



**METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS DA  
SUPERINTENDÊNCIA DO  
DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE**

**SUPERINTENDÊNCIA DO DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE (SUDENE)**  
Avenida Engenheiro Domingos Ferreira, nº 1967, Boa Viagem, Recife - PE, CEP  
51.111-021

**GENERAL CARLOS CÉSAR ARAÚJO LIMA**

Superintendente

**ALUÍZIO PINTO DE OLIVEIRA**

Diretor de Administração

**SÉRGIO WANDERLEY SILVA**

Diretor de Gestão de Fundos, Incentivos e de Atração de Investimentos

**MARCOS FALCÃO GONÇALVES**

Diretor de Planejamento e Articulação de Políticas

**EQUIPE RESPONSÁVEL PELA ELABORAÇÃO DA METODOLOGIA**

**COORDENAÇÃO-GERAL DE GESTÃO INSTITUCIONAL**

Rafael de Albuquerque Feitosa (Coordenador-Geral)

Renan Vasconcelos da Silva (Coordenador)

Camila Leandro de Souza (Coordenadora substituta)

José Maurício de Andrade Filho

Vinícius Almeida Vieira

# Sumário

1	Introdução.....	3
2	Processo de Gestão de Riscos.....	4
2.1	Entendimento do Contexto .....	4
2.2	Identificação dos Riscos .....	5
2.3	Análise dos Riscos .....	6
2.4	Avaliação de Riscos .....	7
2.5	Priorização de Riscos .....	8
2.6	Definição de tratamento aos riscos .....	10
2.7	Monitoramento.....	12
2.8	Comunicação .....	12
2.9	Matriz de Riscos .....	13

# 1 INTRODUÇÃO

---

Este documento tem por objetivo apresentar a Metodologia de Gestão de Riscos instituída na Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste - Sudene.

Esta metodologia tem aplicabilidade para todas as unidades administrativas da Sudene, sem prejuízo da utilização de outras normas complementares específicas relativas aos processos de trabalho, projetos e ações de cada unidade.

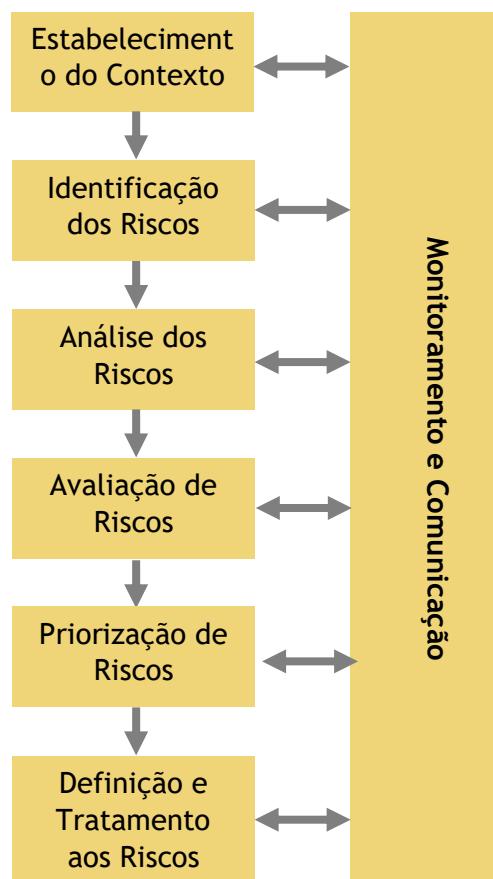
A gestão de riscos é um processo contínuo, realizado por um conjunto de ações destinadas a identificar, analisar, avaliar, priorizar, tratar e monitorar riscos negativos capazes de afetar os objetivos, programas, projetos, processos de trabalho ou serviços nos níveis estratégico, tático e operacional.

## 2 PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

O processo de gestão de riscos definido nesta Metodologia está aderente às diretrizes definidas na Política de Gestão de Riscos da Sudene, instituída por meio da Resolução CGRC/Sudene N° 1, de 20 de abril de 2022.

Na citada Política são definidas as etapas mínimas, Figura 1, que devem interagir entre si de forma cílica e serão detalhadas em sequência.

*Figura 1 - Processo de Gerenciamento de Riscos*



Fonte: Elaboração própria (baseado na Norma ABNT ISO 31000:2018)

### 2.1 ENTENDIMENTO DO CONTEXTO

Esta etapa trata do levantamento e registro dos aspectos externos e internos essenciais ao alcance dos objetivos institucionais, permitindo a compreensão clara do ambiente em que a organização se insere e identificação dos fatores que podem influenciar a capacidade da organização de atingir os resultados planejados.

Permite ainda priorizar e facilitar a abordagem a partir do processo, projeto, programa, atividade ou iniciativa objeto do gerenciamento de riscos. Poderá ser realizada análise SWOT sobre os pontos fortes e fracos do ambiente interno, as oportunidades e ameaças do ambiente externo, e a identificação dos principais atores envolvidos no processo referente ao gerenciamento de riscos.

O gestor de risco deverá considerar as perspectivas e objetivos estratégicos do Plano Estratégico Institucional da Sudene (PEI-Sudene), como forma de detalhamento da atual estratégia seguida pela Autarquia.

Deverá envolver também a definição do escopo do processo, projeto, programa, atividade ou iniciativa a ser gerenciado, com a identificação dos envolvidos, do objetivo do processo, os sistemas disponíveis para sua utilização, bem como as leis e normativos que o regem.

## 2.2 IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

A etapa de identificação dos riscos envolve o reconhecimento, a descrição e o registro do evento de risco, com a caracterização de suas prováveis causas e possíveis consequências, caso ocorram.

Um risco é formalmente definido como o efeito da incerteza nos objetivos da instituição; isto é, riscos são possíveis acontecimentos que podem ou não ocorrer (incerteza), e que se ocorrerem podem afetar o alcance dos objetivos de uma organização ou de um processo de negócio específico.

Nesta etapa, deverá ser desenvolvida uma lista de eventos de riscos que podem comprometer os resultados e o alcance dos objetivos do processo, projeto, programa, atividade ou iniciativa objeto do gerenciamento de riscos afetando o valor público a ser entregue à sociedade.

Recomenda-se que a identificação inclua todos os riscos, inclusive os provenientes de fontes não controladas pela área do respectivo gestor de riscos, bem como os efeitos cumulativos, as causas, as consequências e as reações em cadeia.

Como fonte de informação para identificação dos riscos é desejável verificar também a existência de Acórdãos ou Recomendações dos órgãos de controle (Tribunal de Contas da União, Controladoria-Geral da União, Auditoria-Geral da Sudene), processos judiciais ou reclamações e denúncias na Ouvidoria relacionados aos processos sob análise.

Além disso, outros métodos de identificação de riscos podem incluir:

- Análises críticas de dados históricos;
- Entrevistas estruturadas ou semiestruturadas;
- Brainstorming<sup>1</sup>;
- Método Delphi<sup>2</sup>.

---

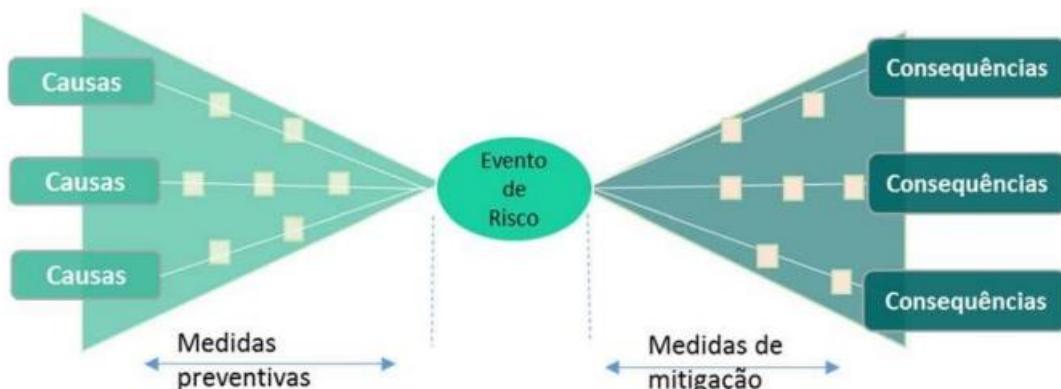
<sup>1</sup> Brainstorming: envolve técnicas específicas para tentar assegurar que a imaginação das pessoas é provocada pelos pensamentos e declarações de outras pessoas no grupo. A facilitação eficaz é muito importante nesta técnica e inclui o estímulo da discussão desde o início, provocando periodicamente o grupo em outras áreas pertinentes e a captura das questões que emergem da discussão.

<sup>2</sup> Técnica Delphi: um procedimento para obter um consenso confiável de opiniões de um grupo de especialistas. Embora muitas vezes o termo seja agora amplamente utilizado para significar qualquer forma de brainstorming, uma característica essencial da técnica Delphi, como originalmente formulada, era a de que os especialistas expressavam suas opiniões individual e anonimamente e tinham acesso aos pontos de vista de outros especialistas à medida o processo evoluía

## 2.3 ANÁLISE DOS RISCOS

Como apoio à coleta estruturada de informações, deverá ser utilizada a técnica de Bow Tie, conforme a Figura 2, para a identificação do evento de risco, suas causas e consequências.

Figura 2 - Técnica Bow Tie



Fonte: RESOLUÇÃO CIGOV/MDR Nº 1, DE 23 DE MARÇO DE 2022

A classificação do evento de risco deverá observar aspectos subdivididos nas seguintes categorias:

- a) Operacional: eventos que podem comprometer as atividades da Sudene, normalmente associados a falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas;
- b) Orçamentário: eventos que podem comprometer a capacidade do Ministério de contar com os recursos orçamentários e financeiros necessários à realização de suas atividades, ou eventos que possam comprometer a própria execução orçamentária;
- c) Imagem: eventos que podem comprometer a confiança da sociedade em relação à capacidade do Ministério em cumprir sua missão institucional;
- d) Conformidade: eventos derivados de alterações legislativas ou normativas que podem comprometer as atividades do Ministério; e
- e) Integridade: eventos relacionados a corrupção, fraudes, irregularidades e/ou desvios éticos e de conduta que podem comprometer os valores e padrões preconizados pelo Ministério e a realização de seus objetivos.

Caso o evento de risco esteja associado a duas ou mais categorias de classificação, deverá ser escolhida a categoria que reflita o aspecto mais relevante quanto ao impacto que o evento de risco poderá trazer, caso se materialize.

## 2.4 AVALIAÇÃO DE RISCOS

A etapa de avaliação dos riscos visa promover o entendimento do nível do risco e de sua natureza, especialmente quanto à estimativa da probabilidade de ocorrência, e do impacto destes eventos identificados como risco nos objetivos dos processos organizacionais.

A avaliação do risco visa estimar a probabilidade de ocorrência das causas e o impacto das consequências desses eventos com base em uma escala progressiva de cinco níveis (1 a 5), na forma de:

- Probabilidade: muito baixa, baixa, média, alta, e muito alta; e
- Impacto: muito baixo, baixo, médio, alto, e muito alto.

A probabilidade escala-se em cinco níveis, com base em avaliação qualitativa ou quantitativa que utilizará o conhecimento empírico e as experiências vivenciadas dos participes no processo a ser avaliado, com base nos dados estatísticos de eventos de riscos já materializados, por determinado período ou média histórica disponível.

A avaliação da probabilidade é realizada utilizando-se a correlação entre aspecto avaliativo, frequência e peso atribuído a cada faixa, de acordo com a Tabela 1:

*Tabela 1 - Avaliação de Probabilidade*

Peso	Faixa	Descriptor	Aspecto Avaliativo	Frequência observada/esperada
1	Muito baixa	Raro	Evento que pode ocorrer apenas em circunstâncias excepcionais	< 20%
2	Baixa	Improvável	Evento pode ocorrer em algum momento	Entre 20 e 40%
3	Média	Possível	Evento deve ocorrer em algum momento	Entre 40 e 60%
4	Alta	Provável	Evento deve ocorrer na maioria das circunstâncias	Entre 60 e 80%
5	Muito alta	Quase Certo	Evento com altíssima probabilidade de ocorrência	> 80%

De forma semelhante, a avaliação do impacto utilizará a seguinte correlação entre aspecto avaliativo e valor atribuído ao peso em cada faixa de apuração do risco, conforme a Tabela 2:

*Tabela 2 - Avaliação de Impacto*

Peso	Faixa	Descriptor	Aspecto Avaliativo
1	Muito baixo	Mínimo	Mínimo impacto nos objetivos do processo/projeto, nas políticas e na imagem da Sudene. Não acarreta nenhuma ação dos órgãos de controle interno e externo
2	Baixo	Pequeno	Compromete em alguma medida o alcance do objetivo, mas não impede o alcance da maior parte do objetivo/resultado. Pode acarretar ações de caráter orientativo dos órgãos de controle interno e externo.
3	Médio	Moderado	Impacto razoável no alcance do objetivo/resultado. Pode acarretar ações de caráter corretivo dos órgãos de controle interno e externo, inclusive com exposição na mídia por curto período.
4	Alto	Significativo	Compromete a maior parte do atingimento do objetivo/resultado. Pode levar a multas e dano ao erário, com exposição significativa na mídia.

5	Muito alto	Catastrófico	Compromete totalmente ou quase totalmente o atingimento do objetivo/resultado. Comprometendo os objetivos estratégicos e a missão da Sudene de forma irreversível. Há possibilidade de interrupção das atividades, com alta exposição na mídia.
---	------------	--------------	---

A conjunção da avaliação de probabilidade e impacto forma o resultado da avaliação de risco, definido como Nível de Risco Inerente (NRI), sendo a multiplicação do fator da Probabilidade pelo fator peso do impacto:

$$NRI = P \times I,$$

Onde, P = peso da probabilidade do risco,

I = peso do impacto do risco.

Esse resultado é agrupado em 4 (quatro) níveis, conforme Matriz de Riscos da Tabela 3, e escala de nível de risco da Tabela 4.

*Tabela 3 - Nível de Risco Inerente*

IMPACTO		NÍVEL DE RISCO INERENTE				
5	Catastrófico	5	10	15	20	25
4	Significativo	4	8	12	16	20
3	Moderado	3	6	9	12	15
2	Pequeno	2	4	6	8	10
1	Mínimo	1	2	3	4	5
		Raro	Improvável	Possível	Provável	Quase Certo
		1	2	3	4	5
PROBABILIDADE						

*Tabela 4 - Escala de Níveis de Risco*

Escala de Nível de Risco	
Níveis	Pontuação
RC - Risco Crítico	16 a 25
RA - Risco Alto	8 a 15
RM - Risco Moderado	4 a 7
RP - Risco Pequeno	1 a 3

## 2.5 PRIORIZAÇÃO DE RISCOS

A partir da avaliação dos riscos é possível se ter uma visão geral dos níveis de risco de cada um dos eventos identificados e, desse modo, priorizá-los.

Após o cálculo do NRI, é importante que o Gestor de Riscos avalie os controles internos já existentes, verificando se estes tem auxiliado no tratamento do risco

apontado. A Tabela 5 tem como objetivo apresentar um guia de avaliação dos controles existentes, que deve ser aplicado a cada risco identificado.

*Tabela 5 - Classificação de Controles*

Nível	Descrição	Fator de Controle - FC
<b>Inexistente</b>	Controles inexistentes, mal desenhados ou mal implementados, isto é, não funcionais.	1
<b>Fraco</b>	Controles tendem ser aplicados caso a caso, havendo elevado grau de confiança no conhecimento e atuação das pessoas envolvidas.	0,8
<b>Moderado</b>	Controles implementados mitigam alguns aspectos do risco, mas não contemplam todos os aspectos relevantes do risco devido a deficiências no desenho ou nas ferramentas utilizadas.	0,6
<b>Satisfatório</b>	Controles implementados e sustentados por ferramentas adequadas e, embora passíveis de aperfeiçoamento, mitigam o risco satisfatoriamente.	0,4
<b>Forte</b>	Controles implementados podem ser considerados a “melhor prática”, mitigando todos os aspectos relevantes do risco.	0,2

A avaliação do nível dos controles existentes deve incorporar em seu cálculo o potencial impacto do evento de risco no atingimento dos objetivos estratégicos e da missão institucional da Sudene e na execução dos macroprocessos finalísticos da Cadeia de Valor.

Dessa forma, é importante considerar que os controles dos processos de suporte e gerenciais diretamente executados por processos finalísticos também devem ser avaliados quanto aos seus efeitos sobre os resultados esperados.

Após a classificação dos controles existentes, deve-se calcular o Nível de Risco Residual (NRR), que é a multiplicação do NRI pelo FC:

$$NRR = NRI \times FC,$$

Onde NRR = Nível de Risco Residual,

NRI = Nível de Risco Inerente,

FC = Fator de Controle.

Neste sentido, após o cálculo do Nível de Risco Residual (NRR), nos casos em que há controle instituído, e do Nível de Risco Inerente (NRI), quando não existirem mecanismos de controle, é importante que sejam priorizados para tratamento o conjunto de riscos identificados que estiverem fora do apetite de riscos da Sudene, conforme Tabela 6.

*Tabela 6 - Escala de Apetite a Riscos*

<b>Escala de Apetite a Risco</b>
----------------------------------

Níveis	Pontuação	Critérios para Tratamento de Riscos
RC - Risco Crítico	16 a 25	Nível de risco muito além do apetite a risco. Qualquer risco nesse nível deve ser comunicado à autoridade máxima da Sudene e ao CGRC e requer uma resposta imediata.
RA - Risco Alto	8 a 15	Nível de risco além do apetite a risco. Qualquer risco nesse nível deve ser comunicado à autoridade máxima da Unidade e ter uma ação tomada em período determinado.
RM - Risco Moderado	4 a 6	Nível de risco dentro do apetite a risco. Usualmente, não se faz necessária nenhuma medida especial. Porém, devem ser mantidas atividades de monitoramento específicas e atenção do Gestor de Riscos na manutenção de respostas para, no mínimo, mantê-lo nesse nível.
RP - Risco Pequeno	1 a 3	Nível de risco dentro do apetite a riscos.

## 2.6 DEFINIÇÃO DE TRATAMENTO AOS RISCOS

Esta etapa objetiva definir as opções e as medidas de tratamento (controles) para os riscos priorizados na etapa anterior. Cada risco priorizado deve ser relacionado a uma opção de tratamento, que se encontram resumidas na Tabela 7.

*Tabela 7 - Tratamento de Riscos*

Opção de Tratamento	Descrição
Mitigar	Desenvolver ações para reduzir o risco, ou seja, reduzir a probabilidade e/ou o impacto do risco
Transferir	Compartilhar (parte do) risco com outros atores (terceiros)
Evitar	Não iniciar, descontinuar a atividade ou modificar o escopo da ação que origina o risco
Aceitar	Deixar a atividade como está, não adotando qualquer medida adicional

A escolha da opção depende do nível do risco residual, devendo ser observado os limites de exposição de riscos definidos pela Sudene.

Para os níveis de risco crítico e alto, a resposta deverá prioritariamente ser evitar ou mitigar.

Para os níveis de riscos moderado e pequeno, de maneira geral, deve-se aceitar ou mitigar, a depender da situação. A unidade poderá decidir pela resposta (tratamento) ao risco sempre considerando o custo-benefício da implementação ou melhoria dos controles.

Em qualquer um dos casos de tratamento dos riscos, o gestor de riscos responsável pela unidade ou processo deverá justificar e registrar sua decisão.

Os controles propostos podem ser:

- Preventivos: que têm como objetivo atuar antes da materialização do evento de risco, atuam sobre as causas do risco;

- b) Corretivos: que têm como objetivo mitigar o impacto do evento de risco que já ocorreu; e
- c) Detectivos: atuam na detecção da materialização do risco.

Ressalta-se a orientação de que todo o processo de Gestão de Riscos observe os controles sob a ótica de custo e benefício, de forma a otimizar a alocação de recursos, e permitir maior alcance do valor público gerado. De forma geral, o custo de um controle não deve superar seu benefício gerado ou esperado.

#### 2.6.1 Formalização do Plano de Tratamento de Riscos

O Plano de Tratamento gerado pelo processo de gerenciamento de riscos do processo organizacional é um plano de ação para a implementação das medidas de tratamento dos riscos desse processo organizacional. Por isso, deve conter, pelo menos:

- Iniciativa, com a proposta de projeto ou ação que implementará um conjunto de medidas de tratamento;
- Medida(s) de tratamento contemplada(s) na iniciativa e o risco relacionado que deseja tratar;
- Objetivos/benefícios esperados por medida de tratamento;
- Unidade organizacional responsável pela implementação da iniciativa;
- Unidades organizacionais corresponsáveis pela implementação da iniciativa, ou seja, unidades envolvidas na implementação da medida de tratamento;
- Servidor ou cargo responsável pela implementação;
- Breve descrição sobre a implementação;
- Custo estimado para a implementação;
- Data prevista para o término da implementação;
- Situação da iniciativa.

É importante que, em uma primeira abordagem da elaboração do Plano de Tratamento, avalie-se a necessidade de melhorar ou extinguir controles já existentes. Somente depois dessa avaliação, e se ainda identificada a necessidade de redução do nível do risco, podem ser propostos novos controles, observados sempre critérios de eficiência e eficácia da sua implementação.

Se as iniciativas definidas no Plano de Tratamento envolverem mais de uma unidade, o responsável pelo processo de gerenciamento de riscos deve encaminhar a proposta de Plano para que essas unidades validem as iniciativas de que participarem.

Na hipótese de decisão pela aceitação do risco, e caso o impacto desse evento seja moderado, alto ou crítico, o gestor do risco deve levantar as possíveis ações de contingência a serem executadas se houver a ocorrência do referido evento de risco.

Neste sentido, após a elaboração do Plano de Tratamento, incluindo os riscos que não terão medidas associadas, o Plano deve ser aprovado pelo Diretor da unidade responsável e encaminhado para CGGI para acompanhamento.

## 2.7 MONITORAMENTO

Compreende o acompanhamento e a verificação do desempenho ou da situação de elementos da gestão de riscos, podendo abranger a política, as atividades, os riscos, os planos de tratamento de riscos, os controles e outros assuntos de interesse.

O monitoramento tem três dimensões:

- i. o funcionamento do Sistema de Gestão de Riscos da Sudene;
- ii. a implementação e os resultados do tratamento de riscos;
- iii. a evolução do nível dos riscos que não mereceram tratamento por parte do gestor.

O monitoramento das ações de tratamento de riscos envolve a verificação contínua ou periódica do funcionamento da implementação e dos resultados das medidas mitigadoras, devendo considerar o tempo necessário para que essas medidas produzam seus efeitos.

Os riscos críticos da Sudene serão monitorados pelo CGRC a cada ciclo de apresentação de resultados. O monitoramento consistirá na atualização da análise e avaliação do risco, assim como do estágio de execução das medidas de tratamento do risco e dos resultados dessas medidas.

O monitoramento dos demais riscos de processos, unidades e projetos será realizado pelo respectivo gestor do risco e será acompanhado pela Coordenação-Geral de Gestão Institucional.

## 2.8 COMUNICAÇÃO

Refere-se à identificação das partes interessadas e ao compartilhamento de informações relativas à gestão de riscos sobre determinado objeto, observada a classificação da informação quanto ao sigilo.

Segundo a ISO 31000:2018, durante todas as etapas do processo de gerenciamento de riscos, é importante comunicar as partes interessadas.

A Resolução DC/Sudene nº 618/2021 em seu art. 7º prevê que:

Art. 7º Compete ao Comitê de Governança, Riscos e Controles:

(...)

VIII - aprovar política, diretrizes, metodologias e mecanismos para **comunicação e institucionalização da gestão de riscos** e dos controles internos; (grifo nosso).

Comunicar riscos é fornecer as informações relativas ao risco e ao seu tratamento para todos aqueles que possam influenciar ou ser influenciados por esse risco, sob pena de ele se materializar plenamente. Conforme Política de Gestão de Riscos da Sudene, é atribuição dos gestores de riscos consolidar informações e dar transparência às ações de gestão de riscos sob sua responsabilidade.

Trimestralmente, a Coordenação-Geral de Gestão Institucional, no papel de Secretaria Executiva do CGRC, produzirá um boletim com o resultado do acompanhamento das ações relacionadas ao processo de Gestão de Riscos.

## 2.9 MATRIZ DE RISCOS

A operacionalização e a consolidação das etapas e resultados do processo de gestão de riscos da Sudene será realizada pelos gestores de riscos e pela CGGI utilizando-se do modelo de Matriz de Riscos anexo à presente metodologia.

## 3 REFERÊNCIAS

---

ABNT. **Gestão de Riscos – Princípio e diretrizes**. NBR ISO 31000. Associação Brasileira de Normas Técnicas. 2018.

ABNT. **Gestão de Riscos – Técnicas para o processo de avaliação de riscos**. NBR ISO 31010. Associação Brasileira de Normas Técnicas. 2012.

BRASIL. **Instrução Normativa Conjunta MP/CGU Nº 01**, de 10 de maio de 2016, que estabelece a adoção de uma série de medidas para a sistematização de práticas relacionadas a gestão de riscos, controles internos e governança.

BRASIL, Controladoria Geral da União. **Metodologia de Gestão de Riscos**, 2018.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Gestão de Riscos – Avaliação da Maturidade**, 2018.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Manual de Gestão de Riscos do TCU**, 2ª Edição Brasília, 2020.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Regional. **MANUAL DE GESTÃO DE RISCOS, CONTROLES INTERNOS E INTEGRIDADE**, 2020.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Regional. Resolução CIGOV nº 1, **Metodologia de Gestão de Riscos do MDR**, 2022

