



PODER JUDICIÁRIO
SUPERIOR TRIBUNAL MILITAR
SECRETARIA DO SUPERIOR TRIBUNAL MILITAR
ASSESSORIA DE CONTROLE INTERNO
SEÇÃO DE INTEGRIDADE E COMPLIANCE



ESTRATÉGIA DE MONITORAMENTO DE RISCOS - 1ª EDIÇÃO

**ANÁLISE DE SOLICITAÇÃO DO REEQUILÍBRIO
ECONÔMICO-FINANCEIRO**

BRASÍLIA-DF
2023

ESTRATÉGIA DE MONITORAMENTO DE RISCOS - 1ª EDIÇÃO

**ANÁLISE DE SOLICITAÇÃO DO REEQUILÍBRIO
ECONÔMICO-FINANCEIRO**

Ministro Presidente da JMU

Ten Brig Ar Francisco JOSELI Parente Camelo

Ministro Vice-Presidente e Ministro-Corregedor da JMU

Dr. José COELHO Ferreira

Secretaria do Superior Tribunal Militar (SECSTM)

Diretor-Geral José Carlos Nader Motta

Assessoria de Controle Interno (ASCOI)

Assessor Cezar Freitas Lopes

Coordenação

Chefe da SEINC Dalila Melo

Elaboração

Francisco Hosano Peixoto Nogueira

Apoio Técnico

Rogério Lopes Da Silva

Carlos Antônio Silvestre

Carlos Antonio Guimarães Gonçalves

Apoio Administrativo

Camylla Beatriz de Oliveira Costa

Revisão Textual

Taíse da Silva de Lima



PODER JUDICIÁRIO
SUPERIOR TRIBUNAL MILITAR
SECRETARIA DO SUPERIOR TRIBUNAL MILITAR
ASSESSORIA DE CONTROLE INTERNO
SEÇÃO DE INTEGRIDADE E COMPLIANCE

ESTRATÉGIA DE MONITORAMENTO DE RISCOS - 1ª EDIÇÃO

ANÁLISE DE SOLICITAÇÃO DO REEQUILÍBRIO ECONÔMICO-FINANCEIRO



Esta obra é disponibilizada nos termos da licença Creative Commons - Atribuição - Não Comercial - Compartilhamento pela mesma licença 4.0 Internacional. É permitida a reprodução parcial ou total desta obra, desde que citada a fonte.

EDITORAÇÃO

Diretoria de Documentação e Gestão do Conhecimento - DIDOC

Maria Juvani Lima Borges

Coordenadoria de Preservação e Difusão da Memória Institucional - CODIM

Airton Guimarães Xavier

Chefe de editoração e de revisão - SEDIR

Mosair Gomes Lima de Freitas

Projeto gráfico e diagramação

Eduardo Monteiro Pereira

Ficha Catalográfica

Nathália Gomes Costa Melo - CRB1 - 2560

Ficha Catalográfica

Brasil. Superior Tribunal Militar. Seção de Integridade e Compliance.

Estratégia de monitoramento de riscos : análise de solicitação do reequilíbrio econômico-financeiro. – 1. ed. – Brasília, DF : Superior Tribunal Militar, Diretoria de Documentação e Gestão do Conhecimento, 2023.

48 p. : il.

Inclui bibliografia.

1. Reequilíbrio econômico-financeiro, manual. 2. Análise de riscos. 3. Terceirização. 4. Brasil Superior Tribunal Militar, manual. I. Título.

CDU 351.712.2:344.3(036)

Catalogação na fonte – Seção de Biblioteca

Impresso no Brasil / Printed in Brazil

Elaboração, distribuição e informações

Superior Tribunal Militar (STM)

Diretoria de Documentação e Gestão do Conhecimento (Didoc)

Setor de Autarquias Sul, Praça dos Tribunais Superiores, Edifício-Sede, 10º Andar

CEP: 70098-900

Brasília-DF

Telefones: (61) 3313-9200/3313-9311/3313-9183

E-mail: didoc@stm.jus.br

Ministro Presidente da JMU

Ten Brig Ar Francisco JOSELI Parente Camelo

Ministro Vice-Presidente e Ministro-Corregedor da JMU

Dr. José COELHO Ferreira

Secretaria do Superior Tribunal Militar (SECSTM)

Diretor-Geral José Carlos Nader Motta

Assessoria de Controle Interno (ASCOI)

Assessor Cezar Freitas Lopes

Coordenação

Chefe da SEINC Dalila Melo

Elaboração

Francisco Hosano Peixoto Nogueira

Apoio Técnico

Rogério Lopes Da Silva

Carlos Antônio Silvestre

Carlos Antonio Guimarães Gonçalves

Apoio Administrativo

Camylla Beatriz de Oliveira Costa

Revisão Textual

Taíse da Silva de Lima

EDITORAÇÃO

Diretoria de Documentação e Gestão do Conhecimento - DIDOC

Maria Juvani Lima Borges

Coordenadoria de Preservação e Difusão da Memória Institucional - CODIM

Airton Guimarães Xavier

Chefe de editoração e de revisão - SEDIR

Mosair Gomes Lima de Freitas

Projeto gráfico e diagramação

Eduardo Monteiro Pereira

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACT	Acordo Coletivo de Trabalho
AGEST	Assessoria de Gestão Estratégica e Inovação
ASCOI	Assessoria de Controle Interno
CCT	Convenção Coletiva de Trabalho
CGU	Corregedoria-Geral da União
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
DIPES	Diretoria de Pessoal
DIRAD	Diretoria de Administração
DIRAUD-Jud	Diretrizes Técnicas das Atividades de Auditoria Interna Governamental do Poder Judiciário
GUT	Gravidade, Urgência e Tendência
IC	Índice de Cautela
IEC	<i>International Electrotechnical Commission</i> - Comissão Eletrotécnica Internacional
IIA	<i>Institute of Internal Auditors</i> - Instituto dos Auditores Internos
ISO	<i>International Organization for Standardization</i> - Organização Internacional de Normatização
JMU	Justiça Militar da União
NC	Nível de Confiança
NCO	Nível de Compliance Operacional
NCR	Nível de Caracterização do Risco
NI	Nível de Impacto de Risco
NLLC	Nova Lei de Licitações e Contratos

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

NP	Nível de Probabilidade do Risco
NR	Nível do Risco
PC	Pareceres em Conformidade
PCFP	Planilha de Custos e Formação de Preços
PDCA	<i>To plan, to do, to check e to act</i> - planejar, fazer, verificar e agir
PL	Projeto de Lei
PMI	Project Management Institute
PMBOK	<i>Project Management Body of Knowledge</i> - Conjunto de Conhecimento em Gestão de Projetos
OCIs	Orientações de Controle Interno
RA	Risco Alto
RB	Risco Baixo
RC	Risco de Controle
RE	Risco Extremo
RI	Risco Inerente
RM	Risco Médio
SECIN	Secretaria de Controle Interno
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SEINC	Seção de Integridade e Compliance
SIC	Somatório de Impacto das Causas
STM	Superior Tribunal Militar

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i> - Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças
TA	Termo Aditivo
TCU	Tribunal de Contas da União
TPE	Total de Pareceres Emitidos
TRE/CE	Tribunal Regional Eleitoral do Ceará

SUMÁRIO

1. Apresentação e Considerações Iniciais	9
2. Análise de Cenário	14
3. Diagrama de Escopo	15
4. Contexto Anterior à Aplicação do Novo Fluxo.	15
5. Matriz SOWT	17
6. Nova Metodologia de Trabalho	19
7. Controle e Monitoramento	21
8. Identificação, Análise, Avaliação e Tratamento do Risco	22
9. Monitoramento	30
10. Considerações Finais	36
Referências Bibliográficas	38
Anexos	41

APRESENTAÇÃO E CONSIDERAÇÕES INICIAIS

1. Este Documento visa **estabelecer um procedimento de gestão de riscos (monitoramento), referente ao projeto de descentralização da atividade de verificação da solicitação do reequilíbrio econômico-financeiro** que, desde o dia 13/3/2023, passou a contar com novos fluxograma e metodologia de análise, conforme o Anexo Técnico - Estratégia de Adequação dos Fluxos das Atividades SEINC nº [3076938](#).

1.1. Esta Estratégia foi elaborada após alguns membros da ASCOI/SEINC participarem dos seguintes Cursos: "Construção e Implementação do Processo de Gestão de Riscos da Justiça Militar da União", Processo nº [019181/22-00.127](#), "Governança, Gestão de riscos e Controles Internos", Processo nº [006161/23-00.228](#), planejados pela AGEST; "Formação de Gestores do Poder Judiciário em Sistemas de Integridade e Compliance", Processo nº [001834/23-00.199](#), ministrado pelo CNJ, e "Capacitação em Gestão de Riscos", Processo nº 010036/23-00.147, realizado pelo TRE/CE.

1.2. Este Documento será revisado a cada dois anos, com o intuito de adaptar a ferramenta de monitoramento à realidade administrativa vigente e à Política de Riscos baseada em indicadores, quando ela for implementada na JM.U.

1.3. Desse modo, esta primeira edição foi produzida para embasar a atuação na 2ª linha especificamente, fortalecendo-a, visto que, até março de 2023, a ASCOI/SEINC acumulava as competências da 1ª e 2ª linhas em relação à análise da solicitação do reequilíbrio econômico-financeiro;

1.4. A meta para as próximas edições é envolver os demais atores na melhoria da metodologia criada (DIRAD, Foros e Auditorias). Mas, sempre lembrando que, como em toda mudança de paradigma administrativo, é necessário respeitar os limites de atuação e trabalhar com cautela, a fim de propiciar o desenvolvimento gradual e consistente do projeto.

1.5. Nesse sentido, esta estratégia, em sua primeira versão, possui o caráter educativo, com o objetivo de disseminar boas práticas de gestão e fomentar a cultura administrativa pautada em riscos.

2. De acordo com a ISO [10006](#):2006, o termo "projeto" significa um "processo único, consistindo de um grupo de atividades coordenadas e controladas com datas para início e término, empreendido para alcance de um objetivo conforme requisitos específicos, incluindo limitações de tempo, custo e recursos". Já, para o PMBOK (2013), projeto é "um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo", que, nesse caso, está especificado no objetivo estabelecido no item 1. acima.

3. Entendendo que a adoção de um novo fluxograma requer monitoramento e ajustes constantes, com o intuito de mitigar possíveis riscos inerentes à atividade e à adoção da nova metodologia de trabalho, faz-se necessário que a ASCOI/SEINC, como integrante da 2ª linha de atuação, crie parâmetros que possibilitem a gestão e o acompanhamento do amadurecimento técnico e operacional da atividade, considerando a complexidade do tema, os atores envolvidos e a adoção das três linhas de atuação pela Gestão de Governança do STM, como norte estratégico.

4. A ISO [31000](#):2018 traz como escopo do processo de gestão de riscos os seguintes elementos:



5. Importante considerar que a ASCOI/SEINC atua como parte estratégica do Sistema de Governança, auxiliando a Alta Administração no atingimento de seus propósitos. Nesse sentido, o desenvolvimento deste Monitoramento relaciona-se de forma direta com os objetivos estratégicos nº 3 e nº 6 do [Planejamento Estratégico da JMU - 2021 a 2026](#), representados abaixo:

Justiça Militar da União - Planejamento Estratégico - 2021 a 2026		
Objetivos Estratégicos	Objetivo nº 3	• Ampliar o Alcance dos Mecanismos de Governança Institucional com foco em riscos, sinergia e resultados.
		Objetivo que visa ao aperfeiçoamento dos mecanismos e sistemas dedicados a gestão dos resultados Institucionais. Inclui as metodologias, ações, sistemas e ritos, ligados [...] atividades de controle interno da gestão e demais temas correlatos.
	Objetivo nº 6	• Ampliar a eficiência e a eficácia do suporte logístico de bens e serviços.
		Objetivo que busca o ganho de celeridade e de qualidade nas atividades relacionadas às aquisições de bens, bem como à contratação e ao gerenciamento de serviços para suporte ao adequado funcionamento da JMU.

Fonte: JMU

5.1. Segundo a ISO/IEC [38500](#):2018, a Governança da Administração Pública envolve três funções básicas:

- **Avaliar** o ambiente, os cenários, o desempenho e os resultados atuais e futuros;
- **Direcionar** e orientar a preparação de planos alinhados aos objetivos organizacionais;
- **Monitorar** os resultados e o desempenho das ações estabelecidas e as expectativas das partes interessadas.

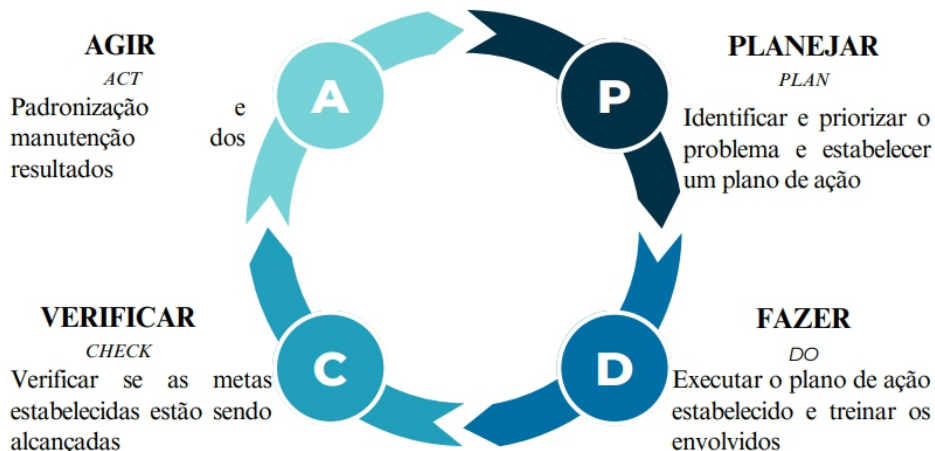
5.2 Enquanto a gestão é inerente e integrada aos processos organizacionais, sendo responsável pelo planejamento, execução, controle, ação, enfim, pelo manejo dos recursos e poderes colocados à disposição de órgãos e entidades para a consecução de seus objetivos, a governança provê direcionamento, monitora, supervisiona e avalia a atuação da gestão, com vistas ao atendimento das necessidades e das expectativas dos cidadãos e das demais partes interessadas ([TCU, 2014](#)).



Fonte: TCU, 2014 - Referencial Básico de Governança

5.3. Assim, o processo de melhoria e de readequação do fluxo da atividade de análise de solicitação do reequilíbrio econômico-financeiro vem sendo desenvolvido com base no CICLO PDCA, representado pela figura em verde acima (planejar, executar, controlar e agir) e pela imagem constante no subitem 5.3.1., abaixo.

5.3.1. Segundo Vieira Filho (2010), o PDCA é um método que gerencia as tomadas de decisões de forma a aperfeiçoar as atividades de uma organização. É, também, muito explorado na busca do aprimoramento da performance. Isso faz com que o PDCA seja muito importante e contribua, significativamente, para a obtenção de melhores resultados. Logo, por meio dessa ferramenta, é possível instituir um processo sistêmico que permite identificar e otimizar o desempenho de uma atividade ou de um processo, quando esses não satisfazem os objetivos estabelecidos. Tendo essa premissa como norte, várias ações foram desenvolvidas com o intuito de mitigar possíveis riscos inerentes à descentralização da referida atividade, conforme o Infográfico [3236082](#).



Fonte: Elaborado pelo autor

6. Deve-se considerar, ainda, que esta ASCOI/SEINC atua de forma estratégica, a fim de atender aos ditames legais da [NLLC](#), cujo teor delega ao Controle Interno, 2ª linha, o papel de auxiliar a 1ª linha na execução de atividades e procedimentos, *in verbis*:

[...]

Art. 8º - § 3º As regras relativas à atuação do agente de contratação e da equipe de apoio, ao funcionamento da comissão de contratação e à atuação de fiscais e gestores de contratos de que trata esta Lei serão estabelecidas em regulamento, e deverá ser prevista a possibilidade de eles contarem com o **apoio dos órgãos de assessoramento jurídico e de controle interno** para o desempenho das funções essenciais à execução do disposto nesta Lei.

[...]

Art. 117º - § 3º **O fiscal do contrato será auxiliado** pelos órgãos de assessoramento jurídico e de **controle interno da Administração, que deverão dirimir dúvidas e subsidiá-lo com informações relevantes para prevenir riscos na execução contratual.**

[...]

Art. 169. As contratações públicas deverão submeter-se a **práticas contínuas e permanentes de gestão de riscos e de controle preventivo**, inclusive mediante adoção de recursos de tecnologia da informação, e, além de estar subordinadas ao controle social, sujeitar-se-ão às seguintes linhas de defesa:

I - primeira linha de defesa, integrada por servidores e empregados públicos, agentes de licitação e autoridades que atuam na estrutura de governança do órgão ou entidade;

II - **segunda linha de defesa, integrada pelas unidades de assessoramento jurídico e de controle interno do próprio órgão ou entidade;** (Grifos nossos)

[...]

7. Logo, antes de definirmos a métrica de acompanhamento a ser adotada, é importante detalharmos o percurso metodológico de construção do Projeto, tendo como base as fases elencadas no item 4. desta Estratégia.

ANÁLISE DE CENÁRIO

8. A análise de cenário auxilia no **direcionamento e precisão** do planejamento, sendo elemento fundamental na elaboração de intervenções e melhorias de procedimentos e processos. Dessa forma, uma ampla análise do ambiente corporativo irá resultar na criação ou na adaptação de novas estratégias ou planos de ação para minimizar os riscos e maximizar as oportunidades e as chances de sucesso da organização.

8.1. Nesse sentido, faz-se necessário:

- identificar o escopo da atividade;
- analisar os ambientes interno e externo, aos quais a atividade está submetida;
- analisar o contexto em que a atividade estava inserida antes das adaptações realizadas pela ASCOI/SEINC.

DIAGRAMA DE ESCOPO				
MACROPROCESSO	Licitações e Contratos			
PROCESSO	Gestão de Contratos de Terceirização			
ATIVIDADE	Análise da Solicitação do Reequilíbrio Econômico-Financeiro			
Objetivo	Executores	Reguladores	Indicadores	Sistemas
Restabelecer o equilíbrio da equação financeira da relação entre a Administração e a Contratada	Fiscais e Gestores do contrato	Lei nº 8.666/1993, Lei nº 14.133/2021, IN nº 5/2017, ACT/CCT, OCIs, Pareceres ASLIC, Manual de Gestão e Fiscalização de Contratos, Acórdãos TCU	Nível de Compliance Operacional (NCO) e o Nível de Caracterização do Risco (NCR)	SEI, e-mail e Google Meet
Evento Inicial	Solicitação de reequilíbrio			
Interfaces de Entrada	Empresa contratada	Equipe de fiscalização	ASCOI/SEINC	ASLIC
Principais Entradas	Ofício		PCFP e demais documentações	
Principais Etapas	Analisar a solicitação	Aditivar o contrato	Comunicar a empresa	Analisar o nível de compliance operacional
Principais Saídas	Parecer Conclusivo	TA/Apostila	Parecer de Compliance Operacional	

Fonte: Elaborado pelo autor

CONTEXTO ANTERIOR À APLICAÇÃO DO NOVO FLUXO

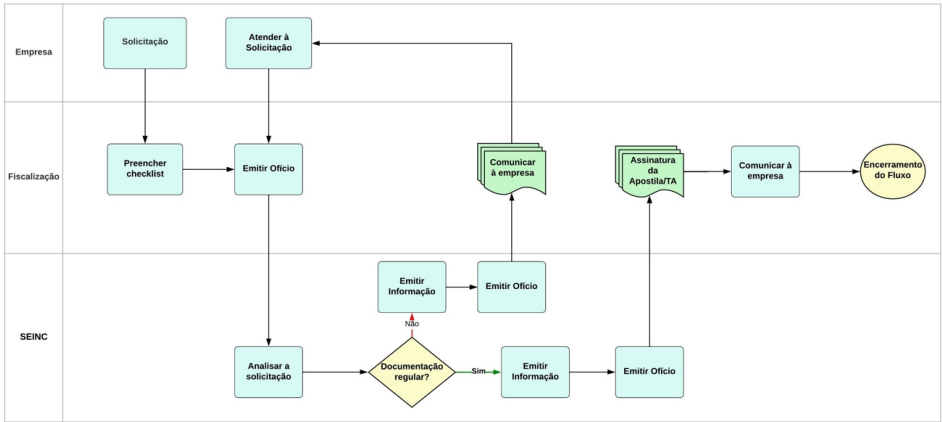
9. O [Ato Normativo STM nº 540](#), de 22 de fevereiro de 2022, o qual altera o Manual de Organização do STM, e a [Resolução nº 309](#), expedida pelo CNJ, em 11 de março de 2020, que estabelece as Diretrizes Técnicas das Atividades de Auditoria Interna Governamental do Poder Judiciário – DIRAUD-Jud. e dá outras

providências, trouxeram uma nova perspectiva sobre a importância da Unidade de Controle Interno como mecanismo de governança, ressaltando o papel estratégico dessa Unidade para a efetividade das ações estabelecidas pela Alta Administração.

10. A reestruturação administrativa, efetivada a partir do [Ato Normativo STM nº 540/2022](#), culminou com a criação da ASCOI/SEINC e definiu o modelo das três linhas como direcionador da política de Governança da JMU. Forçou, ainda, a atualização do arcabouço técnico/operacional da ASCOI/SEINC de acordo com o viés de 2ª linha. Assim, foram iniciados os estudos para implementar uma gestão de melhorias nas atividades que estavam sob a responsabilidade desta Unidade, dentre elas, a análise da solicitação do reequilíbrio econômico-financeiro.

11. Dessa forma, várias ações foram realizadas, conforme o Infográfico [3236082](#), para que a aplicação de uma nova metodologia fosse possível. Porém, antes de adentrar na nova dinâmica de trabalho, é pertinente a análise do contexto que serviu de fundamento à reestruturação.

12. Abaixo, verifica-se o Fluxograma [3179927](#), que apresenta o procedimento realizado por esta Unidade de Controle Interno até 13/3/2023, data da aplicação do novo Fluxograma [3179928](#):



Fonte: Elaborado pelo autor

12.1. Analisando o fluxograma acima, percebe-se que, apesar de ser reponsabilidade da equipe de fiscalização a análise da solicitação do reequilíbrio econômico-financeiro, todo o processo de análise crítica da atividade estava sob a responsabilidade da ASCOI/SEINC, 2ª linha. Logo, a equipe de fiscalização, 1ª linha, executava tarefas de simples formalização. Sendo assim, indicam-se as seguintes constatações em relação à equipe de fiscalização, considerando a referida atividade:

- nível técnico insatisfatório em relação ao pleito da empresa;
- dependência de direcionamento do Controle Interno, 2ª linha, para a execução rotineira da atividade;
- baixo nível de maturidade operacional e de gestão;
- análise crítica superficial.

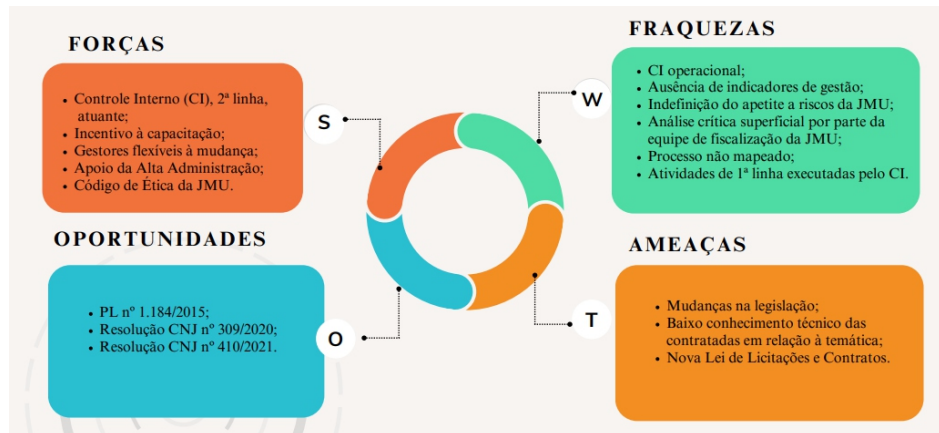
12.2. Em relação à Unidade de Controle Interno, 2ª linha:

- atuação predominantemente operacional;
- ausência de olhares sistêmico e estratégico;
- visão paternalista e não focada em riscos;
- atuação em 2ª linha de forma embrionária;
- ausência de indicadores de gestão.

MATRIZ SWOT

13. A análise SWOT é uma ferramenta utilizada para diagnóstico de cenário, sendo muito empregada no planejamento estratégico. Por meio dela é possível ter clareza sobre os pontos fortes e fracos de uma organização, projeto, processo ou procedimento, além de evidenciar fraquezas e ameaças que possibilitarão a adoção de medidas corretivas e preventivas (SILVEIRA, 2001).

13.1. Tendo como referência os apontamentos realizados acima, constata-se (Análise SWOT [3236095](#)):



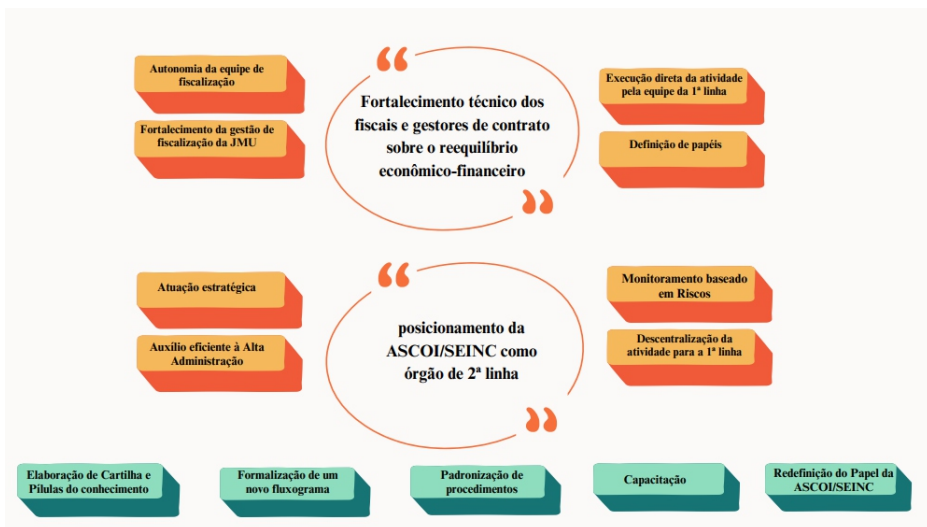
Fonte: Elaborado pelo autor

13.2. Assim, considerando a análise do ambiente em que a atividade estava inserida, foi possível elencar como pontos críticos, a serem considerados na elaboração da nova metodologia de trabalho:

- o fortalecimento técnico dos fiscais e gestores de contratos sobre o reequilíbrio econômico-financeiro; e
- o posicionamento da ASCOI/SEINC como Unidade de 2ª linha.

14. Esses dois pontos foram priorizados a partir da utilização dos conceitos e da filosofia da Matriz GUT. Héris et al (2013, p.23) afirma que essa ferramenta responde racionalmente às questões “o que devemos fazer primeiro?”, e “por onde devemos começar?”. Assim, da análise simples de causa e de efeito foi possível perceber que esses dois pontos podem atuar como catalizadores das principais forças elencadas na análise SWOT.

14.1. Dessa forma, como eles agem como catalizadores das forças, potencializam o processo de minimização do impacto ou eliminam as fraquezas, segundo a figura abaixo (Mapa Mental - Pontos Críticos [3236074](#)):



Fonte: Elaborado pelo autor

15. Assim, conforme relatado no item 11., várias ações vêm sendo desenvolvidas com o intuito de propiciar o fortalecimento técnico dos fiscais e dos gestores de contrato sobre o reequilíbrio econômico-financeiro e o posicionamento da ASCOI/SEINC como Unidade de 2ª linha.

NOVA METODOLOGIA DE TRABALHO

16. Logo, tornou-se imperativa a necessidade de realizar ajustes no fluxo da atividade com o **intuito de fortalecer o Sistema de governança das contratações da JMU, por meio do posicionamento adequado de cada ator do processo, tendo como objetivo específico desenvolver a análise crítica da equipe de fiscalização em relação à referida atividade.** Chegando a essa linha de raciocínio, é viável elencar os possíveis riscos que a Administração estaria sujeita se nada tivesse sido feito:

CONTROLE E MONITORAMENTO

18. A adoção de uma nova metodologia de trabalho requer olhares analítico e sistêmico, que propiciem tomadas de decisões rápidas e seguras, que minimizem o impacto da ocorrência de riscos inerentes à atividade e que são potencializadas pela aplicação de um novo fluxograma.

19. Segundo Pironti e Silva (2019), gerenciar riscos é a capacidade de uma organização de controlar "incertezas", seja ela positiva ou negativa. É a habilidade de antecipar os eventos incertos, porém previsíveis. Já para o TCU (2020), a gestão de riscos é o instrumento para aumentar o grau de certeza na consecução dos objetivos, o que tem impacto direto na eficiência, por meio da adoção de controles internos, concebidos e implementados pelo próprio gestor. Assim, é possível afirmar que a responsabilidade pelo levantamento e gestão dos riscos da atividade é do gestor técnico executor da atividade, 1ª linha.

19.1. A gestão de riscos fornece uma estrutura para que as organizações possam lidar com as incertezas e reagir a elas, aumentando a probabilidade e o impacto de eventos positivos e mitigando a ocorrência dos negativos, seja nos projetos ou nos processos (HOPKIN, 2018; PMI, 2013), segundo o item 4. deste Documento.

19.2. Por esse motivo, foram percorridas todas as fases de análise acima, refletindo sobre as interfaces que impactam direta ou indiretamente a atividade, com o intuito de propiciar o conhecimento, com propriedade, do cenário complexo, ao qual a análise de solicitação do reequilíbrio econômico-financeiro está inserida.

20. É importante ressaltar que o **objetivo** desse Monitoramento está relacionado com os **riscos inerentes à aplicação do novo fluxo da atividade de análise de solicitação do reequilíbrio econômico-financeiro**, sendo de suma importância ressaltar que:

- não é competência regimental direta da ASCOI/SEINC a gestão de riscos na JMU;
- não há na JMU definição sobre apetite a riscos;

- este Trabalho não tem como finalidade inicial o mapeamento da atividade de análise de solicitação do reequilíbrio econômico-financeiro.

IDENTIFICAÇÃO, ANÁLISE, AVALIAÇÃO
E TRATAMENTO DO RISCO

21. Tendo como referência o exposto acima, e a necessidade de garantir o amadurecimento do novo fluxograma atrelado à manutenção de eficiência na execução da atividade, a equipe da ASCOI/SEINC, por meio de um processo de análise crítica do cenário em que a atividade está inserida, e considerando o histórico de análises realizadas, destacou como risco prioritário a ser mitigado, controlado, **o risco de superfaturamento, dentre os demais riscos apontados no item 16. deste Documento:**

REGISTRO DE RISCO	
MACROPROCESSO	Licitações e Contratos
PROCESSO	Gestão de Contratos de Terceirização
ATIVIDADE	Análise da Solicitação do Reequilíbrio Econômico-Financeiro
RESPONSÁVEL PELO MONITORAMENTO	ASCOI/SEINC
RISCO: SUPERFATURAMENTO	

Fonte: Elaborado pelo autor

21.1. Segundo o [Jusbrasil](#), superfaturamento ocorre na fase de execução do contrato, como medição de quantidades superiores às efetivamente executadas ou fornecidas, deficiência na execução de obras ou serviços de engenharia gerando redução da qualidade, vida útil ou segurança, alterações contratuais que causem desequilíbrio em favor do contratado. (JUSBRASIL,2019)

21.1.1. O art. 6º, LVII da [Lei nº 14.133/2021](#), define superfaturamento como:

[...]

LVII - superfaturamento: dano provocado ao patrimônio da Administração, caracterizado, entre outras situações, por:

a) medição de quantidades superiores às efetivamente executadas ou fornecidas;

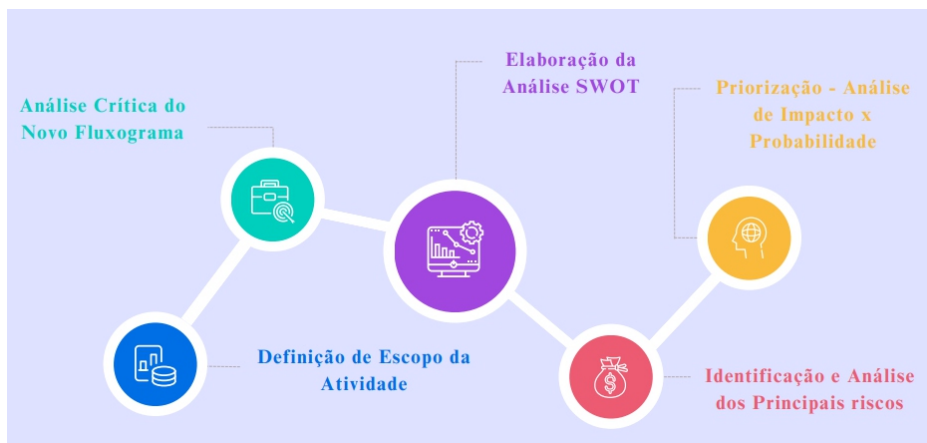
b) deficiência na execução de obras e de serviços de engenharia que resulte em diminuição da sua qualidade, vida útil ou segurança;

c) alterações no orçamento de obras e de serviços de engenharia que causem desequilíbrio econômico-financeiro do contrato em favor do contratado;

d) outras alterações de cláusulas financeiras que gerem recebimentos contratuais antecipados, distorção do cronograma físico-financeiro, prorrogação injustificada do prazo contratual com custos adicionais para a Administração ou reajuste irregular de preços; (Grifo nosso)

[...] (BRASIL, 2021)

21.2. Para chegar a esse posicionamento, a equipe da ASCOI/SEINC realizou duas reuniões virtuais, que percorreram o Fluxo [3229932](#) abaixo:



Fonte: Elaborado pelo autor

22. A equipe da ASCOI/SEINC considerou que o principal risco envolvido na atividade de reequilíbrio econômico-financeiro está, justamente, relacionado ao superfaturamento, causado, muitas vezes, por uma análise crítica insuficiente.

Percebeu-se, ainda, que os esforços centrados por esta Unidade de Controle Interno estão vinculados ao risco supracitado. Assim, o monitoramento de efetividade da aplicação do novo Fluxograma [3179928](#) será medido e guiado por esse viés.

22.1. Logo, a escolha do risco de superfaturamento ocorreu a partir da análise do impacto e da probabilidade de ocorrência desse evento, conforme detalhado nos tópicos abaixo.

23. Reforça-se que a equipe da ASCOI/SEINC não está implementando o processo de gestão de riscos da atividade de forma global. Igualmente, para que fosse possível realizar esse mapeamento, haveria a necessidade de reunir todos os atores envolvidos nesse processo, bem como definir o apetite a riscos da JMU. **Primeiramente, é pertinente garantir o sucesso da descentralização da atividade, ou seja, fortalecer o aprimoramento técnico da equipe de fiscalização da JMU, sem que haja superfaturamento nas análises realizadas. A partir disso, poder-se-á elaborar um mapeamento de gestão dos demais riscos da atividade.**

24. Para Pironti e Silva (2019), após a identificação do risco, é necessário que a organização realize uma avaliação. Para isso, é preciso definir a escala de impacto e de probabilidade, que poderá ser qualitativa ou quantitativa.

24.1. Nesse caso, utilizar-se-á, a princípio, uma escala do tipo qualitativa:

ESCALA DE IMPACTO	
Nível de Impacto	Impacto Subjetivo
Muito Alto (5 pontos)	Compromete totalmente ou quase totalmente o atingimento do objetivo/resultado
Alto (4 pontos)	Compromete totalmente ou quase totalmente o atingimento do objetivo/resultado
Médio (3 pontos)	Compromete totalmente ou quase totalmente o atingimento do objetivo/resultado
Baixo (2 pontos)	Compromete em alguma medida o alcance do objetivo, mas não impede o alcance da maior parte do objetivo/resultado.
Muito Baixo (1 ponto)	Compromete em alguma medida o alcance do objetivo, mas não impede o alcance da maior parte do objetivo/resultado.

24.2. Além das escalas de impacto, para a classificação dos riscos, também é necessária a definição de escala de probabilidade, ou seja, a chance de o evento ocorrer (PIRONTI E SILVA, 2019):

ESCALA DE PROBABILIDADE	
Nível de Probabilidade	Probabilidade
Muito Alto (5 pontos)	Acima de 90%
Alto (4 pontos)	De 50,1% a 90%
Médio (3 pontos)	De 30,1% a 50%
Baixo (2 pontos)	De 5,1% a 30%
Muito Baixo (1 ponto)	Até 5%

Fonte: Pironti e Silva, 2019

24.3. A multiplicação entre os valores de probabilidade e de impacto irá definir o nível de risco processual, ou seja, o provável impacto nos objetivos do processo organizacional:

$NR = NP \times NI$, em que:

- NR = nível do risco;
- NP = nível de probabilidade do risco;
- NI = nível de impacto do risco.

CLASSIFICAÇÃO DO RISCO	
CLASSIFICAÇÃO	FAIXA
Risco Baixo (RB)	0 - 4,99
Risco Médio (RM)	5 - 11,99
Risco Alto (RA)	12 - 19,99
Risco Extremo (RE)	20 - 25

Fonte: CGU, 2021

24.4. A seguinte Matriz representa os possíveis resultados da combinação das escalas de probabilidade e de impacto:

IMPACTO	Muito Alto 5	5 RM	10 RM	15 RA	20 RE	25 RE
	Alto 4	4 RB	8 RM	12 RA	16 RA	20 RE
	Médio 3	3 RB	6 RM	9 RM	12 RA	15 RA
	Baixo 2	2 RB	4 RB	6 RM	8 RM	10 RM
	Muito Baixo 1	1 RB	2 RB	3 RB	4 RB	5 RM
		Muito Baixo 1	Baixa 2	Média 3	Alta 4	Muito Alta 5
PROBABILIDADE						

Fonte: CGU, 2021

24.5. Assim, considerando o contexto e o histórico da atividade, a equipe da ASCOI/SEINC definiu o nível de risco abaixo:

REGISTRO DE RISCO	
MACROPROCESSO	Licitações e Contratos
PROCESSO	Gestão de Contratos de Terceirização
ATIVIDADE	Análise da Solicitação do Reequilíbrio Econômico-Financeiro
RESPONSÁVEL PELO MONITORAMENTO	ASCOI/SEINC
RISCO: SUPERFATURAMENTO	
PROBABILIDADE	Alta - 4 Pontos
IMPACTO	Muito alto - 5 pontos
NÍVEL DO RISCO - IMPACTO X PROBABILIDADE	20 pontos

Fonte: Elaborado pelo autor

24.6. Logo, o evento SUPERFATURAMENTO possui a classificação de Risco Extremo - RE, conforme abaixo:

IMPACTO	Muito Alto 5	5 RM	10 RM	15 RA	20 RE	25 RE
	Alto 4	4 RB	8 RM	12 RA	16 RA	20 RE
	Médio 3	3 RB	6 RM	9 RM	12 RA	15 RA
	Baixo 2	2 RB	4 RB	6 RM	8 RM	10 RM
	Muito Baixo 1	1 RB	2 RB	3 RB	4 RB	5 RM
		Muito Baixa 1	Baixa 2	Média 3	Alta 4	Muito Alta 5
PROBABILIDADE						

FONTE: CGU, 2021 - Modificado

24.7. De acordo com a classificação de RE desse evento (superfaturamento) e o dever da Administração de geri-lo, a resposta a ser dada a essa classificação deve guardar correspondência com a gravidade de uma possível materialização do risco em tela:

ATITUDE PERANTE O RISCO PARA CADA CLASSIFICAÇÃO		
Classificação	Ação necessária	Exceção
Risco Baixo	Nível de risco dentro do apetite a risco, mas é possível que existam oportunidades de maior retorno que podem ser exploradas assumindo-se mais riscos, avaliando a relação custo x benefício, como diminuir o nível de controles.	Caso o risco seja priorizado para implementação de medidas de tratamento, essa priorização deve ser justificada pela unidade e aprovada pelo seu dirigente máximo.
Risco Médio	Nível de risco dentro do apetite a risco. Geralmente nenhuma medida especial é necessária, porém requer atividades de monitoramento específicas e atenção da unidade na manutenção de respostas e controles para manter o risco nesse nível, ou reduzi-lo sem custos adicionais.	Caso o risco seja priorizado para implementação de medidas de tratamento, essa priorização deve ser justificada pela unidade e aprovada pelo seu dirigente máximo.
Risco Alto	Nível de risco além do apetite a risco. Qualquer risco nesse nível deve ser comunicado ao dirigente máximo da unidade e ter uma ação tomada em período determinado. Postergação de medidas só com autorização do dirigente máximo da unidade.	Caso o risco não seja priorizado para implementação de medidas de tratamento, a não priorização deve ser justificada pela unidade e aprovada pelo seu dirigente máximo.
Risco Extremo	Nível de risco muito além do apetite a risco. Qualquer risco nesse nível deve ser objeto de Avaliação Estratégica, comunicado ao Comitê de Gestão Estratégica e ao dirigente máximo da unidade e ter uma resposta imediata. Postergação de medidas só com autorização do Comitê de Gestão Estratégica.	Caso o risco não seja priorizado para implementação de medidas de tratamento, a não priorização deve ser justificada pela unidade e aprovada pelo seu dirigente máximo e pelo Comitê de Gestão Estratégica.

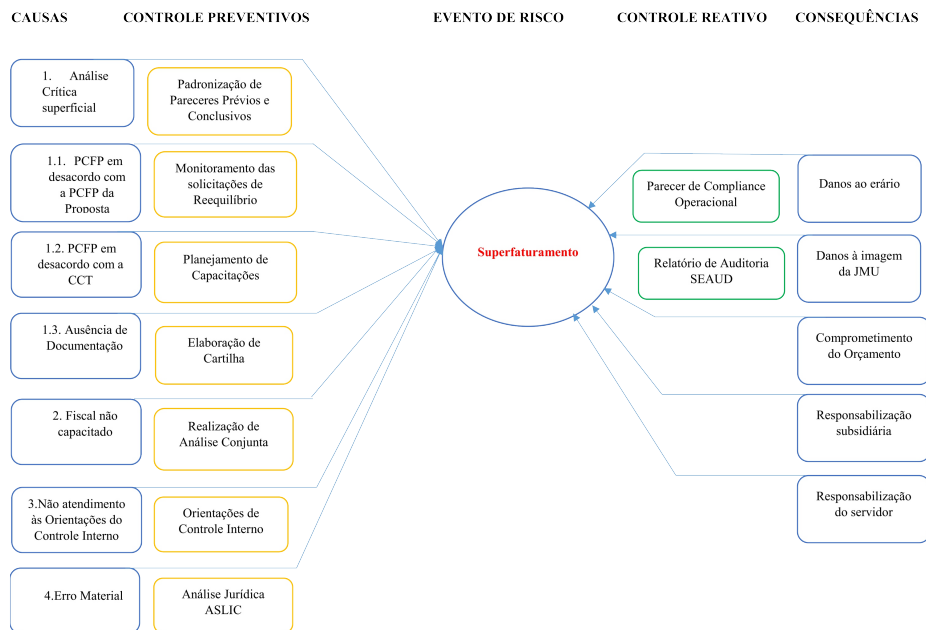
Fonte: TCU, 2020

25. Assim, para que ações efetivas sejam tomadas, é necessária uma análise mais detalhada sobre o evento de risco, definindo as principais causas e consequências que se relacionam com ele.

26. A metodologia utilizada no diagrama *Bow-tie*, com o formato de uma gravata borboleta, cujo nome advém da Língua Inglesa, oferece uma boa visão geral de um cenário de evento adverso. Portanto, em um diagrama *Bow-tie* completo é possível representar todos os cenários possíveis, com todos os caminhos e barreiras identificados (ABDI et al., 2016).

26.1. Esse instrumento envolve a identificação sistemática de perigos e de efeitos, a avaliação dos riscos associados e a especificação das medidas de controle e de recuperação, as quais devem ser implementadas e mantidas (AFEFY, 2015). Segundo Borges (2018), as barreiras – foco da abordagem *Bow-tie* – existem para proteger o sistema das ameaças, ou seja, para tentar impedir que as causas disparem o evento principal ou, se o evento principal ocorrer, evitar as consequências ou mitigar seus impactos (CHAPMAN, 2016).

26.2. Por fim, a ferramenta *Bow-tie* pode ser entendida, também, como um meio de comunicação, trazendo clareza sobre as interfaces que se relacionam com o risco, auxiliando os atores que, direta ou indiretamente, lidam com o projeto/processo/atividade. Nesse sentido, no seguinte Anexo *Bow-tie* [3236104](#), o evento de risco superfaturamento está relacionado com as causas, consequências e controles preventivos/reativos, identificados pela equipe da ASCOI/SEINC:



Fonte: Elaborado pelo autor

26.2.1. Dessa forma, verifica-se o encadeamento dos fatores componentes do risco de superfaturamento. Logo, é imperativo que a atividade seja constantemente monitorada por meio de indicadores que possibilitem uma análise clara dos efeitos que os controles criados exercerão sobre o risco.

26.2.2. Salienta-se que os referidos controles foram implementados no dia 13/3/2023. Logo, no momento, há a impossibilidade de a ASCOI/SEINC emitir uma análise fundamentada sobre a eficiência/efetividade desses instrumentos.

26.2.3. Entretanto, ao final deste Exercício, será possível a realização da análise de efetividade dos controles criados mediante a emissão de um Relatório Situacional pela ASCOI/SEINC. Desse modo, o NR poderá sofrer ajustes em relação à respectiva mensuração, a depender do nível de efetividade apresentado, conforme a Escala abaixo:

Escala de avaliação preliminar dos <u>Controles</u> (desenho e implementação)				
Avaliação do Controle*	Situação do controle existente	Nível de Confiança nos controles (NC)	Risco de Controle (RC), ou seja, 1 - NC	Tipo de Teste
Inexistente	Controle não existe, não funciona ou não está implementado.	Nenhum nível de confiança. Considerando RI igual a 1,00 e NC igual a zero, temos 1,00 - 0.	1,00	Testes substantivos
Fraco	Controle não institucionalizado; está na esfera de conhecimento pessoal dos operadores do processo; em geral realizado de maneira manual.	Nível de Confiança de 20%. Os controles são capazes de mitigar 20% dos eventos. Risco de controle = 1,00 - 0,20.	0,80	+ Testes substantivos
Mediano	Controle razoavelmente institucionalizado, mas pode falhar por não contemplar todos os aspectos relevantes do risco ou porque seu desenho ou as ferramentas que o suportam não são adequados.	Nível de Confiança de 40%. Os controles são capazes de mitigar 40% dos eventos. Risco de controle = 1,00 - 0,40.	0,60	Testes substantivos/Testes de Controles
Satisfatório	Controle institucionalizado e embora passível de aperfeiçoamento, é sustentado por ferramentas adequadas e mitiga o risco razoavelmente.	Nível de Confiança de 60%. Os controles são capazes de mitigar 60% dos eventos. Risco de controle = 1,00 - 0,60.	0,40	+ Testes de controle
Forte	Controle institucionalizado e sustentado por ferramentas adequadas, podendo ser considerado em um nível de "melhor prática"; mitiga o risco em todos os aspectos relevantes.	Nível de Confiança de 80%. Os controles são capazes de mitigar 80% dos eventos. Risco de controle = 1,00 - 0,80.	0,20	+ Testes de controle

Fonte: CGU

MONITORAMENTO

27. Segundo Albertin e Guertzenstein (2018), monitoramento é uma atividade de controle voltado ao acompanhamento da evolução de atividades e processos por meio da medição, buscando verificar eventuais desvios em relação ao planejado e ensejando ações corretivas e preventivas (medir + ação). Assim, como forma de trazer previsibilidade e análise consistente em relação à efetividade da aplicação do novo fluxograma, faz-se necessário o estabelecimento de indicadores que propiciem clareza em relação ao gerenciamento do risco levantado. Para Júnior e Scucuglia (2011), o estabelecimento de indicadores é importante por dois motivos:

- Permite a execução do gerenciamento quantitativo da performance de cada processo;
- Permite o estabelecimento de metas de melhoria que mensurem de forma objetiva a eficácia da execução de ações de melhoria nos processos.

27.1. Para esses autores, os indicadores são referências importantes para as decisões dos gestores dos processos sobre intervir (ou não) proativamente. São elementos essenciais para que a organização enxergue a existência de falhas.

27.2. Nesse sentido e considerando o nível de maturidade do processo e os apontamentos realizados no item 20., esta ASCOI/SEINC irá monitorar a aplicação do novo fluxograma da atividade de análise da solicitação do reequilíbrio econômico financeiro por meio dos indicadores:

- Nível de Compliance Operacional (NCO);
- Nível de Caracterização do Risco (NCR).

27.2.1. O NCO é um índice facilitador da classificação das Unidades, segundo o nível de conformidade legal e procedimental (conformidade de compliance operacional) das Auditorias, dos Foros e do STM, da seguinte forma:

Atividade	Análise da Solicitação do Reequilíbrio Econômico-Financeiro
Responsável pela atividade	1ª linha
Indicador	Nível de Compliance Operacional (NCO)
Justificativa	Manter o controle sobre os níveis de conformidade legal e procedimental
Periodicidade	Semestral
Intervalo	Anual
Regra de Cálculo	$NCO\% = (PC/TPE) \times 100 \times IC$, em que: • NCO = Nível de Compliance Operacional; • PC = Pareceres em Conformidade; • TPE = Total de Pareceres Emitidos; e • IC = Índice de Cautela, onde: • IC = 1, no caso de o fiscal não ter solicitado a Análise Conjunta; • IC = 1,5, no caso de o fiscal ter requerido a Análise Conjunta.
Meta	NCO% >60%
Responsável pelo Monitoramento	ASCOI/SEINC

Fonte: Elaborado pelo autor

27.2.1.1. A ponderação do IC será realizada de acordo com a decisão do fiscal/gestor do contrato sobre utilizar a expertise da equipe da ASCOI/SEINC mediante a Análise Conjunta, antes da emissão do termo aditivo/apostila. Assim, a não conformidade será minimizada, a depender da escolha feita pela fiscalização relativamente ao uso dessa ferramenta de treinamento em serviço.

27.2.1.2. Assim, se uma Unidade emitiu 10 (dez) Pareceres de Repactuação, sem o auxílio da equipe da ASCOI/SEINC, e desse total, 5 (cinco) tenham apresentado inconformidades, o cálculo do NCO será:

$$\bullet \text{ NCO\%} = (5/10) \times 100 \times 1 = 50\%$$

27.2.1.3. Se no caso hipotético acima, a Unidade tivesse solicitado o apoio da ASCOI/SEINC, o NCO seria:

$$\bullet \text{ NCO\%} = (5/10) \times 100 \times 1,5 = 75\%$$

27.2.1.4. A utilização do IC é um incentivo à solicitação da Análise Conjunta pelas Unidades de Primeira e Segunda Instâncias da JMU, cuja característica é a de um treinamento em serviço, que, além de mitigar o risco de superfaturamento, fortalece o objetivo específico de aprimoramento técnico da equipe de fiscalização da JMU. Assim, por entender que a Análise Conjunta possibilitará uma melhor adaptação técnica e operacional da equipe de fiscalização em relação à nova metodologia, esta ASCOI/SEINC optou pela aplicação desse índice que deve vigorar até o lançamento da segunda versão deste Documento.

27.2.2. O Nível de Caracterização do Risco (NCR) é um indicador usado para medir a ocorrência das principais causas que ensejam a materialização do risco de superfaturamento, constantes da Bow-tie, subitem 26.2. deste Documento. Com isso, as causas elencadas serão classificadas de acordo com o nível de criticidade, e receberão pontuações de 1 (um) a 5 (cinco), de acordo com as escalas definidas nos subitens 24.1. e 24.2. acima.

Atividade	Análise da Solicitação do Reequilíbrio Econômico-Financeiro
Responsável pela atividade	1ª linha
Indicador	Nível de Caracterização do Risco (NCR)
Justificativa	Controlar o nível de risco de superfaturamento a que as unidades estão sujeitas por meio do causas elencadas na Bow-tie 3243692, subitem 26.2. deste Documento.
Periodicidade	Trimestral
Intervalo	Anual
Regra de Cálculo	$NCR = SIC/IC$, em que: • NCR: Nível de Caracterização do Risco; • SIC: Somatório de Impacto das Causas; • IC: Índice de Cautela, onde: • $IC = 1$, no caso de o fiscal não ter solicitado a Análise Conjunta; • $IC = 1,5$, no caso de o fiscal ter requerido a Análise Conjunta.
Meta	$NCR < 15$
Responsável pelo Monitoramento	ASCOI/SEINC

Fonte: Elaborado pelo autor

27.2.2.1. As causas foram analisadas pela equipe da ASCOI/SEINC, conforme o impacto que geram na materialização do risco, consoante a Tabela abaixo:

REGISTRO DE CAUSAS	
CAUSAS	NÍVEL DE IMPACTO
1. Análise crítica superficial:	
1.1. Ausência de documentação;	3
1.2. PCFP em desacordo com a PCFP da Proposta;	5
1.3. PCFP em desacordo com a CCT.	5
2. Fiscal não capacitado (fiscal que não participou dos processos de capacitação oferecidos pelo STM relacionados à atividade).	4
3. Não atendimento às OCIs.	4
4. Erro material (links de documentações anexados no SEI incorretamente, erros de digitação e demais inconsistências que não trazem prejuízo direto para o resultado final da análise).	1

Fonte: Elaborado pelo autor

27.2.2.2. A cada emissão de Parecer de Análise de Compliance Operacional, a ASCOI/SEINC atualizará o Mapa de Registro de Causas da Unidade Administrativa respectiva com a devida pontuação e a soma total.

27.2.2.3. Ao final deste Exercício Financeiro, por ocasião da emissão do Relatório Situacional, a ASCOI/SEINC posicionará as Auditorias, os Foros e o STM, de acordo com o Mapa de Calor constante do subitem 24.6. deste Documento. Dessa forma, a Unidade que obtiver o somatório de 20 (vinte) pontos será alocada na zona vermelha - RE do Mapa de Riscos; a Unidade que apresentar o total de 5 pontos será alocada na zona amarela - RM e, assim, sucessivamente. Essa classificação não será amplamente divulgada e terá a finalidade de propiciar dados para que ações específicas sejam realizadas.

27.2.2.4. Igualmente, como no indicador anterior, será utilizado o IC. Logo, a Unidade que obtiver um somatório de 20 (vinte) pontos em uma verificação de Compliance Operacional, e houver solicitado a Análise Conjunta, terá a pontuação atualizada para 13,33 (treze inteiros e trinta e três centésimos) pontos.

27.2.2.5. Deve-se considerar que, em relação aos dois indicadores no caso da Análise Conjunta, a ASCOI/SEINC considerará como documento de medição os Pareceres de Análise **Prévia** do Reequilíbrio Econômico-Financeiro, sempre expedidos pelos fiscais/gestores. Assim, a ASCOI/SEINC, após a finalização da Análise Conjunta, emitirá no SEI um Parecer Circunstanciado de Compliance Operacional, com o registro dos principais achados, com a Tabela de Registro de Causas e com a inserção do devido histórico de pontuação da respectiva Unidade.

27.2.2.6. A tabela abaixo visa tornar mais claros alguns dos procedimentos a serem adotados por esta Assessoria:

1. Qual o documento de verificação que a ASCOI/SEINC considerará?	Parecer Conclusivo ou Parecer Prévio (no caso de análise conjunta) de exame da Repactuação/Reajuste ou Revisão.
1.1. Quem emite esse documento?	O fiscal/gestor do Contrato
2. Como ocorrerá a análise das inconsistências?	A ASCOI/SEINC verificará se a análise realizada pelo fiscal (seja conclusiva ou prévia) possui conformidades legal e procedimental, ou seja, se o fiscal constatou a ausência de documentação, erros formais, inconsistências na PCFP, entre outros.
2.1. Como será a comunicação desses apontamentos?	A ASCOI/SEINC emitirá um Parecer de Compliance Operacional no respectivo Processo, em que constará o detalhamento das inconsistências identificadas, se for o caso. Em se tratando de Parecer Prévio, a ASCOI/SEINC abordará, na reunião virtual, os achados pontuados no respectivo Parecer.
2.2. Se a Análise Conjunta resultar em demandas que não possibilitem a emissão do Parecer de Análise Conclusivo?	A ASCOI/SEINC expedirá o Parecer de Compliance Operacional sem a aplicação do IC. O fiscal/gestor do contrato deverá realizar os ajustes necessários e solicitar uma nova reunião com o Parecer Conclusivo já emitido, sem as assinaturas. Tendo sido verificada que as pendências apontadas, anteriormente, foram sanadas e não restando novas ocorrências, a ASCOI/SEINC atualizará o Mapa e aplicará o IC. Se as pendências não forem sanadas, o IC não deverá ser aplicado, mesmo que as pendências sejam regularizadas em outro momento. Se novas pendências forem encontradas, deverá ser registrada a pontuação 4, relativa à seguinte causa: análise crítica superficial.
3. Como ocorrerá a divulgação dos indicadores?	Inicialmente os indicadores possuem papel educativo e serão utilizados como informação estratégica na elaboração de novos controles e ações administrativas. A ASCOI/SEINC emitirá um Relatório Situacional, ao final do exercício financeiro, que deverá ser enviado ao Diretor-Geral desta Secretaria. Em momento oportuno, cada Unidade terá acesso ao seu desempenho por meio de reunião virtual, a ser realizada com a equipe da ASCOI/SEINC.
4. Como será realizada a pontuação da causa "Fiscal não capacitado"?	A ASCOI/SEINC solicitará à DIPES a lista dos fiscais/gestores de contrato que participaram das capacitações realizadas pelo STM relativas à atividade em questão. Ao final do exercício financeiro, a Unidade que tiver algum fiscal ou gestor de contrato que não tenha participado das capacitações, receberá pontuação 4. A ASCOI/SEINC emitirá um ofício-circular alertando sobre a importância de participação nas referidas capacitações.
5. E no caso dos Pareceres analisados, pela ASCOI/SEINC, antes do lançamento dessa estratégia? Como ficarão as identificações das irregularidades e a aplicação dos indicadores?	A ASCOI/SEINC realizará a emissão do Parecer de Compliance Operacional em relação a todos os contratos que tiveram análises realizadas no ano de 2023, independente de terem ocorrido em momento anterior ao lançamento desta estratégia.
6. No caso de a PCFP não ter sido enviada para análise de regularidade após a assinatura do contrato, qual o nível de impacto a ser considerado?	Considerando que a necessidade de envio da PCFP da Proposta para análise pela ASCOI/SEINC consta da OCI nº 2/2023 3205700, com o intuito de sanar possíveis inconsistências na fase inicial da execução do contrato, o não atendimento a esta OCI receberá a pontuação 4 (não atendimento às OCIs).

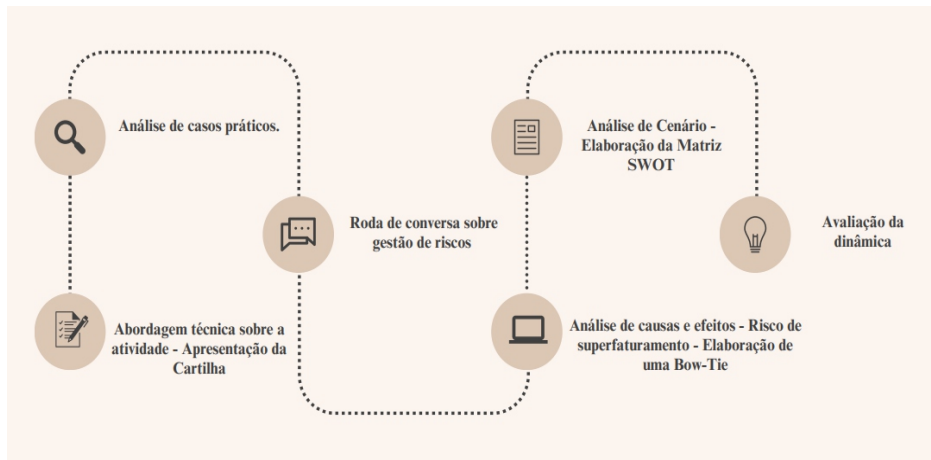
CONSIDERAÇÕES FINAIS

28. É importante considerar que a ASCOI/SEINC vem realizando estudos e implementando melhorias administrativas nas rotinas internas de trabalho com o propósito de aliar a eficiência administrativa da JMU às melhores práticas de gestão adotadas pelas Administrações Pública e Privada. Nesse sentido, os projetos desenvolvidos estão alicerçados em base teórica sólida e consistente, sendo realizados de forma gradual, considerando a complexidade dos temas, os atores envolvidos e a estrutura disponível (recursos humanos e financeiros).

28.1. A presente Estratégia decorre da Proposta SEINC nº [2335882](#), de 5 de novembro de 2021, que propôs uma reestruturação nas atuais atividades exercidas pela ASCOI/SEINC, cujo texto foi aprovado pelo Diretor-Geral da Secretaria do STM mediante o Despacho SEINC nº [2514926](#).

29. Ressalta-se que o teor deste Documento não substitui os controles administrativos que devem ser estabelecidos pela 1ª linha. A intenção da equipe da ASCOI/SEINC é possibilitar maior clareza e monitoramento das ações desenvolvidas por esta Justiça Especializada, especificamente, em relação à atividade de análise da solicitação do reequilíbrio econômico-financeiro, dando maior autonomia aos gestores nas tomadas de decisão, possibilitando, de forma direta e imediata, o redirecionamento de forças durante a fase de descentralização da atividade supracitada.

29.1. Nesse sentido, a ASCOI/SEINC por ocasião das visitas in loco, a serem realizadas entre os meses de agosto de 2023 a agosto de 2024, utilizará os recursos da metodologia ativa para auxiliar a equipe de fiscalização das Auditorias, Foros e do STM a realizarem a análise de cenário e a identificação de causas e efeitos, considerando a realidade de cada Unidade e o risco de superfaturamento, conforme o Fluxograma [3230549](#) abaixo:



Fonte: Elaborado pelo autor

29.1.1. O propósito deste trabalho é o de possibilitar uma reflexão pautada em riscos aos gestores da 1ª linha, ensejando, assim, a elaboração de controles internos administrativos por aquela linha de atuação. Os dados colhidos, por meio da aplicação dessa metodologia, serão compilados e utilizados na ocasião do lançamento da segunda edição deste Documento.

30. Deve-se considerar, ainda, que a criação da Unidade de Controle Interno, 2ª linha, e a reestruturação administrativa do STM baseada nas três linhas do *Institute of Internal Auditors* (IIA) são recentes. Além disso, a Política de Gestão de Riscos da JMU está em processo de revisão e de estruturação metodológica, não sendo de competência técnica da ASCOI/SEINC a implementação dessa temática. O papel da ASCOI/SEINC, nessa dinâmica inovadora, tem um caráter estratégico, agregando funções de gerenciamento de riscos, de conformidade e de integridade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABDI, Z. et al. Application of Bow-tie Methodology to Improve Patient Safety. International Journal of Health Care Quality Assurance, p. 425-440, 2016.

AFEFY, I. H. Hazard Analysis and Risk Assessments for Industrial Processes Using FMEA and Bow-Tie Methodologies. Korean Institute of Industrial Engineers, v. 14, p. 379-391, 2015, 4 ed.

ALBERTIN, Marcos; GUERTZENSTEIN, Viviane. Planejamento Avançado da Qualidade - Sistemas de Gestão, Técnicas e Ferramentas. 1 ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). ABNT NBR ISO 10006: Gestão da qualidade – Diretrizes para a qualidade no gerenciamento de projetos. Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: <https://dspace.stm.jus.br//handle/123456789/173554>.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). ABNT ISO/IEC 38500: Corporate Governance of Information Technology. 2018. Disponível em: <https://dspace.stm.jus.br//handle/123456789/60575>.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). ABNT NBR ISO 31000: Gestão de Riscos - Diretrizes. Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: <https://dspace.stm.jus.br//handle/123456789/173557>.

BORGES, Nathalia Ferreira. Proposta de ferramenta de risco aplicável em projetos que utilizam o Scrum. 2018. 70 f. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade de Brasília. Brasília (DF), 2018.

BRASIL. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Disponível em: Acesso em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2019-2022/2021/lei/l14133.htm

BRASIL. Controladoria-Geral da União. Metodologia de Gestão de Riscos. Brasília: CGU; 2021. Disponível em: https://www.gov.br/governodigital/pt-br/seguranca-e-protecao-de-dados/outros-documentos-externos/cgu_metodologia_gestao_riscos.pdf.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 309, de 29 de março de 2020. Aprova as Diretrizes Técnicas das Atividades de Auditoria Interna Governamental do Poder Judiciário – DIRAUD-Jud e dá outras providências. Disponível em:

<https://atos.cnj.jus.br/files/compilado192215202109296154bce76f8ce.pdf>.

BRASIL. Superior Tribunal Militar. Ato Normativo nº 540, de 22 de fevereiro de 2022. Dispõe sobre o Manual de Organização do Superior Tribunal Militar. Disponível em:

https://www2.stm.jus.br/sislegis/index.php/ctrl_publico_pdf/visualizar/30663-ATN-000540_22-02-2022_STM_1.pdf.

BRASIL. Superior Tribunal Militar. Resolução nº 289, de 16 de dezembro de 2020. Dispõe sobre o Planejamento Estratégico da Justiça Militar da União (PE-JMU) para o período 2021-2026 e dá outras providências. Disponível em:

https://www2.stm.jus.br/sislegis/index.php/ctrl_publico_pdf/visualizar/29031-RES-000289_16-12-2020_STM_0.pdf.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Manual de Gestão de Riscos do TCU. 2. ed. Brasília: TCU, 2020. Disponível em:

https://portal.tcu.gov.br/data/files/46/B3/C6/F4/97D647109EB62737F18818A8/M anual_gestao_riscos_TCU_2_edicao.pdf.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Referencial Básico de Governança. Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública. Brasília: TCU, 2014. Disponível em:

https://portal.tcu.gov.br/data/files/FA/B6/EA/85/1CD4671023455957E18818A8/R eferencial_basico_governanca_2_edicao.PDF

CASTRO, R. P. A.; GONÇALVES, F. S. P. Compliance e Gestão de Riscos nas Empresas Estatais. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2019.

CHAPMAN, R. J. Securing participation in project risk management through the use of visual aids – The Bow Tie Method. PM World Journal, vol. 5, 2016.

HÉKIS et al. Análise GUT e a gestão da informação para tomada de decisão em uma empresa de produtos orgânicos do Rio Grande do Norte. Disponível em:

<<https://ojs.unifor.br/tec/article/view/4485>. Acesso em 22 mai. 2023.

HOPKIN, P. Fundamentals of risk management: understanding, evaluating and implementing effective risk management. New York: Kogan Page Publishers, 2018.

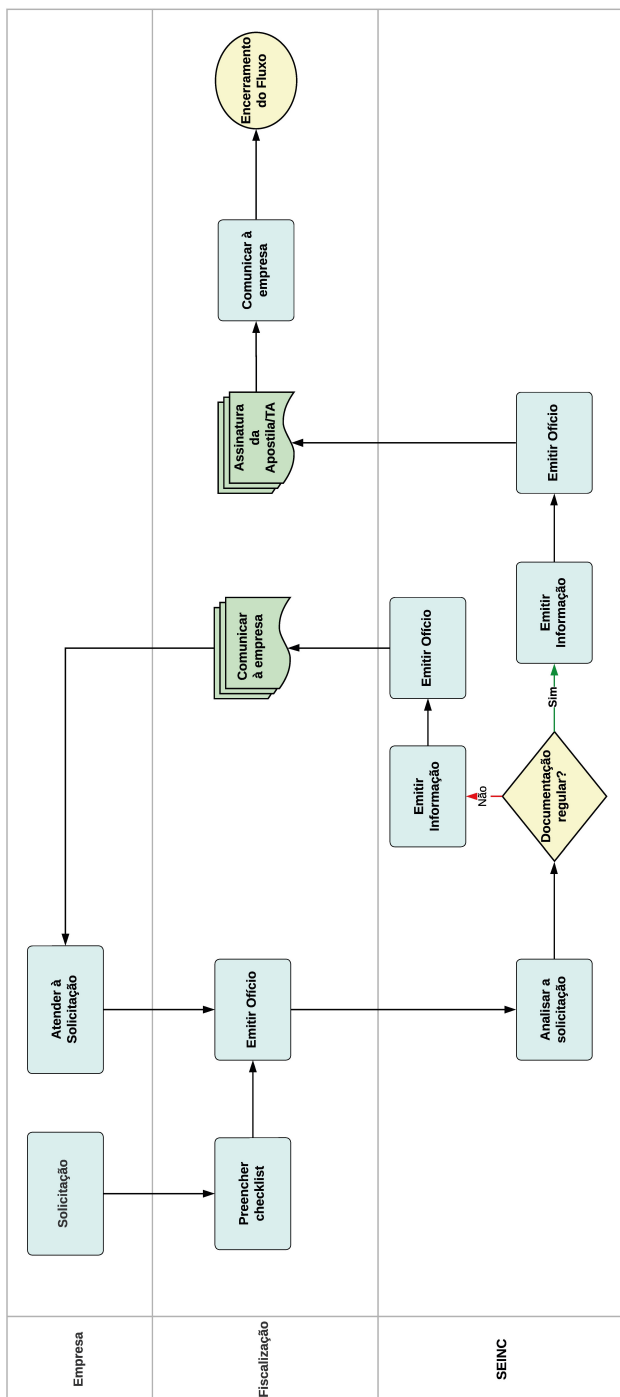
JÚNIOR, O. P.; SCUCUGLIA, Rafael. Mapeamento e Gestão por Processos- BPM. 1 ed. São Paulo: M. Books, 2011.

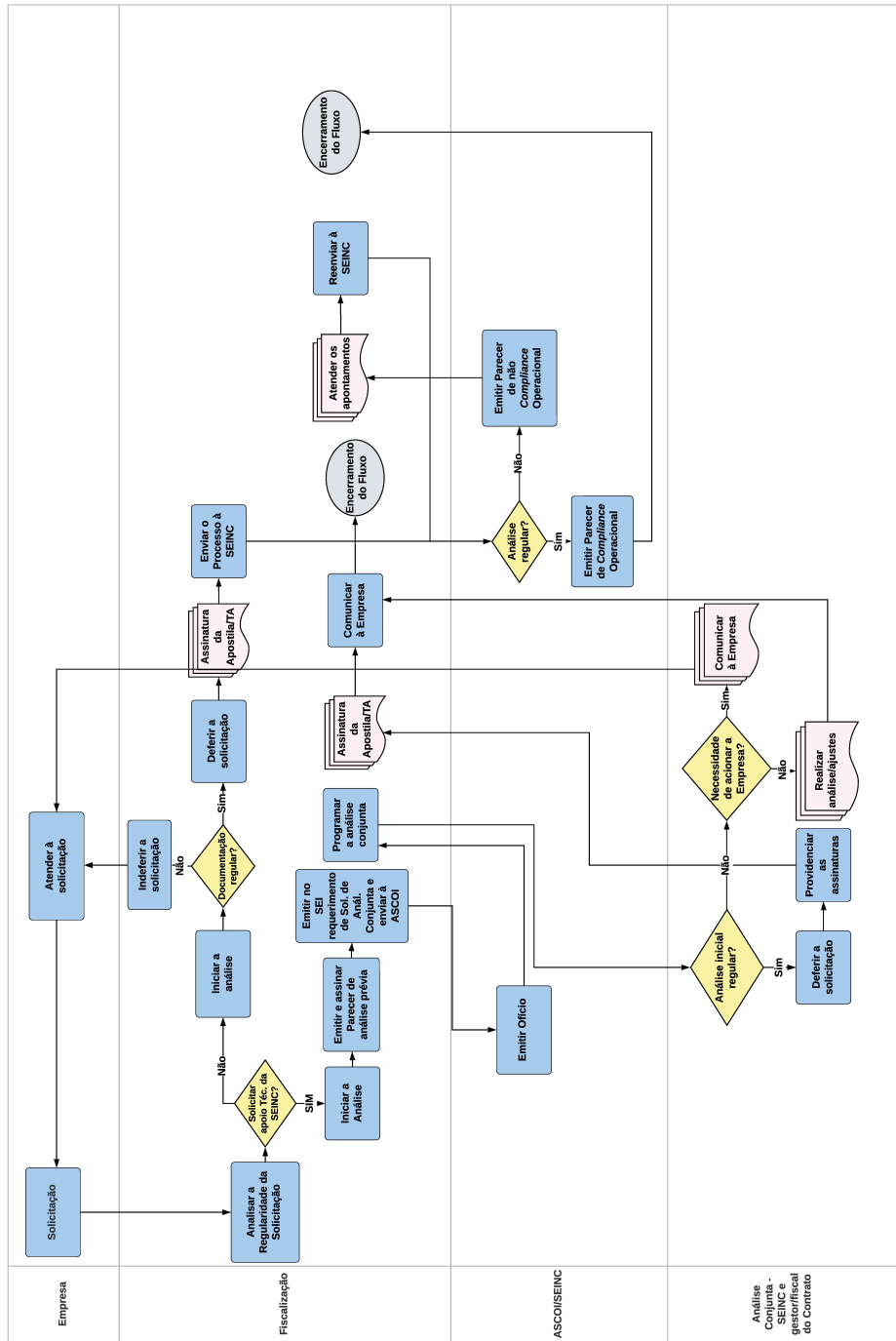
MIRANDA, Rodrigo F. A. Implementado a Gestão de Riscos no Setor Público. 2 ed. Belo Horizonte: Fórum - Conhecimento Jurídico, 2018.

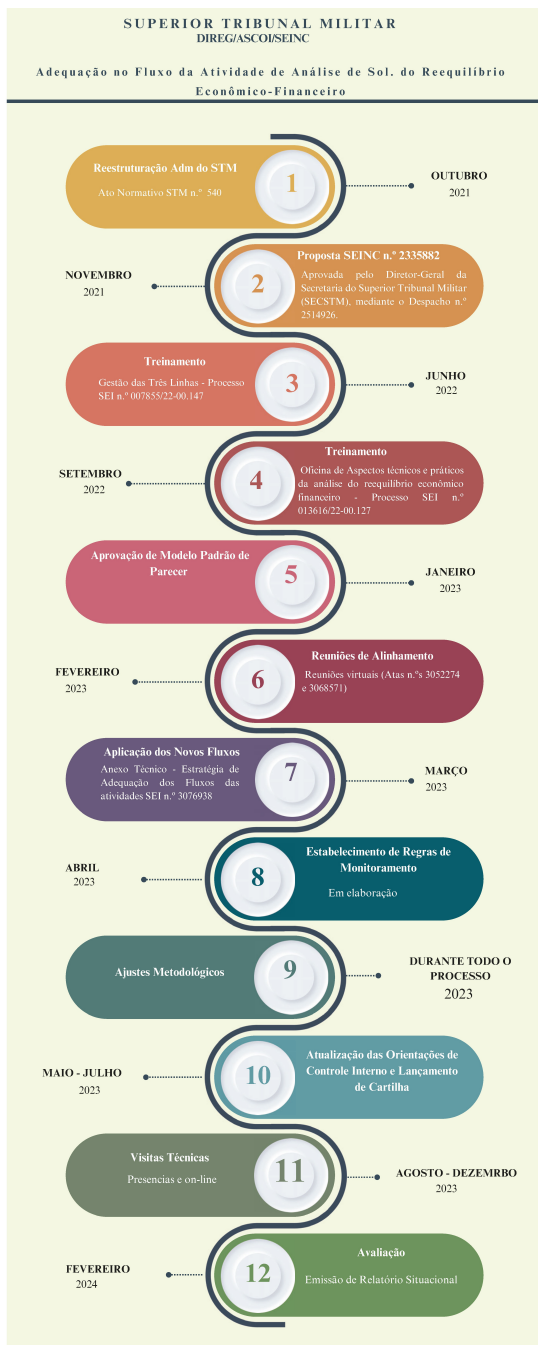
PMBOK. Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. Guia PMBOK®, 5. ed., v. 123, p. 25, 2013.

SILVEIRA, H. SWOT. IN: Inteligência Organizacional e Competitiva. Org. Kira Tarapanoff. Brasília: Editora. UNB, 2001.

VIEIRA FILHO, G. Gestão da Qualidade Total: Uma abordagem prática. 3.ed. Campinas: Alínea, 2010.







ANÁLISE SWOT

