

GESTÃO DE RISCOS E CONTINUIDADE DE NEGÓCIOS – TURMA 4

WILMAR BARROS DE CASTRO

GESTÃO DE RISCOS EM AQUISIÇÕES E CONTRATAÇÕES DE BENS E
SERVIÇOS NO SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA: RELATO DE CASO

Brasília/DF
Dezembro/2021

GESTÃO DE RISCOS E CONTINUIDADE DE NEGÓCIOS – TURMA 4

WILMAR BARROS DE CASTRO

GESTÃO DE RISCOS EM AQUISIÇÕES E CONTRATAÇÕES DE BENS E
SERVIÇOS NO SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA: RELATO DE CASO

Artigo científico apresentado como Trabalho de Conclusão de Curso de Pós-graduação em Gestão de Riscos e Continuidade de Negócios, para o Instituto Daryus de Ensino Superior Paulista, sob a orientação da Profa. Dra. Sandra Regina da Luz Inácio.

Brasília/DF
Dezembro/2021

GESTÃO DE RISCOS EM AQUISIÇÕES E CONTRATAÇÕES DE BENS E SERVIÇOS NO SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA: RELATO DE CASO

RESUMO

O objetivo deste artigo é apresentar a gestão de riscos em aquisições e contratações de bens e serviços no Superior Tribunal de Justiça. A metodologia utilizada é a abordagem qualitativa, bibliográfica, exploratória de natureza pura e utilizou como relato de caso o Superior Tribunal de Justiça. Os resultados encontrados destacam que, ao analisar as práticas de gestão de riscos definidas pelo Superior Tribunal de Justiça, identifica-se que os responsáveis pelas aquisições e contratações de bens e serviços deverão elaborar um planejamento de riscos que contemple todas as fases de planejamento da contratação, seleção do fornecedor e gestão contratual. Essa exigência consta no normativo para contratação e é condição para início desse processo junto à unidade de administração do Tribunal.

Palavras-Chave: Gestão de Riscos, Superior Tribunal de Justiça, Aquisições, Contratações.

RISK MANAGEMENT IN ACQUISITIONS AND CONTRACTING OF GOODS AND SERVICES IN THE SUPERIOR COURT OF JUSTICE: CASE REPORT

ABSTRACT

The purpose of this article is to present risk management in acquisition and contracting of goods and services at the Superior Court of Justice. The methodology used is a qualitative, bibliographical, exploratory approach of pure nature and used the Superior Court of Justice as a case report. The results found highlight that when analyzing the risk management practices defined by the Superior Court of Justice, it is identified that those responsible for the acquisition and contracting of goods and services should prepare a risk plan that covers all phases of contract planning, supplier selection and contractual management. This requirement is included in the contracting regulations and is a condition for starting this process with the Court's administration department.

Keywords: Risk Management, Superior Court of Justice, Acquisitions, Contracts

1. INTRODUÇÃO

A Constituição Federal de 1988 estabelece no *caput* do artigo 37 que a administração pública direta e indireta de qualquer dos poderes da União, dos estados, do Distrito Federal e dos municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Tendo em vista que as aquisições e contratações de bens e serviços devem seguir o princípio da legalidade, a Constituição Federal disciplina, ainda no artigo 37, inciso XXI que as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública.

A lei de licitações e contratos administrativos vigente é a Lei n. 14.133, de 1º de abril de 2021, que estabelece normas gerais de licitação e contratação para as administrações públicas diretas, autárquicas e fundacionais da União, dos estados, do Distrito Federal e dos municípios e abrange os órgãos dos Poderes Legislativo e Judiciário da União, dos estados e do Distrito Federal, entre outros aspectos - que não serão abordados neste artigo. A norma que foi revogada, a Lei n. 8.666, de 21 de junho de 1993, tratou por vinte e oito anos do tema, mesmo com várias alterações durante esse tempo.

No âmbito do Poder Judiciário da União, destaca-se, para fins do presente relato de caso, o Superior Tribunal de Justiça - STJ, órgão criado pela Constituição Federal de 1988 e instalado em 1989, com o propósito de assegurar efetivamente a uniformidade da interpretação da legislação federal em todo o Brasil.

O objetivo deste artigo é apresentar a gestão de riscos em aquisições e contratações de bens e serviços no Superior Tribunal de Justiça.

O problema de pesquisa é este: “Como foi a implantação da gestão de riscos em aquisições e contratações de bens e serviços no Superior Tribunal de Justiça?”

Embora o Superior Tribunal de Justiça tenha sido instalado em 1989, a cultura de gestão de riscos organizacional iniciou-se a partir de 2014, quando se

decidiu implantar um processo estruturado de gestão de riscos por etapas, e logo tornou-se referência para outros órgãos do Poder Judiciário com a publicação e disponibilização da política e da metodologia de gestão de riscos corporativos.

O trabalho justifica-se por esperar que a apresentação do relato de caso de implantação da gestão de riscos em aquisições e contratações de bens e serviços no Superior Tribunal de Justiça traga boas perspectivas a outros órgãos públicos que ainda não implantaram práticas de riscos específicas às compras públicas e desperte em quem já possui o compartilhamento de possíveis soluções para a melhoria nas aquisições e contratações de bens e serviços nas organizações públicas como um todo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresenta os conceitos e as abordagens para o relato de caso apresentado pelo autor. Igualmente, busca o entendimento dos referenciais teóricos que suportam e justificam as práticas de gestão de risco corporativas.

2.1 Gestão de riscos

Segundo a NBR 31000:2018 da Associação Brasileira de Normas Técnicas, risco é o efeito da incerteza nos objetivos. O efeito pode ser uma mudança em relação ao esperado e pode ser positivo, negativo ou uma combinação dessas.

A gestão de riscos por sua vez é conceituada na NBR 31000:2018 como “atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere a riscos”.

Assim, destaca-se que a gestão de riscos consiste na aplicação sistemática de procedimentos, práticas e políticas de gestão que devem ser estruturadas sob a forma de um processo de gestão de riscos.

Outros termos a serem destacados da NBR 31000:2018 que serão observados neste artigo são os conceitos de fonte de risco, evento,

consequência e controle. A fonte de risco é o elemento que, individualmente ou combinado, tem o potencial para dar origem ao risco. O termo “evento” é definido como a ocorrência ou mudança em um conjunto específico de circunstâncias e pode ser originado por várias causas e várias consequências. A “consequência” é o resultado que um evento pode ter ou terá sobre os objetivos. E o “controle” é todo tipo de ação, processo, prática, política ou dispositivo que modifica o risco.

2.1.1 Processo de gestão de riscos

De acordo com a NBR 31000:2018, o processo de gestão de riscos é integrado pelas atividades de estabelecimento do contexto, de comunicação e consulta, de monitoramento e análise crítica, de identificação, análise e avaliação de riscos, de tratamento e de registro e relato de riscos.

O estabelecimento do contexto envolve a definição do escopo, dos contextos interno e externo e os critérios de risco.

A comunicação busca promover a disseminação e o entendimento do risco, e a consulta orienta suas ações na obtenção de informações para apoiar a tomada de decisão.

O monitoramento e a análise crítica objetivam melhorar a efetividade do processo de gestão de riscos por meio do planejamento, coleta, análise de informações e registro de resultados.

A identificação de riscos busca encontrar as incertezas que possam impedir ou ajudar a organização a alcançar seus objetivos. Alguns fatores como causas e eventos, fontes de risco, consequências e seus impactos, vieses, hipóteses e crenças dos envolvidos podem ser utilizados de forma isolada ou em conjunto para melhorar essa atividade.

Ainda para a mesma norma, a análise de riscos proporcionará o conhecimento da natureza do risco, incluindo o respectivo nível deste. Durante tal análise, sugere-se que fatores como consequências e probabilidade de eventos, fontes de risco, cenários, controles e sua eficácia sejam considerados em sua execução.

A avaliação de riscos compara a análise de riscos com os critérios de risco definidos para verificar se há necessidade de alguma ação.

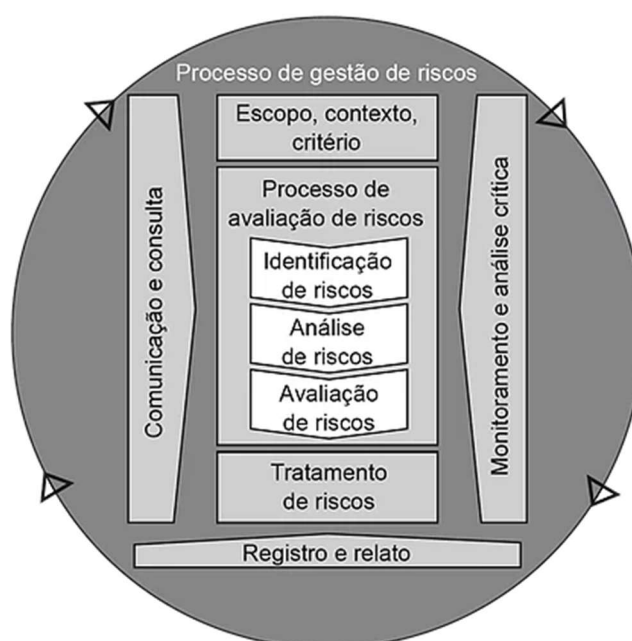
A NBR 31000:2018 orienta a utilização de técnicas para identificação, análise e avaliação de riscos, porém elas não são tratadas no corpo da norma. As técnicas para o processo de avaliação de riscos são tratadas na norma NBR 31010:2021.

O tratamento de riscos é o momento de seleção das formas e controles para lidar com eles. As opções de tratamento de riscos não devem considerar apenas razões orçamentárias, pois os objetivos da organização e os critérios de risco definidos anteriormente servirão de embasamento para as escolhas.

O registro e relato visam documentar o processo de gestão de riscos e seus resultados de modo que facilitem a comunicação das atividades e dos resultados alcançados, subsidiem a tomada de decisões e permitam seja aperfeiçoado o relacionamento com as partes interessadas, com ênfase no endereçamento de responsabilidades para posterior cobrança.

O processo de gestão de riscos e as atividades que o integram é ilustrado na Figura 1.

Figura 1. Processo de gestão de riscos



Fonte: NBR 31000:2018

O processo de gestão de riscos, conforme identificado na Figura 1, compreende atividades que são realizadas de forma iterativa e de forma coordenada. No entanto, observa-se também a incidência de atividades que deverão ser realizadas de maneira concomitante com outras atividades, independente do momento em que estão, como é o caso das atividades de “comunicação e consulta” e “monitoramento e análise crítica”.

2.2 Contratação de bens e serviços

Aos particulares é permitida a celebração de acordos ou contratos com base no direito civil e comercial. Para que a administração pública possa realizar a contratação de bens e serviços, é exigida a realização de procedimentos licitatórios, conforme consta do art. 37 da Constituição Federal de 1988.

De acordo com Mello (2019), a licitação configura-se como uma competição entre os interessados para o fornecimento de bens e serviços. E acrescenta que as organizações públicas selecionarão a proposta mais adequada à Administração com base nos requisitos e regras definidas previamente.

A Lei n. 14.133, de 1º de abril de 2021, denominada a lei de licitações e contratos administrativos, traz definições importantes para a contratação de “bens e serviços comuns” e de “bens e serviços especiais”.

A contratação de bens e serviços comuns caracteriza-se como aquelas cujos padrões de desempenho e qualidade podem ser objetivamente definidos pelo edital, por meio de especificações usuais de mercado.

A contratação de bens e serviços especiais são definidas como aquelas que, por sua alta heterogeneidade ou complexidade, não podem ser descritas como os bens e serviços comuns, sendo exigida a justificativa prévia do órgão contratante.

2.3 Superior Tribunal de Justiça

O Superior Tribunal de Justiça, órgão criado pela Constituição Federal de 1988, é a corte responsável por uniformizar a interpretação da legislação federal em todo o Brasil. Possui sede própria em Brasília/DF e representações no Rio de Janeiro/RJ e em São Paulo/SP.

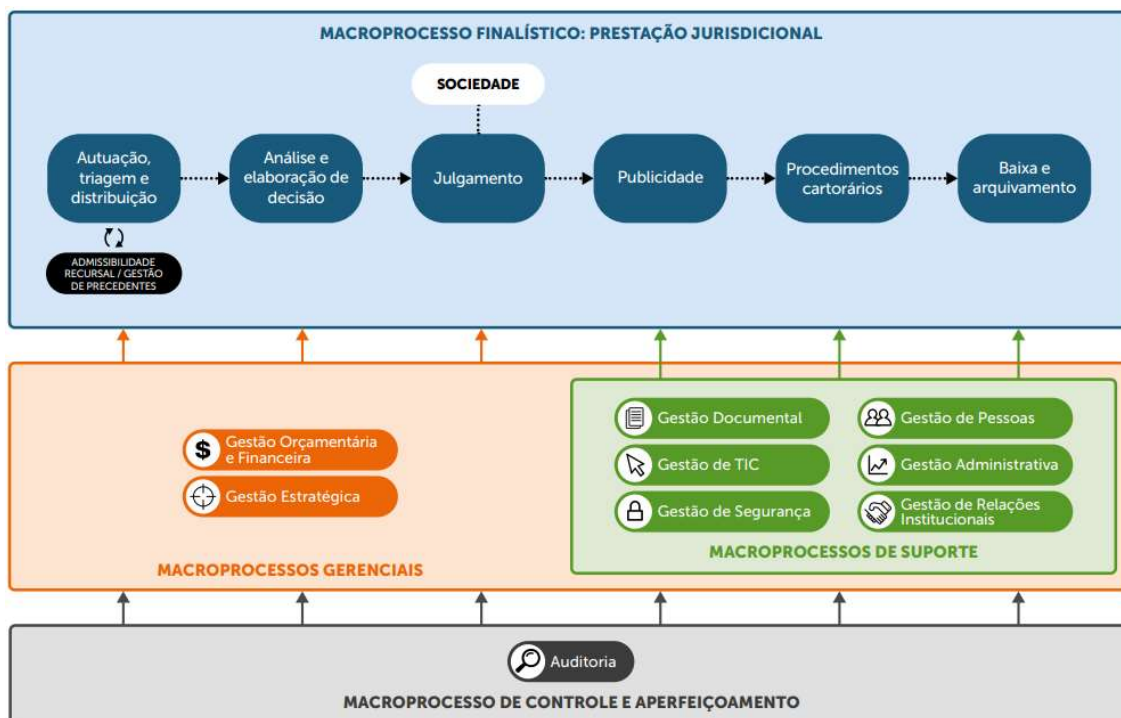
O STJ integra o Poder Judiciário e tem jurisdição em todo território nacional. A composição do Tribunal é de 33 ministros nomeados pelo Presidente da República entre brasileiros com mais de 35 e menos de 65 anos, de notável saber jurídico e reputação ilibada, depois de aprovada a escolha pela maioria absoluta do Senado Federal.

Um terço dos ministros do Tribunal é escolhido entre os juízes dos Tribunais Regionais Federais e um terço, entre desembargadores dos Tribunais de Justiça. O outro terço é alternado, em partes iguais, entre advogados e membros do Ministério Público Federal, estadual, do Distrito Federal e Territórios.

A prestação jurisdicional do STJ é desenvolvida por meio do funcionamento do Plenário e pelo seu órgão especial, denominado Corte Especial; em Seções especializadas e em Turmas especializadas. A estrutura organizacional baseia-se no modelo funcional e distribui competências às unidades que o integram segundo a especialização.

A cadeia de valor da prestação jurisdicional do Superior Tribunal de Justiça está apresentada na Figura 2.

Figura 2. Cadeia de Valor do STJ



Fonte: Relatório de Gestão do Exercício do STJ (2020, p.15)

De acordo com o Relatório de Gestão referente ao exercício de 2020, a movimentação processual no período atingiu 373.741 processos principais julgados e 344.034 novos processos recebidos, sendo que, ao fim do ano, permaneceram tramitando 258.053 processos.

Para dimensionamento da gestão orçamentária e financeira do Superior Tribunal de Justiça, a Lei Orçamentária Anual - LOA de 2020 fixou dotação orçamentária no valor de R\$ 1.625.723.822,00 e, para o exercício de 2021, a dotação é de R\$ 1.684.375.322,00, conforme dados constantes da LOA 2021 aprovados pela Lei n. 14.144, de 22 de abril de 2021.

A força de trabalho do Superior Tribunal de Justiça compõe-se de 2.935 servidores de carreira com vínculo com o próprio STJ ou outro órgão público, 60 membros de poder e agentes políticos e 75 servidores sem vínculo com a Administração Pública, totalizando 3.070 pessoas.

2.4 Gestão de riscos em aquisições e contratações de bens e serviços no Superior Tribunal de Justiça

A NBR 31000:2018 afirma que o processo de gestão de riscos deve ser parte integrante da gestão e da tomada de decisão nas organizações e que também seja integrado na respectiva estrutura, operações e processos.

As aquisições e contratações de bens e serviços por sua vez apresentam incertezas que, para atingirem os seus objetivos, devem ser gerenciadas. O gerenciamento adequado dessas incertezas citadas passa pela implantação de um processo estruturado de gestão de riscos.

Para o desempenho de suas atribuições, o STJ necessita realizar compras seguindo a exigência de realização de licitação pública, conforme previsto na Constituição Federal (1988). Assim, periodicamente, o Tribunal tem de realizar aquisições e contratações de bens e serviços que estejam alinhadas com o planejamento estratégico institucional, estejam em conformidade com os normativos que regulam o processo de licitações e contratos no Brasil e possuir previsão orçamentária, além de outras condicionantes; logo, qualquer desvio ou incerteza em relação aos objetivos esperados podem trazer impactos negativos ou positivos ao desempenho planejado pelo Tribunal.

A utilização do processo de gestão de riscos destacado pela NBR 31000:2018 fornece uma estrutura genérica que pode ser aplicado ao processo de contratação de bens e serviços no Superior Tribunal de Justiça, bem como a qualquer outro processo de negócio, visto que as práticas alavancam a organização para a proteção e criação de valor.

3. MÉTODO DE PESQUISA

Trata-se de uma pesquisa com abordagem qualitativa, bibliográfica, exploratória de natureza pura, descritiva quanto aos objetivos. O procedimento técnico utilizado neste trabalho foi a pesquisa documental, que abrangeu o período de 20 de outubro de 2014 a 20 de novembro de 2021.

De acordo com GIL (2007), a pesquisa documental apresenta uma série de vantagens, como a disponibilidade ao longo do tempo, favorecendo a pesquisa de natureza histórica e o baixo custo para a análise, comparado com o de outros métodos.

Foi realizado um relato de caso junto ao Superior Tribunal de Justiça, órgão do Poder Judiciário, com sede na capital federal e jurisdição em todo o território nacional. O relato de caso em questão baseou-se na abordagem de YIN (2015), pois enfoca um fenômeno contemporâneo, inserido em um contexto da vida real que foi operacionalizado por meio da coleta de dados bibliográficos e documentais de várias fontes de evidências.

4. RELATO DE CASO

4.1 Identificação do problema

O Superior Tribunal de Justiça participou, no ano de 2014, da autoavaliação em gestão de riscos resultante do Levantamento de Governança Pública realizado pelo Tribunal de Contas da União – TCU que posteriormente foi consolidado com a publicação do Acórdão n. 1273/2015-TCU-Plenário.

As questões apresentadas pelo TCU estavam relacionadas às boas práticas adotadas para o desenvolvimento dos mecanismos de liderança, estratégia e controle com ênfase no fortalecimento da governança pública. Várias dessas questões estavam relacionadas às proposições relacionadas à gestão de riscos. Esse levantamento contou com a participação de 7.770 organizações públicas de todo o país.

O TCU identificou que as organizações pesquisadas estariam no estágio de capacidade inicial do estabelecimento da estrutura de gestão de riscos (70%), enquanto a implantação de um processo de gestão de riscos apresentou menor aderência por parte dos respondentes (49%). Os dados obtidos apresentaram um panorama preciso de ineficiência da gestão de riscos nas organizações

públicas brasileiras, da administração pública federal, inclusive do próprio Superior Tribunal de Justiça.

Entre as constatações do acórdão citado, está a de que a alta administração das organizações públicas federais ainda não reconhece a importância da gestão de riscos para a consecução de seus objetivos, apesar dos altos valores por elas geridos.

No mesmo ano em que o STJ participou do levantamento do TCU, a unidade de auditoria interna do tribunal avaliou o sistema de controle interno e, ao final dos trabalhos, recomendou à Administração do Tribunal que promovesse ações necessárias à implantação de um processo estruturado de gestão de riscos, devido à ausência desse importante mecanismo de controle.

A Administração do Superior Tribunal de Justiça, demonstrando sensibilidade ao tema, determinou a criação do processo estruturado de gestão de riscos a ser implantado no Tribunal por meio de um projeto estratégico iniciado na segunda quinzena de outubro de 2014.

4.2 Implantação do projeto de gestão de riscos

O projeto de gestão de riscos foi estruturado no Superior Tribunal de Justiça seguindo a metodologia de gestão de projetos do Tribunal e passou a integrar o portfólio de projetos estratégicos do STJ.

Entre as entregas planejadas que integraram o cronograma do projeto, destacaram-se as atividades de *benchmarking* de normativos de outras instituições públicas acerca do tema riscos, capacitação da equipe alocada, definição da metodologia, aplicação piloto da metodologia em projetos estratégicos e em processos de aquisição e a consolidação da metodologia com incorporação das lições aprendidas na fase piloto.

O *benchmarking* realizou a identificação de normas utilizando as seguintes questões como critérios: a) “Existe norma da política de gestão de riscos? Se sim, qual?”; b) “Algum normativo específico sobre gestão de riscos? Se sim, qual?”; c) Existe norma de criação de comitê gestor ou corporativo de

riscos? Se sim, qual?"; d) "Quais unidades participam do comitê, caso exista?"; e) "Quais normas ou *frameworks* são mencionados?"

As respostas a tais indagações foram levantadas em pesquisa junto aos sítios eletrônicos dos órgãos públicos e, quando inexistia informação, foi realizado contato por e-mail ou por telefone para obtenção das respostas.

Os órgãos públicos que participaram do *benchmarking* realizado pelo STJ quanto aos normativos de gestão de riscos foram os seguintes: Conselho Nacional de Justiça, Supremo Tribunal Federal, Conselho da Justiça Federal, Tribunal Superior Eleitoral, Superior Tribunal Militar, Tribunal Superior do Trabalho, Tribunal de Contas da União, Tribunal Regional Eleitoral do Ceará, Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul, Receita Federal do Brasil e Banco Central do Brasil.

O resultado dessa ação realizada pelo Superior Tribunal de Justiça ainda em dezembro de 2014 concluiu haver um panorama bem similar ao traçado pelo Tribunal de Contas da União, quando do Levantamento de Governança Pública em 2015, ou seja, a maioria das organizações públicas não possuíam estruturas de gestão de riscos implantadas. Entre os órgãos pesquisados, apenas os Tribunais Regionais Eleitorais do Ceará e do Rio Grande do Sul, a Receita Federal do Brasil e o Banco Central do Brasil contavam com estruturas de gestão de riscos corporativos implantadas e com normativos publicados.

A equipe designada pelo Superior Tribunal de Justiça para a implantação do processo de gestão de riscos constituiu-se de dois servidores efetivos lotados na unidade de gestão estratégica. Esses servidores não tinham conhecimento prévio em gestão de riscos e, por isso, tiveram de iniciar pesquisas e estudos para inteirar-se do tema.

Decorridos alguns meses de início do projeto, no entanto, foi identificada a necessidade de aprofundamento na temática. Assim, o STJ promoveu uma ação de educação corporativa com contratação de instrutoria externa e envolveu diversas unidades organizacionais do Tribunal, como as de tecnologia da

informação, de gestão de pessoas, de auditoria interna e de administração e a própria unidade de gestão estratégica, responsável pelo projeto.

Outras atividades foram desenvolvidas de forma paralela, como a elaboração do guia metodológico de gestão de riscos, a política de gestão de riscos, a realização de eventos de sensibilização relacionados ao tema gestão de riscos para gestores de unidades administrativas e de projetos estratégicos e a elaboração e acompanhamento do plano de riscos em projetos estratégicos selecionados pela Administração.

A incorporação de práticas de gestão de riscos como a elaboração do respectivo plano e o monitoramento periódico por meio da atualização e elaboração de relatórios de acompanhamento iniciou-se, de forma piloto, nos projetos estratégicos “Alinhamento STJ2020”¹, “Integra”² e o próprio “Gestão de Riscos no STJ”. Posteriormente, as práticas foram incorporadas a todos os projetos do portfólio estratégico do Tribunal, chegando ao total de 25 iniciativas estratégicas com utilização da metodologia de gestão de riscos.

A Instrução Normativa STJ/GP n. 17 de 17 de dezembro de 2015, aprovada pelo Presidente do Tribunal, instituiu a Política de Gestão de Riscos do Superior Tribunal de Justiça, que compreendeu os princípios, os objetivos, o processo de gestão de riscos, a estrutura e as responsabilidades.

A Política de Gestão de Riscos do STJ de 2015 determinou a observância e aplicação da gestão de riscos aos processos de trabalho e às iniciativas estratégicas, táticas e operacionais. Outrossim, endereçou responsabilidades às instâncias de governança e gestão de riscos do Tribunal, com destaque às atribuições da Presidência do Tribunal, do Comitê Gestor de Riscos, da unidade de gestão de riscos – vinculada à unidade de gestão estratégica do Tribunal - e dos gestores de risco.

¹ Projeto Alinhamento STJ2020 tinha por objetivo desdobrar o planejamento estratégico do STJ para as unidades organizacionais, partindo do entendimento dos objetivos e indicadores estratégicos e definindo objetivos, indicadores e iniciativas setoriais, de forma que essas unidades possam visualizar sua contribuição para a estratégia do Tribunal.

² Projeto Integra tinha por objetivo implantar solução informatizada de gestão de pessoas para melhoria dos processos de trabalho de gestão de pessoas do Tribunal.

Os gestores de riscos no Tribunal foram conceituados como a pessoa com responsabilidade para identificar, analisar, avaliar e tratar riscos em processos de trabalho, atividades e projetos/ programas.

O guia metodológico de gestão de riscos foi aplicado nos projetos estratégicos durante o ano de 2015 e, após ajustes de uso prático, foram compilados e resultaram na versão do guia publicado em 2016 no sítio eletrônico do Tribunal.

O processo de gestão de riscos utilizado pelo STJ incorpora as fases citadas na NBR ISO 31000:2018, porém com algumas adaptações para simplificar a implantação. As fases do processo de gestão de riscos no STJ são estas: estabelecimento do contexto, identificação, análise e avaliação de riscos, tratamento de riscos, monitoramento e comunicação.

A equipe do projeto criou, na intranet do Tribunal, página eletrônica da gestão de riscos na qual foram agrupadas as principais informações acerca do tema, como: metodologia de riscos, princípios e contexto, estrutura de governança e gestão, processo de gestão de riscos, plano de riscos e tutoriais, notícias relacionadas ao tema, monitoramento de riscos e contatos da unidade.

4.3 Governança e gestão das aquisições

No ano de 2013, o Superior Tribunal de Justiça participou do levantamento da situação de governança e gestão das aquisições, chamado Perfil Governança das Aquisições – Ciclo 2013, promovido pelo Tribunal de Contas da União que envolveu outras 375 organizações da Administração Pública Federal.

A partir do levantamento realizado pelo TCU, foram promovidas auditorias previstas na Fiscalização de Orientação Centralizada com o objetivo de avaliar se as práticas de governança e de gestão de aquisições no Superior Tribunal de Justiça estavam de acordo com a legislação aplicável e aderentes às boas práticas. O resultado dessa fiscalização consta do Acórdão n. 2831/2015-TCU deliberado pelo Plenário do Tribunal de Contas da União.

De acordo com o Acórdão 2831/2015, a governança das aquisições consiste no “conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão das aquisições, com objetivo de que as aquisições agreguem valor ao negócio da organização, com riscos aceitáveis”.

O levantamento realizado pelo TCU abrangeu 59 questões que abordaram a governança das aquisições, os controles da gestão das aquisições, os controles internos em nível de atividade no processo de aquisições e a conformidade das contratações. E, de forma a antecipar o resultado negativo apresentado no levantamento de governança pública realizado em 2015, o Tribunal de Contas da União encontrou falhas e impropriedades recorrentes em todas as organizações, inclusive no Superior Tribunal de Justiça.

Entre as deficiências na governança e gestão de riscos das aquisições identificadas no STJ, associadas à ausência das práticas de gestão de riscos, destacaram-se: a) as deficiências na gestão de risco das aquisições em que foi evidenciado que o STJ não estabeleceu diretrizes para o gerenciamento de riscos das aquisições, não capacitou os gestores da área de aquisições em gestão de riscos e não realizou gestão de riscos das aquisições; b) a fiscalização administrativa executada sem avaliação de riscos com desconhecimento acerca daqueles relacionados ao não cumprimento das obrigações previdenciárias e trabalhistas das contratadas; c) as deficiências nos controles compensatórios em todas as fases (planejamento da contratação, seleção do fornecedor e gestão contratual).

Embora o rol de recomendações e determinações exaradas pelo Tribunal de Contas da União ao Superior Tribunal de Justiça tenha sido extenso, o STJ instituiu grupo de trabalho integrado por servidores das diversas unidades para elaboração de plano de ação e designou servidor da unidade de gestão estratégica como seu coordenador, conforme consta da Portaria STJ/GDG n. 44 de 21 de janeiro de 2016.

No âmbito dos tratamentos às deficiências na gestão de risco das aquisições e contratações de bens e serviços, o Tribunal capacitou os gestores

da área de aquisições em gestão de riscos ainda no ano de 2016 e continua ofertando cursos gerenciais de gestão de riscos a seus gestores periodicamente. Ainda, incorporou a ação de educação corporativa “gestão de riscos em aquisições e contratações públicas” no Plano Anual de Capacitação destinado a todos os servidores envolvidos nas fases de planejamento da contratação, seleção do fornecedor e gestão contratual; estabeleceu as diretrizes de riscos nas aquisições; exigiu a elaboração de um planejamento de riscos em todas as aquisições e contratações de bens e serviços com valores acima da faixa de dispensa prevista na lei de licitações; e disponibilizou o catálogo de riscos e controles na intranet, no portal de gestão de riscos, e o modelo de plano de riscos.

A elaboração do planejamento de riscos para as aquisições e contratações de soluções de tecnologia da informação e comunicação no Superior Tribunal de Justiça já era exigência desde 2013. Porém, com a recomendação do TCU para expansão do gerenciamento de riscos para todas as contratações de bens e serviços, o STJ adotou mais um normativo para tratar do planejamento das aquisições de bens e contratações de serviços: a Instrução Normativa STJ/GDG n. 6 de 12 de junho de 2018. Este normativo incluiu diretrizes a serem observadas pelos gestores para prosseguimento das contratações, como a necessidade da elaboração de estudos preliminares e análise de riscos, entre outros aspectos considerados importantes pela administração do Tribunal.

Apenas ao final do ano de 2019, os normativos concernentes às contratações, independente do objeto contratado, passaram a integrar uma única orientação no Tribunal, a saber, a Instrução Normativa STJ/GDG n. 24 de 26 de dezembro de 2019.

Apesar da definição dos gestores de riscos e de suas responsabilidades já previstas desde o ano de 2015, as equipes de planejamento da contratação e os gestores de contratos possuem atribuições próprias que, quando se trata de gestão de riscos, ratificam as responsabilidades dispostas na Política de Gestão de Riscos.

A atuação diligente das unidades organizacionais do Tribunal foi essencial para implementação das ações propostas em atendimento às recomendações e determinações do Tribunal de Contas da União, de modo que o próprio TCU registrou que não haveria mais monitoramento da Corte de Contas acerca do tema no final do ano de 2018 (Acórdão n. 1519/2018-TCU/Plenário).

4.4 Governança e gestão de riscos

A Política de Gestão de Riscos do Superior Tribunal de Justiça foi instituída ainda em 2015, conforme abordado anteriormente, porém, no ano de 2020, a norma anterior foi revogada, dando lugar à nova Política de Gestão de Riscos, decorrente da publicação da Instrução Normativa STJ/GP n. 4 de 6 de fevereiro de 2020.

Para a mudança do normativo, o Comitê de Gestão de Riscos aprovou a minuta da Política de Gestão de Riscos e depois a submeteu à aprovação do Presidente do Tribunal, instância responsável pela aprovação do documento, que o fez sem ressalvas.

A nova política reafirmou os princípios, os objetivos, as instâncias de governança e gestão de riscos e as suas principais atribuições. Uma das novidades no normativo foi o estabelecimento de diretrizes de gestão de riscos e o detalhamento das responsabilidades e papéis a serem desempenhados para efetividade da gestão de riscos no Tribunal.

No âmbito das diretrizes, elencou-se um rol de treze itens a serem observados para implementação da gestão de riscos no Tribunal, destacando-se os seguintes, para fins exemplificativos: a) acompanhamento dos riscos críticos pela alta administração; b) incorporação a todos os processos de trabalho e atividades de forma gradativa; c) integração ao processo de aquisições de bens e contratações de serviços durante as fases de planejamento, seleção do fornecedor e gestão contratual; e d) priorização da adoção de controles preventivos antes dos controles de contingência.

Em março de 2021, com a reestruturação organizacional realizada pela Administração do Tribunal, a estrutura de gestão de riscos foi fortalecida com a criação formal da Seção de Riscos Corporativos, que absorveu as atribuições operacionais da unidade de gestão estratégica no tocante a riscos.

Destacam-se, entre as instâncias citadas na atual Política de Gestão de Riscos, o Presidente do Tribunal, o Comitê de Gestão de Riscos, a Seção de Riscos Corporativos e o gestor de risco. Essas instâncias e as principais responsabilidades são apresentadas no Quadro 1:

Quadro 1. Matriz de responsabilidades

Atividade/ Competência	Instâncias de Governança e Gestão de Riscos			
	Presidente do Tribunal	Comitê de Gestão de Riscos	Seção de Riscos Corporativos	Gestor de Risco
Política de gestão de riscos	Aprovar	Avaliar e revisar	Disseminar	Conhecer/ Adotar
Processo de gestão de riscos	Garantir recursos	Patrocinar	Coordenar	Identificar/ Analisar/ Avaliar/ Tratar/ Monitorar Setorial/ Comunicar
Riscos críticos	Acompanhar tratamento	Decidir	Elaborar análise crítica/ Monitorar Tribunal	
Metodologia de gestão de riscos	Garantir recursos	Aprovar	Elaborar/ Revisar/ Prestar apoio	Conhecer/ Adotar
Declaração de apetite a risco	Garantir recursos	Decidir	Propor	Conhecer/ Aplicar
Cultura de riscos	Incentivar	Patrocinar	Estimular e disseminar	Estimular
Práticas de gestão de riscos	Garantir recursos	Incentivar	Avaliar e divulgar	Incentivar adoção
Capacitação em riscos	Garantir recursos	Incentivar	Propor/ Disseminar	Participar

Fonte: Elaborado pelo autor

A partir da matriz de responsabilidades apresentada no Quadro 1, identificam-se as instâncias de governança e gestão de riscos do Tribunal e as principais atribuições que eles executam. Para exemplificar, cabem ao Presidente do Tribunal as responsabilidades de aprovação da política, de acompanhamento dos riscos críticos e de incentivo à cultura de riscos, além de garantir recursos para as outras atividades/ competências citadas.

A partir da análise da matriz de responsabilidades, outro destaque é para as atividades/ competências do Comitê de Gestão de Riscos, que aponta e direciona o rumo que a gestão de riscos do Tribunal deverá seguir. O Comitê de Gestão de Riscos é integrado por titulares de diversas unidades organizacionais do Tribunal, ligados direta ou indiretamente à cadeia de valor.

4.5 Aquisição e contratação de bens e serviços no Superior Tribunal de Justiça

As demandas de aquisições e contratações de bens e serviços do Tribunal são identificadas por meio do plano anual de contratações e aquisições – PCAq e são reguladas pela Instrução Normativa STJ/GDG n. 2 de 14 de janeiro de 2021.

O PCAq é um instrumento de governança das contratações do Tribunal e tem por finalidade: a) assegurar que as aquisições e contratações estejam alinhadas às necessidades do Tribunal, contribuindo para o alcance dos objetivos estratégicos; b) realizar o planejamento das demandas para o exercício seguinte, de modo a dar previsibilidade às demandas e mapear potenciais riscos; c) garantir maior transparência e controle das contratações; e d) acompanhar o cumprimento dos prazos e responsabilidades com a finalidade de concluir as demandas dentro do prazo e na qualidade adequada.

Conforme abordado anteriormente, a dotação orçamentária para o STJ no ano de 2020 foi de R\$ 1.625.723.822,00. O desdobramento das despesas pagas em 2020, por grupo de natureza, é apresentado no quadro 1 a seguir:

Quadro 2. Despesas pagas no STJ em 2020

Grupo	Valor pago	Percentual
Pessoal e encargos sociais	R\$ 1.209.092.716,00	80%
Outras despesas correntes	R\$ 280.930.440,00	19%
Investimentos	R\$ 14.624.397,00	1%
Total	R\$ 1.504.647.553,00	100%

Fonte: Adaptado de Relatório de Gestão do Exercício do STJ (2020, p.45)

Identifica-se, no quadro de detalhamento das despesas referente ao exercício de 2020 (Quadro 2), que a maioria dos valores do orçamento do Tribunal foram destinados ao pagamento de “pessoal e encargos sociais” (80%) e o valores remanescentes ficaram entre “Outras despesas correntes” (19%) e os investimentos (1%).

O planejamento das contratações e aquisições realizado no ano de 2019 para execução em 2020 estimou as aquisições e contratações de bens e serviços em R\$ 161.468.129,11. O PCAq/2020 com previsão de execução em 2021 ficou estimado em R\$ 101.167.648,37. O decréscimo nas estimativas dos planejamentos de um ano para o outro deve-se basicamente às mudanças nas demandas, em especial à redução do consumo na sede do Tribunal, com a declaração de pandemia mundial do novo coronavírus deflagrada a partir de março/2020.

Nos anos de 2020 e de 2021, a unidade de gestão de riscos do Tribunal monitorou os processos de aquisição e contratação de bens mencionados nos respectivos PCAqs. O objetivo do monitoramento era identificar se os processos administrativos possuíam o documento “plano de riscos”, conforme exigido nos normativos. O quadro 3 apresenta os resultados do monitoramento realizado:

Quadro 3. Monitoramento inicial de riscos em aquisições e contratações

Ano	Quantidade de Processos monitorados	Plano de riscos encontrado?	
		Sim	Não
2020 (4º trimestre)	127 (100%)	96 (76%)	31 (24%)
2021 (3º trimestre)	137 (100%)	76 (55%)	61 (45%)

Fonte: Elaborado pelo autor

Após a realização dos monitoramentos, a unidade de riscos do Tribunal cientificou as unidades envolvidas na contratação para dar efetividade à elaboração do plano de riscos. As comunicações havidas entre a unidade de riscos e a unidade responsável pela contratação são registradas em processos de monitoramento específicos para fins de evidenciação futura e apresentação ao Comitê de Gestão de Riscos, por meio dos Relatórios de Análise Crítica.

Em reunião do Comitê de Gestão de Riscos realizada no 1º semestre de 2021, a Seção de Riscos Corporativos apresentou os resultados do monitoramento de riscos nas aquisições e contratações de bens e serviços do Tribunal, e o Comitê decidiu por divulgar os resultados a todos os gestores de aquisições, de forma a sensibilizá-los para a importância do tema no ambiente organizacional e evitar desvios do dinheiro público em compras realizadas pelo Tribunal.

As respostas das unidades não foram incorporadas ao monitoramento inicial, porém obtivemos a manifestação da grande maioria delas com uma das informações: a) o plano de riscos seria juntado ao processo; b) a contratação estava aguardando alguma providência (decisão por continuidade, instrução e juntada de outros documentos); ou c) suspensão/ cancelamento da aquisição/ contratação por algum motivo apresentado.

Com a alocação de valores financeiros tão expressivos para as aquisições e contratações de bens e serviços no STJ e com a recomendação do TCU de que o Tribunal adotasse práticas de gestão de riscos nesses procedimentos, uma das ferramentas que o Tribunal desenvolveu foi o Catálogo de Riscos e Controles, que será abordado a seguir.

4.6 Catálogo de riscos e controles

O Catálogo de Riscos e Controles implementado pelo Superior Tribunal de Justiça constitui uma base de conhecimento em que são compiladas as contribuições dos servidores mais experientes nas aquisições e contratações de bens e serviços com o objetivo de auxiliar os responsáveis pelas atividades de identificação, análise, avaliação e tratamento de riscos das fases de planejamento da contratação, seleção do fornecedor e gestão contratual.

O Catálogo adotado no STJ não é um rol taxativo de riscos e controles, porém exemplifica causas, eventos de risco e consequências possíveis no caso de concretização de um deles.

Além da experiência dos gestores de aquisições e contratações de bens e serviços, outras fontes foram utilizadas para elaboração do Catálogo, como o documento Riscos e Controles nas Aquisições (RCA), mencionado no Acórdão n. 1321/2014 do Plenário do TCU, os achados da auditoria interna do STJ e a jurisprudência administrativa.

O Catálogo de Riscos e Controles encontra-se disponível na intranet do Tribunal, no portal da gestão de riscos, e integra também o modelo do plano de riscos, favorecendo uma rápida identificação de riscos por parte dos gestores das contratações de bens e serviços. O Catálogo, quando da conclusão deste artigo, continha 76 riscos e 125 controles identificados, entre controles preventivos e contingentes, abrangendo contratações de bens e serviços, processos de trabalho e projetos.

O Quadro 3 apresenta alguns itens constantes do Catálogo de Riscos e Controles disponibilizado pelo Superior Tribunal de Justiça.

Quadro 3. Catálogo de Riscos e Controles do STJ

Risco	Causa	Consequência	Controle
Contratação que não atenda à necessidade do Tribunal	Estudos técnicos preliminares com informações insuficientes sobre a demanda	Desperdício de recursos públicos	Elaborar estudos preliminares com justificativas adequadas e identificação das necessidades junto aos demandantes

Risco	Causa	Consequência	Controle
			Identificar e definir requisitos para fornecimento de bens/ prestação do serviço
Conflito de interesse na gestão e fiscalização de contratos de prestação de serviços	Indicação de profissionais com vínculo familiar para trabalharem em empresas contratadas, falta de fiscalização	Elevação de custos, ilegalidade, desrespeito ao interesse público, não selecionar melhor prestador de serviço, danos à imagem do tribunal	Rejeitar a indicação de prestadores de serviço com vínculo afetivo com gestores do Tribunal
			Capacitar a equipe de gestão e fiscalização do contrato
Desconsideração de riscos e controles da contratação	Desatualização do tratamento dos riscos da contratação	Concretização de riscos com impacto na contratação e/ou serviços prestados	Gerenciar riscos do negócio e da contratação durante todas as fases
Descontinuidade da prestação do serviço	Ausência de planejamento para encerramento e transição contratual, inexecução total ou parcial do contrato, falência ou concordata da empresa	Prejuízos ao erário, produtos ou serviços indisponíveis, assunção das atividades por parte do Tribunal, contratação emergencial	Elaborar plano de encerramento ou transição contratual
			Realizar transferência de recursos de propriedade das partes, pessoas e conhecimento
Tratamento de dados pessoais sem consentimento do titular quando não amparado em outras hipóteses autorizativas	Inexistência de consentimento para a operação de tratamento	Desconformidade com a LGPD; sujeição a punições aplicáveis; danos à imagem	Descartar dados desnecessários
			Oferecer meios para que o titular forneça o consentimento
Indisponibilidade de pessoas chave ao desenvolvimento da contratação	Doenças em integrantes da equipe, mudança de local de trabalho, aposentadorias, redução da equipe	Atrasos, elevação de custos, descontinuidade, entregas divergentes do objetivo, sobrecarga de atividades nas pessoas remanescentes, capacitação	Capacitar a equipe em assuntos críticos/ relevantes
			Desenvolver plano de contingência para desempenho das atividades críticas
			Transferir conhecimento de servidores mais experientes a outros integrantes da equipe

Fonte: Elaborado pelo autor

O extrato do catálogo de riscos e controles apresentado no Quadro 3 apresenta as informações de “Risco”, “Causa”, “Consequência” e “Controle”. Na coluna “Risco”, apresentam-se os eventos que serão originados a partir de uma “Causa”. A coluna “Causa” descreve potenciais fontes de risco que podem dar origem aos riscos. A coluna “Consequência” identifica alguns resultados

possíveis caso os riscos se concretizem. E, por fim, a coluna “Controle” apresenta possíveis ações preventivas e/ou contingentes que poderão ser implementadas para tratar as causas e/ou as consequências.

4.7 Análise do relato de caso no Superior Tribunal de Justiça

Ao analisar as práticas de gestão de riscos definidas pelo Superior Tribunal de Justiça, identifica-se que os responsáveis pelas aquisições e contratações de bens e serviços deverão elaborar um planejamento de riscos que contemple todas as fases de planejamento da contratação, seleção do fornecedor e gestão contratual. Essa exigência consta no normativo para contratação e é condição para a iniciação da contratação cobrada pela unidade de administração do Tribunal.

A integração do processo de gestão de riscos às aquisições e contratações permite aos responsáveis por estas demandas a identificação e tratamento dos riscos de acordo com a metodologia de gestão de riscos utilizada pelo Tribunal. Uma oportunidade que se lança é justamente direcionar a tomada de decisões dos gestores das aquisições e contratações de bens e serviços baseada em riscos.

A exigência da elaboração dos planos de riscos na fase de planejamento da contratação tem sido executada de forma efetiva no Superior Tribunal de Justiça; no entanto, nos monitoramentos feitos pela unidade de gestão de riscos, identifica-se que os planos de riscos não têm sido atualizados nas fases posteriores, ou seja, nas fases de seleção do fornecedor e de gestão contratual, ou seja, há necessidade de um aperfeiçoamento no modelo de acompanhamento dos riscos e controle por parte dos gestores das contratações no STJ.

O monitoramento realizado pelas unidades de riscos corporativos e de auditoria interna do Tribunal nos processos de aquisição e contratação de bens e serviços tem, dentro dos papéis de cada um, colaborado e apoiado os gestores no direcionamento e convergência de ações para eficácia de suas atividades.

Essa atuação baseia-se na formulação dos papéis e responsabilidades contidos no Modelo das Três Linhas de acordo com o Instituto de Auditores Internos - IIA (2020).

A concretização de riscos às aquisições e contratações do Tribunal tem potencial de geração de danos ao erário, ou seja, pode gerar prejuízos financeiros significativos, visto que o orçamento alocado para o Tribunal é relevante. Além disso, pode gerar retrabalho aos processos de negócio do Tribunal, impactando diretamente na prestação jurisdicional.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A implantação da gestão de riscos aplicada às contratações de bens e serviços no STJ demanda um esforço significativo das equipes envolvidas, pois mudanças legislativas e de procedimentos ocorrem quase diariamente, gestores de contratações são substituídos, recursos são descontinuados, além de uma série de eventos incertos, no entanto a atuação preventiva do gestor deve ser priorizada em detrimento de uma atuação apenas reativa.

Identifica-se que a exigência da elaboração do planejamento de riscos e a sua atualização em todas as fases da contratação beneficiam significativamente o tratamento das ameaças que porventura venham a incidir sobre as aquisições e contratações de bens e serviços no Superior Tribunal de Justiça. A cultura de riscos no Tribunal será beneficiada com a incorporação dessas novas práticas ao cotidiano dos gestores.

O objetivo deste artigo de apresentar a gestão de riscos em aquisições e contratações de bens e serviços no Superior Tribunal de Justiça foi alcançado, pois demonstrou evidências concretas de sua aplicação no processo de trabalho de gestão administrativa, a partir da incorporação de normas estruturantes e da exigência e consequente elaboração do planejamento de riscos.

Houve a resposta ao problema de pesquisa de como foi a implantação da gestão de riscos em aquisições e contratações de bens e serviços no Superior Tribunal de Justiça, porque foram apresentadas as atividades promovidas pelo

STJ desde 2014, a partir da decisão de implantar um processo estruturado de gestão de riscos, até a incorporação das práticas de riscos às aquisições e contratações de bens e serviços do Tribunal desde 2015, culminando com o conhecimento por parte do Comitê de Gestão de Riscos dos resultados dos monitoramentos iniciais de riscos em aquisições e contratações.

A evolução da cultura de riscos nas aquisições e contratações de bens e serviços o apoio das instâncias de governança corporativa do Tribunal é essencial. Outrossim, o endereçamento e comunicação de responsabilidades às partes interessadas/ impactadas é condição fundamental para a efetividade da gestão de riscos em qualquer processo de negócio.

Para trabalhos futuros relacionados ao tema, sugerem-se duas perspectivas: a) pesquisa de opinião quanto aos fatores que possam influenciar a não manutenção ou desatualização dos planos de riscos no Superior Tribunal de Justiça; e b) levantamento das boas práticas utilizadas por órgãos públicos para a gestão de riscos nas aquisições e contratações de bens e serviços.

6. REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. (2018). **ABNT NBR ISO 31000: Gestão de Riscos: Princípios e Diretrizes**. Rio de Janeiro.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. (2015). **ABNT ISO/TR 31004: Gestão de Riscos – Guia para implementação da ABNT NBR ISO 31000**. Rio de Janeiro.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. (2021). **ABNT NBR IEC 31010: Gestão de Riscos – Técnicas para o processo de avaliação de riscos**. Rio de Janeiro.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Diário Oficial da União, 05 de outubro de 1988.
- BRASIL. Lei n. 8.666, de 21 de junho de 1993. **Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e**

contratos da Administração Pública e dá outras providências. Diário Oficial da União, 22 de junho de 1993.

BRASIL. Lei n. 14.133, de 1º de abril de 2021. **Lei de Licitações e Contratos Administrativos.** Diário Oficial da União, 1º de abril de 2021, edição extra-F.

BRASIL. Lei n. 14.144, de 22 de abril de 2021. **Estima a receita e fixa a despesa da União para o exercício financeiro de 2021.** Diário Oficial da União, 23 de abril de 2021, edição 75, seção 1, página 2.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. Instrução Normativa STJ/GP n. 17, de 17 de dezembro de 2015. **Dispõe sobre a Política de Gestão de Riscos do Superior Tribunal de Justiça.** Disponível em: <https://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/96911>. Acesso em 16/11/2021.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. Instrução Normativa STJ/GDG n. 6 de 12 de junho de 2018. **Disciplina a execução do planejamento das aquisições de bens e contratações de serviços no Superior Tribunal de Justiça.** Disponível em: <https://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/122074>. Acesso em 16/11/2021.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. Instrução Normativa STJ/GDG n. 24, de 26 de dezembro de 2019. **Disciplina as condições preliminares das contratações de bens e serviços no Superior Tribunal de Justiça.** Disponível em: <https://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/138437>. Acesso em 16/11/2021.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. Instrução Normativa STJ/GP n. 4, de 6 de fevereiro de 2020. **Regulamenta a Política de Gestão de Riscos do Superior Tribunal de Justiça.** Disponível em: <https://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/139610>. Acesso em 16/11/2021.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. Instrução Normativa STJ/GDG n. 2 de 14 de janeiro de 2021. **Dispõe sobre o plano anual de contratações e aquisições no Superior Tribunal de Justiça e define os prazos para a execução das demandas nele contidas.** Disponível em: <https://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/149697>. Acesso em 18/11/2021.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **Relatório de Gestão do Exercício de 2020.** Disponível em: https://transparencia.stj.jus.br/wp-content/uploads/Relatorio_gestao_2020.pdf. Acesso em 16/11/2021

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. Portaria STJ/GDG n. 44, de 21 de janeiro de 2016. **Constitui grupo de trabalho relativo ao Acórdão n. 2831/2015-TCU/Plenário.** Disponível em: <https://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/97330>. Acesso em 16/11/2021.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **Catálogo de Riscos e Controles do STJ.** Disponível em: https://intranet.stj.jus.br/docs_intranet//UserFiles/File/CPES/Catalogo_Riscos_Controles_V6_2021.pdf. Acesso em 16/11/2021.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão n. 1321/2014.** Plenário. Relator: Ana Arraes. Sessão de 21/05/2014. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#!/redireciona/acordao-completo/%22ACORDAO-COMPLETO-1311764%22>. Acesso em 16/11/2021.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão n. 1273/2015.** Plenário. Relator: Augusto Nardes. Sessão de 27/05/2015. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#!/redireciona/acordao-completo/%22ACORDAO-COMPLETO-1431678%22>. Acesso em 16/11/2021.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão n. 2831/2015.** Plenário. Relator: Augusto Sherman. Sessão de 04/11/2015. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#!/redireciona/acordao-completo/%22ACORDAO-COMPLETO-1456660%22>. Acesso em 16/11/2021.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão n. 1519/2018.** Plenário. Relator: Augusto Sherman. Sessão de 04/07/2018. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#!/redireciona/acordao-completo/%22ACORDAO-COMPLETO-2303299%22>. Acesso em 16/11/2021.

GIL, Antonio. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS (IIA). 2020. **Modelo das três linhas do IIA 2020: uma atualização das três linhas de defesa**. Disponível em: <https://iiabrasil.org.br/noticia/novo-modelo-das-tres-linhas-do-iaa-2020>. Acesso em: 18/11/2021.

MELLO, C. A. B. D. **Curso de Direito Administrativo**. 34^a. ed. São Paulo: Malheiros, 2019.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso, planejamento e métodos**. 5. ed. São Paulo: Bookman; 2015.