
| 3.2.3 Estrutura organizacional | 76 |
| 3.2.4 Padrões de recursos humanos | 80 |
| 3.2.4.1 Formalização de políticas e procedimentos de recursos humanos..... | 81 |
| 3.2.4.2 Avaliação da competência dos colaboradores..... | 83 |
| 3.2.4.3 Elaboração de um plano de capacitação | 84 |
| 3.3 Fixação de objetivos (onde se quer chegar) | 87 |
| 3.3.1 Atividades do processo de licitação | 89 |
| 3.3.2 Atividades relevantes nas licitações de Pantanal do Norte | 93 |
| 3.4 Identificação de eventos (o que pode dar errado) | 95 |
| 3.4.1 Riscos nas licitações de Pantanal do Norte | 107 |
| 3.4.1.1 Organograma da central de compras | 108 |
| 3.4.1.2 Extrato de entrevistas..... | 109 |
| 3.4.1.3 Processos de penalização de licitantes..... | 112 |
| 3.4.1.4 Relatório de auditoria de avaliação de licitações | 113 |

| | | |
|---------|---|-----|
| 3.4.1.5 | Ata de reunião de identificação de riscos..... | 124 |
| 3.4.1.6 | Mapa de riscos – processo de licitações – Pantanal do Norte | 125 |
| 3.5 | Avaliação de riscos (qual o tamanho do problema) | 129 |
| 3.5.1 | Avaliação dos riscos identificados em Pantanal do Norte..... | 138 |
| 3.5.2 | Identificação de riscos de fraudes e corrupção | 142 |
| 3.5.3 | Avaliação de mudanças significativas | 145 |
| 3.6 | Resposta a riscos (decidindo o que fazer com os riscos)..... | 146 |
| 3.6.1 | Avaliação de eficácia dos controles existentes..... | 151 |
| 3.7 | Atividades de controle (como mitigar os riscos de maneira eficiente)..... | 157 |
| 3.7.1 | Matriz de riscos e controles das licitações de Pantanal do Norte..... | 162 |
| 3.7.2 | Matriz de riscos e controles em outras áreas da prefeitura..... | 172 |
| 3.8 | Informações e comunicações (como envolver a organização e terceiros)..... | 221 |
| 3.9 | Monitoramento (como se manter no caminho certo)..... | 227 |
| | REFERÊNCIAS..... | 235 |