

**SUPERINTENDÊNCIA DO DESENVOLVIMENTO DO CENTRO-OESTE**

**ATO SUDECO Nº 8, DE 02 DE NOVEMBRO DE 2020.**

**O PRESIDENTE DO COMITÊ DE GOVERNANÇA, RISCOS, CONTROLES E INTEGRIDADE DA SUPERINTENDÊNCIA DO DESENVOLVIMENTO DO CENTRO - OESTE - SUDECO**, no uso de suas atribuições que lhe confere a Portaria nº 150, de 17 de maio de 2018, RESOLVE:

Art. 1º Aprovar o Plano de Gestão de Riscos e Controles Internos da Superintendência do Desenvolvimento do Centro - Oeste - Sudeco, conforme descrito no § 1º do Art. 9º da Política de Gestão de Riscos na forma do Anexo deste Ato.

Art. 2º Este Ato entra em vigor na data de sua publicação.

NELSON VIEIRA FRAGA FILHO

Presidente do Comitê de Governança, Riscos, Controles e Integridade - CGIRC

**ANEXO I**



**MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO REGIONAL  
SUPERINTENDÊNCIA DO DESENVOLVIMENTO DO CENTRO - OESTE  
COMITÊ DE GOVERNANÇA, RISCOS, CONTROLES E INTEGRIDADE**

**PLANO DE GESTÃO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS  
Superintendência do Desenvolvimento do Centro - Oeste**

**Superintendente  
Diretoria de Administração - DA  
Diretoria de Implementação de Programas e Gestão de Fundos – DIPGF  
Diretoria de Planejamento e Avaliação - DPA  
Auditoria  
Ouvidoria  
Chefia de Gabinete  
Núcleo de Gestão de Riscos e Controle - NGRC**

**SUDECO  
2020**

## 1. APRESENTAÇÃO

A Sudeco é uma autarquia federal brasileira, recriada por meio da Lei Complementar nº 129, de 8 de janeiro de 2009, vinculada ao Ministério do Desenvolvimento Regional.

Dentre as competências legais promotoras do desenvolvimento regional, devidamente estabelecidas na Lei citada, destacam-se:

- definir objetivos e metas econômicas e sociais que levem ao desenvolvimento sustentável da Região Centro-Oeste;
- elaborar o Plano Regional de Desenvolvimento do Centro-Oeste (PRDCO), articulando-o com as políticas e os planos de desenvolvimento nacional, estaduais e municipais e, em especial, com a Política Nacional de Desenvolvimento Regional (PNDR);
- formular programas e ações com os ministérios para o desenvolvimento regional; articular a ação dos órgãos e entidades públicos e fomentar a cooperação dos entes econômicos e sociais representativos da região. Cabe ainda à autarquia, entre outras competências, promover a cooperação com consórcios públicos e organizações sociais de interesse público para o desenvolvimento econômico e social da Região Centro-Oeste;
- assegurar a articulação das ações de desenvolvimento com o manejo controlado e sustentável dos recursos naturais;
- estimular a obtenção de patentes e apoiar as iniciativas que visam a impedir que o patrimônio da biodiversidade seja pesquisado, apropriado e patenteado em detrimento dos interesses da Região e do País;
- promover o desenvolvimento econômico, social e cultural e a proteção ambiental dos ecossistemas regionais, em especial do Cerrado e do Pantanal, por meio da adoção de políticas diferenciadas para as sub-regiões.

Tem por finalidade promover o desenvolvimento regional, de forma includente e sustentável, e a integração competitiva da base produtiva regional na economia nacional e internacional, com jurisdição sobre os estados de Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul e o Distrito Federal com sede na capital federal, Brasília.

A instituição da Gestão de Riscos na Sudeco, objetiva apoiar de forma decisiva as ações que permitirão à Autarquia cumprir sua missão, visão, propósito e valores consignados no Plano Estratégico, assim compreendidos:

Missão: promover o desenvolvimento do Centro-Oeste, de forma includente e sustentável, e a integração competitiva da base produtiva regional na economia nacional e internacional;

Visão: ser referência nacional e internacional na formulação e na execução de políticas regionais que promovam o desenvolvimento do Centro-Oeste;

Propósito: Contribuir para o desenvolvimento e a redução das desigualdades regionais por meio da ação articulada com o setor público e privado, sociedade civil e organizações internacionais, elaborando, coordenando e gerenciando planos, programas e ações e apoiando e estimulando investimentos,

Valores:

- Ética e Transparência;
- Sustentabilidade econômica, social e ambiental;
- Postura inovativa;
- Eficiência, Eficácia e Efetividade,
- Valorização dos seus Profissionais.

## 2. INTRODUÇÃO

O Plano de Gestão de Riscos e Controles Internos da Superintendência do Desenvolvimento do Centro - Oeste - Sudeco visa dar cumprimento ao § 1º do Art. 9º da Política de Gestão de Riscos, aprovado por meio da Resolução nº 15, de 16 de outubro de 2017, que determina:

[...]

§ 1º A descrição detalhada das fases a que se refere o caput deste artigo, bem como os procedimentos e os instrumentos necessários ao processo de gestão de riscos, **serão definidos no Plano de Gestão de Riscos**, a ser estabelecido pelo Comitê de Governança, Riscos e Controles no âmbito da Sudeco em 180 (cento e oitenta) dias, prorrogável por igual período, a partir da data de publicação desta Resolução e condicionado à aprovação do Planejamento Estratégico da Sudeco. g.n.

[...]

A elaboração desse documento teve como base as orientações da Instrução Normativa Conjunta nº 1, de 10 de maio de 2016, da Resolução nº 15, de 16 de outubro de 2017, bem como nos Desafios Estratégicos apresentados no Plano Estratégico da Superintendência, e apresenta o esquema dentro da estrutura de gestão de riscos que especifica a abordagem, os componentes de gestão e os recursos a serem aplicados para gerenciar riscos, incluindo, tipicamente, procedimentos, práticas, atribuição de responsabilidades, sequência e cronologia das atividades (ABNT, 2009).

A estrutura da Gestão de Riscos da Sudeco almeja, entre outros, o cumprimento do Desafio Estratégico que consta no Plano Estratégico 2018 – 2022, segundo o qual:

[...]

Implementar a Gestão de Riscos significa estabelecer medidas internas que identifiquem e mitiguem as ameaças e vulnerabilidades, permitindo uma melhor tomada de decisão.

[...]

A Gestão de Riscos oferece um conjunto de informações que permitem melhorar a tomada de decisões em todos os níveis organizacionais, desde o estratégico ao operacional, além de estabelecer controles internos mais efetivos, contribuindo para o fortalecimento da governança. Dessa forma, esse documento confirma o compromisso desta Autarquia com a governança, promovendo a eficiência no cumprimento dos objetivos institucionais.

## 3. DEFINIÇÕES

Para fins deste documento, consideram-se os seguintes conceitos, extraídos do art. 3º da Resolução nº 15, de 16 de outubro de 2017:

- **Apetite a risco:** nível de risco que a Sudeco está disposta a aceitar;

- **Controles internos:** são as políticas e os procedimentos estabelecidos para enfrentar os riscos e alcançar os objetivos da Sudeco;
- **Avaliação de risco:** processo de identificação e análise dos riscos relevantes para o alcance dos objetivos da Sudeco e a determinação de resposta apropriada;
- **Causas ou fatores do risco:** condições que viabilizam a ocorrência de um evento que impacta os objetivos. Resulta da junção das fontes de risco com as vulnerabilidades;
- **Contexto:** diz respeito à definição dos parâmetros externos e internos e dos critérios de risco a serem levados em consideração no gerenciamento de riscos;
- **Consequência:** resultado de um evento que afeta positiva ou negativamente os objetivos da Sudeco;
- **Controle:** qualquer medida aplicada no âmbito da Sudeco, para gerenciar os riscos e aumentar a probabilidade de que os objetivos e metas estabelecidos sejam alcançados;
- **Escopo:** é a soma dos produtos do processo de trabalho e seus requisitos ou características;
- **Ética:** refere-se aos princípios morais, sendo pré-requisito e suporte para a confiança pública;
- **Fonte de risco:** elemento (pessoas, processos, sistemas, estrutura organizacional, infraestrutura física, tecnologia, eventos externos) que, individualmente ou de maneira combinada, tem o potencial intrínseco para dar origem ao risco;
- **Gerenciamento de risco:** conjunto de processos adotados para identificar, avaliar, administrar, controlar potenciais eventos ou situações e fornecer segurança razoável ao alcance dos objetivos organizacionais;
- **Governança:** combinação de processos e estruturas implantadas pela alta administração da Sudeco, para informar, dirigir, administrar e monitorar suas atividades, com o intuito de alcançar os seus objetivos;
- **Gestores de riscos:** são considerados gestores de riscos em seus respectivos âmbitos e escopos de atuação: o superintendente, diretores, chefe de gabinete, coordenadores-gerais, ouvidor, coordenadores, assessores, chefes de divisão, chefes de serviço e os responsáveis pelos processos de trabalho, projetos e ações desenvolvidos;
- **Identificação de riscos:** processo de busca, reconhecimento e descrição de riscos, que envolve a identificação de suas fontes, causas e consequências potenciais, podendo envolver dados históricos, análises teóricas, opiniões de pessoas informadas e de especialistas, e as necessidades das partes interessadas;
- **Impacto:** efeito resultante da ocorrência do evento;
- **Incerteza:** incapacidade de saber com antecedência a real probabilidade ou impacto de eventos futuros;
- **Meta:** alvo ou propósito com que se define um objetivo a ser alcançado;
- **Monitoramento:** componente do controle interno que permite avaliar a qualidade do sistema de controle interno ao longo do tempo;
- **Nível de risco:** magnitude de um risco, expressa em termos da combinação de suas consequências e probabilidades de ocorrência;
- **Objetivo organizacional:** situação que deseja alcançar de forma a se evidenciar êxito no cumprimento da missão e no atingimento da visão de futuro da organização;
- **Política de gestão de riscos:** declaração das intenções e diretrizes gerais da Sudeco relacionadas a gestão de riscos;
- **Processo de gestão de riscos:** aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas de gestão para as atividades de identificação, avaliação, tratamento e monitoramento de riscos, bem como de comunicação com partes interessadas em assuntos relacionados a risco;
- **Proprietário do risco:** pessoa ou entidade com a responsabilidade e a autoridade para gerenciar o risco;
- **Probabilidade:** possibilidade de ocorrência de um evento;
- **Resposta a risco:** qualquer ação adotada para lidar com os riscos, podendo ser: aceitar o risco por uma escolha consciente; transferir ou compartilhar o risco a outra parte; evitar o risco pela decisão de não iniciar ou descontinuar a atividade que dá origem ao risco; ou mitigar ou reduzir o risco diminuindo sua probabilidade de ocorrência ou minimizando suas consequências;
- **Risco:** possibilidade de ocorrer um evento que venha a ter impacto no cumprimento dos objetivos, sendo medido em termos de impacto e de probabilidade;
- **Risco inerente:** risco a que uma organização está exposta sem considerar quaisquer ações gerenciais que possam reduzir a probabilidade dos riscos ou seu impacto;
- **Risco residual:** risco a que uma organização está exposta após a implementação de ações gerenciais para o tratamento do risco;
- **Tolerância ao risco:** nível de variação aceitável quanto à realização dos objetivos;
- **Tratamento de riscos:** processo de estipular uma resposta a risco;
- **Vulnerabilidade:** ausência, inadequação ou deficiência em uma fonte de risco, a qual pode vir a contribuir com a concretização de um evento indesejado, e

#### 4. PROPÓSITO

O principal objetivo deste Plano é orientar a operacionalização da Gestão de Governança, Riscos e Controles Internos da Sudeco, em cumprimento às diretrizes da Política de Gestão de Riscos estabelecidas na Resolução nº 15, de 16 de outubro de 2017.

Desse modo serão apresentados os aspectos conceituais acerca da Gestão de Riscos, assim como cronograma de ações prioritárias relativas à gestão de riscos desta Autarquia para o seu período de vigência, visando à eficiência e eficácia no alcance dos objetivos institucionais e na prestação de serviços à sociedade.

Este documento será atualizado no novo ciclo do Plano Estratégico, previsto para o período 2023-2026, entretanto, tendo em vista que durante esse período os resultados do monitoramento deste Plano podem impactar na estrutura e na Metodologia da Gestão de Riscos e Controles Internos, este poderá ser revisto a qualquer tempo, sempre que houver mudança representativa que interfira na operacionalização da Política de Gestão de Riscos.

## 5. APLICABILIDADE E CRONOGRAMA DE DESENVOLVIMENTO

A aplicação do Plano de Gestão de Riscos e Controles Internos da Superintendência do Desenvolvimento do Centro - Oeste - Sudeco deve ser realizada de forma gradativa em todas as Unidades Organizacionais da Sudeco. O objetivo é abranger todas as Diretorias em 1 (um) ano a contar da finalização do Projeto Piloto.

O Projeto Piloto contará com um cronograma próprio de realização e seu objetivo será auxiliar na avaliação e aplicabilidade do presente Plano nos processos escolhidos para tratamento dos riscos na Sudeco. Seus resultados permitirão identificar lacunas e oportunidades de melhorias ao Plano e Metodologia para ajustes prévios ao início do 1º Ciclo de Gestão de Riscos nas Unidades Organizacionais.

A partir da Cadeia de Valor, apresentada no Plano Estratégico 2018-2022, é possível visualizar os macroprocessos da instituição, sendo verificado que existem atualmente 14 processos, os quais foram incorporados à Gestão de Riscos a partir da análise dos objetivos estratégicos da organização, conforme previsto no art 3º da Instrução Normativa Conjunta, de 10 de maio de 2016.

[...]

Art. 3º Os órgãos e entidades do Poder Executivo federal deverão implementar, manter, monitorar e revisar os controles internos da gestão, tendo por base a identificação, a avaliação e o gerenciamento de riscos que possam impactar a consecução dos objetivos estabelecidos pelo Poder Público. Os controles internos da gestão se constituem na primeira linha (ou camada) de defesa das organizações públicas para propiciar o alcance de seus objetivos. Esses controles são operados por todos os agentes públicos responsáveis pela condução de atividades e tarefas, no âmbito dos macroprocessos finalísticos e de apoio dos órgãos e entidades do Poder Executivo federal. A definição e a operacionalização dos controles internos devem levar em conta os riscos que se pretende mitigar, tendo em vista os objetivos das organizações públicas. Assim, tendo em vista os objetivos estabelecidos pelos órgãos e entidades da administração pública, e os riscos decorrentes de eventos internos ou externos que possam obstaculizar o alcance desses objetivos, devem ser posicionados os controles internos mais adequados para mitigar a probabilidade de ocorrência dos riscos, ou o seu impacto sobre os objetivos organizacionais.

[...]

Segundo o Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão do antigo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão - MP, o apetite a risco é a quantidade de risco, no sentido mais amplo, que uma organização está disposta a aceitar em sua busca para agregar valor, ou seja, refere-se ao máximo nível de risco que uma organização está disposta a correr para atingir seus objetivos estratégicos. Ainda segundo o Manual, a tolerância a risco representa o nível aceitável de variação em relação à meta para cumprimento de um objetivo específico, normalmente é mensurado nas mesmas unidades utilizadas para avaliar o objetivo ao qual está vinculado.

Nesse sentido, o presente Plano estabelece o Apetite ao Risco exclusivamente nos níveis Pequeno, Moderado e Alto conforme previsto no registro de reunião do Comitê de Governança, Riscos, Controles e Integridade realizada em 30 de janeiro de 2020 (SEI nº 0209938) e a Tolerância a Risco será definida em cada processo escolhido pelas Unidades, com base no Apetite já informado.

A Sudeco, em um primeiro momento, tratará os riscos identificados do cenário Crítico, ou seja, aqueles em que o risco inerente possua pontuação a partir de 13 pontos, conforme descrito no Mapa de Calor realizado (SEI nº 0211956). A priorização para o tratamento dos Riscos Críticos não impede que as Unidades Organizacionais implementem formas para mitigar os demais, tendo em vista que todos os riscos devem ser gerenciados pelas unidades que administram os correspondentes processos para que seus objetivos possam ter um melhor direcionamento e maior clareza para o seu alcance.

Este Plano estabelece o cronograma para os ciclos de Gestão de Riscos a ser seguido pelas Diretorias, após a finalização do Projeto Piloto:

| UNIDADES        | PERÍODO DE 12 MESES PARA CADA CICLO APÓS FINALIZAÇÃO DO PROJETO PILOTO, A SER INICIADO EM 2021 |                       |                                                                       |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------|
|                 | 2021<br>1º ciclo                                                                               | 2022<br>2º ciclo      | Relatórios semestrais                                                 |
| <b>Gabinete</b> | 1 Processo                                                                                     | No mínimo 2 processos | até o último dia útil dos meses de junho e dezembro do respectivo ano |
| <b>DA</b>       | 1 Processo                                                                                     | No mínimo 2 processos | até o último dia útil dos meses de junho e dezembro do respectivo ano |
| <b>DIPGF</b>    | 1 Processo                                                                                     | No mínimo 2 processos | até o último dia útil dos meses de junho e dezembro do respectivo ano |
| <b>DPA</b>      | 1 Processo                                                                                     | No mínimo 2 processos | até o último dia útil dos meses de junho e dezembro do respectivo ano |

Cada Diretoria irá elaborar seu Plano de Gestão de Riscos contendo 1(um) processo no primeiro ano e no mínimo 2 (dois) processos no segundo ano, contendo a Tolerância a Riscos definida e justificada para cada um, devendo ser priorizados os Macroprocessos informados no Plano Estratégico da Sudeco. Para avaliação do gerenciamento de riscos, as unidades deverão estabelecer indicadores que permitam aferir sua implementação e os resultados dos controles para a redução dos riscos, elencando no mínimo o objetivo do controle, o indicador e a forma de apuração de resultado.

Ao final de cada ano ou 12 (doze) meses após início de cada Ciclo de Gestão de Riscos, o NGRC irá avaliar a implementação do Plano na Sudeco através da análise e indicador que informe se os riscos foram mitigados para os processos escolhidos e se o Plano de Gestão de Riscos foi devidamente implementado em cada Diretoria.

Após análise de cada ciclo, o NGRC enviará ao Comitê de Governança, Riscos, Controles e Integridade - CGRCI para avaliação estratégica, aprovação e divulgação dos resultados.

Os resultados da avaliação estratégica de cada ciclo, subsidiarão a priorização quanto à alocação de recursos para o atingimento de objetivos institucionais, que poderá refletir na revisão dos Planos de Gestão de Riscos propostos pelas unidades para o próximo ciclo.

Semestralmente, o Núcleo de Gestão de Riscos e Controle produzirá relatório com o resultado do acompanhamento das ações relacionadas ao Plano de Gestão de Riscos de cada unidade, que será enviado para avaliação do Comitê de Governança, Riscos, Controles e Integridade – CGRCI. Portanto, cada unidade deverá encaminhar seu relatório ao NGRC até o último dia útil dos meses de junho e dezembro para a compilação das informações pelo Núcleo e aprovação do Relatório pelo CGRCI, que deverá ocorrer em até 30 dias, e, caso necessário, esse prazo poderá ser prorrogado por mais 30 dias desde que justificado.

As etapas a serem seguidas para elaboração do Plano de Gestão das Diretorias e para a escolha dos processos, serão informadas neste Plano de Gestão de Riscos e Controles e detalhadas na Metodologia da Gestão de Riscos e Controles Internos.

## 6. DIRETRIZES PARA IMPLEMENTAÇÃO

O presente Plano de Gestão de Riscos e Controles Internos da Superintendência do Desenvolvimento do Centro - Oeste - Sudeco tem como premissa o alinhamento ao Plano Estratégico 2018-2022 da Superintendência do Desenvolvimento do Centro-Oeste, e com a Resolução nº 15, de 16 de outubro de 2017, que dispõe em seu art. 6º quais são as diretrizes da Política de Gestão de Riscos, *in verbis*:

[...]

Art. 6º São diretrizes da Política de Gestão de Riscos:

I - subordinação ao interesse público, observando, especialmente, as premissas estabelecidas nas normas ABNT NBR ISO 31000:2009 e Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - COSO (Gerenciamento de Riscos Corporativos - Estrutura Integrada);

II - a atuação da gestão de riscos deve ser dinâmica e formalizada por meio de metodologias, normas, manuais e procedimentos;

III - as metodologias e ferramentas implementadas devem possibilitar a obtenção de informações úteis à tomada de decisão para a consecução dos objetivos institucionais e para o gerenciamento e a manutenção dos riscos dentro de padrões definidos pelas instâncias supervisoras;

IV - níveis de exposição a risco adequados ao alcance dos objetivos institucionais da Sudeco;

V - a capacitação dos agentes públicos que exercem cargo, função ou emprego da Sudeco em gestão de riscos, deve ser desenvolvida de forma continuada, por meio de soluções educacionais, em todos os níveis;

VI - o desenvolvimento e implementação de atividades de controle da gestão considera a avaliação de mudanças, internas e externas, que contribuam para identificação e avaliação de vulnerabilidades que impactam os objetivos institucionais;

VII - a utilização de procedimentos de controles internos da gestão proporcionais aos riscos e baseada na relação custo-benefício e na agregação de valor à instituição;

VIII - tomada de decisão apoiada no mapeamento de riscos, com identificação de responsáveis e respectivas competências em todos os níveis da instituição;

§ 1º O mapeamento de riscos de que trata o inciso VIII deverá considerar, entre outras possíveis, as seguintes tipologias de riscos:

I - riscos operacionais: eventos que podem comprometer as atividades do órgão ou entidade, normalmente associados a falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas;

II - riscos de imagem/reputação do órgão: eventos que podem comprometer a confiança da sociedade (ou de parceiros, de clientes ou de fornecedores) em relação à capacidade do órgão ou da entidade em cumprir sua missão institucional;

III - riscos legais: eventos derivados de alterações legislativas ou normativas que podem comprometer as atividades do órgão ou entidade; e

IV - riscos financeiros/orçamentários: eventos que podem comprometer a capacidade do órgão ou entidade de contar com os recursos orçamentários e financeiros necessários à realização de suas atividades, ou eventos que possam comprometer a própria execução orçamentária, como atrasos no cronograma de licitações e de convênios.

[...]

Ainda de acordo com a Resolução nº 15, de 16 de outubro de 2017, os ciclos do processo de gestão de riscos não deverão ser superiores a 2 (dois) anos, *in verbis*:

[...]

Art. 10. O processo de gestão de riscos deve ser realizado em ciclos não superiores a 2 (dois) anos, abrangendo os processos de trabalho das unidades administrativas da Sudeco.

[...]

O presente Plano oferece diretrizes básicas acerca de boas práticas, com objetivo de despertar os gestores para a importância da Gestão de Riscos e Controles Internos da gestão. Assim, é um ponto de partida que não esgota o tema, cujo aprofundamento pode ser adquirido em publicações especializadas, num processo de contínuo aprendizado.

## 7. PAPÉIS DOS RESPONSÁVEIS PELA GESTÃO DE RISCOS

7.1. Para ordenar a Gestão de Riscos, a Sudeco adotará a estrutura de três linhas, conforme proposto pelo The Institute of Internal Auditors (IIA) atualizado em 2020 e pela IN CGU/MP nº 01/2016 da seguinte forma:

7.1.1. **Papéis da primeira e segunda linhas:** A responsabilidade da gestão de atingir os objetivos organizacionais compreende os papéis da primeira e segunda linhas.

Os papéis de primeira linha estão mais diretamente alinhados com a entrega de produtos e/ou serviços aos clientes da organização, incluindo funções de apoio.

Os papéis de segunda linha fornecem assistência no gerenciamento de riscos.

Alguns papéis de segunda linha podem ser atribuídos a especialistas, para fornecer conhecimentos complementares, apoio, monitoramento e questionamento àqueles com papéis de primeira linha.

Os papéis de segunda linha podem se concentrar em objetivos específicos do gerenciamento de riscos, como: conformidade com leis, regulamentos e comportamento ético aceitável, controle interno, segurança da informação e tecnologia, sustentabilidade e avaliação da qualidade.

Como alternativa, os papéis de segunda linha podem abranger uma responsabilidade mais ampla pelo gerenciamento de riscos, como o gerenciamento de riscos corporativos (enterprise risk management – ERM).

Os papéis de primeira e segunda linha podem ser combinados ou separados, no entanto, a responsabilidade pelo gerenciamento de riscos segue fazendo parte dos papéis de primeira linha e dentro do escopo da gestão.

7.1.2. **Papéis da terceira linha:** A auditoria interna presta avaliação e assessoria independentes e objetivas sobre a adequação e eficácia da governança e do gerenciamento de riscos.

Isso é feito através da aplicação competente de processos sistemáticos e disciplinados, expertise e conhecimentos.

Ela reporta suas descobertas à gestão e ao órgão de governança para promover e facilitar a melhoria contínua e ao fazê-lo, pode considerar a avaliação de outros prestadores internos e externos.

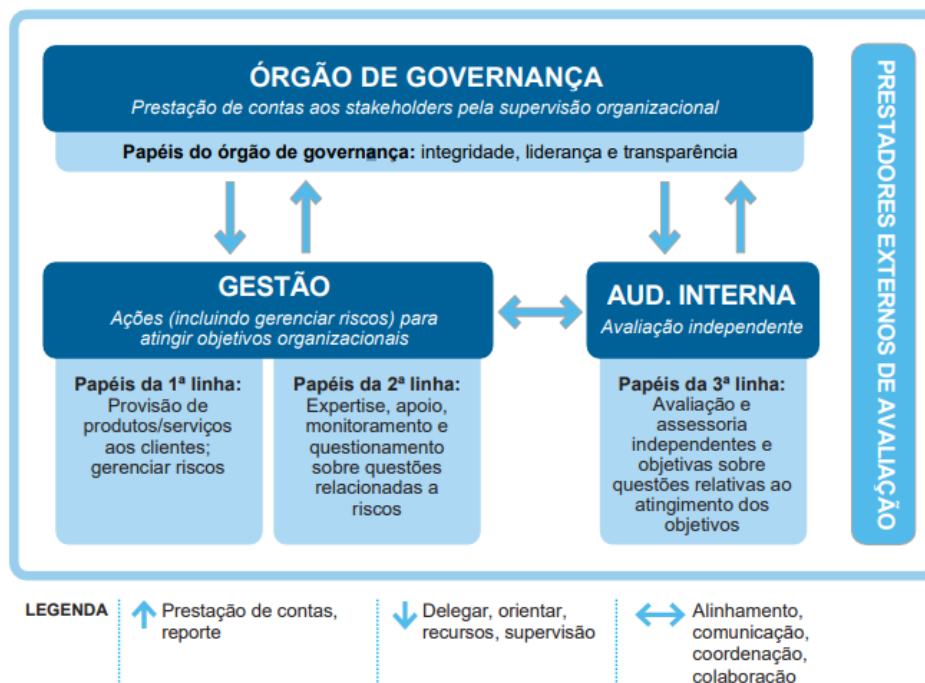


Figura 1: Modelo 3 Linhas de Defesa  
Fonte: Modelo das Três Linhas de Defesa do IIA 2020

Todos os papéis que trabalham juntos contribuem coletivamente para a criação e proteção de valor quando estão alinhados entre si e com os interesses prioritizados ao resultado.

O alinhamento das atividades é feito através da comunicação, cooperação e colaboração. Isso garante a confiabilidade, coerência e transparência das informações necessárias para a tomada de decisões baseada em riscos.

As competências sobre a Gestão de Riscos da Sudeco estão embasadas no modelo acima proposto pelo The Institute of Internal Auditors (IIA) e IN CGU/MP nº 01/2016 sendo detalhadas a seguir:

#### Competências do Comitê de Governança, Riscos, Controles e Integridade da Superintendência do Desenvolvimento do Centro-Oeste – CGRCI (art. 2º, Portaria nº 150, de 17 de maio de 2018)

- Promover práticas e princípios de conduta e padrões de comportamentos;
- Institucionalizar estruturas adequadas de governança, gestão de riscos e controles internos;
- Promover o desenvolvimento contínuo dos agentes públicos e incentivar a adoção de boas práticas de governança, integridade, gestão de riscos e controles internos;
- Garantir a aderência às regulamentações, leis, códigos, normas e padrões, com vistas à condução das políticas e à prestação de serviços de interesse público;
- Promover a integração dos agentes responsáveis pela governança, pela gestão de riscos e pelos controles internos;
- Promover a adoção de práticas que institucionalizem a responsabilidade dos agentes públicos na prestação de contas, na transparência e na efetividade das informações, na forma da lei;
- Adotar e aprovar política, diretrizes, metodologias e mecanismos para comunicação e institucionalização da gestão de riscos e dos controles internos;
- Supervisionar o mapeamento e a avaliação dos riscos chave (riscos críticos) que podem comprometer a prestação de serviços de interesse público;
- Liderar e supervisionar a institucionalização da gestão de riscos e dos controles internos, oferecendo suporte necessário para sua efetiva implementação no âmbito da Sudeco;
- Estabelecer limites de exposição a riscos globais da Instituição, bem como os limites de alçada ao nível de unidade, política pública, ou atividade;
- Aprovar e supervisionar método de priorização de temas e macroprocessos na estrutura organizacional para gerenciamento de riscos e implementação dos controles internos da gestão;
- Emitir recomendação para o aprimoramento da governança, da gestão de riscos e dos controles internos administrativos, e
- Monitorar e aprimorar suas próprias recomendações e deliberações.

#### Competências do Núcleo de Gestão de Riscos e Controle – NGRC

- Propor a Metodologia de Gestão de Riscos e suas revisões;
- Definir os requisitos funcionais necessários à ferramenta de tecnologia de suporte ao processo de gerenciamento de riscos;
- Realizar e acompanhar estudos de novas metodologias e tecnologias quanto a possíveis impactos na Gestão de Riscos;
- Propor normas relativas à Gestão de Riscos e Controles Internos e suas revisões;
- Oferecer capacitação continuada em Gestão de Riscos para os servidores da Sudeco;
- Auxiliar a alta administração na implementação e na manutenção de processos, estruturas e mecanismos adequados a incorporação dos princípios e das diretrizes da governança;

- Propor recursos necessários às ações do Comitê;
- Coordenar as atividades deliberadas pelo Comitê, acompanhar e orientar no tratamento dos riscos mapeados pelos gestores responsáveis das unidades administrativas;
- Propor reuniões ordinárias e extraordinárias ao Comitê;
- Apoiar tecnicamente as reuniões e demais atividades do Comitê, incluindo o acompanhamento da execução de suas deliberações;
- Solicitar assessoria técnica e informações às unidades da Sudeco para subsidiar análises e decisões do CGRCI;
- Prestar orientação técnica às unidades administrativas da Sudeco sobre o tema da Gestão de Riscos e Controles Internos;
- Atuar como facilitador na integração dos responsáveis pela Gestão de Riscos;
- Consolidar os resultados das diversas áreas em relatórios gerenciais e encaminhá-los ao Comitê de Governança, Riscos, Controles e Integridade, e
- Coordenar e acompanhar todas as fases do processo de gestão de riscos.

#### Competências dos Gestores de Riscos (art. 8º, Resolução nº 15, de 16 de outubro de 2017)

- Assegurar que o risco seja gerenciado de acordo com a política de gestão de riscos da Sudeco;
- Monitorar o risco de modo a garantir que as respostas adotadas resultem na manutenção do risco em níveis adequados, de acordo com a política de gestão de riscos instituída; e
- Garantir que as informações adequadas sobre o risco estejam disponíveis em todos os níveis da instituição.

## 8. DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO DE RISCOS

Após a priorização dos processos conforme necessidade de cada Diretoria e com base no Plano Estratégico da Sudeco, dar-se-á início ao processo de desenvolvimento da gestão de riscos, composto por atividades que interagem de forma cíclica e contínua conforme **exemplificado** na figura 2.

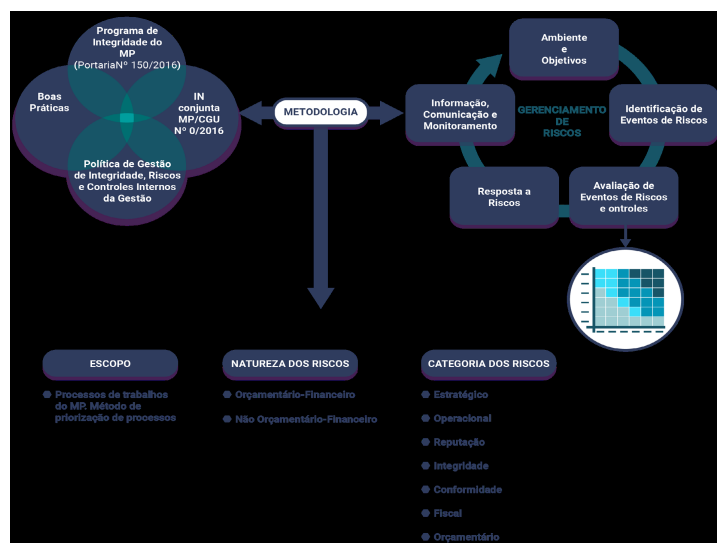


Figura 2: Processo de gestão de riscos  
Fonte: Material Gestão de Riscos no Setor Público - ENAP  
(Utilizar os processos da Sudeco)

A metodologia acima baseada no COSO ERM, foi dividida em cinco etapas melhor explicadas a seguir:

**Etapa 1 - Ambiente e objetivos:** A análise do ambiente tem a finalidade de colher informações para apoiar a identificação de eventos de riscos, bem como contribuir para a escolha de ações mais adequadas para assegurar o alcance dos objetivos do macroprocesso/processo. Definidos pela alta administração, os objetivos devem ser divulgados a todos os componentes da organização antes da identificação dos eventos que possam influenciar nos seus atingimentos e devem estar alinhados à missão da entidade e estarem compatíveis com o apetite a riscos.

**Etapa 2 - Identificação de eventos de riscos:** tem por finalidade identificar e registrar tanto os eventos de riscos que comprometem o alcance do objetivo do processo, como as causas, efeitos e consequências de cada um deles.

**Etapa 3 - Avaliação de eventos de riscos e controles:** Esta etapa tem por finalidade avaliar os eventos de riscos identificados considerando os seus componentes (causas e consequências). Os eventos devem ser avaliados sob a perspectiva de probabilidade e impacto.

**Etapa 4 - Resposta a risco:** As ações para responder os eventos de riscos devem ser compatíveis com a tolerância a riscos, considerar a relação custo benefício, refletir se o efeito da resposta afeta a probabilidade ou o impacto, ou ambos, e designar um responsável pelas respostas (proprietário do risco).

**Etapa 5 - Informação, comunicação e monitoramento:** Esta etapa ocorre em todo o processo de Gestão de Riscos e permite que a Sudeco se certifique da adequação dessa estrutura aos seus objetivos estratégicos.

Será adotado pela Sudeco o Sistema Agatha (Sistema de Gestão de Integridade, Riscos e Controles), que consiste em uma ferramenta automatizada, desenvolvida para auxiliar o processo de gerenciamento de riscos e controle, desenvolvido pelo então Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, substituído pelo Ministério da Economia.

O Relatório, que terá seu detalhamento e periodicidade informados na Metodologia, será realizado de forma auxiliar a este Sistema, apoiará as Unidades Organizacionais no acompanhamento do desempenho do Plano de Gestão e deverão ser enviados ao Núcleo de Gestão de Riscos e Controle - NGRC para análise e posterior envio ao Comitê de Governança, Riscos, Controles e Integridade – CGRCI para avaliação e aprovação.

A estrutura de Gestão de Riscos da Sudeco, é baseada no COSO ERM e ISO 31000:2009 sendo orientada a processos organizacionais e obedecendo a um modelo de aplicação descentralizado, ou seja, as Unidades Organizacionais podem executar os processos de gerenciamento de riscos em processos sob sua responsabilidade, desde que obedecidas as diretrizes e orientações apresentadas na Política de Gestão de Riscos da Sudeco e no presente Plano.

As etapas acima citadas, fazem parte do ciclo de gerenciamento de riscos e serão detalhadas na Metodologia da Gestão de Riscos e Controles Internos da Sudeco.

## 9. CAPACITAÇÃO

De acordo com as competências do Núcleo de Gestão de Riscos e Controle definidos no presente Plano, com o apoio da unidade de capacitação da Sudeco, será oferecido, anualmente, no mínimo 2 (duas) capacitações com o objetivo de formar multiplicadores de Gestão de Riscos nesta Autarquia.

Outros treinamentos sobre a aplicação da Metodologia de Gestão de Riscos podem ser solicitados pelas unidades ao NGRC.

Os treinamentos devem ocorrer, preferencialmente, antes do início de cada Ciclo de Gestão de Riscos, com o intuito de utilizar o conhecimento adquirido nos próximos processos organizacionais escolhidos em cada Diretoria.

## 10. COMUNICAÇÃO

Um processo contínuo de Gestão de Riscos fundamentado em boas estratégias e no fortalecimento do ambiente de controle, pode promover alterações na forma de pensar, agir, na aplicação das políticas e na realização dos processos.

Adotar uniformemente uma cultura voltada à Gestão de Riscos, traz ainda, benefícios nos resultados do Órgão e dos seus stakeholders, podendo os reflexos serem sentidos também na gestão do conhecimento dos colaboradores.

Com o intuito de informar e criar uma Cultura de Gestão de Riscos na Sudeco, o NGRC com apoio da unidade de Comunicação desta Autarquia, realizará mensalmente comunicados internos para conhecimento do tema e divulgação das ações realizadas, por meio da elaboração de banners, materiais, publicações na Intranet e no site institucional da Sudeco.

## 11. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para aumentar o alcance dos objetivos organizacionais, um gerenciamento de riscos bem-sucedido, torna-se cada vez mais uma importante demanda a ser realizada.

Dessa forma, a compreensão quanto às incertezas que possam figurar como ameaças ou mesmo oportunidades, assim como a avaliação relativa às causas e impactos desses eventos, tem o potencial de conceder visão estratégica e sistêmica das ações, ampliando as possibilidades de resultados mais efetivos.

Espera-se com o presente Plano de Gestão de Riscos e Controle Internos, que o modelo nele proposto possa ser valioso e benéfico no desenvolvimento de competências e na criação de uma cultura de gestão de riscos saudável em toda a Superintendência.

## 12. BIBLIOGRAFIA

- Instrução Normativa Conjunta nº 1, de 10 de maio de 2016, a qual dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal;
- Resolução nº 12, de 13 de setembro de 2017, a qual aprova o regimento Interno do Comitê de Governança, Riscos e Controles da Superintendência do Desenvolvimento do Centro-Oeste – Sudeco;
- Resolução nº 15, de 16 de outubro de 2017, a qual dispõe sobre a instituição da Política de Gestão de Riscos;
- Plano Estratégico 2018 – 2022 da Superintendência do Desenvolvimento do Centro Oeste;
- ABNT NBR ISO 31000:2009;
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - COSO (Gerenciamento de Riscos Corporativos - Estrutura Integrada);
- Tribunal Regional do Trabalho da 10ª Região. Manual de Apoio e Orientação para o Efetivo Gerenciamento de Riscos. Deliberação CGR N.º 01/2018 – Institui o Plano de Gestão de Riscos;
- Ministério da Fazenda. Manual de Gestão de Riscos do Ministério da Fazenda. 3ª Ed. – Julho 2018 -Anexo Único da Resolução CGRCI nº 5, de 25 jul. 2018;
- Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão - MP. Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão. Versão: 2.0 – 14/08/2017;
- Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão - MP. Matriz de Riscos - Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão. Versão: 1.1 – Junho/2017;
- Controladoria Geral da União - CGU. Metodologia de Gestão de Riscos. Abril de 2018;
- SOUZA, Kleber; BRASIL, Franklin. Como gerenciar riscos na administração pública – Estudo prático em licitações. Editora Negócios Públicos. Curitiba. 149 p. 2017;
- Controladoria Geral da União - CGU. Guia Prático de Gestão de Riscos para a Integridade - Orientações para a administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Setembro de 2018;
- Referencial Básico de Gestão de Riscos – TCU/SEGECEX/COGER/2018;
- Gestão de Riscos - Avaliação da Maturidade – TCU/SEGECEX/ADGECEX/SEMEC/2018; e
- Análise SWOT e Diagrama de Verificação de Risco – BTCU – Portaria SEGECEX nº 31/2010.

ANEXO II

Etapas da Avaliação Estratégica do Ciclo da Gestão de Riscos

