MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO NACIONAL
SUPERINTENDÊNCIA DO DESENVOLVIMENTO DA AMAZÔNIA

PLANO DE GESTÃO DE RISCOS

1 APRESENTAÇÃO

A Superintendência do Desenvolvimento da Amazônia-SUDAM tem por finalidade promover o desenvolvimento includente e sustentável em sua área de atuação, bem como a integração competitiva da base produtiva regional na economia nacional e internacional. É responsável pela execução de políticas públicas para redução de desigualdades regionais, com o propósito de minimizar os desníveis regionais, por meio de atração de investimentos, da implantação de projetos de investimentos e benefícios fiscais e de apoio às transferências voluntárias, mediante convênios e ajustes.

Para alcançar seus objetivos prioritários, faz-se necessário dispor de uma estrutura de governança e mecanismos de controle eficientes.

Porém, como todo ente privado ou governamental, a SUDAM está sujeita a se deparar com desafios, incertezas e riscos no curso dos seus processos de trabalho.

Risco pode ser entendido como evento com alguma probabilidade de ocorrência capaz de gerar impactos (positivos ou negativos) no alcance de um objetivo. Para enfrentar os riscos, a SUDAM apresenta o atual Plano de Gestão de Riscos - PGR que tem como objetivo definir as estratégias para identificar, analisar, avaliar os riscos, e adotar medidas eficazes para reduzir a probabilidade de ocorrência ou do seu impacto nos objetivos estratégicos e operacionais desta autarquia.

Espera-se que a implementação da gestão de riscos no âmbito da SUDAM proporcione relevantes benefícios com o aumento da probabilidade de atingimento dos objetivos organizacionais; melhoria dos mecanismos de identificação de oportunidades e ameaças; melhora a gestão de incidentes e de lacunas; aumento do nível de atendimento aos requisitos legais e normativos, enfim, resultará na melhoria da governança corporativa e, consequentemente, a entrega de bens e serviços de forma adequada e tempestiva à sociedade.

2 TERMOS E DEFINIÇÕES

Para fins deste documento, consideram-se os seguintes termos e definições:

- Apetite a Risco

  Nível de risco, em sentindo mais abrangente, que a organização se dispõe a aceitar na busca por agregar valor aos serviços prestados para a sociedade.
- Atividades de controles internos

  São as políticas e os procedimentos estabelecidos para enfrentar os riscos e alcançar os objetivos da SUDAM.

• Avaliação de risco
Processo de identificação e análise de riscos relevantes para alcance dos objetivos da SUDAM e a determinação de resposta apropriada.
• Categoria de Riscos
As categorias de riscos abrangem riscos estratégicos, operacionais, legais, orçamentários, financeiros, de imagem e reputação, de comunicação e de conformidade.
• 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.
• Consequência
Impacto de um evento que afeta os objetivos.
• Contexto
Diz respeito à definição dos parâmetros externos e internos e dos critérios de risco a serem levados em consideração no gerenciamento de riscos.
• Controle
Medida aplicada para gerenciar os riscos e aumentar a probabilidade de que os objetivos e metas estabelecidos sejam alcançados.
• Controle Interno da Gestão
Conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas informatizados, conferências e trâmites de documentos e informações, entre outros, operacionalizados de forma integrada pela direção e pelo corpo de servidores, destinados a enfrentar os riscos e fornecer segurança razoável de que, na consecução da missão da entidade, os objetivos gerais serão alcançados.
• Escopo
É a soma dos produtos do processo de trabalho e seus requisitos ou características.
• 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.
• Gestão de riscos
Arquitetura (princípios, objetivos, estrutura, competências e processo) necessária para se gerenciar riscos eficazmente.
• Gerenciamento de risco
Conjunto de processos adotados para identificar, avaliar, administrar e controlar potenciais eventos ou situações e fornecer segurança razoável ao alcance dos objetivos organizacionais.
• Governança: combinação de processos e estruturas implantadas pela alta administração, para informar, dirigir, administrar e monitorar as atividades da organização, com o intuito de alcançar os seus objetivos.
• Governança no setor público: compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.
• 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 o reconhecimento 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
Consequência da ocorrência de um evento, podendo ocasionar mudança adversa ou positiva no alcance dos objetivos.
• Incerteza
Incapacidade de saber com antecedência a real probabilidade ou impacto de eventos futuros.
• Medida de controle
Medida aplicada pela organização para tratar os riscos, aumentando a probabilidade de que os objetivos e as metas organizacionais estabelecidos sejam alcançados.
• Meta
Alvo ou propósito com que se define um objetivo a ser alcançado.
• Método de priorização de processos
Classificação de processos baseadas em avaliação qualitativa e quantitativa, visando o estabelecimento de prazos e demais condições para a realização de gerenciamento de riscos.
• Monitoramento
É um componente do controle interno que permite avaliar a qualidade do sistema de controle interno ao longo do tempo.
• Objetivo organizacional
Situação que se deseja alcançar de forma a se evidenciar êxito no cumprimento da missão e no atingimento da visão de futuro da organização
• Órgão de Controle Interno
Unidades administrativas, integrantes dos sistemas de controle interno da administração pública federal, incumbidas, entre outras funções, da verificação da consistência e qualidade dos controles internos e da eficácia da gestão de ricos, bem como prestar apoio às atividades de controle externo, exercidas pelo TCU.
• Política de gestão de riscos:
Declaração das intenções e diretrizes gerais relacionadas à gestão de riscos no âmbito da SUDAM.
• Portfólio de Riscos Prioritários
Grupo de riscos com impacto potencialmente elevado para o negócio. Deve ter a gestão priorizada e os controles monitorados regularmente.
• Processo
Conjunto de ações e atividades inter-relacionadas, que são executadas para alcançar produto, resultado ou serviço predefinido.
• Processo de Gestão de Riscos
Aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas de gestão para as atividades de estabelecimento do contexto, identificação, análise, avaliação, tratamento, comunicação e monitoramento.
• Processo de Trabalho
Conjunto de atividades interdependentes, ordenadas no tempo e no espaço de forma encadeada, que possuem um objetivo, início e fim, entradas e saídas bem definidas, ou comportamentos executados para alcançar uma ou mais metas.
• Proprietário do risco
Pessoa ou setor com a responsabilidade e a autoridade para gerenciar o risco.
• Resposta a risco

Ação adotada para lidar com risco. As respostas podem se enquadrar num destes tipos: aceitar o risco por uma escolha consciente; transferir/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/reduzir o risco diminuindo sua probabilidade de ocorrência ou minimizando suas consequências.

• Risco

Possibilidade de ocorrência de um evento que tenha impacto no atingimento dos objetivos da organização, sendo medido em termos de probabilidade e impacto.

• Risco Inerente

Risco a que uma organização está exposta sem considerar quaisquer medidas de controle que possam reduzir ou aumentar a probabilidade de sua ocorrência ou seu impacto.

• Risco Residual

Risco a que uma organização está exposta após a implementação de medidas de controle para o tratamento do risco.

• Tolerância a Riscos

Refere-se à variação aceitável relativa à realização de um objetivo.

• Vulnerabilidade

Ausência, inadequação ou deficiência em uma fonte de risco, a qual pode vir a contribuir com a concretização de um evento indesejado.

3 CONDIÇÕES GERAIS

Uma boa gestão de riscos busca, dentre outros benefícios, o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos planejados, o aprimoramento do processo de identificação de oportunidades e ameaças, o fornecimento de uma base sólida e segura para a tomada de decisão e planejamento, maior eficácia na alocação e do uso de recursos, a melhora na eficiência operacional e na redução das perdas, melhora na conformidade com os requisitos legais e normativos, melhor controle e governança corporativa, e o fortalecimento das ações de integridade.

A Gestão de Riscos deve apoiar de forma decisiva as ações que permitirão à SUDAM cumprir sua missão, visão, negócio e valores consignados no Planejamento Estratégico, assim compreendidos:

• Missão: promover o desenvolvimento includente e sustentável da Amazônia Legal, por meio do planejamento, articulação e fomento, contribuindo para a redução das desigualdades regionais;

• Visão: ser instituição de excelência em planejamento, articulação e fomento do desenvolvimento includente e sustentável da Amazônia Legal;

• Negócio: desenvolvimento regional; e

• Valores: comprometimento, ética e transparência, responsabilidade social e ambiental, valorização de pessoas.

4 PRINCÍPIOS E OBJETIVOS DA POLÍTICA DE GESTÃO DE RISCOS/SUDAM

Os princípios e objetivos da Gestão de Riscos da SUDAM são apresentados nos quadros 1 e 2, respectivamente:

Quadro 1 – Princípios da Gestão de Riscos

1- Aderência aos valores éticos

2- Concepção e proteção de valores institucionais
3- Integração a todos os processos organizacionais
4- Subsídio e auxílio aos tomadores de decisão
5- Alinhamento ao contexto interno e externo da organização
6- Melhoria contínua da organização
7- Compromisso da alta administração em atrair, desenvolver e reter pessoas com competências técnicas, em alinhamento aos objetivos institucionais
8- Definição dos objetivos estratégicos que possibilitam a eficaz gestão de riscos e controles da gestão
9- Gestão sistemática, estruturada, oportuna e documentada, subordinada ao interesse público
10- Utilização dos resultados da gestão para apoio à melhoria contínua do desempenho e dos processos de gerenciamento de risco, controle e governança
11- Disseminação de informações necessárias ao fortalecimento da cultura e da valorização da gestão de riscos e dos controles internos da gestão
12- Realização de avaliações periódicas para verificar a eficácia da gestão de riscos e dos controles internos, comunicando o resultado aos responsáveis pela adoção de ações corretivas, inclusive a alta administração
13- Gestão de riscos e controles internos da gestão suportada por níveis adequados de exposição a riscos
14- Integração da gestão de riscos ao processo de planejamento estratégico e aos seus desdobramentos, às atividades, aos processos de trabalho e aos projetos em todos os níveis da organização
15-Aderência dos métodos e modelos de gerenciamento de riscos às exigências regulatórias.
16- Transparência e participação

Fonte: Art. 4º da Política de Gestão de Riscos/SUDAM

Quadro 2 – Objetivos da Gestão de Riscos

1- Suportar a missão, a continuidade e a sustentabilidade institucional
2- Proporcionar a eficiência, a eficácia e a efetividade operacional
3- Produzir informações íntegras e confiáveis à tomada de decisões
4- Assegurar a conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis
5- Salvaguardar e proteger bens, ativos e recursos públicos contra desperdício, perda, mau uso, dano, utilização não autorizada ou apropriação indevida
6- Aumentar a probabilidade de alcance dos objetivos institucionais
7- Estimular a cultura da melhoria contínua dos processos organizacionais
8- Orientar os processos de gestão de riscos

Fonte: Art. 5º da Política de Gestão de Riscos/SUDAM

5 RESPONSABILIDADES

As responsabilidades específicas para as atividades da gestão de riscos serão distribuídas em uma matriz RACI (Responsável, Responsabilizado, Consultado, Informado), baseada no modelo constante do Quadro 7 deste Plano.

5.1 O Comitê de Governança, Riscos e Controles-CGRC é responsável por (extraído do art. 7º da PGR/SUDAM):

- 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, de gestão de riscos e de 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;

• Aprovar política, diretrizes, metodologias e mecanismos para comunicação e institucionalização da gestão de riscos e dos controles internos;
• Supervisionar o mapeamento e avaliação dos riscos chave 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 órgão ou entidade;
• Estabelecer limites de exposição a riscos globais do órgão, bem com os limites de alçada ao nível de unidade, política pública, ou atividade;
• Aprovar e supervisionar método de priorização de temas e macroprocessos 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; e
• Monitorar as recomendações e orientações deliberadas pelo CGRC.

5.2 Cabe ao Núcleo de Governança, Riscos e Controles:
• Acompanhar o tratamento dos riscos identificados;
• Propor recursos necessários às ações do CGRC;
• Coordenar as atividades deliberadas pelo CGRC e o tratamento dos riscos mapeados pelos gestores responsáveis das unidades administrativas;
• Realizar e acompanhar estudos de novas metodologias e tecnologias quanto a possíveis impactos na Governança, Riscos e Controles;
• Propor normas relativas à Governança, Riscos e Controles;
• Apoiar tecnicamente as reuniões e demais atividades do CGRC, incluindo o acompanhamento da execução de suas deliberações;
• Propor reuniões ordinárias ou extraordinárias do CGRC;
• Solicitar assessoria técnica e informações às unidades da Sudam para subsidiar análises e decisões do CGRC;
• Coordenar e acompanhar todas as fases do processo de gestão de riscos; e
• Praticar outros atos de natureza técnica e administrativa necessários ao exercício de suas responsabilidades.

5.3 Cabe aos Gestores de Riscos a responsabilidade de (Art. 9º da PGR/SUDAM):
• Identificar, analisar e avaliar os riscos dos processos sob sua responsabilidade, com apoio técnico do NGRC;
• Propor respostas e respectivas medidas de controle a serem implementadas nos processos organizacionais sob sua responsabilidade;
• Assegurar que o risco seja gerenciado e monitorado, de acordo com a Política de Gestão de Riscos e com este Plano;
• Garantir que as respostas adotadas resultem na manutenção do risco em níveis adequados;
• Garantir que as informações sobre o risco estejam disponíveis em todos os níveis da instituição;
• Informar ao NGRC sobre mudanças significativas nos processos organizacionais sob sua responsabilidade;
• Atender às solicitações do NGRC;
• Consultar e comunicar as partes interessadas no processo de gestão de riscos; e
• Disponibilizar as informações adequadas quanto à gestão dos riscos dos processos sob sua responsabilidade a todos os níveis da SUDAM e demais partes interessadas.

5.4 Compete aos demais servidores

• Monitorar a evolução dos níveis de riscos e da efetividade das medidas de controles implementadas nos processos organizacionais em que estiverem envolvidos ou que tiverem conhecimento.

5.5 Linhas ou camadas de defesa da organização

Para coordenar os papéis dos atores envolvidos na Gestão de Riscos, a IN CGU/MP nº 01/2016 apresenta a estrutura de três linhas de defesa, conforme proposto pelo *The Institute of Internal Auditors* (IIA).

1ª linha de defesa: corresponde aos controles internos da gestão executados por todos os agentes públicos responsáveis pela condução de atividades e tarefas, nos macroprocessos finalísticos e de apoio.

Na SUDAM a 1ª linha de defesa da Gestão de Riscos é composta pelos servidores e pelos responsáveis pelo gerenciamento de riscos dos processos organizacionais em suas respectivas unidades.

2ª linha de defesa: supervisão e monitoramento dos controles internos executados por instâncias específicas, como comitês, diretorias ou assessorias específicas para tratar de riscos, controles internos, integridade e *compliance*.

Neste nível atuam o Comitê de Governança, Riscos e Controles-CGRC, e o Núcleo de Governança, Riscos e Controles-NGRC.

O CGRC é o órgão colegiado de decisão máxima na estrutura de governança da SUDAM, constituído pelo Superintendente, que o preside, e dos titulares da Diretoria de Administração (DIRAD); Diretoria de Gestão de Fundos, de Incentivos e de Atração de Investimentos (DGFAI); Diretoria de Planejamento e Articulação de Políticas (DPLAN); Assessoria de Gestão Institucional (AGI); Assessoria de Comunicação e Marketing Institucional (ASCOM), e Chefia de Gabinete.

3ª linha de defesa: corresponde às auditorias internas no âmbito da Administração Pública, uma vez que são responsáveis por proceder à avaliação da operacionalização dos controles internos da gestão (primeira linha ou camada de defesa) e da supervisão dos controles internos (segunda linha ou camada de defesa).

Compete à Auditoria-Geral da SUDAM fornecer à alta administração avaliações abrangentes baseadas no maior nível de independência e objetividade dentro da organização; e prover avaliações sobre a eficácia da governança, do gerenciamento de riscos e dos controles internos.

6 PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

Os métodos e critérios para priorizar os processos de trabalho serão indicados pelos Gestores de Riscos.

Uma vez priorizados os processos de trabalho, dar-se-á início ao processo de gestão de riscos, composto por 7 (sete) atividades que interagem de forma cíclica: entendimento do contexto; objetivos organizacionais; identificação de riscos; análise e avaliação; tratamento dos riscos; monitoramento; e análise crítica.

6.1 Tipologia de Riscos

O processo de gestão de riscos adotará as seguintes categorizações de riscos:

• Estratégico:

Eventos com probabilidade de impactar na missão, nas metas ou nos objetivos estratégicos da organização;

• Risco de imagem e de reputação

Eventos que podem comprometer a confiança da sociedade (ou de parceiros, de clientes ou de fornecedores) em relação à capacidade da SUDAM em cumprir sua missão institucional.

• Operacional: eventos que podem comprometer as atividades da SUDAM, normalmente associados a falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas, com impactos na eficácia e na eficiência dos processos organizacionais;

• Orçamentário/financeiro: eventos que podem comprometer a capacidade da autarquia de contar com os recursos orçamentários necessários à realização de suas atividades, ou comprometer a própria execução orçamentária, como atrasos ou antecipações no cronograma de licitações;

• Legal: decorrem de alterações legislativas e normativas que podem comprometer as atividades da SUDAM.

• Fiscal: eventos que podem afetar o equilíbrio das contas públicas;

• Integridade: eventos relacionados à corrupção, fraudes, irregularidades e/ou desvios éticos e de conduta que podem comprometer os valores e padrões preconizados pela CGU e a realização de seus objetivos.

• Patrimonial: provocam perdas nos ativos tangíveis e intangíveis da organização;

• Tecnologia da informação: ameaças que exploram vulnerabilidades nos ativos informacionais; e

• Conformidade: eventos que podem afetar o cumprimento de leis e regulamentos aplicáveis.

7 METODOLOGIA DA GESTÃO DE RISCOS

A Metodologia de Gestão de Riscos da SUDAM estabelece e estrutura as etapas necessárias para o gerenciamento de Riscos. As etapas, conforme previsto no art. 10 da PGR/SUDAM consistem em: entendimento do contexto; objetivos organizacionais; identificação de riscos; análise e avaliação de riscos; tratamento de riscos; comunicação e monitoramento; avaliação crítica.

O gerenciamento de riscos deverá ser implementado de forma gradual em todas as áreas e processos de trabalho, sendo priorizados os processos organizacionais que impactam diretamente na consecução dos objetivos estratégicos definidos no Planejamento Estratégico da SUDAM.

7.1 Entendimento do contexto

Espera-se como resultado desta etapa, na qual os processos organizacionais e seus objetivos são analisados à luz dos ambientes interno e externo, a realização de:

- Descrição resumida de cada processo para compreender o fluxo, a relação entre os atores envolvidos e os resultados esperados;
- Criação do fluxo (mapa) dos processos organizacionais;
- Descrição dos Objetivos Estratégicos da SUDAM a serem alcançados;
- Definição da periodicidade máxima do ciclo do processo de gerenciamento de riscos;
- Definição das unidades responsáveis pelos processos organizacionais;
- Identificação das Leis e regulamentos relacionados ao processo organizacional;
- Definição do ciclo médio do processo organizacional (em dias);
- Definição dos sistemas tecnológicos que apoiam o processo organizacional;

• Identificação das partes interessadas no processo, podendo ser internas ou externas;
• Busca por informações sobre o contexto externo do processo, considerando cenário atual ou futuro, oportunidades e ameaças relacionadas, percepções das partes interessadas externas e outros fatos relevantes;
• Definição do apetite a risco da unidade para o processo organizacional, caso seja diferente do estabelecido para todos os processos organizacionais.

O entendimento do contexto tem como propósito definir os fatores, internos e externos, e os critérios dos riscos. A definição desses fatores parametrizará a atuação das demais atividades que compõem este documento.

O contexto geral deverá ser revisado e atualizado, anualmente, com base em estudos de competência do Núcleo de Governança, Riscos e Controles.

O apetite a risco corresponde ao nível de risco, em sentido mais abrangente, que o órgão se dispõe a aceitar na busca por agregar valor aos serviços prestados para a sociedade. O apetite a risco está diretamente associado à estratégia da instituição e deve ser considerado no momento de definir as estratégias.

7.2 Objetivos organizacionais

Concretizados pela entrega de resultados ou serviços à sociedade, os objetivos organizacionais dos macroprocessos e dos processos de trabalho estão previstos nos documentos da organização, como estatuto, regimento, planejamento estratégico. Podem ser objetivos estratégicos e operacionais; de comunicação; e objetivos de oportunidade.
A gestão de riscos deverá estar alinhada às diretrizes constantes do Planejamento Estratégico da SUDAM quanto à identidade institucional; objetivos estratégicos; mapa estratégico; indicadores e iniciativas estratégicas.
Os objetivos estratégicos da SUDAM estão distribuídos em quatro perspectivas, conforme quadro abaixo:

Quadro 3 – Estratégias da SUDAM

Perspectiva	Objetivo
Sociedade	1-Atrair e manter os investimentos privados
	2-Estimular a expansão e melhoria da infraestrutura
	3-Fomentar as atividades e arranjos produtivos locais
	4-Aumentar a atuação em Políticas e Plano Regionais Integrados
	5-Ampliar os investimentos em P&D e fortalecer o sistema de Ciência, Tecnologia & Inovação
	6-Avaliar os resultados e impactos dos instrumentos fiscais e financeiros
Processos Internos	7-Fortalecer a articulação institucional
	8-Implementar modelo de excelência e gestão, voltado para resultados
	9-Promover a comunicação institucional de forma integrada e contínua
Infraestrutura	10-Prover soluções de tecnologia da informação
	11-Modernizar a infraestrutura física e otimizar a utilização de recursos
Aprendizado e Crescimento	12-Fortalecer e valorizar o quadro de servidores
	13-Promover o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes

Fonte: Planejamento Estratégico SUDAM 2017 a 2020

7.3 Identificação de Riscos

Consiste na busca, reconhecimento e descrição de riscos, mediante a identificação das fontes de risco, eventos, suas causas e suas consequências potenciais.

A identificação geral dos riscos deverá ser realizada nas fases iniciais do processo de gerenciamento dos riscos, visto que sua identificação em fases posteriores implicaria retrabalho e maiores custos.
O formulário para identificação dos riscos será proposto pelo NGRC ao CGRC, após estudo, podendo sugerir a utilização de uma ou a combinação de das seguintes técnicas:

• ***Brainstorming***
Técnica de geração de ideias em grupo, na qual os participantes apresentam o maior número possível de opiniões. Essa técnica é composta de quatro regras básicas: a) as críticas devem ser descartadas – a avaliação das percepções deve ser guardada para momentos posteriores; b) a geração livre do entendimento deve ser encorajada; c) foco na quantidade – quanto maior o número de ideias, maiores as chances de se ter ideias válidas; d) combinação e aperfeiçoamento de ideias geradas pelo grupo.

• **Delphi**
Consiste basicamente na aplicação de um questionário preparado por um facilitador, a um grupo de especialistas, cujas respostas são acumuladas em um único documento. Em seguida o documento é apresentado ao grupo de especialistas para uma nova rodada de considerações, caracterizando a interação do método, que busca a convergência de opiniões sem que os especialistas se conheçam entre si.

• **Análise SWOT**
Ferramenta de planejamento estratégico, utilizada para análise de projetos e/ou negócios, ou em qualquer outra situação que envolva uma decisão. A aplicação dessa técnica consiste na avaliação do projeto sob cada uma das quatro perspectivas: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, relativas aos ambientes interno e externo, geralmente apresentadas em forma de quadrantes.

• **Análise *bow tie***
Trata-se de uma forma esquemática e simples de descrever e analisar os caminhos de um risco, desde as suas causas até as suas consequências; O foco dessa técnica está nas barreiras entre as causas e o risco e, o risco e suas consequências.

• **Diagrama de causa e efeito**
Também conhecido como diagrama espinha de peixe é uma ferramenta utilizada para a análise de dispersões no processo. O objetivo é representar a relação entre um "efeito" e suas possíveis "causas". Esta técnica é utilizada para descobrir, organizar e resumir conhecimento de um grupo a respeito das possíveis causas que contribuem para um determinado efeito.

7.4 Análise e Avaliação de Riscos

7.4.1 Análise
Refere-se à compreensão da natureza do risco e à determinação do respectivo nível de risco mediante a combinação da probabilidade de sua ocorrência e dos impactos possíveis.

• A análise de riscos fornece subsídios para as estratégias, métodos e decisões de tratamento dos riscos.
• Envolve a apreciação das causas e das fontes de riscos, suas consequências negativas ou positivas, e a probabilidade de que os eventos de riscos venham a ocorrer.
• Identifica os fatores que afetam as consequências e a probabilidade de ocorrência e os impactos dos riscos, ou a combinação de ambos, confrontado com os controles existentes, a fim de testar a eficácia e a eficiência desses controles.

• A combinação de probabilidades de ocorrência e impactos determina o nível de risco.
• Por conta da interdependência dos diversos riscos e das suas fontes, a análise de riscos poderá ser realizada em diferentes níveis de detalhe, dependendo do risco, da finalidade da análise, das informações, dos dados e dos recursos disponíveis.
• Serão utilizadas escalas para estimar a probabilidade e o impacto, conforme tabelas 1 e 2.

Tabela 1 – Escala de Probabilidade

Probabilidade	Descrição	Peso
Muito Baixa	Improvável. Em situações excepcionais, o evento poderá até ocorrer, mas nada nas circunstâncias indica essa possibilidade.	1
Baixa	Rara. De forma inesperada ou casual, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias pouco indicam essa possibilidade, pois não há histórico de ocorrências.	2
Moderada	Possível. Evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam moderadamente essa possibilidade.	3
Alta	Provável. De forma até esperada, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam fortemente essa possibilidade.	4
Muito Alta	Praticamente certa. De forma inequívoca, o evento ocorrerá, as circunstâncias indicam claramente essa possibilidade.	5

Fonte: Gestão de Riscos – Avaliação da Maturidade (TCU, 2018).

Tabela 2 – Escala de Impacto

Impacto	Descrição	Peso
Muito Baixo	Mínimo impacto nos objetivos (estratégicos, operacionais, de informação/comunicação/divulgação ou de conformidade).	1
Baixo	Pequeno impacto nos objetivos (estratégicos, operacionais, de informação/comunicação/divulgação ou de conformidade).	2
Moderado	Moderado impacto nos objetivos estratégicos (estratégicos, operacionais, de informação/comunicação/divulgação ou de conformidade); porém recuperável.	3
Alto	Significativo impacto nos objetivos estratégicos (estratégicos, operacionais, de informação/comunicação/divulgação ou de conformidade); mas de difícil reversão.	4
Muito alto	Catastrófico impacto nos objetivos (estratégicos, operacionais, de informação/comunicação/divulgação ou de conformidade); de forma irreversível.	5

Fonte: Gestão de Riscos – Avaliação da Maturidade (TCU, 2018).

7.4.2 Avaliação

Nesta etapa serão comparados os níveis de riscos com os critérios de risco estabelecidos quando o contexto foi considerado, para determinar se o nível é aceitável ou se algum tratamento é exigido. Significa relacionar o grau de risco com o apetite ao risco definido pela organização, de modo a estabelecer a adequada resposta ao risco.

• A avaliação de riscos utiliza os resultados da análise de riscos como subsídio para a tomada de decisões sobre quais destes necessitam ser tratados e quais terão prioridade no tratamento.
• A avaliação deve considerar a probabilidade de ocorrência, bem como o impacto sobre os objetivos. Quanto maior a probabilidade e o impacto, maior será o nível do risco.

A Matriz de Risco (tabela 3) representa os possíveis resultados da combinação das escalas de probabilidade e impacto.

Tabela 3 – Matriz de Riscos

IMPACTO						
	Crítico 5	5 RM	10 RA	15 RC	20 RC	25 RC
	Alto 4	4 RM	8 RA	12 RA	16 RC	20 RC
	Moderado 3	3 RB	6 RM	9 RA	12 RA	15 RC
	Baixo 2	2 RB	4 RM	6 RM	8 RA	10 RA
	Muito Baixo 1	1 RB	2 RB	3 RB	4 RM	5 RM
		Muito Baixa 1	**Baixa 2**	**Moderada 3**	**Alta 4**	**Muito Alta 5**
		PROBABILIDADE				

Fonte: Gestão de Riscos – Avaliação da Maturidade (TCU, 2018), com adaptação.

Em seguida, o NGRC deve avaliar a eficácia dos controles internos existentes em relação aos objetivos do processo organizacional.
O quadro 4 serve demonstra os níveis de avaliação da eficácia dos controles até então existentes na SUDAM.

Quadro 4– Níveis de Avaliação dos Controles Internos Existentes

Nível	Descrição	Fator de Avaliação dos Controles
Inexistente	Controles inexistentes mal desenhados ou mal implementados, isto é, não funcionais.	1
Fraco	Controles têm abordagens ad hoc, tendem a ser aplicados caso a caso, a responsabilidade é individual, havendo elevado grau de confiança no conhecimento das pessoas.	2
Mediano	Controles implementados reduzem alguns aspectos do risco, mas não contemplam todos os aspectos relevantes do risco devido a deficiências no desenho ou nas ferramentas utilizadas.	3
Satisfatório	Controles implementados e sustentados por ferramentas adequadas e, embora passíveis de aperfeiçoamento, reduzem o risco satisfatoriamente.	4
Robusto	Controles implementados são considerados adequados, e mitigam todos os aspectos relevantes do risco.	5

Fonte: Gestão de Riscos – Avaliação da Maturidade (TCU, 2018, adaptado)

Priorização dos Riscos

Nesta etapa, devem ser considerados os valores dos níveis de riscos calculados na etapa anterior para identificar quais riscos serão priorizados para tratamento. A faixa de classificação do risco deve ser considerada para a definição da atitude da SUDAM em relação à priorização para tratamento. O quadro 5 mostra, por classificação, quais ações devem ser adotadas em relação ao risco e suas exceções.

Quadro 5 – Atitude perante o risco de cada classificação

Classificação	Ação necessária	Exceção
Risco Baixo	Nível de risco dentro do apetite a risco, mas é possível que existam oportunidades de maior retorno que podem ser exploradas assumindo-se mais riscos, avaliando a relação custo x benefício, como diminuir o nível de controles.	Caso o risco seja priorizado para implementação de medidas de tratamento, essa priorização deve ser justificada pela unidade e aprovada pelo seu dirigente máximo.
Risco Médio	Nível de risco dentro do apetite a risco. Geralmente nenhuma medida especial é necessária, porém requer atividades de monitoramento específicas e atenção da unidade na manutenção de respostas e controles para manter o risco nesse nível, ou reduzi-lo sem custos adicionais.	Caso o risco seja priorizado para implementação de medidas de tratamento, essa priorização deve ser justificada pela unidade e aprovada pela instância competente.
Risco Alto	Nível de risco além do apetite a risco. Qualquer risco nesse nível deve ser comunicado ao dirigente máximo da unidade e ter uma ação tomada em período determinado. Postergação de medidas está sujeita a autorização do dirigente máximo.	Caso o risco não seja priorizado para implementação de medidas de tratamento, a não priorização deve ser justificada pela unidade e aprovada pelo seu dirigente máximo.
Risco Crítico	Nível de risco muito além do apetite a risco. Qualquer risco nesse nível deve ser objeto de Avaliação Estratégica (seção 4.11), comunicado ao CGRC e ao dirigente máximo da unidade e ter uma resposta imediata. Postergação de medidas só com autorização do CGRC.	Caso o risco não seja priorizado para implementação de medidas de tratamento, a não priorização deve ser justificada pela unidade e aprovada pelo seu dirigente máximo e pelo CGRC.

Fonte: Gestão de Riscos – Avaliação da Maturidade (TCU, 2018, adaptado).

7.5 Tratamento de Riscos

Esta etapa objetiva definir as opções e as medidas de tratamento (controles) para os riscos priorizados na etapa anterior. Desse modo, a organização deverá selecionar uma ou mais opções de tratamento para cada risco priorizado.

As opções de tratamento de riscos são:

- **Mitigar**: reduzir o impacto ou a probabilidade de ocorrência do risco.
- **Compartilhar**: compartilhar ou transferir uma parte do risco a terceiros.
- **Evitar**: ação para evitar totalmente o risco.
- **Aceitar**: aceitar ou tolerar o risco sem que nenhuma ação específica seja tomada, pois ou o nível do risco é considerado baixo ou a capacidade da organização para tratar o risco é limitada ou o custo é desproporcional ao benefício.

O quadro abaixo apresenta descrição das modalidades de tratamento ou resposta aos riscos, fazendo correlação com os diferentes níveis de risco: baixo, moderado, alto, crítico.

Quadro 6 –Modalidades de tratamento de risco

Opção de tratamento	Descrição
Mitigar (ou reduzir)	Normalmente o risco é mitigado quando classificado como "Alto" ou "Extremo". A implementação de controles apresenta um custo/benefício adequado. Neste caso devem ser implementados controles que possam diminuir as causas ou as consequências dos riscos, identificadas na etapa de Identificação e Análise de Riscos.
Compartilhar	Um risco normalmente é compartilhado, ou transferido, quando é classificado como "Alto" ou "Extremo", mas a implementação de controles não apresenta um custo/benefício adequado. Um exemplo clássico de compartilhamento do risco é a contratação de seguro, por exemplo.
Evitar	Um risco normalmente é evitado quando é classificado como "Alto" ou "Extremo", e a implementação de controles apresenta um custo muito elevado, inviabilizando sua mitigação, ou não há entidades dispostas a compartilhar o risco. Significa encerrar, ou descontinuar o processo organizacional. Nesse caso, essa opção deve ser aprovada pelo Comitê de Governança, Riscos e Controles.
Aceitar	Um risco normalmente é aceito quando seu nível está nas faixas de apetite a risco. Nessa situação, nenhum novo controle precisa ser implementado para mitigar o risco.

Fonte: Diretoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (Diplad)/CGU

7.5.1 Plano de Tratamento de Riscos

O Plano de Tratamento deve apresentar as medidas de tratamento dos riscos desse processo organizacional, e conter:

- Iniciativa, com a proposta de ação que implementará um conjunto de medidas de tratamento;
- Eventuais limitações ou restrições organizacionais, técnicas e estruturais;
- O risco que deseja tratar;
- Objetivos/benefícios esperados decorrentes da medida de tratamento;
- Unidade organizacional responsável pela implementação da iniciativa;
- Servidor ou dirigente responsável pela implementação;
- Breve descrição sobre a implementação;
- Custo estimado para a implementação;
- Data prevista para início da implementação;
- Data prevista para o término da implementação;
- Situação da iniciativa.

Os controles internos da gestão, adotados para mitigar riscos, podem ser classificados como preventivos, corretivos, diretivos ou de detecção:

- Revisões da Alta Administração;
- Revisão de superiores;
- Normatizações internas;
- Autorizações e aprovações;
- Controles físicos;
- Segregação de funções;
- Capacitação e treinamento;
- Verificações;

• Conciliações;
• Indicadores de desempenho; e
• Revisão de desempenho operacional.

7.5.2 Validação das etapas do gerenciamento de riscos

Os resultados das etapas anteriores do processo de gerenciamento de riscos (entendimento do contexto, identificação e análise dos riscos, avaliação dos riscos, priorização dos riscos e definição de respostas aos riscos) devem ser avaliados e aprovados pelo Comitê de Governança, Riscos e Controles.

Após aprovação, o CGRC encaminha esses resultados ao NGRC que fará apresentação ao dirigente máximo da unidade organizacional.

O dirigente da unidade organizacional negociará com os gestores de riscos da sua área, a definição e a implementação de Plano Operacional que deve contemplar as estratégias de resposta aos riscos.

7.5.3 Implementação do Plano de Tratamento

A implementação do Plano de Tratamento envolve a participação da unidade organizacional responsável pelo processo organizacional e das unidades relacionadas como corresponsáveis em cada iniciativa, se previstas no Plano.

A responsabilidade primária pelas ações constantes do Plano de Tratamento permanece com a unidade organizacional responsável pelo processo organizacional. No Plano de Tratamento, deve ser definido o principal responsável pela implementação da iniciativa (servidor ou cargo), que também deverá monitorar e reportar a evolução das iniciativas.

7.6 Comunicação e Monitoramento

Durante todas as etapas do processo de gerenciamento de riscos, é importante comunicar as partes interessadas. A Matriz de Responsabilidade RACI é uma indispensável ferramenta de apoio a ser utilizada, pois define Responsável, Autoridade, Consultado, Informado, em relação ao processo de gerenciamento de riscos:

• Responsável: quem executa a atividade;
• Autoridade: quem aprova a tarefa ou produto, podendo delegar a função, mas mantém a responsabilidade;
• Consultado: quem pode agregar valor ou é essencial para a implementação;
• Informado: quem deve ser notificado de resultados ou ações tomadas, mas não precisa se envolver na decisão.

Quadro 7– RACI para atividades da Gestão de Riscos

	CGRC	NGRC	Superint.	Responsável pelo gerenciamento de riscos	Equipe técnica	Responsável pela implementação	Demais servidores
Definir Plano de Gestão de Riscos	A	I	R	C	I	I	I
Selecionar processo organizacional	A	C	R	C	I		
Realiza entendimento do contexto	I	C	A	R	R		
Identificar e analisar riscos	I	C	A	R	R		
Avaliar riscos	I	C	A	R	R		
Priorizar riscos	I	C	A	R	R		
Definir respostas aos riscos	I	C	A	R	R		
Validar riscos levantados	I	C	R	C	C		
Implementar Plano de Tratamento	I	C	A	I	C	R	
Monitorar	I/R	C	A	R	I	C	R
Comunicar as partes							
Realizar avaliação estratégica	A	R	C	C	R		

***R**- Responsável; **A**- Aprovador; **C**- Consultado; **I**- Informado*

Fonte: Tribunal Superior do Trabalho, 2015, adaptado.

Eventuais mudanças identificadas durante o monitoramento devem ser encaminhadas ao NGRC, a quem compete supervisionar os resultados de todos os processos de gerenciamento de riscos.

O NGRC produzirá um boletim com o resultado do acompanhamento das ações relacionadas ao Plano de Gestão de Riscos, que será apresentado ao Comitê de Governança, Riscos e Controles.

7.7 Avaliação crítica

Refere-se à verificação, supervisão, observação crítica ou identificação da situação de risco, realizadas de forma contínua, a fim de aferir a adequação, suficiência e eficácia dos procedimentos utilizados para atingir os objetivos estabelecidos.

A análise crítica deve ser realizada durante todo o processo de gestão de riscos, consolidada em relatórios, com a finalidade de:

- Garantir que os controles sejam eficientes e eficazes.
- Obter informações adicionais para melhorar a avaliação dos riscos.
- Analisar os eventos, as mudanças, e aprender com o sucesso ou fracasso do tratamento do risco.
- Detectar mudanças nos contextos interno e externo, incluindo alterações nos critérios de risco e no próprio risco, as quais podem exigir a revisão da forma de tratar os riscos e das prioridades.
- Identificar os riscos emergentes, que poderão surgir após o processo de análise crítica, reiniciando o ciclo do processo de gestão de riscos.

8. INSTRUMENTOS DA GESTÃO DE RISCOS

Os instrumentos da gestão de riscos na Sudam compõem-se de: Política de Gestão de Riscos; Plano de Gestão de Riscos; Solução Tecnológica; e Manuais, cujos objetivos prioritários são fornecer diretrizes, princípios, orientações e operacionalização da Gestão de Riscos.

9. PRAZOS PARA IMPLEMENTAÇÃO DA PGR/SUDAM

Conforme previsto no art. 12 da Política de Gestão de Riscos, aprovada pela Resolução nº 01, de 08/03/2018, do Comitê de Governança, Riscos e Controles-CGRC, publicada no portal da SUDAM em 28/03/2018, a implementação da Política será realizada de forma gradual em até 36 (trinta e seis) meses, a contar da publicação da referida Política, ou seja, até 28/03/2021.

A minuta do presente Plano de Gestão de Riscos será apresentada ao CGRC até 14/06/2018, podendo esse prazo ser prorrogado por igual período, em conformidade com parágrafo único do art. 10 da Política de Gestão de Riscos.

O apetite a risco no âmbito da SUDAM será sugerido, até o dia 30/08/2018, pelo NGRC ao CGRC para aprovação.

Do ato de aprovação deve constar que todos os riscos cujos níveis estejam dentro da(s) faixa(s) de apetite a risco podem ser aceitos, com justificativas para possíveis priorizações para tratamento; e que todos os riscos cujos níveis estejam fora da(s) faixa(s) de apetite a risco serão tratados e monitorados.

O NGRC apresentará ao CGRC metodologia de priorização de processos, podendo utilizar como referência o modelo adotado pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão-MP, disponível em http://www.planejamento.gov.br/assuntos/gestao/controle-interno/metodo-de-priorizacao-de-processos.

Quadro 8 – Cronograma de implementação do gerenciamento de riscos

Ação	Responsável		Destinatário da ação
	Agente/Unidade	Prazo (até)	
Elaboração do Plano de Gestão de Riscos	GT/Gestão de Riscos	12/06/2018	CGRC
Curso Governança e Gestão de Riscos (4 horas)	Cetresaf/Pará	15/06/2018	Servidores
Designação dos integrantes do NGRC	CGRC	20/06/2018	-
Aprovação do Plano de Gestão de Riscos	CGRC	20/06/2018	CGU
Curso de Gestão de Riscos e Controles Internos (24 horas)	CGP/SUDAM e CGU/PA	22 a 24/08/2018	Servidores
Proposição do apetite a risco	NGRC	30/08/2018	CGRC
Proposição de projeto piloto de gerenciamento de risco	NGRC	30/08/2018	CGRC
Iniciar processamento da gestão de risco do projeto piloto	NGRC em conjunto com gestores de risco	20/09/2018	-
Avaliação do projeto piloto, com subsídio do NGRC e gestores de risco das áreas abrangidas pelo projeto.	CGRC	15/01/2019	-
Implementação da Política (completa o ciclo)	Geral	28/03/2021	Órgãos de Controle

Fonte: Núcleo de Governança, Riscos e Controles/SUDAM

10. LOGÍSTICA E OUTROS RECURSOS

Através da Resolução nº 01, de 08/03/2018, o CGRC instituiu o NGRC que prestará o apoio administrativo, de forma permanente, ao CGRC durante todas as fases de implementação da gestão de riscos e no processo de monitoramento e avaliação crítica. Os integrantes do NGRC, entre eles o Coordenador, serão designados pelo Presidente do CGRC, preferencialmente, entre os servidores que possuam suficiente conhecimento dos processos finalísticos e de apoio institucional.

O NGRC contará com estrutura física e equipamentos necessários ao desenvolvimento de suas atividades.

Os recursos operacionais e tecnológicos necessários para apoiar a condução das atividades de Gestão de Riscos serão definidos no Manual de Gestão de Riscos, a ser aprovado pelo CGRC e publicado no portal da SUDAM.

PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

BRASIL. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. **Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.** Disponível em < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm >. Acesso em 19 de março de 2018.

_____. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão**, Brasília, 2017. Disponível em <www.planejamento.gov.br/assuntos/gestao/controle-interno/manual-de-girc >. Acesso em 19 de março de 2018.

_____. TST. **Plano de Gestão de Riscos da Secretaria do Tribunal Superior do Trabalho**. Disponível em < www.tst.jus.br/gestao-de-riscos >. Acesso em 19 de março de 2018.

_____. **Política de Gestão de Riscos do Tribunal Regional do Trabalho** – 13ª Região, João Pessoa/PB, 2017. Disponível em < https://www.trt13.jus.br/normas-internas/politica-de-gestao-de-riscos-ato-trt-gp-n-370-2017/ato-trt-gp-n-3702017-politica-gestao-de-riscos.pdf/view >. Acesso em 29/03/2018.

_____. L. **Metodologia de Gestão de Riscos**. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União, Brasília, 2018. Disponível em <http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/institucionais/arquivos/cgu-metodologia-gestao-riscos-018.pdf>. Acesso em 11/04/2018.

_____. SUDAM. **Planejamento Estratégico 2017 a 2020**. Disponível em < http://www.sudam.gov.br/index.php/planejamento-estrategico >. Acesso em 29/03/2018.

MIRANDA, Rodrigo Fontenelle de A. **Implementando a Gestão de Riscos no Setor Público.** Ed. Fórum. Belo Horizonte, 2017.

SILVA, Bruno José Pereira**. Proposta de modelo de Gestão de Riscos para IFES visando a realização de auditoria baseada em riscos.** Natal/RN, 2015. Disponível em < https://repositório.ufrn. >. Acesso em 19 de março de 2018.