



O desperdício e a corrupção são os dois maiores riscos da gestão pública. Não por acaso, ambos são temas dos nossos livros publicados pela 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 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.

Kleberon Roberto de Souza  
Franklin Brasil Santos

Prefácio

Francisco Eduardo de Holanda Bessa

# COMO COMBATER O DESPERDÍCIO NO SETOR PÚBLICO

## Gestão de riscos na prática

2ª edição revista, ampliada e atualizada

### 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.

FORMATO: 14,5 X 21,5 cm  
CÓDIGO: 10003273

S729c

Souza, Kleberson Roberto de

Como combater o desperdício no setor público: gestão de riscos na prática / Kleberson Roberto de Souza, Franklin Brasil Santos. 2. edição.– Belo Horizonte : Fórum, 2022.

265p.; 14,5 cm x 21,5 cm

ISBN: 978-65-5518-358-0

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

2022-663

CDD 341.3

CDU 342.9

**Kleberson Roberto de Souza** é Mestrando em Administração Pública pela FGV. 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** é Prática auditoria e pesquisa a área de compras públicas há mais de 20 anos. Bacharel em Computação pela UFMT. Mestre em Controladoria e Contabilidade pela FEA/USP. Doutorando em Engenharia e Gestão pela Universidade de Lisboa. Vencedor de Prêmios de Qualidade do Gasto Público. Coordena o Nelca, maior comunidade de prática de compradores públicos do Brasil. Autor de diversos artigos e livros nas áreas de governança, fraudes e terceirização.

## SUMÁRIO

PREFÁCIO DA PRIMEIRA EDIÇÃO .....	11
INTRODUÇÃO .....	15
CAPÍTULO 1	
CONCEITOS BÁSICOS .....	23
1.1 Objetivos.....	24
1.2 Riscos .....	28
1.2.1 Classificação de risco .....	31
1.3 Controles internos.....	33
1.3.1 Processo integrado.....	36
1.3.2 Executado por pessoas .....	36
1.3.3 Auxilia o alcance dos objetivos .....	36
1.3.4 Oferece segurança razoável.....	37
1.4 Gestão de riscos.....	39
CAPÍTULO 2	
MODELOS DE REFERÊNCIA .....	47
2.1 ISO 31000/2018.....	48
2.2 COSO ERM .....	48
CAPÍTULO 3	
COMO FAZER GESTÃO DE RISCOS .....	55
3.1 Considerações iniciais .....	55
3.2 Ambiente interno (criando o ambiente).....	56
3.2.1 Filosofia de gerenciamento de riscos.....	56
3.2.1.1 Política de gestão de riscos .....	59
3.2.1.2 Papéis e responsabilidades .....	61
3.2.1.3 Priorização de processos críticos .....	65
3.2.1.4 Política de gestão de riscos de Pantanal do Norte.....	67
3.2.2 Padrões de conduta e código de ética .....	81
3.2.2.1 Estabelecimento de padrões de ética e de conduta.....	82
3.2.2.2 Tratamento de desvios éticos .....	84
3.2.2.3 Treinamentos em integridade e valores éticos.....	86
3.2.2.4 Avaliação de desempenho em relação às normas de conduta .....	88
3.2.3 Estrutura organizacional .....	88
3.2.4 Padrões de recursos humanos.....	92
3.2.4.1 Formalização de políticas e procedimentos de recursos humanos .....	93
3.2.4.2 Avaliação da competência dos colaboradores .....	95
3.2.4.3 Elaboração de um plano de capacitação .....	96
3.3 Fixação de objetivos (onde se quer chegar).....	100
3.3.1 Atividades do processo de licitação .....	103
3.3.2 Atividades relevantes nas licitações de Pantanal do Norte .....	108
3.4 Identificação de eventos (o que pode dar errado).....	110
3.4.1 Riscos nas licitações de Pantanal do Norte .....	124
3.4.1.1 Organograma da central de compras.....	127
3.5 Avaliação de riscos (qual o tamanho do problema).....	149
3.5.1 Avaliação dos riscos identificados em Pantanal do Norte .....	159
3.5.2 Identificação de riscos de fraudes e corrupção.....	163
3.5.3 Avaliação de mudanças significativas.....	166

3.6	Resposta a riscos (decidindo o que fazer com os riscos)....	167
3.6.1	Avaliação de eficácia dos controles existentes .....	173
3.7	Atividades de controle (como mitigar os riscos de maneira eficiente) .....	179
3.7.1	Matriz de riscos e controles das licitações de Pantanal do Norte .....	185
3.7.2	Matriz de riscos e controles em outras áreas da prefeitura .....	195
3.7.3	Gestão de riscos na Nova Lei de Licitações.....	244
3.7.3.1	Matriz de alocação de riscos.....	245
3.8	Informações e comunicações (como envolver a organização e terceiros).....	246
3.9	Monitoramento (como se manter no caminho certo).....	253
	REFERÊNCIAS .....	263