

Modalidade:	Projeto Piloto
Objeto:	Projeto Piloto de Implementação do Sistema de Gestão de Riscos
Objetivo:	Testar a metodologia desenvolvida para gestão de riscos, com base no manual e na política de riscos aprovados
Vinculação Estratégica da Corregedoria:	OE1 - Induzir o aprimoramento da governança e da gestão do Tribunal de Contas
Origem:	Ação Correcional Extraordinária – Determinação do CSA no Processo 2.873/18-PCe
Equipe:	Felipe Mottin Pereira de Paula (Gerente) Igor Tadeu Ribeiro de Carvalho (Membro) Ivaldo Ferreira Viana (Membro) Marcos Rogério Chiva (Membro)
Período abrangido:	Junho a Setembro de 2019
Unidade avaliada:	Tribunal de Contas de Rondônia
Interessado:	Edilson de Souza Silva
Cronograma:	Planejamento – 10/06 a 30/06 Execução – 01/07 a 30/09 Relatório – 01/10 a 15/10

Aprovação

Autorizo a instauração da correição proposta, delegando poderes à equipe responsável para executar as ações previstas e utilizar dos sistemas e recursos organizacionais necessários, bem como competência para requerer ou solicitar quaisquer informações.

Porto Velho, 28/06/2019.

Publique-se no DOETCERO.

Conselheiro Corregedor Paulo Curi Neto

PLANEJAMENTO DO PROJETO PILOTO DE GESTÃO DE RISCOS

APRESENTAÇÃO

O Piloto de Gestão de Riscos tem como finalidade testar a estrutura e o processo de gestão de riscos previstos na Política e no Manual de Gestão de Riscos do Tribunal de Contas.

Esta ação está alinhada ao alcance do **Objetivo 1** do Plano de Metas da Corregedoria: **Induzir o aprimoramento da governança e da gestão no Tribunal de Contas (Portaria n. 3/2018/CG)**¹.

CONTEXTO

Desde 2016 a Corregedoria vem desenvolvendo trabalhos de avaliação na estrutura e funcionamento do Tribunal de Contas, com o objetivo de induzir a implementação de boas práticas de governança e gestão organizacional que agreguem valor e impactem no alcance da missão e dos objetivos estratégicos – a exemplo da Correição realizada no âmbito da Secretaria Geral de Controle Externo, no qual se identificou inúmeros riscos a estruturas e processos essenciais de gestão, que estão, neste ano, sendo implementados.

Essa linha de atuação se deve a nova percepção que se construiu sobre a função que deve ser desempenhada pela Corregedoria de avaliação e controle dos aspectos de maior risco e relevância aos objetivos institucionais. A partir dessa perspectiva, e, alinhada a diretriz do Plano Estratégico 2016/2020, de desenvolver a governança organizacional, a Corregedoria concentrou parte significativa de seus recursos no desenvolvimento de trabalhos voltados ao aperfeiçoamento da gestão de riscos.

O primeiro passo dado pela Corregedoria foi a correição de maturidade organizacional em gestão de riscos no Tribunal (Processo 2.873/18-PCe), que teve como finalidade avaliar, de forma geral, o grau de maturidade do gerenciamento integrado de riscos na organização sob duas perspectivas: ambiente e processo de gestão de riscos. Ao final, o relatório técnico considerou:

[...] 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.

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

¹ Este objetivo da Corregedoria está alinhado ao Objetivo Estratégico 7 – Desenvolver a governança organizacional, previsto no Planejamento Estratégico Institucional 2016/2020.

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.

[...] IV. ENCAMINHAMENTO

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;
- 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;

Em atenção às conclusões da avaliação da maturidade realizada pela Corregedoria, o Conselho Superior de Administração aprovou a Política de Gestão de Riscos e o Presidente, com base na minuta apresentada pela Corregedoria, assinou o Manual de Gestão de Riscos do Tribunal de Contas de Rondônia.

Além disso, também por força da determinação do Conselho, a Corregedoria, inicia agora, o Projeto Piloto de Gestão de Riscos.

OBJETIVO GERAL

O Projeto Piloto de Gestão de Riscos tem o objetivo de testar os instrumentos do processo de gestão de riscos. O trabalho consiste em rodar todas as etapas da gestão de riscos para verificar pontos de aperfeiçoamento do processo e dos instrumentos de suporte desenvolvidos.

Ao final, o reporte deverá indicar os pontos de ajuste com eventuais encaminhamentos de alteração das normas, além das análises de cada etapa do processo de gestão de riscos, acompanhada das ferramentas de suporte: planilha de identificação de riscos; matriz de riscos e plano de implementação de respostas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

A realização do piloto testará todas as etapas do processo de gestão de riscos, o que abrange verificar a adequação das ferramentas de registro (planilha de identificação de riscos, matriz de riscos e plano de implementação de respostas) e dos instrumentos que servirão de suporte para execução de todas as etapas de contextualização, identificação, análise, avaliação e respostas aos riscos.

Além disso, o Projeto buscará introduzir novas reflexões sobre o tema aos gestores dos processos da organização para iniciar a internalização da gestão de riscos na cultura do Tribunal – essencial para que as boas práticas passem a ser observadas e implementadas pela Alta Administração ao longo do tempo.

Por fim, o Projeto também busca, como consequência do teste, induzir, por meio de recomendações, melhorias relevantes para aprimoramento da gestão de riscos no Tribunal a serem implementadas, formalmente, a partir de 2020, por meio de Planos de Ação com foco em gerenciamento de riscos voltado para resultados.

META

A meta da Corregedoria, com o Projeto Piloto, é realizar, até dezembro de 2019, a implementação do plano de tratamento de riscos de, pelo menos, 1 (processo) vinculado ao Objetivo Estratégico 1 - Assegurar a efetividade das decisões do Tribunal de Contas.

A efetividade do projeto será avaliada por meio de indicador de percepção dos atores-chave. O objetivo do indicador é aferir se a execução da metodologia de gerenciamento de riscos gerou percepção de valor agregado à gestão. O índice de efetividade almejado com o Projeto é de 80% (oitenta por cento). É dizer, 80% (oitenta por cento) dos participantes devem perceber que as ferramentas de gestão de riscos utilizadas no processo geram valor para o alcance dos objetivos da organização.

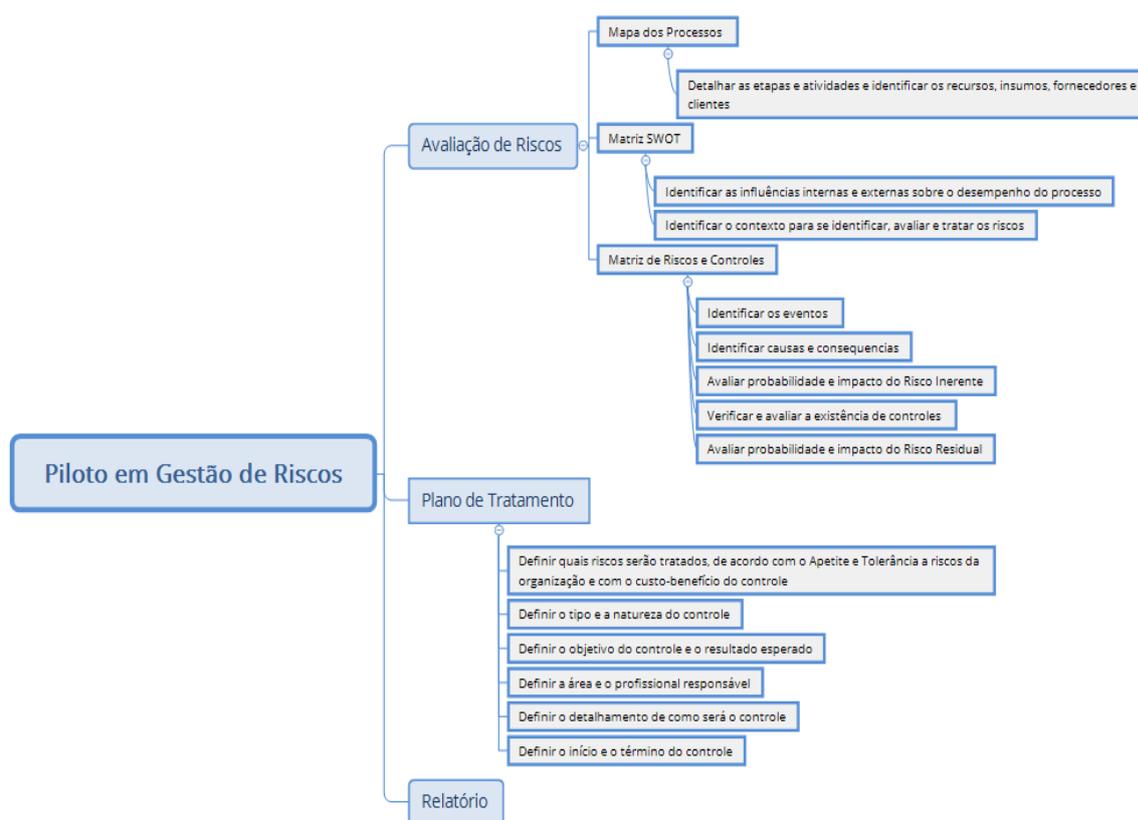
INDICADOR

O indicador de satisfação será obtido com base em questionário (a ser elaborado), que avaliará, por meio de questões fechadas, a percepção do participante quanto ao valor entregue pelo Projeto.

O indicador, em razão disso, será calculado com base na razão entre a quantidade total de participantes e quantidade de participantes satisfeitos.

ESCOPO

O escopo principal do Projeto é a elaboração das ações de controle para mitigação dos principais riscos previstos no plano de tratamento, o que envolve as seguintes entregas predecessoras: seleção dos processos; mapa ou descrição de escopo do processo selecionado; matriz SWOT; matriz de riscos e controles; e plano de tratamento de riscos.



PREMISSAS

A Alta Administração patrocinará o Projeto Piloto, garantindo todos os recursos necessários, dentre os quais: autorizar e disponibilizar recursos para a capacitação da equipe em curso de autoavaliação de controles; mobilizar e liderar as pessoas necessárias para a realização das etapas; exigir o engajamento das pessoas envolvidas; e, promover ampla divulgação das ações para fortalecer a cultura da gestão de riscos.

Os gestores e lideranças envolvidas no Projeto, além de poder de decisão para implementação dos controles, terão, dentre outras, as seguintes competências: pensamento sistêmico, visão de futuro, especialização no processo avaliado, conhecimento estratégico e experiência operacional.

A equipe do Projeto terá disponibilidade de tempo para a necessária dedicação ao planejamento, execução e elaboração do relatório.

A SETIC desenvolverá a ferramenta que servirá de suporte para sistematização da gestão de riscos no Tribunal.

RESTRIÇÕES

O Piloto deverá ser realizado apenas com base nas ferramentas disponíveis. Não será adquirido sistema ou outras ferramentas de suporte.

A Correição deverá ser executada dentro dos prazos fixados no cronograma, com previsão de término para novembro de 2019, para que as eventuais medidas sejam aprovadas na sessão do Conselho Superior de Administração do dia 13/12/2019.

O trabalho deverá seguir as diretrizes, etapas e atividades previstas no Manual de Gestão de Riscos aprovado.

RISCOS

A gestão de riscos do Projeto está sendo realizada com base nas ferramentas desenvolvidas a partir das diretrizes fixadas pela Política de Gestão de Riscos e dos procedimentos previstos no Manual de Gestão de Riscos.

Foram identificados 2 (dois) riscos residuais, ambos classificados como “médio” pela Matriz de Riscos – conforme Anexo –, que, em razão do impacto ter sido considerado muito alto, receberão 3 respostas para mitigação.

A principal delas é o treinamento da equipe da Corregedoria em Autoavaliação de Controles, essencial para a função que desempenhará de facilitação e suporte técnico aos gestores no processo de Avaliação de Riscos e de elaboração do Plano de Tratamento de Riscos.

A capacitação é essencial porque tem como foco conceitos e técnicas que auxiliam na incorporação da gestão de riscos e controles nos processos, bem como ajudam na facilitação dos gestores em avaliar objetivos, riscos e controles dos processos.

CRITÉRIOS

A Correição de gestão de riscos será realizada com base no Manual de Gestão de Riscos, seguindo as diretrizes da Política de Gestão de Riscos do Tribunal de Contas de Rondônia.

QUESTÕES AVALIADAS NO PROJETO PILOTO

O Projeto tem como objetivo identificar, analisar e avaliar os riscos e definir os controles dos processos voltados à materialização do objetivo estratégico de zelar pela efetividade das decisões do Tribunal de Contas.

Por força disso, de maneira geral, o Projeto Piloto exigirá avaliar as seguintes questões relacionadas aos processos selecionados:

- Quais são os riscos dos processos analisados?
- Quais são a probabilidade e o impacto dos riscos nos objetivos dos processos analisados?
- Existem controles para tratar os riscos identificados?
- Os controles existentes mitigam os riscos de maneira satisfatória?
- É necessário implementar novos controles para reduzir o nível do risco à patamares aceitáveis pela organização?
- Quais controles são necessários (dimensão, tipo e natureza)?
- O custo-benefício justifica a implementação do controle?
- No que consiste o controle, qual é a sua finalidade (objetivo, meta e indicador), quem será responsável e quando será feita a implementação?

METODOLOGIA

A metodologia de avaliação consistirá, essencialmente, num processo que abrangerá: opinião de especialistas, pesquisas e análises de dados históricos e reuniões com os principais gestores e lideranças dos setores da organização envolvidos com o processo selecionado. A finalidade é identificar, analisar e avaliar os riscos e elaborar o plano de tratamento, por meio de sessões facilitadas pela Corregedoria de *brainstorming*, técnica *delphi*, diagrama de Ishikawa e metodologia bow-tie, de maneira a entregar aos gestores as condições de iniciar a implementação dos controles necessários para mitigação dos riscos mais relevantes para alcance do objetivo estratégico.

DETALHAMENTO DOS PROCEDIMENTOS

Na etapa de Definição dos Processos (etapa 1), a Corregedoria reunirá os gestores, lideranças e especialistas externos para selecionar os processos relacionados ao objetivo estratégico de zelar pela efetividade das decisões do Tribunal, que serão objeto de gestão de riscos no Projeto.

Nessa fase, as partes envolvidas deverão identificar quais são os processos da organização voltados para alcançar o objetivo estratégico e escolher quais serão objeto de análise. Para auxiliar essa decisão, poderá ser utilizado o método *Analytic Hierarchy Process* (AHP). Definidos os processos, deverão ser elaborados os Planos de Ação (5W2H) para cada processo escolhido. A finalidade é definir, basicamente, o que será feito, o cronograma das atividades e os respectivos responsáveis pela obtenção das informações que servirão de suporte para a segunda etapa.

A etapa 2, consiste em elaborar o Mapa dos Processos ou, caso não exista, produzir o diagrama de escopo do processo, com o fim de identificar o objetivo e detalhar as atividades do processo, bem como as entregas e os recursos, insumos, fornecedores e clientes envolvidos.

A terceira etapa busca elaborar a matriz SWOT do processo. A finalidade é identificar as influências internas e externas sobre o desempenho do processo, ou seja, verificar o contexto e o ambiente em que o processo está inserido e registrar quais são as principais ameaças, oportunidades, forças e fraquezas do processo em análise.

Nas etapas 2 e 3 é fundamental que todos tenham capacidade de pensar de maneira sistêmica não só o processo, mas a organização como um todo. E, para isso, é essencial que todos conheçam o mapa estratégico e a cadeia de valor da organização. Ao final dessas etapas, todos os envolvidos devem ter pleno conhecimento do processo e de todos os fatores que influenciam seu funcionamento, com clara visão do objetivo, das operações e das partes envolvidas.

Concluídas as etapas 2 e 3, inicia-se, propriamente, o processo de gestão de riscos. E, o primeiro passo, é a identificação dos riscos, o que consiste em levantar, de maneira abrangente, a partir da matriz SWOT e do diagrama de escopo do processo, todos os potenciais eventos que podem impactar nos objetivos do processo, bem como identificar suas causas e consequências. A identificação de riscos será realizada em equipe, por meio de *brainstorming* ou pela técnica *delphi*, facilitada pela Corregedoria. Para dar suporte a análise de causa e efeito dos riscos elencados, a equipe se utilizará do método *bow-tie*, apoiado pelo diagrama de causa e efeito, definido no Manual de Gestão de Riscos:

Devido a <CAUSA/FONTE>, poderá acontecer <DESCRIÇÃO DO EVENTO DE RISCO>, o que poderá levar a <DESCRIÇÃO DO IMPACTO/EFEITO/CONSEQUÊNCIAS> impactando no/na <OBJETIVO DE PROCESSO >.

Identificados os riscos e suas respectivas causas e efeitos, passa-se a fase de avaliação de riscos. A finalidade, em síntese, é verificar a probabilidade de ocorrência do evento de risco identificado e o seu potencial impacto, caso, de fato, ocorra. Nessa fase, as pessoas deverão se reunir e, com base nas escalas definidas no Manual de Gestão de Riscos, verificar o nível de risco inerente do evento (baixo, médio, alto ou crítico) na Matriz de Riscos.

Avaliados os riscos, é necessário, como passo seguinte, analisá-los a partir dos controles existentes, e, então, decidir sobre o tipo de resposta a ser adotado para tratamento, caso, de fato, seja necessário. Essa etapa, portanto, se inicia com a verificação do seguinte ponto: existe controle para o risco avaliado? Funciona?

A partir dessas questões a equipe deverá avaliar o grau de maturidade do controle, caso exista, para verificar se, de alguma maneira, o controle mitiga a probabilidade e o impacto do risco. O resultado dessa avaliação é o risco residual, a partir do qual se questiona: o risco residual está dentro do limite de risco tolerado pela organização?

A resposta a essa pergunta é que balizará a decisão pela implementação do controle. Se, sim, o risco deverá ser aceito. Se não, caberá ao gestor planejar um controle, com bom custo-benefício, capaz de mitigar o evento de risco.

A relação dos controles, por fim, compõe o plano de tratamento de riscos, documento que consolida todos os controles planejados para fazer frente aos riscos-chave identificados no processo. Nessa etapa deverá ser descrito o controle, bem como seu objetivo e os

resultados que deverá produzir. Além disso, no plano de implementação também deve ficar definido a área e o servidor responsável, bem como os prazos de execução, com início e término, de maneira que permita ser monitorado pela organização.

O Projeto se encerra com o relatório final das atividades, no qual ficarão registradas todas as etapas de execução, a visão geral do desempenho do projeto, principais problemas enfrentados, a análise de atendimento dos objetivos, as conclusões, propostas de aperfeiçoamento dos processos e do Manual, além do registro de lições aprendidas.

VISÃO GERAL DAS ETAPAS DO PROJETO

O Projeto Piloto, de maneira sintética, será composto pelas seguintes macroetapas:



CRONOGRAMA GERAL

ORDEM	ESCOPO/ ATIVIDADE	2019					
		JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV
1.	Planejamento	■					
2.	Capacitação da equipe		■				
3.	Avaliação de Riscos			■	■		
4.	Plano de Tratamento				■		
5.	Relatório					■	

PAPEIS E RESPONSABILIDADES

O Projeto é patrocinado e supervisionado pelo Corregedor-Geral do Tribunal de Contas de Rondônia, responsável por autorizar a execução dos trabalhos, avaliar e decidir conclusivamente sobre os resultados apresentados e garantir os recursos necessários para o planejamento, execução e controle das atividades.

As atribuições de planejar e controlar as atividades serão da equipe de trabalho, composta, pelo Igor Tadeu Ribeiro de Carvalho e Felipe Mottin Pereira de Paula, ambos integrantes do gabinete da Corregedoria.

A execução das atividades ficará a cargo das equipes a serem designadas, de acordo com os processos a serem selecionados pelos gestores e lideranças das áreas, apoiados pela equipe de trabalho da Corregedoria, que atuará como facilitadora das etapas do Projeto.

Elaborado por:

Felipe Mottin Pereira de Paula
Auditor de Controle Externo
Assessor da Corregedoria
Cad. 502

Revisado por:

Igor Tadeu Ribeiro de Carvalho
Auditor de Controle Externo
Chefe de Gabinete da Corregedoria
Cad. 491

ANEXO I - MATRIZ DE RISCOS

Nº do Risco	Ação operacional	IDENTIFICAÇÃO					RISCO INERENTE				CONTROLE	RISCO RESIDUAL			RESPOSTA AO RISCO	
		Evento de Risco (Descrição)	Data de Identificação	Causa	Efeito	Abrangência	Categoria	Probabilidade	Impacto	Matriz de Risco	Controle Atual	Probabilidade	Impacto	Matriz de Risco	Tipo	Descrição
(1)		(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)		
1	Projeto Piloto	Risco Relevante não serem identificadas ou não gerenciadas	27/06/2019	1) Falta de preparação adequada formalizada 2) Processo não formalizado 3) Baixa qualidade das informações de qualidade 4) Matriz SWOT mal elaborada 5) Falta de	1) Deixar risco relevante sem tratamento	Institucional	Operacional (Processos: modelagem)	Alta	Muito Alta		1) Treinamento das equipes envolvidas 2) Manualização de Processo 3) Facilitação Supervisão das atividades pelo Coordenador	Baixa	Muito Alta		Preventivo	1) Definir as competências desejadas das equipes envolvidas; 2) Elaborar perfil das equipes; 3) Realizar nova reunião com as equipes; 4) Capacitar a equipe de
2	Projeto Piloto	Riscos com maior dimensão e maior impacto	27/06/2019	1) Falta de preparação adequada formalizada 2) Processo não formalizado 3) Baixa qualidade das informações de qualidade 4) Matriz SWOT mal elaborada 5) Falta de	1) Garantir que o risco seja tratado 2) Deixar risco relevante sem tratamento 3) Risco que não seja avaliado	Institucional	Operacional (Processos: modelagem)	Alta	Muito Alta		1) Treinamento das equipes envolvidas 2) Manualização de Processo 3) Facilitação Supervisão das atividades pelo Coordenador	Baixa	Muito Alta		Preventivo	1) Definir as competências desejadas das equipes envolvidas; 2) Elaborar perfil das equipes; 3) Realizar nova reunião com a equipe; 4) Capacitar a equipe

ANEXO II - PLANO DE TRATAMENTO

PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO DE CONTROLES												
O que?					Onde?	Quem?	Como?	Quando?		Situação		
Resposta ao Risco	Tipo de Controle	Objetivo do Controle	Resultado Esperado	Referência	Área responsável pela Implementação	Responsável pelo Controle	Como será implementado	Início	Conclusão	Fase	Status	Resultado obtido
Definir as competências desejadas e escolher os gestores com base no perfil definido	Mitigar (preventivo)	Reduzir a probabilidade de riscos relevantes não serem identificados			Corregedoria	Felipe / Igor	As competências serão definidas com base nos conhecimentos e habilidades exigidas para realização das atividades do Projeto; As pessoas serão escolhidas pela Corregedoria e pelas principais lideranças com base nas competências definidas	27/06/2019	01/07/2019	Planejamento		
Realizar novo treinamento com os gestores	Mitigar (preventivo)	Reduzir a probabilidade de riscos relevantes não serem identificados			Corregedoria	Felipe / Igor	A equipe da Corregedoria realizará um alinhamento conceitual e um workshop com as ferramentas que serão utilizadas no Projeto	05/08/2019	06/08/2019	Planejamento		
Capacitar a equipe da Corregedoria	Mitigar (preventivo)	Reduzir a probabilidade de riscos relevantes não serem identificados			Corregedoria	Felipe / Igor	Capacitar a equipe da Corregedoria em conceitos e técnicas de Autoavaliação de Controles, essencial para conscientização e incorporação de gestão de riscos e controles nos processos; ajudar os proprietários de processos a avaliar seus próprios objetivos, riscos e a adequação dos controles; avaliar "soft controls"; e simplificar reportes de riscos e controles.	29/07/2019	30/07/2019	Planejamento		