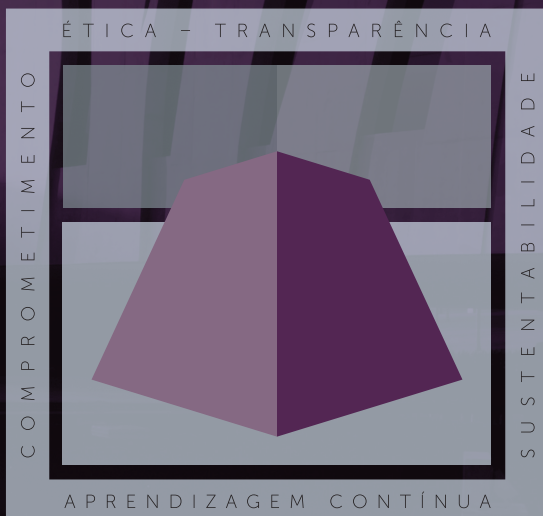




SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA

GESTÃO DE RISCOS



EDIÇÃO REVISADA E ATUALIZADA EM JUNHO/2016
BRASÍLIA - DF

SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA

Qualquer parte desta publicação pode ser reproduzida, desde que citada a fonte.

REALIZAÇÃO

Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica – AMG

DISPONÍVEL EM

<http://bdjur.stj.jus.br>

[www.stj.jus.br/Conheça o STJ/Gestão Estratégica](http://www.stj.jus.br/Conheça_o_STJ/Gestão_Estratégica)

IMPRESSÃO

Coordenadoria de Serviços Gráficos do Conselho da Justiça Federal

GESTÃO DE RISCOS

ISBN 978-85-7248-183-0

B823g

Brasil. *Superior Tribunal de Justiça.*

Gestão de riscos / Superior Tribunal de Justiça. Ed. rev. e atual. em janeiro/2016. – Brasília : STJ, 2016.

35 p. : il.

ISBN

1. Planejamento estratégico, Brasil. 2. Gestão administrativa, Brasil.
3. Administração pública, planejamento, Brasil. 4. Tribunal Superior, Brasil.
I. Título.

CDU 65.012.2:347.992(81)



COMPOSIÇÃO EM JUNHO DE 2016

Ministro **Francisco** Cândido de Melo **Falcão** Neto (Presidente)
Ministro **Felix Fischer**
Ministra Fátima **Nancy Andrighi** (Corregedora Nacional de Justiça)
Ministra **Laurita** Hilário **Vaz** (Vice-Presidente)
Ministro **João Otávio de Noronha**
Ministro **Humberto** Eustáquio Soares **Martins** (Diretor-Geral da Enfam)
Ministra **Maria Thereza** Rocha **de Assis Moura**
Ministro Antonio **Herman** de Vasconcellos e **Benjamin**
Ministro **Napoleão Nunes Maia Filho** (Diretor da Revista)
Ministro **Jorge Mussi**
Ministro Geraldo **Og** Nicéas Marques **Fernandes** (Corregedor-Geral da Justiça Federal)
Ministro **Luis Felipe Salomão**
Ministro **Mauro** Luiz **Campbell Marques**
Ministro **Benedito Gonçalves**
Ministro **Raul Araújo** Filho
Ministro **Paulo de Tarso** Vieira **Sanseverino**
Ministra Maria **Isabel** Diniz **Gallotti** Rodrigues
Ministro **Antonio Carlos Ferreira**
Ministro Ricardo **Villas Bôas Cueva** (Ministro Ouvidor)
Ministro **Sebastião** Alves dos **Reis Júnior**
Ministro **Marco** Aurélio Gastaldi **Buzzi**
Ministro **Marco Aurélio Bellizze** Oliveira
Ministra **Assusete** Dumont Reis **Magalhães**
Ministro **Sérgio** Luiz **Kukina**
Ministro Paulo Dias de **Moura Ribeiro**
Ministra **Regina Helena** Costa
Ministro **Rogério Schietti** Machado **Cruz**
Ministro **Nefi** Cordeiro
Ministro Luiz Alberto **Gurgel de Faria**
Ministro **Reynaldo** Soares **da Fonseca**
Ministro Marcelo Navarro **Ribeiro Dantas**
Ministro **Antonio Saldanha Palheiro**
Ministro **Joel Ilan Paciornik**

SUMÁRIO

1	Introdução	9
2	Gestão de riscos	9
3	Princípios	10
4	Objetivos	11
5	Onde gerenciar riscos	12
6	Maturidade em gestão de riscos	13
7	Metodologia utilizada pelo Tribunal	14
8	Estrutura de gestão de riscos no Tribunal	15
	8.1 Presidência do Tribunal	15
	8.2 Comitê de Gestão de Riscos	15
	8.3 Escritório Corporativo de Riscos	16
	8.4 Gestores de Riscos	16
9	Processo de gestão de riscos	17
	9.1 Estabelecimento do contexto	17
	9.2 Identificação de riscos	18
	9.2.1 Origem dos riscos	18
	9.2.2 Categorias de riscos	18

9.3	Análise e avaliação de riscos	19
9.3.1	Análise qualitativa de riscos: avaliação de probabilidade e impacto	20
9.4	Tratamento de riscos	21
9.5	Monitoramento	23
9.6	Comunicação	24
9.6.1	Ambiente virtual	25
10	Ferramentas e técnicas sugeridas para o processo de gestão de riscos	10
11	Conclusão	27
12	Referências	28
13	Glossário	29
14	Anexos	30
	Anexo I – Fluxograma da Gestão de Riscos	30
	Anexo II – Formulário “Plano de Riscos”	32
	Anexo III – Formulário “Levantamento Preliminar de Riscos” ...	34
15	Controle de versão	35

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1:	Evolução da gestão de riscos	13
Figura 2:	Processo de gestão de riscos do STJ	17
Figura 3:	Matriz de probabilidade e impacto	20
Figura 4:	Exemplo de respostas aos riscos	22



1 INTRODUÇÃO

Todas as organizações enfrentam incertezas e, no Superior Tribunal de Justiça, isso não é diferente. O desafio é determinar o nível de incerteza que o Tribunal está preparado a aceitar, na medida em que se empenha em ampliar e aperfeiçoar os serviços aos jurisdicionados.

O termo “risco” tem origem na palavra *risicu* ou *riscu*, do latim, que significa ousar (*to dare*, em inglês). Costuma-se entender “risco” como a possibilidade de “algo não dar certo”, mas seu conceito atual envolve a quantificação e qualificação da incerteza tanto no que diz respeito às “perdas” como aos “ganhos”, com relação ao rumo dos acontecimentos planejados seja por indivíduos seja por organizações.

O risco é inerente às atividades pessoais, profissionais ou institucionais e pode envolver ameaças ou oportunidades. Todos os processos de trabalho do STJ envolvem riscos. Logo, a consciência de sua existência e a capacidade de administrá-los, associadas à disposição de correr riscos e de tomar decisões, é indispensável, pois toda atividade corporativa inclui riscos, e, dessa forma, o Tribunal tem de gerenciar as ameaças de modo a mantê-las em níveis aceitáveis e aproveitar as oportunidades.

Com a implantação desta metodologia de gestão de riscos baseada em experiências comprovadas, busca-se cada vez mais a excelência na prestação de serviços públicos de qualidade aos jurisdicionados com celeridade e transparência.

2 GESTÃO DE RISCOS

A gestão de riscos consiste no processo de identificar, avaliar e administrar eventos diante de incertezas críticas. As incertezas emanam da incapacidade de determinar com precisão a probabilidade da ocorrência de determinado evento e os impactos a ele associados.

A gestão de riscos é um processo contínuo, que consiste no desenvolvimento de um conjunto de ações destinadas a identificar, analisar, avaliar, priorizar, tratar e monitorar riscos positivos ou negativos capazes de afetar os objetivos, programas, projetos ou processos de trabalho do Tribunal nos níveis estratégico, tático e operacional.



A gestão de riscos é conduzida e aplicada pela Administração, com apoio dos magistrados, servidores e colaboradores, para identificar, analisar, avaliar e tratar riscos de modo a mantê-los compatíveis com a tolerância a risco e auxiliar no cumprimento dos objetivos institucionais.

Tal definição reflete certos conceitos fundamentais:

- processo contínuo;
- condução e aplicação em todos os níveis organizacionais;
- aplicação à definição das estratégias institucionais e setoriais;
- formulação para identificar riscos (positivos e negativos) potenciais.

3 PRINCÍPIOS

Para a eficácia da gestão de riscos, é importante que o Tribunal, em todos os níveis organizacionais, atenda aos princípios abaixo descritos:

- a) proteção do ambiente corporativo;
- b) melhoria contínua da organização;
- c) visão sistêmica;
- d) qualidade e tempestividade das informações;
- e) incerteza;
- f) transparência;
- g) dinamismo e interatividade.



4 OBJETIVOS

A gestão de riscos contribui para assegurar a comunicação eficaz e o cumprimento de leis e regulamentos, bem como para evitar danos à imagem do Tribunal e suas consequências. Tem por objetivos apoiar a governança corporativa, aprimorar os controles internos e ainda:

- a) **alinhar a tolerância a risco com a estratégia adotada** – os gestores avaliam o perfil de risco do Tribunal ao analisar as estratégias, definindo os objetivos a elas relacionados e desenvolvendo mecanismos para gerenciar esses riscos;
- b) **fortalecer as decisões em resposta aos riscos** – permite identificar e selecionar alternativas de respostas aos riscos – como evitar, reduzir, compartilhar e aceitar os riscos;
- c) **reduzir as surpresas e prejuízos operacionais** – a Administração adquire melhor capacidade para identificar riscos em potencial e estabelecer respostas a eles, reduzindo surpresas e custos ou prejuízos associados;
- d) **identificar e administrar riscos múltiplos e entre empreendimentos** – os riscos podem afetar diferentes áreas da organização, bem como ter impactos inter-relacionados;
- e) **aproveitar oportunidades** – todos os riscos são considerados em potencial, de modo que o Tribunal deve posicionar-se para identificar e aproveitar as oportunidades de forma proativa;
- f) **otimizar o orçamento** – a obtenção de informações adequadas a respeito de riscos permite ao Tribunal conduzir uma avaliação eficaz das necessidades como um todo e aprimorar a alocação orçamentária.

Esses elementos auxiliam os gestores a atingir as metas de desempenho do Tribunal e evitam a perda de recursos. Em resumo, contribuem para que o Tribunal concretize seus objetivos e evite os perigos e surpresas no cumprimento de sua missão institucional.



O objetivo da gestão de riscos é aumentar a probabilidade e o impacto dos riscos positivos (oportunidades) e reduzir a probabilidade e o impacto dos riscos negativos (ameaças).

5 ONDE GERENCIAR RISCOS

As lideranças em todos os níveis do Tribunal devem estar conscientes da relevância da gestão de riscos e devem estar capacitados e motivados nos seguintes níveis:

- **estratégico:** nível em que se dá o contrato político do Tribunal com a sociedade e se estabelece a coerência da administração. Decisões nesse nível envolvem a formulação dos objetivos estratégicos e as prioridades para a alocação de recursos públicos em alinhamento com as políticas públicas;
- **tático:** nível em que se encontram as decisões de implementação e gerenciamento dos programas temáticos previstos no nível estratégico, mediante os quais são executadas as políticas e as ações prioritárias da Administração do Tribunal;
- **operacional:** nível em que se encontram os projetos que contribuirão para o atingimento dos objetivos dos programas e as atividades relativas aos processos finalísticos e aos de suporte.

O direcionamento para a gestão de riscos é dado pela alta Administração do Tribunal, mas deve ser gerenciado nos três níveis, de forma integrada. A gestão de riscos deve ser incorporada aos processos, atividades e rotinas do Tribunal.

O Tribunal precisa ter meios de assegurar que a gestão de riscos ocorra de forma apropriada em todos os níveis e cada gerência precisa ser capacitada com as competências necessárias para tal finalidade.



6 MATURIDADE EM GESTÃO DE RISCOS

Baseando-se no fato de a gestão de riscos ser evolutiva e complexa, como afirmam diversas entidades, pode-se classificar a evolução de uma estrutura de gestão de riscos em cinco estágios de maturidade, conforme ilustrado abaixo (adaptado de *Global Risk Consulting, 2010*).

ESCALA	ESTÁGIO	DESCRIÇÃO
1	INICIAL	Atividades associadas são muito limitadas no escopo e podem ser implementadas em situações isoladas.
2	BÁSICO	Limitadas competências para identificar, avaliar, gerenciar e monitorar riscos.
3	DEFINIDO	Suficientes competências para identificar, medir, gerenciar e monitorar riscos; políticas e técnicas são definidas e utilizadas (ocasionalmente de forma independente) por toda a organização.
4	OPERACIONAL	Consistente habilidade para identificar, medir, gerenciar, reportar e monitorar riscos; consistente aplicação de políticas e técnicas por toda a organização.
5	AVANÇADO	Habilidade bem desenvolvida para identificar, medir, gerenciar e monitorar riscos; processo é dinâmico e capaz de se adaptar aos riscos e ciclos de negócio; explícita consideração do risco e gestão do risco em decisões institucionais.

Figura 1: Evolução da gestão de riscos

Considerando a estrutura de maturidade citada acima, infere-se que o Tribunal encontra-se no estágio “definido” (escala 3), ou seja, as atividades associadas à gestão de riscos atualmente:

- possuem competências para identificar, analisar, avaliar, tratar e monitorar riscos;
- política e metodologia definidas e utilizadas;
- aplicação da gestão de riscos nas iniciativas estratégicas.



Em geral, nas instituições em que não há um processo de gestão de riscos estabelecido, os riscos em potencial são dificilmente identificados a tempo e geralmente estão associados a fraudes, desvio de recurso público, falsificações, prejuízos, entre outros.

Assim, o processo de gestão de riscos no Tribunal deve contemplar:

- integração entre as abordagens de riscos das diversas unidades do Tribunal;
- escopo ampliado: todos os riscos relevantes;
- identificação e reconhecimento do inter-relacionamento entre os diversos tipos de riscos;
- ênfase nos níveis estratégico, tático e operacional.

7 METODOLOGIA UTILIZADA PELO TRIBUNAL

No Tribunal, adotou-se um modelo misto de gestão de riscos, compreendendo conceitos e orientações das estruturas mencionadas abaixo, conforme a necessidade e adaptação à cultura organizacional.

- ABNT NBR ISO 31000 – Gestão de Riscos; Brasil, 2009;
- COSO2 – Gerenciamento de riscos corporativos – Estrutura Integrada; EUA, 2007;
- *Orange Book* – Gestão de Riscos; Governo do Reino Unido, 2004;
- INTOSAI – Diretrizes de controle interno do setor público – Informações adicionais sobre gestão de risco nas entidades, 2007;
- Guia de Orientação para o Gerenciamento de Riscos; Programa GesPública, Brasil, 2013;
- Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK) – 5ª Edição; *Project Management Institute*, 2013.



8 ESTRUTURA DE GESTÃO DE RISCOS NO TRIBUNAL

A estrutura de gestão de riscos definida para o Tribunal permite o gerenciamento das ameaças e oportunidades de forma eficaz e o desempenho de suas atividades de modo a atingir seus objetivos, compartilhando responsabilidades e atribuições, conforme cada caso. Integram a estrutura da gestão de riscos do STJ:

- Presidência do Tribunal;
- Comitê de Gestão de Riscos;
- Escritório Corporativo de Riscos;
- Gestores de Riscos.

8.1 PRESIDÊNCIA DO TRIBUNAL

Cabe ao dirigente máximo do Tribunal a aprovação da Política de Gestão de Riscos, após deliberação do Conselho de Administração, de forma a ser observada e adotada por todas as unidades e níveis de atuação, sendo aplicável a todos os processos de trabalho, projetos e iniciativas estratégicas, táticas e operacionais do STJ.

8.2 COMITÊ DE GESTÃO DE RISCOS

Coordenado pelo diretor-geral e composto por alguns secretários e assessores chefes, o Comitê de Gestão de Riscos do Tribunal tem caráter executivo e função ativa no processo decisório.

Cabem ao Comitê de Gestão de Riscos aprovar a metodologia de gestão de riscos do Tribunal; monitorar, avaliar e revisar a política de gestão de riscos; e monitorar o processo de gestão de riscos. Ademais, compete-lhe analisar e apresentar o relatório de análise crítica e o mapa de riscos corporativos à Presidência do Tribunal, com vistas à definição do grau de tolerância a riscos. Este Comitê é o patrocinador da cultura de gestão de riscos no Tribunal.



8.3 ESCRITÓRIO CORPORATIVO DE RISCOS

Cada organização pública ou privada desenha a estrutura de gestão de riscos mais adequada ao seu perfil. Em geral, há tendência pela criação de uma unidade responsável por essa nova função ou utilização da estrutura atual para coordenar o trabalho de implantação, em conjunto com as demais unidades do Tribunal.

No STJ, a unidade designada para coordenar a implantação do processo de gestão de riscos é a **Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica – AMG**, que deverá, entre outras atribuições:

- adotar e disseminar a Política e os instrumentos de gerenciamento de riscos, zelando pela implementação dos controles dela decorrentes;
- facilitar a realização dos levantamentos, encontros e reuniões;
- coordenar o processo de gestão de riscos;
- orientar a capacitação dos servidores envolvidos com a gestão de riscos;
- prestar apoio metodológico de gestão de riscos às unidades do Tribunal;
- submeter documentação e temas à deliberação do Comitê de Gestão de Riscos.

8.4 GESTORES DE RISCOS

Os Gestores de Riscos são todos os ocupantes de cargo em comissão ou função de confiança do Grupo Direção, bem como os responsáveis pelos processos de trabalho e iniciativas estratégicas, táticas ou operacionais. Esses servidores são qualificados quanto à metodologia de gestão de riscos e atuam como correspondentes do Comitê de Gestão de Riscos.



9 PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

O processo de gestão de riscos será composto das seguintes fases:

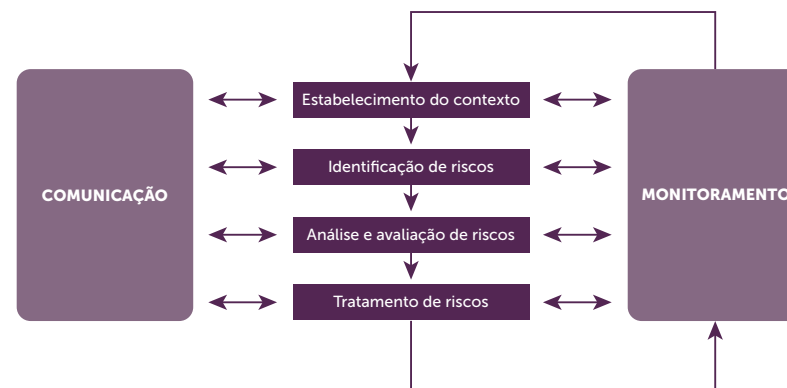


Figura 2: Processo de gestão de riscos do STJ

9.1 ESTABELECIMENTO DO CONTEXTO

O estabelecimento do contexto é uma pré-condição à identificação de riscos, à análise e avaliação e ao tratamento de riscos. Basicamente, é uma etapa/fase de definição da estratégia de gestão de riscos que se concretiza com a definição de diversos elementos, tais como:

- definição de parâmetros internos e externos;
- equipe responsável;
- metodologias e normas específicas a serem utilizadas;
- ferramentas, relatórios, modelos e formulários a serem utilizados;
- tolerância a risco;
- escopo de aplicação, acompanhamento e monitoramento.



9.2 IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS

A identificação de riscos permite a determinação de quais riscos podem afetar os programas, projetos ou processos de trabalho. O principal benefício é a documentação dos riscos existentes e a capacidade conferida à Administração de se antecipar às ameaças e oportunidades.

A administração identifica os riscos em potencial que, se ocorrerem, afetarão o Tribunal e determina se eles representam oportunidades ou se podem ter algum efeito adverso na sua capacidade de executar adequadamente a estratégia e de alcançar os objetivos.

A finalidade desta etapa é gerar uma lista abrangente de riscos que possam impactar de forma positiva ou negativa o atingimento dos objetivos do Tribunal.

Ao identificar riscos, a administração considera uma variedade de fatores que podem dar origem às ameaças e oportunidades.

9.2.1 ORIGEM DOS RISCOS

- **Riscos externos:** são os riscos associados ao ambiente em que o Tribunal opera. Em geral, não há controle direto sobre estes riscos, mas, mesmo assim, ações podem ser tomadas quando necessário.
- **Riscos internos:** são os riscos associados à própria estrutura do Tribunal, seus processos, governança, quadro de pessoal, orçamento ou ambiente de tecnologia. O Tribunal pode e deve agir diretamente e de forma proativa.

9.2.2 CATEGORIAS DE RISCOS

- **ambiental:** associado às questões de meio-ambiente, tais como o tratamento de resíduos líquidos ou sólidos, redução de impacto, benefícios de uso de energia renovável;
- **conformidade:** relacionado ao cumprimento da legislação e/ou regulamentação externa e às normas e procedimentos internos;



- **econômico:** associado às operações orçamentárias e financeiras do Tribunal, envolvendo aplicação de recursos de acordo com as políticas estabelecidas;
- **jurisdicional:** ênfase no cumprimento da missão do Tribunal, na produtividade, qualidade e efetividade da prestação jurisdicional;
- **pessoal:** relaciona-se especialmente aos magistrados, servidores e prestadores de serviço no desempenho de suas atividades funcionais ou contratuais, conforme o caso;
- **tecnológico:** representado por ameaças ou oportunidades relacionadas a *hardware* e *software*, podendo alavancar ou sobrestar a estratégia e estar também associado a erros ou fraudes, internas ou externas, na captura, registro, monitoramento e auditoria de informações.

9.3 ANÁLISE E AVALIAÇÃO DE RISCOS

A análise e avaliação de riscos consistem em verificar até que ponto os riscos potenciais podem impactar a realização dos objetivos. Os riscos positivos e/ou negativos podem ser analisados isoladamente ou por categoria.

Embora o termo “avaliação de riscos” pareça indicar uma atividade realizada uma única vez, esse componente é uma iteração contínua e repetida tantas vezes quanto possível enquanto os riscos estiverem sendo monitorados. Assim, eles devem ser avaliados com base em suas características inerentes e residuais.

- **risco inerente:** é a exposição proveniente de um risco específico antes que qualquer controle seja tomado para gerenciá-lo;
- **risco residual:** é a exposição remanescente de um risco específico após um controle ser tomado para gerenciá-lo, assumindo que seja efetivo.

A avaliação de riscos é aplicada primeiramente aos riscos inerentes. Após o desenvolvimento das respostas aos riscos, a administração passará a considerar os riscos residuais.



9.3.1 ANÁLISE QUALITATIVA DE RISCOS: AVALIAÇÃO DE PROBABILIDADE E IMPACTO

A incerteza de riscos em potencial é avaliada a partir de duas perspectivas – probabilidade e impacto. A probabilidade representa a possibilidade de que um determinado risco ocorrerá, enquanto o impacto representa o seu efeito caso aconteça. O produto dessas duas variáveis possibilita classificá-los em níveis de risco.

A análise e avaliação de riscos, sempre que possível, deve ser baseada em evidências objetivas, considerando as perspectivas das partes interessadas impactadas pelo risco, e fundamentada em uma etapa de identificação bem realizada.

A análise do risco leva em consideração a probabilidade do risco específico ocorrer e o seu impacto sobre um ou mais objetivos estratégicos, de programas, projetos ou processos de trabalho do Tribunal.

No Tribunal, é utilizada a matriz de probabilidade e impacto para identificar o nível de risco. A escala utilizada adota os fatores alto/médio/baixo, o que resulta em uma matriz 3x3, conforme a figura abaixo.

NÍVEL DE RISCO		IMPACTO		
		BAIXO (1)	MÉDIO (3)	ALTO (5)
PROBABILIDADE	ALTA (5)	Médio risco (5)	Alto risco (15)	Alto risco (25)
	MÉDIA (3)	Baixo risco (3)	Médio risco (9)	Alto risco (15)
	BAIXA (1)	Baixo risco (1)	Baixo risco (3)	Médio risco (5)

Probabilidade: Baixa (1); Média (3); Alta (5).
Impacto: Baixo (1); Médio (3); Alto (5).
Nível de risco (Impacto x Probabilidade):
 de 1 e 3 – baixo risco, de 5 e 9 – médio risco, de 15 e 25 – alto risco.

Figura 3: Matriz de probabilidade e impacto



9.4 TRATAMENTO DE RISCOS

O tratamento dos riscos envolve a seleção de uma ou mais opções para reduzir ou até mesmo eliminar os riscos. Uma vez implantado, o tratamento fornece novos controles ou modifica os existentes.

Esta etapa inclui a formulação das respostas aos riscos de forma a aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos institucionais. As ações tomadas pela organização para tratar os riscos são ações de controle.

As respostas planejadas devem ser adequadas ao nível de risco, considerando a relação custo-benefício, acordadas com as partes interessadas e ter um responsável designado.

As **respostas aos riscos negativos (ameaças)** podem ser consideradas e aplicadas individualmente ou de forma combinada e podem envolver as seguintes ações:

- **aceitar:** nenhuma medida é adotada para afetar a probabilidade ou o grau de impacto dos riscos, ou não se conseguiu identificar outra estratégia de resposta adequada;
- **compartilhar:** a probabilidade ou o impacto dos riscos são reduzidos pela transferência ou pelo compartilhamento de uma porção do risco para outra parte, mas sem eliminá-lo;
- **evitar:** as atividades que geram os riscos são suspensas ou produtos são substituídos, ou até mesmo projetos são descontinuados;
- **reduzir:** são adotadas medidas para diminuir a limites aceitáveis a probabilidade e/ou o impacto dos riscos.

Na Figura 4 apresentamos exemplos de respostas para aceitar, compartilhar, evitar e reduzir riscos negativos.



ACEITAR	COMPARTILHAR
<ul style="list-style-type: none"> • “Fazer a própria seguridade” contra perdas • Confiar em proteções naturais no portfólio • Compatibilidade com as tolerâncias a risco 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguro contra perdas imprevistas • Participação em acordos, convênios • Terceirização de processos não finalísticos • Contratos específicos
EVITAR	REDUZIR
<ul style="list-style-type: none"> • Abandonar um projeto ou programa • Decisão de não empreender novas iniciativas/atividades que possam originar os riscos 	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificar produtos e serviços oferecidos • Estabelecimento de limites orçamentários • Otimizar processo decisório

Figura 4: Exemplo de respostas aos riscos

Já as **respostas aos riscos positivos (oportunidades)** devem ser canalizadas de volta para os processos de fixação de estratégias ou objetivos e podem compreender:

- **aceitar:** aproveitar a oportunidade caso ela ocorra, mas não persegui-la ativamente;
- **compartilhar:** formar parceria para transferir, integral ou parcialmente, a oportunidade a um terceiro que tenha mais capacidade de aproveitá-la em benefício do Tribunal;
- **explorar:** concretizar a oportunidade, procurando eliminar a incerteza associada, garantindo que a oportunidade realmente aconteça;
- **melhorar:** aumentar a probabilidade e/ou o impacto positivo de uma oportunidade de modo a impulsionar a sua ocorrência.

É recomendável que os responsáveis pelo tratamento dos riscos elaborem um plano de ação para essa fase. Para tal, sugere-se a utilização do método *5W2H* de forma a garantir que o planejamento aborde os principais aspectos relativos à ação. Para cada ação de resposta, deverão ser considerados os seguintes aspectos:



- O que será feito? (*What*)
- Quando será feito? (*When*)
- Onde será feito? (*Where*)
- Por que será feito? (*Why*)
- Quem fará? (*Who*)
- Como será feito? (*How*)
- Quanto custará? (*How much*)

9.5 MONITORAMENTO

O Tribunal regularmente avalia o funcionamento de sua gestão de riscos a critério do Comitê de Gestão de Riscos. O monitoramento é conduzido mediante atividades contínuas, avaliações independentes ou uma combinação de ambas.

O monitoramento contínuo deve ser uma atividade normal da Administração. Já as avaliações independentes necessitam basicamente da avaliação de risco e da eficácia do procedimento contínuo. Quanto melhor for o monitoramento contínuo, menor a necessidade de avaliações independentes.

Convém que os resultados do monitoramento sejam registrados e reportados externa e internamente, conforme apropriado, bem como sejam utilizados como entrada para a análise crítica da estrutura de gestão de riscos.

Os resultados da gestão de riscos são relatados à Administração, as questões mais críticas/graves são relatadas nas reuniões de análise de riscos.



9.6 COMUNICAÇÃO

A comunicação ágil e adequada entre as diversas partes interessadas do contexto externo e interno permite avaliações mais rápidas e objetivas a respeito dos riscos a que está exposta uma organização. A comunicação não é um estágio separado; ela permeia todo o processo de gestão de riscos.

A comunicação deve ser vista como um processo multidirecional, de tal forma que possam ser tomadas decisões a partir de informações adequadas sobre o nível de riscos e sobre a necessidade de tratamento, de acordo com o perfil de risco institucional.

As informações que alimentam o processo de comunicação podem se referir à existência, natureza, forma, probabilidade, nível de risco, avaliação, aceitabilidade, tratamento, custo ou outros aspectos da gestão de riscos.

As informações são necessárias em todos os níveis organizacionais, originam-se de muitas fontes – internas e externas e nas formas quantitativas e qualitativas – e facilitam as respostas às condições alteradas. Um dos desafios que se apresenta à administração é o processamento e depuração de grandes volumes de dados de forma a transformá-los em informações úteis.

Atualmente, a confiabilidade dos dados é um fator crítico em face da crescente dependência de sistemas automatizados de informações e apoio à decisão. Nesse contexto, dados imprecisos podem impossibilitar a identificação de riscos ou gerar avaliações deficientes e decisões gerenciais inadequadas.

A qualidade das informações implica verificar se:

- O conteúdo é apropriado?
- As informações são tempestivas?
- As informações são atuais?



- As informações são corretas?
- As informações são de fácil acesso?

Um processo de gestão de riscos que utilize comunicação adequada reduz as chances de que a alta Administração só tome ciência de um risco depois que ele já se transformou em crise.

9.6.1 AMBIENTE VIRTUAL

Embora não seja considerado um mecanismo formal de comunicação, o ambiente virtual do processo de gestão de riscos, por meio da utilização de fóruns de debate, de *wikis* e de comunidades de prática, presta-se a ser um espaço de colaboração e interação sobre o tema entre todas as unidades do Tribunal, visando aperfeiçoar a informação e comunicação do processo de gestão de riscos. O objetivo precípuo do ambiente virtual é permitir a publicação de todo e qualquer documento produzido referente à matéria. Para os fins deste documento, entende-se:

- **fórum de discussão:** ferramenta para páginas de *internet* destinada a promover debates por meio de mensagens publicadas sobre uma mesma questão;
- **wiki:** páginas de internet com conteúdos colaborativos que podem ser modificados/construídos pelos usuários;
- **comunidades de prática:** grupo de pessoas com interesses semelhantes que se reúnem de forma presencial ou a distância para discutir e partilhar conhecimento.

10 FERRAMENTAS E TÉCNICAS SUGERIDAS PARA O PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

Durante as fases do processo de gestão de riscos, a equipe responsável pode utilizar diversas ferramentas e técnicas de coleta, análise e uso de informações, a exemplo das citadas abaixo, sem prejuízo da utilização de outros instrumentos.



- **análise de cenário:** possíveis cenários futuros são identificados por meio da imaginação ou extrapolação dos riscos atuais e diferentes possibilidades consideradas, presumindo que cada um desses cenários pode ocorrer. Isso pode ser feito formal ou informalmente, qualitativa ou quantitativamente;
- **revisão e pesquisa da documentação:** verificação da fidedignidade, completude e integridade das informações acerca dos programas, projetos e processos de trabalho. Outras fontes de pesquisa exemplificadas são os registros de ocorrência, os resultados de auditoria, as recomendações da unidade de controle, os manuais de rotinas e procedimentos e os registros das lições aprendidas;
- **brainstorming:** obtenção de uma lista completa de riscos a partir de reuniões em grupo para exposição de ideias sem questionamento inicial. Após, os riscos são categorizados em uma estrutura analítica de acordo com a sua natureza e suas definições são refinadas;
- **diagrama de causa e efeito:** utilizado para estabelecer as relações de causa e efeito dos riscos. Um efeito pode ter um número de fatores contributivos que podem ser agrupados em diferentes categorias. Os fatores contributivos são identificados muitas vezes por intermédio de *brainstorming* e apresentados em um diagrama de estrutura de árvore ou espinha de peixe;
- **técnica de Delphi:** usa-se um questionário para solicitar ideias sobre riscos importantes a especialistas. As respostas são resumidas e redistribuídas para comentários adicionais até obter consenso;
- **entrevistas:** entrevistar partes interessadas, especialistas e servidores envolvidos com a execução do programa, projeto ou processo de trabalho pode ajudar a identificar riscos;



- **lista de verificação (checklist):** desenvolvida com base em informações históricas e conhecimento acumulado. Embora possa ser rápida e simples, é impossível torná-la exaustiva a ponto de listar todos os itens e deve ser revisada periodicamente.

11 CONCLUSÃO

A gestão de riscos, quando incorporada aos processos de trabalho do Tribunal e implantada de forma integrada, é elemento essencial para a boa governança.

Mesmo com um processo estruturado de gestão de riscos, o Tribunal não está totalmente imune a incertezas, mas certamente o impacto e a probabilidade de eventuais ameaças serão substancialmente reduzidos e mais oportunidades poderão ser aproveitadas.



12 REFERÊNCIAS

Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT. ABNT NBR ISO 31000:2009, Gestão de Risco – Princípios e Diretrizes. 2011.

Guia de orientação para o gerenciamento de riscos corporativos / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa; coordenação: Eduarda La Rocque. São Paulo, SP: IBGC, 2007 (série de cadernos de governança corporativa, 3).

Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission – COSO. Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada. Tradução: Instituto dos Auditores Internos do Brasil (Audibra) e *PricewaterhouseCoopers Governance, Risk and Compliance*, Estados Unidos da América, 2007.

Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission – COSO. Controle Interno – Estrutura Integrada. Tradução: Instituto dos Auditores Internos do Brasil (Audibra) e *PricewaterhouseCoopers Governance, Risk and Compliance*, Estados Unidos da América, 2013.

Guia de Orientação para o Gerenciamento de riscos. Produto VII da Consultoria Contratada Sedna Partners com o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Brasil, 2013.

Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®) – Quinta edição. Project Management Institute (PMI), 2013.



13 GLOSSÁRIO

Controle: medida que modifica o risco, incluindo qualquer processo, política, dispositivo, prática ou ação.

Evento: ocorrência gerada com base em fontes internas ou externas que pode causar impacto negativo ou positivo.

Gestão de Riscos: processo contínuo que consiste no desenvolvimento de um conjunto de ações destinadas a identificar, analisar, avaliar, priorizar, tratar e monitorar riscos.

Impacto: efeito resultante da ocorrência do evento.

Nível de risco: magnitude do risco que é expressa pelo produto das variáveis impacto e probabilidade.

Probabilidade: possibilidade de ocorrência do evento.

Risco: evento capaz de afetar positivamente (oportunidade) ou negativamente (ameaça) os objetivos, processos de trabalho e iniciativas do Tribunal nos níveis estratégico, tático ou operacional.

Risco inerente: nível de risco ao qual se estaria exposto caso não houvesse nenhum controle implantado.

Risco residual: nível de risco remanescente considerando a eficácia dos controles implantados.

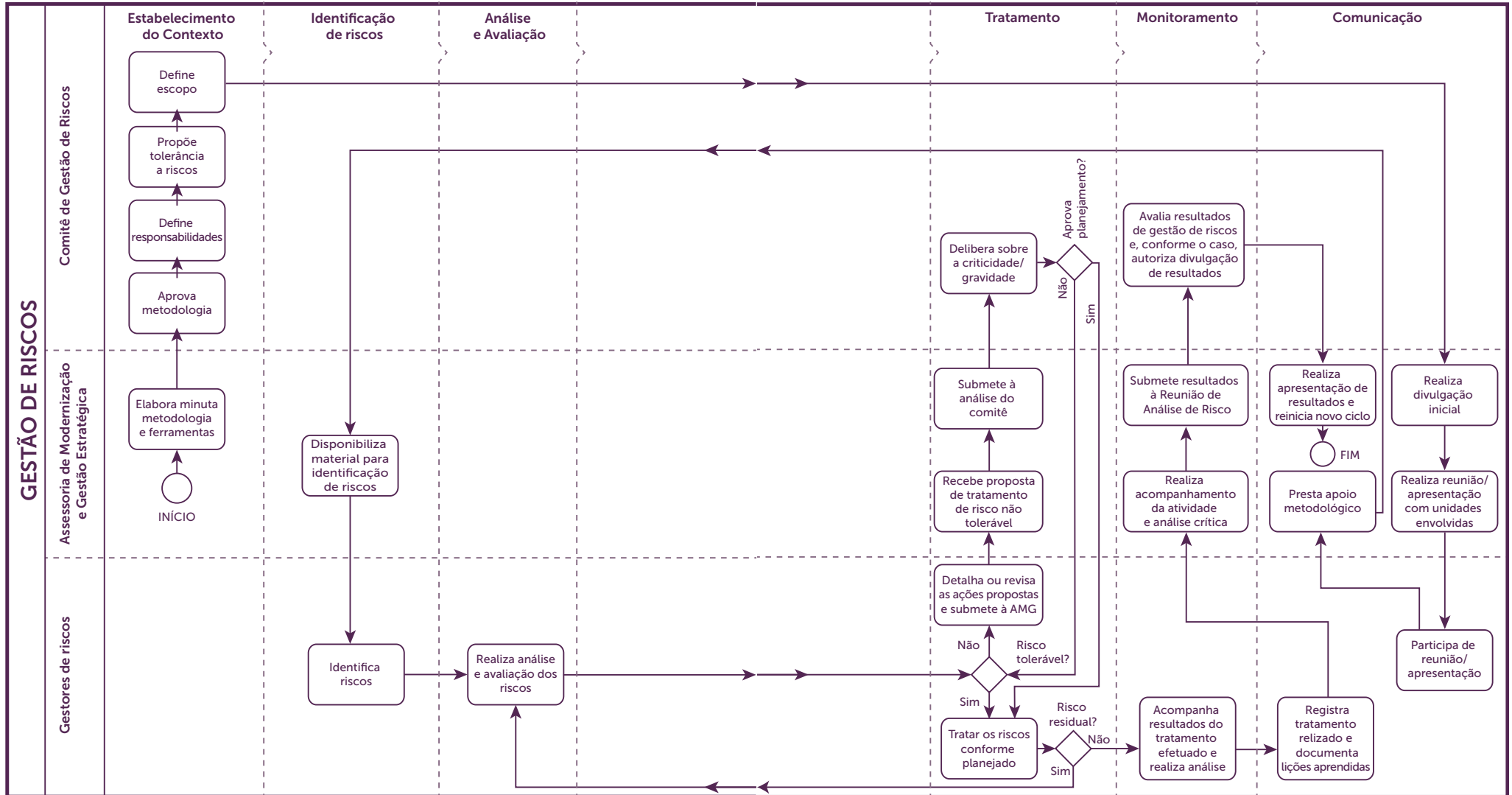
Tolerância a risco: grau de quantidade e nível de risco a que o Tribunal está disposto a se expor dentro de padrões considerados institucionalmente razoáveis.



14 ANEXOS

ANEXO I – FLUXOGRAMA DA GESTÃO DE RISCOS (continuação)

ANEXO I – FLUXOGRAMA DA GESTÃO DE RISCOS



Elaboração

Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica – AMG

Luiz Otávio Borges de Moura – Assessor-Chefe

Daniel de Godoy Lopes

Rogério Cysne Araújo

Valéria Ferraz Guimarães

Wilmar Barros de Castro

Projeto Gráfico e Diagramação

Coordenadoria de Multimeios – SCO



SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA

ASSESSORIA DE MODERNIZAÇÃO E GESTÃO ESTRATÉGICA