



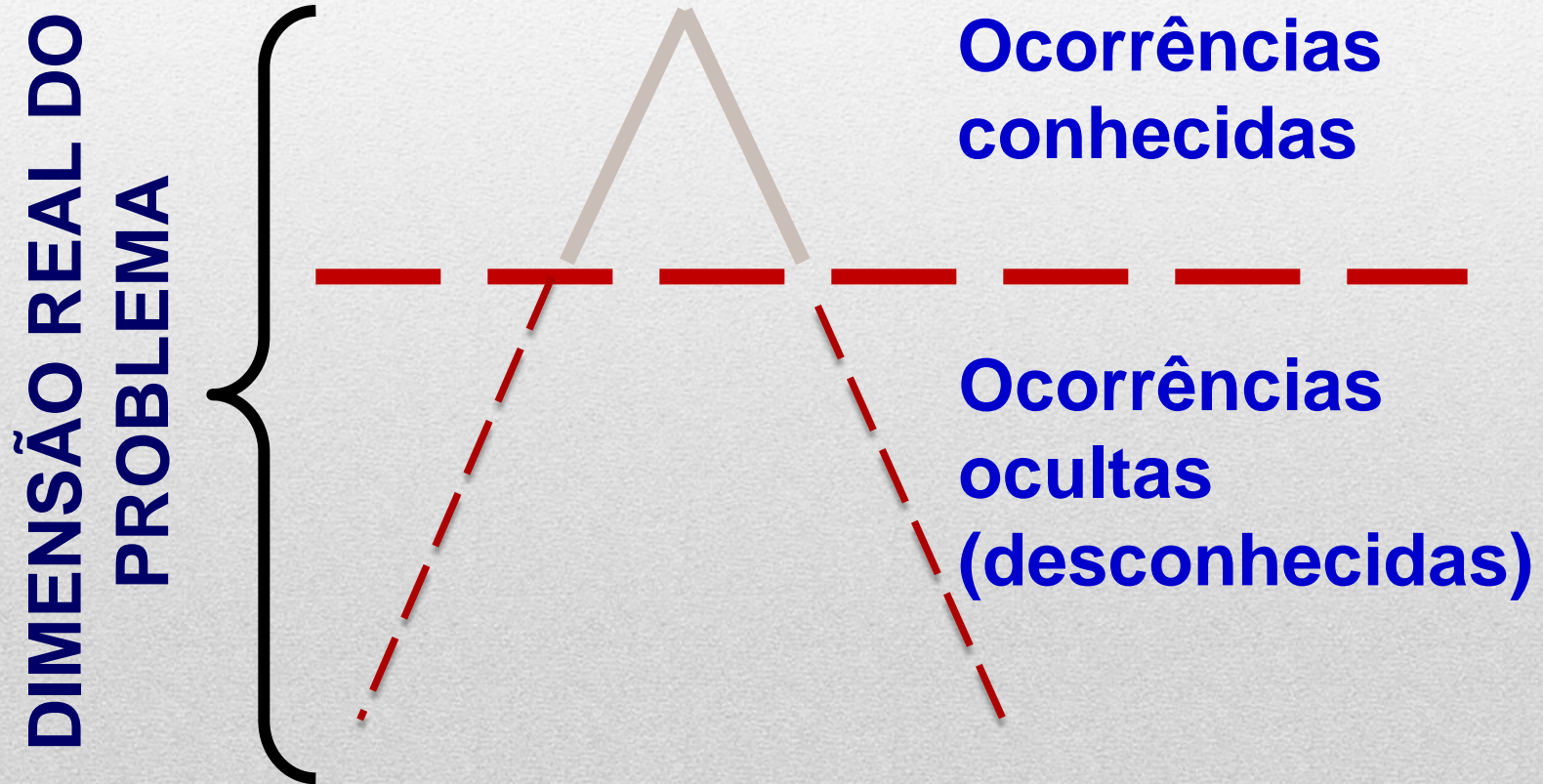
***Fraude e corrupção nas  
organizações – a gestão  
de risco***

**António João Maia**

[Maia.o.antonio@gmail.com](mailto:Maia.o.antonio@gmail.com)

---

# Modelo explicativo da fraude nas organizações



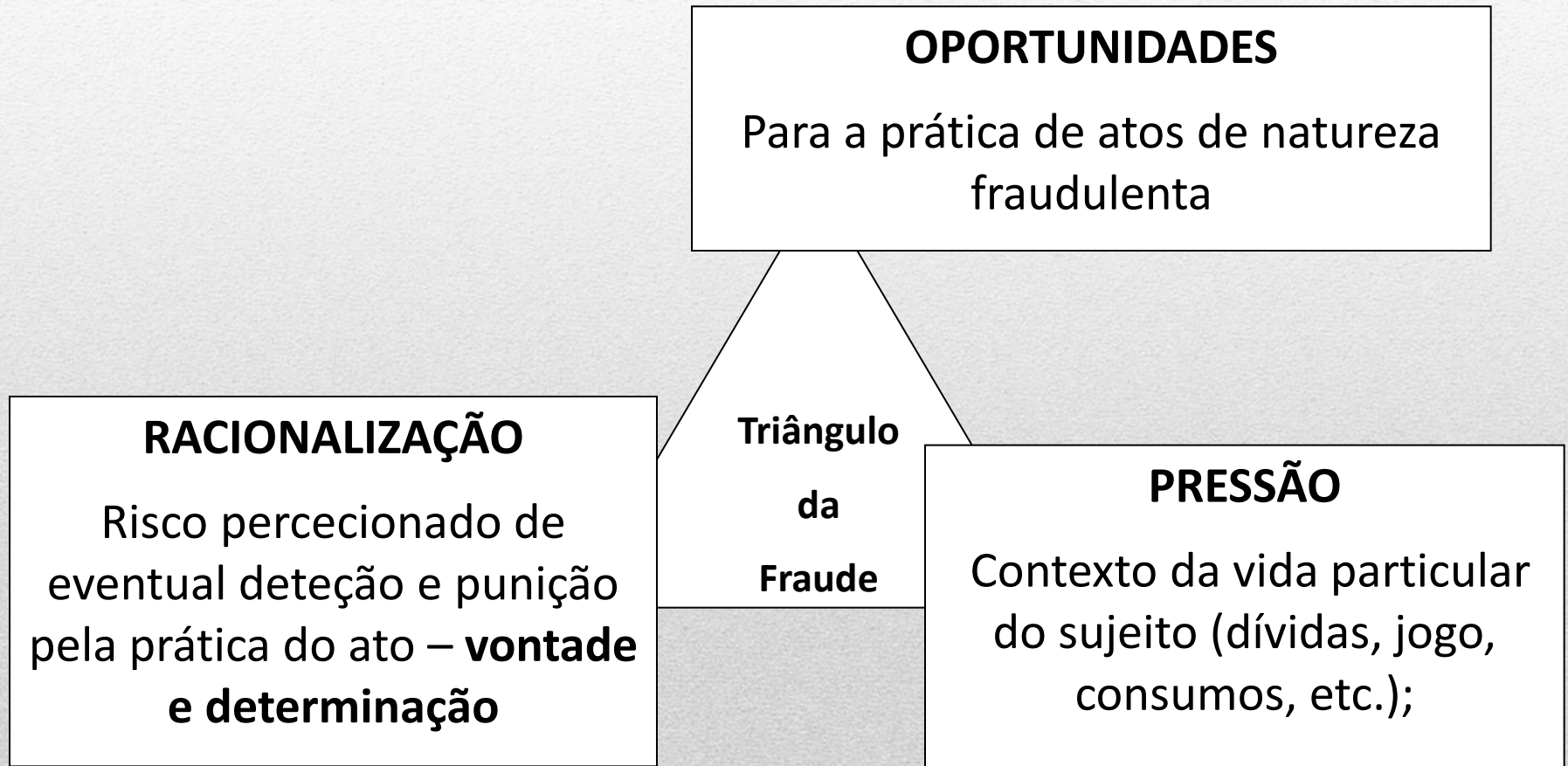
## **Fraude ocupacional nas organizações privadas:**

- Fraude;
- Furto;
- Abuso de confiança;

## **Práticas delituosas de fraude (corrupção) nos serviços públicos - crimes contra o Estado praticados por funcionário no exercício de funções públicas**

- O conceito de funcionário
- Corrupção passiva para ato lícito / ilícito
- Corrupção ativa
- Tráfico de influência
- Participação económica em negócio
- Violação de segredo por funcionário
- Peculato / peculato de uso / Concussão
- Abuso de poder
- Abandono de funções

## Um modelo explicativo da fraude – D. Cressey (1953)



## Um modelo explicativo da fraude – D. Cressey (1953)

### Dimensão organizacional

### OPORTUNIDADES

Para a prática de atos de natureza fraudulenta

### Dimensão pessoal

#### RACIONALIZAÇÃO

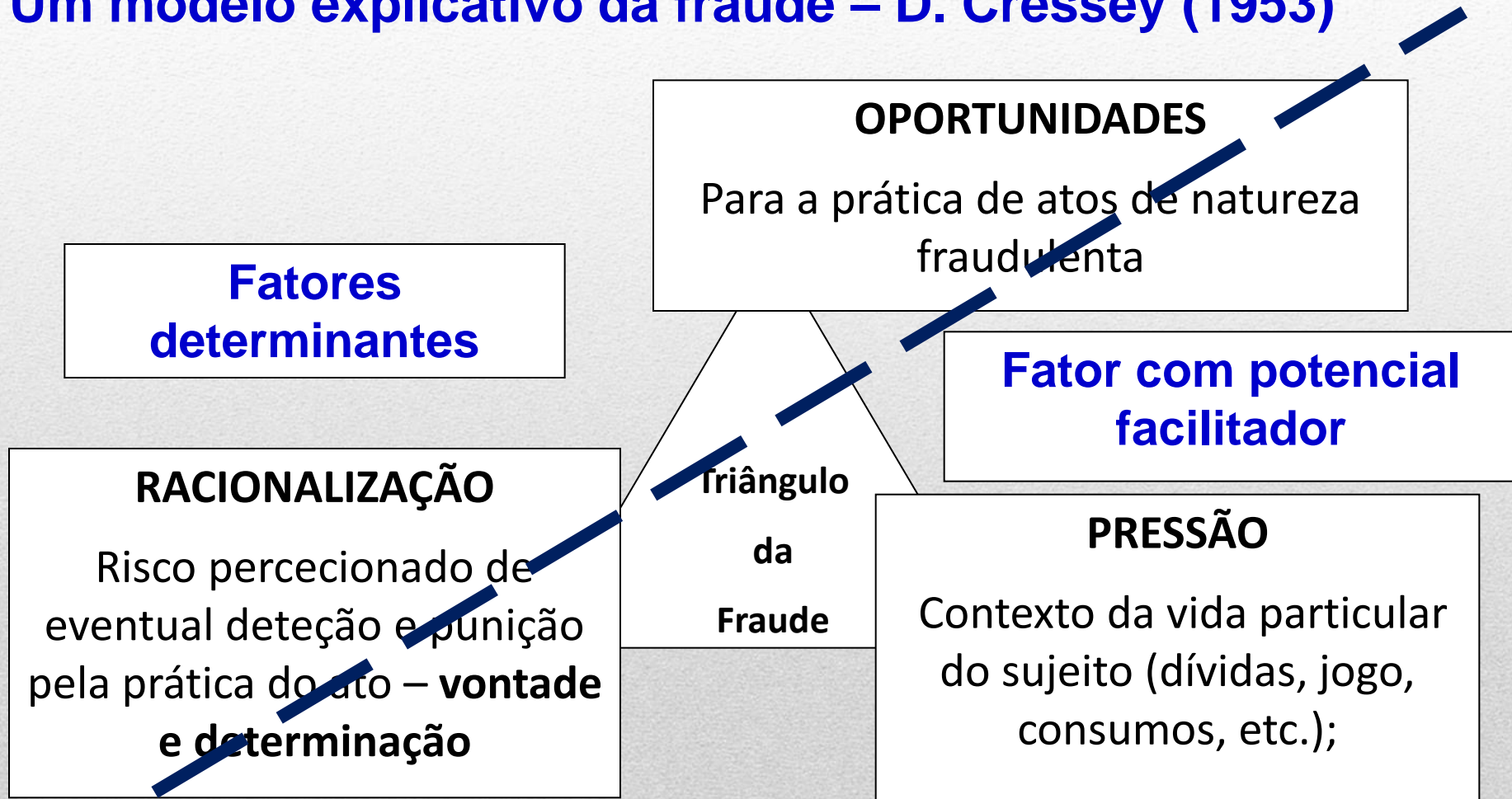
Risco percebido de eventual deteção e punição pela prática do ato – **vontade e determinação**

Triângulo  
da  
Fraude

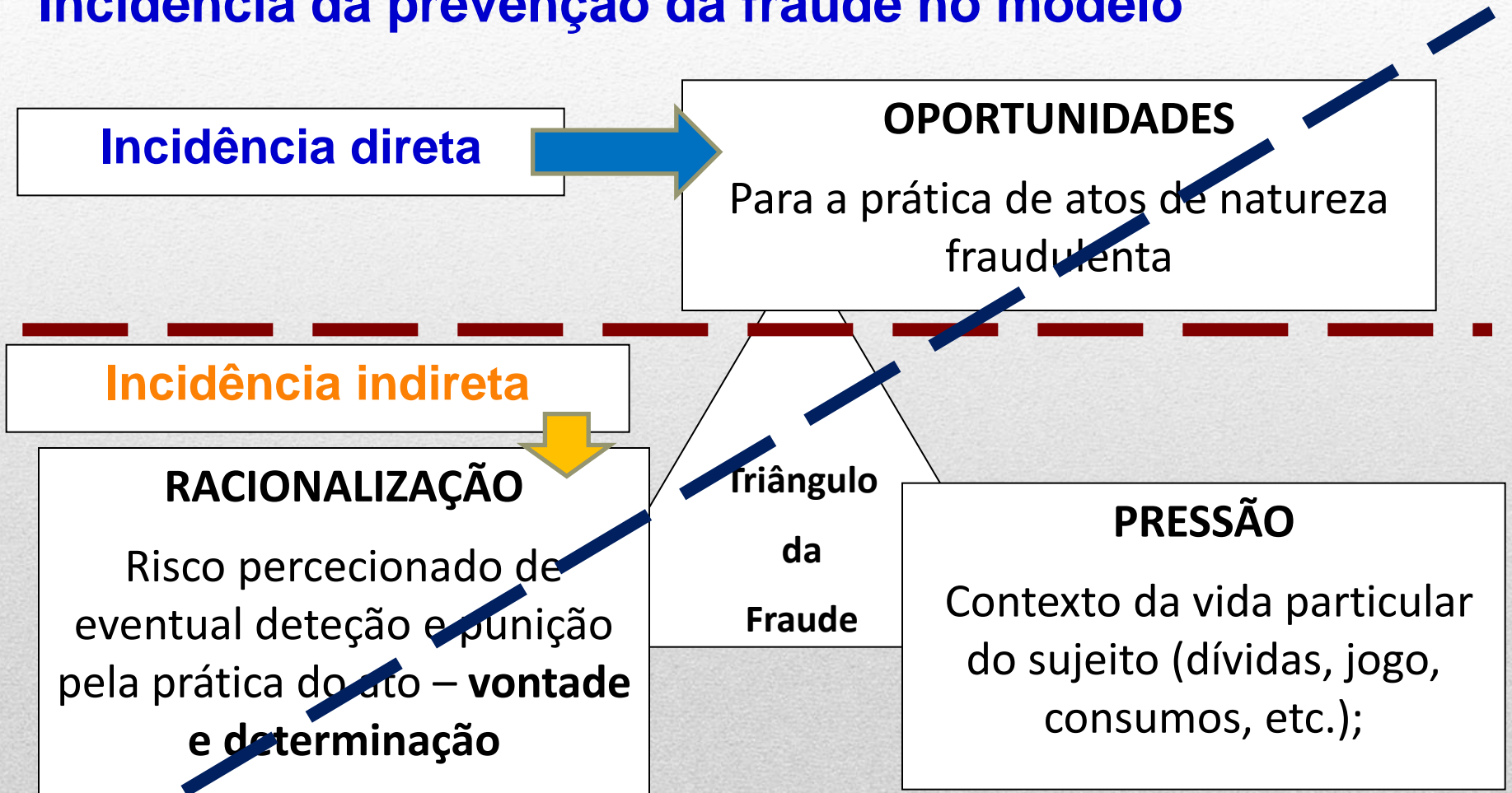
#### PRESSÃO

Contexto da vida particular do sujeito (dívidas, jogo, consumos, etc.);

## Um modelo explicativo da fraude – D. Cressey (1953)



## Incidência da prevenção da fraude no modelo





## **Política integrada de promoção da qualidade do serviço público e da gestão de riscos**

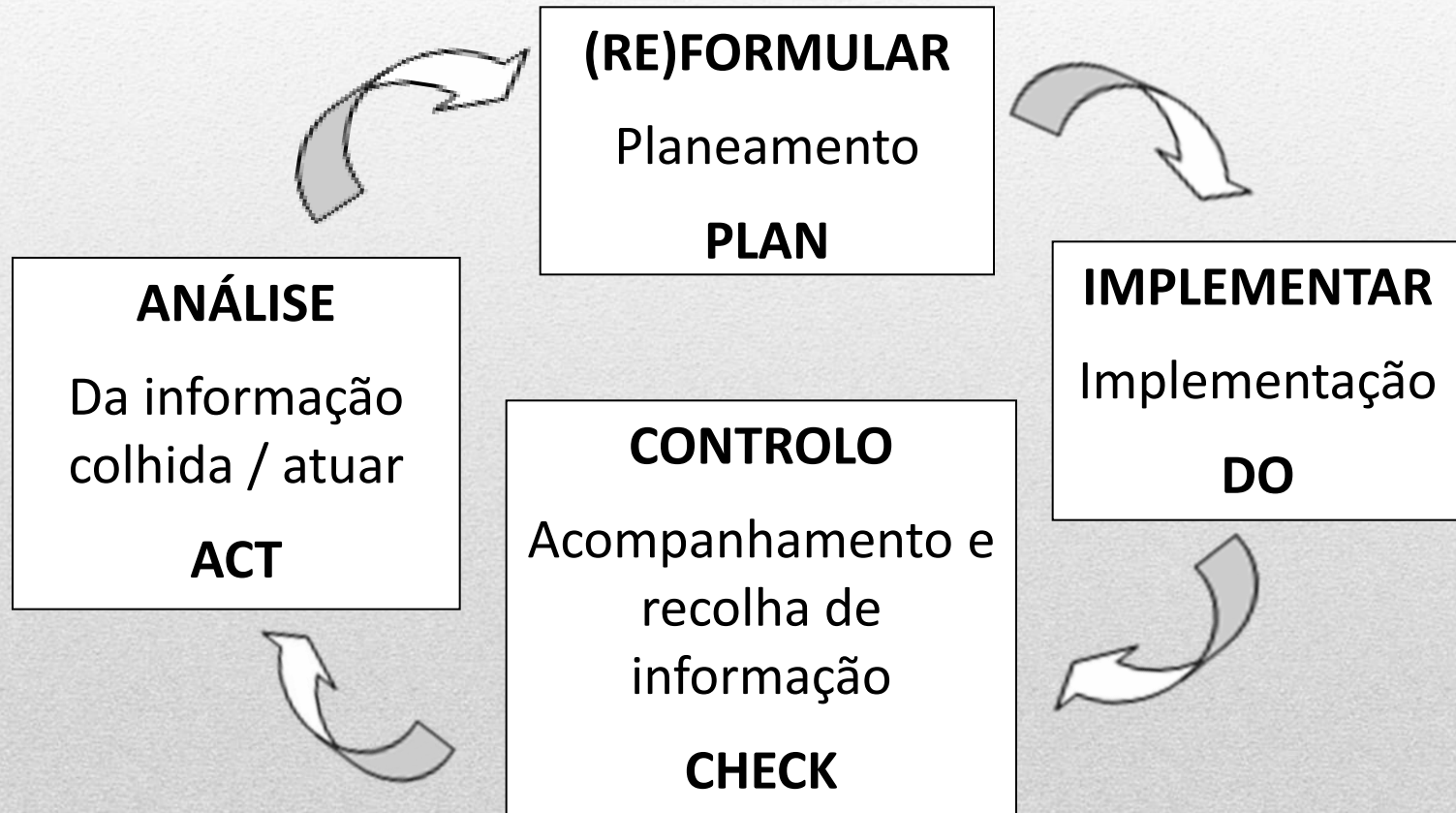
- Cartas de Ética dos serviços públicos (valores institucionais)
- Quadro normativo claro (o que fazer)
- Códigos de Conduta (padrões e expectativas das relações internas e externas, pessoais e institucionais)
- Manuais de Boas Práticas (como fazer)
- Política de gestão de riscos de gestão – planos de prevenção de riscos (corrupção)

## QUADRO DE VALORES ÉTICOS

(os valores que os serviços assumem como seus e que querem ver traduzidos nas suas ações)

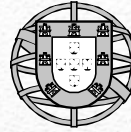
Função	Boas práticas	Conduta	Prevenção de riscos de corrupção		Mecanismos de execução e acompanhamento
			Riscos	Medidas preventivas	
da entidade	<i>Sedimentação</i>	<i>Códigos</i>	<i>Localizar</i>	<i>Medidas que</i>	<i>Acompanhamento</i>
do departamento	<i>de</i>	<i>de</i>	<i>e</i>	<i>se mostrem capazes</i>	<i>efetivo da</i>
da equipa	<i>manuals de</i>	<i>conduta</i>	<i>identificar</i>	<i>de evitar</i>	<i>adoção e eficácia</i>
do funcionário	<i>boas práticas</i>		<i>más práticas</i>	<i>práticas inadequadas</i>	<i>das medidas preventivas adotadas</i>

## O ciclo de qualidade de Deming (1986) – o modelo PDCA



## **Planos de prevenção de riscos de fraude e corrupção nas organizações – principais cuidados:**

- Identificação e caracterização pormenorizada dos riscos por unidade orgânica e previsão das correspondentes medidas preventivas que se mostrem adequadas
- Envolvimento / responsabilização dos responsáveis por cada unidade orgânica na definição dos riscos e no acompanhamento da execução das medidas (fator-chave de eficácia de qualquer plano)
- Verificação cíclica da execução do plano e, quando necessário, introdução de correções e ajustes (relatórios de execução) – com o apoio da Auditoria Interna, quando exista



**Obrigado pela vossa atenção!**

## Algumas referências bibliográficas:

- Carapeto, C. & F. Fonseca (2006), *Administração Pública – Modernização, Qualidade e Inovação*, Lisboa: Edições Sílabo;
- Bilhim, J. (2000). *Ciência da administração*. Lisboa: Universidade Aberta;
- Bilhim, J. (2004). *Teoria organizacional – estruturas e pessoas*. Lisboa: ISCSP;
- Bilhim, J. (2014). As práticas dos gestores públicos em Portugal e os Códigos de Ética. In *Seqüência* (vol.69), Florianópolis: 61-82;
- Carvalho, E. (2001). *Reengenharia na Administração Pública – a procura de novos modelos de gestão*, Lisboa: ISCSP;
- Carvalho, E. (2008). *Agendas e reforma administrativa em Portugal*. Tese de Doutoramento em Administração Pública. Lisboa: ISCSP;
- Cressey, D. (1953), *Other people´s money: A study in the Social Psychology of embezzlement*, Glencoe: Free Press;
- Deming, W. (1986), *Out of crisis*, Boston: M.I.T. Press;
- Deming, W. (1986), *Quality, productivity and competitive position*, Boston: MIT Press;
- Maia, A. (2004). Os números da corrupção em Portugal. in *Polícia e Justiça – Branqueamento de Capitais*: 83-129;
- Maia, A. (2008). *Corrupção: Realidade e percepções – O papel da imprensa*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (Tese de Mestrado);
- Maia, A. (2014). Portugal com futuro – a luta contra a corrupção e o crime económico, in C. Pimenta et al. (orgs.) (2014) *Percepções da fraude e da corrupção no contexto português*. V.N. Famalicão, Húmus / OBEGEF :121-128;
- Maia, A. & H. Borges (2014), Prevenir e reprimir a corrupção política em Portugal – Evolução do quadro legal, in I. Cunha & E. Serrano (org.s) (2014), *Cobertura Jornalística da Corrupção Política: Sistema Políticos, sistemas Mediáticos; Enquadramentos Legais*, Lisboa: Aletheia Editores: 109-179;
- Madureira, C. & M. Ascensio (2013), *Handbook de Administração Pública*, Lisboa: INA editora;
- Mars, G. (1982), *Cheats at work: An Anthropology of workplace crime*. Aldershot: Dartmouth Publishing;
- Minkes, J. & L. Minkes (org.s) (2008), *Corporate and white-collar crime*, California: SAGE;
- Mozzicafreddo, J.; J.Gomes & J. Baptista (org.s) (2003) *Ética e Administração – Como modernizar os serviços públicos*, Oeiras: Celta;
- Rocha, J. (2005), *Gestão da Qualidade – Aplicação aos serviços públicos*, Lisboa: Escolar Editora;
- Rocha, J. (2009), *Gestão pública e modernização administrativa*, Oeiras: Instituto Nacional de Administração;
- Rocha, J. (2011), *Gestão pública – Teorias, modelos e práticas*, Lisboa: Escolar Editora;
- Saraiva, M. & A. Teixeira (orgs.), (2009), *A qualidade numa perspectiva multi e interdisciplinar*, Lisboa: Edições Sílabo;
- Soares, L. (2008), *A Ética na Administração Pública*, Lisboa, ISCSP;

## **Bibliografia técnica proposta:**

- Australian / New Zealand Standards (1999) “AS/NZS 4360:1999 Risk Management”, Standards Association of Australia;
- Australian / New Zealand Standards (2004) “AS/NZS 4360/2004 Risk Management”, Standards Association of Australia;
- COSO (2004) “Enterprise risk management – Integrated framework”, The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission  
[http://www.coso.org/documents/COSO\\_ERM\\_ExecutiveSummary.pdf](http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary.pdf);
- Ferma (2003) “A risk management standard”. Federation of European Risk Management Association -  
<http://www.ferma.eu/AboutFERMA/ARiskManagementStandard/tabid/195/Default.aspx>;
- INTOSAI (2004), “Guidelines for internal control standards for the public sector” - <http://intosai.connexcc-hosting.net/blueline/upload/1guicspubsece.pdf>;
- Tribunal de Contas (2010), Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas - [http://www.tcontas.pt/pt/plano\\_risco/plano\\_prevencao.pdf](http://www.tcontas.pt/pt/plano_risco/plano_prevencao.pdf);