



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.

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.

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<br>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<br>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<br>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<br>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 |