



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE RONDÔNIA
Secretaria de Processamento e Julgamento
CSA

PROCESSO N.: 2.873/18– TCE-RO.
SUBCATEGORIA: Processo Administrativo
ASSUNTO: Correição – Gestão de Riscos.
JURISDICIONADO: Tribunal de Contas do Estado de Rondônia
INTERESSADO: Conselho Superior de Administração
RESPONSÁVEIS: Conselheiro Presidente Edilson de Souza Silva
ADVOGADOS: Sem Advogados
RELATOR: PAULO CURI NETO
SESSÃO: Nº 49 de 10 DE JUNHO DE 2019.

EMENTA: Corregedoria. Correição. Avaliação de Gestão de Riscos. Aprimoramento da Governança organizacional.

ACÓRDÃO

Vistos, relatados e discutidos estes autos, que tratam de Correição – Gestão de Riscos, como tudo dos autos consta.

ACORDAM os Senhores Conselheiros do Tribunal de Contas do Estado de Rondônia, em consonância com o Voto do Relator, Conselheiro PAULO CURI NETO, por unanimidade de votos, em:

I – Aprovar a Política e o Manual de Gestão de Riscos do Tribunal de Contas do Estado de Rondônia;

II – Solicitar à CAAD e à Corregedoria que elaborem 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;

III - Determinar à SETIC que busque, ouvindo a Corregedoria, solução tecnológica para dar suporte a gestão de riscos na organização;

IV – Determinar à ESCON que elabore, ouvindo a Corregedoria, a programação interna de capacitação e treinamento em gestão de riscos;

V – Determinar à SEPLAN que adote a gestão de riscos na elaboração do próximo ciclo do Planejamento Estratégico;



Proc.: 02873/18

Fls.: _____

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE RONDÔNIA
Secretaria de Processamento e Julgamento
CSA

Participaram do julgamento os Conselheiros JOSÉ EULER POTYGUARA PEREIRA DE MELLO, VALDIVINO CRISPIM DE SOUZA, FRANCISCO CARVALHO DA SILVA, PAULO CURI NETO (Relator), WILBER CARLOS DOS SANTOS COIMBRA, BENEDITO ANTÔNIO ALVES; o Presidente, Conselheiro EDILSON DE SOUSA SILVA; a Procuradora-Geral do Ministério Público de Contas YVONETE FONTINELE DE MELO.

Porto Velho, 10 de junho de 2019.

(assinado eletronicamente)
PAULO CURI NETO
Conselheiro Relator

(assinado eletronicamente)
EDILSON DE SOUSA SILVA
Conselheiro Presidente



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE RONDÔNIA
Secretaria de Processamento e Julgamento
CSA

PROCESSO: 2.873/18– TCE-RO.
SUBCATEGORIA: Processo Administrativo
ASSUNTO: Correição – Gestão de Riscos.
JURISDICIONADO: Tribunal de Contas do Estado de Rondônia
INTERESSADO: Conselho Superior de Administração
RESPONSÁVEIS: Conselheiro Presidente Edilson de Souza Silva
ADVOGADOS: Sem Advogados
RELATOR: PAULO CURI NETO
GRUPO: I
SESSÃO: Nº 48 de 27 DE MAIO DE 2018.

1. Cuida-se de avaliação da maturidade do gerenciamento de riscos do Tribunal de Contas de Rondônia, realizada pela Corregedoria com vistas a avaliar a existência e funcionamento de boas práticas de governança e gestão de riscos e controles na organização.

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.

3. Reproduzo, por oportuno, o sumário executivo do relatório elaborado pela equipe técnica da Corregedoria:

QUESTÕES

- Em síntese a avaliação abrangeu 2 (dois) grandes pontos de auditoria, desdobrados em questões com abrangência temática específica:
 - 1: Qual é o grau de maturidade do TCERO quanto ao ambiente de gestão de riscos?
 - A governança e a alta administração exercem suas responsabilidades de governança de riscos?
 - As políticas e estratégias de risco são definidas, comunicadas e executadas?
 - As pessoas na organização entendem seus papéis e responsabilidades relacionados à gestão de riscos e estão preparadas para exercê-los?
 - 2: Qual é o grau de maturidade do TCERO quanto ao processo de gestão de riscos?
 - As atividades de identificação e análise de riscos são aplicadas de forma consistente a todas operações, funções e atividades relevantes da organização?



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE RONDÔNIA
Secretaria de Processamento e Julgamento
CSA

- As atividades de avaliação e resposta a riscos são aplicadas de forma consistente aos riscos identificados e analisados como significativos?
- As atividades de monitoramento e comunicação estão estabelecidas e são aplicadas de forma consistente na organização?

AVALIAÇÕES

- não há governança de riscos na organização, pois não há estrutura, normas, processos, orientações, tampouco política de capacitação em riscos.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.

ENCAMINHAMENTOS

- aprovar a Política e o Manual de Gestão de Riscos do Tribunal de Contas do Estado de Rondônia;
- determine 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;
- determine à SETIC que busque, junto com a Corregedoria, solução tecnológica para dar suporte a gestão de riscos na organização;
- determine à ESCON que elabore, junto com a Corregedoria, a programação interna de capacitação e treinamento em gestão de riscos; e,
determine à SEPLAN que adote a gestão de riscos na elaboração do próximo ciclo do Planejamento Estratégico;

4. É o breve relatório.

VOTO

CONSELHEIRO PAULO CURI NETO



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE RONDÔNIA
Secretaria de Processamento e Julgamento
CSA

É importante ressaltar, de início, que o trabalho de avaliação foi realizado com base nos critérios previstos no Roteiro de Auditoria de Gestão de Riscos, desenvolvido pelo Tribunal de Contas da União a partir dos 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.

Da mesma maneira todas as etapas, procedimentos, papéis de trabalho e, inclusive, a avaliação foram desenvolvidos a partir dos critérios recomendados pelos principais referenciais internacionais. Ressalte-se, aliás, que todas as etapas foram executadas de acordo com o planejamento apresentado com base nos papéis de trabalho previamente aprovados.

Além disso, todas as análises foram desenvolvidas por equipe capacitada que realizou todas as atividades e avaliações com independência técnica e apoio da Alta Administração que patrocinou todas as ações, disponibilizando recursos e engajando as lideranças no processo – fator, inclusive, que merece destaque, por ser fundamental no processo de implantação da cultura de riscos.

Feitas essas considerações preliminares, passa-se ao mérito das avaliações técnicas.

Inúmeras foram as deficiências apontadas pela equipe técnica, que concluiu, em razão disso, em síntese, que:

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.

[...]

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.



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE RONDÔNIA
Secretaria de Processamento e Julgamento
CSA

As conclusões gerais aqui destacadas (o detalhamento pode ser melhor analisado no relatório técnico) estão em harmonia com a realidade da organização e apenas transparece, de maneira formal e sistematizada, as dificuldades enfrentadas nos processos de tomada de decisão – o que é perfeitamente comum para uma primeira avaliação.

É de se ressaltar, inclusive, que era um tanto quanto natural que a avaliação revelasse as deficiências apresentadas, na medida em que é a primeira vez que se traz a gestão de riscos ao centro das discussões do Tribunal – o que, por si, já é sinal de avanço no aprimoramento da governança organizacional e digno de aplauso.

Registre-se, aliás, que se trata de tema ainda pouco explorado, em especial, no âmbito da Administração Pública, revelando mais uma vez que o TCERO está no caminho de ser referência, não apenas em Rondônia, mas em todo o Brasil. 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.

Nada obstante, 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, que precisa, acima de tudo, da participação de toda a organização.

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 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.

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.

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



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE RONDÔNIA
Secretaria de Processamento e Julgamento
CSA

de tomada de decisão, que passa a ser conduzido pela responsabilidade por resultados comprometidos com a Sociedade.

Por fim, é de se ressaltar, mais uma vez, 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.

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.

Em razão disso, propõe-se ao Conselho Superior de Administração que:

I – aprove a Política e o Manual de Gestão de Riscos do Tribunal de Contas do Estado de Rondônia;

II – solicite à CAAD e à Corregedoria que elaborem 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;

III - determine à SETIC que busque, ouvindo a Corregedoria, solução tecnológica para dar suporte a gestão de riscos na organização;

IV – determine à ESCON que elabore, ouvindo a Corregedoria, a programação interna de capacitação e treinamento em gestão de riscos;

V – determine à SEPLAN que adote a gestão de riscos na elaboração do próximo ciclo do Planejamento Estratégico;



Proc.: 02873/18

Fls.: _____

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE RONDÔNIA
Secretaria de Processamento e Julgamento
CSA

Acórdão ACSA-TC 00011/19 referente ao processo 02873/18
Av. Presidente Dutra nº 4229, Bairro: Pedrinhas Porto Velho - Rondônia CEP: 76801-326
www.tce.ro.gov.br

8 de 8

Em 10 de Junho de 2019



EDILSON DE SOUSA SILVA
PRESIDENTE



PAULO CURI NETO
RELATOR