



**Pró-Reitoria Acadêmica
Escola de Gestão e Negócio
Lato Sensu em Gestão de Projetos - EAD
Trabalho de Conclusão de Curso**

**ESCRITÓRIO CORPORATIVO DE RISCOS: INSTRUMENTO
ESTRATÉGICO PARA GESTÃO DE PROJETOS NO
SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA**

**Autor: João Bosco Simões Oliveira
Orientador: Prof. Msc. Paulo Roberto Corrêa Leão**

**Brasília - DF
2018**

JOÃO BOSCO SIMÕES OLIVEIRA

**ESCRITÓRIO CORPORATIVO DE RISCOS: INSTRUMENTO ESTRATÉGICO
PARA GESTÃO DE PROJETOS NO SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA**

Artigo apresentado ao Programa de Pós-Graduação *Lato Sensu*, à distância, em Gestão de Projetos da Universidade Católica de Brasília (UCB), como requisito parcial para obtenção do título de especialista em Gestão de Projetos.

Orientador: Prof. Msc. Paulo Roberto Corrêa Leão.

**Brasília
2018**



Artigo de autoria de João Bosco Simões Oliveira, intitulado “ESCRITÓRIO CORPORATIVO DE RISCOS: INSTRUMENTO ESTRATÉGICO PARA GESTÃO DE PROJETOS NO SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA”, apresentado com requisito parcial para obtenção do título de especialista em Gestão de Projetos da Universidade Católica de Brasília, em 06 de julho de 2018, defendido e aprovado pela banca examinadora composta abaixo assinada:

Prof. Msc. Paulo Roberto Corrêa Leão
Orientador
Pós-Graduação EAD – Gestão de Projetos - UCB

Prof. Msc. André Luís Arantes
Examinador
Pós-Graduação EAD – Gestão de Projeto – UCB

ESCRITÓRIO CORPORATIVO DE RISCOS: INSTRUMENTO ESTRATÉGICO PARA GESTÃO DE PROJETOS NO SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA

JOÃO BOSCO SIMÕES OLIVEIRA

Resumo:

O presente artigo procurou analisar a influência do Escritório Corporativo de Riscos na Gestão de Projetos estratégicos do Superior Tribunal de Justiça. Para tanto buscou-se apresentar o Escritório e a política de Gestão de Riscos do Tribunal, no que se refere a sua estrutura, princípios, processo de Gestão de Riscos e Metodologia, além de compartilhar a ferramenta “Plano de Riscos” e o Guia Gestão de Riscos, analisar os insumos produzidos na implantação da Gestão de Riscos nos projetos estratégicos e identificar seus indicadores de desempenho. Do ponto de vista metodológico, tratou-se de uma pesquisa básica pura, com objetivo exploratório e abordagem mista (qualitativa e quantitativa), na forma de um Estudo de Caso único, como procedimento de coleta de dados, e Análise Documental, para análise e interpretação dos resultados. Com base nos resultados obtidos, foi possível concluir que o ECR é um importante instrumento estratégico para o gerenciamento de projetos estratégicos do Tribunal, a medida em que é a unidade responsável por coordenar as atividades de identificação, análise, avaliação, tratamento e monitoramento dos riscos no STJ.

Palavras-chave: Escritório corporativo de riscos. Superior tribunal de justiça. Gestão de riscos. Projetos estratégicos.

1. INTRODUÇÃO

Todas as atividades humanas envolvem incertezas, e com organizações isso não é diferente, haja vista que suas atividades são executadas por pessoas. Essas incertezas se tornam críticas quando estão relacionadas à projetos que estão ligados diretamente a objetivos estratégicos da organização, precisando, portanto, de um monitoramento eficiente. Organizações de sucesso, públicas ou privadas, sabem da necessidade vital de se ter um Planejamento Estratégico, uma Gestão de Projetos e uma Gestão de Riscos baseados em metodologias comprovadas no mercado. No que tange à Gestão de Riscos, cada organização, desenha a estrutura de gestão mais apropriada ao seu perfil.

Em 2014 a Secretaria de Controle Interno do Superior Tribunal de Justiça (STJ), emitiu relatório em que recomendava a implantação de um processo estruturado de gerenciamento de riscos, tendo em vista a ausência deste importante instrumento. A necessidade de estruturação de um processo de Gestão de Riscos também foi reportada no “Referencial Básico de Governança” elaborado pelo Tribunal de Contas da União e aplicável a órgãos e entidades da Administração Pública como uma das práticas de governança corporativa; nas normas sobre Gestão de Riscos emitidas pela ABNT; na publicação “Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada” conhecido como COSO II; bem como em inúmeras publicações técnicas, públicas e privadas, que tratam do tema.

O STJ, ao definir sua política de Gestão de Riscos, adotou um modelo misto baseado em experiências comprovadas, atribuindo a reponsabilidade de coordenar sua implantação ao recém-criado Escritório Corporativo de Riscos (ECR). Neste cenário, o ECR assume uma posição estratégica, já que é a unidade responsável por coordenar as atividades de identificação, análise, avaliação, tratamento e monitoramento dos riscos no STJ.

Assim sendo, apontou-se como problema: Como o ECR influencia a Gestão de Projetos estratégicos do STJ? Partindo-se do pressuposto de que a institucionalização de uma política de gerenciamento de riscos, alinhada à estrutura formal de ECR, tornam padrão a forma de identificar, analisar, avaliar, priorizar, tratar e monitorar riscos, contribuindo no alcance dos objetivos dos projetos estratégicos.

O objetivo geral da pesquisa foi analisar a influência do ECR na Gestão de Projetos estratégicos do STJ. Para alcançar este objetivo foi necessário: apresentar o ECR e a política de Gestão de Riscos do STJ, no que se refere aos princípios, estrutura, processo de Gestão de Riscos e metodologia aplicada; compartilhar Plano de Riscos elaborado pelo ECR e o GUIA de Gestão de Riscos do STJ; aferir os insumos necessários para a implantação da Gestão de Riscos nos projetos estratégicos do STJ; e identificar os indicadores de desempenho do ECR.

A pesquisa foi estruturada em: Introdução, Referencial Teórico, Metodologia e Conclusão. Na introdução buscou-se a exposição do tema e sua importância, bem como a justificativa, contextualização do problema, pressuposto, propósito, objetivos e a organização do trabalho. No referencial teórico buscou-se a apresentação dos aspectos teóricos que fundamentaram a pesquisa.

A Metodologia é a parte onde discorre-se sobre os métodos e materiais utilizados na realização da pesquisa, além da apresentação das discursões e análises dos resultados. Na conclusão apresenta-se as considerações finais do trabalho e sugere-se aspectos do tema a serem futuramente discutidos.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico dá embasamento ao conteúdo desta pesquisa, trazendo os conceitos, teorias e modelos necessários para tal sustentação. Para uma melhor compreensão do trabalho, se faz necessário a exposição de alguns conceitos e definições importantes.

1.1. PROJETOS E GESTÃO DE PROJETOS

Atualmente, com um ambiente de negócios dinâmico e em ritmo acelerado de mudanças, é essencial que as organizações, públicas ou privadas, procurem sempre a inovação, aprimorando suas estratégias corporativas e lançando novos produtos ou serviços no mercado. Este contexto enfatiza a importância dos projetos, já que são eles que geram valor e proporcionam benefícios à organização.

De acordo com o *Project Management Body of Knowledge/Project Management Institute* (PMI/PMBOK) (2017, p. 4) projeto é “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único”. Vargas (2016, p. 8) acrescenta que projeto é “um conjunto de ações, executado de maneira coordenada por uma organização transitória, ao qual são alocados os insumos necessários para, em um dado prazo, alcançar o objetivo determinado”.

A natureza temporária do projeto, caracterizada pelo seu ciclo de vida, evidencia a necessidade de aplicação de uma metodologia de gestão que proporcione melhores chances no alcance de seu objetivo. O Guia PMI/PMBOK (2017, p. 10) defini gerenciamento de projetos como sendo “a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de cumprir os seus requisitos”. O mesmo reafirma e acrescenta Vargas (2016, p. 8) ao proferir:

o gerenciamento de projetos é um conjunto de ferramentas que permitem que a empresa desenvolva um conjunto de habilidades, incluindo conhecimento e capacidades individuais, destinado ao controle de eventos não repetitivos, únicos e

muitas vezes complexos, dentro de um cenário de tempo, custo e qualidade predeterminados. (VARGAS, 2016, p. 8).

A adoção de uma metodologia de gestão de projetos adequada, alinhada com as estratégias da organização (Planejamento Estratégico), permite a redução de falhas e o aumento significativo nas chances de sucesso dos projetos da organização.

1.2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para se atingir qualquer objetivo, primeiramente se faz necessário saber o que se quer alcançar. Toda organização, independentemente de seu tamanho e segmento de atuação, possui objetivos a serem atingidos. Alguns desses objetivos são definidos como prioritários, pois o sucesso deles está diretamente ligado ao sucesso da organização.

Esses objetivos são formalizados no planejamento estratégico, perpassam por todos os níveis da organização e se materializam por meio de projetos estratégicos, como aponta Oliveira (2007, p. 17):

Planejamento Estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada. (OLIVEIRA, 2007, p. 17).

Segundo Kotler (1992, p. 63) planejamento estratégico é “o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”. O objetivo do planejamento é fornecer aos administradores informações para a tomada das melhores decisões, ajudando-os a atuar de forma proativa, antecipando-se às mudanças que ocorrem no mercado em que atuam (ANDION e FAVA, 2002, p. 27).

A concretização das metas e objetivos, estabelecidos pelo planejamento estratégico, só será possível com a criação de novos empreendimentos, os quais só podem ser realizados através de projetos que estejam alinhados com a estratégia da organização (projetos estratégicos).

1.3. RISCO E GESTÃO DE RISCOS

Risco, em linhas gerais, pode ser definido como a probabilidade de que um evento ocorra. Em se tratando de projetos, os riscos estão sempre presentes, eles representam as ameaças e oportunidades que, caso ocorram, afetam, de forma negativa ou positiva, pelo menos um de seus objetivos. O que é corroborado por Brasil (2013, p. 12):

podemos considerar riscos como eventos ou condições incertas, que caso ocorram, podem gerar impactos negativos (ameaças) ou positivos (oportunidades) nos objetivos (por exemplo: objetivos de prazo, custo, qualidade, escopo e imagem) de programas, projetos ou serviços a serem entregues à sociedade. (BRASIL, 2013, p. 12).

O risco é inerente a toda e qualquer atividade humana. O Guia PMI/PMBOK (2017, p. 397) afirma que “todos os projetos possuem riscos, pois são empreendimentos únicos com graus variados de complexidade que visam proporcionar benefícios”, e ressalta a importância de se considerar, além dos riscos próprios do projeto (risco individual), o “grau de risco a que está submetido todo o projeto, que decorre da combinação dos riscos individuais do projeto e de outras fontes de incerteza” (risco geral).

De acordo com Hill (2006, p. 37), é muito comum que se enfoque apenas o aspecto negativo do risco, porém é importante lembrar que existem também oportunidades positivas decorrentes de riscos.

Uma premissa subentendida do gerenciamento de riscos é que toda organização, pública ou privada, existe para gerar valor para as partes interessadas. Portanto cabe aos administradores o desafio de determinar o nível aceitável das incertezas que as organizações enfrentam na medida em que se esforçam em gerar valor para as partes interessadas (COSO, 2007, p. 13). O Guia PMI/PMBOK (2017, p. 399) destaca que “Uma abordagem coordenada do gerenciamento de riscos de toda a empresa garante alinhamento e coerência na forma com que o risco é gerenciado em todos os níveis”. Do mesmo modo refere COSO (2007, p. 17):

o Gerenciamento de Riscos corporativos é o processo conduzido em uma organização pelo Conselho de Administração, pela diretoria executiva e pelos demais funcionários, aplicado no estabelecimento de estratégias formuladas para identificar, em toda a organização, eventos em potencial, capazes de afetar a referida organização, e administrar os riscos para mantê-los compatíveis com o seu apetite a risco e possibilitar garantia razoável de cumprimento dos objetivos da entidade. (COSO, 2007, p. 17).

Assim, a Gestão de Riscos corporativos é uma ferramenta indispensável para o bom andamento do planejamento estratégico da organização. A norma ABNT NBR ISO 31000 (2009), afirma que a “Gestão de Riscos faz parte das responsabilidades da administração e é parte integrante de todos os processos organizacionais, incluindo o planejamento estratégico e todos os processos de gestão de projetos e gestão de mudanças”. Ela não impõe os objetivos estratégicos que a administração deve selecionar, mas certifica-se que a mesma tem, a sua disposição, um processo estruturado de Gestão de Riscos, que “alinhe objetivos estratégicos com a sua missão e que esses objetivos e os correlatos selecionados estejam de acordo com o apetite a risco”. (COSO, 2007, p. 22).

Muitas estruturas e metodologias de Gestão de Riscos foram desenvolvidas para ajudar as organizações a lidarem com riscos de forma sistemática. A norma ABNT NBR ISO 31000 da Associação Brasileira de Normas Técnicas, Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada, do *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), o Guia de Orientação para o Gerenciamento de Riscos, do programa GesPública, o Guia PMBOK, do PMI, entre outros, são exemplos dessas estruturas.

De acordo com o COSO (2007, p. 23) “É praticamente impossível que duas organizações venham ou devam aplicar o gerenciamento de riscos de uma forma idêntica”. Dessa forma, cada organização adota a estrutura de Gestão de Riscos mais adequada ao seu perfil. No que tange ao setor público, a principal preocupação em relação à Gestão de Riscos é o dever de cuidar do bem público – os riscos devem ser administrados, acima de tudo, com o interesse público em vista. (HILL, 2006, p. 38).

A implementação de um sistema de Gestão de Riscos exige um esforço conjunto da organização. Pessoas de diferentes áreas, que tenham as capacidades necessárias, devem trabalhar em conjunto para que um programa possa ser determinado e designado. A estrutura organizacional deve estar alinhada com as metas e objetivos do programa de Gestão de Riscos.

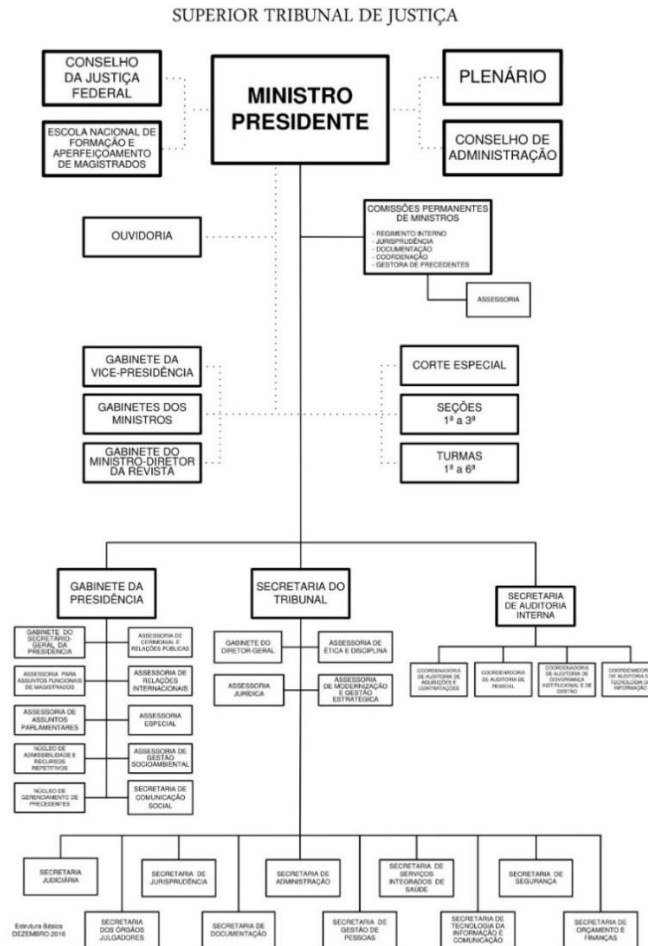
1.4. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E GESTÃO DE RISCOS NO STJ

O STJ é a corte responsável por uniformizar a interpretação da lei federal em todo o Brasil, seguindo os princípios constitucionais e a garantia e defesa do Estado de Direito, sendo a última instância da Justiça brasileira para as causas não constitucionais da justiça comum.

Como órgão de convergência da Justiça comum, aprecia causas oriundas de todo o território nacional, em todas as vertentes jurisdicionais não-especializadas.

Sua estrutura organizacional é baseada no modelo funcional e distribui competências às suas unidades segundo o critério da especialização. A Figura 1 apresenta essa estrutura.

Figura 1 – Estrutura Organizacional do STJ



Fonte: Plano STJ 2020 (2015-2020).

Ao longo dos anos, o STJ passou por transformações, acompanhando a sociedade brasileira, tornando-se referência internacional em processos eletrônicos, gestão socioambiental e transparência.

1.4.1 Planejamento Estratégico do STJ

O STJ adota o planejamento estratégico como modelo de gestão desde 1998. A partir de 2004, o Tribunal adotou a metodologia *Balanced Scorecard* – BSC, o que proporcionou um salto qualitativo no trabalho de desenho de sua estratégia (STJ, 2015a, p. 7). O plano vigente, para o período 2015-2020, é o Plano STJ 2020, elaborado conforme orientações constantes na Resolução CNJ n. 198/2014. Sua estratégia institucional foi delineada sob a ótica de três perspectivas: Pessoas e Recursos, Processos Internos e Sociedade (STJ, 2015a, p. 13). Para cada uma dessas perspectivas, foram identificados objetivos estratégicos que nortearam o Plano STJ 2020. A Figura 2 apresenta o Mapa Estratégico do STJ.

Figura 2 – Mapa estratégico do STJ



Fonte – Plano STJ 2020 (2015-2020)

O Plano STJ 2020 é monitorado sistematicamente por meio de indicadores e projetos estratégicos, que são acompanhados pelo ECP, no que tange ao gerenciamento de projetos, e pelo ECR no que se refere ao gerenciamento de riscos. Rotineiramente, esses escritórios realizam reuniões de acompanhamento dos projetos, quando são avaliados os cronogramas, discutidos os problemas e traçadas as propostas de ações corretivas.

Em relação ao gerenciamento de riscos, foi criado o indicador setorial de desempenho “Efetividade no tratamento dos riscos das iniciativas estratégicas - ETR”, que consiste na subtração da média dos riscos residuais com a média dos riscos inerentes de todos os projetos tratados no período. Basicamente, os riscos residuais são influenciados pela avaliação de efetividade dos controles selecionados pelos gestores de riscos e também pela reavaliação do risco (impacto x probabilidade). O ETR teve como linha de base o valor de “-1,63” e tem como meta alcançar o nível de risco residual de 1,00 ponto na escala referente à oportunidade baixa para o portfólio de iniciativas estratégicas do Tribunal até dez/2020 (STJ, 2018, p. 110). Esta escala de valores do ETR é apresentada na Figura 3.

Figura 3 – Escala de Valores do ETR

ESCALA DE VALORES		
Mínimo	Máximo	Comentário
6,01	9,00	Melhoria considerável: adoção de boas práticas
3,01	6,00	Situação satisfatória: adoção de controles adequados e suficientes
0,01	3,00	Situação razoável: adoção de controles relevantes
-3,00	0,00	Situação requer atenção: insuficiência ou não implementação de controles e/ou falhas possíveis
-6,00	-3,01	Situação urgente: controles insatisfatórios e potenciais inconformidades
-9,00	-8,01	Situação emergencial: intervenção imediata necessária

Fonte – STJ (2018, p. 110)

1.4.2 Política de Gestão de Riscos do STJ

Em resposta a recomendações do Tribunal de Contas da União - TCU e de sua Secretaria de Controle Interno, o STJ instituiu sua Política de Gestão de Riscos, conforme Instrução Normativa STJ/GP n. 17/2015. Essa política é uma declaração das intenções e diretrizes gerais relacionadas ao gerenciamento dos eventos capazes de afetar de forma positiva (oportunidade) ou negativa (ameaça) os objetivos, processos de trabalho e iniciativas nos níveis estratégicos, tático ou operacional do Tribunal.

A implantação da política de Gestão de Riscos do STJ foi tratada como projeto estratégico, ficando sua gestão a cargo do ECR. Iniciado em 2015, o projeto Gestão de Riscos teve como objetivo:

implantar metodologia de Gestão de Riscos que contemple a aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas de gestão para as atividades de identificação, análise, avaliação, tratamento e monitoramento dos riscos capazes de afetar os objetivos, processos de trabalho e projetos do Tribunal, nos níveis estratégicos, tático e operacional (STJ, 2017, p. 33).

O projeto foi concluído, em 2016, com os seguintes resultados e benefícios:

- a) instituição da política de Gestão de Riscos (IN STJ/GP n. 17/2015);
- b) definição da metodologia de Gestão de Riscos com a publicação e disponibilização do guia de Gestão de Riscos;
- c) criação da página na intranet para disseminação de conhecimento; e
- d) adoção de práticas da Gestão de Riscos em todas as iniciativas vigentes do portfólio de projetos;

Para dar efetividade ao processo de Gestão de Riscos foi definida uma estrutura de governança de riscos composta pela Presidência do Tribunal, pelo Comitê de Gestão de Riscos, pelo Escritório Corporativo de Riscos e pelos Gestores de Riscos (STJ, 2016^a, p. 15).

Cada instância dessa estrutura possui um conjunto de atribuições e responsabilidades que tratam da política, da metodologia e do processo de Gestão de Riscos do Tribunal. A norma ABNT NBR ISO 31000 (2009, p. 8), afirma que “O sucesso da Gestão de Riscos irá depender da eficácia da estrutura de gestão que fornece os fundamentos e os arranjos que irão incorporá-la através de toda a organização, em todos os níveis”.

O COSO (2007, p. 94), destaca a importância de se definir um responsável pela Gestão de Riscos na organização. Esse responsável deve ter suas funções e responsabilidades claramente definidas, além de possuir todos os recursos necessários para que o gerenciamento de riscos corporativos tenha a eficácia esperada.

No STJ a unidade responsável pela coordenação das atividades de identificação, análise, avaliação, tratamento e monitoramento das ameaças e oportunidades para todas as iniciativas estratégicas (projetos) é o ECR.

São atribuições do ECR, entre outras:

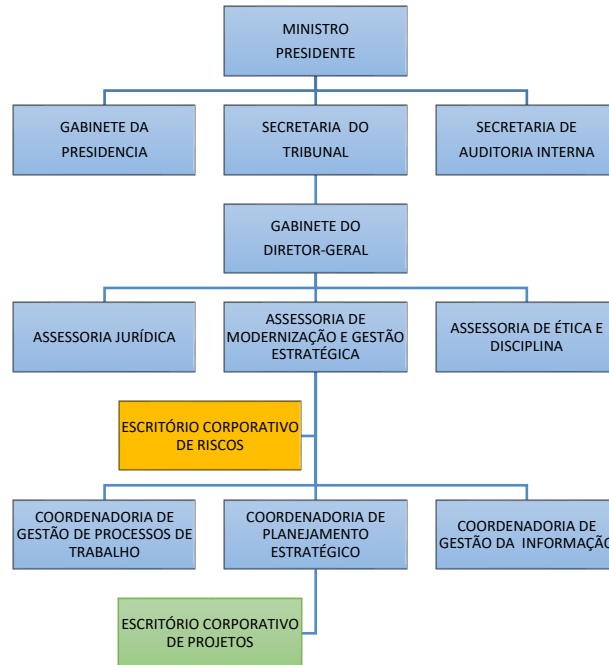
- a) adotar e disseminar a Política e os instrumentos de gerenciamento de riscos, zelando pela implementação dos controles dela decorrentes;
- b) facilitar a realização dos levantamentos, encontros e reuniões;
- c) coordenar o processo de Gestão de Riscos;
- d) orientar a capacitação dos servidores envolvidos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

O ECR, assim como o ECP, funciona junto à Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica (AMG). Suas atividades o caracterizam como um escritório de controle, alicerçado pela definição do Guia PMI/PMBOK (2017, p. 48):

os EGPs de controle fornecem suporte e exigem a conformidade por vários meios. O nível de controle exercido pelo EGP é médio. A conformidade pode envolver: Adoção de estruturas ou metodologias de gerenciamento de projetos; Uso de ferramentas, formulários e modelos específicos; e Conformidade com as estruturas de governança. (Guia PMI/PMBOK, 2017, p. 48).

A estrutura organizacional básica do STJ, com a inclusão desses dois escritórios em seus respectivos níveis, passa a ter a configuração apresentada na Figura 4.

Figura 4 – Estrutura organizacional do STJ, com o ECR e ECP.



Fonte – Adaptado do Plano STJ 2020 (2015-2020)

O ECR disponibiliza, na intranet, diversos conteúdos sobre gerenciamento de riscos. Entre os materiais disponibilizados destacam-se o Plano de Riscos e o Guia de Gestão de Riscos, ambos produzidos pelo próprio ECR.

O Plano de Riscos é uma ferramenta (planilha no *Excel*) desenvolvida para auxiliar os gestores de riscos na elaboração do plano de riscos. A versão atual dessa planilha (v4), disponível para *download* na página mantida pelo ECR (*intranet*), contempla o desdobramento de todos os impactos aplicáveis (operacional, financeiro, imagem, legal e socioambiental) durante a etapa de identificação, análise e avaliação de riscos e aplica-se prioritariamente a processos de trabalho, projetos e programas estratégicos do Tribunal.

Os conceitos utilizados, no desenvolvimento dessa planilha, estão alinhados com os conceitos do Guia de Gestão de Riscos do STJ, e seu preenchimento é realizado pelo gestor do projeto com a ampla participação e auxílio do ECR. De acordo com a metodologia de gestão de projetos do STJ, os gestores devem elaborar o plano de riscos quando da seleção no portfólio estratégico e, obrigatoriamente, realizar a atualização deste instrumento trimestralmente, inserindo o extrato dos riscos e controles tratados no período no Relatório de Acompanhamento (STJ, 2016b, p. 51).

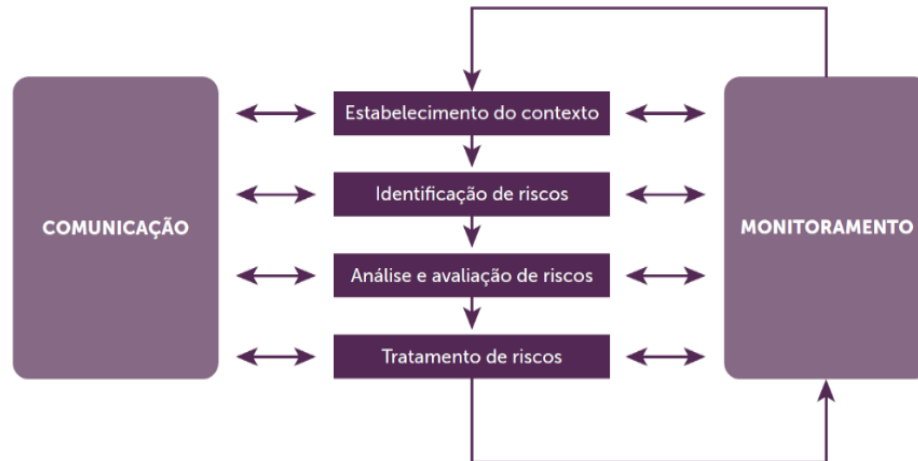
O Guia de Gestão de Riscos tem como objetivo difundir a cultura de riscos no Tribunal. Para tanto ele apresenta a metodologia de Gestão de Riscos, definida pelo próprio STJ, conforme necessidade e adaptação à sua cultura organizacional, focado principalmente na norma ISO, mas incorporando também conceitos e orientações das seguintes estruturas: ABNT NBR ISO 31000 - Gestão de Riscos; Brasil, 2009; COSO – 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; e Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK) – 5ª Edição; *Project Management Institute*, 2013.

Os princípios definidos pela metodologia são os seguintes: Proteção do ambiente corporativo; Melhoria contínua da organização; Visão sistêmica; Qualidade e tempestividade das informações; Incerteza; Transparência; e Dinamismo e interatividade (STJ, 2016a, p. 10).

O processo de Gestão de Riscos proposto pelo STJ é composto por 6 fases, representadas na Figura 5:

Figura 5 - Fases do processo de Gestão de Riscos



Fonte - Guia de Gestão de Riscos

Já o Quadro 1 apresenta os valores da tolerância a riscos (apetite a riscos), definidos pelo Comitê de Gestão de Riscos do STJ.

Quadro 1 – Tolerância a riscos – tratamentos sugeridos.

Tolerância a riscos – tratamentos sugeridos			
Valores		Natureza / Nível do risco	Tratamento recomendado
Mínimo	Máximo		
15,00	25,00	Oportunidade Alta	EXPLORAR: Amplie benefícios e garanta concretização
5,01	14,99	Oportunidade Média	COMPARTILHAR: Faça parcerias ou cooperação
0,01	5,00	Oportunidade Baixa	MELHORAR: Busque alcançar os benefícios e aumentar probabilidade
0,00	0,00	Risco Neutro	TOLERAR: Acompanhe a evolução do risco
-5,00	-0,01	Ameaça Baixa	ACEITAR / REDUZIR: Implemente controles e acompanhe ocorrência
-14,99	-5,01	Ameaça Média	REDUZIR / COMPARTILHAR: Implemente controles e/ou transfira parte da ameaça
-25,00	-15,00	Ameaça Alta	EVITAR: Implemente controles e/ou suspenda a atividade

Fonte: Próprio autor

2. METODOLOGIA / MATERIAL / INSTRUMENTO / PROCEDIMENTO

A presente pesquisa básica pura e exploratória, apresenta uma abordagem qualitativa e quantitativa na forma de um Estudo de Caso único, onde se analisou a influência do ECR na Gestão de Projetos estratégicos do STJ. Como procedimentos foram utilizadas a Análise Documental e de Conteúdo em documentos, leis, artigos e matérias disponíveis na internet.

2.1. CLASSIFICAÇÃO (TIPOS) DA METODOLOGIA DE PESQUISA

A presente pesquisa teve finalidade básica pura com objetivo exploratório, pois nela buscou-se conhecer mais a fundo o ECR afim de se analisar sua influência na Gestão de Projetos estratégicos do STJ. De acordo com Gil (2008, p. 27), pesquisas exploratórias tem como objetivo “desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos”.

De acordo com Richardson (2017, p. 55), as principais abordagens atualmente utilizadas em pesquisas científicas são: abordagens quantitativa, qualitativa e mista. Para Creswell (2010, p. 25-26) “um estudo tende a ser mais qualitativo do que quantitativo, ou vice-versa. A pesquisa de métodos mistos reside no meio desse contínuo porque incorpora elementos das duas abordagens qualitativa e quantitativa”.

Segundo Yin (2016, p. 20) a pesquisa qualitativa é fascinante pois “permite a realização de estudos sobre uma ampla variedade de tópicos, incluindo seus favoritos, em termos simples e cotidianos”. Para o autor a diversidade com que a pesquisa qualitativa é utilizada, em diferentes disciplinas, desafia qualquer um a chegar a uma definição sucinta, dessa forma, em vez de se tentar chegar a uma definição simples, deve-se considerar 5 características elencadas por este autor:

primeiramente envolve estudar o significado das vidas das pessoas nas condições em que realmente vivem. [...]. Segundo, a pesquisa qualitativa difere por sua capacidade de representa as visões e perspectivas dos participantes de um estudo. [...]. Terceiro, a pesquisa qualitativa abrange condições contextuais – as condições sociais, institucionais e ambientais em que as vidas das pessoas se desenrolam. [...]. Quarto, a pesquisa qualitativa não é apenas um diário ou narrativa cronológica da vida cotidiana. [...]. Quinto, a pesquisa qualitativa procura coletar, integrar e apresentar dados de múltiplas fontes de evidência como parte de qualquer estudo. (YIN, 2016, p. 7).

Para Creswell (2010, p. 26) a pesquisa quantitativa “é um meio para testar teorias objetivas, examinando a relação entre as variáveis. Tais variáveis, por sua vez, podem ser medidas tipicamente por instrumentos, para que os dados numéricos possam ser analisados por procedimentos estatísticos”. Dessa forma esta pesquisa classifica-se como mista, pois utiliza dados obtidos através da análise e interpretação de documentos (abordagem qualitativa) e técnicas estatísticas no tratamento de dados obtidos dos relatórios de monitoramento de riscos emitidos pelo ECR (abordagem quantitativa), através de um Estudo de Caso como caracterizado por Yin, (2015) e Dubé e Paré (2003).

O Estudo de Caso é um método particularmente adequado para investigar problemas complexos dentro do contexto em que ocorrem (DUBÉ; PARÉ, 2003). Yin (2015, p. 17) corrobora esse entendimento ao afirmar que “o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo (o ‘caso’) em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não puderem ser claramente evidentes”. O caso escolhido é do tipo exploratório, ou seja, investigativo que tem como base a utilização de um ECR na Gestão de Projetos Estratégicos do STJ.

2.2. MATERIAL / INSTRUMENTOS / PROCEDIMENTOS

A pesquisa adotou o Estudo de Caso como procedimento de coleta de dados e Análise Documental, para análise e interpretação dos resultados. A Análise Documental foi utilizada na identificação de informações nos documentos do STJ, para tanto foram analisados leis, documentos, artigos, relatórios e materiais diversos relacionados ao tema. Segundo Pádua (1997), documento é toda e qualquer fonte ou base de conhecimentos acessível para consulta.

2.3. O ESTUDO DE CASO – ESCRITÓRIO CORPORATIVO DE RISCOS NO SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA

O universo da pesquisa delimitou-se especificamente a uma organização pública (STJ), com sede no Distrito Federal, selecionada segundo os critérios de familiaridade do pesquisador e facilidade de acesso ao objeto de estudo. A amostra foi composta de documentos que tinham algum relacionamento com o ECR e sua atuação (Guia de Gestão de Riscos, Plano de Riscos, Artigos, Plano STJ 2020, entre outros).

A coleta dos dados foi realizada no primeiro semestre de 2018, sendo obtidos através de livros, artigos e documentos, publicados na internet, relacionados ao tema, de forma a se adquirir o embasamento teórico necessário. Neste período foram coletados, também, dados e informações do STJ, referentes ao seu ECR, plano de riscos, planejamento e projetos estratégicos, sendo que alguns foram coletados do próprio Sítio do STJ (www.stj.jus.br) e outras em página com conteúdo específico para gestores de riscos na sua Intranet.

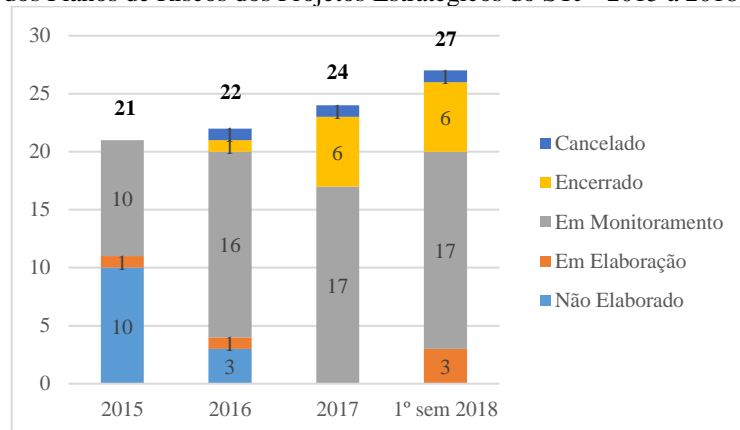
Os dados referentes ao gerenciamento de riscos dos projetos estratégicos foram coletados no repositório de processos e projetos do STJ, com acesso restrito a servidores do Tribunal. Foram analisados relatórios de monitoramento de riscos e controles dos projetos estratégicos, referentes aos anos de 2015 a 2018 (1º semestre). Neste repositório também foi possível se coletar os valores aferidos pelo indicador ETR, referentes aos anos de 2016 a 2018 (primeiro trimestre).

Após a coleta os dados foram analisados e consolidados em forma de tabelas e gráficos, para dar suporte às conclusões apresentadas.

2.3.1 Relatório da Pesquisa do Estudo de Caso

O portfólio de programas e projetos estratégicos do Plano STJ 2020 contava, na época em que essa pesquisa foi realizada, com 27 projetos, dos quais apenas um constava como cancelado, seis como concluídos e vinte em andamento. Observando-se o Gráfico 1, que apresenta um histórico com a situação dos planos de riscos desses projetos, é possível identificar que, a partir de 2016, todos os projetos estratégicos tiveram seus riscos monitorados.

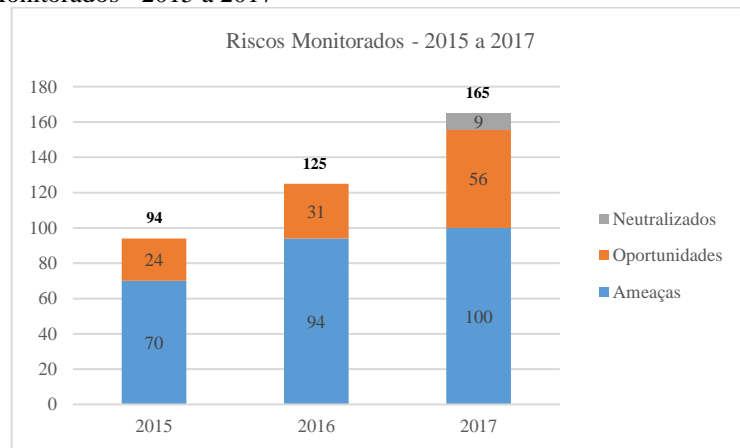
Gráfico 1 – Situação dos Planos de Riscos dos Projetos Estratégicos do STJ - 2015 a 2018



Fonte – Próprio autor

No Gráfico 2 é possível se observar o histórico dos riscos monitorados, no período de 2015 a 2017. Identifica-se que, em 2017, do total de 165 risco monitorados, 9 foram neutralizados, o que demonstra a eficácia dos controles planejados.

Gráfico 2 – Riscos Monitorados - 2015 a 2017



Fonte – Próprio autor

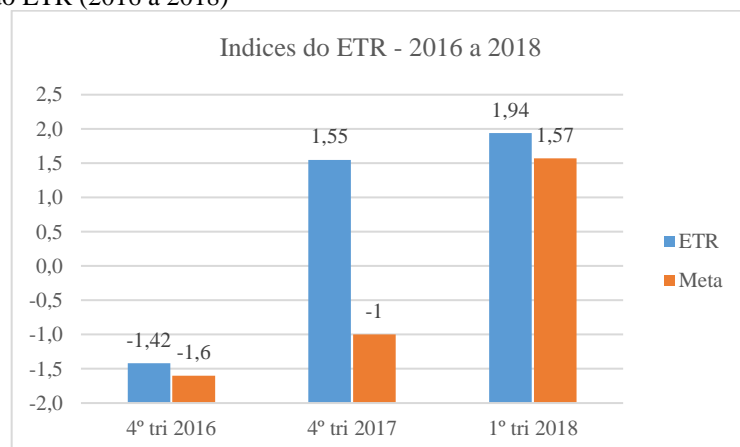
Com relação aos controles, foi identificado que, em 2015 foram planejados um total de 209 controles e em 2017 um total de 388. O aumento gradual nos totais apresentados, tanto de controles planejados como de riscos monitorados, se deve ao fato de que, como observado no Gráfico 1, novos projetos passaram a fazer parte do portfólio de projetos estratégicos passando, conseqüentemente, a serem monitorados.

Durante o primeiro semestre de 2018, foi realizado o monitoramento de riscos em dezessete projetos estratégicos, vide Gráfico 1. Do total de 125 riscos monitorados, neste período, estavam em tratamento, além de 9 riscos neutralizados, 73 ameaças e 43 oportunidades. Quanto aos controles planejados, 101 estavam em andamento, 135 foram concluídos, 21 cancelados, 1 suspenso e 60 ainda não iniciados, totalizando 318 controles planejados em resposta aos riscos. A queda identificada no total de riscos e controles, se deve ao fato de que projetos concluídos ou cancelados em anos anteriores, deixaram de ser monitorados.

Neste mesmo período, a média do Nível de Risco Inerente (NRI) era de “-3,03 – Ameaça Baixa”, passando para um Nível de Risco Residual (NRR) de “-1,09 – Ameaça Baixa”. Destaca-se que, conforme valores de tolerância a riscos (vide Quadro 1), as médias do NRI e NRR se mantiveram dentro do risco tolerado (apetite a riscos).

O índice do indicador ETR, para o respectivo período, era de “1,94 – Situação razoável: adoção de controles relevantes”. No Gráfico 3, que apresenta seu histórico, é possível se observar que, os valores obtidos foram sempre acima da meta estabelecida.

Gráfico 3 – Índices do ETR (2016 a 2018)



Fonte – Próprio autor

Apesar de se encontrar posicionado um nível acima do ECP, não foi identificado que o ECR tenha alguma hierarquia sobre o mesmo. Seu posicionamento se deve ao fato de que, enquanto o ECP acompanha e monitora apenas projetos estratégicos, o ECR, além de acompanhar e monitorar riscos nesses projetos, executa essas mesmas atividades em outras iniciativas relacionadas as áreas meio e fim do Tribunal, como contratações e aquisições, por exemplo.

Ainda sobre o ECR, observou-se que sua composição era de apenas 2 servidores, sendo que um deles com dedicação integral e outro com dedicação parcial. Apesar da quantidade de servidores ser insuficiente, o ECR tem conseguido manter suas atividades em dia. Foi levantado que a solicitação de mais servidores, para o setor, já havia sido feita e que se encontrava em andamento.

Foi levantado que o STJ não adotou nenhum software de Gestão de Riscos (ERM). O ECR está começando a avaliar alguns sistemas disponíveis no mercado, o primeiro deles é o ÁGATHA – Sistema de Gestão de Riscos. Esse sistema, que auxilia o monitoramento de riscos e apoia a tomada de decisões do gestor público, foi desenvolvido pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão e está disponível no portal do software público brasileiro (<https://softwarepublico.gov.br/social/agatha>).

3. CONCLUSÃO

O STJ, instituição onde foi aplicada essa pesquisa, é conhecido como o “Tribunal da Cidadania”, pois suas decisões influenciam todos os aspectos da vida cotidiana das pessoas. Sendo de sua responsabilidade a uniformização da interpretação da lei federal em todo o território nacional, seu principal processo de trabalho, portanto, é a prestação jurisdicional, no qual o Tribunal busca alcançar a excelência, isso por meio da execução efetiva de seus projetos estratégicos. Para tanto, seguindo recomendações da unidade de auditoria interna implantou sua metodologia de Gestão de Riscos, atribuindo ao seu Escritório Corporativo de Riscos (ECR) a responsabilidade de coordenar sua implantação.

A presente pesquisa teve como objetivo fazer uma análise da influência do ECR, dentro do contexto da gestão de projetos estratégicos no STJ. Para tanto, foi realizada uma pesquisa exploratória, com abordagem mista (qualitativa e quantitativa), documental, na forma de um Estudo de Caso. Ela possibilitou a apresentação do ECR e da política de Gestão de Riscos do STJ, o compartilhamento da ferramenta “Plano de Riscos” e de seu Guia de Gestão de Riscos, além da identificação e análise dos índices do indicador setorial de Efetividade no Tratamento de Riscos (ETR).

Com a realização desta pesquisa foi possível observar que a política de Gestão de Riscos do STJ produziu resultados positivos desde a sua implantação. Todas as iniciativas do portfólio estratégico do Tribunal contam com seus riscos identificados, analisados, avaliados e tratados, que são monitorados, periodicamente, pelo indicador de Efetividade no Tratamento de Riscos (ETR).

Especializado na área de Gestão de Riscos, o ECR, como foi visto, é classificado, conforme o Guia PMI/PMBOK (2017, p. 48), como sendo um escritório de controle e suas atividades, como a definição da metodologia adotada, a prestação de suporte especializado aos gerentes de riscos e a confecção e disponibilização de manuais e ferramentas técnicas, foram fundamentais na implementação e consolidação dessa política.

Outro elemento importante foi a criação e disponibilização da ferramenta Plano de Riscos. Nela são compiladas as principais ameaças e oportunidades em projetos similares, criando assim um fator de disseminador de conhecimento. Dessa forma, quando iniciado um projeto com escopo similar, a análise de riscos não se inicia com desconhecimento “total” dos

riscos, mas com um conhecimento “parcial” que é complementado nas reuniões de identificação, análise e avaliação dos riscos do projeto.

Sob o viés estratégico, a percepção por parte dos patrocinadores e da equipe do projeto como um todo das principais ameaças e oportunidades a que o projeto está submetido, facilita o entendimento e sensibiliza esses agentes para a adoção preventiva e/ou compensatória de controles. Isso em última análise reduz custos, evita retrabalho e, no mínimo, potencializa o atingimento dos objetivos do projeto.

Conclui-se, portanto, que o ECR é um importante instrumento estratégico para o gerenciamento de projetos estratégicos no STJ, à medida em que é a unidade responsável por coordenar seu processo de Gestão de Riscos e a excelência, neste processo, é um dos pilares para uma boa Governança Corporativa.

3.1. TRABALHOS FUTUROS

Conforme apresentado nesta pesquisa, a instituição de uma política de Gestão de Riscos, alinhada à estrutura formal de um Escritório Corporativo de Riscos (ECR), com atividades que o caracterizam como sendo um escritório de controle (Guia PMI/PMBOK, 2017, p. 48), demonstrou ser eficaz para o STJ, na medida em que tem alcançado e superado os objetivos esperados. O Tribunal, inclusive, tem sido reconhecido como um caso de sucesso em gestão estratégica e vem recebendo, constantemente, a visita de representantes de órgãos, como a Telebrás (Telecomunicações Brasileiras) e FGV (Fundação Getúlio Vargas), a fim de conhecerem seu ECP (Escritório Corporativo de Projetos) e seu ECR (Escritório Corporativo de Riscos).

Dessa forma, sugere-se a realização de pesquisas, na forma de estudos de casos, sobre metodologias e estruturas adotadas na Gestão de Riscos corporativos, a fim de que outras organizações venham a conhecer casos como o do STJ, e possam optar por implantar a metodologia que melhor se adapte à sua estrutura organizacional, já que, de acordo com o COSO (2007, p. 23), “É praticamente impossível que duas organizações venham ou devam aplicar o gerenciamento de riscos de uma forma idêntica”.

4. RESUMO EM LÍNGUA ESTRANGEIRA

CORPORATE RISK OFFICE: STRATEGIC INSTRUMENT FOR PROJECT MANAGEMENT IN THE SUPERIOR COURT OF JUSTICE

JOÃO BOSCO SIMÕES OLIVEIRA

Abstract/Resume/Resumem:

The present article sought to analyze the influence of the Corporate Risk Office in the Management of Strategic Projects of the Superior Court of Justice. In order to do so, we sought to present the Office and the Risk Management policy of the Court, in terms of its structure, principles, Risk Management process and Methodology, as well as sharing the "Risk Plan" tool and the Management Guide to analyze the inputs produced in the implementation of Risk Management in strategic projects and to identify their performance indicators. From the methodological point of view, this was a pure basic research with an exploratory objective and mixed approach (qualitative and quantitative), in the form of a single case study, as a data

collection procedure, and Documentary Analysis, for analysis and interpretation of results. Based on the results obtained, it was possible to conclude that the ECR is an important strategic tool for the management of strategic projects of the Court, as it is the unit responsible for coordinating the activities of identification, analysis, evaluation, treatment and monitoring of risks in the STJ.

Keywords: Corporate risk office. Superior Court of Justice. Risk management. Strategic projects.

REFERÊNCIAS

ABNT NBR ISO 31000:2009. **Gestão de Riscos - Princípios e Diretrizes**. 1. ed. Rio de Janeiro, RJ, 2009, 32 p.

ANDION, Maria Carolina; FAVA, Rubens. **Gestão empresarial**. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002. Disponível em: <<http://fasam.edu.br/wp-content/uploads/2016/06/Gest%C3%A3o-Empresarial.pdf>>. Acesso em: 01 jun. 2018

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Resolução n. 198 de 01 de julho de 2014**. Dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=2733>>. Acesso em 01 de junho de 2018.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Guia de Orientação para o Gerenciamento de Riscos**. Brasília, DF, 2013. Versão 1/2013.

COSO – 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*, Estados Unidos da América, 2007.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DUBÉ, L.; PARÉ, G. **Rigor in Information Systems Positivist Case Research**: current practices, trends, and recommendations. *MIS Quarterly*, v. 27, n. 4, p. 597-635, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

HILL, Stephen. **Guia sobre a Gestão de Riscos no Serviço Público**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, 2006. (Cadernos ENAP, 30).

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 27. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PÁDUA, Elisabete Matallo Marchesini de. **Metodologia de pesquisa**: abordagem teórico-prática. Campinas: Papirus, 1997.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)**. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2017, 762 p.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

SILVA, Edna; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA (STJ). **Relatório de gestão do exercício de 2017**. Brasília: STJ, 2018. 188 p. Disponível em: <<http://www.stj.jus.br/webstj/Processo/Boletim/sumario.asp>>. Acesso em 02 de junho de 2018.

SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA (STJ). **Relatório Estatístico 2017**. Brasília: STJ, 2017. 28 p. Disponível em: <<http://www.stj.jus.br/webstj/Processo/Boletim/sumario.asp>>. Acesso em 02 de junho de 2018.

SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA (STJ). **Gestão de Riscos**. Brasília: STJ, 2016. 35 p. Disponível em: <http://www.stj.jus.br/static_files/STJ/Institucional/Gest%C3%A3o%20estrat%C3%A9gica/6_gestao_riscos_14dez16.pdf>. Acesso em 02 de abril de 2018.

SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA (STJ). **Metodologia de gestão de projetos do STJ, MGSTJ**: guia metodológico. Brasília: STJ, 2016. 61 p. Disponível em: <http://www.stj.jus.br/static_files/STJ/Institucional/Gest%C3%A3o%20estrat%C3%A9gica/5_gestao_projetos_15dez16.pdf>. Acesso em 02 de abril de 2018.

SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA (STJ). **Plano STJ 2020**: a base para o futuro que queremos. Brasília: STJ, 2015. 29 p. Disponível em: <http://www.stj.jus.br/static_files/STJ/Institucional/Gest%C3%A3o%20estrat%C3%A9gica/1_plano_strat_14dez16.pdf>. Acesso em 02 de abril de 2018.

SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA (STJ). **Instrução Normativa STJ/GP n. 17 de 17 de dezembro de 2015**. Dispõe sobre a Política de Gestão de Riscos do STJ. Disponível em: <https://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/96911/IN_17_2015_MP.pdf>. Acesso em 02 de abril de 2018.

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de Projetos**: estabelecendo diferenciais competitivos. 8. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2016, 266 p.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa**: do início ao fim. Porto Alegre: Penso, 2016.