



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE RONDÔNIA
Corregedoria Geral

**RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO DA MATURIDADE DO GERENCIAMENTO DE RISCOS E
CONTROLES INTERNOS NO TRIBUNAL DE CONTAS**

DADOS DA CORREIÇÃO

Registro: Processo 2.873/18-PCe
Modalidade: Correição ordinária – Levantamento
Origem: Plano Anual de Correição (Diretriz I – Induzir o aprimoramento da governança e da gestão no Tribunal de Contas)
Escopo do trabalho: Avaliação da maturidade em gerenciamento de riscos corporativos e controles internos
Objetivo do relatório: Comunicar o resultado final da análise

PARTES INTERESSADAS

Unidade: Conselho Superior de Administração
Responsável: Conselheiro Presidente Edilson Sousa Silva

CRONOGRAMA DA CORREIÇÃO

Fases do trabalho:

- Planejamento: agosto a outubro/2018
- Questionário: novembro/2018
- Workshop: novembro/2018
- Relatório: janeiro a abril/2019
- Revisão: maio/2019

EQUIPE

Nome	Cargo	Matrícula
Felipe Mottin Pereira de Paula	Auditor de Controle Externo	502
Igor Tadeu Ribeiro de Carvalho	Auditor de Controle Externo	491

Elaborado por:

Revisado por:

Igor Tadeu Ribeiro de Carvalho
Auditor de Controle Externo

Felipe Mottin Pereira de Paula
Auditor de Controle Externo

Aprovado sob a supervisão de:

Conselheiro Paulo Curi Neto
Corregedor



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE RONDÔNIA
Corregedoria Geral

SUMÁRIO

I. INTRODUÇÃO	3
I.1 Apresentação	3
I.2 Contexto do trabalho.....	3
I.3 Visão Geral do Gerenciamento de Riscos.....	4
I.4 Objetivo Geral.....	5
I.5 Objetivos Específicos	5
I.6 Critérios	5
I.7 Questões	6
I.8 Metodologia.....	6
Critérios	6
Etapas	6
Papéis de Trabalho.....	7
Procedimentos.....	8
Avaliação	8
I.9 Limitações.....	10
I.10 Riscos	10
II. DA ANÁLISE	11
II.1 Análise da dimensão ambiente.....	11
II.1.1 Da Liderança	12
II.1.2 Das Políticas e Estratégias	15
II.1.3 Pessoas.....	18
Avaliação Geral e Conclusão Final – Dimensão Ambiente	20
II.2 Análise da dimensão processo	20
II.2.1 Da Identificação e análise de riscos	21
II.2.2 Da Avaliação e resposta a riscos	23
II.2.3 Do Monitoramento e comunicação dos riscos.....	25
Avaliação Geral e Conclusão Final – Dimensão Processo	27
III. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	27
IV. ENCAMINHAMENTO.....	28



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE RONDÔNIA
Corregedoria Geral

I. INTRODUÇÃO

I.1 Apresentação

1. Cuida-se de trabalho de avaliação da maturidade do gerenciamento de riscos e controles internos no Tribunal de Contas do Estado de Rondônia.
2. Este trabalho está previsto entre as ações correccionais especificadas no Plano de Metas da Corregedoria 2018/2019 para levar a organização ao alcance da Diretriz I de induzir o aprimoramento da governança e da gestão no Tribunal de Contas, alinhado ao objetivo Estratégico 7 de desenvolver a governança organizacional, previsto no Planejamento Estratégico Institucional 2016/2020.

I.2 Contexto do trabalho

3. O Plano Estratégico 2016/2020 do Tribunal de Contas de Rondônia estabelece como objetivo estratégico, desenvolver a governança organizacional, e, determina, dentre as iniciativas estratégicas de maneira expressa: implantar sistema de gestão de riscos organizacionais.
4. A visão moderna sobre a gestão de riscos corporativos está orientada a promover uma abordagem integrada à estratégia da organização. A Gestão de Risco, por exemplo, no Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União, é um dos componentes do mecanismo Estratégia. Essa perspectiva decorre da gestão de riscos fornecer maior garantia de que os objetivos da organização sejam alcançados. Para cidadãos e outras partes interessadas externas, o sistema deve aumentar a confiança de que a organização toma riscos apropriados e utiliza os recursos de maneira adequada para mitigar riscos considerados relevantes.
5. O Tribunal de Contas da União tem apresentado diagnósticos sistematizados sobre a governança e gestão em organizações públicas federais e acompanhado desde 2014 a evolução da maturidade. De acordo com os resultados do trabalho de Acompanhamento de Governança Pública Organizacional de 2018, 84% das organizações públicas federais pesquisadas ainda se encontram em estágio de capacidade inexistente e inicial em gestão de riscos.
6. Dentre os inúmeros aspectos relevantes, o relatório reportou forte preocupação com a falta de tendência de melhoria em gestão de riscos nas organizações federais:

“Com relação à gestão de riscos, o resultado é mais preocupante. O cenário encontrado nos levantamentos de governança realizados em 2014 e em 2017 se repetem e não há sinalização de que exista tendência para melhora verificável” (Acórdão 2699/2018 – Plenário TCU).
7. Em 2016, a Corregedoria realizou trabalho para avaliação da maturidade da gestão da Secretaria Geral de Controle Externo (SGCE), que consistiu em verificar a existência de boas práticas em liderança, estratégia e controle para diagnosticar, de forma geral, a capacidade da unidade em entregar resultados de acordo com a estratégia organizacional. Ao final, revelou-se a existência de inúmeras vulnerabilidades, em especial, relacionadas aos controles, o que abrange, dentre outros aspectos, o



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE RONDÔNIA
Corregedoria Geral

funcionamento da gestão de riscos.

8. O diagnóstico das fragilidades na SGCE induziu a adoção de inúmeras iniciativas estruturantes para aprimoramento da governança organizacional, dentre as quais, a revisão de inúmeros processos críticos de planejamento, monitoramento e avaliação.

9. Em que pese os avanços obtidos, o contexto avaliado demonstrou haver largo espaço para aprimoramento do sistema de gestão de riscos e controles da organização. Diante disso, esse trabalho objetiva auxiliar na compreensão de fatores importantes sobre a situação atual do gerenciamento de riscos e para diagnosticar as principais fragilidades do sistema, de modo que permita definir medidas específicas para iniciar a implementação da gestão de riscos e controles na organização.

I.3 Visão Geral do Gerenciamento de Riscos

10. A vida impõe riscos. Tudo e todos estão submetidos à inúmeras variáveis e eventos que podem comprometer, em maior ou menor grau de probabilidade e impacto, os planos e objetivos. Essa mesma regra se impõe às organizações, sujeitas a uma enorme gama de fatores que podem comprometer suas diretrizes estratégicas.

11. Diante disso, e considerando o atual contexto global pós-moderno, que intensificou as inter-relações e multiplicou as variáveis, é essencial, como estratégia de sucesso, que as organizações passem a gerenciar os riscos de maneira integral e sistematizada, para reduzir as chances de fracasso e potencializar as oportunidades de melhoria da prestação de serviços voltados para a efetiva materialização do interesse público e social.

12. Atento à essa exigência, que ainda engatinha no âmbito da Administração Pública, o Tribunal de Contas, sensível à necessidade de aprimoramento, está dando o primeiro passo em busca da excelência em seus processos de governança, por meio da avaliação da maturidade do sistema de gerenciamento de riscos, ponto central para o funcionamento eficaz e eficiente das organizações.

13. A gestão de riscos, essencialmente, é o conjunto de diretrizes, estratégias, políticas, programas, projetos, processos e atividades encadeadas para identificar, avaliar, analisar, definir e implementar estratégias voltadas para redução dos riscos que impactem os objetivos da organização, comunicando-os e monitorando-os de maneira sistematizada.

14. Por força disso, a gestão de riscos é fundamental para conferir razoável segurança de alcance dos objetivos da organização; aprimorar a eficácia, eficiência e economicidade das operações; redução de custos e da probabilidade de perdas e fraudes; fortalecer a imagem da organização; aumentar a confiança dos acionistas (no caso, a Sociedade); e aprimorar a produção e a gestão da informação. Noutras palavras, a gestão de riscos é fator essencial para a adequada estruturação e funcionamento da governança, em especial, para materialização dos princípios da transparência e da *accountability* pública, caros ao Tribunal de Contas de Rondônia.

15. Em face da imprescindibilidade da estruturação e funcionamento da gestão de riscos, inúmeros referenciais já foram desenvolvidos, no âmbito nacional e internacional,



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE RONDÔNIA
Corregedoria Geral

para guiar as organizações, dentre os quais, o elaborado pelo Tribunal de Contas da União (TCU), framework fundamentado sobre inúmeros modelos e ferramentas, dentre os quais, o *Risk Management Assessment Framework: tool for departments, Framework of Management for Risk*, ISO 31.000, IFAC, CIPFA, COSO-ICIF, INTOSSAI 9130.

I.4 Objetivo Geral

16. A Correição de Gestão de Riscos tem a finalidade de avaliar, de forma geral, o grau de maturidade do gerenciamento integrado de riscos no Tribunal.

I.5 Objetivos Específicos

17. A Correição tem como objetivo avaliar o ambiente organizacional e os processos da gestão de riscos no âmbito do Tribunal de Contas, abrangendo, em síntese, os aspectos relacionados: à cultura; à governança de riscos; à avaliação de riscos organizacionais em todos os níveis gerenciais; aos processos de gestão de riscos adotados pela administração; e, aos resultados, avaliando a eficácia e a efetividade dos processos para a melhoria dos resultados organizacionais.

18. Além disso, a Correição buscou introduzir novas reflexões sobre o tema ao Conselho e aos gestores da organização para iniciar um processo de internalização da gestão de riscos na cultura do Tribunal, essencial para que as boas práticas passem a ser observadas e implementadas pela Alta Administração em um processo contínuo de amadurecimento a longo prazo.

19. Por fim, a Correição também pretendeu, como consequência do processo de avaliação, induzir, por meio de recomendações, melhorias relevantes para aprimoramento da gestão de riscos no Tribunal a serem implementadas, formalmente, a partir de 2019, por meio de Planos de Ação com foco em gerenciamento de riscos voltado para resultados.

I.6 Critérios

20. Os critérios utilizados foram extraídos do Roteiro de Auditoria de Gestão de Riscos, desenvolvido pelo Tribunal de Contas da União, com base nos principais referenciais internacionais em governança e gestão de riscos, dentre os quais, o *Risk Management Assessment Framework: tool for departments; Framework of Management for Risk*; ISO 31.000; IFAC; CIPFA; COSO-ICIF; e, INTOSSAI 9130.

21. As questões e os itens de avaliação foram revistos e adaptados de modo a tornar a obtenção de respostas mais assertivas e permitir avaliações mais claras e objetivas, de modo a conferir segurança as conclusões. Mais do que isso, buscou-se restringir a análise aos pontos que, de fato, pudessem agregar valor à organização. Nesse sentido, apenas 2 (duas) dimensões foram abordadas nessa primeira análise: ambiente e processos.

22. A limitação do escopo da análise, sem abranger as dimensões parceiros e resultados, decorre de uma decisão técnica, segundo a qual essas avaliações, a partir da percepção preliminar de baixa maturidade organizacional, não gerariam impacto significativo, neste momento de análise, para a organização.



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE RONDÔNIA
Corregedoria Geral

I.7 Questões

23. O recorte de análise da maturidade organizacional, restrito a ambiente e a processos, abrange, de maneira geral, avaliar a capacidade da organização em termos de liderança, pessoas, políticas e estratégias; e, examinar os processos de identificação, análise, avaliação, implementação de controles, monitoramento e comunicação dos riscos organizacionais.

24. Em síntese, a avaliação abrangeu 2 (dois) grandes pontos de auditoria, desdobrados em perguntas com abrangência temática específica, de acordo com o quadro abaixo:

1. Qual é o grau de maturidade da entidade quanto ao ambiente de gestão de riscos?	
1.1	A governança e a alta administração exercem suas responsabilidades de governança de riscos?
1.2	As políticas e estratégias de risco são definidas, comunicadas e executadas?
1.3	As pessoas na organização entendem seus papéis e responsabilidades relacionados à gestão de risco e estão preparadas para exercê-los?
2. Qual o grau de maturidade da entidade quanto ao processo de gestão de riscos?	
2.1	As atividades de identificação e análise de riscos são aplicadas de forma consistente a todas operações, funções e atividades relevantes da organização?
2.2	As atividades de avaliação e resposta a riscos são aplicadas de forma consistente aos riscos identificados e analisados como significativos?
2.3	As atividades de monitoramento e comunicação estão estabelecidas e são aplicadas de forma consistente na organização?

25. Os componentes (ou dimensões ambiente e processos) serão avaliados a partir de questões, decompostas em inúmeras subquestões e itens de controle (ANEXO 01 – Matriz de Planejamento), para permitir análises mais claras e objetivas sobre o grau de maturidade organizacional em cada uma das boas práticas avaliadas, de maneira que se permitirá identificar, de forma pontual, cada uma das deficiências e dos pontos de maior vulnerabilidade, e, concluir pela existência e funcionamento das boas práticas.

I.8 Metodologia

Critérios

26. Os critérios utilizados para a avaliação são baseados no Roteiro de Auditoria de Gestão de Riscos, desenvolvido pelo Tribunal de Contas da União, com base nos principais referenciais nacionais e internacionais em governança e gestão de riscos, dentre os quais, o Risk Management Assessment Framework: tool for departments, Framework of Management for Risk, ISO 31.000, IFAC, CIPFA, COSO-ICIF e INTOSSAI 9130.

Etapas

27. Foram realizadas, nos termos do planejamento proposto, as seguintes etapas:



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE RONDÔNIA
Corregedoria Geral

28. **Pesquisa (questionário) de avaliação institucional por setor (WP 01 – Questionário):** a primeira etapa consistiu na aplicação de questionário eletrônico por meio do qual foram coletadas informações dos setores sobre a maturidade organizacional em gerenciamento de riscos. Cada setor respondeu ao questionário, a partir de sua própria perspectiva, cabendo às lideranças guiar os debates internos para obtenção das respostas. Cada boa prática foi avaliada dentro das 4 (ou 5) opções de resposta apresentadas. Também foram realizadas questões para obtenção de opiniões e comentários visando a coleta de informações mais específicas sobre o gerenciamento de riscos nas unidades, como eventuais boas práticas adotadas. Todas essas informações foram consideradas tanto para a avaliação final da maturidade da organização e identificação de falhas no gerenciamento de riscos organizacionais, quanto para seleção das lideranças dos setores que apresentem maior nível de maturidade em gerenciamento de riscos para participarem das fases subsequentes.

29. **Workshops e grupos focais (WP 02 – Workshop):** essa fase teve como finalidade obter a percepção das lideranças sobre o ambiente e os processos de gerenciamento de riscos no TCERO. Nessa etapa buscou-se um alinhamento sobre o que é gestão de riscos e sobre inúmeros conceitos operacionais essenciais para compreensão do tema. Na sequência, as lideranças foram divididas em grupos para debaterem a existência ou não das boas práticas na organização a partir dos itens de avaliação. Nessa fase, foram registradas as percepções gerais do grupo e as manifestações individuais mais relevantes, observando-se os pontos que precisaram ser novamente tratados nas fases subsequentes para coleta de informações mais detalhadas. Ao final dessa etapa, identificados os pontos de discordância, os grupos consolidaram as respostas em documento único que serviu de subsídio para as avaliações de maturidade.

30. **Entrevistas estruturadas e coleta de evidências (WP 03 a 07 – Entrevistas Estruturadas):** nessa fase foram realizadas entrevistas com as lideranças-chave no gerenciamento de riscos, bem como com as lideranças que apresentaram maior maturidade com o tema, visando obter percepções mais pontuais sobre o gerenciamento de riscos e a coleta de evidências.

31. Estava previsto, ainda, no planejamento, a realização de *walk-through test* para avaliar os processos formais de gerenciamento de riscos, com o objetivo de verificar a sua existência e funcionamento. No entanto, com exceção de algumas práticas isoladas em procedimentos muito específicos na Secretaria de Tecnologia e Comunicação (SETIC) e na Secretaria Geral de Controle Externo (SGCE), não se identificou nenhuma rotina estruturada de gestão de riscos, para realização desta etapa de avaliação.

Papéis de Trabalho

32. Para a execução das etapas foram elaborados, pela equipe responsável, os seguintes papéis de trabalho: A) matriz de planejamento; B) Pesquisa setorial por questionário (ANEXO I); C) Pesquisa em grupo de foco e Workshop (ANEXO II); D) Roteiro de Entrevista com o Gestor do Planejamento (ANEXO III); E) Roteiro de Entrevista com o Gestor da Auditoria Interna (ANEXO IV); F) Roteiro Modelo de Entrevista com os setores-chave (ANEXO V); G) Planilha de Avaliação dos Componentes (ANEXO VI); e, H) Planilha de Avaliação Geral do Sistema de Gestão de Riscos (ANEXO VII).

33. Buscou-se, por meio dos papéis de trabalho, a obtenção das informações necessárias para análise do atendimento dos pontos de foco de cada um dos componentes,



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE RONDÔNIA
Corregedoria Geral

de maneira que fosse possível avaliar o grau de aderência às boas práticas de gerenciamento de riscos, para identificar os pontos de baixa maturidade para induzir a adoção de medidas de aprimoramento.

Procedimentos

34. A equipe de Correição elaborou a Matriz de Avaliação com base nos critérios adaptados do Roteiro de Auditoria de Gestão de Riscos elaborado pelo TCU, de acordo com as especificidades do Tribunal de Contas de Rondônia, e utilizou como ferramentas para obtenção das informações os Papéis de Trabalho.

35. Na primeira etapa, a pesquisa foi aplicada aos grandes setores do Tribunal (SGCE; SETIC; SGA; SPJ; SECGEP; CAAD), que, sob a responsabilidade da liderança, ou de um representante, dentro do prazo e das orientações definidas, obtiveram as percepções dos servidores, e apresentaram as respostas de maneira consolidada. Nessa fase, a equipe da Corregedoria prestou o apoio e as orientações necessárias às unidades para a correta compreensão das questões. Cada item foi respondido a partir de 4 (quatro) opções de respostas, que foram tabuladas pela equipe da Corregedoria e utilizadas para subsidiar as avaliações finais de maturidade e de existência e funcionamento dos itens analisados.

36. Na segunda etapa, realizou-se workshop com as principais lideranças da organização para alinhar o conhecimento sobre gerenciamento de riscos e todos os conceitos operacionais relacionados ao tema. Além disso, foram realizadas dinâmicas em grupos para obtenção da percepção dos envolvidos sobre a existência das boas práticas em gerenciamento de riscos no Tribunal. Nessa fase, os itens de verificação foram respondidos de maneira binária, “SIM” ou “NÃO”, pelos grupos, com a opção de descrever as justificativas. À Corregedoria coube mediar os debates e fazer as observações necessárias sobre quais pontos precisaram ser melhor aprofundados.

37. Na terceira etapa, foram realizadas entrevistas estruturadas com as lideranças das grandes áreas (Planejamento; Auditoria Interna; e, dos setores chave SGCE/SGA/SETIC). Nas entrevistas se buscou obter informações mais específicas sobre tudo o que se coletou nas duas primeiras etapas, em especial, sobre eventuais boas práticas adotadas pela organização ou processos de gerenciamento de riscos realizados setorialmente.

Avaliação

38. A avaliação foi baseada na Estrutura COSO de acordo com o seguinte método de análise: 1) Documentação das Deficiências – registro das deficiências durante o processo de coleta e análise de dados; 2) Avaliação Geral de Componente – análise do impacto das deficiências na existência e funcionamento em cada componente avaliado; e, 3) Avaliação Geral da Dimensão – considera os resultados da avaliação dos componentes e avalia se estão operando em conjunto e de forma integrada, verificando se o conjunto das deficiências configura uma deficiência material (ou grande deficiência).

39. O COSO parte da premissa de que a inexistência ou deficiências relevantes compromete todo o sistema de gestão de riscos. A lógica de avaliação é uma estratégia de se reduzir a probabilidade de se certificar sistemas que apresentem falhas que tenham potencial de comprometer a eficácia, eficiência e efetividade organizacional.



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE RONDÔNIA
Corregedoria Geral

40. As análises são realizadas por dimensão, desdobradas em componente, que são divididas em “boas práticas” e, em último nível, em itens de verificação, que correspondem aos critérios objetivos de análise de cumprimento das “boas práticas”, conforme a seguinte matriz:

Dimensão Ambiente				
Componente: Liderança				
		Existe? (S/N)	Funciona? (S/N)	Conclusão
A Governança e Alta Administração exercem suas responsabilidades de governança de riscos				
Item	Descrição da deficiência da Gestão de Riscos ¹	Relevante? (S/N) ²	Compromete outras boas práticas? (S/N) ³	Comentários
1				
2				
Componente: Políticas e estratégias				
		Existe? (S/N)	Funciona? (S/N)	Conclusão
As políticas e estratégias de riscos são definidas, comunicadas e executadas				
Item	Descrição da deficiência da Gestão de Riscos	Relevante? (S/N)	Compromete outras boas práticas? (S/N)	Comentários
1				
2				
Componente: Pessoas				
		Existe? (S/N)	Funciona? (S/N)	Conclusão
As pessoas na organização entendem seus papéis e responsabilidades relacionados à gestão de riscos e estão preparadas para exercê-los				
Item	Descrição da deficiência da Gestão de Riscos	Relevante? (S/N)	Compromete outras boas práticas? (S/N)	Comentários
1				
2				
		A dimensão existe? (S/N) ⁴	A dimensão funciona? (S/N) ⁵	Comentários
Avaliação Geral da dimensão				
Conclusão Final ⁶				

41. Os itens de avaliação não atendidos são registrados, e suas deficiências

¹ Elencar as deficiências identificadas nos WPs.

² Responder se a deficiência tem potencial para comprometer a boa prática. Se a resposta for “S”, enseja automaticamente o comprometimento da existência da boa prática. Se for “N”, a resposta impacta no funcionamento da boa prática e, eventualmente, pode impactar na existência da boa prática, desde que conjugado com outras deficiências. Essas análises devem ser justificadas no espaço para “comentários”.

³ Responder se a deficiência tem potencial para comprometer outras boas práticas. Nesse caso, se a resposta for “S”, além de ensejar o comprometimento automático da existência da boa prática em análise, também tem potencial para comprometer a existência de outras boas práticas. Essas análises também devem ser feitas no espaço para “comentários”, especificando quais boas práticas podem ser impactadas.

⁴ O componente será considerado não existente se: alguma boa prática não existir; ou, mais de uma boa prática não funcionar. Essa análise deverá ser feita nos comentários.

⁵ A dimensão será considerada não funcional se: alguma boa prática não funcionar.

⁶ Na conclusão final deverá ser registrada a conclusão sobre a existência e funcionamento da dimensão, considerando todos as boas práticas.



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE RONDÔNIA
Corregedoria Geral

destacadas, analisando-se o impacto na “boa prática”. Vale dizer, se a deficiência for considerada relevante, a boa prática fica automaticamente comprometida. Da mesma forma, se mais de uma deficiência, ainda que não relevante, for constatada, a boa prática é considerada não atendida.

42. Depois de analisadas as boas práticas, passa-se a avaliação dos componentes, que segue a regra de verificação, segundo a qual nas hipóteses de não existir uma boa prática ou de mais de uma boa prática não funcionar, o componente é considerado como não existente.

43. A finalidade de se destacar os itens de verificação não atendidos, é de se identificar quais medidas devem ser adotadas pela organização para que as boas práticas de gestão de riscos existam e funcionem para que as estratégias sejam alcançadas, pois de forma geral, a inexistência ou não funcionamento de uma boa prática reduz a probabilidade de alcance dos objetivos organizacionais.

I.9 Limitações

44. A metodologia deste trabalho não possui o propósito de avaliar riscos específicos ou avaliar a adequação de controles internos de processos operacionais determinados. Para esse fim, devem ser endereçados trabalhos específicos com metodologia própria. Além disso, este diagnóstico de maturidade optou por não incluir no escopo da avaliação as dimensões Parcerias e Resultados do modelo de avaliação, a fim de tornar as recomendações mais diretas e assertivas para uma organização que possa ter pouca ou nenhuma maturidade no tema.

I.10 Riscos

45. O principal risco em trabalhos de análise de maturidade, em geral, realizados por meio de pesquisas de autoavaliação, é o de distorção relevante de informações, o que compromete a análise técnica independente.

46. Esse risco decorre basicamente de dois fatores: o primeiro, da falta de conhecimento adequado dos respondentes a respeito dos itens submetidos à autoavaliação; e o segundo, da natural tendência de se autoavaliar positivamente, em especial, nos casos de dúvida sobre a resposta a ser concedida.

47. Outro risco relevante está relacionado à possibilidade de erro nas análises da existência e funcionamento das boas práticas em gerenciamento de riscos, tanto nas hipóteses de se assegurar a existência de deficiências que não existem, quanto na de se afirmar não existir deficiências quando existem.

48. Para mitigar esses riscos, desenvolveu-se um amplo programa de avaliações e testes com inúmeros atores em diversos formatos, que vão muito além da autoavaliação. Além disso, o trabalho contou com a participação constante de Auditores do Tribunal de Contas da União, que auxiliaram na revisão do planejamento e dos papéis de trabalho, no fornecimento de materiais de suporte e, ao final, no aperfeiçoamento dos pontos críticos identificados.

49. Em razão das medidas adotadas, considera-se que os riscos não comprometeram os resultados do trabalho.



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE RONDÔNIA
Corregedoria Geral

II. DA ANÁLISE

50. Destacados os principais aspectos que serviram de base para a definição das diretrizes de análise da maturidade da gestão de riscos e controles do Tribunal, passa-se, agora, à análise dos resultados.

51. Conforme detalhado na Matriz de Planejamento – instrumento que balizou os detalhes da execução do trabalho –, a avaliação de maturidade abrangeu duas dimensões: ambiente e processos.

II.1 Análise da dimensão ambiente

52. Na dimensão ambiente, a questão-base se resume em: qual é o grau de maturidade do Tribunal de Contas em relação ao ambiente de gestão de riscos?

53. O objetivo é avaliar se a organização possui capacidade, ou reúne as condições necessárias, para o gerenciamento de riscos e controles prosperar e fornecer segurança razoável ao cumprimento da missão institucional. Esta análise compreendeu aspectos relacionados à **liderança, políticas e estratégias e pessoas**, abrangendo cultura, direcionamento estratégico, planejamento, alocação de recursos, arquitetura organizacional, comunicação, monitoramento e macroprocessos de **governança de riscos**.

54. Para alcance do objetivo proposto para avaliação da dimensão ambiente, portanto, 3 (três) aspectos (liderança; políticas e estratégias; e, pessoas) foram analisados: 1) a governança e a alta administração exercem suas responsabilidades de governança de riscos? 2) As políticas e estratégias de risco são definidas, comunicadas e executadas? 3) As pessoas na organização entendem seus papéis e responsabilidades relacionados à gestão de risco e estão preparadas para exercê-los?

55. Cada um dos aspectos foi decomposto em questões de auditoria (boas práticas), a partir de itens de controle (informações requeridas), para obtenção de informações detalhadas que, de maneira conjunta, constroem o panorama geral de resposta ao componente, nos moldes da estrutura exemplificada abaixo:

I. AMBIENTE		
I.1. Liderança A Governança e a Alta Administração exercem suas responsabilidades de governança de riscos?		
Questões de Auditoria	Informações Requeridas	O que a análise vai permitir dizer



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE RONDÔNIA
Corregedoria Geral

<p>Cultura</p> <p>O Conselho de Administração reconhece a importância da consciência de riscos e necessidade de controles como aspectos-chaves para o alcance dos resultados da organização?</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Normas e orientações que promovam a cultura de gestão de riscos estão estabelecidos * Atividades e procedimentos de supervisão do cumprimento das normas e orientações estão estabelecidos * São realizados periodicamente cursos e capacitações voltadas para conscientizar e desenvolver habilidades para lidar com riscos organizacionais * Recomendações e outras ações que reforcem a cultura de gestão de riscos são realizadas periodicamente 	<ul style="list-style-type: none"> * Se a alta administração e os responsáveis pela governança fornecem normas, orientações e supervisionam as questões afetas a cultura e a consciência de riscos. * Se as questões relacionadas a consciência de riscos integram o conteúdo de cursos e programas voltados para o desenvolvimento de gestores. * Se a alta administração e os responsáveis pela governança reforçam o comprometimento das lideranças com a cultura de gestão baseada em riscos e com os valores fundamentais da organização.
---	---	---

56. A análise, então, da existência e funcionamento das boas práticas (Questões de Auditoria) foi realizada a partir da avaliação dos itens de verificação (Informações requeridas), de maneira que a boa prática apenas fosse considerada atendida se todos os itens de verificação estivessem presentes, ou, se não apresentassem deficiências relevantes.

II.1.1 Da Liderança

Questão analisada

57. A Liderança foi o primeiro aspecto (Componente) analisado na Dimensão ambiente a partir da questão: A governança e a alta administração exercem suas responsabilidades de governança de riscos?

Objetivo

58. O objetivo específico desta questão é avaliar se os responsáveis pela governança e a alta administração assumem um compromisso forte com a gestão de riscos e se exercem supervisão para obter o comprometimento de todos com a gestão de riscos em todos os níveis da organização, promovendo-a e dando suporte, de modo que possam ter uma expectativa razoável de que, no cumprimento da missão institucional, a organização entende e é capaz de gerenciar os riscos associados à sua estratégia para atingir seus objetivos e gerar valor para as partes interessadas, tendo o cidadão e a sociedade como vetores principais.

Avaliação

59. A avaliação, considerando todas as informações levantadas nas etapas do processo, para este aspecto, concluiu que **não há governança de riscos na organização, pois não há estrutura, normas, processos, orientações, tampouco política de capacitação em riscos.**



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE RONDÔNIA
Corregedoria Geral

Justificativa

60. A conclusão se deve, especificamente aos seguintes itens avaliados:

1) O CSA não reconhece a importância da consciência de riscos e necessidades de controles como aspecto-chave para o alcance dos resultados da organização (item 1.1.1), conclusão que se baseia essencialmente nas seguintes deficiências:

a) Normas internas e orientações para promover a cultura da gestão de riscos não estão estabelecidas pelo Conselho Superior de Administração ou pela Alta Administração (Presidência) – WP01/WP02;

b) Não há processos de trabalho definidos para uma função de gerenciamento de riscos executada por instâncias internas de apoio direto ao órgão de governança, que facilite, dê suporte e monitore a implementação de práticas eficazes de gerenciamento de riscos por parte das gerências operacionais e que auxilie os donos dos riscos a definir a meta de exposição ao risco e a reportar adequadamente informações relacionadas a riscos em toda a organização – WP01/WP02;

c) Não há definição de responsabilidade pelos riscos organizacionais (propriedade sobre os riscos), tampouco há procedimento para reporte de riscos relevantes e supervisão do cumprimento das normas e orientações gerais de gestão de riscos – WP01;

d) Treinamentos e capacitações não são realizados de forma periódica, mediante uma abordagem planejada, para fomentar a consciência e o desenvolvimento de habilidades para lidar com riscos – WP01;

2) o CSA e a alta administração não dão suporte, bem como não patrocinam a implementação de estruturas de gerenciamento de riscos e controles de forma que a gestão de riscos seja integrada aos processos de gestão (item 1.1.2), conclusão que se baseia essencialmente nas seguintes deficiências:

a) instâncias internas de apoio à governança de riscos não foram instituídas pelo CSA, tais como comitê de governança, riscos e controles, e, coordenação de gestão de riscos. Não há definição de responsabilidades pela gestão de riscos, tampouco estão definidas as linhas de defesa – WP02;

b) O “Controle Interno” embora possua manual que estabeleça os riscos como base para a realização de auditorias, ainda não realiza auditorias baseadas em risco de forma estruturada e com base em informações de qualidade. Além disso, a alta administração não compreende a importância de sua atuação para reduzir os riscos organizacionais, bem como os trabalhos de análise de riscos setoriais sofrem interferências que prejudicam a independência da função de auditoria interna – WP04;



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE RONDÔNIA
Corregedoria Geral

c) A gestão de riscos não é integrada aos processos de gestão. Não há processos definidos e disciplinados de gerenciamento de riscos na implementação do planejamento estratégico e nas atividades operacionais mais relevantes – WP02.

3) O CSA e a alta administração, embora supervisionem, em determinada medida, a estratégia, não exercem suas responsabilidades de governança de riscos (item 1.1.3), conclusão que se baseia essencialmente nas seguintes deficiências:

a) os riscos não estão incorporados aos processos de governança, em especial, não estão sendo monitorados por indicadores específicos de riscos, embora alguns indicadores de desempenho estejam sendo controlados nas Reuniões de Avaliação Estratégica – WP03;

b) o CSA e a Alta Administração não tomam decisões com base nos riscos à que a organização está exposta, tampouco supervisiona a gestão dos riscos, em razão de os gestores dos processos não gerenciarem os riscos e/ou reportá-los às estruturas superiores de gestão e governança – WP03/04/05/06;

c) não há declaração de Appetite e Tolerância à riscos, o que aumenta a chance da organização de se expor a riscos não desejados e de não alcançar os objetivos organizacionais mais relevantes. Além disso, afeta diretamente a definição e o monitoramento dos objetivos de negócio e a materialização das expectativas das partes interessadas – WP03;

d) a governança não definiu o nível de maturidade a ser alcançado para gerenciamento de riscos, o que afeta diretamente a possibilidade de evolução da cultura de gestão de riscos e a implementação ou melhoria de estruturas, normas e processos essenciais à governança organizacional.

Conclusão sistematizada

61. De maneira geral, a não observância ou a deficiência nas boas práticas analisadas gera as seguintes consequências:

1) afeta a implementação de uma cultura orientada a riscos para fornecer segurança razoável ao cumprimento da missão institucional e para geração de valor para as partes interessadas;

2) impacta a concepção do planejamento estratégico, na medida em que não considerar os riscos na avaliação de contexto e na matriz SWOT, é indicador de possível falha na definição da estratégia organizacional, gerando reflexos na fase de implementação;

3) impacta a implementação do planejamento estratégico, na medida em que aspectos relevantes para tomada de decisão e definição das ações deixam de ser consideradas, aumentando a probabilidade de fracasso;



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE RONDÔNIA
Corregedoria Geral

- 4) impacta na realização dos objetivos de negócio em todos os níveis da organização, na medida em que não se exige, incentiva e supervisiona a gestão de riscos;
- 5) diminui a probabilidade de o órgão de governança e a alta administração serem notificados de modo regular e oportuno sobre as exposições da organização a riscos, sobre os riscos mais significativos e sobre como a administração está respondendo a esses riscos, de maneira a tomar decisão assertivas;
- 6) inviabiliza que o órgão de governança faça uma revisão sistemática do portfólio de riscos em contraste com o apetite a riscos para fornecer direcionamento claro sobre quais e como os riscos devem ser tratados;
- 7) compromete a evolução da governança organizacional, na medida em que a não declaração da maturidade almejada inviabiliza a gestão das ações necessárias para o atingimento da qualidade que se pretende alcançar;
- 8) afeta a eficiência, economicidade e efetividade dos processos organizacionais, em razão do não alinhamento das linhas de controle aos riscos organizacionais;

II.1.2 Das Políticas e Estratégias

Questão analisada

62. Políticas e Estratégias foi o segundo aspecto (Componente) analisado na Dimensão ambiente a partir da questão: as políticas e estratégias de riscos são definidas, comunicadas e executadas?

Objetivo

63. O objetivo específico desta questão é avaliar se a organização dispõe de políticas e estratégias de gestão de riscos definidas, comunicadas e postas em prática, de maneira que o risco seja considerado na elaboração da estratégia, dos objetivos e planos em todos os níveis críticos da entidade, e gerenciado nas operações, funções e atividades relevantes das diversas partes da organização.

Avaliação

64. A avaliação, considerando todas as informações levantadas nas etapas do processo, para este aspecto, concluiu que **não há política e estratégia de riscos, além disso, os riscos não são considerados na definição da estratégia, dos objetivos, dos planos ou operações críticas da organização.**

Justificativa

65. A conclusão se deve, especificamente aos seguintes itens avaliados:



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE RONDÔNIA
Corregedoria Geral

1) A organização não dispõe de política de gestão de riscos (item 1.2.5), conclusão que se baseia essencialmente nas seguintes deficiências:

- a) a organização não possui política de gestão de riscos. Não há diretrizes, arquitetura de competências, processos e fluxo de informações para integração da gestão de riscos na organização – WP02;
- b) não há diretrizes gerais para o processo de gerenciamento de riscos (identificação, avaliação, tratamento, comunicação e monitoramento) – WP02;
- c) não há diretrizes para monitoramento e avaliação dos resultados da gestão de riscos e aprimoramento contínuo – WP02;
- d) Não há definição de responsabilidades e competências para gerenciamento de riscos – WP02

2) O Conselho de Administração não considera os riscos para elaboração do planejamento estratégico que, embora formalmente declarado, não foi, de maneira adequada, comunicado e internalizado na organização (item 1.2.1), conclusão que se baseia essencialmente nas seguintes deficiências:

- a) Os riscos não foram considerados no planejamento estratégico. Embora baseado sobre uma matriz SWOT, as ameaças e as fraquezas não foram objeto de gestão de riscos. Isto é, não se buscou analisar, avaliar, tratar e monitorar as ameaças e fraquezas da organização, tampouco se criou projetos estratégicos ou ações estruturais para mitigação ou prevenção – WP02;
- b) A alta administração não comunicou o planejamento estratégico de maneira a internalizar o direcionamento estratégico na organização, gerando *gaps* no encadeamento estratégico e fugas de alinhamento – WP02;

3) A gestão de riscos não é integrada ao processo de planejamento estratégico, bem como aos seus desdobramentos (item 1.2.3), conclusão que se baseia essencialmente nas seguintes deficiências:

- a) Os objetivos estratégicos são definidos sem considerar os riscos associados – WP02;
- b) Os objetivos de negócio e as atividades associadas, embora, de maneira geral, estejam voltadas para a materialização dos objetivos estratégicos, não são elaborados considerando o apetite e tolerância a riscos – WP02

4) A administração define os objetivos estratégicos, mas há falhas graves na definição de metas e indicadores e na integração estratégica (item 1.2.4), conclusão que se baseia essencialmente nas seguintes deficiências:

- a) não são todas as áreas que possuem clareza quanto às suas funções para a realização dos objetivos-chave da organização. Há deficiência de integração entre os níveis estratégico e operacional – WP02;



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE RONDÔNIA
Corregedoria Geral

b) embora os objetivos estejam definidos, existem dificuldades em sua mensuração, porque as metas e indicadores em alguns casos não foram definidos e em outros não foram adequadamente estabelecidos, de maneira que não permite a identificação e avaliação de riscos – WP02;

c) a administração não comunicou para todas as áreas, de maneira clara, os objetivos de negócio e as respectivas metas e indicadores – WP02.

5) A alta administração não aloca recursos para o gerenciamento de riscos, conclusão que se baseia essencialmente nas seguintes deficiências (item 1.2.6):

a) recursos não são alocados para os processos de gestão de riscos – WP02;

b) não são considerados critérios de relevância, materialidade e risco para alocação dos recursos organizacionais – WP02.

6) A alta administração não define o apetite e a tolerância ao risco (item 1.2.2), conclusão que se baseia essencialmente nas seguintes deficiências:

a) a alta administração não define, comunica, monitora ou revisa o apetite ao risco – WP02;

Conclusão sistematizada

66. De maneira geral, a não observância ou a deficiência nas boas práticas analisadas gera as seguintes consequências:

1) compromete a concepção estratégica da organização, em razão de a gestão de riscos estratégicos ser fundamental na definição dos objetivos, na dimensão das metas e na fixação dos indicadores;

2) afeta a capacidade da organização em alcançar os objetivos, na medida em que não identificados e avaliados os riscos associados a estratégia, não são elaborados programas ou projetos estratégicos para assegurar razoável segurança de alcance dos objetivos organizacionais;

3) impacta na implementação da estratégia no passo em que não adotar medidas estratégicas de tratamento de riscos ou não gerenciar os riscos implica em não conhecer aspectos que podem afetar as operações;

4) impacta na implementação da estratégia na medida em que a falha de comunicação do planejamento estratégico gera problemas de compreensão do que deve ser perseguido, e, conseqüentemente, falhas de todas as ordens na gestão organizacional, de desenho de processo, arquitetura organizacional, alocação de recursos, priorização de demandas, etc;

5) compromete a tomada de decisões estratégicas durante o ciclo do planejamento estratégico na medida em que a falha na definição de metas e



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE RONDÔNIA
Corregedoria Geral

indicadores provoca problemas na geração de informação relevante nos processos de monitoramento e avaliação da estratégia;

6) compromete a eficiência e economicidade operacional porque o desconhecimento dos riscos não permite prevenir eventos e mitigar os impactos, bem como gera gastos excessivos para apagar incêndios e reduz a capacidade de evolução da qualidade dos processos;

II.1.3 Pessoas

Questão analisada

67. Pessoas foi o terceiro aspecto (Componente) analisado na Dimensão ambiente a partir da questão: as pessoas na organização entendem seus papéis e responsabilidades relacionados à gestão de riscos e estão preparadas para exercê-los?

Objetivo

68. O objetivo específico desta questão é avaliar se as pessoas na organização estão informadas, habilitadas e autorizadas para exercer os seus papéis e as suas responsabilidades no gerenciamento de riscos e controles; entendem esses papéis e os limites de suas responsabilidades, e como os seus cargos se encaixam na estrutura de gerenciamento de riscos e controle interno da organização.

Avaliação

69. A avaliação, considerando todas as informações levantadas nas etapas do processo, para este aspecto, concluiu que **as pessoas têm baixa compreensão sobre gerenciamento de riscos e não são capacitadas para essa função. Não há definição de papéis e responsabilidades, nem diretrizes e sistemas para dar suporte à gestão de riscos.**

Justificativa

70. A conclusão se deve, especificamente aos seguintes itens avaliados:

1) A gestão não comunica a respeito da importância da gestão de riscos, tampouco capacita as pessoas para exercer essa função, conclusão que se baseia essencialmente nas seguintes deficiências (item 1.3.1):

a) as pessoas não são capacitadas, orientadas ou sensibilizadas para cumprir suas responsabilidades em gestão de riscos – WP03/04/05;

b) os gestores das unidades, por força da ausência de diretrizes e de capacitação, não realizam de maneira formal e sistêmica a gestão de riscos, bem como não compreendem seu papel dentro da estrutura geral de gestão de riscos – WP01/02;



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE RONDÔNIA
Corregedoria Geral

2) As linhas de defesa e a estrutura de gerenciamento de riscos e controles não estão definidas (item 1.3.2), conclusão que se baseia essencialmente nas seguintes deficiências:

- c) os gestores setoriais não são orientados para gerenciamento de risco. E, os riscos setoriais não são gerenciados de maneira sistêmica, mesmo nas hipóteses em que tenham potencial de atingir outras áreas – WP02;
- d) não há na organização setor responsável por orientar e monitorar o gerenciamento de riscos, que apoie e facilite o processo por meio de metodologia e ferramentas. Da mesma maneira, não há setor que oriente e monitore o gerenciamento de riscos em todas as áreas e que faça a integração do gerenciamento de riscos e a comunicação com a alta administração – WP02;
- e) os riscos setoriais não são gerenciados de maneira sistêmica, mesmo nas hipóteses em que tenham potencial de atingir outras áreas – WP03/04/05;
- f) os gestores setoriais não sabem quais riscos e controles devem ser mantidos em níveis adequados por não possuírem sistema/ferramenta, tampouco são orientados e monitorados para riscos – WP01/02;
- g) os responsáveis pelo “Controle Interno” não possuem responsabilidades específicas relativas ao gerenciamento de riscos na organização. Embora saibam que as auditorias devam ser baseadas em risco, essa função é prejudicada por não conhecerem os riscos associados aos objetivos organizacionais – WP04.

Conclusão sistematizada

71. De maneira geral, a não observância ou a deficiência nas boas práticas analisadas gera as seguintes consequências:

- 1) compromete a cultura de gestão de riscos na medida em que a capacitação e sensibilização são a base para efetiva implementação da gestão de riscos;
- 2) afeta a eficiência e a efetividade da gestão de riscos, pois a falta de capacitação compromete a qualidade do processo, a padronização e a avaliação crítica essencial para o ciclo de aperfeiçoamento;
- 3) compromete a implementação da estratégia no passo em que a falta de capacitação impacta na qualidade da informação produzida para tomada de decisão;
- 4) afeta a eficiência e a efetividade da gestão de riscos, pois a falta de definição das competências, papéis e responsabilidades, além de gerar retrabalho, não permite que informações relevantes cheguem tempestivamente ao destinatário certo e da maneira adequada;



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE RONDÔNIA
Corregedoria Geral

Avaliação Geral e Conclusão Final – Dimensão Ambiente

72. Considerando que foram identificadas 32 deficiências relevantes, a avaliação geral é de que, atualmente, não existe ambiente de gestão de riscos no Tribunal de Contas de Rondônia.

73. O número de deficiências relevantes identificados na análise revela que não há, ainda, ambiente de gerenciamento de riscos e controles internos na organização. Em que pese haver planejamento estratégico e esforço de algumas unidades em gerenciar os riscos operacionais, não há ainda diretrizes, estrutura, normas e processos que permitam a realização integral da gestão de riscos em todos os níveis organizacionais, de maneira que o sistema de riscos e controles aumentem a capacidade de sucesso e reduzam os riscos de não alcance da missão organizacional.

II.2 Análise da dimensão processo

74. Na dimensão processo, a questão-base se resume em: qual é o grau de maturidade do Tribunal de Contas em relação ao processo de gestão de riscos?

75. O objetivo é avaliar o processo de gestão de riscos adotado pelo Tribunal, procurando verificar em que medida a organização dispõe de um modelo de processo formal, com padrões e critérios definidos para a identificação, a análise e a avaliação de riscos; para a seleção e a implementação de respostas aos riscos avaliados; para o monitoramento de riscos e controles; e para a comunicação sobre riscos com partes interessadas, internas e externas.

76. Para alcance do objetivo proposto para avaliação da dimensão processo, 3 (três) aspectos (liderança; políticas e estratégias; e, pessoas) foram analisados: 1) As atividades de identificação e análise de riscos são aplicadas de forma consistente a todas operações, funções e atividades relevantes da organização (unidades, departamentos, divisões, processos e atividades que são críticos para a realização dos objetivos-chaves da organização)? 2) As atividades de avaliação e resposta a riscos são aplicadas de forma consistente aos riscos identificados e analisados como significativos? 3) As atividades de monitoramento e comunicação estão estabelecidas e são aplicadas de forma consistente na organização?

77. Cada um dos aspectos foi decomposto em questões de auditoria (boas práticas), a partir de itens de controle (informações requeridas), para obtenção de informações detalhadas que, de maneira conjunta, constroem o panorama geral de resposta ao componente, nos moldes da estrutura adotada para avaliação da dimensão ambiente.

78. A análise, então, da existência e funcionamento das boas práticas (Questões de Auditoria) foi realizada a partir da avaliação dos itens de verificação (Informações requeridas), de maneira que a boa prática apenas fosse considerada atendida se todos os



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE RONDÔNIA
Corregedoria Geral

itens de verificação estivessem presentes, ou, se não apresentassem deficiências relevantes.

II.2.1 Da Identificação e análise de riscos

Questão analisada

79. A Identificação e análise de riscos foi o primeiro aspecto (Componente) analisado na Dimensão processo a partir da questão: as atividades de identificação e análise de riscos são aplicadas de forma consistente a todas operações, funções e atividades relevantes da organização (unidades, departamentos, divisões, processos e atividades que são críticos para a realização dos objetivos-chave da organização)?

Objetivo

80. O objetivo específico desta questão é avaliar se a identificação e análise de riscos é realizada de forma consistente em relação a todas operações, funções e atividades relevantes para a realização dos objetivos-chave da organização, de modo a priorizar os riscos significativos identificados para as atividades subsequentes de avaliação e resposta a riscos.

Avaliação

81. A avaliação, considerando todas as informações levantadas nas etapas do processo, para este aspecto, concluiu que **a identificação e análise de riscos não é realizada de maneira formal, estruturada e sistematizada. Além disso, o contexto (fatores internos, externos e stakeholders) não é considerado, comprometendo todas as atividades do processo de gerenciamento de riscos.**

Justificativa

82. A conclusão se deve, especificamente aos seguintes itens avaliados:

1) A identificação de riscos não é precedida de etapa de estabelecimento de contexto.

a) O processo de identificação de riscos, quando realizado, é feito sem estabelecimento do contexto organizacional sobre os fatores internos e externos que podem impactar o alcance dos objetivos organizacionais – WP01/02;

b) A gestão de riscos dos projetos, ações e atividades não é realizada a partir da compreensão do contexto organizacional e dos objetivos-chave relacionados – WP01/02;

c) As partes interessadas não são identificadas e suas necessidades não são consideradas (registradas, analisadas e tratadas em tempo e modo adequado) em todo processo – WP01/02/03/04/05;

d) os *stakeholders* identificados não são sistematicamente gerenciados – WP01;



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE RONDÔNIA
Corregedoria Geral

2) Na etapa de definição de contexto, as informações sobre os fatores internos e externos relevantes para análise não são documentadas.

- a) os fatores internos e externos não são documentados (descrição dos objetivos-chave, fatores críticos de êxito, Matriz SWOT) – WP05/06/07;
- b) a análise dos *stakeholders* não é documentada e não segue critérios de análise (interesse/poder de influência);

3) Na etapa de identificação e análise de riscos não são realizadas sobre critérios e técnicas padronizados.

- a) não existem critérios para avaliação e priorização de riscos (probabilidade/impacto/definição de tolerância e apetite ao risco) – WP 05/06/07;
- b) os riscos de fraude não são considerados nos processos de gerenciamento de riscos realizados pelas unidades operacionais – WP 05/06/07;
- c) os gestores não dispõem de pessoas com conhecimento adequado e ferramentas apropriadas para identificação e análise de riscos – WP01;
- d) os riscos identificados e analisados não são registrados – WP05/06/07;
- e) a identificação e análise de riscos não abrange: o objetivo, escopo, *stakeholders*, os riscos inerentes, as atividades de controle implementadas e os riscos residuais – WP05/06/07.

Conclusão sistematizada

83. De maneira geral, a não observância ou a deficiência nas boas práticas analisadas gera as seguintes consequências:

- 1) compromete a identificação dos riscos, na medida em que o contexto organizacional e da unidade avaliada é essencial para a visualização das ameaças e oportunidades, sem a qual, inúmeros eventos de risco podem não ser identificados ou não ser adequadamente identificados;
- 2) impacta na efetividade dos projetos ou ações estratégicas, pois sem a compreensão do contexto, além de não identificar ou não identificar adequadamente os riscos, é provável que riscos-chave dos projetos não sejam gerenciados, afetando o alcance dos resultados pretendidos;
- 3) gera fracassos organizacionais, na medida em que, não identificar e gerenciar os *stakeholders*, seus interesses e capacidade de influência nos processos, leva a organização para direções não desejadas ou de menor significância, frustrando ações prioritárias e resultados relevantes;
- 4) compromete a comunicação dos riscos, ao passo em que a falta de padronização dos critérios leva a classificações erradas e a problemas de



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE RONDÔNIA
Corregedoria Geral

comunicação, tanto informações que são encaminhadas de forma desnecessária, quanto informações que deixam de ser levadas às instâncias devidas;

5) afeta a continuidade e segurança dos negócios, na medida em que a falta de registro sistemático de riscos pode gerar a descontinuidade de ações relevantes ou afetar o planejamento das operações ao longo do tempo com a alternância das lideranças;

II.2.2 Da Avaliação e resposta a riscos

Questão analisada

84. A avaliação e resposta a riscos foi o segundo aspecto (Componente) analisado na Dimensão processo a partir da questão: as atividades de avaliação e resposta a riscos são aplicadas de forma consistente aos riscos identificados?

Objetivo

85. O objetivo específico desta questão é avaliar se a avaliação de riscos e a seleção de respostas aos riscos identificados e analisados como significativos é realizada de forma consistente, para assegurar que sejam tomadas decisões conscientes, razoáveis e efetivas para o tratamento dos riscos identificados como significativos, e para reforçar a responsabilidade das pessoas designadas para implementar e reportar as ações de tratamento.

Avaliação

86. A avaliação, considerando todas as informações levantadas nas etapas do processo, para este aspecto, concluiu que **a avaliação dos riscos e a definição das respostas não são realizadas de maneira consistente, em razão de inúmeros aspectos, em especial, por falta de informações de qualidade e diretrizes e critérios de análise. As decisões, portanto, não asseguram razoável segurança sobre os riscos e sobre a efetividade dos controles.**

Justificativa

87. A conclusão se deve, especificamente aos seguintes itens avaliados:

1) não há critérios estabelecidos para priorização de riscos de forma a orientar decisões seguras.

a) não existe segunda linha de defesa e não são definidos critérios e orientação para tomada de decisões sobre riscos – WP01/02;

b) não existem critérios para classificação dos riscos de maneira que permita identificar quais devem ser priorizados, o tipo de tratamento a ser dado, ou, a necessidade de aprimoramento, manutenção ou modificação dos controles implementados – WP 02;



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE RONDÔNIA
Corregedoria Geral

2) A resposta aos riscos não considera custo-benefício de todas as opções de tratamento.

3) Os responsáveis pelo tratamento de riscos não são envolvidos no processo de avaliação e seleção de controles.

a) os gestores, em geral, de maneira informal, não analisam o custo-benefício dos controles, mas, mesmo nas hipóteses em que realizam, não envolvem na decisão os responsáveis diretos pelo tratamento dos riscos – WP01/02;

b) os responsáveis pela implementação dos controles não são envolvidos na decisão de escolha dos controles, tampouco são formalmente comunicados – WP02;

4) Os riscos críticos da organização não estão identificados e não possuem planos de contingência

a) os riscos críticos da maioria das áreas, funções e atividades relevantes não são identificados e gerenciados, bem como não possuem planos de contingência – WP02;

5) A avaliação e seleção de respostas aos riscos não são documentados

a) a avaliação e seleção de respostas não é documentado – WP 05/06/07;

b) não são elaborados os planos de tratamento dos riscos, não são registrados os motivos da implementação dos controles, bem como as atividades de controle instituídas e seus indicadores e critérios de análise – WP 05/06/07;

c) não são definidos os planos de monitoramento das atividades de controle e os responsáveis pela implementação e aprovação dos controles – WP 05/06/07.

Conclusão sistematizada

88. De maneira geral, a não observância ou a deficiência nas boas práticas analisadas gera as seguintes consequências:

1) compromete o alcance dos objetivos organizacionais, na medida em que a ausência de critérios adequados de priorização de riscos enseja o direcionamento de recursos para riscos de menor relevância organizacional e deixando sem tratamento riscos relevantes;

2) afeta a eficiência e a economicidade das operações da organização, pois a ausência de critérios de priorização e a falta de análise de custo-benefício levam a organização a adotar medidas desnecessárias de tratamento para riscos de menor relevância ou de baixo custo-benefício;

3) impacta na efetividade das ações de controle, pois não envolver os responsáveis pelo tratamento dos riscos na fase de avaliação e seleção redundam em controles não ajustados ou alinhados à finalidade de sua concepção ou mesmo à própria descontinuidade da ação de controle;

4) compromete a materialização da estratégia organizacional e a continuidade



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE RONDÔNIA
Corregedoria Geral

do negócio, pois a não identificação dos riscos críticos e a falta de planos de contingência expõem à organização à eventos que podem gerar grandes prejuízos organizacionais, inclusive a descontinuidade do próprio negócio;

5) afeta a comunicação de informações relevantes para a tomada de decisões estratégicas, na medida em que a avaliação e seleção de respostas a riscos não são registrados.

II.2.3 Do Monitoramento e comunicação dos riscos

Questão analisada

89. O monitoramento e comunicação dos riscos foi o terceiro aspecto (Componente) analisado na Dimensão processo a partir da questão: as atividades de monitoramento e comunicação estão estabelecidas e são aplicadas de forma consistente na organização?

Objetivo

90. O objetivo específico desta questão é avaliar se as atividades de monitoramento e comunicação estão estabelecidas e são aplicadas de forma consistente, para garantir que a gestão de riscos e os controles sejam eficazes e eficientes no desempenho e na operação.

Avaliação

91. A avaliação, considerando todas as informações levantadas nas etapas do processo, para este aspecto, concluiu que **as diretrizes e os processos de monitoramento e comunicação não estão estabelecidos. Além disso, a organização não dispõe de sistemas e ferramentas, nem de estrutura de papéis e responsabilidades para controlar, avaliar e comunicar a evolução dos riscos e seus impactos nos objetivos organizacionais.**

Justificativa

92. A conclusão se deve, especificamente aos seguintes itens avaliados:

1) não estão estabelecidas as diretrizes e os protocolos de informação e comunicação do gerenciamento de riscos.

a) não existem diretrizes e protocolos para comunicação dos riscos – WP01/02;

b) os *stakeholders* não são comunicados das etapas do gerenciamento de riscos – WP02;

c) os gestores não comunicam, tampouco compartilham informações sobre riscos organizacionais – WP01.

2) não há registros de riscos ou sistema de informação que dê suporte ao gerenciamento de riscos

a) Não há sistema de informação que dê suporte a comunicação dos riscos entre



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE RONDÔNIA
Corregedoria Geral

os responsáveis pela gestão dos riscos nem para comunicação com os *stakeholders* – WP01/02;

b) Os gestores, quando de alguma maneira gerenciam os riscos, não documentam a execução e o monitoramento – WP01/02.

3) Os gestores não monitoram os riscos e os controles-chave

4) As funções de supervisão e coordenação da gestão de riscos não estão estabelecidas

a) a função de supervisão e coordenação do processo de gestão de riscos não está declarada, definida e, tampouco, é executada – WP02;

b) a falta de compartilhamento de informações prejudica a capacidade de compreensão sistêmica da organização e dificulta a gestão de riscos – WP01;

c) não existem indicadores-chave de risco (RKI) e os resultados e objetivos relacionados aos riscos e aos controles não são monitorados – WP03/04/05/06;

d) os gestores não realizam autoavaliações periódicas para verificação do processo de gerenciamento de riscos – WP01/02;

5) A função de auditoria interna não auxilia a organização na realização dos seus objetivos estratégicos

a) a auditoria interna não define seu escopo de atuação a partir do sistema de riscos e controles da organização – WP04;

b) a auditoria interna não avalia a eficácia, eficiência e efetividade da gestão de riscos e dos controles – WP04.

Conclusão sistematizada

93. De maneira geral, a não observância ou a deficiência nas boas práticas analisadas gera as seguintes consequências:

1) compromete a tomada de decisão, pois a ausência de sistemas, diretrizes e protocolos para comunicação aumenta as chances de informações relevantes sobre riscos não serem destinadas às instâncias necessárias, na forma e no tempo adequado;

2) afeta a eficiência e a efetividade da gestão de riscos, na medida em que a falta de monitoramento não permite avaliar os resultados dos controles implantados e a necessidade de sua manutenção ou aperfeiçoamento;

3) impacta a qualidade da gestão de riscos, pois a ausência de instância de supervisão implica em maior probabilidade de não observância dos critérios exigidos e em despadronização do processo;



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE RONDÔNIA
Corregedoria Geral

4) compromete o alcance da estratégia e dos objetivos organizacionais, na medida em que as auditorias internas não se baseiam no sistema de riscos e controles da organização.

Avaliação Geral e Conclusão Final – Dimensão Processo

94. Considerando que foram identificadas 30 deficiências relevantes, a avaliação geral é de que, atualmente, não há processo de gestão de riscos no Tribunal de Contas de Rondônia.

95. O número de deficiências relevantes identificadas na análise revela que o processo de gerenciamento de riscos – em que pese o esforço de algumas unidades –, não ocorre na organização, em especial, por força dos seguintes fatores: a) a identificação e análise de riscos não é realizada de maneira formal, estruturada e sistematizada; b) o contexto (fatores internos, externos e *stakeholders*) não é considerado, comprometendo todas as atividades do processo de gerenciamento de riscos; c) a avaliação dos riscos e a definição das respostas não são realizadas de maneira consistente, em razão de inúmeros aspectos, em especial, por falta de informações de qualidade e diretrizes e critérios de análise, aumentando as chances de imprecisão e erro nos processos de tomada de decisão; d) as diretrizes e os processos de monitoramento e comunicação não estão estabelecidos; e, por fim, e) a organização não dispõe de sistemas e ferramentas, nem de estrutura de competência com arquitetura clara de papéis e responsabilidades para controlar, avaliar e comunicar a evolução dos riscos e seus impactos nos objetivos organizacionais.

III. CONSIDERAÇÕES FINAIS

96. A gestão de riscos é um longo e tortuoso caminho que deve ser trilhado para o fortalecimento da governança e para a sustentabilidade da gestão organizacional. E para isso, o primeiro passo foi dado para analisar o nível de maturidade organizacional em gestão de riscos, com a finalidade de identificar a existência e o funcionamento de boas práticas essenciais à gestão de riscos, passo ainda não realizado por grande parte das organizações, o que coloca o TCERO na vanguarda deste processo.

97. De maneira geral, inúmeras deficiências foram identificadas em todos os componentes avaliados, que demonstram a baixa maturidade organizacional nas dimensões analisadas – ambiente e processo. O resultado, acima de tudo, revela que a organização necessita de um profundo processo de aprimoramento do sistema de governança e gestão, que abrange aspectos que vão além da gestão de riscos e controles – o que é perfeitamente comum para uma primeira avaliação.

98. Dentre os principais aspectos estruturantes estão a necessidade de: a) engajamento e participação ativa do Conselho nos processos de tomada de decisões sensíveis; b) aprovar a Política e o Manual de Gestão de Riscos do Tribunal de Contas; c) realizar plano de capacitação e de treinamento em gestão de riscos; d) desenvolver ou adquirir sistema de gerenciamento de riscos; e) estruturar as linhas de defesa, fortalecendo



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE RONDÔNIA
Corregedoria Geral

as instâncias de supervisão, controle e auditoria para atuarem com base em risco; f) gerir os riscos inerentes aos objetivos estratégicos e os riscos e oportunidades identificados na matriz SWOT; g) mapear o fluxo do processo de gestão de riscos, estabelecendo o fluxo da comunicação e informação dos riscos; h) aprovar matriz RACI com identificação clara de responsabilidades no processo de gestão de riscos; h) aprovar o nível de risco tolerado pela organização e o desempenho estratégico admitido.

99. As medidas têm como finalidade iniciar o processo de internalização da gestão de riscos no ambiente organizacional e de criar a cultura gerencial voltada para resultados. É importante ressaltar que as ações propostas apenas geram resultados à longo prazo. Trata-se de semear uma nova mentalidade organizacional, estruturada sobre os pilares da eficiência, economicidade, eficácia e efetividade, voltada para gerar resultados verdadeiramente alinhados à missão organizacional e às expectativas reais da Sociedade.

100. Em síntese, a implantação da gestão de riscos e controles no Tribunal de Contas é passo fundamental para a boa gestão e governança da organização, em razão do aperfeiçoamento promovido no processo de tomada de decisão, que passa a ser conduzido pela responsabilidade por resultados comprometidos com a Sociedade.

101. Por fim, é de se ressaltar a importância do patrocínio da Presidência, que tem se engajado na missão de tornar o TCERO referência para a Administração Pública. Esforços, desde o início do projeto, não foram medidos para que a avaliação se realizasse, demonstrando o mais alto comprometimento com a instituição, em especial, porque se permitir avaliar com isenção na busca de deficiências é ato de coragem que exige os mais elevados níveis éticos.

102. Assim, não se tem dúvida que o primeiro – e talvez o mais difícil passo – foi dado, sinal claro de comprometimento da Alta Administração com a excelência organizacional para tornar o TCERO órgão de vanguarda.

IV. ENCAMINHAMENTO

103. Diante disso, propõe-se, ao Conselheiro Corregedor, dar ciência ao Conselho Superior de Administração sobre os resultados desta avaliação para que, dentre outras medidas:

- 1) aprove, como primeiro passo, a Política e o Manual de Gestão de Riscos do Tribunal de Contas do Estado de Rondônia;
- 2) solicite à CAAD e à Corregedoria que elabore a metodologia de gestão de riscos e a realização de um teste-piloto, a partir das diretrizes gerais definidas na Política e no Manual de Gestão de Riscos;
- 3) determine à SETIC que busque, ouvindo a Corregedoria, solução tecnológica para dar suporte a gestão de riscos na organização;



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE RONDÔNIA
Corregedoria Geral

- 4) determine à ESCON que elabore, ouvindo a Corregedoria, a programação interna de capacitação e treinamento em gestão de riscos; e,
- 5) determine à SEPLAN que adote a gestão de riscos na elaboração do próximo ciclo do Planejamento Estratégico;

Elaborado por:

(assinado eletronicamente)
Felipe Mottin Pereira de Paula
Auditor de Controle Externo
Assessor da Corregedoria

Revisado por:

(assinado eletronicamente)
Igor Tadeu Ribeiro de Carvalho
Auditor de Controle Externo
Assessor da Corregedoria

Aprovado por:

(assinado eletronicamente)
Conselheiro Paulo Curi Neto
Corregedor