



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 6ª REGIÃO - PE
SECRETARIA DE AUDITORIA E CONTROLE INTERNO

RELATÓRIO DE AUDITORIA		RA – SACI – SMAAAG 001/2018
Referência/Assunto:	Auditoria da avaliação da implantação da gestão de riscos	
PROAD nº:	12.501/2017	
Unidade Auditada:	Coordenadoria de Gestão Estratégica (CGE)	
Equipe de auditoria	Avany Gomes da Cunha Cavalcanti (líder) Silvio Ramos da Silva	

Introdução

Trata-se de relatório de auditoria realizada em cumprimento ao Plano Anual de Auditoria – PAA 2017, aprovado pela Presidência deste Tribunal (Protocolo TRT6 nº 5.960/2016), e que teve como objetivo avaliar a implantação de práticas de gestão de riscos como instrumento de governança.

A busca pela primazia no atendimento aos interesses públicos constitui-se missão da Administração Pública. E, para o alcance dos objetivos institucionais, considera-se imprescindível a identificação dos pontos de maior vulnerabilidade e sua mitigação, de forma a minimizar os riscos que poderiam comprometer os resultados pretendidos pela administração.

A matéria encontra-se disciplinada pelos seguintes normativos:

- Norma ABNT NBR ISO 31000:2009, que estabelece princípios e diretrizes para a gestão de riscos;
- Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União (TCU), aplicável a órgãos e entidades da Administração Pública; e
- Ato-TRT-GP nº 372/2016, que dispõe sobre a Política de Gestão de Riscos (PGR) no âmbito da instituição.

Destaque-se que o Planejamento Estratégico deste Regional 2015-2020 contempla o “Projeto de nº 12 – Implantar Gestão de Riscos” que aponta a importância do tema a nível institucional.

A execução do trabalho de auditoria aconteceu no período de 09/10/2017 a 26/01/2018, ultrapassando o período inicialmente estabelecido (até 30/11/2017) em decorrência de eventos não previstos (ação de treinamento e afastamentos de membro da equipe), interrupção face o recesso forense e, por fim, pedido de prorrogação do prazo para pronunciamento, pela unidade auditada.

Com o intuito de verificar o nível de aderência às normas e boas práticas estabelecidas, os exames tiveram como norte as seguintes questões de auditoria:

1. O TRT6 dispõe de políticas e estratégias de riscos claramente definidas, alinhadas com o planejamento estratégico institucional e com as boas práticas vigentes?
2. Há uma alocação apropriada de recursos (pessoas, estruturas, sistemas de TI, métodos, treinamento da equipe responsável e ferramentas para gerenciar riscos) para permitir a efetiva implantação da gestão de riscos?



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 6ª REGIÃO - PE
SECRETARIA DE AUDITORIA E CONTROLE INTERNO

3. Há um Plano de Comunicação estruturado, voltado para conscientização e disseminação da cultura de gestão de riscos em todos os níveis da instituição?
4. Há um Programa de Capacitação estruturado, objetivando preparar os gestores de riscos para exercerem seu papel na gestão de riscos?

Utilizou-se como técnica de auditoria a indagação escrita, o exame documental e a entrevista.

Para início dos trabalhos, expediu-se o Comunicado de Auditoria CA-SACI nº 006/2017 (PROAD nº 12.501/2017) dando ciência à Coordenadoria de Gestão Estratégica da auditoria, em cumprimento à Resolução nº 171/2013 do Conselho Nacional de Justiça.

Com a finalidade de subsidiar a auditoria, encaminhou-se à unidade auditada a Requisição de Documentos e Informações, RDI-SACI-SMAAAG nº 21/2017, em 18/10/2017, contendo Questionário de Auditoria que abordou trinta indagações, tratando das quatro questões de auditoria.

A Coordenadoria de Gestão Estratégica (CGE) teceu o pronunciamento em 31/10/2017, com envio eletrônico da documentação comprobatória respectiva.

Cumprir informar que os pronunciamentos e documentos recebidos encontram-se disponíveis na pasta I:\2a Instancia\Pres\SACI\trib.saci\AUDITORIAS_CNJ 171\AUDITORIAS 2017\SMAAAG\IMPLANTACAO DA GESTAO DE RISCOS.

Achados de Auditoria

Concluída a análise preliminar, os achados de auditoria foram noticiados à Coordenadoria de Gestão Estratégica por meio da RDIM SACI nº 027/2017, para ciência e manifestação, que, por sua vez, remeteu os esclarecimentos adicionais em 26/01/2018.

Apresenta-se, a seguir, a consolidação dos achados de auditoria, os esclarecimentos prestados pela unidade auditada e as considerações da equipe de auditoria:

Achado 1. Política de Gestão de Riscos parcialmente alinhada às boas práticas

Situação encontrada:

- 1.1 Documento que instituiu a Política não contempla justificativa para gerenciar riscos;
- 1.2 O contexto geral da organização encontra-se parcialmente estabelecido, uma vez que consta definição dos "critérios de riscos", mas os "parâmetros externos e internos" não se apresentam claramente definidos;
- 1.3 Não há previsão da adoção de indicadores de desempenho para a medição da gestão de riscos.

Critérios de auditoria:

- 1.1 ISO 31000:2009 (item 4.3.2);
- 1.2 Ato-TRT-GP nº 372/2016, Art.3º, VII; ISO 31000:2009, 4.3.1;
- 1.3 ISO 31000:2009; itens 4.2 e 4.5.

Evidências:

Pronunciamento da Unidade Auditada, em resposta à RDI-SACI-SMAAAG nº 21/2017 (tópicos 1, 3 e 5), Extrato da entrevista de 23/11/2017 (tópicos 3 e 4), e Metodologia de Gestão de Riscos TRT6.

Possíveis causas:



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 6ª REGIÃO - PE
SECRETARIA DE AUDITORIA E CONTROLE INTERNO

- 1.1 Aplicação parcial do código de boas práticas;
- 1.2 Não identificada;
- 1.3 Entendimento distinto do código de boas práticas.

Efeitos:

- 1.1 Documento não assegura o convencimento necessário;
- 1.2 Processo de gestão de riscos não condizente com a cultura e estrutura organizacional, requisitos legais e regulatórios, percepções das partes interessadas, dentre outros;
Inexistência de parâmetros externos e internos para o gerenciamento de riscos;
Dificuldade no estabelecimento do contexto específico pelos gestores de risco.
Prejuízo no comprometimento com a gestão de riscos em todos os níveis da administração;
Dificuldade em disseminar a cultura em gestão de riscos.
- 1.3 Ausência de instrumentos para auxiliar a medir o desempenho;
Avaliação inadequada do desempenho da gestão de risco.

Esclarecimento dos responsáveis:

Entendemos que embora a evidência apresentada referir-se aos objetivos da gestão de riscos, constante no art. 4º do Ato-TRT-GP 372/2016, acrescentamos que o Termo de Abertura do Projeto Estratégico deste Tribunal "Implantar Gestão de Riscos" apresenta a justificativa necessária: "Vale ressaltar, que riscos, quando não gerenciados adequadamente, ameaçam os objetivos, o cumprimento dos prazos, o controle dos custos e da qualidade de um programa, projeto ou entrega de serviços aos cidadãos". No tocante ao estabelecimento do contexto geral, considerado parcialmente estabelecido, destacamos que a Metodologia de Gestão de Riscos do TRT6 apresenta o estabelecimento do contexto considerando os parâmetros externos e internos e os critérios de riscos para o gerenciamento de riscos. Quando da atividade de identificação de riscos, o gestor do risco deve observar e considerar o contexto interno e o externo, observando os aspectos do Tribunal, utilizados também na definição dos critérios de riscos – Escala de probabilidade, Escala de impacto e Escala de Relevância, assim, os gestores de riscos deverão considerar as particularidades relacionadas ao escopo de cada processo ou projeto.

Ressaltamos que o Plano de Tratamento de Riscos do processo de Aquisição de Bens e Contratação de Serviços e o Plano de Tratamento de Riscos do processo de Segurança do Prédio Sede já contemplam a análise do contexto específico.

Com relação a não previsão da adoção de indicadores de desempenho para a medição da gestão de riscos, de fato, como a implantação da gestão de riscos se encontra em uma fase inicial nesta instituição, ainda não há maturidade para a elaboração dos indicadores de desempenho relativos à gestão de riscos.

Avaliação da manifestação: Em que pese a inserção de justificativa da gestão de riscos no Termo de Abertura do Projeto Estratégico "Implantar Gestão de Riscos", faz-se mister que tal conteúdo faça parte do documento instituidor da Política, tal como rege o normativo, de forma a proporcionar maior convencimento dos gestores de riscos da importância da adoção da gestão voltada para riscos como forma de assegurar o alcance dos objetivos organizacionais.

No que concerne ao estabelecimento do contexto geral, verifica-se que a CGE renova o entendimento inicial, ao considerar que os parâmetros externos e internos estão definidos na Metodologia da Gestão de Riscos do TRT6. Em nova e minuciosa apreciação do documento,



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 6ª REGIÃO - PE
SECRETARIA DE AUDITORIA E CONTROLE INTERNO

ratificou-se que o tópico que trata do Estabelecimento de Contexto corresponde à 1ª fase do Processo de Gerenciamento de Riscos, que se inicia a partir da definição dos projetos, processos de trabalhos e serviços definidos pelos gestores de risco. Ou seja, refere-se ao estabelecimento do contexto específico que trata o Art. 12, I, do Ato-TRT-GP nº 372/2016, consoante, ainda, o Anexo II da Metodologia de Gestão de Riscos do TRT6. Ressalte-se que o estabelecimento do contexto geral, a que se refere o achado, antecede o estabelecimento do contexto específico, pois tem por objetivo definir os fatores que serviram de parâmetro para a concepção da estrutura para gerenciar riscos, definida no item 4 da ABNT NBR ISO 31000:2009, e que funcionarão, inclusive, de norte aos gestores de riscos ao estabelecerem o contexto específico do projeto ou processo de trabalho/serviço. Para fins elucidativos, sugere-se como referência de estabelecimento do contexto geral, o modelo definido no Plano de Gestão de Riscos da Secretaria do Tribunal Superior do Trabalho, que, inclusive, integra o rol de referências à elaboração da Metodologia de Gestão de Riscos do TRT6.

Por fim, no que concerne ao pronunciamento acerca de indicadores de desempenho, corrobora-se com o entendimento da CGE quanto ao momento oportuno de *elaboração* dos indicadores. Entretanto, o achado trata da *não previsibilidade da sua adoção* nos normativos internos, que não sinalizam para o uso de indicadores como instrumento de mensuração dos resultados.

Face considerações acima, esta Seção propõe a manutenção do achado.

Achado 2. Inadequação de recursos

Situação encontrada:

A Política de Gestão de Riscos não assegura a alocação de recursos (pessoas, estruturas, sistemas de TI, métodos, treinamento da equipe responsável e ferramentas para gerenciar riscos) necessários para garantir a efetiva implantação e funcionamento da Gestão de Riscos, fato verificado no quantitativo mínimo de pessoas efetivamente envolvidas na execução do programa.

Critério de auditoria:

ISO 31000:2009 (itens 4.2 e 4.3.5).

Evidências:

Pronunciamento da Unidade Auditada, em resposta à RDI-SACI-SMAAAG nº 21/2017;
Extrato de Entrevista de 23/11/2017;
Plano de Projeto TRT_PE12_2017.01-Implantar a Gestão de Riscos Etapa #1

Possíveis causas:

Aplicação parcial do código de boas práticas.

Efeitos:

Atraso no cumprimento de prazos;
Comprometimento dos resultados obtidos.

Esclarecimento dos responsáveis:

Referente à Política de Gestão de Riscos não assegurar a alocação de recursos necessários para garantir a efetiva implantação e funcionamento da Gestão de Riscos, ressaltamos que o art. 8º da Política define as responsabilidades das atividades da gestão de riscos, que também é



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 6ª REGIÃO - PE
SECRETARIA DE AUDITORIA E CONTROLE INTERNO

apresentada na Metodologia de Gestão de Riscos por meio da Matriz RACI, no tópico da Estrutura de Gestão de Riscos do TRT6. Quanto aos métodos, entendemos que é atendida por meio da Metodologia da Gestão de Riscos do TRT6, prevista no § 1º, do art. 12, da referida Política. Entretanto, de fato, a Política não faz referência à alocação dos recursos relacionados a sistemas de TI e treinamento.

Avaliação da manifestação: A CGE faz referência ao art.8º da Política, que traz as competências do Comitê de Gestão de Riscos, entretanto, o achado aponta para a inadequação no quantitativo de pessoas efetivamente envolvidas na execução da implantação da gestão de riscos, tal como descrito na situação encontrada.

Convém destacar que, em entrevista à unidade auditada, em 23/11/2017, obteve-se a informação de que a implantação está a cargo da gestora do Projeto Estratégico 12. A unidade informou, ainda, que conta com a colaboração pontual da Seção de Projetos Estratégicos (CGE) e, em fase posterior, prevê-se o apoio da Seção de Processos Organizacionais (CGE). Na ocasião, a unidade auditada avaliou, por fim, inadequado o quantitativo, tendo em vista que eventuais afastamentos da servidora poderão resultar em atraso na condução dos trabalhos.

Assegurar a alocação adequada de recursos, prevista no código de boas práticas da ABNT, inclusive por meio de dispositivo no normativo interno, claramente definido, resultará no fortalecimento do comprometimento da administração com a gestão de risco e, assim, garantir sua implantação e contínua eficácia.

Diante das considerações acima, propõe-se a manutenção do achado.

Achado 3. Subutilização de recursos

Situação encontrada:

A quantidade de reuniões realizadas pelo Comitê de Gestão de Riscos (CGR) não corresponde ao mínimo previsto no normativo.

Critério de auditoria:

Ato-TRT-GP nº 464/2015, 3º.

Evidências:

Pronunciamento da Unidade Auditada, em resposta à RDI-SACI-SMAAAG nº 21/2017.

Possíveis causas:

Acumulação de atribuições (Comitê x cargo/função)

Dificuldade de conciliar a disponibilidade dos membros.

Efeitos:

Realização de monitoramento da execução da PGR em intervalos maiores;

Restrição nas deliberações do Comitê.

Esclarecimento dos responsáveis:

No ato TRT-GP 464/2015 que instituiu o Comitê de Gestão de Riscos (CGR), foi prevista a realização de reuniões preferencialmente na primeira semana de maio, agosto e novembro. Em 2017, foram realizadas duas reuniões do CGR, em 30/03/2017 e 14/12/2017. Como também, ocorreu reunião com a alta administração do Tribunal (Presidente, Vice-Presidente, Corregedora), Juiz Auxiliar da Presidência, Diretor-Geral, Secretário Geral,



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 6ª REGIÃO - PE
SECRETARIA DE AUDITORIA E CONTROLE INTERNO

Coordenadora de Gestão Estratégica, que resultou na aprovação do Apetite a Riscos do TRT6, formalizado por meio do Ato TRT-GP 171/2017.

Além disso, foram realizadas diversas reuniões para elaboração do Plano de Tratamento de Riscos com os gestores de riscos e equipe envolvida na execução do processo.

Avaliação da manifestação: A CGE ratifica a realização de duas reuniões do Comitê de Gestão de Riscos em 2017, devidamente registradas em ata. Entretanto, convém ressaltar que a reunião que resultou no Ato-TRT-GP 171/2017, que definiu o Apetite a Riscos, foi fruto de deliberação do Comitê de Governança Institucional, consoante pronunciamento da unidade auditada em 23/11/2017.

Convém ressaltar que a observância à regularidade das reuniões ensejará que a atividade de monitoramento da execução da Política de Gestão de Riscos, prevista no art. 2º do Ato-TRT- GP 464/2015, aconteça de forma mais frequente, contribuindo, inclusive, para a verificação da adequação dos recursos alocados para a efetiva implementação da gestão de riscos na instituição.

Face considerações acima, esta Seção propõe a manutenção do achado.

Achado 4. Plano de Comunicação parcialmente estruturado.

Situação encontrada:

- 4.1 O plano de comunicação encontra-se em construção, ainda não aprovado pelo Comitê de Gestão de Riscos;
- 4.2 A cientificação da política de gestão de riscos ficou restrita aos gestores de riscos participantes do projeto piloto, da área administrativa;
- 4.3 O Programa de Desenvolvimento Gerencial (LIDERE) em 2017 não contemplou questões relacionadas à cultura e consciência de riscos.

Critérios de auditoria:

- 4.1 e 4.2 Ato-TRT-GP nº 372/2016, Art.9, III; ISO 31000:2009 (itens 4.3.5, 4.3.6, 4.4.1 e 5.2);
- 4.3 Ato-TRT-GP nº 372/2016, Art.4º, I.

Evidências:

Pronunciamento da Unidade Auditada, em resposta à RDI-SACI-SMAAAG nº 21/2017; Extrato da entrevista de 23/11/2017.

Possíveis causas:

- 4.1 e 4.3 Não identificada;
- 4.2 Entendimento distinto do código de boas práticas.

Efeitos:

Baixo envolvimento das pessoas e unidades organizacionais no processo de gestão de riscos;
Dificuldade na troca de informações no curso do processo;
Demora no estabelecimento da cultura em gestão de riscos.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 6ª REGIÃO - PE
SECRETARIA DE AUDITORIA E CONTROLE INTERNO

Esclarecimento dos responsáveis:

No tocante ao Plano de Comunicação encontrar-se parcialmente estruturado, ressalta-se que o projeto de Gestão de Riscos está ainda em fase de avaliação da metodologia, podendo acarretar ajustes e melhorias no processo, assim se entendeu adequado ampliar a comunicação após a avaliação. Contudo, algumas ações previstas na minuta do Plano, foram realizadas, como por exemplo, a criação de página na intranet (<http://novaintranet.trt6.jus.br/cge/gestao-de-riscos>) e internet (<http://www.trt6.jus.br/portal/gestao-de-riscos>) para disponibilização de informações sobre a Gestão de Riscos.

Avaliação da manifestação: Inicialmente convém destacar que a presente auditoria objetiva avaliar a fase inicial de implementação da gestão de riscos no TRT6. Assim sendo, o plano de comunicação aqui mencionado refere-se, de forma ampla, a ações de divulgação das diretrizes, princípios, responsabilidades da política de gestão de riscos de forma a contribuir para a formação de uma nova mentalidade institucional, voltada a riscos, por meio de mecanismos eficientes de comunicação que contribuam para o êxito da sua introdução. Dessa forma, o achado não está restrito à fase 'comunicação e consulta', integrante do processo de gestão de riscos, mas diz respeito, inclusive, à publicidade das atividades até então realizadas e/ou programadas, e que se apresenta de forma tímida, considerando o restrito público alcançado com as ações até então realizadas, diante do vasto universo de gestores de riscos existentes nos níveis estratégico, tático e operacional.

Neste contexto, considera-se que ações preliminares e permanentes de comunicação são necessárias para estabelecer um ambiente favorável para disseminar a ideia (e fomentar a cultura organizacional) de gerenciamento de riscos, junto aos gestores de risco, como instrumento de suma importância para o alcance de resultados nos três níveis da instituição, atendendo, assim, ao princípio da política que preza pela transparência e envolvimento das partes em todos os níveis da organização.

Diante das considerações acima, propõe-se a permanência do achado.

Conclusão

Feitos os exames e identificados os achados, apresentam-se os apontamentos acerca das questões de auditoria e a conclusão final pela equipe de auditoria decorrente das constatações:

1ª. **QUESTÃO DE AUDITORIA:** O TRT6 dispõe de políticas e estratégias de riscos claramente definidas, alinhadas com o planejamento estratégico institucional e com as boas práticas vigentes?

Inicialmente, convém destacar que se considerou como norte para a construção da presente questão, princípios e diretrizes sobre gestão de riscos dispostos pela ABNT NBR ISO/IEC 31000.

A Política de Gestão de Riscos do TRT6 foi instituída pelo Ato-TRT-GP nº 372/2016 e possui como premissa o alinhamento ao Plano Estratégico do Tribunal. O normativo contempla termos e definições, princípios, objetivos e abrangência (diretrizes) dos riscos a serem gerenciados. Dispõe, ainda, sobre as responsabilidades da Presidência, do Comitê Gestão de Riscos, da Coordenadoria de Gestão Estratégica e dos gestores de riscos,



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 6ª REGIÃO - PE
SECRETARIA DE AUDITORIA E CONTROLE INTERNO

estabelecendo, assim, instâncias internas de apoio à governança de riscos, e sugerindo o comprometimento da alta administração com a PGR, em conformidade com o código de boas práticas.

O documento instituidor assegura que a gestão de riscos seja incorporada em todas as práticas e processos da organização, nos níveis estratégico, tático e operacional, e fornece informações gerais acerca do processo de gestão de riscos, seguindo o modelo apresentado pela ABNT NBR ISO/IEC 31000.

Tem-se, segundo o Ato, que a definição da Política de Gestão de Riscos da instituição cabe ao Comitê de Gestão de Riscos, formalmente estabelecido por meio do Ato-TRT nº 464/2015, a quem compete, ainda, monitorar a execução da PGR, fomentar práticas e estimular a cultura de Gestão de Riscos.

Constata-se, ainda, que ocorreu a elaboração da Metodologia de Gestão de Riscos do TRT6, devidamente aprovada pelo Comitê de Gestão de Riscos, e que traz orientações pormenorizadas acerca do processo de gestão de riscos, e os critérios de riscos claramente definidos. Convém mencionar, igualmente, a definição do apetite a riscos e as diretrizes para tratamento de riscos no âmbito deste Regional, por meio do Ato-TRT-GP nº 171/2017, decorrente das ações do Comitê de Governança Institucional.

Registre-se que o TRT6 possui Código de Ética, instituído por meio da RA-TRT nº 14/2016, e canais de denúncia e comunicação (Fale Conosco e Serviço de Informações ao Cidadão) e Ouvidoria, que sinalizam para o reconhecimento da importância da cultura, integridade e valores éticos pela alta administração, ao definir padrões desejáveis de comportamento na organização, contribuindo para a governança de riscos.

Importa destacar que o projeto estratégico 12 "Implantar a Gestão de Riscos" é composto por quatro etapas, cada uma com duração anual, com abrangência para o quadriênio 2017-2020. Em consulta ao sítio institucional, *link* "Portfólio de Programas Estratégicos", em 30/01/2018, para fins de verificação do andamento do projeto, constatou-se a conclusão da Etapa#1, com realização de 82,73% das atividades previstas. Esta primeira etapa teve como propósitos: validar a estrutura (arquitetura) de gestão de riscos vigente no TRT6, no caso o Comitê de Gestão de Riscos, a Política de Gestão de Riscos e a Metodologia de Gestão de Riscos, assim definida no detalhamento do escopo do Projeto; avaliar o uso da ferramenta informatizada *Risk Manager*; e elaborar plano de tratamento de riscos para um processo de trabalho crítico e um projeto estratégico, com base na estrutura vigente e utilizando o referido *software*.

O projeto-piloto compreendeu o projeto "Construção do Fórum de Goiana", a nível estratégico, e os processos "Segurança física do Prédio Sede", no nível tático, e "Aquisição de bens e serviços", no nível operacional, selecionados em virtude de sua materialidade (impacto financeiro), relevância e conveniência (processo mapeado), respectivamente. Em que pese a aplicação da validação da política, metodologia e ferramentas nos três níveis institucionais, verifica-se que a área judiciária (1º e/ou 2º graus) não foi contemplada. A esse respeito, a CGE esclareceu que, em reunião do CGR, cogitou-se a inclusão do processo "realizar audiência", a fim de contemplar a área judiciária de 1ª instância. Entretanto, verificou-se inviável nesta fase embrionária de teste, por se tratar de uma abordagem de alta complexidade e de amplitude, uma vez que requer gerenciamento de várias unidades judiciárias, com realidades distintas.

Segundo a Norma ABNT, convém que a gestão de riscos seja incorporada em todas as práticas e processos da organização, de forma que seja pertinente, eficaz e eficiente; e, ainda, no desenvolvimento de políticas, na análise crítica, no planejamento estratégico e de negócios, e nos processos de gestão de mudanças. Corrobora-se com o posicionamento da



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 6ª REGIÃO - PE
SECRETARIA DE AUDITORIA E CONTROLE INTERNO

CGE, quanto à inviabilidade da atuação no primeiro momento da implementação. Entretanto, convém que ocorra a priorização de processo vinculado à atividade fim nas etapas sucessivas.

Verificou-se, ainda, que o normativo traz previsão de monitoramento e análise crítica do processo de gestão de riscos, cujos procedimentos serão definidos após a validação da estrutura da gestão de riscos, quando se dará a sua efetiva implementação.

Registre-se, por fim, a ausência de parâmetros externos e internos para fins de contextualização geral da organização claramente definidos, conforme reportado no Achado de nº 1, e que também aponta fragilidade no documento instituidor, por carecer da justificativa para gerenciar riscos, bem como, da previsão da adoção de indicadores de desempenho para a medição da gestão de riscos. Observou-se, ainda, que inexistente dispositivo que assegure a alocação de recursos necessários para garantir a efetiva implantação e funcionamento da Gestão de Riscos, fato que motivou o Achado de nº 2. Verifica-se, porém, que tais aspectos são plenamente passíveis de correção quando da revisão dos normativos.

Conclui-se, diante do exposto, que há um crescente empenho da alta administração em promover políticas e estratégias de riscos, com clareza e alinhadas ao planejamento estratégico e às boas práticas vigentes.

2ª QUESTÃO DE AUDITORA: Há uma alocação apropriada de recursos (pessoas, estruturas, sistemas de TI, métodos, treinamento da equipe responsável e ferramentas para gerenciar riscos) para permitir a efetiva implantação da gestão de riscos?

O Ato-TRT-GP nº 372/2016 estabelece que a gestão de riscos, no âmbito deste Regional, é de responsabilidade da Alta Administração, sendo a Coordenadoria de Gestão Estratégica a unidade administrativa formalmente responsável pela gerência e execução do processo de gestão de riscos, dentre outras competências atribuídas pelo normativo.

Conforme visto na questão anterior, a estrutura organizacional da gestão de riscos conta ainda com o Comitê de Gestão de Riscos e com os Gestores de Riscos, a quem caberão a efetiva adoção e aplicação das políticas e instrumentos de controle.

Consoante informação da CGE, não há equipe exclusivamente designada para conduzir a implementação do processo de gestão, que conta atualmente com a atuação de apenas um membro, revelando-se inapropriado à dimensão do programa estratégico, o que pode comprometer o atendimento de prazos e de resultados, conforme apontado no Achado de nº 02.

No tocante a treinamentos dos responsáveis pela implementação da Gestão de Riscos, registre-se a participação no curso "Gestão de Riscos e Controle Internos em Organizações Públicas", em 2016, que contemplou 34 participantes do TRT, inexistindo evento de preparação exclusiva. Convém destacar que, no processo de construção da política e da metodologia, ocorreu interação (por meio de contatos telefônicos) com o TRT8 que já se encontra em estágio mais avançado neste processo. Além disso, ocorreram oficinas para a execução do projeto-piloto, que foi sendo construído conjuntamente com as unidades envolvidas (Coordenadoria de Licitações e Contratos, Coordenadoria de Planejamento Físico e Coordenadoria de Segurança Institucional).

Frise-se, igualmente, que ocorreu o mapeamento do "Processo de Gestão de Riscos" e do "Processo de Gerenciamento de Riscos" (rebatizado de "Tratamento de Riscos"), que constituem, respectivamente, nos Anexos I e II da Metodologia de Gestão de Riscos do TRT6, e integram o Portfólio de Processos Organizacionais mapeados, disponível na página da intranet deste Regional.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 6ª REGIÃO - PE
SECRETARIA DE AUDITORIA E CONTROLE INTERNO

Quanto aos métodos e ferramentas de controle, prevê-se a disponibilização de modelos de artefatos (documentos, planilhas, formulários eletrônicos) que devem ser utilizados para a elaboração dos planos de tratamento de riscos sob a responsabilidade dos gestores de riscos. Tem-se, ainda, a adoção do *software* de gerenciamento de tarefas *Trello*, para acompanhamento do projeto. Para gerenciamento de riscos, vislumbra-se o uso do *software Risk Manager*, submetido a teste no projeto-piloto, consoante o contido na 1ª. questão de auditoria.

Verifica-se, por fim, que o quantitativo de reuniões do CGR ocorreu aquém do previsto no Art 3º do Ato-TRT-GP nº 464/2015, que sinaliza para a realização de três reuniões ordinárias, preferencialmente, nos meses de maio, agosto e novembro, consoante o disposto no Achado de nº 3. Tem-se que em 2016 ocorreram duas reuniões (1º/06 e 26/10), fato que se repetiu em 2017 (30/03 e 14/12/2017).

De uma forma geral, conclui-se que os recursos estão sendo alocados suficientemente, à exceção do quantitativo de pessoal envolvido na fase embrionária da implementação da gestão de riscos, e da regularidade de reuniões do CGR, revelados inapropriados com o tamanho da organização e complexidade do programa estratégico, mas passíveis de adequação. Renova-se que a inclusão de dispositivo no normativo, que assegure a adequada alocação de recursos, contribuirá para a implantação exitosa da gestão de riscos na instituição, uma vez que conduzirá à observância dos recursos necessários para cada etapa do processo.

3ª QUESTÃO DE AUDITORA: Há um Plano de Comunicação estruturado, voltado para conscientização e disseminação da cultura de gestão de riscos em todos os níveis da instituição?

O Plano de Comunicação de Gestão de Riscos do TRT6 encontra-se em via de construção. A CGE disponibilizou a 1ª versão do documento, voltada para ações de comunicação relativas ao projeto piloto executado em 2017, que proporcionará maturidade para ensejar a revisão do plano e seu posterior envio à aprovação do Comitê de Gestão de Riscos.

Em análise à minuta, verificou-se que o documento estabelece os meios de divulgação e de comunicação, a saber: correio eletrônico (e-mail) corporativo; documentos, planilhas e apresentações armazenadas em pastas compartilhadas do ambiente de colaboração integrado ao correio eletrônico corporativo; pasta compartilhada denominada GR-TRT6, integrada com o correio eletrônico corporativo; plataforma de mensagens instantâneas e demais serviços de colaboração; notícias divulgadas pelo Núcleo de Comunicação Social; Intranet do TRT6; e Portal do TRT6.

A minuta traz, ainda, informações gerais acerca de atualização da página da Gestão de Riscos na intranet e no portal do TRT6, de divulgação das Reuniões do Comitê de Gestão de Riscos, modelos de artefatos, planos de tratamento de riscos (reuniões de monitoramento da execução e publicidade das ocorrências), e programação de palestras sobre Gestão de Riscos.

Em relação a ações de divulgação efetivamente realizadas nos anos de 2016 e 2017, verificou-se que o *link* da Coordenadoria de Gestão Estratégica, no Portal TRT6 (internet/intranet), disponibiliza informações acerca da Gestão de Riscos, que inclui referência, atas das reuniões do Comitê de Gestão de Riscos, normativos e o Plano de Tratamento de Riscos, aprovado pelo CGR em 14/12/2017.

Consoante a CGE, a política juntamente com a metodologia de gestão de riscos foram apresentadas para a alta gestão do Tribunal (Presidente, Vice-Presidente e Corregedoria), por ocasião da apreciação da proposta de apetite a risco. Divulgação similar ocorreu com gestores de riscos, porém restrita aos gestores e os membros dos grupos de trabalho envolvidos com a



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 6ª REGIÃO - PE
SECRETARIA DE AUDITORIA E CONTROLE INTERNO

gestão de riscos do processo de Aquisição de Bens e Serviços, do processo de Segurança Física da Sede do TRT6 e do projeto de Construção do Fórum de Goiana, situação mencionada no Achado nº 4. Este achado também aponta para a não utilização do Programa de Desenvolvimento Gerencial (LIDERE), em 2017, como oportunidade para disseminar o tema. Ressalte-se que a CGE reconheceu a importância de ser contemplado nas futuras versões do Programa a fim de contribuir para a formação da cultura organizacional em gestão de riscos.

Diante do exposto, considerando a previsão de implantação gradativa da gestão de riscos neste Tribunal, verifica-se que ações estão sendo direcionadas com vistas à formalização do Plano de Comunicação, que, uma vez bem estruturado, proporcionará o adequado armazenamento de informações que servirão para apoiar os processos decisórios das instâncias internas, contribuindo para a obtenção dos resultados, ao estabelecimento da cultura em gestão de riscos e ao aprimoramento da governança na instituição.

4ª. QUESTÃO DE AUDITORIA: Há um Programa de Capacitação estruturado, objetivando preparar os gestores de riscos para exercerem seu papel na gestão de riscos?

Verificou-se que ainda não há programa de capacitação estruturado ou em elaboração. Constatou-se que foi realizado o curso em "Gestão de Riscos e Controle Internos em Organizações Públicas" em 2016, com 24 horas-aula e que contou com 34 participantes, a maioria gestores de riscos de diversas unidades administrativas, e apenas um representante da área fim.

Registros de 2017 apontam para a realização de oficinas apenas voltadas para as equipes envolvidas com o projeto piloto, consoante já mencionado. A CGE sinalizou ainda para a capacitação "Auditoria Baseada em Riscos", realizado em novembro/2017, entretanto convém esclarecer que o curso possuiu propósito distinto.

Por fim, a CGE acrescentou que "após a conclusão desse projeto, possivelmente ações relacionadas à disseminação da cultura de gestão de riscos serão realizadas na organização, uma vez que será possível embasar a divulgação com relatos de experiências práticas no âmbito do próprio TRT6", e dessa forma, "com mais maturidade no tema, avaliar a forma de realizar capacitações de maior abrangência.

Dessa forma, corrobora-se com a unidade auditada quanto à realização de ações de capacitação, de forma regular e sistemática, em período posterior à validação da política e metodologia da gestão de riscos, visando à formação de todos os gestores de riscos, para que possam atuar adequadamente na gestão de riscos do TRT6.

Diante das considerações acima, **conclui-se** que a implantação da gestão de riscos neste Regional evolui de forma gradativa e satisfatória. Os achados identificados são passíveis de correção e não comprometem, de forma significativa, na execução das demais etapas do projeto. Verifica-se que as estratégias e políticas, que vêm sendo adotadas, sinalizam para a formação da cultura organizacional em gestão de riscos e o reconhecimento de sua importância crítica para a instituição.

Registre-se, por fim, a realização, no dia 23/02/2018, de reunião para comunicação dos resultados da auditoria, que contou com a presença da Coordenadora de Gestão Estratégica, do gestor do programa estratégico – ambos membros do Comitê de Gestão de Riscos, da gestora do projeto estratégico, do chefe da Seção de Projetos Estratégicos, da Diretora da SACI (em exercício) e da equipe de auditoria. Na ocasião, foram discutidas as conclusões e as recomendações, abaixo transcritas, bem como, acordados os prazos para apresentação e cumprimento do plano de ação.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 6ª REGIÃO - PE
SECRETARIA DE AUDITORIA E CONTROLE INTERNO

Recomendações

Em vista das constatações relatadas, esta equipe de auditoria propõe as seguintes recomendações à Coordenadoria de Gestão Estratégica a título de oportunidade de melhoria:

1. Submeter ao Comitê de Gestão de Riscos proposta de inclusão de dispositivos referentes à justificativa e à adoção de indicadores, no documento instituidor da Política, até maio/2018;
2. Submeter ao Comitê de Gestão de Riscos proposta de inclusão de parâmetros externos e internos, claramente definidos, para fins do estabelecimento geral do contexto da organização, no documento da Metodologia de Gestão de Riscos, até maio/2018;
3. Submeter ao Comitê de Gestão de Riscos proposta de inclusão de garantia da alocação de recursos (pessoas, estruturas, sistemas de TI, métodos, treinamento, ferramentas) no documento instituidor da Política, até maio/2018;
4. Cientificar o Comitê de Gestão de Riscos da importância das três reuniões anuais, inclusive para fins de realização da atividade de monitoramento da execução da Política de Gestão de Riscos, prevista no Art. 2º do Ato-TRT-GP nº 464/2015, no prazo de 30 dias;
5. Submeter ao Comitê de Gestão de Riscos o plano de comunicação para aprovação, até maio/2018;
6. Cientificar os gestores de riscos acerca da gestão de gestão de riscos, no prazo de 60 dias;
7. Solicitar à unidade responsável, a inclusão de temas relacionados à cultura e consciência de riscos em programas de desenvolvimento gerencial e cursos de formação, no prazo de 30 dias.

Recife, 26 de fevereiro de 2018.

Avany Gomes da Cunha Cavalcanti
Chefe da Seção de Monitoramento, Acompanhamento e
Avaliação de Atos de Gestão
Matrícula 30860000827

Silvio Ramos da Silva
Técnico Judiciário
Matrícula 30860002107

De acordo com a proposta de recomendações.

Recife, 26 de fevereiro de 2018.

ENOQUE DE SOUZA E SILVA SOBRINHO
Diretor da Secretaria de Auditoria e Controle Interno