

STJ
SUPERIOR
TRIBUNAL DE JUSTIÇA

LEVANTAMENTO DE

RISCOS

INSTITUCIONAIS

COVID-19

INTRODUÇÃO

O atual estado de calamidade pública decretado pelo Governo, em função da pandemia do denominado novo Corona Vírus - COVID 19, trouxe consigo uma série de novos riscos não necessariamente mapeados pelo Superior Tribunal de Justiça. Assim, percebeu-se a necessidade de realização de trabalho visando identificar os principais riscos estratégicos advindos da pandemia, com potencial de impedir ou dificultar o atingimento dos objetivos institucionais do Superior Tribunal de Justiça.

Com esse propósito, a Secretaria de Auditoria Interna - AUD, em parceria com a Assessoria de Modernização Estratégica - AMG, formou um grupo de trabalho visando identificar os riscos estratégicos institucionais advindos da pandemia, bem como suas causas, consequências e possíveis ações a serem implementadas visando mitigar os efeitos dos riscos identificados.

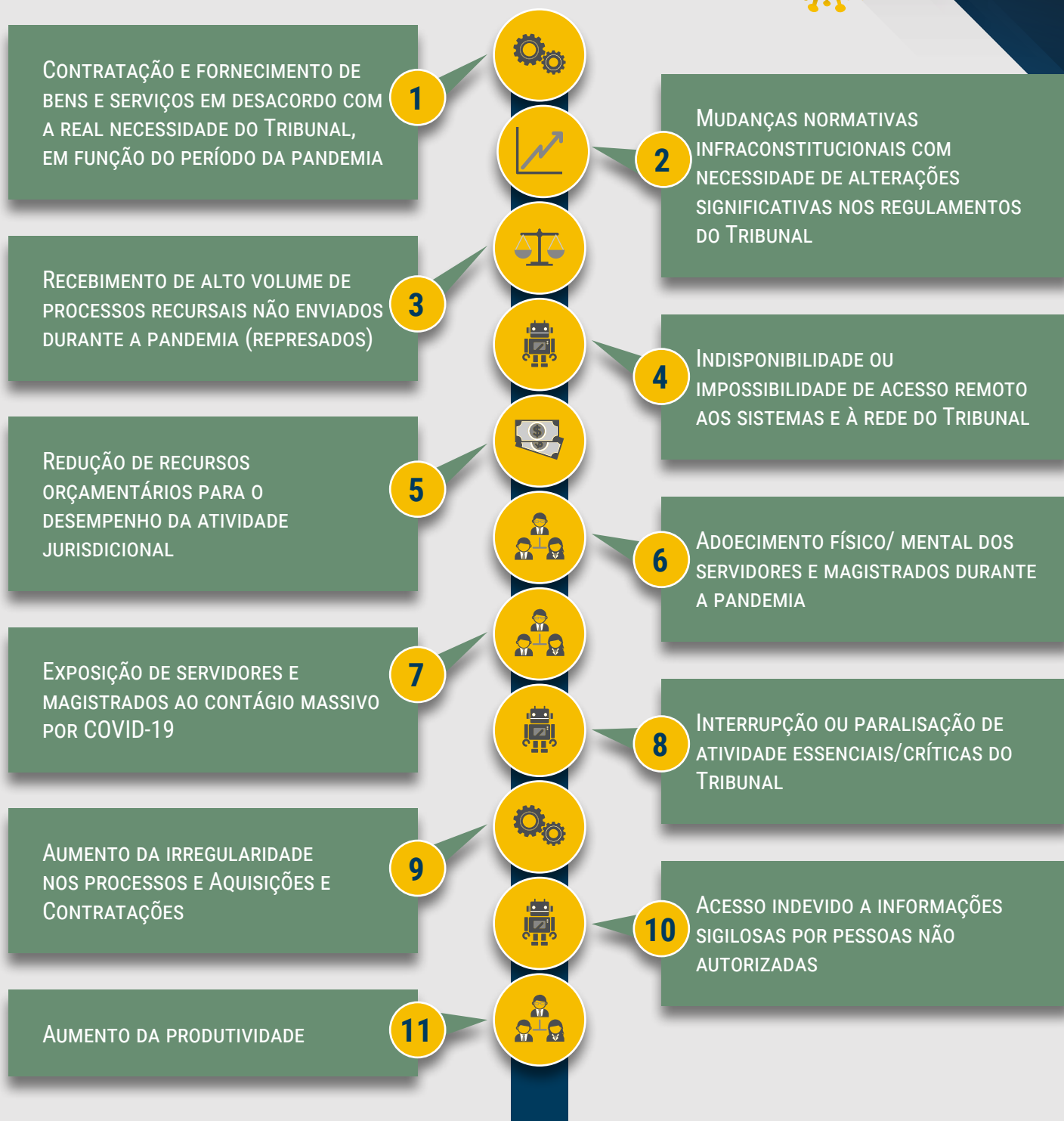
O grupo de trabalho foi composto por 9 servidores, sendo 7 da AUD e 2 a AMG. Inicialmente, o grupo, com base no conhecimento técnico do assunto e na experiência prática dos membros da equipe, levantou os possíveis riscos, suas causas consequências e ações mitigadoras.

Após a consolidação do trabalho, foi realizada reunião junto aos gestores das principais áreas do Tribunal, com objetivo de obter suas percepções em relação aos principais riscos advindos da pandemia. Outro objetivo das reuniões foi validar o trabalho prévio realizado pelo grupo de trabalho.

Os resultados do levantamento serão apresentados de forma sintética e gráfica sendo consignado o tema, o macroprocesso principal, o evento de risco, a causa, a consequência e as possíveis ações a serem implementadas.

Tendo em vista que o objetivo do trabalho é trazer clareza à Administração, no que tange aos principais riscos institucionais advindos da pandemia, espera-se que os resultados ora apresentados sejam empregados pela Alta Administração como diretriz para implementação de planejamentos e procedimentos visando enfrentar o atual período de forma a mitigar os riscos de não atendimento dos objetivos institucionais.

RISCOS INSTITUCIONAIS



Macroprocessos:



Gestão Orçamentária e Financeira



Gestão de Pessoas



Gestão Estratégica



Gestão Administrativa



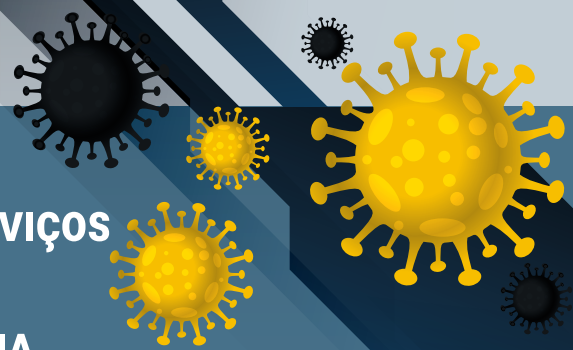
Gestão de TIC



Prestação Jurisdicional



CONTRATAÇÃO E FORNECIMENTO DE BENS E SERVIÇOS EM DESACORDO COM A REAL NECESSIDADE DO TRIBUNAL, EM FUNÇÃO DO PERÍODO DA PANDEMIA



CAUSAS:

- 1) Na fase de planejamento da contratação não avaliar a real necessidade dos bens e serviços no momento da pandemia (gestores e demandantes);
- 2) Ausência de parâmetro diante de uma situação atípica que não se tenha referencial histórico para a definição de quantitativos;
- 3) Inexistência de diretriz quanto às medidas a serem adotadas em relação às contratações no momento da pandemia.

CONSEQUÊNCIAS:

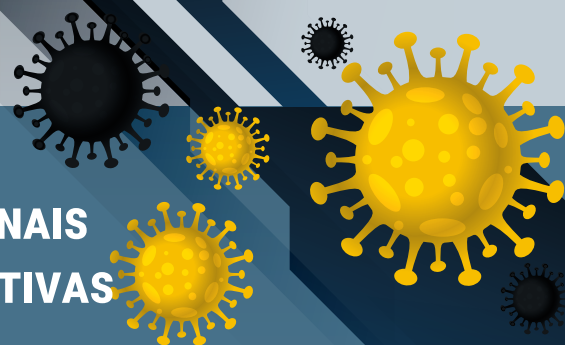
- 1) Quantitativo do objeto a ser contratado superestimado ou subestimado;
- 2) Custo com armazenamento, manutenção e subutilização de bens ociosos;
- 3) Pagamento por serviços e aquisições desnecessárias ou não utilizadas.

Possíveis Ações

- 1) Identificar a real necessidade da demanda e bens e serviços a serem contratados, tendo em vista o número de usuários/consumidores;
- 2) Estabelecer diretrizes com vistas a identificar produtos e bens que possam ser alienados, em função do desuso (doação, permuta, venda);
- 3) Estabelecer diretrizes no sentido de levantar as contratações que devem ser adequadas à realidade do momento (supressão, reequilíbrio, prorrogação, rescisão);
- 4) Estabelecer diretriz de forma a identificar as contratações que possam ser realizadas sob as novas regras de flexibilização;
- 5) Revisar e ajustar o Plano Anual de Contratações de acordo com a realidade do momento;
- 6) Orientar as unidades demandantes sobre a necessidade de revisar o quantitativo das solicitações de bens e serviços de acordo com a realidade do momento;
- 7) Firmar parcerias com outros órgãos para troca de informações e experiências acerca das medidas adotadas para mitigar o referido risco.



MUDANÇAS NORMATIVAS INFRACONSTITUCIONAIS COM NECESSIDADE DE ALTERAÇÕES SIGNIFICATIVAS NOS REGULAMENTOS DO TRIBUNAL



CAUSAS:

- 1) Novas legislações associadas à situação de calamidade pública.

CONSEQUÊNCIAS:

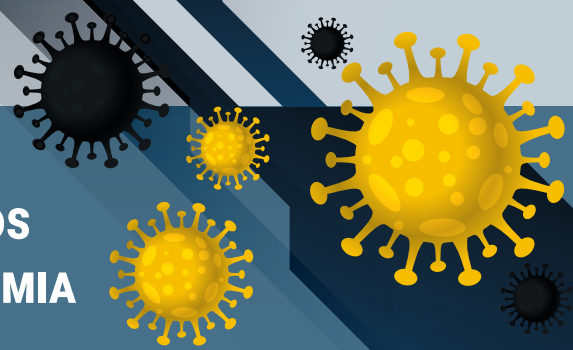
- 1) Perda da efetividade dos normativos institucionais.

Possíveis Ações

- 1) Identificação dos normativos impactados;
- 2) Alteração dos normativos



RECBIMENTO DE ALTO VOLUME DE PROCESSOS RECURSAIS NÃO ENVIADOS DURANTE A PANDEMIA (REPRESADOS)



CAUSAS:

- 1) Suspensão de prazos nos tribunais de origem; dependência, pelos tribunais origem, de mão de obra terceirizada cujos contratos foram suspensos;
- 2) *Lockdown* em outros estados.

CONSEQUÊNCIAS:

- 1) Insuficiência de recursos humanos para processamento dos processos recebidos;
- 2) Descumprimento/ elevação da taxa de congestionamento de julgados;
- 3) Descumprimento de metas individuais e do Tribunal.

Possíveis Ações

- 1) Adoção de estratégias para triagem e rejeição de processos recursais (SOJ/SJD/NARER);
- 2) Avaliar a distribuição / remanejamento de servidores entre as atividades com maior volume / demanda (SOJ/SJD/NARER).



INDISPONIBILIDADE OU IMPOSSIBILIDADE DE ACESSO REMOTO AOS SISTEMAS E À REDE DO TRIBUNAL

CAUSAS:

- 1) Conexão de internet ruim;
- 2) Configuração de equipamentos inadequada;
- 3) Alta demanda de acesso à rede do Tribunal em horários de pico;
- 4) Poucos sistemas com tecnologia web e com boa escalabilidade;
- 5) Indisponibilidade dos recursos de TIC.

CONSEQUÊNCIAS:

- 1) Acúmulo de atividades;
- 2) Não atendimento de metas;
- 3) Frustração de demandas;
- 4) Necessidade de acesso VPN à rede do Tribunal, criando gargalos de acesso;
- 5) Necessidade de acesso aos sistemas em horários fora do expediente ou pouco usuais (noite, madrugada).

Possíveis Ações

- 1) Contratação de provedor de internet compatível com necessidades da conexão (Servidores);
- 2) Migração de sistemas para tecnologia web, para diminuir a necessidade de acesso remoto à rede do Tribunal;
- 3) Maior utilização de nuvem em sistemas e servidores de arquivo, para diminuir a sobrecarga na infraestrutura do Tribunal;
- 4) Auxiliar na configuração do acesso remoto (STI);
- 5) Configurar e disponibilizar redundância de acesso remoto (STI);
- 6) Utilização da configuração mínima sugerida pela STI (Servidores).



REDUÇÃO DE RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS PARA O DESEMPENHO DA ATIVIDADE JURISDICIONAL

CAUSAS:

- 1) Redução significativa da atividade econômica e, conseqüentemente, da arrecadação de receita pela União;
- 2) Queda nas estimativas de realização de receitas federais em virtude da crise econômica pós pandemia nos próximos exercícios.

CONSEQUÊNCIAS:

- 1) Contingenciamento materialmente relevante no segundo semestre de 2020;
- 2) Falta de recursos para a realização de despesas discricionárias, entre elas as de manutenção do órgão;
- 3) Prejuízo à execução de projetos em andamento, com postergação da entrega dos produtos esperados, e de novos projetos.

Possíveis Ações

- 1) Reavaliar as contratações, em especial as terceirizações, com o objetivo de reduzir custos, levando em consideração a redução do quantitativo de mão de obra e de insumos para a realização dos serviços no período de trabalho remoto;
- 2) Otimizar gastos, por meio de renegociações de preços e redução ou eliminação de gastos ociosos no momento;
- 3) Priorizar recursos para as despesas essenciais e com iniciativas estratégicas;
- 4) Avaliar a necessidade de elaboração de um plano de contingência, no qual estejam identificadas as prioridades da gestão e possíveis alternativas para viabilizar sua execução;
- 5) Elaborar diversos cenários, considerando os indicadores econômicos estimados para os próximos exercícios, de forma a planejar diferentes estratégias para a gestão orçamentária;
- 6) Considerar a possível redução na disponibilidade de recursos no momento da elaboração do planejamento de aquisições e contratações para o próximo exercício, com o objetivo de identificar prioridades.



ADOCIMENTO FÍSICO/ MENTAL DOS SERVIDORES E MAGISTRADOS DURANTE A PANDEMIA

CAUSAS:

- 1) Exigência da manutenção de produtividade ordinária do Tribunal durante a pandemia;
- 2) Descumprimento das cotas do trabalho remoto motivado pela mudança na rotina dos servidores;
- 3) Exigência não isonômica de metas entre servidores de trabalho remoto e do teletrabalho;
- 4) Isolamento social e profissional;
- 5) Acúmulo de atividades pessoais e/ou profissionais.

CONSEQUÊNCIAS:

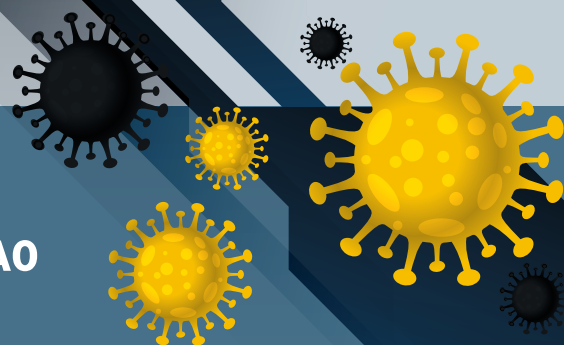
- 1) Desgaste nas relações de trabalho;
- 2) Prejuízo ao clima organizacional;
- 3) Elevação do quantitativo de licenças para tratamento de saúde;
- 4) Migração de servidores em teletrabalho para trabalho remoto;
- 5) Surgimento de conflitos entre gestores e servidores.

Possíveis Ações

- 1) Flexibilização/ suspensão das cotas de acréscimo em 20% do teletrabalho acima do trabalho remoto (DG/PRES);
- 2) Negociação de cotas do teletrabalho e trabalho remoto entre gestores e servidores (Unidades);
- 3) Uso de abordagem comportamental (Gestores);
- 4) Mediação das negociações por parte da autoridade competente (Gestores).



EXPOSIÇÃO DE SERVIDORES E MAGISTRADOS AO CONTÁGIO MASSIVO POR COVID-19



CAUSAS:

- 1) Falta de planejamento e organização da Administração para a adoção tempestiva das medidas sanitárias e de isolamento social;
- 2) Inadequação dos ambientes físicos às regras sanitárias relacionadas à higienização e ao distanciamento mínimo;
- 3) Falta de proteção dos servidores para permitir o retorno ao trabalho presencial;
- 4) Reinício inseguro das atividades presenciais.

CONSEQUÊNCIAS:

- 1) Aumento do distanciamento nas relações de trabalho, em virtude do medo de contaminação;
- 2) Aumento do número de afastamentos de servidores, colaboradores e magistrados por questões de saúde física e mental.

POSSÍVEIS AÇÕES

Elaborar plano e/ou lista de medidas de contingência de saúde e segurança para o funcionamento presencial, contendo itens acerca de:

1) Pessoal:

- a) Criar comitê temporário de risco da COVID,
- b) Definir quantitativo de servidores por turno;
- c) Suspender o recadastramento presencial de aposentados e pensionistas;
- d) Promover campanhas de conscientização;
- e) Aumentar o período no qual os servidores poderão permanecer em trabalho remoto;
- f) Implementar canais de denúncias específicos para a gestão de crise;
- g) Implementar mecanismos de controle e fiscalização quanto à adoção de medidas de prevenção à pandemia;
- h) Apurar e adotar medidas disciplinares;
- i) Manter em teletrabalho os servidores do grupo de risco e os que convivem com pessoas do grupo de risco.

2) EPIs:

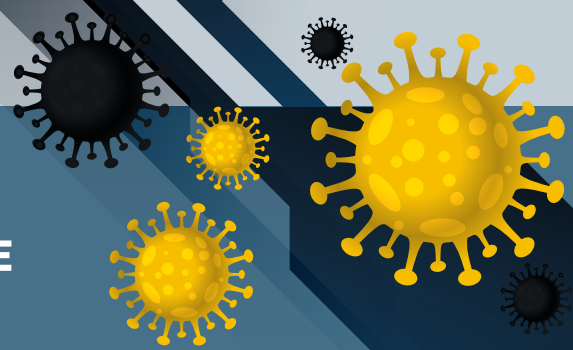
- a) Revisar o planejamento de aquisições para incluir EPI's para os servidores que atenderão ao público, álcool gel, desinfetantes específicos, entre outros;
- b) Tornar obrigatório o uso de máscaras no tribunal.

3) Ambiente:

- a) Aumentar a frequência dos serviços de limpeza para permitir a correta higienização dos ambientes.;
- b) Reorganizar o layout para evitar proximidade física, inclusive das estações de trabalho;
- c) Readequar a estrutura física nos andares com janelas, com maior ventilação, para incluir colegas de unidades localizadas em áreas sem ventilação adequada;
- d) Criar espaços de coworking;
- e) Manter as janelas abertas;
- f) Diminuir o uso de ar condicionado.



INTERRUPÇÃO OU PARALISAÇÃO DE ATIVIDADE ESSENCIAIS/CRÍTICAS DO TRIBUNAL



CAUSAS:

- 1) Indisponibilidade dos recursos de TIC ou instabilidade da rede durante o período da pandemia.

CONSEQUÊNCIAS:

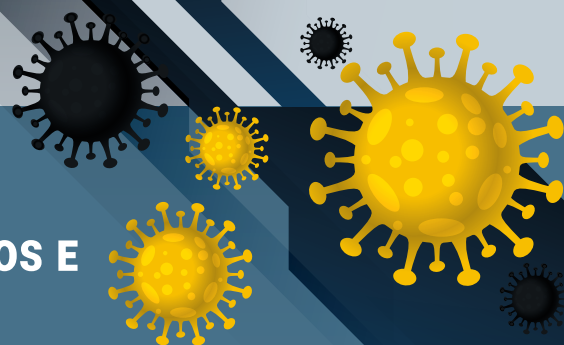
- 1) Atraso nos processos de trabalho das unidades;
- 2) Interrupções dos serviços de TI;
- 3) Prejuízo à imagem do STJ.

Possíveis Ações

- 1) Implantar Gestão de Continuidade de Negócios;
- 2) Priorizar o atendimento das atividades que fazem parte do macroprocesso finalístico da cadeia de valor do STJ;
- 3) Painel de Resiliência de TI para monitorar as principais métricas de armazenamento, computação, disponibilidade de aplicativos, virtualização de desktop e uso de VPN para auxiliar a TI a saber se os contratos de nível de serviço estão sendo cumpridos;
- 4) Orientação sobre o uso correto da tecnologia, disponibilizando guias e manuais para teletrabalho e trabalho remoto;
- 5) Elaboração/atualização de scripts e modelos de atendimento para suporte técnico remoto.



AUMENTO DA IRREGULARIDADE NOS PROCESSOS E AQUISIÇÕES E CONTRATAÇÕES



CAUSAS:

- 1) Desconhecimento das regras de flexibilização para a contratação de serviços e aquisição de bens durante o período de calamidade pública;
- 2) Interpretação das normas sob a perspectiva da solução do problema, minimizando o relato técnico;
- 3) prazos exíguos para realização da contratação;
- 4) Regras de flexibilização conflitantes em relação às medidas a serem adotadas na contratação.

CONSEQUÊNCIAS:

- 1) Danos ao Erário causado pela aquisição de bens ou contratação de serviços em valores superiores aos praticados no mercado ou em quantidades superiores à necessidade do STJ;
- 2) Execução de atos ilegais na contratação de bens e serviços;
- 3) Aumento da possibilidade de sobrepreço;
- 4) Não cumprir o planejamento para aquisições.

Possíveis Ações

- 1) Adotar como controle o monitoramento das alterações normativas relacionadas ao tema;
- 2) Acompanhar a execução dos contratos celebrados de acordo com as regras de flexibilização;
- 3) Fornecer orientação aos gestores contratuais acerca de novos procedimentos associados à flexibilização;
- 4) Fortalecer a atuação dos proprietários, gerentes e supervisores dos riscos associados às aquisições (1ª e 2ª linhas de defesa);
- 5) Identificar contratações consideradas essenciais para o funcionamento do STJ.



ACESSO INDEVIDO A INFORMAÇÕES SIGILOSAS POR PESSOAS NÃO AUTORIZADAS

CAUSAS:

- 1) Desconhecimento dos usuários sobre segurança de dados e informações;
- 2) Falhas com a segurança de dados armazenados em nuvens administradas por terceiros;
- 3) Ataques cibernéticos;
- 4) Manipulação indevida das informações;
- 5) Ataques de Phishing.

CONSEQUÊNCIAS:

- 1) Manipulação indevida de informações sigilosas e sensíveis do Tribunal por terceiros;
- 2) Divulgação de informações sensíveis e sigilosas do STJ;
- 3) Não conformidade com LGPD.

Possíveis Ações

- 1) Revisão dos controles de acesso;
- 2) Redefinição dos aspectos de segurança da informação;
- 3) Estabelecimento de medidas de segurança do uso remoto dos recursos de TIC;
- 4) Publicação de guias e orientações sobre segurança de dados;
- 5) Planejar a proteção de dados gerenciados pela contratada;
- 6) Realizar testes de vulnerabilidade;
- 7) Estudo sobre as vulnerabilidades realizado internamente por área de Segurança de TI;
- 8) Interação com os usuários do Tribunal, por meio de ferramentas de comunicação, para fornecer dicas sobre como reconhecer e evitar e-mails de phishing;
- 9) Elaboração de cartilha e vídeos sobre segurança da Informação com foco no usuário.



AUMENTO DA PRODUTIVIDADE

CAUSAS:

- 1) Adoção do regime de trabalho remoto para todas as atividades como forma de contenção da pandemia causada pelo Covid-19.

CONSEQUÊNCIAS:

- 1) Ampliação do teletrabalho após a pandemia;
- 2) Possibilidade de criação de espaços colaborativos com melhor aproveitamento dos espaços físicos disponíveis;
- 3) Proporcionar aos gestores a oportunidade de avaliar o teletrabalho para todas as atividades sob a sua responsabilidade, permitindo a identificação das atividades que efetivamente podem ser realizadas por meio de teletrabalho e do quantitativo de servidores que podem permanecer em teletrabalho;
- 4) Aumento dos resultados institucionais;
- 5) Identificação de novas formas para gerenciamento do desempenho dos servidores; 6) Melhoria do clima organizacional;
- 6) Aumento do adoecimento dos servidores em virtude do volume de trabalho no período de trabalho remoto;
- 7) Diferença entre as metas pactuadas para os servidores em teletrabalho (20% a mais) e trabalho remoto (sem acréscimos) que realizam a mesma atividade.

POSSÍVEIS AÇÕES

- 1) Revisar o normativo institucional como objetivo de ampliar a possibilidade de realização de trabalho remoto, bem como de estabelecer parâmetros específicos para cada unidade organizacional;
- 2) Oferecer treinamento aos servidores sobre a organização e o planejamento do trabalho remoto;
- 3) Capacitar os servidores no uso das ferramentas que auxiliam no trabalho remoto;
- 4) Rever a execução do PAC para ambiente virtual;
- 5) Conhecer os perfis e características essenciais dos servidores que melhor se adequam à realização do trabalho remoto;
- 6) Realizar estudo sobre métricas que permitam acompanhar o desempenho do servidor no trabalho remoto;
- 7) Utilizar os resultados da experiência para a identificar as atividades que podem ser realizadas por meio de trabalho remoto sem que ocorra impacto ou com impacto positivo na qualidade dos resultados;
- 8) Instituir indicadores que possam permitir a avaliação da qualidade dos resultados;
- 9) Negociar as cotas e os prazos para entrega dos resultados no trabalho remoto, considerando as situações específicas dos servidores;
- 10) Durante o período da pandemia, suspender a aplicação do dispositivo do normativo institucional que estabelece o acréscimo de 20% sobre as metas para servidores em teletrabalho.