

GESTÃO DE RISCOS APLICADA À GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO DO PODER JUDICIÁRIO BRASILEIRO: uma proposta de governança em três dimensões

RISK MANAGEMENT APPLIED TO THE BUSINESS PROCESS MANAGEMENT OF BRAZILIAN JUDICIAL BRANCH: a governance proposal in three dimensions

PEDRO ENRICO DE OLIVEIRA¹

RESUMO

Ao elaborar um projeto de gestão de processos de negócio, o gestor de uma entidade, privada ou pública, deverá incluir, como boa prática de governança, um projeto de gestão de riscos que deverá ser implantado e executado em simultaneidade ao planejamento estratégico da entidade, que operará, então, em toda a cadeia produtiva. Após explorar a literatura acadêmica correspondente à gestão de riscos no Poder Judiciário, assim como os projetos já implantados nos tribunais brasileiros, verificou-se que as estratégias são elaboradas para operar tão somente na alta administração de tais entidades públicas, idealizando o processo produtivo do Poder Judiciário Brasileiro como um todo indivisível. Esta pesquisa foi empreendida com o propósito de investigar se, de fato, a gestão de riscos de um tribunal deve ser planejada e executada com fundamento em um processo produtivo unidimensional ou se são identificados processos produtivos em dimensões autônomas e, uma vez respondida esta pergunta, ao se concluir que existem diferentes dimensões de processos produtivos, procurou-se identificá-las, catalogando-as. A pesquisa, de natureza qualitativa, buscou compreender o fenômeno da gestão de riscos no Poder Judiciário sob uma perspectiva holística, realizando-se revisão teórica multidisciplinar e interdisciplinar fundada na Administração científica, na Sociologia e no Direito. Os resultados obtidos conduziram à confirmação da hipótese de que o Poder Judiciário desenvolve três diferentes e autônomas cadeias produtivas, notadamente, a) a administração judiciária, b) a administração dos processos judiciais e c) a atividade jurisdicional em sentido estrito (o ato judicial de conteúdo decisório). Confirmaram, ademais, que cada uma dessas dimensões é capaz de gerar, por si só, riscos potenciais de eventos danosos para o indivíduo ou para a coletividade, assim como podem impedir o Poder Judiciário de atingir os seus objetivos institucionais, sobretudo o da prestação jurisdicional. Logo, uma vez consideradas as singularidades de cada dimensão, as estratégias e práticas de prevenção, de correção e de mitigação dos riscos serão mais eficazes se planejadas e executadas no âmbito de cada uma dessas dimensões.

Palavras-chave: Gestão de riscos. Gestão de processos de negócio. Poder Judiciário. Governança por dimensões. Eficiência.

ABSTRACT

When preparing a business process management project, the manager of an entity, private or public, should include, as a good governance practice, a risk management project that should be implemented and executed simultaneously with the strategic planning of the entity, which will then operate throughout the productive chain. After exploring the academic literature corresponding to the risk management in the Judicial Branch, as well as the projects already implemented in Brazilian courts, it was found that the strategies are designed to operate only

¹ Mestrando Profissional em Direito e Poder Judiciário pela Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados, Especialista em Direito Processual Civil, Especialista em Direitos Humanos, Teoria e Filosofia do Direito, Juiz de Direito do Tribunal de Justiça do Estado do Pará.

in the highest level of management of such public entities, idealizing the productive process of the Brazilian Judicial Branch as an indivisible whole. This research was undertaken with the purpose of investigating whether, indeed, the risk management of a court should be planned and carried out based on a one-dimensional production process or if productive processes are identified in autonomous dimensions and, upon concluding that there are different dimensions of productive processes, it was sought to identify and to catalog them. This research, based on the qualitative method, sought to understand the phenomenon of risk management in the Judicial Branch from a holistic perspective, conducting a multidisciplinary and interdisciplinary theoretical review founded on the scientific administration, the sociology and the law. The results obtained led to the confirmation of the hypothesis that the Judicial Branch develops three different and autonomous production chains, notably, a) the judicial administration, b) the administration of the judicial cases and c) the judicial activity in the strict sense (the decision-making Judicial act). They confirmed, furthermore, that each of these dimensions is capable of generating, by itself, potential risks for harmful events for the individual or the community, as well as hinder the Judicial Branch from achieving its institutional objectives, especially the adjudication. Consequently, once the singularities of each dimension are considered, the strategies and practices for preventing, correcting and mitigating risks will be more effective if planned and executed within the scope of each of these dimensions.

Keywords: Risk management. Business process management. Judicial Branch. Governance by dimensions. Efficiency.

1 INTRODUÇÃO

O *business process management*, ou a gestão de processos de negócio, como doravante chamaremos, é o conjunto validado e eficaz de práticas de Administração científica para o alcance dos objetivos institucionais de entidades privadas e públicas. A gestão dos riscos, por sua vez, deve ser tomada como parte preponderante de um planejamento estratégico de gestão e ser implementada em todo o contexto de governança de cada entidade. A consecução dos objetivos institucionais somente é possível quando os riscos são mitigados, prevenidos ou corrigidos, o que agrega valor à entidade e ao produto final entregue.

O Poder Judiciário Brasileiro, ao longo de sua história, caracterizou-se por não empregar rigores metodológicos na gestão de seu processo produtivo, contudo, o sistema de justiça passou a ser o palco para a *judicialização da vida*, como definido por Barroso (2009), tornando-se necessária a adoção de métodos adequados para evitar o colapso da jurisdição. Para tanto, o Poder Judiciário Brasileiro tem se valido de práticas de boa governança desde a instalação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), no ano de 2005. Mesmo que muitas ações de governança partam de métodos estritamente tecnocráticos (no sentido *top-down*) e, algumas vezes, despidos de rigores metodológicos, o fato é que é possível verificar a adoção de modelos científicos de gestão manifestados, por exemplo, nos planejamentos estratégicos e na análise de dados (*business intelligence*) pelos tribunais brasileiros.

A gestão de processos de negócio, habitualmente, secciona as diferentes etapas do processo produtivo, com o propósito de planejar cada uma destas para ser executada com o máximo rendimento e utilizando-se o mínimo de recursos humanos, materiais e financeiros possíveis. O projeto de gestão de riscos deve ser implementado no âmbito da gestão de

processos de negócio para que o planejamento elaborado para a integral governança da entidade seja bem sucedido. Deste modo, o projeto de gestão de riscos também deve seccionar o processo produtivo pelas diversas etapas que o compõe para que os riscos correspondentes a cada etapa sejam identificados, avaliados e estruturado o plano de ação.

Estabelecido o contexto fático, ante a necessidade de se gerar, no âmbito do Poder Judiciário Brasileiro, uma cultura de risco metodológica e, conseqüentemente, mais eficaz, a presente pesquisa foi empreendida para responder aos seguintes problemas: a gestão de riscos pelo Poder Judiciário Brasileiro deve ser planejada e executada refletindo um complexo processo produtivo de caráter pluridimensional, sendo cada dimensão de processo produtivo autônoma em relação às demais? Quais seriam estas diferentes dimensões de processos produtivos?

A hipótese central defendida por este artigo é a de que o Poder Judiciário Brasileiro realiza um processo produtivo concebido como unidimensional, porquanto examinado tão somente pelo seu propósito de realizar a prestação jurisdicional, contudo, se observado do ponto de vista rigorosamente pragmático e para a aplicação das melhores práticas de gestão de processos de negócio, este processo produtivo é complexo e necessita ser seccionado em três diferentes cadeias de produção, autônomas entre si, não obstante as interações havidas entre estas dimensões. Logo, a gestão de riscos pelo Poder Judiciário Brasileiro deve ser planejada e executada refletindo a existência de três diferentes dimensões de processos produtivos realizados pelos seus órgãos, a saber, a gestão judiciária, a gestão processual e a atividade jurisdicional em sentido estrito, pois cada uma dessas dimensões geram riscos potenciais de eventos danosos para o indivíduo ou para a coletividade, assim como podem impedir o Poder Judiciário de atingir os seus objetivos institucionais, sobretudo o da prestação jurisdicional.

A investigação teórica foi realizada porque se identificou que os guias, manuais e cartilhas que endereçam os planos de gestão de riscos dos tribunais Brasileiros possuem uma abordagem pouco sistematizada para enfrentar a integralidade do processo produtivo empreendido por estas entidades. As publicações e as parcas estruturas existentes tratam, de forma quase uníssona, do planejamento da gestão de riscos no domínio da alta administração dos respectivos tribunais, descuidando-se de outras dimensões de igual ou maior relevância para o exercício da atividade final do Poder Judiciário. As abordagens presentemente empreendidas são insatisfatórias, cingindo-se a realizar tratamentos gerais referentes às questões de gestão de processos de negócios igualmente gerais, não mergulhando a fundo em todo o processo de negócios do Poder Judiciário.

Em verdade, a gestão de riscos no Poder Judiciário tem recebido escassa atenção na literatura científica. Inexiste uma compreensão sistemática de como este instrumento pode promover melhorias na gestão dos tribunais Brasileiros, o que foi fundamental para motivar esta investigação, para que sirva como pressuposto teórico apto a sustentar a proposição de um sistema de gestão de riscos eficiente e que, de fato, otimize a segurança dos atos de gestão dos tribunais, agregando valor a estas instituições e ao seu produto final, a jurisdição.

A pesquisa foi desenvolvida por meio de coleta de dados em revisão teórica, os quais foram tratados pelo método qualitativo. O tema foi examinado sob uma perspectiva holística, multidisciplinar e interdisciplinar, com o propósito de integrar a Administração científica, a Sociologia e o Direito.

Este artigo foi segmentado em quatro partes. A primeira seção deste artigo é a presente introdução. A segunda seção apresenta o recorte teórico da pesquisa, apresentando o tratamento dado pela literatura científica de referência aos conceitos mais sensíveis para a formulação do problema e para a compreensão da hipótese. A terceira seção apresentará os resultados e proporá uma proposta de governança de riscos no Poder Judiciário seccionada em três dimensões. Por fim, a quarta e derradeira seção traz as conclusões desta pesquisa.

Por fim, tempestivamente esclarecemos que os exemplos que se seguirão no transcorrer deste artigo são meras ilustrações, como sói ser. O que se pretende não é exaurir as casuísticas de riscos de eventos danosos possíveis, mas, tão somente, expor a mecânica e a fluidez de como um determinado risco pode se manifestar em uma dada dimensão de processo produtivo sem que, compulsoriamente, afete a consecução dos objetivos de uma outra dimensão.

2 MOLDURA CONCEITUAL E TEÓRICA

2.1 BREVES CONSIDERAÇÕES SOBRE A GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO (*BUSINESS PROCESS MANAGEMENT* – BPM)

A gestão de processos de negócio (*business process management*) é o conjunto estruturado e mensurado de ações através do tempo e do espaço, disposto por um começo e um fim, em que são identificáveis entradas e saídas definidas para produzir um resultado específico, consoante Davenport (1993). Trata-se da forma como o processo produtivo (ou a cadeia de produção, ou o trabalho, como preferirão alguns) é arquitetado e empreendido.

O propósito de se traçar um plano de gestão de processos de negócio é fazer com que o processo produtivo alcance a melhor performance possível. Para tanto, cada etapa do processo produtivo é ordenada para a produção de resultados e se inter-relaciona umas com as outras, valendo-se de métricas de desempenho, ferramentas tecnológicas e técnicas de engenharia industrial e de produção, dentre outros recursos, para gerenciar e continuamente melhorar os resultados.

Hammer (2010) afirma que, por meio da gestão de processos de negócio, a entidade pode elaborar processos produtivos de alto desempenho, reduzindo custos, diminuindo tempo, melhorando a precisão, aplicando menos recursos e com maior flexibilidade.

2.2 CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE O RISCO

Beck (1992) sustenta que, na modernidade avançada, a produção social de riquezas é sistematicamente acompanhada pela produção social de riscos. Este subsídio teórico é erudito e seminal, pois trata de um incongruente estado de coisas em que o processo de modernização aumenta exponencialmente as forças produtivas e, conseqüentemente, são desencadeados riscos e potenciais ameaças em uma extensão desconhecida. Esta é a sociedade programada de risco descortinada pelo sociólogo alemão na década de 1980 e, embora se trate de uma tese sociológica e de conteúdo não prescritivo, a disseminação desta concepção da realidade moldou o pensamento contemporâneo sobre a gestão dos riscos.

Rosa (1998) propõe um conceito ontológico de risco, definindo-o como uma situação ou evento onde algo de valor humano (incluindo-se os próprios humanos) está em jogo e onde o resultado é incerto. Explica, ainda, que este conceito aborda três elementos que estão presentes em outros conceitos sistematizados de risco, que são a noção de que o risco está dentro do quadro de preocupação ou interesse humano, a noção de que algum resultado desejável ou indesejável é possível de se implementar e a noção de incerteza quanto a sua ocorrência.

Um diferente tratamento dado por Beck (1992) conceitua o risco como uma forma sistemática de lidarmos com os perigos e as inseguranças que foram introduzidos pela modernização industrial, pois a sua percepção é de que o risco pós-industrial é programado e, portanto, é uma ação. A pretexto de contextualizar, verificamos que a gestão dos processos judiciais está em transição para um modelo integralmente digital, onde os dados são coletados, armazenados, manejados e tratados por instrumentos de tecnologia introduzidos por esta referida modernização industrial; logo, esta parte da cadeia produtiva está inserida dentro da conjuntura de incertezas que a sociedade de risco preconiza existir.

Independente da abordagem conceitual, se ontológica ou não, o fato é que o risco é um elemento não circunstancial e, portanto, constantemente presente nas relações humanas. Este elemento poderia ser capital para manter a sociedade no estado de natureza, todavia, as relações humanas são fundadas em confiança, princípio este que, para Hobbes (2015), é um dos elementos que cumprem a função de separar o estado de natureza do contrato social. Para Serpa (2010), a confiança é um sentimento de superação de incerteza e da imprevisibilidade, mediante a assunção de certo grau de risco, em relação ao comportamento de terceiros, de tal modo que não se espera algo distinto da expectativa que tenha criado.

Neste breve esforço reflexivo de se tomar a confiança como princípio informador de uma sociedade de risco, emerge, como corolário, a concepção de que determinados riscos produzidos pela sociedade contemporânea, tais quais os que provêm da atividade desenvolvida pelo Estado-Juiz, por exemplo, são tolerados e permitidos pela sociedade. Trata-se de confiança entre os cidadãos e entre cidadãos e o Estado, os quais sustentam legítimas expectativas que não devem ser frustradas.

Ante este contexto teórico, verifica-se que as estruturas do Estado de Direito disciplinam a tolerância da sociedade para com a prática de atividades geradoras de riscos de eventos danosos e, não por outro fundamento, a gestão de processos de negócio pelos tribunais Brasileiros, ainda que se configure como uma atividade estatal geradora de riscos, e, de fato, o é, justifica-se como medida legítima e de utilidade coletiva.

2.3 CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE A GESTÃO DE RISCOS

Para os propósitos desta pesquisa, todas as reflexões serão exercidas dentro da perspectiva dos riscos enquanto eventos que podem gerar impactos negativos e que, de modo consequente, podem impedir a criação de valor na entidade ou mesmo lhe subtrair o valor existente; em contraposição a esta força, a gestão de riscos integrará o processo de criação e preservação de valor. Esta é a orientação metodológica da publicação Gerenciamento de Riscos Corporativos - Estrutura Integrada, lavrada pelo *Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission* (COSO), com a colaboração da PricewaterhouseCoopers (BRASIL, 2007), com a qual adere a maior parte dos projetos de gestão de riscos desenvolvidos pelos tribunais Brasileiros.

Consoante a primeira publicação do NIST *Special Publication 800-30, Risk Management Guide for Information Technology Systems Recommendations of the National Institute of Standards and Technology* (ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA, 2002), metodologia paradigma de gestão de riscos de sistemas de tecnologia da informação, a gestão de riscos pode ser definida como o processo de identificar e avaliar os riscos, tomando medidas para reduzir tais riscos para um nível aceitável.

Wagner e Disparte (2016) defendem a criação de uma cultura de risco no ambiente corporativo e sustentam que, para que ocorra maior integração da gestão de riscos dentro do léxico corporativo e trazê-la ao seu pleno potencial, a sua função necessita ser entendida como um instrumento catalisador para a eficaz tomada de decisões e não apenas como instrumento de prevenção do risco ou como uma função meramente regulatória. O processo diretivo de gestão de riscos e os fins aos quais serve são amplamente relacionados pela literatura como essenciais para o alcance dos objetivos institucionais delineados no planejamento estratégico, por meio da gestão de processo de negócios de toda e qualquer entidade, privada ou pública. Como consequência, toda a cadeia produtiva deve ser racionalizada, dentre outros parâmetros administrativos, com fundamento no plano de gestão de riscos.

O Poder Judiciário Brasileiro se fundou nas premissas acima referenciadas. Reportamo-nos, apenas para exemplificar, ao Guia de Gestão de Riscos (BRASIL, 2019) do Supremo Tribunal Federal (STF), que instrui que a gestão de riscos é composta por atividades coordenadas para orientar e apoiar a organização quanto aos riscos aos quais está exposta, a fim de criar, proteger e agregar valor, com vistas à melhoria do desempenho, à promoção da

inovação e ao alcance dos objetivos. A gestão de riscos deve contribuir para a formulação e para a execução da estratégia, auxiliando no fluxo de informações necessárias à avaliação dos cenários e à tomada de decisão, visando ao aproveitamento de oportunidades e à proteção da imagem institucional.

2.4 O PROJETO DE GESTÃO DE RISCO NO CONTEXTO DA GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO

Para além de tudo o que já dito, não basta que haja um projeto institucional de gestão de riscos. É compulsório que este projeto seja implementado no contexto de um projeto maior de gestão de processos de negócio, pois, como sustenta Davenport (1993), a modelagem do processo produtivo requer muitos esforços e, por tal razão, todo o processo está sujeito a erros em cada uma de suas etapas. Compreender e fazer a gestão dos riscos verificados em cada etapa permitirá a consecução plena e exitosa do plano de gestão da entidade. É essencial que a gestão de riscos componha o ciclo de vida útil da gestão de processos de negócio, devendo estar integrada a cada etapa e na transição entre cada etapa do processo produtivo, conforme destacam Muehlen e Ho (2005).

No mesmo sentido, Dionne (2013) destaca que o propósito da gestão de riscos corporativa é criar uma estrutura de referência que permita à companhia (órgão do Poder Judiciário, na hipótese vertente neste artigo) lidar com o risco e a incerteza. O projeto de gestão de riscos será elaborado por um método adequado para eliminar ou reduzir os riscos de eventos danosos, incrementando a possibilidade de sucesso do planejamento estratégico e o alcance dos objetivos institucionais. O método escolhido deverá ser capaz de estimular as oportunidades de melhor uso do tempo e de aperfeiçoamento da qualidade do produto ou serviço prestado, ao tempo em que provoca a diminuição do uso de recursos humanos, materiais e financeiros.

Neiger; Churilov; Muehlen e Michael (2006) defendem que toda a cadeia produtiva seja pautada por uma cultura de risco, ao que chamam este modelo de *risk-oriented process management* (gestão de processos orientada a riscos). Para tanto, sustentam que o modelo denominado *value-focused process engineering* (engenharia de processos com foco em valor), anteriormente proposto por Neiger e Churilov (2004), alinhem-se a uma gestão de processos orientada a riscos.

Brocke; Schmiedel; Recker; Trkman; Mertens e Viaene (2014) propõem dez princípios reitores para a gestão de processos de negócio e, dadas as semelhanças ontológicas e pragmáticas havidas entre esta e a gestão de riscos, realizamos uma singela releitura destes princípios à luz da gestão de riscos:

- I. Princípio da consciência do contexto: a gestão de riscos deve se ajustar ao contexto organizacional;

- II. Princípio da continuidade: a gestão de riscos deve ser uma prática permanente;
- III. Princípio da capacitação: a gestão de riscos deve desenvolver capacidades;
- IV. Princípio do holismo: a gestão de riscos deve ser inclusiva em escopo;
- V. Princípio da institucionalização: a gestão de riscos deve ser incorporada na estrutura organizacional;
- VI. Princípio do envolvimento: a gestão de riscos deve integrar todos os grupos interessados;
- VII. Princípio da compreensão conjunta: a gestão de riscos deve criar um significado compartilhado;
- VIII. Princípio do propósito: a gestão de riscos deve contribuir para a criação de valor estratégico;
- IX. Princípio da simplicidade: a gestão de riscos deve ser econômica e não deve conter mais recursos do que os necessários para a aplicação pretendida;
- X. Princípio da apropriação tecnológica: a gestão de riscos deve fazer uso oportuno da tecnologia.

2.5 RISCOS NO PODER JUDICIÁRIO

Inegavelmente, as atividades desenvolvidas pelo Poder Judiciário geram riscos de eventos danosos de diversas naturezas. Os indivíduos, a coletividade, as instituições e o próprio Estado são todos potenciais vítimas dos riscos produzidos pela atuação dos tribunais, pois, conforme Vasconcelos (2020), o ambiente do Poder Judiciário Brasileiro é cada vez mais complexo e desafiador, sobretudo em virtude do aumento da distribuição de processos judiciais, do maior acesso das pessoas ao sistema de justiça e pela complexidade das demandas administrativas e judiciais.

Com efeito, este contexto reafirma a nossa posição da existência de um plano multidimensional de atos de caráter administrativo e de exercício da jurisdição que reclamam por gestão, com o propósito de evitar o colapso da jurisdição causado pela judicialização da vida.

Ocorre que, ao menos no domínio da gestão de riscos, o Poder Judiciário Brasileiro avançou timidamente na adoção de metodologias e de práticas de execução de projetos de gestão de riscos e os poucos projetos existentes estão em fase de estabelecimento de princípios e diretrizes gerais, conforme destaca Machado (2018). No entanto, o seu trabalho apresenta a importância da gestão de riscos como ferramenta que aperfeiçoa o processo de tomada de decisão por meio de informações objetivas e seguras sobre riscos e oportunidades, que reflete diretamente na melhor alocação dos recursos, na consecução dos objetivos organizacionais, na conformidade ao ordenamento jurídico e na diminuição de custos e perdas pela entidade. Prossegue, defendendo que estes efeitos causados pela execução de um projeto

de gestão de riscos aprimoram a estrutura de governança e o desenvolvimento institucional, agregando-lhe valor público.

Em que pese o estágio ainda propedêutico da gestão de riscos no Poder Judiciário, os tribunais têm implementado as suas políticas e estratégias de gestão de riscos. O Supremo Tribunal Federal (STF), órgão de cúpula do Poder Judiciário Brasileiro, editou o anteriormente citado Guia de Gestão de Riscos (BRASIL, 2019) como referência para a sua estratégia de gestão e com o escopo de criar, proteger e agregar valor, com vistas à melhoria do desempenho, à promoção da inovação e ao alcance dos objetivos. O Conselho Nacional de Justiça (CNJ), por sua vez, publicou no ano de 2019 o seu Manual e de Gestão de Riscos e a Cartilha de Gestão de Riscos.

O Superior Tribunal de Justiça (STJ) possui sua publicação Gestão de Riscos (2016); o Tribunal Superior do Trabalho (TST) possui o seu Plano de Gestão de Riscos (2015) e instituiu o Comitê de Gestão de Riscos; o Conselho da Justiça Federal (CJF) possui o Manual de Gerenciamento de Riscos (2019) e implantou uma Matriz de Riscos (2019-2021).

Sem pretender ser exaustivo, os exemplos apresentados apenas demonstram que existe uma preocupação real dos tribunais em estabelecer as suas políticas e estratégias de gestão de riscos. Não obstante, os manuais, guias e cartilhas publicados são, deveras, prefaciais, sequer categorizando os riscos de forma sistemática e tampouco buscando ser exaurientes. Da mesma forma, não ultrapassam o âmbito da alta administração burocrática dos tribunais e não tratam das questões relacionadas à gestão dos processos pelas unidades judiciárias e ao exercício da jurisdição em sentido estrito. É justamente esta ausência de planejamentos de índoles mais sistêmicas e pragmáticas, bem como a ausência de condutas práticas substanciais e representativas, que tornam a gestão de riscos pelo Poder Judiciário Brasileiro ineficaz e insuficiente para gerar o valor público esperado.

O exercício de atos de gestão no Poder Judiciário, não importa se atividade meio ou final, gera inúmeros riscos e os eventos danosos ou potencialmente danosos ocorrem com grande frequência. É oportuno trazer à memória o episódio de invasão cibernética (*hacker*) ao sistema de informação de dados do Superior Tribunal de Justiça, em novembro de 2020. Apenas para relacionar alguns dos riscos aos quais a própria entidade foi submetida, verifica-se com facilidade os riscos de danos à reputação institucional, riscos de paralisação de atividades, riscos financeiros em decorrência de pagamentos de indenizações por prejuízos causados a direitos subjetivos de terceiros, dentre outros.

Ao buscar relacionar os riscos aos quais o Superior Tribunal de Justiça expôs os indivíduos e a coletividade, assim como a própria Federação Brasileira, temos os riscos de vazamento dos dados de indivíduos e de pessoas jurídicas, com o conseqüente risco de danos à imagem, riscos de prestação jurisdicional de baixa qualidade, riscos ao mercado financeiro e à economia em geral, apenas para mencionar alguns.

Por ocasião deste fato narrado, verificou-se que o Superior Tribunal de Justiça não possuía um plano de ação para executar na ocorrência de invasão de seu sistema de informações, seja para tutelar os dados ali armazenados, seja para tutelar a instituição, seja para tutelar direitos de terceiros. Quase instantaneamente, ao longo do mês de dezembro de 2020, o Conselho Nacional de Justiça² editou as Resoluções nº 360/2020, nº 361/2020 e nº 362/2020, todas voltadas para o gerenciamento, prevenção e investigação de fatos ocorridos no ambiente cibernético. Esta pronta resposta pode ser vista sob duas diferentes perspectivas: o Poder Judiciário demonstrou capacidade de mobilização para a resolução de uma grave crise, porém, igualmente demonstrou que não está preparado de antemão para a chegada de uma grave crise. O incongruente estado de coisas.

Sem prejuízo das categorizações e das estruturas analíticas de riscos propostas pelos diversos tribunais brasileiros, algumas propostas de taxonomia e classificação dos riscos são encontradas em Machado (2018) e em Vasconcelos (2020), todavia, não são suficientemente exaustivas para compreender todo o complexo processo produtivo do Poder Judiciário Brasileiro em suas diversas etapas.

Ressaltamos, mais uma vez, o fato de que os órgãos do Poder Judiciário não aplicam de forma sistemática e não implementam rotinas de mitigação, prevenção ou correção dos riscos. É notório que os tribunais brasileiros não desenvolveram uma cultura de risco e esta realidade necessita de urgente transformação.

3 DISCUSSÃO QUALITATIVA

3.1 UMA PROPOSTA DE GOVERNANÇA DE RISCOS NO PODER JUDICIÁRIO EM TRÊS DIMENSÕES

Ao realizar a gestão de processos de negócio, o gestor deve observar todo o processo produtivo (ou, como alguém prefira denominar, a cadeia produtiva) e cotejar cada etapa que o compõe, fazendo os recortes possíveis. Quanto mais se discrimina e analisa cada etapa, constatando as características que lhes são próprias e as características compartilhadas com outras etapas, maior eficiência de gestão se alcança.

Quando se tratar de um único processo produtivo, por óbvio que todas as etapas interagirão entre si, porque são parte de um todo indivisível. No entanto, existem instituições cujo processo produtivo não se resume a uma única cadeia de etapas destinadas ao produto final da organização. No caso do Poder Judiciário, este pressuposto é notório quando observado sob o aspecto estritamente pragmático e para a aplicação das melhores práticas de gestão de processos produtivos. Ora, é basilar assinalar que o processo produtivo realizado pelo Poder Judiciário Brasileiro é complexo e abundante em variáveis, as quais o transformam

² Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/judiciario-reforca-protecao-de-dados-de-forma-colaborativa/#:~:text=A%20Resolu%C3%A7%C3%A3o%20CNJ%20n%C2%BA%20360,no%20%C3%A2mbito%20do%20Poder%20Judici%C3%A1rio>. Acesso em: 11 de jan. de 2021.

em uma organização multiforme e multifuncional. Embora todo o esforço organizacional seja voltado para um único propósito, que é o da prestação jurisdicional, é factível afirmar que o processo produtivo é composto por diferentes processos produtivos relevantes, os quais precisam ser observados isoladamente como fenômenos de gestão autônomos.

A governança dos tribunais é realizada por atos de gestão destacados do todo e sem relação de pertencimento com este todo que o molda. É possível notar que existem diferentes cadeias produtivas de caráter autônomo e perfeitamente destacáveis umas das outras, sem que guardem estrita correlação mútua. É com fundamento nesta premissa, a qual se procurará demonstrar adiante, que proporemos o seccionamento da gestão de processos de negócio no contexto deste complexo institucional, para que cada uma dessas dimensões atue com a máxima eficiência possível e para que qualquer projeto de gestão de riscos planejado e executado, que é o viés desta investigação, obtenha, conjuntamente, sua máxima eficiência.

Quando são destacadas as dimensões da gestão judiciária, da gestão processual e da prestação jurisdicional em sentido estrito, observamos que as duas primeiras são mecanismos para a consecução da última, no entanto, cada uma das três dimensões deve ser tomada como fenômeno *de per se*, isolada no processo de governança como cadeia produtiva autônoma para uma gestão eficiente, pois cada dimensão possui as suas singularidades e gera riscos que lhes são próprios. E, no que importa aos riscos, muitos dos que possam ser identificáveis numa dada dimensão somente existirão pela prática de um ato produtivo nesta específica dimensão. Igualmente, não gerarão necessários efeitos colaterais nas demais dimensões. Apenas para exemplificar:

- a. A ocorrência de invasão cibernética no sistema de tecnologia da informação destinado para gerir a folha de pagamento dos juízes e demais servidores públicos ensejará o risco de atraso nos pagamentos de salários de um dado mês, contudo, não necessariamente impactará nos índices de movimentação processual, tampouco promoverá a diminuição da qualidade ou da celeridade da prestação jurisdicional, o que, neste exemplo, caracteriza um risco puramente relacionado à dimensão da gestão judiciária;
- b. Sobre eventos gerados pela prática de atos de gestão processual, é muito comum a adoção de fluxos processuais inadequados ou desnecessários, como a conclusão de processos para o gabinete sem o integral cumprimento dos atos judiciais anteriormente lavrados, causando retrabalho para todos os servidores e juiz. Isto, contudo, não impede que haja bom clima organizacional (gestão judiciária) e a entrega da prestação jurisdicional seja realizada com qualidade;
- c. O exercício da prestação jurisdicional, por sua vez, pode gerar danos quando, por exemplo, um juiz recebe vantagem econômica indevida para decidir de tal ou qual forma. Esta fraude ensejará o risco de baixa qualidade do produto final entregue pela entidade, além do risco de macular a reputação institucional; contudo, não será, em

essência, reflexo da má gestão dos processos judiciais, pois os índices de eficiência de tramitação poderão estar dentro dos padrões idealizados pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), tampouco reflexo da má gestão judiciária exercida por este juiz gestor, pois a sua unidade poderá estar realizando a boa governança dos recursos materiais.

Como se vê nos exemplos acima, o que se verifica na administração de cada órgão do Poder Judiciário Brasileiro é que, manifestamente, existem três dimensões bem delineadas e identificáveis e, para fins de sistematizar o processo cognitivo, reafirmamos que uma estrutura de gestão de riscos a ser implantada e executada dentro de uma gestão de processos de negócios no âmbito do Poder Judiciário Brasileiro necessitará considerar estas três diferentes dimensões: a) a gestão judiciária, b) a gestão processual e c) a prestação jurisdicional em sentido estrito.

Com fundamento nesta proposta, reputamos ser possível a implementação de uma metodologia de gestão de riscos mais eficaz, com o específico detalhamento de medidas técnicas e organizacionais planejadas para mitigar os riscos identificados, implementando-se, assim, uma cultura de risco no âmbito do Poder Judiciário Brasileiro.

Passamos à discussão destacada de cada dimensão.

3.2 A GESTÃO JUDICIÁRIA

Para os objetivos propostos por este artigo, a gestão judiciária “*compreende o alcance global das tarefas organizacionais e das actividades configuradas para desenvolver a quantidade e a qualidade na provisão dos serviços judiciários*”, consoante definição proposta por Coelho (2015). A gestão judiciária trata de questões estritamente burocráticas e direcionadas para a organização do serviço público, realizando a gestão de recursos humanos, de recursos materiais, de patrimônio e de recursos financeiros, não se imiscuindo de forma direta com a prestação jurisdicional. Estas variáveis são geridas para a promoção da prestação jurisdicional, todavia, com esta não se confundem.

Embora o vocábulo “*judiciária*” remeta à ideia de exercício da atividade jurisdicional, esta dimensão se presta a servir à gestão do órgão do Poder Judiciário e eis a razão pela qual utilizaremos esta denominação. Em verdade, esta dimensão poderia ser denominada como “gestão burocrática”, todavia, adquiriria conotação cultural inadequada e indesejável para o desenvolvimento desta dimensão como um dos contextos de gestão que o Poder Judiciário Brasileiro exerce. Há a proposital intenção de remeter à ideia de que esta gestão administrativa e burocrática laborará em favor de um órgão do Poder Judiciário e todas as técnicas e práticas deverão estar alinhadas com o escopo precípua da instituição, que é o exercício final da jurisdição.

O escopo de atuação desta dimensão se dá tanto na alta administração do tribunal, normalmente exercida pelo presidente da entidade, quando na baixa administração,

normalmente exercida pelo juiz gestor de cada unidade judiciária que o compõe. Ora, dito isto, do ponto de vista da gestão de processos de negócio e, de tal modo, da gestão dos riscos, pode-se afirmar que esta dimensão pode ser seccionada em duas diferentes instâncias (ou subdimensões), pois as necessidades de gestão burocrática típicas da alta administração do tribunal são diferentes das necessidades de gestão burocráticas típicas de uma unidade judiciária, notadamente menor e menos complexa. Com vistas nesta premissa, cada instância exercerá atos de gestão, seja dos processos produtivos, seja dos riscos daí advindos, que lhes sejam consentâneos.

A pretexto de contextualizar a nossa argumentação, um típico ato de gestão judiciária praticado pela alta administração do tribunal é a realização de licitação para a aquisição de material de consumo para as unidades judiciárias, sendo que um dos riscos atinentes a este ato de gestão é a falta de obediência aos preceitos normativos que regulamentam os processos licitatórios para a administração pública, podendo caracterizar atos que importem em improbidade administrativa.

Por seu turno, o gestor de uma unidade judiciária pratica um ato de gestão típico das suas atribuições quando expressa concordância com a concessão de férias a um servidor. O risco próprio a este ato de gestão é o gozo de férias por mais de um servidor do mesmo setor em simultaneidade, com o conseqüente desfalque para as atividades judiciárias, processuais ou de prestação jurisdicional.

Ao cotejar os exemplos de atos de gestão judiciária (ou burocrática) e os riscos correspondentes, denota-se que inexistente uma necessária correlação entre estes riscos e a gestão processual ou a prestação jurisdicional propriamente dita. A correlação direta pode existir, contudo, não se trata de um efeito imperativo; por vezes, existirá apenas a mera associação entre a gestão judiciária como atividade-meio exercida para alcançar um fim, todavia, permanecerão como atos de gestão judiciária (de natureza burocrática, insistimos) e os seus conseqüentes riscos permanecerão autônomos em relação à gestão processual e à prestação jurisdicional.

Eventualmente, poder-se-á falar que no segundo exemplo relatado (ato de gestão judiciária praticado pelo juiz gestor de uma dada unidade judiciária) o servidor em férias poderia estar relacionado com a gestão processual porque, apenas para fins de ilustração, trabalharia na secretaria judiciária responsável pela tramitação dos processos e esta correlação está perfeitamente correta. Também seria possível confirmar a correlação deste ato de gestão com a prestação jurisdicional eficiente e célere quando, também para ilustrar, o servidor em questão labora no gabinete do juiz e é responsável pela análise de processos e pela confecção de minutas de sentenças. Porém, estas associações não existirão quando o servidor, por exemplo, é responsável pela limpeza do prédio do fórum. Em nenhuma das três hipóteses suscitadas se desconstrói a ideia de que os atos de gestão judiciária têm natureza burocrática e os seus riscos são autônomos, como temos defendido.

3.3 A GESTÃO PROCESSUAL

Coelho (2015) denomina a gestão processual com as elucidativas expressões em língua inglesa *case management* ou *caseload management*, trazendo à luz a compreensão exata do que se pretende propor nesta pesquisa. A gestão processual, assim, labora em favor do correto e adequado fluxo do processo judicial. Ademais, para Coelho (2015, p. 30):

A gestão processual pode ser definida como a intervenção conscienciosa dos actores jurisdicionais no tratamento dos casos ou processos, através da utilização de variadas técnicas com o propósito de dispor as tarefas processuais de um modo mais célere, equitativo e menos dispendioso.

O escopo de atuação desta dimensão é o processo judicial e a sua particular forma de ser gerenciado. Deste modo, impactam positivamente ou negativamente na governança dos processos judiciais a distribuição da carga de trabalho e a divisão das tarefas entre juízes e servidores, a organização da secretaria judiciária e do gabinete, a forma de triagem dos processos, dentre outros fatores. Nenhuma etapa deste processo produtivo está relacionada de maneira estreita com a gestão judiciária burocrática ou com a prestação jurisdicional propriamente dita, senão com a forma como os processos judiciais devem ser movimentados.

As más práticas de gestão dos processos judiciais ao longo dos anos foi, possivelmente, o agente provocador das altas taxas de congestionamento nas cortes brasileiras. Para gerir os efeitos devastadores causados pelo excesso de processos judiciais em secretarias judiciárias e gabinetes, os tribunais brasileiros passaram a recorrer a um típico ato de gestão de riscos que se mostrou ineficaz: os mutirões para movimentação em massa de processos judiciais. Até o presente tempo esta prática é utilizada e sem qualquer efeito de prevenção, mitigação ou correção dos riscos. Nesta prática é comum a adoção de despachos padrões e com o conteúdo inadequado, tendo o objetivo de fazer o estoque processual circular e promover a produtividade algébrica, desconsiderando-se a qualidade.

Este modelo de solução costuma promover extenso retrabalho no futuro próximo e desconsidera todas as vicissitudes porque atravessa a unidade judiciária contemplada com este ato de gestão. O congestionamento processual é notadamente um evento danoso, cujo grau de severidade do dano é de moderado a grave; assim também o é o mutirão utilizado como ferramenta de gestão de riscos para resolver o evento danoso anterior.

A gestão processual está intrinsecamente relacionada à governança do capital intelectual e, hodiernamente, do capital tecnológico. Se for boa a gestão destas variáveis, será produtora a gestão processual; o contrário também é verdadeiro.

A má gestão processual pode gerar o risco de eventos danosos como o retrabalho, a ocupação desnecessária de pauta de audiências, a designação de audiências em datas inconvenientes, a produção de atos judiciais (despachos, decisões interlocutórias e sentenças) inadequados ou desnecessários, com a subsequente causação de perdas ao Poder Judiciário, ao indivíduo e à coletividade.

A boa governança, nesta dimensão, requer o olhar perspicaz e capacitado do juiz

gestor e dos servidores para dentro dos autos do processo judicial e o apuro não somente das técnicas jurídicas, senão, também, de gestão do tempo, de recursos materiais e humanos, de capital intelectual, dentre outras variáveis.

Um exemplo que ilustra o que é a gestão processual e os riscos que podem ser gerados pela prática de uma má governança nesta dimensão é a hipótese de gestão dos processos produtivos em medidas criminais cautelares que requeiram a coleta e o manejo de dados sigilosos de pessoas físicas e jurídicas, cujos riscos se apresentam em grande quantidade, tem alta probabilidade de ocorrência e cujos danos são severos. O vazamento dos dados que necessitam ser mantidos em sigilo é extremamente grave e pode ocorrer por diversos fatores, tais como a imperícia do juiz ou do servidor, a fraude, a falha da infraestrutura tecnológica e de equipamentos e a invasão cibernética.

Neste exemplo dado, é factível afirmar que os danos podem se alastrar e produzir efeitos nas demais dimensões, todavia, convém afirmar que a gestão dos processos produtivos e a gestão dos riscos nesta segunda dimensão são estritamente ligados ao manejo do processo judicial em si e guardam autonomia em relação às demais dimensões. Ainda que os efeitos dos danos se estendam para fora deste contexto e invada uma ou outra dimensão, a boa governança dos processos judiciais e dos riscos gerados dependem de técnicas apropriadas que, via de regra, mesmo após o fracionamento deste inteiro e complexo processo produtivo, somente poderão ser aplicadas para esta específica dimensão.

Para evitar confusões sistêmicas, esclarecemos que o ato judicial de conteúdo decisório (a sentença ou a decisão interlocutória), embora seja a manifestação da prestação jurisdicional, para fins da Administração científica é oportuno reconhecê-lo como ato de gestão processual ou como ato de prestação jurisdicional em sentido estrito, a depender do escopo de atuação do ato e de seus riscos. Será de gestão processual o ato (e os riscos a si associados) que, comumente, opera efeitos no estoque processual e na produtividade da unidade judiciária.

Como consequência de tudo o que se justificou, este capítulo aponta, mais uma vez, para a existência de um real seccionamento dos processos produtivos empreendidos pelo Poder Judiciário e a necessidade de ser realizada a gestão de cada processo produtivo e de seus riscos de maneira autônoma e independente, como um meio mais eficaz para a consecução dos objetivos institucionais.

3.4 A PRESTAÇÃO JURISDICIONAL

A prestação jurisdicional está relacionada, em sua essência dogmática e política, à resolução do conflito de interesses pelo Estado-Juiz e tem o propósito de salvaguardar a ordem jurídica, o próprio Estado, os indivíduos e a coletividade.

Esta abordagem conceitual, todavia, não contribui para a pesquisa empreendida. As

questões que nos importam estão consignadas na forma como a prestação jurisdicional se relaciona com a Administração científica e, a partir dos pressupostos encontrados, na forma como o processo de gestão desta dimensão pode entregar os resultados jurídicos esperados com eficiência e qualidade. Esta dimensão, logo, dever ser avaliada por um método causal (ou de causa e efeito). Neste modelo racional, estamos, intencionalmente, separando os fundamentos jurídicos e políticos das questões relacionadas à gestão dos riscos de causação de eventos danosos motivados pela prestação jurisdicional.

O escopo de atuação do ato de gestão manifestado na prestação jurisdicional propriamente dita é a sentença e a decisão interlocutória, mais precisamente os efeitos gerados para os indivíduos e para a coletividade que não são partes na relação jurídico-processual ou que não se relacionem com as questões estritamente institucionais do órgão do Poder Judiciário que prolatou o conteúdo decisório. Não se trata de realizar a avaliação do acerto jurídico do conteúdo das decisões e sentenças pronunciadas pelos órgãos do Poder Judiciário, mas de empreender a curadoria das consequências destes atos para que a prestação jurisdicional em sentido estrito entregue os resultados jurídicos esperados com eficiência e qualidade (a entrega do produto final da cadeia produtiva). Logo, é possível delimitar o escopo de atuação do ato de gestão manifestado na prestação jurisdicional em sentido estrito da seguinte forma:

- a. Estes atos judiciais se manifestam como atos de gestão quanto aos efeitos gerados para os indivíduos e para a parcela da coletividade que não compuseram a relação jurídico-processual, pois a práxis confirma que a decisão judicial pode gerar efeitos extrínsecos ao processo; e
- b. Estes atos judiciais se manifestam como atos de gestão quanto aos efeitos gerados para a gestão judiciária e para a gestão processual, não nos importando o acerto jurídico-dogmático de seu conteúdo.

Embora a dogmática processualística não admita que a decisão judicial possa gerar efeitos extrínsecos ao processo, o fato é que o legislador alterou a Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro (LINDB) pela Lei Federal nº 13.655/2018, fazendo-se incluir os artigos 20 a 30, os quais são dispositivos de segurança jurídica e de preservação dos interesses sociais, econômicos e da própria Administração Pública.

Poder-se-ia abordar os novos dispositivos inseridos na LINDB unicamente sob a perspectiva jurídico-política, contudo, ao se racionalizar como executar o quanto ali disposto, temos que os princípios, os métodos, as técnicas e as práticas da Administração científica podem apresentar soluções mais eficazes. A elaboração de projeto de gestão de processos de negócio (*business process management*) no âmbito de cada tribunal pode produzir efeitos mais substanciais para os fins aos quais se destina a norma em questão.

Um exemplo de risco clássico gerado pelo exercício da prestação jurisdicional é o de desconcerto (quebra) de um dado setor produtivo, cuja integridade deve ser preservada para a

manutenção do equilíbrio social e econômico da nação. Para o desiderato de mitigar os riscos de eventos danosos produzidos em virtude do mero exercício da prestação jurisdicional, o Supremo Tribunal Federal pode, em controle concentrado de constitucionalidade, modular os efeitos da decisão que declara a inconstitucionalidade de lei ou de ato normativo em tese. Eis que a execução de um projeto metodológico de gestão de riscos adquire suma importância para a previsão, o prognóstico e a implementação de respostas aos riscos gerados pela prestação jurisdicional em sentido estrito.

A promoção da segurança jurídica que o sistema de precedentes propõe realizar reclama, igualmente, uma legítima e eficaz metodologia de gestão de riscos, porquanto a mitigação, eliminação ou correção do risco é justamente o propósito da citada segurança jurídica, embora não seja este o tratamento pragmático dado a este conceito sob uma perspectiva jurídico-sociológica.

Para ambas as hipóteses acima ilustradas, verificamos que a gestão dos processos produtivos de prestar a jurisdição e os seus consequentes riscos não se relacionam com a gestão judiciária ou com a gestão processual, nos moldes como as classificamos anteriormente.

4 CONCLUSÃO

Esta pesquisa explorou a gestão dos tribunais como um complexo processo produtivo de caráter pluridimensional, considerando que, para cada processo produtivo individualmente considerado, deve haver um projeto de gestão de riscos autônomo e dedicado, consideradas as especificidades de cada dimensão e os riscos pertinentes a cada uma delas.

Após o recorte teórico, o tratamento qualitativo dos conceitos e dados nos conduziu à confirmação da hipótese suscitada, pois, ao definirmos conceitualmente cada dimensão vislumbrada e delimitarmos os seus escopos de atuação, foi possível verificar que cada dimensão empreende atos de gestão próprios e riscos que lhes são exclusivos, muitas vezes não havendo correlação de uns com os outros. Qualquer um dos respectivos atos de gestão e riscos por si produzidos, contudo, podem impedir os órgãos do Poder Judiciário de alcançar os seus objetivos institucionais. De modo consequente, cada dimensão necessita de tratamento próprio e, portanto, de um projeto de gestão de riscos singular, como um instrumento catalisador de segurança e agregador de valor público.

Singelo rol não exaustivo de casuísticas de riscos de eventos danosos prováveis pelo exercício de diversos atos praticados pelos órgãos do Poder Judiciário, em variadas dimensões, colaborou para sustentar a hipótese firmada.

A gestão de riscos precisa ser adotada pelo Poder Judiciário Brasileiro como um instrumento adequado e legítimo para alcançar os seus objetivos institucionais; deve ser tomada como prática e não apenas como discurso normativo ou político. O juiz gestor, seja na

alta administração dos tribunais, seja no contexto das unidades judiciárias que compõem cada entidade, deve conhecer as melhores práticas da administração científica e se dedicar a empregar os projetos de gestão de processos de negócio e de gestão de riscos para os atos de gestão judiciária, para os atos de gestão processual e para o exercício da atividade jurisdicional.

A execução de um projeto de gestão de riscos íntegro e bem planejado auxilia a gestão de processos de negócio do Poder Judiciário e a tomada de decisão pelo juiz gestor, pois a consecução dos objetivos institucionais do Poder Judiciário depende da mitigação, da prevenção e da correção dos riscos advindos da prática de atos de gestão.

Dadas as limitações pertinentes às regras propostas, a pesquisa não foi suficiente para apresentar uma resposta pragmática e propositiva. Novas investigações serão realizadas para, posteriormente, serem ofertadas contribuições mais sólidas, pois o que pretendemos é subsidiar a base teórica sobre a gestão de riscos no Poder Judiciário e contribuir para a criação de uma cultura de risco nos tribunais brasileiros.

REFERÊNCIAS

- BARROSO, Luiz Roberto. Anuário iberoamericano de justicia constitucional. *In*: JUDICIALIZAÇÃO, ATIVISMO JUDICIAL E LEGITIMIDADE DEMOCRÁTICA. 13. ed. 2009.
- BECK, Ulrich. **Risk Society**: Towards a New Modernity. 1. ed. Londres: Sage Publications, 1992. 272 p.
- BRASIL, Superior Tribunal de Justiça. **Gestão de riscos**: Ed. rev. e atual. Brasília: STJ, 2016. 35 p. Disponível em: <https://www.stj.jus.br/publicacaoinstitucional/index.php/GeR/article/view/3489/3612>. Acesso em: 13 jan. 2021.
- BRASIL, Supremo Tribunal Federal (STF). **Guia de gestão de riscos [recurso eletrônico]**. Brasília: STF, Secretaria de Gestão Estratégica, Escritório de Gestão Aplicada, 2019. 49 p. Disponível em: <http://www.stf.jus.br/arquivo/cms/centralDoCidadaoAcessoInformacaoGestaoEstrategica/anexo/GestaodeRiscos/GuiaGestaodeRiscos.pdf>. Acesso em: 13 jan. 2021.
- BRASIL. Presidência da República. Lei Federal n. 13.709, de 14 de agosto de 2018. Diário Oficial da União. Brasília, 15 de agosto de 2018. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/L13709.htm. Acesso em: 12 jan. 2021.
- BROCKE, Jan vom *et al.* Ten principles of good business process management. **Business Process Management Journal**, Londres, v. 20, n. 4, p. 530-548, jul. 2014. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/BPMJ-06-2013-0074/full/html>. Acesso em: 24 nov. 2020.
- CAMPBELL, Philip L.; STAMP, Jason E.. A classification scheme for risk assessment

methods. **Sandia National Laboratories**, Albuquerque, p. 29, 2004. Disponível em: https://energy.sandia.gov/wp-content/gallery/uploads/sand_2004_4233.pdf. Acesso em: 23 dez. 2020.

COELHO, Nuno. **Gestão dos Tribunais e Gestão Processual**. 1. ed. Lisboa: Centro de Estudos Judiciários, 2015. 196 p. (Direção de Comarcas). Disponível em: http://www.cej.mj.pt/cej/recursos/ebooks/outros/Gestao_Tribunais_Gestao_Processual.pdf. Acesso em: 5 jan. 2021.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO. **COSO Gerenciamento de Riscos Corporativos - Estrutura Integrada: Sumário Executivo e Estrutura**. **PricewaterhouseCoopers LLP**, Brasil, 2007. 141 p.

DAVENPORT, Thomas H.. **Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology**. Boston, Mass: Harvard Business School Press, 1992. 352 p.

DIONNES, Georges. Risk Management: History, Definition, and Critique. **Risk Management and Insurance Review**, v. 16, n. 2, p. 147-166, 2013. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2231635. Acesso em: 5 jan. 2021.

GICO JR, Ivo Teixeira. The Tragedy of the Judiciary: An Inquiry into the Economic Nature of Law and Courts. **German Law Journal**, v. 21, n. 4, p. 644-673, mai. 2020. Disponível em: <https://www.cambridge.org/core/journals/german-law-journal/article/tragedy-of-the-judiciary-an-inquiry-into-the-economic-nature-of-law-and-courts/6129093FD0A3D048D0C13AF62A27BF1D>. Acesso em: 8 dez. 2020.

HAMMER, Michael. What is Business Process Management?. *In*: BROCKE, Jan vom; ROSEMANN, Michael. **Handbook on Business Process Management 1: Introduction, Methods, and Information Systems**. 1. ed. Berlim, Heidelberg: Springer, v. 1, 2010. 612 p. cap. 1, p. 3-16. Disponível em: https://doi.org/10.1007/978-3-642-00416-2_1. Acesso em: 13 jan. 2021.

HOBBS, Thomas. **Leviatã, ou matéria, forma e poder de um estado eclesiástico e civil**. Tradução Rosina D'Angina. 1. ed. São Paulo: Martin Claret, 2014. 544 p. Tradução de: Leviathan, or matter, form and power of a commonwealth ecclesiastical and civil.

MACHADO, Mariana Bicalho. **Taxonomia de eventos de risco operacional do Poder Judiciário**. Brasília, 2018. 48 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública) - Escola Nacional de Administração Pública (enap), Brasília, 2018. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3399/1/Artigo%20Mariana%20Bicalho%20-%20Vers%c3%a3o%20Postada.pdf>. Acesso em: 23 dez. 2020.

MARCH, James G.; SHAPIRA, Zur. Managerial Perspectives on Risk and Risk Taking. **Management Science**, v. 33, n. 11, p. 1404-1418, nov. 1987.

MUEHLEN, Michael zur *et al.* Risk Management in the BPM Lifecycle. *In*: BUSINESS PROCESS MANAGEMENT WORKSHOPS. BPM 2005. LECTURE NOTES IN COMPUTER SCIENCE. 2005. **Proceedings [...]** Berlim: Springer, 2006. Disponível em: https://doi.org/10.1007/11678564_42. Acesso em: 22 dez. 2020.

NAJI, Hafeth I.; ALI, Rouwaida Hussein; AL-ZUBAIDI, Ehsan Ali. Risk Management Techniques. *In*: EMEAGWALI, Okechukwu Lawrence. **Strategic Management: a Dynamic**

View. Londres: IntechOpen, 2019. 35 p. cap. 6. Disponível em: <https://doi.org/10.5772/intechopen.85801>. Acesso em: 16 dez. 2020.

NEIGER, D. *et al.* Integrating risks in business process models with value focused process engineering. *In: EUROPEAN CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS (ECIS)*, 14. 2006. **Proceedings [...]**. AIS Electronic Library (AISeL), 2006. Disponível em: <https://aisel.aisnet.org/ecis2006/122/>. Acesso em: 18 dez. 2020.

NEIGER, Dina *et al.* Goal-Oriented Business Process Modeling with EPCs and Value-Focused Thinking. *In: BUSINESS PROCESS MANAGEMENT SECOND INTERNATIONAL CONFERENCE, BPM 2004*. 2004. **Proceedings [...]** Berlim, Heidelberg: Springer, 2004. 98-115 p.

ROSA, Eugene A. Metatheoretical foundations for post-normal risk. **Journal of Risk Research**, v. 1, n. 1, p. 15-44, 1998. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/136698798377303>. Acesso em: 8 dez. 2020.

ROSEMANN, Michael *et al.* Integrating Risks in Business Process Models. *In: 16TH AUSTRALASIAN CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS (ACIS 2005)*, 16. 2005. **Proceedings [...]**. 2005. 1-10 p. Disponível em: https://eprints.qut.edu.au/25641/1/Integrating_risk_in_business_proces_Models_with_value_focused_process_engineering.pdf. Acesso em: 17 dez. 2020.

SERPA JR, Wagner. **Princípio da proteção à confiança legítima em matéria tributária e modulação dos efeitos das decisões judiciais**. São Paulo, 2010. 154 p. Dissertação (Mestrado em Direito Político e Econômico) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2010. Disponível em: <http://tede.mackenzie.br/jspui/handle/tede/1038>. Acesso em: 4 jan. 2021.

STONEBURNER, Gary; GOGUEN, Alice; FERINGA, Alexis. **NIST Special Publication 800-30: Risk Management Guide for Information Technology Systems**. Recommendations of the National Institute of Standards and Technology, v. 1. 2002. 54 p.

Superior Tribunal de Justiça. Introdução à gestão de processos de trabalho: guia metodológico. **Superior Tribunal de Justiça**, Brasília, p. 59, dez. 2016. Disponível em: https://www.stj.jus.br/static_files/STJ/Institucional/Gest%C3%A3o%20estrat%C3%A9gica/3_gestao_processos_15dez16.pdf. Acesso em: 27 jan. 2021.

VASCONCELOS, Fernando Freire. **Gestão de risco no Poder Judiciário**. 1. ed. Belo Horizonte: Dialética, 2020. 152 p.

WAGNER, Daniel; DISPARTE, Dante. **Global risk agility and decision making: Organizational resilience in the era of man-made risk**. 1. ed. Londres: Palgrave Macmillan UK, 2016. 415 p.

WESKE, Mathias. **Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures**. 2. ed. Berlim, Heidelberg: Springer, 2012. 403 p.