

Encontro Nacional de **CORREGEDORIAS**



NOME: Rodrigo Abijaodi Lopes de Vasconcellos

TEMA: Aplicação da metodologia de gestão de riscos com base em ilícitos administrativos

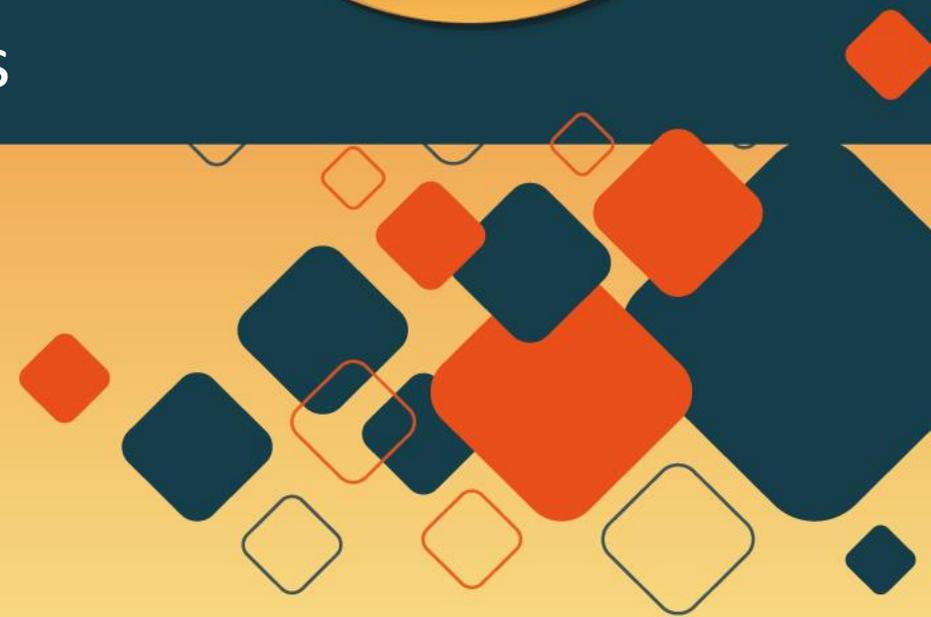
Apoio:

ENAP

Realização:

**CONTROLADORIA-GERAL
DA UNIÃO**

GOVERNO FEDERAL
BRASIL
UNIÃO E RECONSTRUÇÃO





Metodologias de Gestão de riscos

COSO

ISO
31.000

FERMA

PMBOK

Análise
SWOT

Matriz
GUT

Gestão de riscos

- Organizações estão expostas a riscos
 - Risco de pessoal
 - Risco de concorrência
 - Riscos operacionais
 - Riscos de suprimentos
 - Riscos estratégicos
 - Riscos de conformidade
 - Riscos cibernéticos
 - Riscos financeiros

Gestão de riscos

- Risco: efeito da incerteza nos objetivos (ISO 31000)
- Gestão de riscos: atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere a riscos e oportunidades.
 - trata com a avaliação e preparação para **eventos incertos** que podem afetar uma organização.
- Gerenciar riscos reduz prejuízos
 - Não há surpresas – adoção de medidas mitigadoras
 - Avaliação contínua do custo/benefício das medidas

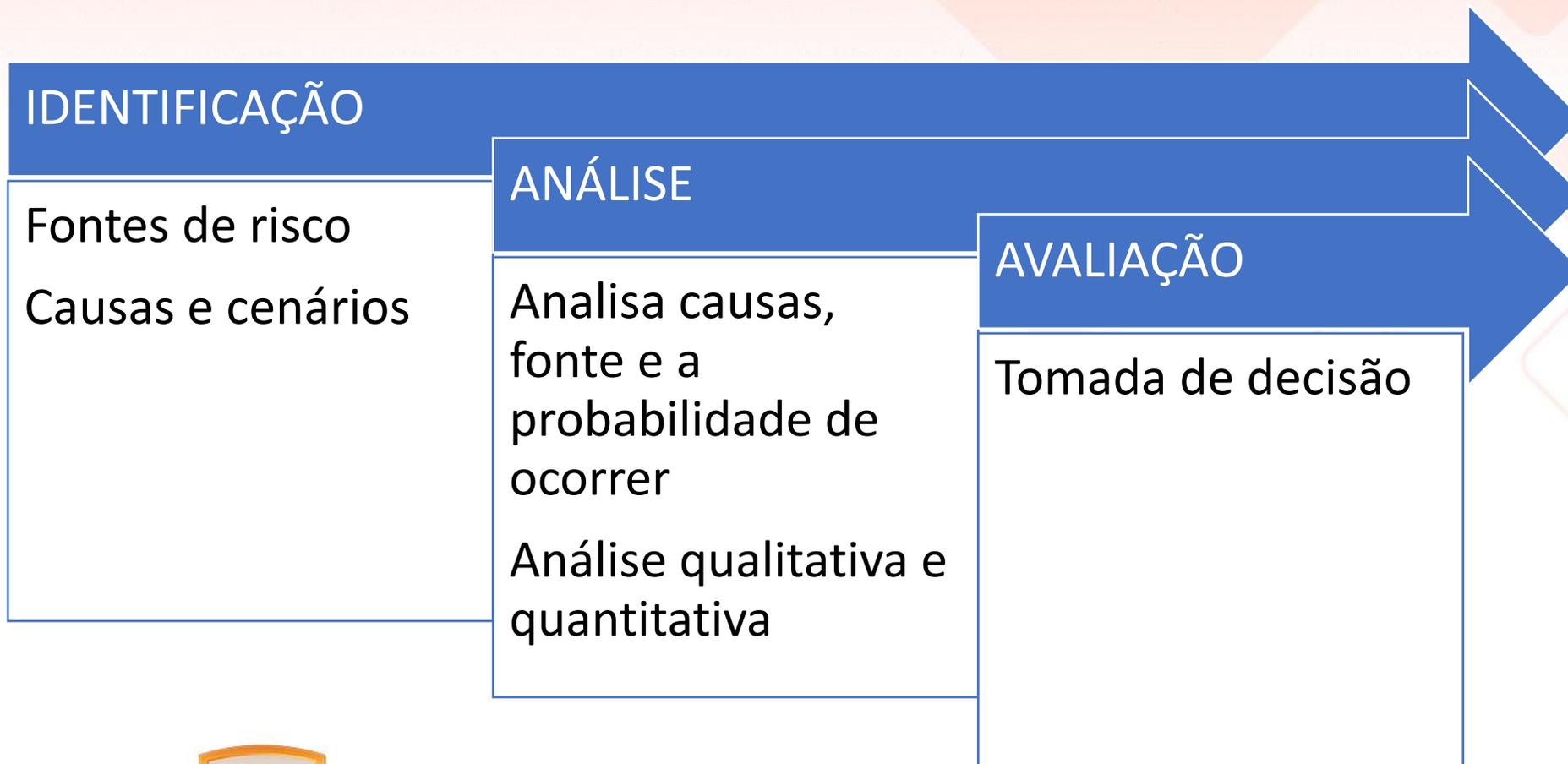
Gestão de riscos

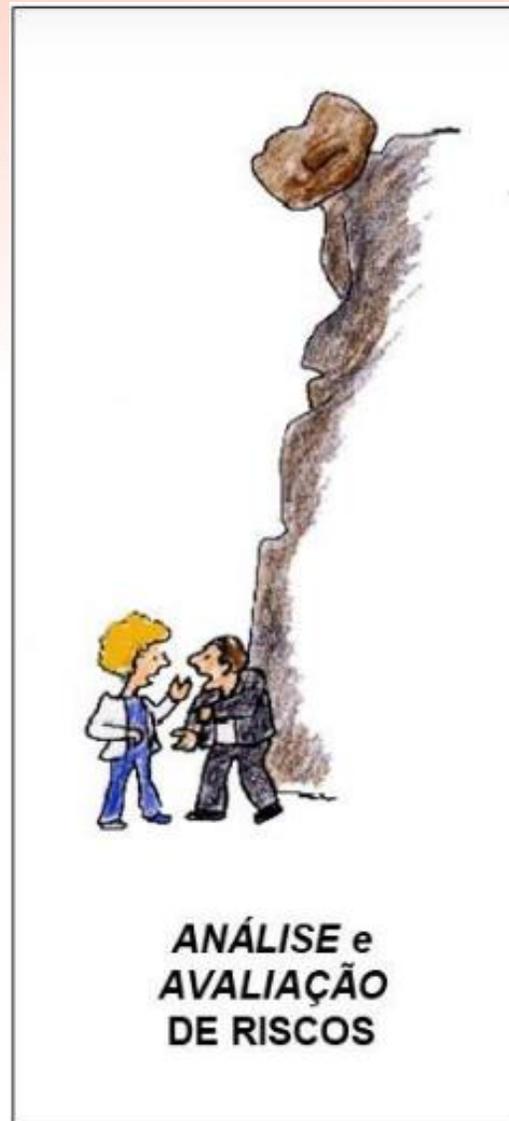
- A gestão de riscos deve ser realizada de forma sistematizada.
- Gestão de riscos não aumenta o trabalho.
 - Importante gerir os riscos mais significativos
- Gestão de riscos aumenta a capacidade de realização das organizações.

Gestão de riscos (desafios)

- Baseada em probabilidades e análises, incertezas e cenários hipotéticos (eventos abstratos ou futuros que podem se concretizar)
- Antecipar a ocorrência de eventos é algo complexo
- Influenciada por vieses cognitivos

Processo de avaliação de riscos







Encontro Nacional de
CORREGEDORIAS



<https://www.pexels.com/pt-br/foto/fotografia-de-lapso-de-tempo-de-aviao-comercial-branco-358319/>

Exemplo 1: Gestão de riscos na aviação

- Área onde a gestão de riscos é mais avançada;
- Meio de transporte mais seguro;
- **Prática de estudar em detalhes os acidentes** e fazer as modificações necessárias
 - Antes de 2001, havia em média 18 sequestros por ano. Na última década foram 17.
- Se a consequência for catastrófica, existe redundância para garantir que o sistema esteja sempre em funcionamento correto.
 - Boeing Max 737 - O MCAS (Sistema de Aumento de Características de Manobra) utiliza um sensor que mede o ângulo do nariz do avião. Uma leitura falsa deste instrumento poderia provocar uma situação de perda da aeronave, se outras condições estivessem presentes. **Então sua criticidade passou a exigir redundância, o que não foi implementado.**



Exemplo 2: Análise de riscos em seguros automotivos

- Os critérios estão cada vez mais sofisticados
 - Riscos que o cliente se expõe
 - Hábitos
 - Histórico

Jovens X idosos
Garagem X sem garagem
Local da residência
Casado X solteiro
Homem X Mulher



Situação 1

Em um determinado órgão da Administração, o responsável pela área de aquisição de equipamentos de informática, ciente da importância desses equipamentos para o funcionamento desse órgão, decidiu adotar ferramentas de gestão de riscos em seu departamento.

Um dos riscos mapeados foi a possibilidade de “**Furto/desaparecimento de equipamentos**”. Considerando o cenário do órgão e a probabilidade de ocorrência, foram adotadas as seguintes medidas:

- Instalação de câmeras de segurança
- Detector de metal nos acessos
- Aquisição de “cabos de segurança”

Situação 1

Sabe-se que a média anual de furtos/desparecimento de equipamentos nesse órgão é de cerca de 5 equipamentos. Em um determinado momento, percebeu-se a ausência de mais de 100 itens de informática (notebook e tablets).

O que pode ter acontecido?



Situação 2

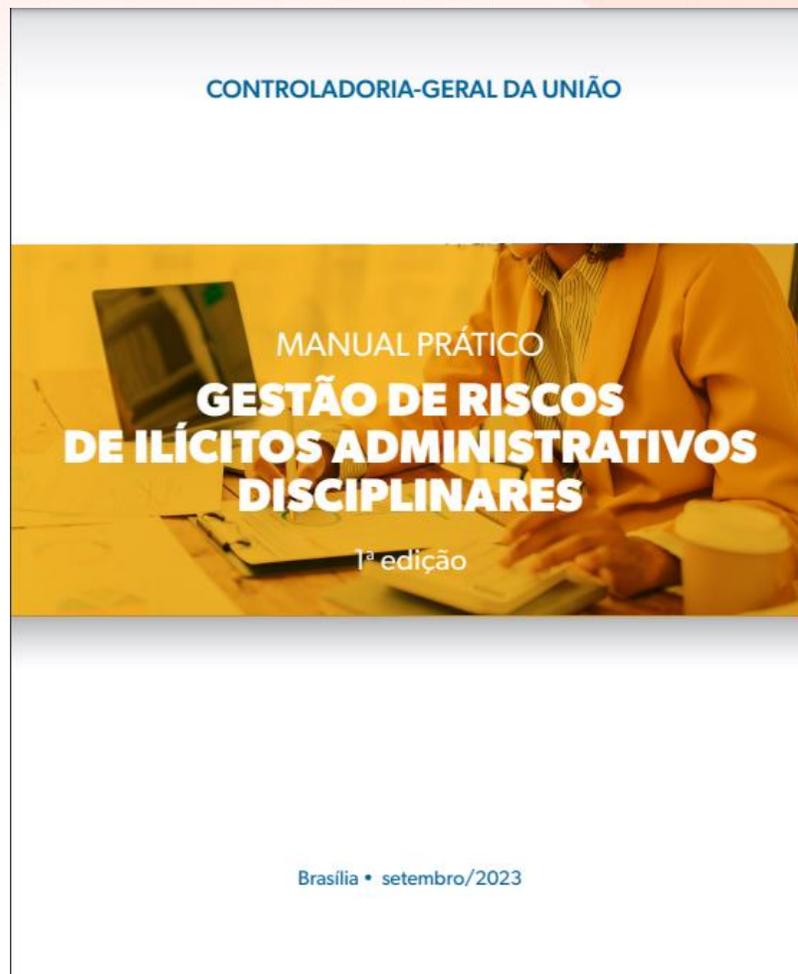
Em um determinado órgão da Administração, a autoridade máxima recebeu a notícia que os casos de assédio sexual aumentaram de forma assustadora. Somente no último ano foram 15 casos. Sabe-se que esse órgão possui 10 unidades em cidades diferentes (incluindo o órgão central).

- Cada viagem de 3 dias para uma dessas unidades custa em média R\$ 2.000,00 (diárias e passagens) por servidor.
- O custo de uma campanha educativa online é R\$ 500,00 (para todas as unidades)
- O custo de distribuição de material impresso em cada unidade é R\$ 1.000,00
- O custo de ações de formação sobre prevenção de assédio no trabalho a todo os servidores de cada unidade, incluindo as chefias, é R\$ 5.000,00 (sem considerar o deslocamento).

Se você fosse o gestor dessa unidade e pudesse utilizar um orçamento de R\$ 20.000,00, quais medidas você adotaria?

GESTÃO DE RISCOS DE ILÍCITOS ADMINISTRATIVOS DISCIPLINARES

GESTÃO DE RISCOS DE ILÍCITOS ADMINISTRATIVOS DISCIPLINARES



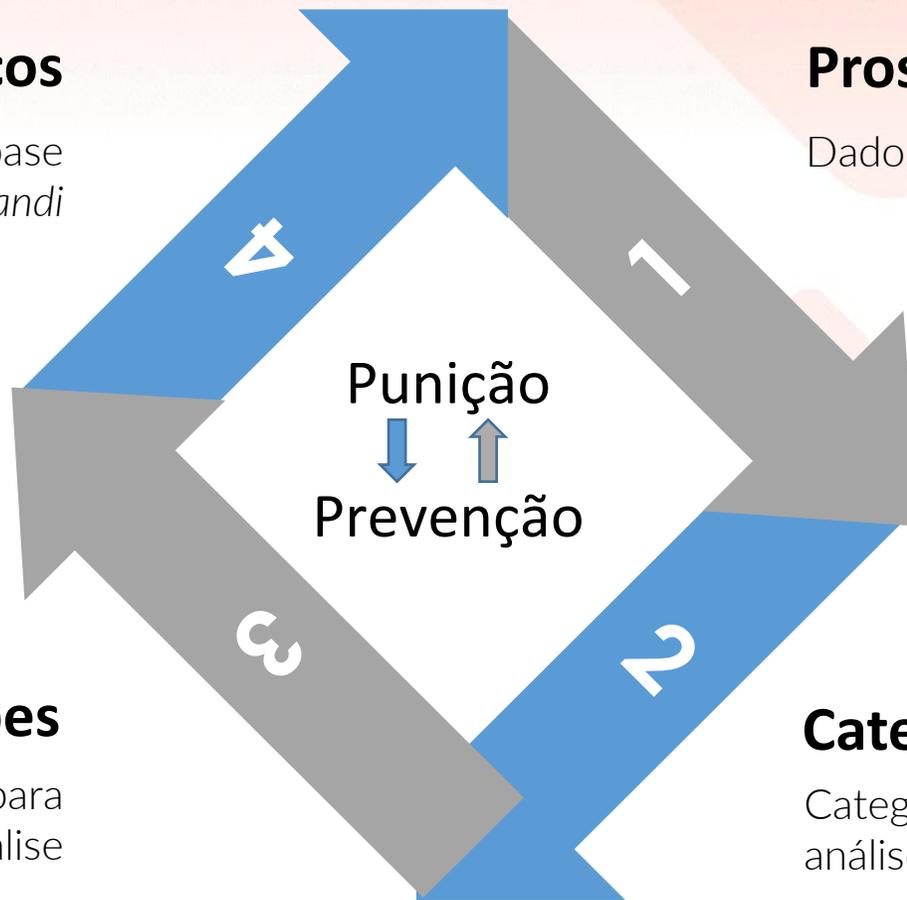
GESTÃO DE RISCOS DE ILÍCITOS ADMINISTRATIVOS DISCIPLINARES

Avaliação dos riscos

Proposição de medidas com base na criticidade e no *modus operandi*

Prospecção de processos

Dados correccionais



Levantamento de informações

Informações estruturadas para subsidiar a análise

Categorização dos eventos de risco

Categorização a partir da análise qualitativa dos dados

PROSPECÇÃO DE PROCESSOS

- ✓ Utilização do sistema E-PAD/CGU-PAD/CGU-PJ
- ✓ Processos concluídos e com o cadastro completo (Relatório Final)
- ✓ Definição do tipo de ilícito administrativo



CATEGORIZAÇÃO DOS EVENTOS DE RISCO

- ✓ Fase mais sensível da metodologia;
- ✓ Necessário realizar leitura detalhada do Relatório Final;
- ✓ Eventos de risco não podem ser muito genéricos ou muito específicos (equilíbrio);
- ✓ As situações semelhantes devem ser agrupadas por categoria.

Descrição do *modus operandi*

LEVANTAMENTO DE INFORMAÇÕES

É o ponto central de conexão entre as perspectivas de punição e prevenção.

Informações subsidiarão a avaliação dos riscos e até mesmo o futuro tratamento dos riscos.

Viabiliza a implementação de ações concretas de mitigação e detecção.

Qual incidência do evento de risco?

O ato ilícito foi cometido por servidor sem cargo de chefia?

Onde aconteceu?

A irregularidade foi descoberta por meio de controles ou denúncias?

Qual o valor médio de prejuízo à administração?

AValiação DOS RISCOS

Avaliação dos eventos de risco sob a perspectiva da probabilidade e do impacto, de forma a definir sua criticidade.

Probabilidade

Incidência observada

X

Probabilidade de outros casos

Impacto

Impacto sobre os beneficiários das políticas públicas

X

Impacto financeiro para a Administração Pública



MENSURAÇÃO DA PROBABILIDADE

Incidência observada



Muito baixa

Baixa

Média

Alta

Muito alta

Probabilidade de outros casos
(chance de não detecção)



Muito baixa – todos os casos foram identificados por controles

Baixa – maioria dos casos foram identificados por controles

Média – identificados por controles ou denúncias

Alta – maioria dos casos foram identificados por denúncias

Muito alta – todos foram identificados por denúncias

MENSURAÇÃO DO IMPACTO

Impacto sobre os beneficiários das políticas públicas



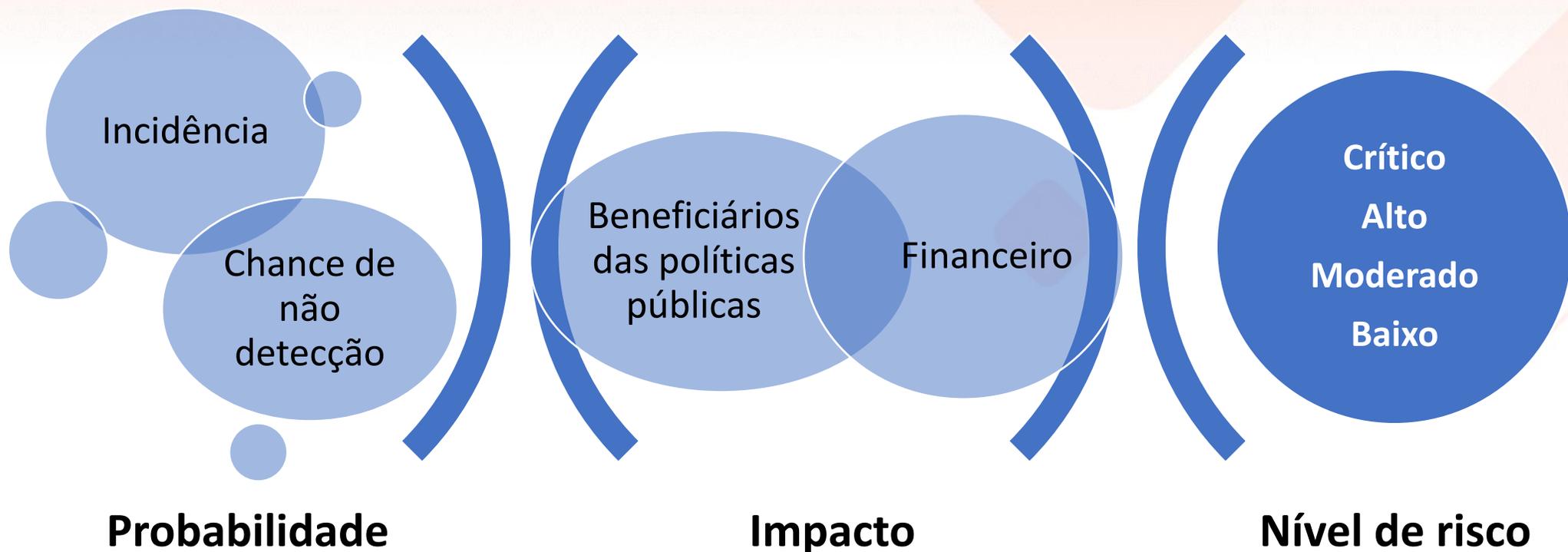
- Insignificante** – não tem qualquer impacto
- Pequeno** – impacto reduzido sobre os serviços prestados
- Moderado** – afeta a capacidade de os órgãos prestarem serviços
- Grande** – distorção grave na execução da política pública
- Catastrófico** – inexecução da política pública

Impacto financeiro para a Administração Pública



- Insignificante** – prejuízo irrisório para a Administração
- Pequeno** – baixo prejuízo para a Administração
- Moderado** – moderado prejuízo para Administração
- Grande** – alto prejuízo para a Administração
- Catastrófico** – enorme prejuízo para a Administração

AValiação DE RISCOS



AValiação DOS RISCOS

IMPACTO	PROBABILIDADE				
	1	2	3	4	5
Catastrófico	Risco Moderado	Risco Alto	Risco Crítico	Risco Crítico	Risco Crítico
Grande	Risco Moderado	Risco Alto	Risco Alto	Risco Crítico	Risco Crítico
Moderado	Risco Pequeno	Risco Moderado	Risco Alto	Risco Alto	Risco Crítico
Pequeno	Risco Pequeno	Risco Moderado	Risco Moderado	Risco Alto	Risco Alto
Insignificante	Risco Pequeno	Risco Pequeno	Risco Pequeno	Risco Moderado	Risco Moderado

Muito baixa Baixa Média Alta Muito alta

Fonte: Manual de Gestão de Integridade, Riscos, Controles Internos da Gestão, Ministério da Economia

AVALIAÇÃO DOS RISCOS

A metodologia é um valioso recurso para as Unidades Correcionais em sua missão de promover a integridade e eficiência na Administração Pública.

Em um cenário onde a prevenção e o enfrentamento de irregularidades se tornaram imperativos, a metodologia oferece um caminho para a identificação proativa de riscos e a implementação de medidas preventivas.

A group of business professionals are gathered around a wooden conference table in a meeting room. In the background, a corkboard is visible with several colorful sticky notes pinned to it. The scene is brightly lit, and the participants appear to be engaged in a collaborative discussion. Overlaid on the image is a large, bold, black quote in Portuguese, which is the primary focus of the image. The quote is split across five horizontal grey bars. The background image shows a man with glasses on the left, a woman in a pink top at the top right, and a man with red hair in a grey jacket on the right, all looking towards the center of the table. There are laptops, papers, and coffee cups on the table.

“A habilidade de realizar simulações de cenários de risco é uma maneira profundamente útil para a liderança se envolver na gestão de riscos”.

Hendrith Vanlon Smith Jr

Gestão de riscos de corrupção

Administração Direta

Jan/2021 a jun/2023

DEFINIÇÃO DOS EVENTOS DE RISCO

Órgãos da Adm. Direta

Período: janeiro de 2021 a junho de 2023

PADs com sanções expulsivas e PARs com sanções por fraudes ou ilícitos da LAC (relatório final)

608 processos

Exclusão de processos com enquadramentos não relacionados a atos de corrupção

450 processos

Seleção por amostra (NC 90%) + Ministérios não contemplados na amostra

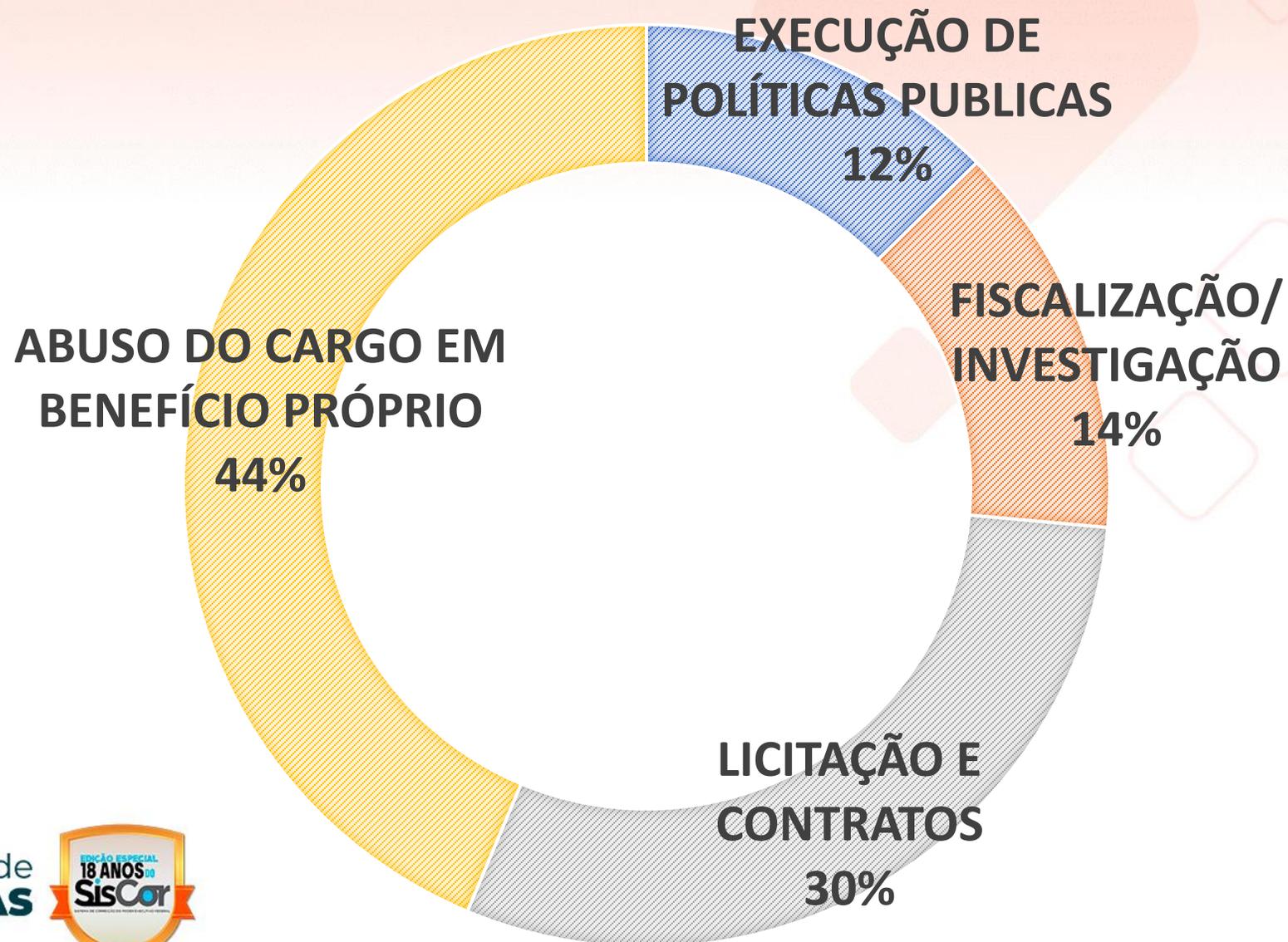
72 processos

Exclusão de sanções que não envolveram atos de corrupção (apesar do enquadramento)

67 processos
87 sanções

Eventos de risco – análise qualitativa

EVENTOS DE RISCO POR CATEGORIA



FORMULAÇÃO OU EXECUÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS (12 %)

- ✓ Fraudes na concessão de benefícios sociais/assistenciais (9%)
- ✓ Favorecimento a pessoas físicas ou jurídicas na prestação de serviços públicos ou na concessão de recursos decorrentes de políticas de incentivo (3%)

FISCALIZAÇÃO E INVESTIGAÇÃO (14 %)

- ✓ Desvio de mercadorias apreendidas (1%)
- ✓ Venda de consultoria ao fiscalizado para beneficiá-lo em atividade de fiscalização (2%)
- ✓ Omissão em realizar atividade de fiscalização em troca de propina (7%)
- ✓ Extorsão (3%)
- ✓ Vazamento de informações privilegiadas e/ou sensíveis (1%)

LICITAÇÕES E CONTRATOS (30 %)

- ✓ Conluio com representante da pessoa jurídica para fraudar a execução de contratos - superfaturamento (6%)
- ✓ Contratação direta de bens e serviços fora das hipóteses permitidas (2%)
- ✓ Intervenção direta junto ao agente público para fraudar licitações públicas e/ou contratos, com ou sem oferecimento/pagamento de vantagem indevida (7%)
- ✓ Deficiência grave na fiscalização dos contratos - pagamento irregular de faturas (3%)
- ✓ Fraude ao caráter competitivo de procedimento licitatório (12%)

ABUSO DO CARGO EM BENEFÍCIO PRÓPRIO (44 %)

- ✓ Uso do cargo público em benefício de atividade privada da qual o servidor participa (exercendo diretamente ou se beneficiando dos lucros) (5%)
- ✓ Uso do cargo público em benefício próprio (16%)
- ✓ Exercício do tráfico de influências para beneficiar ou prejudicar terceiros (16%)
- ✓ Uso de veículo oficial em benefício próprio (1%)
- ✓ Venda de informações sensíveis constantes de bancos de dados públicos (6%)

FORMULAÇÃO OU EXECUÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

EVENTO DE RISCO	PROBABILIDADE	IMPACTO	NÍVEL DE RISCO
Fraudes na concessão de benefícios sociais/assistenciais	Média (possível)	Grande	Risco alto
Favorecimento a pessoas físicas ou jurídicas na prestação de serviços públicos ou na concessão de recursos decorrentes de políticas de incentivo	Baixa	Grande	Risco alto

FISCALIZAÇÃO E INVESTIGAÇÃO

EVENTO DE RISCO	PROBABILIDADE	IMPACTO	NÍVEL DE RISCO
Desvio de mercadorias apreendidas	Muito baixa	Grande	Risco moderado
Venda de consultoria ao fiscalizado para beneficiá-lo em atividade de fiscalização	Média (possível)	Grande	Risco alto
Omissão em realizar atividade de fiscalização em troca de propina	Alta	Moderado	Risco alto
Extorsão	Média (possível)	Grande	Risco alto
Vazamento de informações privilegiadas e/ou sensíveis	Média (possível)	Moderado	Risco alto

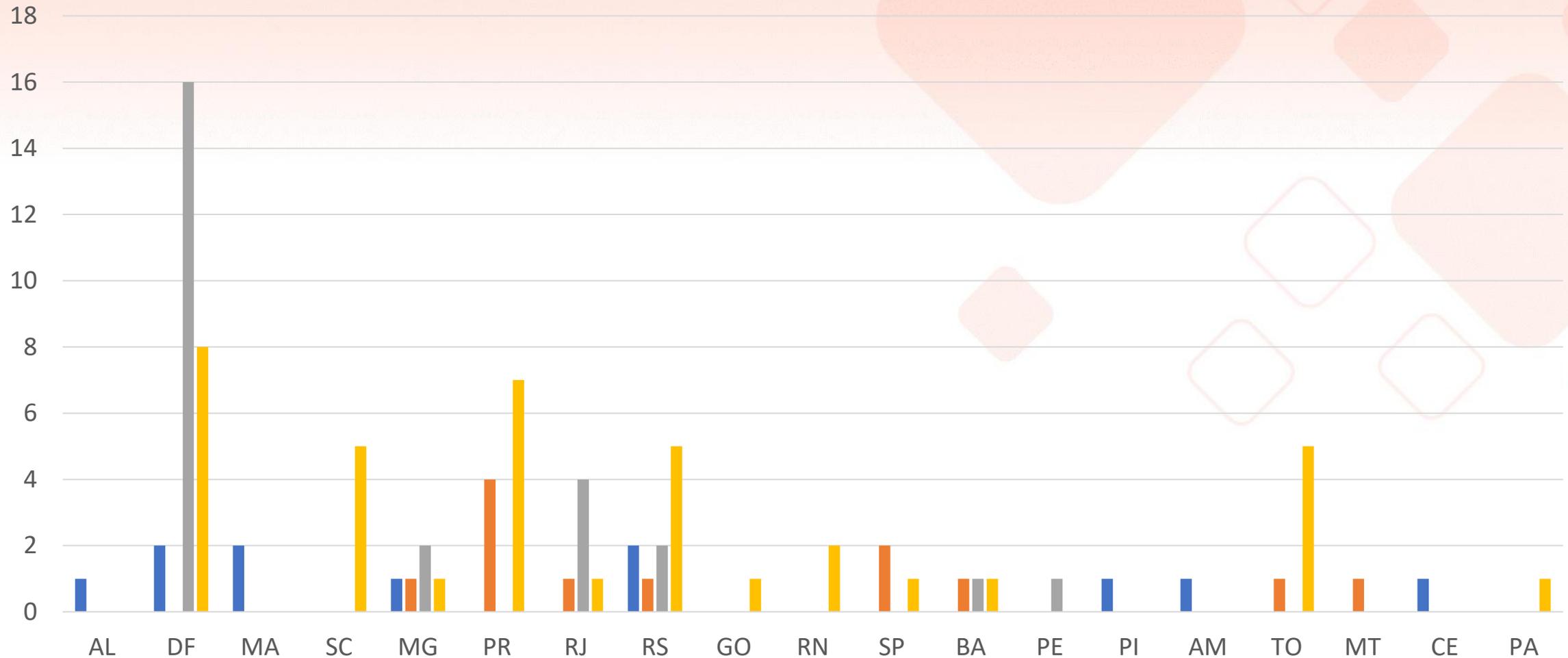
LICITAÇÕES E CONTRATOS

EVENTO DE RISCO	PROBABILIDADE	IMPACTO	NÍVEL DE RISCO
Conluio com representante da pessoa jurídica para fraudar a execução de contratos - superfaturamento	Média (possível)	Moderado	Risco alto
Contratação direta de bens e serviços fora das hipóteses permitidas	Baixa	Moderado	Risco moderado
Intervenção direta junto ao agente público para fraudar licitações públicas e/ou contratos, com ou sem oferecimento/pagamento de vantagem indevida	Alta	Moderado	Risco alto
Deficiência grave na fiscalização dos contratos - pagamento irregular de faturas	Média (possível)	Moderado	Risco alto
Fraude ao caráter competitivo de procedimento licitatório	Alta	Moderado	Risco alto

ABUSO DO CARGO EM BENEFÍCIO PRÓPRIO

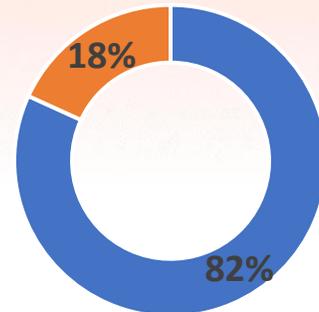
EVENTO DE RISCO	PROBABILIDADE	IMPACTO	NÍVEL DE RISCO
Uso do cargo público em benefício de atividade privada da qual o servidor participa (exercendo diretamente ou se beneficiando dos lucros)	Alta	Grande	Risco crítico
Uso do cargo público em benefício próprio	Muito alta	Grande	Risco crítico
Exercício do tráfico de influências para beneficiar ou prejudicar terceiros	Muito alta	Grande	Risco crítico
Uso de veículo oficial em benefício próprio	Média (possível)	Insignificante	Risco pequeno
Venda de informações sensíveis constantes de bancos de dados públicos	Média (possível)	Grande	Risco alto

ONDE ACONTECEU?



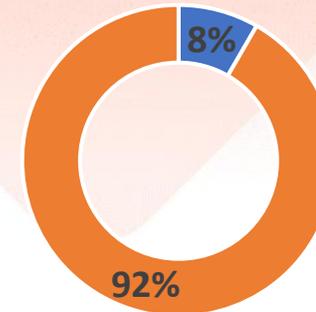
COMO FOI DESCOBERTO?

EXECUÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS



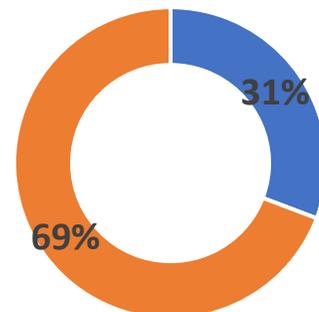
■ Controle ■ Denúncia

FISCALIZAÇÃO/ INVESTIGAÇÃO



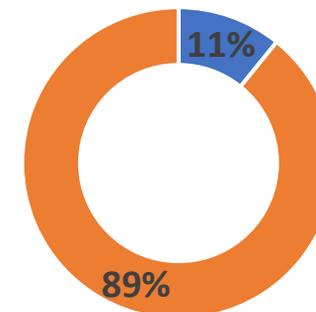
■ Controle ■ Denúncia

LICITAÇÃO E CONTRATOS



■ Controle ■ Denúncia

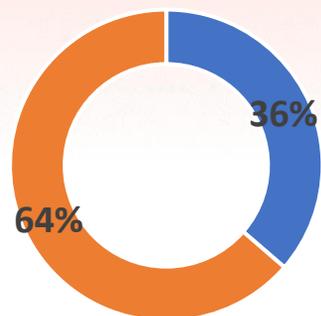
ABUSO DO CARGO EM BENEFÍCIO PRÓPRIO



■ Controle ■ Denúncia

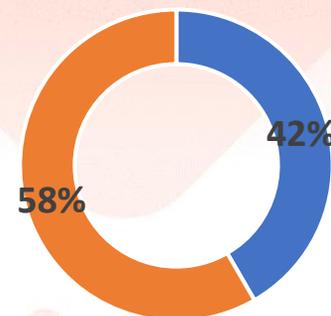
HOUVE CONDUTA REITERADA?

EXECUÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS



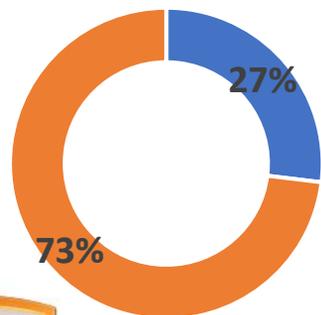
■ sim ■ não

FISCALIZAÇÃO/ INVESTIGAÇÃO



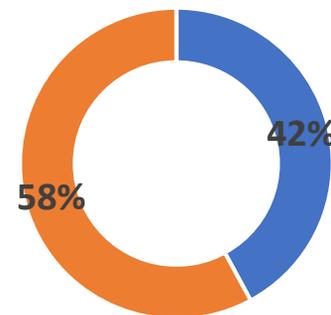
■ sim ■ não

LICITAÇÃO E CONTRATOS



■ sim ■ não

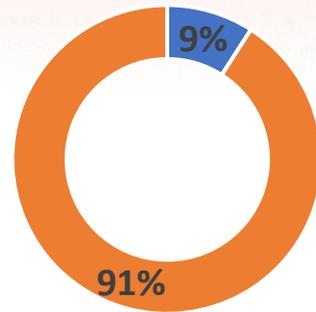
ABUSO DO CARGO EM BENEFÍCIO PRÓPRIO



■ sim ■ não

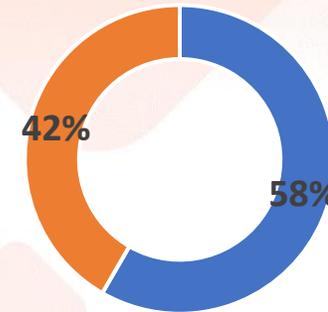
HOUVE COMPROVAÇÃO DE RECEBIMENTO DE VANTAGEM OU TENTATIVA?

EXECUÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS



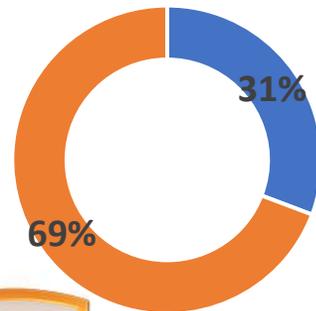
■ sim ■ não

FISCALIZAÇÃO/ INVESTIGAÇÃO



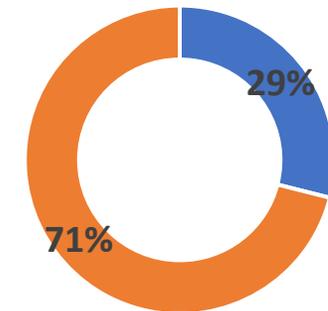
■ sim ■ não

LICITAÇÃO E CONTRATOS



■ sim ■ não

ABUSO DO CARGO EM BENEFÍCIO PRÓPRIO



■ sim ■ não

Atividade prática: Gestão de riscos de corrupção

- **60 processos**
- **5 grupos**
- **1ª Parte:**
 - **Categorizar os tipos de risco: conforme lista pré-definida**
 - **Cada grupo receberá 12 processos**

Categorias de risco

1. Favorecimento a regulados em processos de concessão de alvarás, licenças, habilitações registros, autorizações, certificações e concessões
2. Fraudes em processos de pagamento, licenças médicas ou obtenção de auxílios
3. Venda de informações privilegiadas
4. Omissão em aplicar multas ou cobrar serviços necessários
5. Irregularidades em licitações e contratos com empresas de prestação de serviços e fornecimento de materiais
6. Aprovação de normas e procedimentos gerais em benefício de regulados específicos
7. Utilização de veículos oficiais, passagens e diárias em benefício próprio
8. Liberação indevida de produtos de regulados em portos, aeroportos e estradas
9. Perdão de débitos e multas em desrespeito aos procedimentos internos
10. Extorsão de regulados em fiscalizações indevidas, excessivas ou desnecessárias (achaque)

Gestão de riscos - Regras

- Inserir com base no resumo da ocorrência e/ou de forma aleatória os campos abaixo com as seguintes regras em cada grupo:
 - **UF: Pode utilizar no máximo 6 (UFs) dentro do mesmo grupo;**
 - **Como foi descoberto? (denúncia ou controle): Deve haver pelos menos 3 controles e 3 denúncias;**
 - **Houve comprovação de atos reiterados? (sim ou não): Deve haver pelos menos 3 “sim”;**
 - **Quem praticou possui função? (sim ou não): Deve haver pelos menos 3 “sim”;**
 - **Houve comprovação de recebimento de propina (sim ou não): Deve haver pelos menos 3 “sim”;**

Comparação de resultados (resultado original)

Categoria	Incidência	Percentual
Favorecimento a regulados em processos de concessão de alvarás, licenças, habilitações registros, autorizações, certificações e concessões	8	13,3%
Fraudes em processos de pagamento, licenças médicas ou obtenção de auxílios	6	10,0%
Venda de informações privilegiadas	5	8,3%
Omissão em aplicar multas ou cobrar serviços necessários	5	8,3%
Irregularidades em licitações e contratos com empresas de prestação de serviços e fornecimento de materiais	11	18,3%
Aprovação de normas e procedimentos gerais em benefício de regulados específicos	3	5,0%
Utilização de veículos oficiais, passagens e diárias em benefício próprio	7	11,7%
Liberação indevida de produtos de regulados em portos, aeroportos e estradas	7	11,7%
Perdão de débitos e multas em desrespeito aos procedimentos internos	2	3,3%
Extorsão de regulados em fiscalizações indevidas, excessivas ou desnecessárias (achaque)	6	10,0%

Comparação de resultados (resultado turma)

Respostas aos riscos

- Quanto mais crítico, mais necessidade de investimento e interferência.
 - PRIORIZAÇÃO
- Quem pratica? Como acontece? Onde acontece? Como é identificado?

Respostas aos riscos

- **Identificar medidas de prevenção e de detecção para cada risco**
- **Cada grupo deve analisar 2 riscos**

Favorecimento a regulados em processos de concessão de alvarás, licenças, habilitações registros, autorizações, certificações e concessões.

- Medidas de prevenção:
 - Atendimento às exigências de perfil profissional e reputação ilibada;
 - Divulgação de currículos com histórico de atividades privadas (servidores com poder decisório);
 - Edição de norma para regular casos de suspeição e conflitos de interesse.
- Medidas de detecção:
 - Rotinas de verificações documentais e revisões de processos;
 - Campanha para fomento de denúncias (normalmente a detecção acontece por denúncias).

Fraudes em processos de pagamento, licenças médicas ou obtenção de auxílios

- Medidas de prevenção:
 - Campanhas internas.
- Medidas de detecção:
 - Rotinas de verificações documentais e revisões de processos.

Venda de informações privilegiadas

- Medidas de prevenção:
 - Diversificação dos perfis de acesso aos sistemas;
 - Implementação de normas relativos à segurança das informações e de comunicações;
 - Termo de compromisso – não divulgação de informações.
- Medidas de detecção:
 - Rotinas automatizadas de acesso a sistemas;
 - Campanha para fomento de denúncias (normalmente a detecção acontece por denúncias).

Omissão em aplicar multas ou cobrar serviços necessários

- Medidas de prevenção:
 - Rodízio periódico/aleatório de funcionários que atuam em postos de fiscalização;
 - Campanhas educativas.
- Medidas de detecção:
 - Campanha para fomento de denúncias (normalmente a detecção acontece por denúncias).

Irregularidades em licitações e contratos com empresas de prestação de serviços e fornecimento de materiais

- Medidas de prevenção:
 - Treinamentos específicos para áreas meio.
- Medidas de detecção:
 - Controle interno – normalmente são identificadas por meio de auditoria.

Aprovação de normas e procedimentos gerais em benefício de regulados específicos

- Medidas de prevenção:
 - Transparência das discussões relacionadas à elaboração de regulamentos;
 - Divulgação de currículos com histórico de atividades privadas (servidores com poder decisório).
- Medidas de detecção:
 - Campanha para fomento de denúncias (normalmente a detecção acontece por denúncias);

Utilização de veículos oficiais, passagens e diárias em benefício próprio

- Medidas de prevenção:
 - Campanhas educativas;
 - Normas internas.
- Medidas de detecção:
 - Controles automatizados;
 - Auditorias.

Liberação indevida de produtos de regulados em portos, aeroportos e estradas

- Medidas de prevenção:
 - Rodízio periódico/aleatório de funcionários que atuam em postos de fiscalização.
 - Diversificação dos perfis de acesso a sistemas corporativos.
 - Campanhas educativas.
- Medidas de detecção:
 - Controles automatizados
 - Análise de registros de sistemas

Perdão de débitos e multas em desrespeito aos procedimentos internos

- Medidas de prevenção:
 - Diversificação dos perfis de acesso a sistemas.
- Medidas de detecção:
 - Controles automatizados – verificação de uso indevido de sistemas;
 - Campanhas internas.

Extorsão de regulados em fiscalizações indevidas, excessivas ou desnecessárias (achaque)

- Medidas de prevenção:
 - Campanhas para o público externo – comunicação oficial do órgão.
 - Transparência do processo decisório;
 - Divulgação de agendas.
- Medidas de detecção:
 - Campanha de divulgação de canais de denúncia.

Obrigado!!

Coordenação-Geral de Supervisão do SISCOR

crg.cgssis@cgu.gov.br