

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