



**MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO REGIONAL
SUPERINTENDÊNCIA DO DESENVOLVIMENTO DA AMAZÔNIA
COMITE DE GOVERNANÇA, RISCOS E CONTROLES**

RESOLUÇÃO Nº 04, DE 18 DE FEVEREIRO DE 2019

O COMITÊ DE GOVERNANÇA, RISCOS E CONTROLES-CGRC, considerando a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 1, de 10 de maio de 2016 e a Portaria nº 116/2017- SUDAM, alterada pela Portaria nº 429-SUDAM, de 26/12/2017; Considerando o previsto no art. 3º, inciso II da Portaria nº 429, de 22 de dezembro de 2017, da Presidência do CGRC; Considerando os itens 8 e 9 do Plano de Gestão de Riscos que dispõem sobre a competência do CGRC para aprovar a Declaração do Apetite a Risco e o Projeto-Piloto em gestão de Riscos,

Considerando o processo nº 59004.002302/2018-62,

RESOLVE:

Art. 1º Aprovar a Declaração de Apetite a Risco, estabelecendo a tolerância ao risco exclusivamente nos níveis Baixo e Médio, na forma do Anexo I desta Resolução.

Art. 2º Aprovar Projeto-Piloto em gestão de riscos e anexos, relativo ao macroprocesso Incentivos Fiscais; Processo Implantação; Modalidade Redução de 75% do Imposto sobre a Renda e Adicionais não Restituíveis, na forma do documento nº 0130206.

Art. 3º Esta Resolução entra em vigor na data da sua publicação.

Keila Adriana Rodrigues de Jesus

Presidente do Comitê de Governança, Riscos e Controles, Substituta

Eliana Garcia da Silva

Membro do Comitê de Governança, Riscos e Controles, Substituta

Larissa Neiva Lobato

Membro do Comitê de Governança, Riscos e Controles

Allyne Roffe Bendayan

Membro do Comitê de Governança, Riscos e Controles, Substituta



Documento assinado eletronicamente por **Eliana Garcia da Silva, Membro de Comitê, Núcleo, Comissão ou Grupo de Trabalho, Substituto**, em 18/02/2019, às 17:30, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015.



Documento assinado eletronicamente por **Keila Adriana Rodrigues de Jesus, Presidente de Comitê, substituto**, em 18/02/2019, às 17:33, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015.



Documento assinado eletronicamente por **Allyne Roffé Bendayan, Membro de Comitê, Núcleo, Comissão ou Grupo de Trabalho, Substituto**, em 18/02/2019, às 17:40, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015.



Documento assinado eletronicamente por **Larissa Neiva Lobato, Membro de Comitê, Núcleo, Comissão ou Grupo de Trabalho**, em 18/02/2019, às 18:01, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015.



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.sudam.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0134070** e o código CRC **833753E9**.



**MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO REGIONAL
SUPERINTENDÊNCIA DO DESENVOLVIMENTO DA AMAZÔNIA
COMITÊ DE GOVERNANÇA, RISCOS E CONTROLES**

DECLARAÇÃO DE APETITE A RISCO

1. INTRODUÇÃO

Esta Declaração considera os riscos mais significativos aos quais a Superintendência do Desenvolvimento da Amazônia - Sudam está exposta e fornece um esboço da abordagem para gerenciar esses riscos. Os documentos produzidos e aprovados no âmbito desta autarquia relacionados à gestão de riscos devem guardar coerência com esta Declaração.

Define-se como **Apetite a Risco**, conforme previsto no Plano de Gestão de Riscos da Sudam, o 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.

A Sudam sustenta o gerenciamento de riscos e os controles internos alinhados às melhores práticas da Administração Pública federal, assegurando conformidade dos seus processos às determinações legais vigentes.

A alocação racionalizada de recursos, a definição de responsabilidades e de processos integrados e a aplicação das melhores práticas de gerenciamento de risco conferem mais transparência, eficácia e tempestividade às atividades, tornando esta atividade um gerenciamento altamente estratégico.

Esta autarquia exerce a gestão corporativa dos riscos de modo integrado e independente e incentiva o desenvolvimento e implementação de metodologias, modelos e ferramentas de mensuração e controle. O Núcleo de Governança, Riscos e Controles-NGRC é o órgão classificado na segunda linha de defesa, operacional e de assessoramento do CGRC, responsável pelas seguintes atribuições, dentre outras, previstas no art. 8º da Política de Gestão de Riscos: i) coordenar as atividades deliberadas pelo NGRC e o tratamento dos riscos mapeados pelos gestores responsáveis das unidades administrativas; ii) coordenar e acompanhar todas as fases do processo de gestão de riscos; iii) monitorar a evolução dos níveis de riscos e a efetividade das medidas de controle implementadas.

O CGRC determina, com base em proposição do NGRC, o valor e o tipo de riscos que considera razoável assumir na execução de sua estratégia de negócios e seu desenvolvimento em limites objetivos, comparáveis e coerentes com o apetite de risco para cada atividade relevante.

2. NÍVEIS DE RISCO

Os valores dos níveis de riscos considerados neste documento tem por base as categorias utilizadas no Sistema Agatha, em consonância com os normativos vigentes e adotados pela Sudam:

- I - Risco Crítico: Indica que nenhuma opção de resposta foi identificada para reduzir a probabilidade e o impacto a nível aceitável;
- II - Risco Alto: Indica que o risco residual será reduzido a um nível compatível com a tolerância a riscos;
- III - Risco Moderado: Indica que o risco residual será reduzido a um nível compatível com a tolerância a riscos; e
- IV - Risco Pequeno: Indica que o risco inerente já está dentro da tolerância a risco.

Todos os riscos devem ser gerenciados pelas unidades que administram os correspondentes processos, com a utilização do Sistema Agatha, desenvolvido pelo então Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, atual Ministério da Economia.

Quadro Resposta a Risco - Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão (Planejamento, 2017)

Nível de Risco	Descrição do Nível de Risco	Parâmetro de Análise para Adoção de Resposta	Tipo de Resposta	Ação de Controle
Risco Crítico	Indica que nenhuma opção de resposta foi identificada para reduzir a probabilidade e o impacto a nível aceitável	Custo desproporcional, capacidade limitada diante do risco identificado	Evitar	Promover ações que evitem, eliminem ou atenuem urgentemente as causas e/ou efeitos
Risco Alto	Indica que o risco residual será reduzido a um nível compatível com a tolerância a riscos	Nem todos os riscos podem ser transferidos. Exemplo: Risco de Imagem, Risco de Reputação	Reduzir	Adotar medidas para reduzir a probabilidade ou impacto dos riscos, ou ambos
Risco Moderado	Indica que o risco residual será reduzido a um nível compatível com a tolerância a riscos	Reduzir probabilidade ou impacto, ou ambos	Compartilhar ou Transferir	Reduzir a probabilidade ou impacto pela transferência ou compartilhamento de uma parte do risco. (seguro, transações de hedge ou terceirização de atividade)
Risco Pequeno	Indica que o risco inerente já está dentro da tolerância a risco	Verificar a possibilidade de retirar controles considerados	Aceitar	Conviver com os eventos de risco mantendo práticas e

3. TIPOLOGIA DE RISCOS

De acordo com a Política de Gestão de Riscos, aprovada pela Resolução nº 01, de 08/03/2018, do CGRC, são consideradas as seguintes tipologias de riscos no âmbito da Sudam:

I - Riscos de Imagem ou Reputação: eventos que possam afetar, moderadamente, a confiança da sociedade ou de parceiros, de clientes ou de fornecedores em relação à capacidade da Sudam em cumprir sua missão;

II - Riscos Orçamentários ou Financeiros: eventos que podem afetar, de forma moderada, a capacidade de autarquia de contar com os recursos orçamentários e financeiros necessários à realização de suas atividades, ou eventos que possam comprometer parcialmente a própria execução organização, com atrasos no cronograma de licitações ou de pagamentos;

III - Riscos Legais: eventos derivados de alterações legislativas ou normativas que possam comprometer, parcialmente, atividades. Porém, não possui apetite a risco, descumprimento das disposições aplicáveis nas leis e regulamentos vigentes;

IV - Riscos Operacionais: eventos que possam comprometer atividades, normalmente associadas a falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas;

V - Riscos em Tecnologia: embora ainda não expressamente previstos na Política de Gestão de Riscos da Sudam, não será admissível apetite por risco em relação ao acesso não autorizado a sistemas e dados confidenciais e o apetite será baixo para planejamentos ineficazes de resiliência e continuidade de negócios. Ao propor soluções inovadoras de tecnologia para atender às demandas de usuários a instituição poderá possuir apetite moderado de risco.

4. APETITE A RISCO

A presente Declaração estabelece a tolerância ao risco **exclusivamente nos níveis Baixo e Médio** conforme previsto na Política de Gestão de Riscos, aprovada pela Resolução nº 01, de 08/03/2018, do CGRC.

Em correspondência ao disposto na Resolução nº 01, serão consideradas para efeito dos trabalhos realizados no Projeto Piloto as nomenclaturas de riscos **Pequeno e Moderado**, respectivamente, com base no Sistema Agatha, nas categorias citadas no capítulo 3 desta Declaração.

5. PRAZO DE VALIDADE DA DECLARAÇÃO

A presente Declaração de Apetite a Riscos será revisada anualmente ou em período inferior, caso necessário, considerando os princípios e as diretrizes da Política de Gestão de Riscos da Sudam, bem como a legislação e procedimentos aplicáveis.

Keila Adriana Rodrigues de Jesus

Presidente do Comitê de Governança, Riscos e Controles, Substituta

Eliana Garcia da Silva

Membro do Comitê de Governança, Riscos e Controles, Substituta

Larissa Neiva Lobato

Membro do Comitê de Governança, Riscos e Controles

Allyne Roffe Bendayan

Membro do Comitê de Governança, Riscos e Controles, Substituta



Documento assinado eletronicamente por **Eliana Garcia da Silva, Membro de Comitê, Núcleo, Comissão ou Grupo de Trabalho, Substituto**, em 18/02/2019, às 17:30, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015.

Documento assinado eletronicamente por **Keila Adriana Rodrigues de Jesus, Presidente de Comitê, substituto**, em 18/02/2019, às 17:34, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015.



Documento assinado eletronicamente por **Allyne Roffé Bendayan, Membro de Comitê, Núcleo, Comissão ou Grupo de Trabalho, Substituto**, em 18/02/2019, às 17:40, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015.



Documento assinado eletronicamente por **Larissa Neiva Lobato, Membro de Comitê, Núcleo, Comissão ou Grupo de Trabalho**, em 18/02/2019, às 18:03, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015.



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.sudam.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0134078** e o código CRC **B758D39E**.



MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO REGIONAL
SUPERINTENDÊNCIA DO DESENVOLVIMENTO DA AMAZÔNIA

IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO PILOTO

QUADRO RESUMO

MACROPROCESSO OBJETO DO PROJETO PILOTO: INCENTIVOS E BENEFÍCIOS FISCAIS
TIPO DE INCENTIVO: REDUÇÃO FIXA DE 75% DO IMPOSTO SOBRE A RENDA E ADICIONAIS NÃO RESTITUÍVEIS
MODALIDADE DE PROJETO: IMPLANTAÇÃO
DESCRIÇÃO DA MODALIDADE: INTRODUÇÃO DE UMA NOVA UNIDADE PRODUTORA NO MERCADO
UNIDADE RESPONSÁVEL: COORDENAÇÃO-GERAL DE INCENTIVOS E BENEFÍCIOS FISCAIS E FINANCEIROS - CGINF
PROPONENTE DO PROJETO PILOTO: NÚCLEO DE GOVERNANÇA, RISCOS E CONTROLES
DOCUMENTO DA DEMANDA: PLANO DE GESTÃO DE RISCOS
COLEGIADO: COMITÊ DE GOVERNANÇA, RISCOS E CONTROLES

INTRODUÇÃO

O nível de exigência da sociedade em relação às organizações públicas aumenta a cada dia. A demanda crescente por serviços mais eficientes, eficazes e efetivos impulsiona a gestão pública a buscar a adoção de medidas que visem o aprimoramento na execução de suas competências e o alcance de seus objetivos. E para isso, as organizações devem empreender ações para reduzir os riscos ou incertezas que possam comprometer o êxito de suas ações.

Nesse sentido, a gestão de riscos apresenta-se como uma ferramenta fundamental para as organizações públicas, pois consiste em um conjunto de atividades coordenadas para identificar, analisar, avaliar, tratar e monitorar riscos, conferindo razoável segurança quanto ao alcance dos objetivos (TCU, 2018).

Visando a adoção de medidas para a sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos, aos controles internos e à governança por parte dos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal, os Ministérios do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão e o Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União publicaram, conjuntamente, a Instrução Normativa nº 01/2016, de 10 de maio de 2016.

Referida Instrução Normativa, em seu artigo 17, prevê que os órgãos e entidades devem instituir a Política de Gestão de Riscos - PGR, a qual corresponde a uma declaração das intenções e diretrizes gerais de uma organização, relacionadas à gestão de riscos. Esta política deve especificar ao menos:

- princípios e objetivos organizacionais;
- diretrizes (integração com o planejamento, processo e políticas);
- desempenho da gestão de riscos, metodologia e ferramentas, capacitação; e
- competências e responsabilidades.

Diante deste cenário, a Superintendência do Desenvolvimento da Amazônia - Sudam, autarquia especial, administrativa e financeiramente autônoma, integrante do Sistema de Planejamento e de Orçamento Federal e vinculada ao Ministério da Integração Nacional, instituiu por meio da Portaria nº 116, de 23 de maio de 2017, o seu Comitê de Governança, Riscos e Controles - CGRC.

Posteriormente, após as aprovações da Política de Gestão de Riscos, do Regimento Interno do Comitê e do Plano de Gestão de Riscos, o Presidente do CGRC instituiu o Núcleo de Governança, Riscos e Controles - NGRC, previsto no inciso II, art. 7º da Resolução CGRC/SUDAM nº 3, de 19 de junho de 2018, o qual corresponde a uma instância de governança auxiliar do CGRC, classificado como segunda linha de defesa da gestão, tendo como uma de suas competências realizar e acompanhar estudos de novas metodologias e tecnologias quanto a possíveis impactos na Governança, Riscos e Controles.

Desta forma, por meio dos trabalhos desenvolvidos pelo NGRC, apresenta-se o presente Projeto Piloto voltado para um dos macroprocessos finalísticos da SUDAM, Incentivos e Benefícios Fiscais, sendo este mais um passo importante para a implantação da gestão de riscos nesta instituição.

JUSTIFICATIVA

De acordo com o Referencial Básico de Gestão de Riscos (TCU, 2018), muitas das organizações que iniciaram o processo de implantação da gestão de riscos realizaram projetos pilotos em determinadas unidades ou processos para, posteriormente, adaptarem e disseminarem para o restante do órgão.

Definida a necessidade de realização deste Projeto e visando capacitar os dirigentes e demais servidores na temática de gestão de riscos, a Sudam realizou a 1ª Oficina de Gestão de Riscos e Controles Internos, no período de 22 a 24/08/2018, ministrada pelo Sr. Isvaldo Silveira Lima Filho, Auditor Federal de Finanças e Controle, com a participação de servidores representantes das áreas estratégicas da Autarquia.

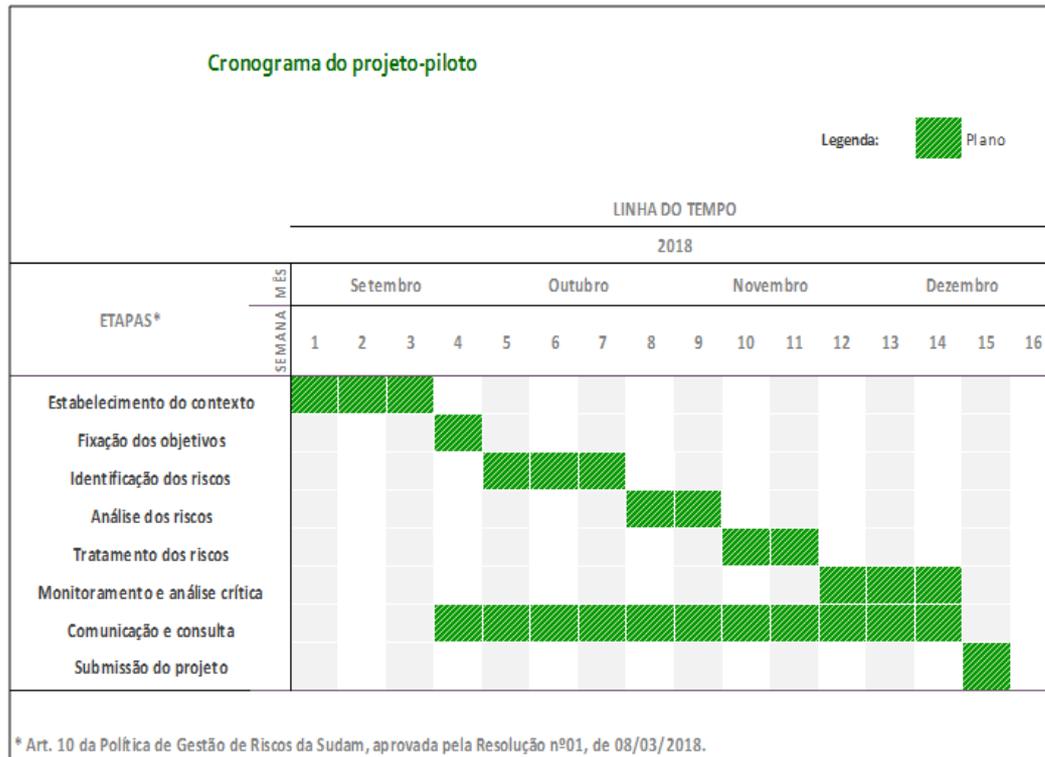
O NGRC, após três reuniões e a participação na mencionada Oficina, definiu como Projeto Piloto de gerenciamento de riscos o processo de **Implantação**, uma das quatro modalidades do macroprocesso Concessão de Incentivos Fiscais – Redução Fixa e Escalonada do IRPJ. Essa escolha baseou-se na existência de recomendação do Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União - CGU, constante do Relatório Anual de Contas nº 20161483, cujas ações de atendimento estão sendo acompanhadas via Sistema Monitor:

Implantar processo estruturado e sistematizado de avaliação de riscos, que envolva a identificação e tratamento dos riscos associados à emissão dos atos que subsidiam a concessão ou usufruto dos incentivos fiscais pelas empresas beneficiárias, promovendo o aprimoramento dos controles internos, de modo a reduzir os riscos de ausência de normas, ausência de critérios padronizados nas análises, falhas na fiscalização de projetos, comprovação das obrigações empresariais baseadas em auto declarações e ausência de sistemas informatizados de suporte às atividades de controle.

Em conformidade com o previsto no artigo 10 da Política de Gestão de Riscos, o Projeto Piloto, bem como os demais projetos subsequentes que serão operacionalizados no âmbito desta autarquia, devem contemplar as etapas:

- I - Estabelecimento do contexto: define os parâmetros externos e internos para gerenciar riscos e estabelecer o escopo e os critérios de risco;
- II - Fixação de objetivos: refere-se à entrega adequada de produtos e serviços à sociedade, plenamente alinhados à missão, visão, valores, e ao negócio;
- III - Identificação dos riscos: consiste na busca, reconhecimento e descrição de riscos, mediante a identificação das fontes de risco, eventos, suas causas e suas consequências potenciais;
- IV - Análise dos riscos: 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;
- V - Tratamento dos riscos: consiste em selecionar opções e ações para modificar os níveis de risco, mantendo-os em patamares predeterminados, referenciados pelo apetite a risco da organização;
- VI - Monitoramento e análise crítica: diz respeito à verificação, supervisão, observação crítica ou identificação da situação de risco, realizadas de forma contínua, a fim de determinar a adequação, suficiência e eficácia dos procedimentos de adequação e mitigação para atingir os objetivos estabelecidos;
- VII - Comunicação e consulta: consiste na manutenção de fluxo regular e constante de informações com as partes interessadas, durante todas as fases do processo de gestão de riscos.

As atividades de elaboração do Projeto Piloto foram realizadas de acordo com o cronograma abaixo:



Destaca-se a importância do desenvolvimento deste Projeto Piloto para a implantação de um modelo de gestão de riscos na Sudam, atendendo, assim, à Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016 e contribuindo para o alcance da excelência na execução de suas competências.

OBJETIVO

Objetivo geral

Definir um modelo de gestão de riscos aplicável aos processos de trabalho finalísticos e de apoio administrativo da Sudam.

Objetivo específico

Testar as técnicas e ferramentas da gestão de riscos, mediante identificação de eventuais lacunas e/ou oportunidades de melhoria, para aplicação definitiva nos demais processos de trabalho da Sudam.

RECURSOS

Instalações físicas

Móveis e equipamentos

Pessoas

Solução tecnológica

Outros materiais de apoio (normativos e legislação correlata)

EQUIPE TÉCNICA

Os responsáveis pela elaboração deste processo são os integrantes do NGRC da Sudam, com apoio de dirigentes e demais servidores, especialmente os lotados nas unidades vinculadas ao objeto deste Projeto, bem como dos técnicos lotados na Coordenação de Gestão de

Tecnologia da Informação - CTI.

MARCO NORMATIVO

A elaboração deste Projeto Piloto, ponto inicial e experimental para o processo de gestão de riscos na Sudam, está em conformidade com as seguintes normas:

- a) COSO ERM – Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada. Processo conduzido pela alta administração, diretoria e demais empregados, aplicado no estabelecimento de estratégias, formuladas para identificar em toda a organização eventos em potencial, capazes de afetá-la, e administrar os riscos de modo a mantê-los compatível com o apetite a risco e possibilitar garantia razoável do cumprimento dos objetivos organizacionais.
- b) ISO 31.000/2009, revisada pela ISO 31.000/2018 – Gestão de Riscos/Diretrizes, que atualiza os princípios da gestão de riscos, ao apresentar foco na liderança da alta administração que deve assegurar que o gerenciamento de riscos deve ser integrado em todas as atividades, iniciando pela governança;
- c) IN CONJUNTA MP/CGU Nº 01/2016, de 10 de maio de 2016, que dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal;
- d) Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional; e
- e) Resolução nº 01, de 8 de março de 2018, do CGRC, que instituiu a PGR na Sudam.

PÚBLICO ALVO

O público alvo do presente Projeto Piloto se constitui de todos os dirigentes e demais servidores que participarão das atividades tanto na elaboração, quanto na execução, e avaliação, com a ampliação e apropriação de conhecimento técnico suficiente para consolidar o processo de gerenciamento de riscos na Sudam.

METODOLOGIA

O presente Projeto será desenvolvido por meio de técnicas oriundas dos referenciais do TCU, MPDG e ISO, a serem aplicadas no âmbito da unidade na qual o processo é desenvolvido, a partir de ferramentas, tais como Entrevistas, Brainstorming, Análise SWOT e Bow-Tie (diagrama de causa e efeito), dentre outros, para identificar o contexto, os cenários interno e externo da Sudam e construir a matriz de risco da instituição, a fim de propiciar o entendimento dos processos da instituição, para análise, avaliação e tratamento dos riscos.

Técnicas/ferramentas:

Entrevistas

Técnica que se baseia na formulação prévia de um conjunto de perguntas que servem de guia para o entrevistador e são oportunamente apresentadas às pessoas entrevistadas.

O produto gerado é a visão dos entrevistados sobre as questões propostas, as quais buscam normalmente identificar eventos de risco, fontes, consequências e controles.

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.

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.

Diagrama de causa e efeito – Bow-Tie

Também conhecido como gravata borboleta 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.

Dinâmica de implementação/operacionalização:

Reuniões com a unidade e suas subunidades;

Entrevistas estruturadas com técnicos das unidades envolvidas para entendimento dos processos que subsidiarão o estabelecimento do contexto (e-mail, presencial);

Dinâmicas com facilitador do NGRC para aplicação das ferramentas pelos servidores daquela unidade na qual o Projeto Piloto está sendo realizado.

Instrumentos de execução

Formulários

E-mails

Sistemas

Fluxogramas (elaborados em programas)

Técnicas de identificação de riscos

ETAPAS DE DESENVOLVIMENTO DO PROJETO

I - Estabelecimento do contexto: define os parâmetros externos e internos para gerenciar riscos e estabelecer o escopo e os critérios de risco:

O estabelecimento do contexto deve seguir os seguintes passos:

- a) identificar quais objetivos ou resultados devem ser alcançados;
- b) identificar os processos de trabalho relevantes para o alcance dos objetivos/resultados;
- c) identificar as pessoas envolvidas nesses processos e especialistas na área;
- d) mapear os principais fatores internos e externos que podem afetar o alcance dos objetivos/resultados (pessoas, sistemas informatizados, estruturas organizacionais, legislação, recursos, stakeholders etc.)”.

No estabelecimento do contexto externo, importa especialmente descrever as relações da organização com as partes interessadas externas e as percepções destas acerca do valor criado. No estabelecimento do contexto interno, deve-se descrever os objetivos, as estratégias, o escopo e os parâmetros das atividades da organização ou daquelas partes da organização em que o processo de gestão de riscos pode ser aplicado (ABNT, 2009).

Nesta fase, foram realizadas entrevistas estruturadas/semiestruturadas, por 02 membros do NGRC, com técnicos da unidade CGINF/CIF, previamente designados pelo Coordenador-Geral, a fim de obter a informações sobre o processo do ponto de vista técnica, desde o seu início até a conclusão. Tais dados servirão de subsídio para o estabelecimento do contexto, o qual será realizado por meio da aplicação da análise SWOT (com possibilidade de uso de outras ferramentas complementares), no intuito de identificar os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças que o processo de concessão de Incentivos Fiscais, especificamente na modalidade de Redução fixa de 75% do Imposto de Renda e adicionais não restituíveis, Implantação.

II - Fixação de objetivos: refere-se à entrega adequada de produtos e serviços à sociedade, plenamente alinhados à missão, visão, valores, e ao negócio;

De acordo com o planejamento estratégico da Sudam, o objetivo do macroprocesso “Incentivos e Benefícios Fiscais” consiste em “Atrair e manter os empreendimentos e investimentos na Amazônia Legal”. Neste contexto, o Tipo de incentivo fiscal designado para o presente Projeto é a “Redução fixa de 75% do Imposto de Renda e adicionais não restituíveis”, na modalidade de “Implantação”, neste caso, cujo objetivo é a concessão do incentivo na implantação de uma nova unidade produtora no mercado.

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. Eles devem estar alinhados à missão da entidade e ser compatíveis com o apetite a riscos.

III - Identificação dos riscos: consiste na busca, reconhecimento e descrição de riscos, mediante a identificação das fontes de risco, eventos, suas causas e suas consequências potenciais;

O propósito desta fase é identificar o que poderia acontecer ou quais situações poderiam existir que poderiam afetar o alcance dos objetivos do sistema ou da organização. Inclui a identificação das causas e fontes do risco, eventos, situações ou circunstâncias que poderiam ter impacto material sobre os objetivos e a natureza desse impacto. Os métodos podem incluir: métodos baseados em evidências [...]; abordagens sistemáticas [...] para identificar os riscos por meio de um conjunto estruturado de instruções ou perguntas; técnicas de raciocínio. (ISO/IEC 31010-ABNT/CEE-63).

Neste momento, após o entendimento do contexto e fixação de objetivos, serão elencados os riscos identificados na análise SWOT, bem como aplicada a técnica Bow-Tie (e outras que venham a complementar as análises do NGRC, se for o caso) para detalhamento das causas e consequências dos riscos detectados durante o levantamento de informações.

IV - Análise dos riscos: 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;

A análise de riscos diz respeito ao entendimento do risco. Ela fornece uma entrada para o processo de avaliação de riscos e às decisões sobre se os riscos necessitam ser tratados e as estratégias e métodos de tratamento mais apropriados. [...] envolve a consideração das causas e fontes do risco, suas consequências e a probabilidade de que essas ocorrências possam acontecer (ISO/IEC 31010-ABNT/CEE-63).

V - Tratamento dos riscos: consiste em selecionar opções e ações para modificar os níveis de risco, mantendo-os em patamares predeterminados, referenciados pelo apetite a risco da organização;

Envolve selecionar e acordar uma ou mais opções pertinentes para alterar a probabilidade de ocorrência, o efeito dos riscos, ou ambos, e a implementação destas opções (ISO/IEC 31010-ABNT/CEE-63).

VI - Monitoramento e análise crítica: diz respeito à verificação, supervisão, observação crítica ou identificação da situação de risco, realizadas de forma contínua, a fim de determinar a adequação, suficiência e eficácia dos procedimentos de adequação e mitigação para atingir os objetivos estabelecidos;

Consiste em verificar se: as premissas sobre os riscos permanecem válidas; as premissas nas quais o processo de avaliação de riscos é baseado, incluindo o contexto externo e interno, permanecem válidas; os resultados esperados estão sendo alcançados; os resultados do processo de avaliação [...] estão alinhados com a experiência corrente; as técnicas do processo [...] estão sendo aplicadas de maneira apropriada; e os tratamentos de riscos são eficazes. (ISO/IEC 31010-ABNT/CEE-63).

As atividades de monitoramento e análise crítica devem assegurar que o registro de riscos seja mantido atualizado, bem como que nele sejam documentados os resultados das ações.

VII - Comunicação e consulta: consiste na manutenção de fluxo regular e constante de informações com as partes interessadas, durante todas as fases do processo de gestão de riscos.

Em todas as etapas do processo de gestão de riscos, deve haver comunicação informativa e consultiva entre a organização e as partes interessadas, internas e externas, para: (a) auxiliar a estabelecer o contexto apropriadamente e assegurar que as visões e percepções [...] sejam identificadas, registradas e levadas em consideração; (b) auxiliar a assegurar que os riscos sejam identificados e analisados adequadamente [...]; e

(c) garantir que todos os envolvidos estejam cientes de seus papéis e responsabilidades, e avalizem e apoiem o tratamento dos riscos. (Referencial básico de gestão de riscos – TCU/SEGECEZ/COGER).

BENEFÍCIOS ESPERADOS

Com a experiência da aplicação do Projeto Piloto esperam-se ganhos em qualificação técnica para todos os atores que participarão do processo; melhor compreensão do tema entre os dirigentes e demais servidores; melhoria do planejamento e da execução dos próximos processos de trabalho em gestão de riscos.

PREMISSAS E ANÁLISE DE RISCO

Prever e analisar os possíveis riscos para o desenvolvimento do Projeto, e as ameaças internas e externas.

RECURSOS EMPREGADOS NO PROJETO

Instalações físicas

Móveis e equipamentos

Pessoas

Solução tecnológica

Outros materiais de apoio (normativos e legislação correlata)

ETAPAS DE EXECUÇÃO DO PROJETO PILOTO

O gerenciamento de riscos, em atendimento ao previsto no art. 10, da Política de Gestão de Riscos da Sudam, contemplou as seguintes fases:

I - ESTABELECIMENTO DO CONTEXTO:

A Superintendência do Desenvolvimento da Amazônia - Sudam tem por finalidade promover o desenvolvimento incluyente 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.

O macroprocesso de concessão dos Incentivos Fiscais tem como objetivo atrair e manter empreendimentos na Amazônia, através do não recolhimento/redução no valor do imposto de renda ao Governo Federal, pagos pelas empresas em operação na Amazônia Legal. As empresas podem pleitear o benefício para projetos de implantação, ampliação, modernização e diversificação.

Neste sentido, este macroprocesso tem grande relevância e impacto não apenas no beneficiamento das empresas contempladas, mas também na geração de investimento e empregos diretos/indiretos na Amazônia Legal.

O Comitê de Governança, Riscos e Controles da Sudam, definiu a execução do Projeto Piloto no âmbito dos incentivos fiscais, mais especificamente no processo de Implantação, uma modalidade de projetos aptos ao beneficiamento com a redução do IRPJ.

Para iniciar a execução da fase de estabelecimento do contexto, foi realizado levantamento de informações sobre o processo, bem como foram realizadas leituras técnicas pelos integrantes do NGRC de materiais referenciais dos órgãos de controles em relação à temática de gestão de riscos, a fim de orientar as atividades do Núcleo.

Foram, ainda, realizadas apresentações por facilitadores do NGRC de ferramentas técnicas utilizadas para aplicação durante as fases do Projeto Piloto, assim como ocorreu reunião com um representante da CGINF/CIF na qual foi apresentado um resumo sobre a modalidade de projetos de implantação.

A fim de auxiliar o estabelecimento do contexto, foi utilizada a técnica Entrevista, na qual foi elaborado um questionário denominado “Roteiro para levantamento de informações” elaborado pelo NGRC, e atuado no processo SEI nº 59004.002302/2018-62, o qual dispõe de todos os registros das atividades do núcleo.

Neste sentido, o NGRC encaminhou previamente à realização da entrevista, e-mail à Coordenação da CGINF, para conhecimento e ambientação dos entrevistados indicados.

A entrevista ocorreu no dia 27/09/18, com 02 técnicos da coordenação, na qual foi aplicado o questionário por 02 membros do Núcleo a fim de facilitar a captação de informações relevantes ao Projeto Piloto. Após a consolidação do registro, foi incluída a documentação no SEI, bem como nos anexos deste documento.

Note-se que o documento nº0098111, contém o Roteiro para estabelecimento do contexto consolidado em conjunto com a CGINF, após análise e orientações do NGRC.

Ainda na execução da primeira fase, a fim de subsidiar as informações para a fase de identificação de riscos, foi realizada, em 08/10/18, a Apresentação e Aplicação da ferramenta matriz SWOT na unidade CGINF, técnica na qual são elencadas as Forças e Fraquezas, relativas ao ambiente interno institucional e Oportunidades e Ameaças, concernentes ao ambiente externo. Ocorreu consolidação das informações conforme disposto nos anexos deste Projeto.

Os projetos de **Implantação** consistem na introdução de uma nova unidade produtora no mercado e está incluído na modalidade de Redução fixa de 75% do imposto sobre a renda do macroprocesso Incentivos e Benefícios Fiscais e Financeiros. O referido processo está vinculado ao objetivo estratégico de “Atrair e manter os empreendimentos e investimentos”, dentro da perspectiva Sociedade.

O processo possui três fases principais, a saber: análise inicial, vistoria e análise final.

O fluxograma do processo consta no Anexo II (0133336), o qual foi elaborado em proposta de normativo constante no processo eletrônico nº 59004.000712/2018-79.

Análise Inicial

Trata-se de fase na qual o pleito será cadastrado pela empresa que deseja receber o incentivo, com notificação do SIN ao GAB e a DGFAI. Em seguida o processo SEI será iniciado paralelamente e distribuído para análise técnica, que verificará o enquadramento e outros aspectos técnicos, bem como fará a notificação para complementação do pleito, quando for o caso.

Vistoria

Após a devida notificação à pleiteante e os trâmites regulares para programação de viagens, o técnico da Sudam efetuará vistoria ao empreendimento, registrando por meio de fotos, desde a entrada até a saída da linha de produção. Depois disso, emite Relatório de vistoria e fotográfico no SIN.

Análise Final

Com a conclusão da vistoria, o técnico emitirá parecer de análise final no SIN e encaminhará o processo ao Coordenador da Coordenação de Incentivos e Benefícios Fiscais e Financeiros - CIF para as providências necessárias, despacho à CGINF e alimentação do processo SEI.

Em sequência, a CGINF encaminhará o processo à DGFAI, junto com minuta de resolução, para inclusão na pauta de reunião da DICOL, que deliberará a respeito da aprovação do pleito.

Após a aprovação e assinatura de resolução, a CGINF comunicará à pleiteante da aprovação do pleito, procedendo à solicitação de elaboração de Ofício ao GAB o qual será assinado pelo Superintendente, juntamente com o Laudo Constitutivo. Por fim, os documentos físicos serão digitalizados para inclusão nos sistemas e entregues as vias físicas à empresa pleiteante.

Objetivos

Os objetivos pretendidos pelo processo são os seguintes:

Objetivo estratégico: “Atrair e manter os empreendimentos e investimentos”.

Objetivo específico “Atestar a habilitação dos pleitos para a redução fixa de 75% do imposto sobre a renda às empresas pleiteantes dos Incentivos Fiscais”.

A periodicidade do ciclo do processo de **Implantação** é anual, com entrada de pleitos mensais pelas empresas.

São unidades responsáveis pelo processo:

Diretoria Colegiada da Sudam – DICOL

Diretoria de Gestão de Fundos, de Incentivos e de Atração de Investimentos – DGFAI

Coordenação-Geral de Incentivos e Benefícios Fiscais e Financeiros – CGINF

Coordenação de Incentivos e Benefícios Fiscais e Financeiros – CIF

Gabinete do Superintendente – GAB

Superintendente

Normas e procedimentos da Sudam relacionados ao processo de Implantação:

- Medida Provisória nº 2.199-14 de 24 de agosto de 2001 - Altera a legislação do imposto sobre a renda no que se refere aos incentivos fiscais de isenção e de redução, define diretrizes para os incentivos fiscais de aplicação de parcela do imposto sobre a renda nos Fundos de Investimentos Regionais, e dá outras providências;

- Lei nº 13.799, de 03 de janeiro de 2019 – Altera a medida provisória nº 2.199-14, de 24 de agosto de 2001, para fixar novo prazo para a aprovação de projetos beneficiados com incentivos fiscais de redução e reinvestimento do imposto sobre a renda e adicionais nas áreas de atuação da Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste (Sudene) e da Superintendência do Desenvolvimento da Amazônia (Sudam), e a Lei nº 8.167, de 16 de janeiro de 1991, para dispor sobre os depósitos para reinvestimento efetuados pelas empresas em operação nas áreas de atuação da Sudene e da Sudam; e estende ambos os benefícios para a área de atuação da Superintendência do Desenvolvimento do Centro-Oeste (Sudeco).

- Decreto nº 4.212/2002 - Define os setores da economia prioritários para o desenvolvimento regional, nas áreas de atuação da extinta SUDAM, e dá outras providências.

- Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017 - Dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País e institui a Carta de Serviços ao Usuário;

- Decreto nº 9.682, de 04 de janeiro de 2019 – Dispõe sobre a aprovação de projetos beneficiados com incentivos fiscais de redução e reinvestimento do imposto sobre a renda e adicionais nas áreas de atuação da Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste - Sudene e da Superintendência do Desenvolvimento da Amazônia - Sudam.

- Resolução Condel/Sudam nº 65 de 29/12/2017 – Regulamento dos Incentivos Fiscais Atualizado;

- Resolução Sudam 56/2017 (13/04/2017) – vistoria prévia por UM técnico e parecer de análise conclusivo produzido e assinado pelo técnico que realizou a vistoria;

- Resolução Sudam nº 107, de 22 de maio de 2018 - Estabelece os procedimentos e disposições sobre a concessão de diárias e passagens no âmbito da Sudam.

- Resolução Sudam nº 191 (06/06/2018) – Institui o Sistema de Incentivos Fiscais – SIN;

- Nota nº 000.30/2016/GAB/PF/SUDAM/PGF/AGU (processo NUP 59004/000446/2016-12) (21/06/2016) – sobre validades de certidões que comprovem regularidade fiscal na data do pedido e na data de aprovação do pleito, incluindo documentos enviados após notificação (art. 17 e 20 do regulamento);

- Nota nº 000.36/2016/GAB/PF/SUDAM/PGF/AGU (processo NUP 59004/000480/2016-97) (19/07/2016) – sobre possíveis alterações até a conclusão da etapa de vistoria prévia entendida como até a emissão do parecer de análise;

- Parecer nº 0081/2017/GAB/PFSUDAM/PGF/AGU – sobre validade de Licença Ambiental apenas com solicitação de renovação, independente de quantidade de condicionantes à renovação (Processo nº CUP 59004.000401/2017-29 – ENERGIA SUSTENTÁVEL DO BRASIL – CNPJ 09.029.666/0004-90- Porto Velho/RO);

- Ordem de Serviço nº 2/2018-CGINF/DGFAI - Estabelece rotinas, critérios e padrões de análise de projetos de incentivos fiscais administrados pela Sudam e fixa orientações para execução da vistoria, bem como para a elaboração do respectivo Relatório e do Parecer de Análise. Disponível no processo SEI 59004.000983/2018-24;

Ciclo Médio do processo organizacional:

Com base na entrevista foram informados os seguintes prazos por parte da unidade:

- a) 60 (sessenta) dias para análise dos técnicos
- b) Total do processo: 120 (cento e vinte) a 200 (duzentos) dias

Sistemas:

Os sistemas operacionais que apoiam a operacionalização e o controle do processo de Implantação são os seguintes:

- a) Sistema de Incentivos e Benefícios Fiscais – SIN
- b) Sistema Eletrônico de Informações – SEI
- c) Sistema de Concessão de Diárias e Passagens – SCDP
- d) Receita Federal do Brasil
- f) Caixa Econômica Federal
- g) Juntas Comerciais
- h) Correio eletrônico (e-mail) institucional

Partes interessadas:

Constituem partes interessadas no processo de Implantação:

Externas:

Empresas que requerem o Incentivo Fiscal à Sudam, devendo apresentar determinadas condições para o acesso ao benefício.

MDR – Ministério do Desenvolvimento Regional

CGU – Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União

TCU – Tribunal de Contas da União

AGU – Advocacia Geral da União

MPF – Ministério Público Federal

RFB – Receita Federal do Brasil

Internas:

SUPERINTENDENTE - Assina o laudo constitutivo;

GAB - Gabinete - Realiza os trâmites relativos ao Superintendente;

DICOL - Diretoria Colegiada;

ASCOL - Assessoria de Suporte Técnico aos Colegiados;

DGFAI - Diretoria de Gestão de Fundos e Incentivos E de Atração de Investimentos;

CGINF - Coordenação-geral de Incentivos e Benefícios Fiscais e Financeiros;

CIF - Coordenação de Incentivos e Benefícios Fiscais e Financeiros;

CGAVI - Coordenação-Geral de Avaliação de Fundos e Incentivos Fiscais;

PFE- Procuradoria Federal Especializada;

AUD - Auditoria-Geral;

AGI - Assessoria de Gestão Institucional;

ASCOM - Assessoria de Comunicação Social e Marketing Institucional;

OUV - Ouvidoria;

CTI - Coordenação de Gestão de Tecnologia da Informação;

CGA/PROTOCOLO DA SUDAM.

CGEAP - Coordenação-Geral de Elaboração e Avaliação dos Planos de Desenvolvimento;

NGRC – Núcleo de Governança, Riscos e Controles.

Apetite a Risco:

A unidade adotará o mesmo padrão de apetite a risco definido na proposição de Declaração de Apetite a Risco da Sudam, a ser aprovada pelo CGRC.

II - IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS:

No dia 18/10/18, o NGRC realizou a apresentação do tema “Identificação e Análise de Riscos”, junto à Coordenação-Geral de Incentivos e Benefícios Fiscais e Financeiros, com a presença dos técnicos da área e do Coordenador Geral, por meio de facilitadores do Núcleo, conforme Relatório nº4/2018-NGRC, instruído no processo SEI nº 59004.002302/2018-62. Na ocasião foram abordados os conceitos básicos relativos ao tema, bem como exemplos para melhor entendimento da técnica, bem como exemplo de matriz de riscos.

Após a apresentação, foi encaminhado por e-mail, ao Coordenador Geral, arquivo contendo formulário para Registro de Riscos, a ser preenchido pela área técnica. O retorno das informações ocorreu em seguida, e, conforme registrado no SEI, o Núcleo procedeu à análise do conteúdo prestado pela CGINF.

Durante a consolidação das informações, foi identificado pelo Núcleo que seria necessário adaptar a planilha para o modelo do Ministério do Planejamento, qual seja planilha documentadora, sendo esta obtida no sítio eletrônico: <http://www.planejamento.gov.br/assuntos/gestao/controle-interno/planilha-documentadora-20-02-2017-2.xlsx/view>, por se tratar de documento mais completo e que atendia às necessidades de execução do Projeto Piloto.

Ressalta-se que, devido à adoção do Sistema Agatha por parte da Sudam, desde o exercício de 2018, foi entendimento do NGRC que se continuasse o desdobramento do Projeto com a utilização de ferramenta similar ao sistema (planilha documentadora), a fim de produzir resultados já condizentes com as futuras atividades de gerenciamento de riscos da instituição. Por este motivo, tomou-se por base como referencial o Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão, editado pelo então Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão - MP, elaborado em 2017.

A fim de esclarecimento, o Sistema Agatha (Sistema de Gestão de Integridade, Riscos e Controles 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), que é utilizado atualmente por aquele órgão e distribuído gratuitamente aos órgãos da Administração Pública interessados.

Neste sentido, foi devidamente analisada a planilha para registro dos dados pela CGINF, que a preencheu de acordo com as orientações do núcleo no mês de novembro de 2018, conforme registrado no processo eletrônico pertinente, bem como no documento nº 0107755.

III - ANÁLISE DOS RISCOS:

Conforme a metodologia estipulada pelo Núcleo, com base no Plano de Gestão de Riscos da Sudam, a CGINF foi orientada sobre os conceitos básicos relativos ao tema, bem como exemplos para melhor entendimento relativos à análise de riscos.

A unidade preencheu no Sistema Agatha as informações, conforme registro no Anexo I (nº0133329) deste documento, informando as causas e fontes de riscos, suas consequências negativas, e a probabilidade de ocorrência dos riscos.

A escala de probabilidade e impacto levou em consideração os quadros abaixo:

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).

Em seguida, a equipe do NGRC analisou e convalidou com a CGINF todas as informações de riscos, trabalho que resultou na Matriz de Riscos, na planilha documentadora de informações sobre os riscos identificados e na escala de Controles Internos Existentes.

Note-se que, tendo em vista a utilização do ambiente de testes do Sistema Agatha pelo NGRC, foi produzido relatório com as informações do Projeto Piloto, a título de material complementar ao trabalho desenvolvido, presente no anexo I.

Níveis de Risco

Tomando por base o disposto no Sistema Agatha, bem como no Manual de Gestão da Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão, do Ministério do Planejamento foram utilizados os seguintes parâmetros para avaliação de riscos:

Nível de Risco	Descrição do Nível de Risco	Parâmetro de Análise para Adoção de Resposta	Tipo de Resposta	Ação de Controle
Risco Crítico	Indica que nenhuma opção de resposta foi identificada para reduzir a probabilidade e o impacto a nível aceitável	Custo desproporcional, capacidade limitada diante do risco identificado	Evitar	Promover ações que evitem, eliminem ou atenuem urgentemente as causas e/ou efeitos
Risco Alto	Indica que o risco residual será reduzido a um nível compatível com a tolerância a riscos	Nem todos os riscos podem ser transferidos. Exemplo: Risco de Imagem, Risco de Reputação	Reduzir	Adotar medidas para reduzir a probabilidade ou impacto dos riscos, ou ambos
Risco Moderado	Indica que o risco residual será reduzido a um nível compatível com a tolerância a riscos	Reduzir probabilidade ou impacto, ou ambos	Compartilhar ou Transferir	Reduzir a probabilidade ou impacto pela transferência ou compartilhamento de uma parte do risco. (seguro, transações de hedge ou terceirização da atividade).
Risco Pequeno	Indica que o risco inerente já está dentro da tolerância a risco	Verificar a possibilidade de retirar controles considerados desnecessários	Aceitar	Conviver com o evento de risco mantendo práticas e procedimentos existentes

Figura 19 - Resposta a risco

Em contato com o Ministério do Planejamento, o NGRC realizou reuniões para obtenção de orientações, a fim de aprimorar o entendimento das terminologias, configurações e estrutura dos registros de riscos, previamente ao prosseguimento da execução do Projeto Piloto, visando construir um documento robusto e fidedigno às diretrizes da Política e do Plano de Gestão de Riscos da Sudam, assim como ao disposto no Manual de Gestão da Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão, do Ministério do Planejamento.

Posteriormente o NGRC realizou apresentação sobre a fase de “Avaliação e Tratamento de Riscos” aos técnicos da CGINF, durante a qual foram explicitados conceitos básicos para entendimento do tema, bem como instruções para complementação de informações no Sistema Agatha.

Foi selecionado para análise, a partir da fase de avaliação dos controles existentes, o risco nº 4 (quatro) “**Execução do processo em desacordo com os normativos e/ou legislação vigente**”, classificado como risco alto no registro da matriz de riscos disposta no relatório anteriormente citado no Sistema Agatha, devido ao caráter experimental do presente trabalho e no intuito de conferir celeridade ao estabelecimento da metodologia adequada à fase inicial de implementação da Gestão de Riscos na Sudam.

Neste sentido, foi estabelecido prazo para que a unidade procedesse ao preenchimento das informações, a fim de que fossem consolidados os dados para prosseguimento do Projeto.

Nesta fase, a CGINF apresentou a Avaliação dos Controles Existentes, no preenchimento de informações sobre o referido risco na qual detectou os desenhos de controle e operação de controle, no Sistema Agatha.

IV - TRATAMENTO DE RISCOS

Tendo em vista a realização de apresentação sobre a fase de tratamento anteriormente citada, a unidade objeto deste Projeto Piloto efetuou o preenchimento de informações referentes ao campo de “Resposta a Risco”, com a opção pela Redução do Risco nº 4.

Quanto ao Plano de Controle relativo ao risco, foram apresentadas as informações concernentes ao evento de risco, categoria, natureza, nível de risco residual, controle proposto, tipo de controle, objetivo do controle, área responsável, responsável, como será implementado e as datas de início e conclusão.

Agatha: A CGINF apresentou 03 (três) controles possíveis para o risco, conforme **Detalhamento do Plano de Controle** extraído do Sistema

Evento de Risco nº 4: Execução do processo em desacordo com os normativos e/ou legislação vigente

Categoria: Legal

Natureza: Não Orçamentário

Nível de Risco Residual (Matriz de Risco): Risco Alto (12)

Controle Proposto nº 1: Mapeamento do processo de concessão dos incentivos fiscais

Tipo de Controle: Preventivo

Objetivo do Controle: Melhoria de Controle Existente

Área Responsável: CGINF

Responsável: Indalécio Rodrigues Pacheco

Como será implementado: Elaboração e aprovação do manual de normas e procedimentos dos incentivos fiscais

Data de Início: 01/12/2018

Data de Conclusão: 08/02/2019

Controle Proposto nº 2: Padronização de procedimentos e critérios de análise

Tipo de Controle: Preventivo

Objetivo do Controle: Melhoria de Controle Existente

Área Responsável: CGINF

Responsável: Indalécio Rodrigues Pacheco

Como será implementado: Elaboração do manual com padronização de critérios e procedimentos de análise dos pleitos de incentivos fiscais

Data de Início: 01/01/2019

Data de Conclusão: 31/03/2019

Controle Proposto nº 3: Legislação dos incentivos fiscais

Tipo de Controle: Corretivo

Objetivo do Controle: Melhoria de Controle Existente

Área Responsável: CGINF

Responsável: Indalécio Rodrigues Pacheco

Como será implementado: Constituição de grupo de trabalho para estudos e gerenciamento dos normativos referentes aos incentivos fiscais

Data de Início: 01/01/2019

Data de Conclusão: 31/03/2019

Foi realizada reunião do NGRC no intuito de consolidar as informações junto ao ponto focal da unidade e verificar os registros no Sistema Agatha, os quais podem ser aferidos no registro de reunião nº 0119627.

V - MONITORAMENTO E ANÁLISE CRÍTICA

As atividades de monitoramento e análise crítica devem ser realizadas pela unidade de forma contínua para assegurar que o registro de riscos seja mantido atualizado, bem como que nele sejam documentados os resultados das ações.

Na fase de monitoramento a unidade apresentou os indicadores que permitem acompanhar a implementação e os resultados dos controles apresentados para redução do risco *“Execução do processo em desacordo com os normativos e/ou legislação vigente”*.

Por este motivo, foi acordado com a CGINF o encaminhamento do relatório contendo os indicadores e fórmula de cálculo, a fim de ser utilizado como parâmetro de monitoramento e verificação dos resultados, o qual terá ciclo semestral de periodicidade.

Desta forma, optou-se por elencar, a título exemplificativo, a sugestão de lista de indicadores que podem ser utilizados no acompanhamento e reporte dos riscos.

Tabela 3 – Indicadores de Monitoramento

Indicador	Fórmula
% processos mapeados	Processos mapeados/total de processos
% processos essenciais mapeados por unidade	Processos essenciais mapeados/processos essenciais
% processos relevantes mapeados por unidade	Processos relevantes mapeados/processos essenciais
% processos moderados mapeados por unidade	Processos moderados mapeados/processos essenciais
% processos essenciais com riscos mapeados por unidade	Processos essenciais com riscos mapeados/processos essenciais
% processos relevantes com riscos mapeados por unidade	Processos relevantes com riscos mapeados/processos relevantes
% processos moderados com riscos mapeados por unidade	Processos moderados com riscos mapeados/processos moderados
% controles implementados por processo	Controles concluídos/total de controles do processo
% controles em andamento por processo	Controles em andamento/total de controles do processo
% controles atrasados por processo	Controles atrasados/total de controles do processo
% controles não iniciados por processo	Controles não iniciados/total de controles do processo

Fonte: Manual de Gestão da Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão, do Ministério do Planejamento (2017).

Após retorno das informações por parte da CGINF foram apresentados os indicadores de monitoramento, de acordo com os parâmetros do Sistema Agatha, conforme tabela nº 4:

Tabela 4 – Indicadores de Monitoramento - CGINF

Controles	Objetivo	Indicador	Forma de apuração do grau de alcance
Mapeamento do processo de concessão dos incentivos fiscais	Elaborar proposta de norma estabelecendo procedimentos e diretrizes para o processo de concessão dos Incentivos Fiscais.	Proposta elaborada	$(\text{Proposta elaborada}/\text{Objetivo}) \times 100$
Mapeamento do processo de concessão dos incentivos fiscais	Elaborar fluxograma de mapeamento para o processo de concessão dos Incentivos Fiscais.	Fluxograma elaborado	$(\text{Fluxograma elaborado}/\text{Objetivo}) \times 100$
Padronização de procedimentos e critérios de análise	Elaborar proposta de norma estabelecendo critérios de análise técnica dos processos de concessão dos Incentivos Fiscais.	Proposta elaborada	$(\text{Proposta elaborada}/\text{Objetivo}) \times 100$
Legislação dos incentivos fiscais	Criar Base de conhecimento a partir de discussões sobre as legislações referentes aos incentivos fiscais, sinalizando os pontos críticos a serem encaminhados para a PF/Sudam.	Base de conhecimento disponibilizada no repositório institucional	$(\text{Base de conhecimento}/\text{Objetivo}) \times 100$

Fonte: CGINF

A fim de permitir o monitoramento da implementação da gestão de riscos, bem como para auxiliar as unidades no acompanhamento do desempenho do plano de controle, foi adotado como orientação o modelo de relatório a ser desenvolvido pelas unidades, semestralmente, para as partes interessadas: CGRC, NGRC, Chefia da Unidade, Diretoria etc., nos moldes constantes do Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão, do Ministério do Planejamento.

O referido relatório deverá conter as seguintes seções:

- a) Introdução;
- b) Estrutura Organizacional da unidade;
- c) Processos avaliados na unidade;
- d) Período de avaliação;
- e) Riscos identificados;
- f) Avaliação dos Controles;
- g) Ações de controle propostas;
- h) Considerações Finais; e
- i) Anexos, se necessário.

O relatório deverá conter nas Considerações Finais, parecer sobre os riscos e controles identificados nos processos, principalmente, no que se refere a riscos relevantes.

O modelo de Relatório deverá ser objeto de padronização e inclusão no Sistema Eletrônico de Informações – SEI, utilizado para tramitação de processos administrativos no âmbito da Sudam.

Importante ressaltar que, conforme informado pelo Ministério do Planejamento, o sistema Agatha contará com módulo de monitoramento a ser disponibilizado em 2019. Tal ferramenta será utilizada para operacionalização da Gestão de Riscos no âmbito da Sudam.

VI - COMUNICAÇÃO E CONSULTA

Todos os atos relativos à governança, riscos e controles originários do Superintendente, do CGRC e do NGRC deverão ser registrados no Sistema Eletrônico de Informações-SEI.

Constam no processo nº 59004.002302/2018-62, todas as atividades de planejamento; convocação e realização de reuniões do NGRC e de alinhamento junto ao ponto focal da CGINF, com suas correspondentes atas e e-mails; apresentações de capacitação junto aos técnicos lotados na CGINF; e aplicação das ferramentas durante o Projeto Piloto, realizadas pelo NGRC.

Destaca-se, ainda, que o servidor designado como ponto focal da unidade para execução do projeto integra, atualmente, o NGRC. Desta maneira, facilitando a interação e a aprendizagem do Núcleo no que diz respeito ao processo objeto deste Projeto Piloto.

Durante a evolução das fases foram realizadas consultas da unidade técnica junto ao NGRC, no intuito de obter informações adicionais e para saneamento de eventuais dúvidas durante as atividades de preenchimento do sistema Agatha e, ainda, da formulação de indicadores ou outros itens que compõem o Projeto Piloto.

A Presidência do CGRC foi informada da evolução dos trabalhos do NGRC por ocasião do agendamento das reuniões, bem como pela disponibilização de arquivos no Sistema Eletrônico de Informações.

A Comunicação e a Consulta dar-se-ão, quando da expansão das atividades de gestão de riscos para toda a Sudam, através de comunicações via correio eletrônico institucional (e-mail), Sistema Agatha, Sistema Eletrônico de Informações - SEI, Intranet, Internet e Repositório de Arquivos institucional.

O NGRC está planejando ações de sensibilização a todos os servidores para tornar o processo de implementação mais eficiente, a exemplo de palestras, eventos institucionais e outras iniciativas a serem detalhadas futuramente.

VII - CONTROLE E AVALIAÇÃO

O Controle e a Avaliação do gerenciamento de riscos e seus resultados serão realizados por meio do Sistema Agatha, o qual disponibilizará os módulos correspondentes a todas as fases, inclusive do monitoramento da execução das atividades definidas no Plano de Controle da unidade CGINF.

O NGRC acompanhará o detalhamento das informações por meio de Relatórios, de acordo com o disposto no item V, de monitoramento e análise crítica, a ser encaminhado semestralmente pela unidade.

Dado o apetite a risco definido pelo CGRC, o NGRC realizará o monitoramento e controle contínuo das ações relativas aos riscos classificados nos níveis Crítico e Alto, em conjunto com a unidade responsável.

DOCUMENTAÇÃO

As informações do Projeto Piloto e das demais atividades relativas a governança, riscos e controles no âmbito da Sudam deverão ser registradas nos meios institucionais: correio eletrônico (e-mail), Sistema Agatha, Sistema Eletrônico de Informações - SEI, Intranet, Internet e Repositório de Arquivos institucional.

Todas ações e documentos gerados neste Projeto Piloto estão contidos no repositório institucional Z:\ASSISTENCIA_DIRETA\COMITES\CGRC\NGRC\Projeto_Piloto, bem como no processo eletrônico SEI nº 59004.002302/2018-62.

BASE NORMATIVA

- Referencial Básico de Gestão de Riscos – TCU/SEGECEX/COGER/2018
- Gestão de Riscos - Avaliação da Maturidade – TCU/SEGECEX/ADGECEX/SEMEC/2018
- Metodologia de Gestão de Riscos – Ministério da Transparência e CGU/2018
- Política de Gestão de Riscos da Sudam – Resolução CGRC nº 01/2018
- Plano de Gestão de Riscos da Sudam – Resolução CGRC nº 03/2018
- Conteúdo da Oficina de Gestão de Riscos – CGU – Sudam/2018
- Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão – Min. Do Planejamento/2017
- Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016
- Análise SWOT e Diagrama de Verificação de Risco – BTCU – Portaria SEGECEX nº 31/2010
- ISO/IEC 31010:2009
- Gerenciamento de Riscos Corporativos – COSO/2007



Documento assinado eletronicamente por **Idemar Rodrigues Ferreira, Coordenador de Comitê, Comissão, Núcleo ou Grupo de Trabalho**, em 15/02/2019, às 11:58, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015.



Documento assinado eletronicamente por **Allyne Roffé Bendayan, Membro de Comitê, Núcleo, Comissão ou Grupo de Trabalho**, em 15/02/2019, às 11:59, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015.



Documento assinado eletronicamente por **Walter Delciney Silva dos Santos, Membro de Comitê, Núcleo, Comissão ou Grupo de Trabalho**, em 15/02/2019, às 12:03, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015.



Documento assinado eletronicamente por **Ana Beatriz Ewerton Brasil Macola, Membro de Comitê, Núcleo, Comissão ou Grupo de Trabalho**, em 15/02/2019, às 12:15, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015.



Documento assinado eletronicamente por **Fabio Nazareno Araujo Mesquita, Membro de Comitê, Núcleo, Comissão ou Grupo de Trabalho**, em 15/02/2019, às 12:16, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015.



Documento assinado eletronicamente por **Doris Sueli dos Santos Antunes, Membro de Comitê, Núcleo, Comissão ou Grupo de Trabalho**, em 18/02/2019, às 09:40, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015.



Documento assinado eletronicamente por **Roberto Carlos Sampaio Barbosa, Membro de Comitê, Núcleo, Comissão ou Grupo de Trabalho**, em 18/02/2019, às 11:15, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015.



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.sudam.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0130206** e o código CRC **86FCE39C**.