



**SUPERINTENDÊNCIA DO DESENVOLVIMENTO DO CENTRO-OESTE**

RESOLUÇÃO CIGOV/SUDECO Nº 11/2024, DE 31 DE JANEIRO DE 2024

Aprova o Plano de Gestão de Riscos e Controles Internos da Superintendência do Desenvolvimento do Centro - Oeste - Sudeco.

A SUPERINTENDENTE DA SUPERINTENDÊNCIA DO DESENVOLVIMENTO DO CENTRO-OESTE - SUDECO, no uso de suas atribuições que lhe confere o Decreto 11.057, de 29 de abril de 2022, tendo em vista o disposto na Portaria Sudeco nº 484, de 07 de fevereiro de 2023, resolve:

Art. 1º Aprovar o Plano de Gestão de Riscos e Controles Internos da Superintendência do Desenvolvimento do Centro - Oeste - Sudeco, conforme descrito na Política de Gestão de Riscos, na forma do Anexo desta Resolução.

Art. 2º Fica revogado o Ato Sudeco nº 3, de 20 de dezembro de 2021.

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

ROSE MODESTO

ANEXO



**MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO E DO DESENVOLVIMENTO REGIONAL  
SUPERINTENDÊNCIA DO DESENVOLVIMENTO DO CENTRO-OESTE  
COMITÊ INTERNO DE GOVERNANÇA**

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

Superintendente

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

**SUDECO**  
**2024**

## 1. APRESENTAÇÃO

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

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

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

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

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

**Missão:** Promover a redução da desigualdade regional de maneira efetiva e sustentável, por meio da articulação e da promoção de investimentos e de parcerias, visando ao desenvolvimento socioeconômico, à preservação ambiental e à melhoria a qualidade de vida da população do Centro-Oeste (NOVO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO);

**Visão:** Ser referência na promoção do desenvolvimento sustentável, no fortalecimento dos setores produtivos e na redução das desigualdades sociais do Centro-Oeste (NOVO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO);

**Valores:**

- Conduta ética, transparente, responsável e igualitária;
- Sustentabilidade econômica, social e ambiental;
- Valorização do capital humano baseada em desempenho, diversidade e inclusão;
- Postura inovadora, proativa e vinculada aos novos tempos;
- Diálogo como premissa para a busca de soluções.

## 2. INTRODUÇÃO

2.1. O Plano de Gestão de Riscos e Controles Internos da Superintendência do Desenvolvimento do Centro - Oeste - Sudeco visa dar cumprimento ao § 1 - 3 do Art. 10º da Política de Gestão de Riscos, aprovado por meio da Resolução CIGOV/SUDECO nº 09/2024, de 30 de janeiro de 2024, a qual determina:

[...]

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

...

§ 1º Os processos de trabalho a serem tratados em cada ciclo de gestão de riscos serão decididos pelo Comitê Interno de Governança, levando em conta a capacidade técnico-operacional da Sudeco.

§ 2º O Plano de Gestão de Riscos poderá ser revisto a qualquer tempo, sempre que identificado um novo risco, por proposição de qualquer dos membros do Comitê.

§ 3º Eventuais conflitos de atuação decorrentes do processo de gestão de riscos serão dirimidos pelo Comitê Interno de Governança, no âmbito da Sudeco. (g.n.)

[...]

2.2. Sua elaboração tem como base as orientações contidas na Instrução Normativa Conjunta nº 1, de 10 de maio de 2016, na Resolução CIGOV/SUDECO nº 09/2024, de 30 de janeiro de 2024, bem como nos Desafios Estratégicos apresentados no Plano Estratégico da Superintendência, e apresenta o esquema dentro da estrutura de gestão de riscos que especifica a abordagem, os componentes de gestão e os recursos a serem aplicados para gerenciar riscos, incluindo tipicamente procedimentos, práticas, atribuição de responsabilidades, sequência e cronologia das atividades (ABNT, 2009).

2.3. Na Sudeco, a estrutura da Gestão de Riscos almeja, entre outros, o cumprimento do Desafio Estratégico que constava no Plano Estratégico 2018 – 2022, segundo o qual:

[...]

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

[...]

2.4. No novo Plano Estratégico da Sudeco 2023-2027, a Gestão de Riscos consta como objetivo estratégico e possui indicador próprio para análise de sua performance ao longo do ano, o qual encontra-se na responsabilidade do Gabinete, tendo como meta a implementação de 50% dos Planos de Controle postostos.

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

### 3. DEFINIÇÕES

3.1. Para fins deste documento, consideram-se os seguintes conceitos, extraídos do art. 3º da Resolução CIGOV/SUDECO nº 09/2024, de 30 de janeiro de 2024:

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

- **Resposta a risco:** qualquer ação adotada para lidar com os riscos, podendo ser: aceitar o risco por uma escolha consciente; transferir ou compartilhar o risco a outra parte; evitar o risco pela decisão de não iniciar ou descontinuar a atividade que dá origem ao risco; ou mitigar ou reduzir o risco diminuindo sua probabilidade de ocorrência ou minimizando suas consequências;
- **Risco:** possibilidade de ocorrer um evento que venha a ter impacto no cumprimento dos objetivos, sendo medido em termos de impacto e de probabilidade;
- **Risco inerente:** risco a que uma organização está exposta sem considerar quaisquer ações gerenciais que possam reduzir a probabilidade dos riscos ou seu impacto;
- **Risco residual:** risco a que uma organização está exposta após a implementação de ações gerenciais para o tratamento do risco;
- **Tolerância a Risco:** nível de variação aceitável quanto à realização dos objetivos;
- **Tratamento de riscos:** processo de estipular uma resposta a risco; e
- **Vulnerabilidade:** ausência, inadequação ou deficiência em uma fonte de risco, a qual pode vir a contribuir com a concretização de um evento indesejado.

#### 4. PROPÓSITO

- 4.1. O principal objetivo deste Plano é orientar a operacionalização da Gestão Interna de Governança da Sudeco, em cumprimento às diretrizes da Política de Gestão de Riscos estabelecidas na Resolução CIGOV/SUDECO nº 09/2024, de 30 de janeiro de 2024.
- 4.2. Desse modo serão apresentados os aspectos conceituais acerca da Gestão de Riscos, assim como ações prioritárias relativas à gestão de riscos desta Autarquia, visando à eficiência e eficácia no alcance dos objetivos institucionais e na prestação de serviços à sociedade.
- 4.3. Este documento será atualizado ao final do 2º (segundo) ciclo da Gestão de Riscos, entretanto, se durante esse período for observado que os resultados trarão impactos representativos que interfiram negativamente na operacionalização da Política de Gestão de Riscos, o Plano poderá ser revisto a qualquer tempo.

#### 5. APLICABILIDADE E CRONOGRAMA DE DESENVOLVIMENTO

- 5.1. A aplicação do Plano de Gestão de Riscos e Controles Internos da Superintendência do Desenvolvimento do Centro - Oeste - Sudeco deve ser realizada de forma gradativa em todas as Unidades Organizacionais da Sudeco.
- 5.2. Após o início da implementação do Projeto Piloto em janeiro de 2022 (0274850), foram identificadas algumas oportunidades de melhoria na Política de Gestão de Riscos da Sudeco, bem como no Plano e Metodologia, após a finalização do 1º ciclo de Gestão de Riscos da Sudeco.
- 5.3. A partir da Cadeia de Valor, cuja revisão foi aprovada na 107ª Reunião Ordinária da Diretoria Colegiada (SEI nº 0367831), é possível visualizar os Macroprocessos Finalísticos, Gerenciais e de Suporte da Autarquia, tendo sido esta incorporada no Atual Plano Estratégico da Autarquia 2023-2027 (SEI nº 0375882 e 0375883), conforme previsto no art 3º da Instrução Normativa Conjunta, de 10 de maio de 2016.

[...]

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

[...]

- 5.4. Segundo o Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão do antigo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão - MP (SEI nº 0254644), o **Apetite a Risco** é a quantidade de risco, no sentido mais amplo, que uma organização está disposta a aceitar em sua busca para agregar valor, ou seja, refere-se ao máximo nível de risco que uma organização está disposta a correr para atingir seus objetivos. Ainda segundo o Manual, a **Tolerância a Risco** representa o nível aceitável de variação em relação à meta para cumprimento de um objetivo específico, que normalmente é mensurado nas mesmas Unidades utilizadas para avaliar o objetivo ao qual está vinculado.
- 5.5. Nesse sentido, o presente Plano adotará o **Apetite a Risco** definido na "**Declaração de Apetite a Risco**" (SEI nº 0377048), tratando com prioridade os riscos no nível crítico e alto e/ou aqueles que tragam impactos relevantes para o desempenho desta Autarquia.
- 5.6. No tocante à **Tolerância a Risco**, esta será definida em cada processo escolhido pelas Unidades Organizacionais, não devendo ser conflitante com o **Apetite a Risco** estabelecido, exceto nos casos justificados e aprovados pelo CIGOV.
- 5.7. A priorização de alguns riscos não impede que as Unidades implementem formas para mitigar os demais, tendo em vista que todos os riscos devem ser gerenciados pelas Unidades para que seus objetivos possam ter um melhor direcionamento e maior clareza para o seu alcance.
- 5.8. Este Plano estabelece o cronograma para os ciclos de Gestão de Riscos a ser seguido pelas Diretorias, após a finalização do Projeto Piloto:

UNIDADES	PERÍODO DE 12 MESES PARA CADA CICLO APÓS FINALIZAÇÃO DO PROJETO PILOTO		
	1º ciclo	A partir do 2º ciclo	Relatórios semestrais
Gabinete	1 Processo	No mínimo 2 processos	até o último dia útil dos meses de junho e dezembro do respectivo ano
DA	1 Processo	No mínimo 2 processos	até o último dia útil dos meses de junho e dezembro do respectivo ano
DIPGF	1 Processo	No mínimo 2 processos	até o último dia útil dos meses de junho e dezembro do respectivo ano
DPA	1 Processo	No mínimo 2 processos	até o último dia útil dos meses de junho e dezembro do respectivo ano

- 5.9. Cada Diretoria irá elaborar seu Plano de Gestão de Riscos contendo 1 (um) processo no primeiro ciclo e no mínimo 2 (dois) processos a partir do segundo ciclo, contendo a **Tolerância a Risco** definida e justificada para cada um, devendo ser priorizados os Macroprocessos

informados no Plano Estratégico da Sudeco e/ou aqueles de grande relevância no alcance dos objetivos da Unidade e da Autarquia, devendo sempre vir justificada a referida priorização. Caso alguma Diretoria não utilize no mínimo 2 processos a partir do 2º ciclo, esta situação deverá ser justificada e aprovada pelo CIGOV. Para avaliação do gerenciamento de riscos, as Unidades deverão estabelecer indicadores que permitam aferir sua implementação e os resultados dos controles para a redução dos riscos, elencando no mínimo o objetivo do controle, o indicador e a forma de apuração de resultado.

5.10. Ao final de cada ano ou 12 (doze) meses após início de cada Ciclo de Gestão de Riscos, o NGRC irá avaliar a implementação dos Planos de cada Diretoria através da análise dos indicadores que informem se os riscos foram mitigados para os processos escolhidos e se o respectivo Plano foi devidamente implementado.

5.11. Após análise de cada ciclo, o NGRC enviará os resultados ao Comitê Interno de Governança - CIGOV para avaliação estratégica, aprovação e divulgação dos resultados.

5.12. Os referidos resultados subsidiarão a priorização quanto à alocação de recursos para o atingimento de objetivos institucionais, os quais poderão refletir na revisão dos Planos de Gestão de Riscos propostos pelas Unidades para o próximo ciclo.

5.13. Semestralmente, o Núcleo de Gestão de Riscos e Controles produzirá relatório com o resultado do acompanhamento das ações relacionadas ao Plano de Gestão de Riscos de cada unidade, que será enviado para avaliação do Comitê Interno de Governança – CIGOV.

5.14. Portanto, cada unidade deverá encaminhar seu relatório ao NGRC até o último dia útil dos meses de junho e dezembro para a compilação das informações e aprovação do Relatório pelo CIGOV, que deverá ocorrer em até 30 dias, e, caso necessário, esse prazo poderá ser prorrogado por mais 30 dias.

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

## 6. DIRETRIZES PARA IMPLEMENTAÇÃO

6.1. O presente Plano de Gestão de Riscos e Controles Internos da Superintendência do Desenvolvimento do Centro - Oeste - Sudeco tem como premissa o alinhamento com o Plano Estratégico 2023-2027 da Superintendência do Desenvolvimento do Centro-Oeste, e com a Resolução CIGOV/SUDECO nº 09/2024, de 30 de janeiro de 2024, que dispõe em seu art. 6º quais são as diretrizes da Política de Gestão de Riscos, *in verbis*:

[...]

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Parágrafo único. O mapeamento de riscos de que trata o inciso VIII deverá considerar, entre outras possíveis, as seguintes tipologias de riscos:

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

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

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

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

[...]

6.2. Ainda de acordo com a Resolução CIGOV/SUDECO nº 09/2024, de 30 de janeiro de 2024, os ciclos do processo de gestão de riscos preferencialmente não deverão ser superiores a 2 (dois) anos, *in verbis*:

[...]

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

[...]

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

## 7. PAPÉIS DOS RESPONSÁVEIS PELA GESTÃO DE RISCOS

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

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

7.2. Os papéis de primeira linha estão diretamente alinhados com a entrega de produtos e/ou serviços aos clientes da organização, incluindo funções de apoio, enquanto os papéis de segunda linha fornecem assistência no gerenciamento de riscos.

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

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

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

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

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

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

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



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

7.9. O trabalho conjunto e alinhado das três linhas contribuirá para a criação de valor voltado ao resultado com confiabilidade, coerência, e transparência nas informações necessárias à tomada de decisão baseada em riscos.

7.10. As competências sobre a Gestão de Riscos da Sudeco, expostas acima, foram embasadas no modelo proposto pelo The Institute of Internal Auditors (IIA) e IN nº 01/2016 CGU/MP, e contém o seguinte detalhamento:

**Competências do Comitê Interno de Governança da Superintendência do Desenvolvimento do Centro-Oeste – CIGOV** (art. 3º, Portaria nº 484, de 07 de fevereiro de 2023):

- Auxiliar na implementação e na manutenção de processos, estruturas e mecanismos adequados à incorporação dos princípios e das diretrizes de governança previstos no Decreto n. 9.203, de 2017;
- Aprovar políticas, planos, metodologias e mecanismos para comunicação e institucionalização da Gestão de Riscos, dos Controles Internos, da Transparência e da Integridade, buscando seu aprimoramento contínuo;
- Promover e acompanhar a implementação das medidas, dos mecanismos e das práticas organizacionais de governança definidos pelo colegiado em seus manuais e em suas resoluções; e
- Promover a adoção de práticas que institucionalizem a responsabilidade dos agentes públicos na prestação de contas, na transparência e na efetividade das informações, na forma da lei.

**Competências do Núcleo de Gestão de Riscos e Controles – NGRC** (Referencial Básico de Gestão de Riscos - TCU / Metodologia de Gestão de Riscos - Ministério da Transparência e CGU):

- Propor a Metodologia de Gestão de Riscos e suas revisões;
- Definir os requisitos funcionais necessários à ferramenta de tecnologia de suporte ao processo de gerenciamento de riscos;
- Realizar e acompanhar estudos de novas metodologias e tecnologias quanto a possíveis impactos na Gestão de Riscos;
- Propor normas relativas à Gestão de Riscos e Controles Internos e suas revisões;
- Sugerir, ao setor competente, a realização de capacitação continuada em Gestão de Riscos para os servidores da Sudeco;

- Auxiliar a alta administração na implementação e na manutenção de processos, estruturas e mecanismos adequados a incorporação dos princípios e das diretrizes da governança;
- Propor recursos necessários às ações do Comitê;
- Coordenar as atividades deliberadas pelo Comitê, acompanhar e orientar no tratamento dos riscos mapeados pelos gestores responsáveis das Unidades Administrativas;
- Propor reuniões ordinárias e extraordinárias ao Comitê;
- Apoiar tecnicamente as reuniões e demais atividades do Comitê, incluindo o acompanhamento da execução de suas deliberações;
- Solicitar assessoria técnica e informações às Unidades da Sudeco para subsidiar análises e decisões do CIGOV;
- Prestar orientação técnica às Unidades Administrativas da Sudeco sobre o tema da Gestão de Riscos e Controles Internos;
- Atuar como facilitador na integração dos responsáveis pela Gestão de Riscos;
- Consolidar os resultados das diversas áreas em relatórios gerenciais e encaminhá-los ao Comitê Interno de Governança e
- Coordenar e acompanhar todas as fases do processo de gestão de riscos.

#### Competências dos Gestores de Riscos (art. 8º, Resolução CIGOV/SUDECO nº 09/2024, de 30 de janeiro de 2024):

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

## 8. DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO DE RISCOS

8.1. Após a priorização dos processos, conforme necessidade de cada Diretoria, e com base no Plano Estratégico da Sudeco 2023 - 2027, dar-se-á início ao processo de desenvolvimento da gestão de riscos, composto por atividades que interagem de forma cíclica e contínua conforme **exemplificado** na figura 2.

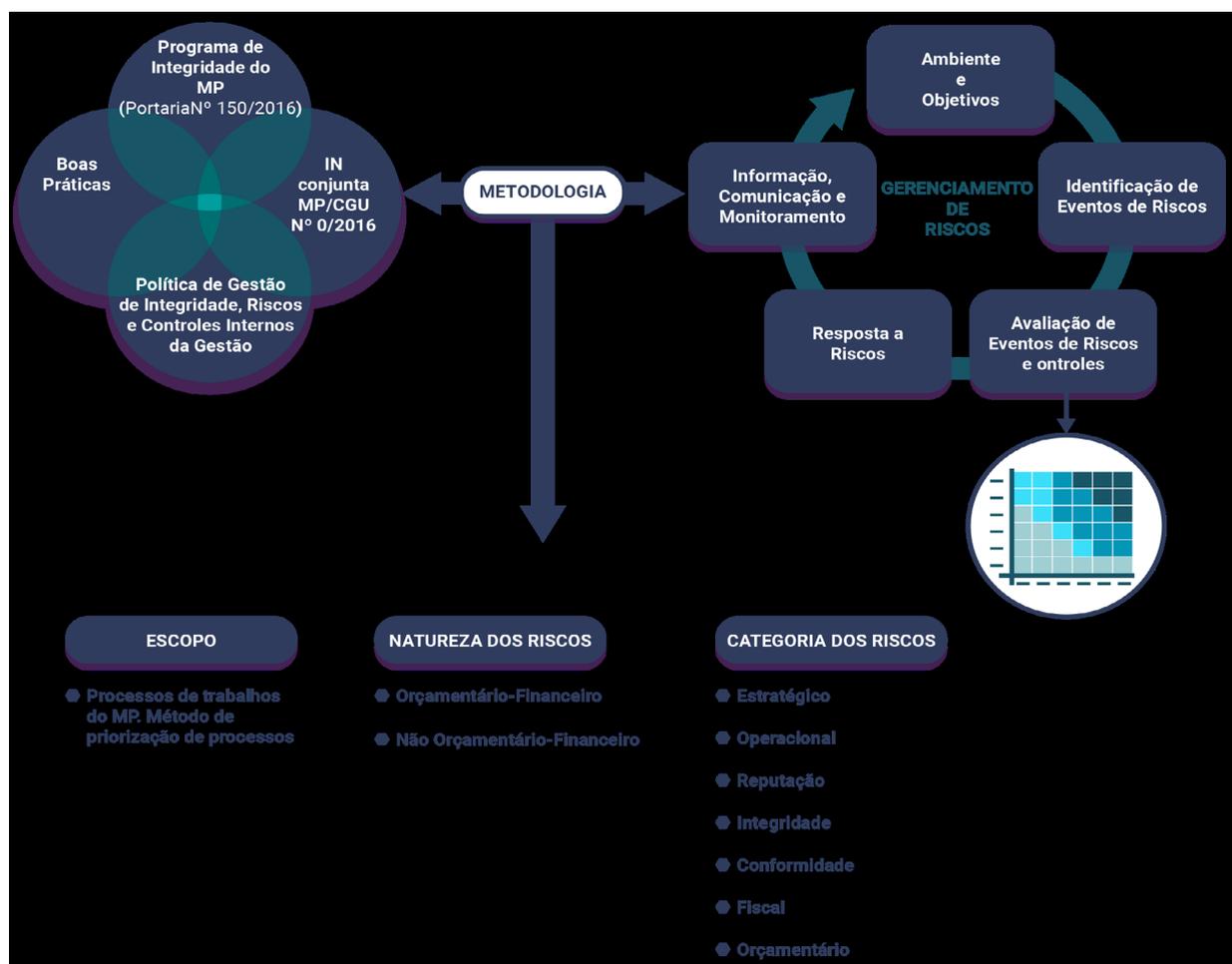


Figura 2: Processo de gestão de riscos.  
 Fonte: Material Gestão de Riscos no Setor Público - ENAP.  
 (Utilizar os processos da Sudeco)

8.2. A metodologia acima, baseada no COSO ERM, é dividida em cinco etapas detalhadas abaixo:

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

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

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

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

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

8.3. A Sudeco buscará adotar um sistema de avaliação e tratamento dos riscos, que consiste em uma ferramenta automatizada, desenvolvida para auxiliar o processo de gerenciamento de riscos e controle.

8.4. O Relatório, que terá seu detalhamento informado na Metodologia, será realizado de forma auxiliar a este Sistema, apoiando às Unidades Organizacionais no acompanhamento do desempenho do Plano de Gestão, devendo ser encaminhado ao Núcleo de Gestão de Riscos e Controles - NGRC para análise e posterior envio ao Comitê Interno de Governança – CIGOV para avaliação e aprovação.

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

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

## 9. CAPACITAÇÃO

9.1. De acordo com as competências do Núcleo de Gestão de Riscos e Controles - NGRC, definidos no presente Plano com o apoio da unidade de capacitação da Sudeco, será oferecida capacitação conforme a necessidade, com o objetivo de formar multiplicadores de Gestão de Riscos nesta Autarquia.

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

9.3. Os treinamentos devem ocorrer, preferencialmente, antes do início de cada Ciclo de Gestão de Riscos, com o intuito de utilizar o conhecimento adquirido na análise dos próximos processos organizacionais escolhidos por cada Diretoria.

## 10. COMUNICAÇÃO E CONSULTA

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

10.2. Adotar uniformemente uma cultura voltada à Gestão de Riscos traz benefícios aos resultados do Órgão, bem como agrega conhecimento aos colaboradores.

10.3. Com o intuito de informar e criar uma Cultura de Gestão de Riscos internamente na Sudeco, o NGRC adotará o fluxo da Matriz RACI, o qual será descrito na Metodologia, e com o apoio da unidade de Comunicação desta Autarquia, realizará oportunamente comunicados internos para conhecimento do tema e divulgação das ações realizadas, por meio da elaboração de banners, materiais, publicações na Intranet e no site institucional.

## 11. CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

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

11.3. Espera-se com o presente Plano de Gestão de Riscos e Controle Interno, que o modelo nele proposto possa ser valioso e benéfico ao desenvolvimento de competências e na criação de uma cultura de gestão de riscos saudável em toda a Superintendência.

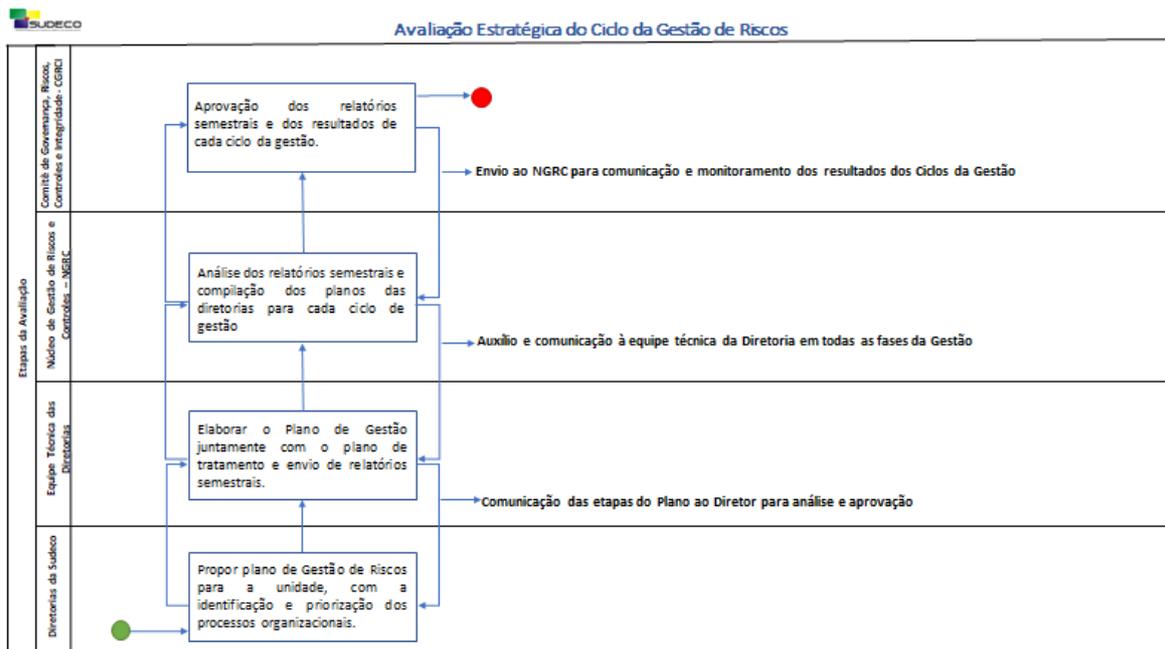
## 12. BIBLIOGRAFIA

- Instrução Normativa Conjunta nº 1, de 10 de maio de 2016, a qual dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal;
- Resolução CIGOV/SUDECO nº 03, de 24 de julho de 2023, a qual aprova o Regimento Interno do Comitê Interno de Governança da Superintendência do Desenvolvimento do Centro-Oeste – Sudeco;
- Resolução CIGOV/SUDECO nº 09/2024, de 30 de janeiro de 2024, a qual dispõe sobre a instituição da Política de Gestão de Riscos;
- Plano Estratégico 2023 - 2027 da Superintendência do Desenvolvimento do Centro Oeste;
- ABNT NBR ISO 31000:2009;
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - COSO (Gerenciamento de Riscos Corporativos - Estrutura Integrada);
- Manual de Apoio e Orientação para o Efetivo Gerenciamento de Riscos. Deliberação CGR N.º 01/2018 – Institui o Plano de Gestão de Riscos. Tribunal Regional do Trabalho da 10ª Região;
- Manual de Gestão de Riscos do Ministério da Fazenda. 3ª Ed. – Julho 2018 - Anexo Único da Resolução CGRCI nº 5, de 25 jul. 2018. Ministério da Fazenda;
- Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão. Versão: 2.0 – 14/08/2017. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão - MP;
- Matriz de Riscos - Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão. Versão: 1.1 – Junho/2017. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão - MP;

- Metodologia de Gestão de Riscos. Abril de 2018. Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União - CGU;
- SOUZA, Kleberon; BRASIL, Franklin. Como gerenciar riscos na administração pública – Estudo prático em licitações. Editora Negócios Públicos. Curitiba. 149 p. 2017;
- Guia Prático de Gestão de Riscos para a Integridade - Orientações para a administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Setembro de 2018. Controladoria Geral da União - CGU;
- Referencial Básico de Gestão de Riscos – TCU/SEGECEX/COGER/2018;
- Gestão de Riscos - Avaliação da Maturidade – TCU/SEGECEX/ADGECEX/SEMEC/2018; e
- Análise SWOT e Diagrama de Verificação de Risco – BTCU – Portaria SEGECEX nº 31/2010.

ANEXO II

Etapas da Avaliação Estratégica do Ciclo da Gestão de Riscos



Documento assinado eletronicamente por **Rose Modesto, Superintendente**, em 31/01/2024, às 13:37, conforme Decreto N.º 8.539 de 08/10/2015 e Decreto N.º 11.057 20/04/2022 da Presidência da República.



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site <http://bit.ly/292Spi1>, informando o código verificador **0377272** e o código CRC **D60868B0**.