STJ

INTRODUÇÃO

OBJETIVOS DA GESTÃO DE RISCOS NO STJ

AMBIENTE INTERNO E CULTURA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

QUEM REALIZA A GESTÃO DE RISCOS

ESTRUTURA DE GESTÃO DE RISCOS NO TRIBUNAL

OBJETOS DA GESTÃO DE RISCOS NO STJ

PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

FERRAMENTAS E TÉCNICAS SUGERIDAS PARA O PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

GLOSSÁRIO

Gestão de Riscos

INTRODUÇÃO

OBJETIVOS DA GESTÃO DE RISCOS NO STJ

AMBIENTE INTERNO E CULTURA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

QUEM REALIZA A GESTÃO DE RISCOS

ESTRUTURA DE GESTÃO DE RISCOS NO TRIBUNAL

OBJETOS DA GESTÃO DE RISCOS NO STJ

PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

FERRAMENTAS E TÉCNICAS SUGERIDAS PARA O PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

GLOSSÁRIO

Gestão de Riscos

2ª EDIÇÃO

STJ — SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA

BRASÍLIA-DF, MARÇO/2022

INTRODUÇÃO

OBJETIVOS DA GESTÃO DE RISCOS NO STJ

AMBIENTE INTERNO E CULTURA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

QUEM REALIZA A GESTÃO DE RISCOS

ESTRUTURA DE GESTÃO DE RISCOS NO TRIBUNAL

OBJETOS DA GESTÃO DE RISCOS NO STJ

PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

FERRAMENTAS E TÉCNICAS SUGERIDAS PARA O PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

GLOSSÁRIO

© SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA
Qualquer parte desta publicação pode ser reproduzida, desde que citada a fonte.

REALIZAÇÃO
Secretaria de Gestão Estratégica – SGE
Montgomery Wellington Muniz

EQUIPE TÉCNICA
Seção de Riscos Corporativos – SERIC
Henrique Muniz Cavalcanti
Luiz Carlos Cardoso dos Santos
Marinna Gomes Almeida Bezerra
Wilmar Barros de Castro

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO
Coordenadoria de Multimeios – SCO

DISPONÍVEL EM
bdjur.stj.jus.br

CONTATO
riscos@stj.jus.br

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)

B823g

Brasil. Superior Tribunal de Justiça.
Gestão de riscos [recurso eletrônico] / Superior Tribunal de Justiça, Secretaria de Gestão Estratégica. — 2. ed. — Brasília : Superior Tribunal de Justiça — STJ, 2022.
Dados eletrônicos (1 arquivo : PDF 45 páginas).

Disponível em: http://bdjur.stj.jus.br
ISBN 978-65-88022-12-2

1. Administração de riscos, Brasil. 2. Tribunal superior, gestão, Brasil. 3. Tribunal superior, administração, Brasil. I. Título.

CDU 347.992:658(81)

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Ministro Oscar Saraiva

INTRODUÇÃO

OBJETIVOS DA GESTÃO DE RISCOS NO STJ

AMBIENTE INTERNO E CULTURA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

QUEM REALIZA A GESTÃO DE RISCOS

ESTRUTURA DE GESTÃO DE RISCOS NO TRIBUNAL

OBJETOS DA GESTÃO DE RISCOS NO STJ

PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

FERRAMENTAS E TÉCNICAS SUGERIDAS PARA O PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

GLOSSÁRIO

COMPOSIÇÃO DO STJ EM MARÇO/2022

Ministro **Humberto** Eustáquio Soares **Martins** (PRESIDENTE)
Ministro **Jorge Mussi** (VICE-PRESIDENTE E CORREGEDOR-GERAL DA JUSTIÇA FEDERAL)
Ministro **Felix Fischer**
Ministro **Francisco** Cândido de Melo **Falcão** Neto
Ministra Fátima **Nancy Andrighi**
Ministra **Laurita** Hilário **Vaz**
Ministro **João Otávio de Noronha**
Ministra **Maria Thereza** Rocha **de Assis Moura** (CORREGEDORA NACIONAL DE JUSTIÇA)
Ministro Antonio **Herman** de Vasconcellos e **Benjamin**
Ministro Geraldo **Og** Nicéas Marques **Fernandes**
Ministro **Luis Felipe Salomão**
Ministro **Mauro** Luiz **Campbell Marques**
Ministro **Benedito Gonçalves** (DIRETOR DA REVISTA)
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 **Sebastião** Alves dos **Reis Júnior**
Ministro **Marco** Aurélio Gastaldi **Buzzi**
Ministro **Marco Aurélio Bellizze** Oliveira
Ministra **Assusete** Dumont Reis **Magalhães**
Ministro **Sérgio** Luíz **Kukina**
Ministro Paulo Dias de **Moura Ribeiro** (MINISTRO OUVIDOR)
Ministra **Regina Helena Costa**
Ministro **Rogerio Schietti** Machado **Cruz**
Ministro Luiz Alberto **Gurgel de Faria**
Ministro **Reynaldo Soares da Fonseca**
Ministro Marcelo Navarro **Ribeiro Dantas**
Ministro **Antonio Saldanha Palheiro**
Ministro **Joel Ilan Paciornik**

Diretor-Geral **Marcos Antonio Cavalcante**

INTRODUÇÃO

OBJETIVOS DA GESTÃO DE RISCOS NO STJ

AMBIENTE INTERNO E CULTURA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

QUEM REALIZA A GESTÃO DE RISCOS

ESTRUTURA DE GESTÃO DE RISCOS NO TRIBUNAL

OBJETOS DA GESTÃO DE RISCOS NO STJ

PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

FERRAMENTAS E TÉCNICAS SUGERIDAS PARA O PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

GLOSSÁRIO

1

INTRODUÇÃO

INTRODUÇÃO

OBJETIVOS DA GESTÃO DE RISCOS NO STJ

AMBIENTE INTERNO E CULTURA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

QUEM REALIZA A GESTÃO DE RISCOS

ESTRUTURA DE GESTÃO DE RISCOS NO TRIBUNAL

OBJETOS DA GESTÃO DE RISCOS NO STJ

PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

FERRAMENTAS E TÉCNICAS SUGERIDAS PARA O PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

GLOSSÁRIO

Como em todo cenário corporativo, o exercício das atividades do STJ é envolto de variáveis que interagem com os propósitos da Corte. Nesse contexto, atores, recursos e expectativas não necessariamente convergem a todo momento para a realização dos papéis internos ou mesmo da missão institucional. Incertezas circundam o alcance de **objetivos em todos os níveis** e o desafio reside em tratá-los de maneira alinhada às estratégias definidas ao mesmo tempo em que protege e cria valor ao longo de seus processos organizacionais.

CONCEITO BÁSICO

Risco é a possibilidade de ocorrência de eventos que afetem positiva ou negativamente a realização de objetivos, processos de trabalho e iniciativas nos níveis estratégico, tático ou operacional.

Por essa razão e dada a natureza pública e restrita dos recursos destinados ao STJ, é requerida uma atuação que estimule a **governança e transparência** na administração dos ativos que lhe são confiados, além da proteção de sua imagem ante a busca pela **efetiva prestação jurisdicional**.

Nesse intento, veremos que a abordagem da gestão dos riscos do STJ enfatiza as situações sob exame a um tratamento preventivo de ameaças sempre que possível, visando resguardar seus ativos de causas negativas, ao tempo em que as oportunidades – também relevantes em nosso contexto – possam ser aprimoradas com o fim de favorecer/alavancar a chance de atingir os objetivos mirados.

ATENÇÃO!

Risco não é o mesmo que problema.
Risco é um evento incerto.
Problema, por sua vez, é uma situação já instaurada, podendo ser decorrente de um risco concretizado.

Com base no exposto, o presente documento, que integra o sistema de gestão de riscos do STJ, traz orientações alinhadas **ao ambiente, à missão e à estratégia** do Tribunal da Cidadania, aplicáveis ao gerenciamento das incertezas que permeiam os **objetivos institucionais** com o intuito de assegurar **o bom desempenho de processos de trabalho, projetos e programas,** bem como o sucesso de **aquisições e contratações**.

INTRODUÇÃO

OBJETIVOS DA GESTÃO DE RISCOS NO STJ

AMBIENTE INTERNO E CULTURA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

QUEM REALIZA A GESTÃO DE RISCOS

ESTRUTURA DE GESTÃO DE RISCOS NO TRIBUNAL

OBJETOS DA GESTÃO DE RISCOS NO STJ

PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

FERRAMENTAS E TÉCNICAS SUGERIDAS PARA O PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

GLOSSÁRIO

2

OBJETIVOS DA GESTÃO DE RISCOS NO STJ

INTRODUÇÃO
OBJETIVOS DA GESTÃO DE RISCOS NO STJ
AMBIENTE INTERNO E CULTURA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS
QUEM REALIZA A GESTÃO DE RISCOS
ESTRUTURA DE GESTÃO DE RISCOS NO TRIBUNAL
OBJETOS DA GESTÃO DE RISCOS NO STJ
PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS
FERRAMENTAS E TÉCNICAS SUGERIDAS PARA O PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS
GLOSSÁRIO

Muitas são as ações que suportam as metas estabelecidas para o alcance dos objetivos do plano estratégico com o fim de realizar a missão do Tribunal. Nesse sentido, a gestão de riscos no STJ enfatiza a consideração de ameaças e oportunidades que se apresentam no dinâmico caminho entre as iniciativas de todas as dimensões e o desempenho necessário para a realização (ou mesmo correção) da estratégia.

A gestão de riscos objetiva: **apoiar a governança** corporativa; orientar a identificação, análise, avaliação e o tratamento de riscos que afetem os objetivos do STJ; **aprimorar os controles internos** e fortalecer **processos decisórios** relativos:

1. Ao apetite ao risco, o que significa definir o nível de risco que o Tribunal está disposto a aceitar para realização de suas estratégias;

2. Às escolhas mais adequadas para o desempenho de atribuições em escala organizacional, setorial ou por unidade bem como o respaldo de gestores/equipes quanto à previsão e à adoção de controles.

Além disso, as ferramentas de gestão de riscos desenhadas para o tribunal visam a oferecer aos gestores/titulares de unidades apoio quanto à governança de sua gestão, possibilitando o registro dos fatos e das respostas providenciadas, de modo a respaldar uma atuação responsável e voltada ao bom emprego de recursos.

INTRODUÇÃO

OBJETIVOS DA GESTÃO DE RISCOS NO STJ

AMBIENTE INTERNO E CULTURA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

QUEM REALIZA A GESTÃO DE RISCOS

ESTRUTURA DE GESTÃO DE RISCOS NO TRIBUNAL

OBJETOS DA GESTÃO DE RISCOS NO STJ

PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

FERRAMENTAS E TÉCNICAS SUGERIDAS PARA O PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

GLOSSÁRIO

3

AMBIENTE INTERNO E CULTURA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

INTRODUÇÃO

OBJETIVOS DA GESTÃO DE RISCOS NO STJ

AMBIENTE INTERNO E CULTURA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

QUEM REALIZA A GESTÃO DE RISCOS

ESTRUTURA DE GESTÃO DE RISCOS NO TRIBUNAL

OBJETOS DA GESTÃO DE RISCOS NO STJ

PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

FERRAMENTAS E TÉCNICAS SUGERIDAS PARA O PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

GLOSSÁRIO

O ambiente influencia na capacidade da organização para atingir seus objetivos e impacta no sucesso da administração de secretarias e unidades.

Nesse contexto, o gerenciamento de riscos dá-se, entre outras ações, mediante a atenção dedicada e a adoção de controles que, por sua vez, podem ter limitações relativas ao ambiente que resultam em falha na sua aplicação. Em razão disso, é possível que o **desenho** de um controle seja o mais adequado para determinada situação, porém seu **implemento** esteja comprometido.

Em outras palavras, por melhores que sejam as práticas específicas no nível das atividades, elas podem se tornar ineficazes se não existir um ambiente que enfatize princípios básicos, especialmente quando são as ameaças que estão em evidência. Por esse motivo, para assegurar a **efetividade** esperada no tratamento do risco, a Política de Gestão de Riscos do STJ prevê que sejam amplamente difundidos alguns princípios nas interações dessa Corte em termos de riscos.

3.1 PRINCÍPIOS DA GESTÃO DE RISCOS NO STJ

Norteiam a gestão de riscos no STJ os seguintes princípios:

» **Integração com todos os processos de trabalho, atividades, projetos e programas:** pode ser aplicada a qualquer iniciativa que disponha de objetivo ou produto/serviço definido. Isso não significa que obrigatoriamente todas as ações precisem apresentar um plano de riscos, mas sim que, qualquer que seja a iniciativa, terão o gestor e a equipe avaliando a condição de risco da situação e, num exercício de ponderação, registrando os riscos identificados de modo a resguardar sempre a melhor relação custo-benefício no uso de controles aplicados aos riscos que mereceram tratamento.

» **Abordagem sistêmica:** busca a identificação e o tratamento de riscos abrangentes cujas consequências podem impactar as unidades, ou mesmo a atividade jurisdicional, com vistas à proteção do ambiente e da missão corporativa.

» **Contextualização com a realidade do Tribunal:** coaduna com os valores expressos no nosso mapa estratégico e considera, também, a influência dos fatores humanos e da cultura organizacional nas situações examinadas.

INTRODUÇÃO

OBJETIVOS DA GESTÃO DE RISCOS NO STJ

AMBIENTE INTERNO E CULTURA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

QUEM REALIZA A GESTÃO DE RISCOS

ESTRUTURA DE GESTÃO DE RISCOS NO TRIBUNAL

OBJETOS DA GESTÃO DE RISCOS NO STJ

PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

FERRAMENTAS E TÉCNICAS SUGERIDAS PARA O PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

GLOSSÁRIO

» **Envolvimento das partes interessadas:** considera as perspectivas dos atores inseridos no contexto do risco para um enfoque colaborativo e explícito no tratamento das incertezas.

» **Dinamismo e interatividade:** gerir riscos é uma atitude constante e deve o gestor incentivar sua equipe a refletir, expor e registrar conjuntamente eventuais riscos – oportunidades e ameaças – bem como soluções relacionados às atribuições da unidade.

» **Qualidade e tempestividade das informações:** um dos produtos do processo de gestão de riscos é a informação gerencial apta a suprir a tempo as decisões.

» **Promoção da cultura de riscos:** gerir riscos deve estar no dia a dia das unidades por intermédio da **integração dos fundamentos deste guia às decisões, como também aos processos de trabalho, às contratações, aos projetos/programas**.

» **Melhoria contínua da organização:** o desempenho das atividades desta Corte é aprimorado por meio de aprendizado e experiências. Por sua vez, a aplicação dos fundamentos aqui elencados impulsionará a revisão de processos, o planejamento de ações e a concepção de soluções que imprimam maior ganho de performance e de geração de valor para o STJ e a sociedade.

INTRODUÇÃO

OBJETIVOS DA GESTÃO DE RISCOS NO STJ

AMBIENTE INTERNO E CULTURA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

QUEM REALIZA A GESTÃO DE RISCOS

ESTRUTURA DE GESTÃO DE RISCOS NO TRIBUNAL

OBJETOS DA GESTÃO DE RISCOS NO STJ

PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

FERRAMENTAS E TÉCNICAS SUGERIDAS PARA O PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

GLOSSÁRIO

4

QUEM REALIZA A GESTÃO DE RISCOS

INTRODUÇÃO

OBJETIVOS DA GESTÃO DE RISCOS NO STJ

AMBIENTE INTERNO E CULTURA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

QUEM REALIZA A GESTÃO DE RISCOS

ESTRUTURA DE GESTÃO DE RISCOS NO TRIBUNAL

OBJETOS DA GESTÃO DE RISCOS NO STJ

PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

FERRAMENTAS E TÉCNICAS SUGERIDAS PARA O PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

GLOSSÁRIO

Como vimos, integram os princípios constantes na Política de Gestão de Riscos do STJ a **abordagem sistêmica** e o **envolvimento das partes interessadas.**

Dessa forma, é previsto que a condução e o exercício da gestão de riscos nesta Corte deem-se de maneira inclusiva, com o apoio da Presidência do Tribunal, do Comitê de Gestão de Riscos, da Seção de Riscos Corporativos, dos gestores e das respectivas unidades organizacionais, sendo, portanto, um processo tocante a todos os níveis da nossa instituição.

Por outro lado, convém destacar não ser recomendável a concepção de um plano de riscos a partir da ótica de uma pessoa apenas, posto que a identificação/ponderação de riscos e controles poderá ficar prejudicada em razão de entendimento individual que limite a amplitude da identificação e, por consequência, todo o processo de gestão de riscos, de maneira a restringir as implementações e resultados dele decorrentes.

Assim, por mais experiência e conhecimento que o membro de uma equipe acumule, são indispensáveis a reflexão e elaboração conjuntas acerca do assunto, favorecendo:

a. a identificação e priorização de riscos afetos ao campo de atuação das pessoas envolvidas;
b. a elaboração ordenada de plano de ação com causas, riscos e níveis, consequências e controles coerentes com a realidade examinada;
c. a implantação de ações consistentes que suportem os resultados esperados e atendam as recomendações de órgãos de controle, e
d. o estabelecimento de boas práticas que respaldem os servidores e gestores das unidades do Tribunal.

Ademais, mediante a aplicação das competências das equipes voltadas para gestão dos riscos, fomenta-se a **capacidade de resiliência da organização**, permitindo ao tribunal e às próprias unidades se beneficiarem do entendimento de que mudanças também geram oportunidades, não somente crises, e, conquanto estas subsistam na figura de possíveis ameaças, a elaboração de um plano de riscos consistente, fundamentado em aspectos teóricos (base para essa metodologia) e práticos, é capaz de objetivar a visão então tácita entre os membros das equipes, de modo a facilitar a priorização e execução das ações necessárias ao tratamento.

Aqui elucidamos o papel da Seção de Riscos Corporativos - SERIC, que funciona junto à Coordenadoria de Gestão de Processos de Trabalho da Secretaria de Gestão Estratégica, de reforçar a aplicação dos preceitos teóricos na concepção e no uso da ferramenta de gestão de riscos adotada pelo STJ, além de difundir o assunto enquanto rotina de gestão e dirimir dúvidas acerca do tema.

INTRODUÇÃO

OBJETIVOS DA GESTÃO DE RISCOS NO STJ

AMBIENTE INTERNO E CULTURA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

QUEM REALIZA A GESTÃO DE RISCOS

ESTRUTURA DE GESTÃO DE RISCOS NO TRIBUNAL

OBJETOS DA GESTÃO DE RISCOS NO STJ

PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

FERRAMENTAS E TÉCNICAS SUGERIDAS PARA O PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

GLOSSÁRIO

5

ESTRUTURA DE GESTÃO DE RISCOS NO TRIBUNAL

INTRODUÇÃO

OBJETIVOS DA GESTÃO DE RISCOS NO STJ

AMBIENTE INTERNO E CULTURA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

QUEM REALIZA A GESTÃO DE RISCOS

ESTRUTURA DE GESTÃO DE RISCOS NO TRIBUNAL

OBJETOS DA GESTÃO DE RISCOS NO STJ

PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

FERRAMENTAS E TÉCNICAS SUGERIDAS PARA O PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

GLOSSÁRIO

A estrutura de gestão de riscos definida para o Tribunal permite compartilhar responsabilidades e atribuições. São integrantes desse arcabouço:

- Presidência do Tribunal;
- Comitê de Gestão de Riscos;
- Seção de Riscos Corporativos;
- Gestores de riscos;
- Unidades organizacionais

5.1 PRESIDÊNCIA DO TRIBUNAL

Compete ao dirigente máximo do Tribunal a aprovação e a regulamentação da respectiva Política de Gestão de Riscos. Esse procedimento espelha o alcance do normativo, cuja observância e adoção são obrigatórias a todas as unidades em quaisquer níveis de atuação. À Presidência incumbe, ainda, garantir os recursos necessários ao processo de gestão de riscos e acompanhar o tratamento dos riscos considerados críticos.

INTRODUÇÃO

OBJETIVOS DA GESTÃO DE RISCOS NO STJ

AMBIENTE INTERNO E CULTURA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

QUEM REALIZA A GESTÃO DE RISCOS

ESTRUTURA DE GESTÃO DE RISCOS NO TRIBUNAL

OBJETOS DA GESTÃO DE RISCOS NO STJ

PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

FERRAMENTAS E TÉCNICAS SUGERIDAS PARA O PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

GLOSSÁRIO

5.2 COMITÊ DE GESTÃO DE RISCOS

Coordenado pelo diretor-geral e composto por secretários e assessores-chefes de unidades especificadas na Política de Gestão de Riscos do STJ, o Comitê tem caráter executivo e função ativa no patrocínio à cultura de gestão de riscos, cabendo a ele definir as prioridades de atuação e decidir acerca dos riscos considerados críticos para o Tribunal.

Também estão sob sua responsabilidade: avaliar e revisar a Política de Gestão de Riscos, a aprovação da metodologia de gestão de riscos, decidir acerca do apetite e da tolerância de risco do Tribunal para aqueles considerados críticos, aos incidentes em projetos/programas estratégicos e, ainda, em processos de trabalho.

INTRODUÇÃO

OBJETIVOS DA GESTÃO DE RISCOS NO STJ

AMBIENTE INTERNO E CULTURA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

QUEM REALIZA A GESTÃO DE RISCOS

ESTRUTURA DE GESTÃO DE RISCOS NO TRIBUNAL

OBJETOS DA GESTÃO DE RISCOS NO STJ

PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

FERRAMENTAS E TÉCNICAS SUGERIDAS PARA O PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

GLOSSÁRIO

5.3 SEÇÃO DE RISCOS CORPORATIVOS

A unidade designada para coordenar o processo de gestão de riscos no STJ é a **Seção de Riscos Corporativos**, vinculada à Coordenadoria de Gestão de Processos de Trabalho da Secretaria de Gestão Estratégica, responsável por disseminar a Política de Gestão de Riscos e:

- Avaliar e divulgar práticas de gestão de riscos para aplicação no Tribunal;
- Estimular e disseminar a cultura de gestão de riscos para todo o Tribunal;
- Elaborar metodologia de gestão de riscos e propor as atualizações necessárias;
- Elaborar análise crítica para monitoramento de riscos e controles;
- Prestar apoio metodológico às unidades;
- Monitorar o tratamento dos riscos realizado pelas unidades.

INTRODUÇÃO

OBJETIVOS DA GESTÃO DE RISCOS NO STJ

AMBIENTE INTERNO E CULTURA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

QUEM REALIZA A GESTÃO DE RISCOS

ESTRUTURA DE GESTÃO DE RISCOS NO TRIBUNAL

OBJETOS DA GESTÃO DE RISCOS NO STJ

PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

FERRAMENTAS E TÉCNICAS SUGERIDAS PARA O PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

GLOSSÁRIO

5.4 GESTORES DE RISCOS

Os Gestores de Riscos são servidores que lidam com as atribuições de sua unidade e estão distribuídos por todo o Tribunal. A eles cabe participar de ações de sensibilização e capacitação no assunto, bem como a identificação, análise, avaliação e tratamento dos riscos na respectiva área de atuação, em conjunto com sua equipe.

Para isso, é imprescindível que conheçam e adotem a política e os instrumentos de gestão de riscos, estimulando em seu ambiente a cultura de refletir coletivamente acerca do tema e propor a melhoria de controles – ou mesmo dos processos – decorrentes da gestão de riscos.

Por fim, os gestores de riscos podem reportar às autoridades competentes a respeito de riscos e controles que necessitem de providências que excedam o respectivo âmbito de atuação, ou contar com o apoio da Seção de Riscos Corporativos para submeter algum assunto relevante ao Comitê de Gestão de Riscos para deliberação.

INTRODUÇÃO

OBJETIVOS DA GESTÃO DE RISCOS NO STJ

AMBIENTE INTERNO E CULTURA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

QUEM REALIZA A GESTÃO DE RISCOS

ESTRUTURA DE GESTÃO DE RISCOS NO TRIBUNAL

OBJETOS DA GESTÃO DE RISCOS NO STJ

PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

FERRAMENTAS E TÉCNICAS SUGERIDAS PARA O PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

GLOSSÁRIO

5.5 UNIDADES ORGANIZACIONAIS

Compete às unidades organizacionais, por meio de seus servidores e gestores, observar e adotar o ciclo de gestão de riscos relacionado em processos de trabalho, atividades, projetos e programas setoriais e estratégicos. Cabe a elas, ainda, gerir os riscos que possam incidir nos objetivos setoriais e buscar a adoção das melhores práticas em resposta às ações planejadas, com amparo da metodologia de gestão de riscos aqui apresentada.

INTRODUÇÃO

OBJETIVOS DA GESTÃO DE RISCOS NO STJ

AMBIENTE INTERNO E CULTURA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

QUEM REALIZA A GESTÃO DE RISCOS

ESTRUTURA DE GESTÃO DE RISCOS NO TRIBUNAL

OBJETOS DA GESTÃO DE RISCOS NO STJ

PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

FERRAMENTAS E TÉCNICAS SUGERIDAS PARA O PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

GLOSSÁRIO

6

OBJETOS DA GESTÃO DE RISCOS NO STJ

INTRODUÇÃO

OBJETIVOS DA GESTÃO DE RISCOS NO STJ

AMBIENTE INTERNO E CULTURA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

QUEM REALIZA A GESTÃO DE RISCOS

ESTRUTURA DE GESTÃO DE RISCOS NO TRIBUNAL

OBJETOS DA GESTÃO DE RISCOS NO STJ

PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

FERRAMENTAS E TÉCNICAS SUGERIDAS PARA O PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

GLOSSÁRIO

O processo de gestão de riscos pode ser aplicado a **qualquer atividade/atribuição que tenha um serviço, produto ou objetivo definido**. Cabe à alta Administração assegurar que:

1 A gestão de riscos ocorra de forma aderente em todos os níveis - estratégico, tático e operacional;

2 A estrutura de gestão de riscos tenha as competências necessárias para desempenho de suas finalidades.

A partir desse entendimento, daremos ênfase nos segmentos em que a gestão de riscos é aplicável.

6.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Uma vez por ano ou em prazo menor, a alta administração, representada pelo Comitê de Gestão de Riscos, identifica, analisa e avalia riscos críticos **que possam afetar ou comprometer o alcance dos objetivos estratégicos**, de modo a fornecer direção clara para que eles sejam tratados e monitorados pelas instâncias correspondentes.

INTRODUÇÃO

OBJETIVOS DA GESTÃO DE RISCOS NO STJ

AMBIENTE INTERNO E CULTURA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

QUEM REALIZA A GESTÃO DE RISCOS

ESTRUTURA DE GESTÃO DE RISCOS NO TRIBUNAL

OBJETOS DA GESTÃO DE RISCOS NO STJ

PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

FERRAMENTAS E TÉCNICAS SUGERIDAS PARA O PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

GLOSSÁRIO

6.2 PROJETOS E PROGRAMAS ESTRATÉGICOS

A gestão de riscos é uma disciplina aplicável ao gerenciamento de projetos e tem por objetivo otimizar suas chances de êxito, com aumento da probabilidade e/ou do impacto das oportunidades e redução da probabilidade e/ou do impacto das ameaças.

Na gestão de riscos de iniciativas estratégicas é adequada a participação do gestor e da equipe do projeto na elaboração e atualização do plano de riscos, que deverá ser feita seguindo a metodologia de gestão de projetos combinada com os normativos aplicáveis a gestão de riscos.

Caso não tenham participado da elaboração do plano de riscos, é desejável que sejam levados os resultados iniciais do documento, bem como os de futuras atualizações, para ciência do patrocinador do projeto e das demais partes interessadas que poderiam ser impactadas pelos eventos de risco identificados.

INTRODUÇÃO

OBJETIVOS DA GESTÃO DE RISCOS NO STJ

AMBIENTE INTERNO E CULTURA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

QUEM REALIZA A GESTÃO DE RISCOS

ESTRUTURA DE GESTÃO DE RISCOS NO TRIBUNAL

OBJETOS DA GESTÃO DE RISCOS NO STJ

PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

FERRAMENTAS E TÉCNICAS SUGERIDAS PARA O PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

GLOSSÁRIO

6.3 PROCESSOS DE TRABALHO E ATIVIDADES

Para a gestão de riscos em processos de trabalho, é desejável tê-los mapeados com o uso da metodologia aplicada no Tribunal.

Todavia, a partir de técnicas de entrevista ou de observação direta, é possível examinar o "passo a passo" das atividades sob a ótica dos riscos sem dispor de um fluxograma. Com base nesse entendimento, considera-se a concepção e a implementação de controles e/ou avalia-se a adequação das ações adotadas pela gestão para tratar e controlar ameaças e identificar oportunidades de melhoria.

Como resultado, é esperado que a gestão de riscos promova o aprimoramento dos processos de trabalho e a diminuição dos riscos negativos a que porventura estejam expostos para um nível aceitável (dentro do apetite a riscos).

Cabe destacar que o ciclo da gestão de riscos em processos de trabalho e atividades pode ser feito sempre que houver oportunidade de mudança, ou a critério do gestor.

INTRODUÇÃO

OBJETIVOS DA GESTÃO DE RISCOS NO STJ

AMBIENTE INTERNO E CULTURA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

QUEM REALIZA A GESTÃO DE RISCOS

ESTRUTURA DE GESTÃO DE RISCOS NO TRIBUNAL

OBJETOS DA GESTÃO DE RISCOS NO STJ

PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

FERRAMENTAS E TÉCNICAS SUGERIDAS PARA O PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

GLOSSÁRIO

6.4 AQUISIÇÕES E CONTRATAÇÕES

A gestão de riscos nas aquisições e contratações deve ser realizada nas fases de planejamento da contratação, de seleção do fornecedor e de gestão contratual.

As equipes de planejamento da contratação e os gestores de contrato deverão manter os planos de riscos atualizados, com a incorporação de eventos de risco relevantes e realização de comunicação às partes interessadas/ impactadas.

A Seção de Riscos Corporativos disponibiliza na intranet do Tribunal um catálogo de riscos e controles aplicáveis aos objetivos estratégicos, projetos/ programas e processos de trabalho, inclusive aquisições e contratações, porém cabe ao gestor a seleção dos itens aplicáveis ao objeto contratual e a identificação de riscos específicos à contratação.

A indicação dos riscos no catálogo é exemplificativa, cabendo ao gestor a tarefa de pensar o risco sobre o objeto em que se destina.

INTRODUÇÃO

OBJETIVOS DA GESTÃO DE RISCOS NO STJ

AMBIENTE INTERNO E CULTURA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

QUEM REALIZA A GESTÃO DE RISCOS

ESTRUTURA DE GESTÃO DE RISCOS NO TRIBUNAL

OBJETOS DA GESTÃO DE RISCOS NO STJ

PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

FERRAMENTAS E TÉCNICAS SUGERIDAS PARA O PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

GLOSSÁRIO

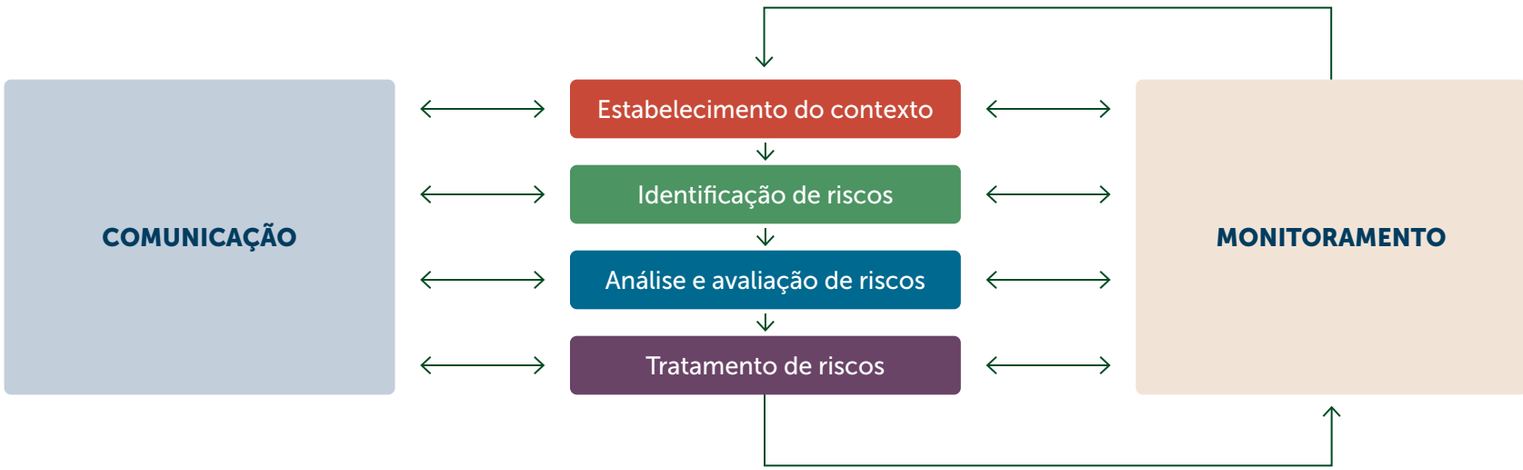
7

PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

INTRODUÇÃO
OBJETIVOS DA GESTÃO DE RISCOS NO STJ
AMBIENTE INTERNO E CULTURA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS
QUEM REALIZA A GESTÃO DE RISCOS
ESTRUTURA DE GESTÃO DE RISCOS NO TRIBUNAL
OBJETOS DA GESTÃO DE RISCOS NO STJ
PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS
FERRAMENTAS E TÉCNICAS SUGERIDAS PARA O PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS
GLOSSÁRIO

O processo de gestão de riscos é composto das seguintes atividades:

FIGURA 1 Processo de gestão de riscos do STJ (adaptado ISO 31000:2018)



DICA:

O modelo de plano de riscos está disponível na página da intranet em:
Mais links > Gestão Estratégica > Gestão de Riscos.

INTRODUÇÃO

OBJETIVOS DA GESTÃO DE RISCOS NO STJ

AMBIENTE INTERNO E CULTURA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

QUEM REALIZA A GESTÃO DE RISCOS

ESTRUTURA DE GESTÃO DE RISCOS NO TRIBUNAL

OBJETOS DA GESTÃO DE RISCOS NO STJ

PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

FERRAMENTAS E TÉCNICAS SUGERIDAS PARA O PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

GLOSSÁRIO

7.1 ESTABELECIMENTO DO CONTEXTO

O estabelecimento do contexto é a etapa inicial em que se define também o alcance do processo de gestão de riscos, tornando-o apropriado à situação em exame. Nele, devem ser considerados:

- os aspectos internos e externos que refletem o ambiente em que será aplicado o processo de gestão de riscos e que podem afetar os resultados esperados;
- o escopo a ser submetido ao processo de gestão de riscos;
- os objetivos pertinentes ao objeto em estudo e seu alinhamento com os objetivos organizacionais, como forma de identificar os riscos significativos;
- as normas específicas a serem observadas;
- as ferramentas, relatórios e modelos de suporte.

São procedimentos úteis para essa etapa:

- **Revisão documental** de diferentes fontes relacionadas com a situação em exame. Por exemplo: pareceres, normativos internos, jurisprudências do Tribunal de Contas da União, leis;
- **Análise dos atores (partes interessadas):** permite firmar os requisitos, as expectativas, a influência, a afinidade e a disposição ao risco dos atores analisados.

Uma prática recomendada para o estabelecimento do contexto é a análise dos ambientes interno e externo em cotejo com os cenários político, econômico, sociocultural, tecnológico, sustentabilidade e legal.

INTRODUÇÃO

OBJETIVOS DA GESTÃO DE RISCOS NO STJ

AMBIENTE INTERNO E CULTURA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

QUEM REALIZA A GESTÃO DE RISCOS

ESTRUTURA DE GESTÃO DE RISCOS NO TRIBUNAL

OBJETOS DA GESTÃO DE RISCOS NO STJ

PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

FERRAMENTAS E TÉCNICAS SUGERIDAS PARA O PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

GLOSSÁRIO

7.2 IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS

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. Recomenda-se que o enunciado do risco tenha uma forma condicional (*se* acontecer determinada situação...), para facilitar a distinção entre riscos e problemas. **Lembre-se de que o risco é um evento incerto**.

A identificação de riscos permite mapear com clareza os eventos que podem impactar, de forma positiva ou negativa, os objetivos do que se deseja examinar (programa ou projeto estratégico, processo de trabalho, aquisições e contratos, atividades entre outros).

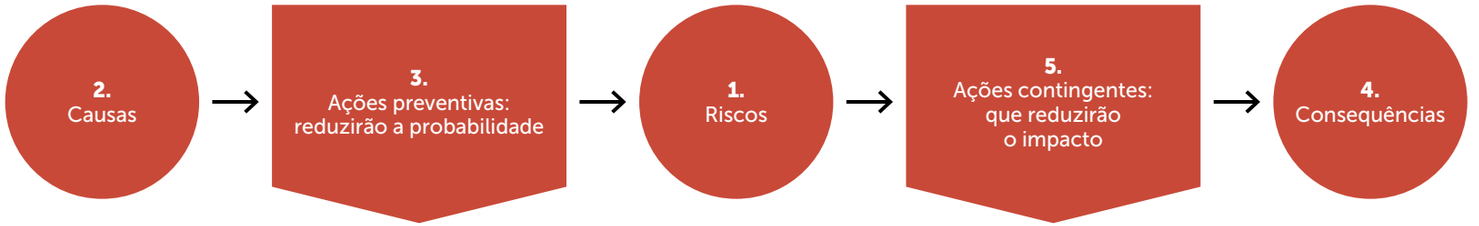
Podem ser insumos para essa fase os processos organizacionais, listas de verificação, informações históricas, atuais e/ou comparativas (a equipe pode definir um *benchmarking*, por exemplo), fatores culturais do ambiente.

Cabe destacar que um risco pode ter mais de uma causa e/ou consequência. Sendo assim, **é apropriado que em contratações e aquisições, projetos estratégicos e processos de trabalho o registro do evento causa-risco-consequência seja feito caso a caso para que se compreenda e estime o nível de risco atribuído a cada evento com base na matriz de probabilidade e impacto**.

Em outras situações, excetuadas as acima (por exemplo: planejamento/realização de eventos, implantação de projetos setoriais, mudanças na rotina de trabalho da unidade), é possível formar agrupamentos de risco com suas múltiplas causas e consequências. Nesse contexto, os registros são mais resumidos, o gestor e a equipe podem gerir os riscos de suas atividades cotidianas com o objetivo de otimizar a tomada de decisão. Afinal, como dito anteriormente, a gestão de riscos pode ser aplicada a qualquer situação que tenha um resultado pré-definido.

Para auxiliar a condução dessa etapa, podem ser realizadas entrevistas, oficinas e/ou reuniões com *brainstorming* para levantamento dos riscos a partir da ótica da equipe envolvida. Nesse âmbito, damos ênfase para o uso do *Canvas* - uma ferramenta simples usualmente voltada para a elaboração de modelos de negócios – adaptado para o gerenciamento de riscos em nosso Tribunal, cuja facilidade confere eficiência à fase de identificação direcionando-a ao seguinte raciocínio:

FIGURA 2 Etapas de elaboração do Canvas de riscos



INTRODUÇÃO

OBJETIVOS DA GESTÃO DE RISCOS NO STJ

AMBIENTE INTERNO E CULTURA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

QUEM REALIZA A GESTÃO DE RISCOS

ESTRUTURA DE GESTÃO DE RISCOS NO TRIBUNAL

OBJETOS DA GESTÃO DE RISCOS NO STJ

PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

FERRAMENTAS E TÉCNICAS SUGERIDAS PARA O PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

GLOSSÁRIO

Como forma de estimular a participação ativa da equipe, caso entenda pertinente, o gestor da equipe poderá propor o anonimato para o levantamento dos riscos iniciais com o uso de formulários eletrônicos, por exemplo.

Neste ponto, destacamos a importância de ser um processo inclusivo, em que as pessoas envolvidas exprimam sua ótica – quanto mais perspectivas da equipe, **mais rico poderá ser o trabalho.**

Ainda que no primeiro momento a redação do risco seja ambígua ou imprecisa, é relevante incentivar a reflexão coletiva e não descartar as sugestões iniciais. Juntas, elas podem conduzir o trabalho a uma visão mais integrada da circunstância em foco.

Todavia, sem a precisão do enunciado, o nível de impacto do risco não poderá ser avaliado fielmente na etapa seguinte (análise), nem será possível saber se o risco foi de fato gerenciado ou se a resposta foi efetiva.

De igual maneira, caberá também à equipe refletir se os elementos identificados são mesmo **riscos frente aos objetivos** antes dos desdobramentos das etapas seguintes. Para isso, **deve existir nexo entre o evento identificado (causa-risco-consequência) e os objetivos** sob enfoque.

Assim, destacamos ser fundamental definir os riscos com objetividade, incluindo métricas onde cabível (por exemplo: prazos, valores, especificações, amplitude de variação tolerada) e ponderar quanto aos riscos identificados, para que as ações de tratamento incidam claramente sobre as causas e/ou as consequências dos riscos **na proporção em que esses detalhes agreguem valor à tomada de decisão – não queremos esforço sem retorno, não é mesmo?**

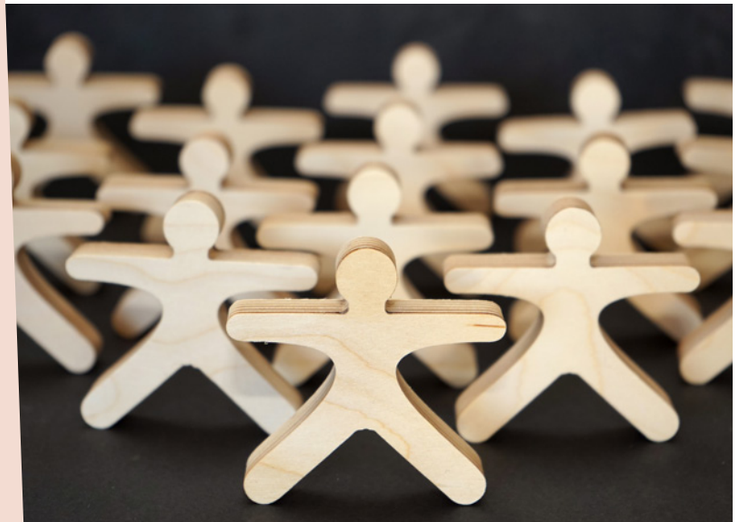
Um erro comum no gerenciamento de riscos é identificar riscos genéricos. Se o enunciado do risco for impreciso, a sua magnitude não poderá ser verificada fielmente, nem será possível saber se o risco foi de fato gerenciado ou se a resposta foi efetiva.

INTRODUÇÃO
OBJETIVOS DA GESTÃO DE RISCOS NO STJ
AMBIENTE INTERNO E CULTURA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS
QUEM REALIZA A GESTÃO DE RISCOS
ESTRUTURA DE GESTÃO DE RISCOS NO TRIBUNAL
OBJETOS DA GESTÃO DE RISCOS NO STJ
PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS
FERRAMENTAS E TÉCNICAS SUGERIDAS PARA O PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS
GLOSSÁRIO

Quanto aos riscos de custo mensurável, deve-se explicitar o valor; isso balizará os custos das ações de controle para que jamais excedam os respectivos riscos que estejam tratando ou benefícios buscados. Aliás, esta é uma premissa à implementação de qualquer ação/controle:

Seus ganhos devem superar os custos de implementação ou do próprio risco a gerenciar, caso ocorram.

Feito isso, a principal entrega dessa etapa é a documentação dos riscos existentes para que seja possível priorizar os que serão tratados.



7.2.1 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 mitigadoras 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.

7.2.2 CATEGORIAS DE RISCOS

- **Conformidade:** relacionada ao cumprimento da legislação e/ou regulamentação externa e às normas e procedimentos internos.
- **Dados pessoais (LGPD):** associam-se a riscos relacionados ao descumprimento da Lei Geral de Proteção de Dados e também às consequências associadas aos dados pessoais das partes interessadas.
- **Econômica:** associada às operações orçamentárias e financeiras do Tribunal, envolvendo aplicação de recursos de acordo com as políticas estabelecidas.
- **Jurisdicional:** tem **ênfase** no cumprimento da missão institucional do Tribunal, na elevação do número de julgados, na distribuição de feitos, tudo o que abarca a prestação jurisdicional.
- **Pessoal:** relaciona-se aos magistrados, servidores e prestadores de serviço no desempenho de suas atividades funcionais ou contratuais, conforme o caso.
- **Sustentabilidade:** associada às questões socioambientais, tais como o tratamento de resíduos, redução de impacto, benefícios de uso de energia renovável.
- **Tecnologia:** relaciona-se a ***hardware e software***, podendo alavancar ou sobrestar a estratégia e estar também associada a erros ou fraudes na captura, registro, monitoramento e auditoria de informações.

INTRODUÇÃO

OBJETIVOS DA GESTÃO DE RISCOS NO STJ

AMBIENTE INTERNO E CULTURA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

QUEM REALIZA A GESTÃO DE RISCOS

ESTRUTURA DE GESTÃO DE RISCOS NO TRIBUNAL

OBJETOS DA GESTÃO DE RISCOS NO STJ

PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

FERRAMENTAS E TÉCNICAS SUGERIDAS PARA O PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

GLOSSÁRIO

7.3 ANÁLISE E AVALIAÇÃO DE RISCOS

A **análise** de riscos[1] envolve a consideração detalhada de incertezas, fontes de risco, consequências, probabilidade, eventos, cenários. Em outras palavras, com base nas perspectivas de cenários possíveis, eventos de riscos levantados e informações disponíveis, **essa etapa elencará os riscos, um a um, de acordo com os níveis observados em termos de probabilidade de ocorrência e impacto da materialização dos riscos sobre os resultados desejados.**

Em seguida, é hora de **avaliar** os níveis dos riscos obtidos com o grau de exposição que o STJ aceita. E o que isso quer dizer?

Significa checar quais são os riscos cujos níveis excedem o apetite a riscos. Para os que estiverem nessa situação, devem ser planejadas/implementadas ações que tratem e conduzam os riscos a um nível aceitável. Isso porque a simples implementação de controles - sem priorizar antes o que de fato necessita de acompanhamento – pode consumir razoável tempo da equipe e não agregar resultado algum ao processo.

Portanto:

Gerir riscos também é evitar trabalhos desnecessários.
Pense nisso.

1. Fonte: Segundo a norma ABNT NBR ISO 31.000:2018

Em termos do tratamento recebido, os riscos distinguem-se em inerentes ou residuais:

- **Risco inerente:** é o risco antes de qualquer ação para gerenciá-lo, tal como ele se apresenta. Tem o potencial de dano/benefício original.
- **Risco residual:** é o remanescente de um risco específico após implementação de controles, assumindo haver algum grau de eficácia dessas ações.

A avaliação de riscos é aplicada primeiramente aos riscos inerentes. Após o desenvolvimento e implementação das respostas, a equipe passará a monitorar os riscos residuais.

Vale lembrar que poderão ser identificados novos riscos inerentes, caso surjam; enquanto outros podem deixar de demandar ações adicionais, uma vez que os níveis residuais estejam dentro do apetite a riscos previamente definido ou se tiverem sido **evitados** com sucesso – uma das estratégias de tratamento que veremos adiante.

INTRODUÇÃO
OBJETIVOS DA GESTÃO DE RISCOS NO STJ
AMBIENTE INTERNO E CULTURA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS
QUEM REALIZA A GESTÃO DE RISCOS
ESTRUTURA DE GESTÃO DE RISCOS NO TRIBUNAL
OBJETOS DA GESTÃO DE RISCOS NO STJ
PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS
FERRAMENTAS E TÉCNICAS SUGERIDAS PARA O PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS
GLOSSÁRIO

7.3.1 ANÁLISE QUALITATIVA DE RISCOS: AVALIAÇÃO DE PROBABILIDADE E IMPACTO

O nível dos riscos é avaliado a partir de duas perspectivas: probabilidade e impacto. A **probabilidade** é o grau de incerteza acerca da ocorrência de determinado evento, enquanto o **impacto** representa o efeito do risco sobre uma situação específica caso ele se concretize. O produto da probabilidade *X* impacto é que possibilita classificar os riscos em termos do nível expresso por cada um.

No Tribunal, é utilizada uma matriz para identificar o nível de risco a partir da combinação das escalas de probabilidade e de impacto. A gradação utilizada adota os fatores alto / médio / baixo, o que resulta em uma matriz 3x3, conforme as figuras abaixo.

FIGURA 3 Matriz de probabilidade e impacto para ameaças

Nível de risco		Impacto		
		Baixo (-1)	**Médio (-3)**	**Alto (-5)**
Probabilidade	**Alta (5)**	Ameaça Baixa (-5)	Ameaça Média (-15)	Ameaça Alta (-25)
	Média (3)	Ameaça Baixa (-3)	Ameaça Média (-9)	Ameaça Média (-15)
	Baixa (1)	Ameaça Baixa (-1)	Ameaça Baixa (-3)	Ameaça Baixa (-5)

Probabilidade:

BAIXA (1): Ocorrência desconhecida, improvável;

MÉDIA (3): Ocorrência reduzida, alguma chance;

ALTA (5): Ocorrência amplamente conhecida, quase certa.

Impacto:

Se for um risco negativo, os valores de impacto também o serão:

BAIXO (-1): Dano reversível nos objetivos, pouco relevante, insignificante;

MÉDIO (-3): Dano de difícil reversão nos objetivos, efeito relevante;

ALTO (-5): Dano irreversível aos objetivos, inviabiliza continuidade.

Caso seja um risco positivo (oportunidade), as escalas serão as seguintes:

FIGURA 4 Matriz de probabilidade e impacto para oportunidades

Nível de risco		Impacto		
		Baixo (1)	**Médio (3)**	**Alto (5)**
Probabilidade	**Alta (5)**	Oportunidade Baixa (5)	Oportunidade Média (15)	Oportunidade Alta (25)
	Média (3)	Oportunidade Baixa (3)	Oportunidade Média (9)	Oportunidade Média (15)
	Baixa (1)	Oportunidade Baixa (1)	Oportunidade Baixa (3)	Oportunidade Baixa (5)

Valores de impacto para o risco positivo (oportunidade):

BAIXO (1): Benefício aos objetivos, melhoria discreta;

MÉDIO (3): Benefício significativo nos objetivos, melhoria perceptível;

ALTO (5): Benefício considerável nos objetivos, melhoria relevante.

Portanto, a partir do estabelecimento da probabilidade e do impacto é possível determinar o **nível do risco**. Com base nisso, serão recomendadas formas de tratamento conforme veremos em seguida.

INTRODUÇÃO

OBJETIVOS DA GESTÃO DE RISCOS NO STJ

AMBIENTE INTERNO E CULTURA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

QUEM REALIZA A GESTÃO DE RISCOS

ESTRUTURA DE GESTÃO DE RISCOS NO TRIBUNAL

OBJETOS DA GESTÃO DE RISCOS NO STJ

PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

FERRAMENTAS E TÉCNICAS SUGERIDAS PARA O PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

GLOSSÁRIO

7.4 TRATAMENTO DE RISCOS

O tratamento dos riscos ocorre após a avaliação e envolve a seleção de uma ou mais estratégias para reduzir o nível dos riscos incidentes sobre os objetivos que se deseja alcançar. Essa fase fornece subsídios que levam ao planejamento e realização de respostas aos riscos que de fato precisam de alguma intervenção.

Portanto, é desejável que riscos cujos níveis estejam acima do apetite tenham preferência no tratamento. Isso não impossibilita o emprego de respostas a outros de menor nível; todavia, como os recursos são limitados, é importante que gestores e equipes considerem o resultado das etapas anteriores – ou seja, a lista dos riscos de maior nível - como suporte à decisão acerca de quais terão prioridade no tratamento.

AS RESPOSTAS PLANEJADAS PODEM SER APLICADAS INDIVIDUALMENTE OU DE FORMA COMBINADA E DEVEM:

1. Ser acordadas com as partes interessadas;
2. Ter um responsável;
3. Ser adequadas ao nível de risco;
4. Considerar a relação custo-benefício.

São estratégias de **respostas aos riscos negativos (ameaças)**:

- **Aceitar**: nenhuma medida preventiva é adotada para afetar a probabilidade do risco, espera-se para ver se ele ocorre. Essa estratégia é adotada quando as outras são inviáveis ou quando o custo de empreendê-las exceder os benefícios esperados. Mesmo assim, podem ser planejados recursos de contingência para o caso de se concretizarem os riscos aceitos. Riscos de baixa probabilidade e impacto devastador costumam requerer esse enfoque.
- **Compartilhar**: uma porção do risco é transferida para outra parte, com maior capacidade de gestão, mas sem eliminá-lo. Quando se trata de riscos financeiros, normalmente a transferência do risco envolve o pagamento de seguros.
- **Evitar**: consiste em agir para eliminar a ameaça e seus impactos sobre o resultado esperado. Pode envolver suspensão de atividades/projetos, mudança de prazos ou mesmo alteração nos objetivos que geram os riscos.
- **Reduzir**: são adotadas medidas para diminuir a limites aceitáveis a probabilidade e/ou o impacto dos riscos.

INTRODUÇÃO
OBJETIVOS DA GESTÃO DE RISCOS NO STJ
AMBIENTE INTERNO E CULTURA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS
QUEM REALIZA A GESTÃO DE RISCOS
ESTRUTURA DE GESTÃO DE RISCOS NO TRIBUNAL
OBJETOS DA GESTÃO DE RISCOS NO STJ
PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS
FERRAMENTAS E TÉCNICAS SUGERIDAS PARA O PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS
GLOSSÁRIO

TABELA 1 Exemplos de respostas aos riscos

ACEITAR • "Fazer a própria seguridade" contra perdas; • Confiar em proteções naturais no portfólio; • Compatibilidade com as tolerâncias a risco.	COMPARTILHAR • Seguro contra perdas imprevistas; • Participação em acordos, convênios; • Terceirização de processos não finalísticos; • Contratos específicos.
EVITAR • Abandonar um projeto ou programa; • Decisão de não empreender novas iniciativas / atividades que possam originar os riscos.	REDUZIR • Diversificar as entregas e os serviços oferecidos; • Estabelecimento de limites orçamentários; • Otimizar o processo decisório com critérios objetivos.

Já as **respostas aos riscos positivos (oportunidades)** canalizam benefícios em favor dos objetivos que se deseja resguardar e compreendem as seguintes estratégias:

» **Aceitar:** aproveitar a oportunidade caso ela ocorra, mas sem buscá-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.

INTRODUÇÃO

OBJETIVOS DA GESTÃO DE RISCOS NO STJ

AMBIENTE INTERNO E CULTURA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

QUEM REALIZA A GESTÃO DE RISCOS

ESTRUTURA DE GESTÃO DE RISCOS NO TRIBUNAL

OBJETOS DA GESTÃO DE RISCOS NO STJ

PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

FERRAMENTAS E TÉCNICAS SUGERIDAS PARA O PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

GLOSSÁRIO

Portanto, a partir do resultado da avaliação abordada na etapa 9.3. Análise e avaliação de riscos, em que são estabelecidos os níveis dos riscos, podemos visualizar os tratamentos recomendados, conforme abaixo:

SE AMEAÇA:

TABELA 2 Tratamento recomendado para ameaças

Nível do risco	Tratamento recomendado
Ameaça baixa (Valores de "-0,01" a "-5")	**ACEITAR:** Ameaça dentro do apetite a risco, requer atividades de monitoramento e manutenção dos controles existentes e do nível de risco atual, sem custos adicionais
Ameaça média (Valores de "-5,01 a "-19,99")	**REDUZIR / COMPARTILHAR:** Ameaça acima do apetite a risco, deve ser comunicada aos gestores envolvidos na atividade e tratada de forma tempestiva, com controles planejados, e verificação da relação custo-benefício
Ameaça alta (Valores de "-20" a "-25")	**REDUZIR / EVITAR:** Ameaça acima do apetite a risco, deve ser tratada imediatamente e comunicada aos dirigentes do Tribunal para não gerar incidentes, crises ou desastres / Avaliar a suspensão da atividade, modificar planejamento inicial ou alterar objetivos

SE OPORTUNIDADE:

TABELA 3 Tratamento recomendado para oportunidades

Nível do risco	Tratamento recomendado
Oportunidade baixa (Valores "0,01" a "5")	**ACEITAR:** Oportunidade dentro do apetite a risco, busque implementá-la desde que a relação custo-benefício seja favorável ao Tribunal e à sociedade
Oportunidade média (Valores "5,01" a 19,99")	**MELHORAR / COMPARTILHAR:** Oportunidade dentro do apetite a risco, busque implementá-la desde que a relação custo-benefício seja favorável ao Tribunal e à sociedade
Oportunidade alta (Valores "20" a "25")	**EXPLORAR:** Oportunidade dentro do apetite a risco, busque implementá-la desde que a relação custo-benefício seja favorável ao Tribunal e à sociedade

Enfatizamos que essas são recomendações de atuação sobre as quais o gestor pode e deve ponderar a respeito da estratégia a escolher.

INTRODUÇÃO

OBJETIVOS DA GESTÃO DE RISCOS NO STJ

AMBIENTE INTERNO E CULTURA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

QUEM REALIZA A GESTÃO DE RISCOS

ESTRUTURA DE GESTÃO DE RISCOS NO TRIBUNAL

OBJETOS DA GESTÃO DE RISCOS NO STJ

PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

FERRAMENTAS E TÉCNICAS SUGERIDAS PARA O PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

GLOSSÁRIO

Quanto ao momento de emprego dos controles, eles podem ser de dois tipos:

1

Preventivos:
Atuam sobre as **causas** do risco antes que ele aconteça para mudar a **probabilidade** de ocorrência do risco;

2

Contingentes:
Incidem nas **consequências** do risco com efeito sobre o **impacto** sofrido pelos objetivos que se pretende proteger. Têm caráter reativo, pois são acionados após a concretização do risco.

Dica: Sempre que for mais benéfico, devem ser acionados **controles preventivos** antes dos contingentes como medida de proteção aos recursos e às pessoas. Esperar a concretização de certos riscos para, então, agir pode trazer desafios onerosos para a Administração do Tribunal.

A escolha do tipo de controle a implementar pauta-se sempre pelo equilíbrio entre os custos e benefícios. Portanto, é possível haver situações em que não seja vantajoso adotar controles preventivos, ocasião em que deverão ser desenhados apenas controles contingentes para mitigar eventuais consequências.

O produto da etapa de tratamento será o **plano de ação**. Nele são especificadas todas as medidas responsivas aos eventos de risco priorizados. O instrumento de gestão de riscos adotado pelo Tribunal busca esmiuçar os pontos cruciais das ações planejadas e revelar possíveis incongruências antes que as ações sejam postas em prática. Uma das bases para a ferramenta foi o método *5W2H*, o qual considera os seguintes aspectos:

O que será feito? **(What)**

Quando será feito? **(When)**

Onde será feito? **(Where)**

Por que será feito? **(Why)**

Quem o fará? **(Who)**

Como será feito? **(How)**

Quanto custará? **(How much)**

INTRODUÇÃO
OBJETIVOS DA GESTÃO DE RISCOS NO STJ
AMBIENTE INTERNO E CULTURA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS
QUEM REALIZA A GESTÃO DE RISCOS
ESTRUTURA DE GESTÃO DE RISCOS NO TRIBUNAL
OBJETOS DA GESTÃO DE RISCOS NO STJ
PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS
FERRAMENTAS E TÉCNICAS SUGERIDAS PARA O PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS
GLOSSÁRIO

7.4.1 EFICÁCIA DOS CONTROLES

O desenho de controles requer tempo e esforço da equipe envolvida na atividade que se deseja resguardar. Sua implementação, no entanto, não tem um fim em si mesma.

Antes, o intuito de aplicá-los reside em contribuir com o uso eficiente de recursos, de modo a proteger e alavancar os resultados esperados (ser eficaz). Cabe destacar, ainda, que o emprego de controles em demasia ocupa razoável tempo da equipe e pode não denotar benefício proporcional à atenção dedicada.

Diante disso, com base nos atributos de desenho e implementação, propõe-se refletir acerca da eficácia dos controles empregados no tratamento dos riscos mediante o estabelecimento de um nível de confiança dos controles. Essa ação objetiva ampliar a capacidade de resposta dos controles que podem ser melhorados.

Exemplo de escala:

TABELA 4 Escala de confiança dos controles. Adaptado de TCU, 2022

Nível de Confiança	Avaliação dos Controles
Inexistente	Controles inexistentes, não implementados ou mal desenhados.
Fraco	Controles com abordagens aplicadas caso a caso, responsabilidade é individual, elevado grau de confiança no conhecimento das pessoas.
Mediano	Controles implementados que mitigam alguns aspectos do risco, mas não contemplam todos os aspectos relevantes do risco devido a deficiências no desenho ou nas ferramentas utilizadas.
Satisfatório	Controles implementados e sustentados por ferramentas adequadas e, embora passíveis de aperfeiçoamento, tratam satisfatoriamente o risco.
Forte	Controles implementados podem ser considerados a "melhor prática", que tratam todos os aspectos relevantes do risco.

Dica: No STJ, o nível de confiança dos controles deve ser avaliado por **grupo de controles aplicados por risco**, e **não controle a controle**. Busca-se, dessa forma, elevar o nível de confiança dos controles concebidos em torno de um risco mediante redesenho ou aprimoramentos na implementação dos controles (por exemplo: no ambiente, em normativo, em instrumentos).

INTRODUÇÃO

OBJETIVOS DA GESTÃO DE RISCOS NO STJ

AMBIENTE INTERNO E CULTURA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

QUEM REALIZA A GESTÃO DE RISCOS

ESTRUTURA DE GESTÃO DE RISCOS NO TRIBUNAL

OBJETOS DA GESTÃO DE RISCOS NO STJ

PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

FERRAMENTAS E TÉCNICAS SUGERIDAS PARA O PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

GLOSSÁRIO

7.5 MONITORAMENTO

Como vimos na representação do processo de gestão de riscos na **Figura 2 - Processo de gestão de riscos do STJ (adaptado ISO 31000:2018)**, o monitoramento é atividade transversal a todas as outras. O monitoramento deve ser inserido na rotina da Administração como forma de acompanhar e revisar:

a. A estrutura de gestão de riscos implantado no Tribunal;
b. A implementação e os resultados do tratamento dos riscos priorizados;
c. A evolução do nível dos riscos que não mereceram tratamento anteriormente, e
d. Inserção de novos riscos.

Convém que os resultados do monitoramento sejam registrados e reportados ao público de interesse, bem como sirvam de entrada para a análise crítica acerca da **estrutura de gestão de riscos vigente – método, política, instrumentos, unidades.**

INTRODUÇÃO

OBJETIVOS DA GESTÃO DE RISCOS NO STJ

AMBIENTE INTERNO E CULTURA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

QUEM REALIZA A GESTÃO DE RISCOS

ESTRUTURA DE GESTÃO DE RISCOS NO TRIBUNAL

OBJETOS DA GESTÃO DE RISCOS NO STJ

PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

FERRAMENTAS E TÉCNICAS SUGERIDAS PARA O PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

GLOSSÁRIO

7.6 COMUNICAÇÃO

A comunicação adequada entre as diversas partes interessadas do contexto externo e interno permite avaliações 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 e tem caráter tanto informativo quanto consultivo.

Gerir riscos demanda constante obtenção e compartilhamento de informações vindas de fontes externas e internas que alimentam e impulsionam todo o processo. Estabelecer uma comunicação multidirecional é importante para:

a. ciência quanto a papéis e responsabilidades;
b. compartilhamento de percepções;
c. adequada contextualização da situação a ser gerenciada;
d. produção de informação de qualidade.

Dica: As informações obtidas e produzidas ao longo de todo o processo de gestão de riscos devem ser transmitidas às partes interessadas e subsidiam a tomada de decisão quanto aos riscos.

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.

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 acessíveis aos interessados?

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

INTRODUÇÃO

OBJETIVOS DA GESTÃO DE RISCOS NO STJ

AMBIENTE INTERNO E CULTURA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

QUEM REALIZA A GESTÃO DE RISCOS

ESTRUTURA DE GESTÃO DE RISCOS NO TRIBUNAL

OBJETOS DA GESTÃO DE RISCOS NO STJ

PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

FERRAMENTAS E TÉCNICAS SUGERIDAS PARA O PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

GLOSSÁRIO

8

FERRAMENTAS E TÉCNICAS SUGERIDAS PARA O PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

INTRODUÇÃO

OBJETIVOS DA GESTÃO DE RISCOS NO STJ

AMBIENTE INTERNO E CULTURA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

QUEM REALIZA A GESTÃO DE RISCOS

ESTRUTURA DE GESTÃO DE RISCOS NO TRIBUNAL

OBJETOS DA GESTÃO DE RISCOS NO STJ

PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

FERRAMENTAS E TÉCNICAS SUGERIDAS PARA O PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

GLOSSÁRIO

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, podem alguns deles ser excluídos.
- **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 a participantes, preferencialmente especialistas, sobre riscos importantes. 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, sendo uma das mais utilizadas.
- **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, deve ser revisada de vez em quando.

INTRODUÇÃO

OBJETIVOS DA GESTÃO DE RISCOS NO STJ

AMBIENTE INTERNO E CULTURA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

QUEM REALIZA A GESTÃO DE RISCOS

ESTRUTURA DE GESTÃO DE RISCOS NO TRIBUNAL

OBJETOS DA GESTÃO DE RISCOS NO STJ

PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

FERRAMENTAS E TÉCNICAS SUGERIDAS PARA O PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

GLOSSÁRIO

9

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

INTRODUÇÃO

OBJETIVOS DA GESTÃO DE RISCOS NO STJ

AMBIENTE INTERNO E CULTURA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

QUEM REALIZA A GESTÃO DE RISCOS

ESTRUTURA DE GESTÃO DE RISCOS NO TRIBUNAL

OBJETOS DA GESTÃO DE RISCOS NO STJ

PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

FERRAMENTAS E TÉCNICAS SUGERIDAS PARA O PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

GLOSSÁRIO

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT NBR ISO 31000: gestão de riscos - diretrizes. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Manual de gestão de riscos do Tribunal de Contas da União**. Brasília: TCU, 2018. Disponível em: https://portal.tcu.gov. br/planejamento-governanca-e-gestao/gestao-de-riscos/manual-de-gestao-de-riscos/. Acesso em: 1 set. 2020.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de gestão de riscos**. Brasília: TCU, 2018. 154 p.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATION OF THE TREADWAY COMMISSION. **Gerenciamento de riscos corporativos**: estrutura integrada. Tradução: Instituto dos Auditores Internos do Brasil (Audibra) e PricewaterhouseCoopers Governance, Risk and Compliance, Nova Yorque: PricewaterhouseCoopers Governance, Risk and Compliance, 2013.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATION OF THE TREADWAY COMMISSION. **Gerenciamento de riscos corporativos:** integrado com estratégia e performance. Tradução: Instituto dos Auditores Internos do Brasil (Audibra) e PricewaterhouseCoopers Governance, Risk and Compliance, Nova Yorque: PricewaterhouseCoopers Governance, Risk and Compliance, 2017.

DANTAS, José Alves; RODRIGUES, Fernanda Fernandes; MARCELINO, Gileno Fernandes; LUSTOSA, Paulo Roberto Barbosa. Custo-Benefício do Controle: Proposta de um Método para Avaliação com Base no COSO. **Contabilidade Gestão e Governança**, Brasília-DF, v. 13, n. 2, 2010. Disponível em: https://www.revistacgg. org/contabil/article/view/255. Acesso em: 14 mar. 2022.

O MODELO das Três Linhas. Lake Mary, Fl.: The Institute of Internal Auditors, 2020. Disponível em: https://na.theiia. org/translations/PublicDocuments/ Three-Lines-Model-Updated-Portuguese.pdf. Acesso em: 1 ago. 2020.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de Projetos** (Guia PMBOK®). 5th ed. [*S. l.*]: Project Management Institute (PMI), 2013.

ROCQUE, Eduarda La. **Guia de orientação para o gerenciamento de riscos corporativos**. São Paulo: IBGC, 2007. (Série de cadernos de governança corporativa, 3).

INTRODUÇÃO

OBJETIVOS DA GESTÃO DE RISCOS NO STJ

AMBIENTE INTERNO E CULTURA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

QUEM REALIZA A GESTÃO DE RISCOS

ESTRUTURA DE GESTÃO DE RISCOS NO TRIBUNAL

OBJETOS DA GESTÃO DE RISCOS NO STJ

PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

FERRAMENTAS E TÉCNICAS SUGERIDAS PARA O PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

GLOSSÁRIO

GLOSSÁRIO

Apetite a risco: grau em que o Tribunal está disposto a se expor para atingimento de seus objetivos, em termos de quantidade e nível de risco, dentro de padrões considerados institucionalmente razoáveis.

Gestão de riscos: 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.

Impacto: efeito resultante da ocorrência do risco.

Natureza do risco: distinção entre ameaça ou oportunidade.

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

Parte interessada: pessoa, unidade ou organização que pode afetar ou ser afetada por uma decisão, atividade ou por um risco propriamente.

Probabilidade: possibilidade de ocorrência do risco.

Risco: evento incerto que afeta positivamente (oportunidade) ou negativamente (ameaça) os objetivos, programas, projetos ou processos de trabalho do Tribunal.

Sistema de Gestão de Riscos: é o conjunto de instrumentos de governança e de gestão que suportam toda a gestão de riscos no STJ, compreendendo normativos, estruturas, planos, processos e recursos aplicados ao tema.

Tolerância a risco: margem de risco que o Tribunal pode assumir ao realizar suas atividades.

INTRODUÇÃO

OBJETIVOS DA GESTÃO DE RISCOS NO STJ

AMBIENTE INTERNO E CULTURA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

QUEM REALIZA A GESTÃO DE RISCOS

ESTRUTURA DE GESTÃO DE RISCOS NO TRIBUNAL

OBJETOS DA GESTÃO DE RISCOS NO STJ

PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

FERRAMENTAS E TÉCNICAS SUGERIDAS PARA O PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

GLOSSÁRIO

STJ
SUPERIOR
TRIBUNAL DE JUSTIÇA