

# MANUAL DE GESTÃO DE RISCOS DA ADASA



Agência Reguladora de Águas, Energia e Saneamento  
Básico do Distrito Federal

2024



**AGÊNCIA REGULADORA DE ÁGUAS, ENERGIA E SANEAMENTO BÁSICO DO  
DISTRITO FEDERAL**

### **DIRETORIA COLEGIADA**

Raimundo da Silva Ribeiro Neto (Diretor-Presidente)

Vinicius Fuzeira de Sá e Benevides (Diretor)

Felix Angelo Palazzo (Diretor)

Rogério Schumann Rosso (Diretor)

Antonio Apolinário Rebelo Figueirêdo (Diretor)

### **EQUIPE TÉCNICA**

Vitor Rodrigues Lima dos Santos (Regulador de Serviços Públicos)

Dennis Monteiro de B. Q. do Valle (Chefe do Controle Interno e *Compliance*)

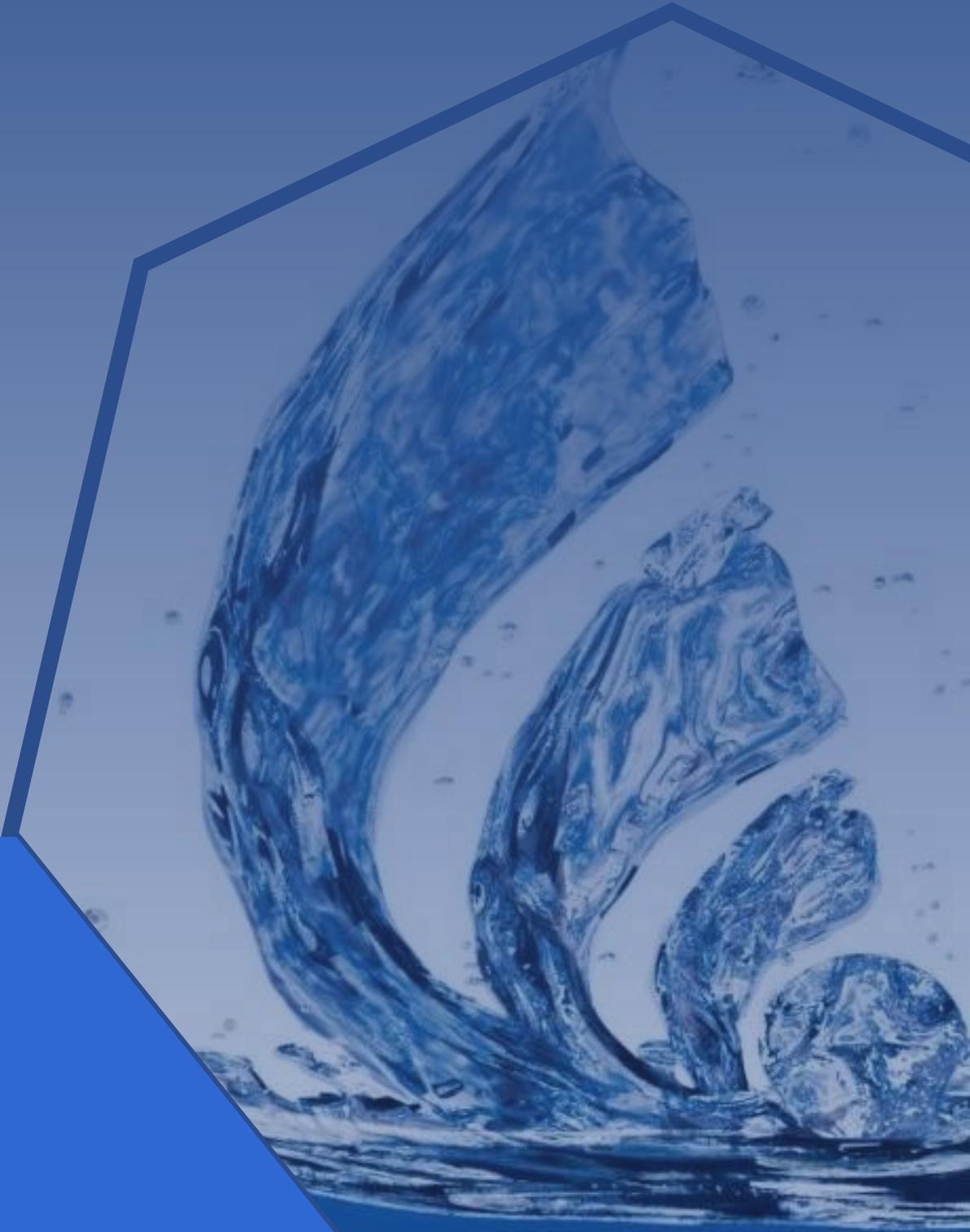
### **EDIÇÃO E DIAGRAMAÇÃO**

Vitor Rodrigues Lima dos Santos

**1ª edição – 2024**

# SUMÁRIO

<b>1. Apresentação .....</b>	<b>5</b>
<b>2. Contexto da Gestão de Riscos na Adasa .....</b>	<b>8</b>
<b>3. Metodologia da Gestão de Riscos .....</b>	<b>15</b>
<b>3.1 Normas de Referência e Conceitos Gerais .....</b>	<b>15</b>
<b>3.2 Processo de Gestão de Riscos .....</b>	<b>17</b>
<b>3.3 Estabelecimento do Escopo, Contexto e Critério .....</b>	<b>19</b>
<b>3.4 Identificação, Análise, Avaliação e Tratamento de Riscos .....</b>	<b>22</b>
<b>3.5 Acompanhamento da Gestão de Riscos .....</b>	<b>29</b>
<b>4. Referências Bibliográficas .....</b>	<b>34</b>



"O risco é como o fogo: se controlado, irá ajudá-lo; se não controlado, ele se levantará e destruirá você. "

(Theodore Roosevelt, 1858-1919)

# APRESENTAÇÃO

## 1. APRESENTAÇÃO

A **Agência Reguladora de Águas, Energia e Saneamento Básico do Distrito Federal (Adasa)** é a agência reguladora e fiscalizadora do Distrito Federal. Sua área de atuação compreende os diversos usos da água, a energia, o saneamento básico, a distribuição de gás canalizado, de petróleo e seus derivados (biocombustíveis, álcool combustível, gás veicular e lubrificante), cujas atribuições foram conferidas pela lei 4.285/2008.

Justamente por sua abrangência e importância para o Distrito Federal, a Adasa enfrenta diversos desafios e riscos que podem comprometer sua missão e seus objetivos estratégicos.

A Gestão de Riscos é um instrumento essencial para que a Adasa identifique e avalie os riscos que podem afetar seus projetos, operações e serviços, como secas, inundações, desastres naturais, mudanças climáticas, instabilidade política e econômica, entre outros. Com a identificação precoce desses riscos, a Adasa pode tomar medidas preventivas para minimizar seus impactos negativos.

A Diretoria Colegiada da Adasa reconhece a importância da Gestão de Riscos e demonstra total comprometimento para que esta ferramenta seja implementada em todos os componentes da estrutura da Agência.

Este manual apresenta os fundamentos, a estrutura e a metodologia da Gestão de Riscos com o objetivo de orientar as unidades da Agência a implementarem-na, em conformidade com a Política de Governança Pública da Adasa.

**Raimundo da Silva Ribeiro Neto**  
Diretor-Presidente



**"Uma pessoa inteligente resolve um problema; um sábio o previne."  
(Albert Einstein, 1897-1955)**

# **CONTEXTO DA GESTÃO DE RISCOS DA ADASA**

## 2. CONTEXTO DA GESTÃO DE RISCOS NA ADASA

A Gestão de Riscos é um processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, que contempla as atividades de identificar, avaliar e gerenciar potenciais eventos que possam afetar a entidade, fornecendo segurança razoável quanto à realização de seus objetivos.

A ABNT NBR ISO 31.000/2018 é uma norma internacional que define os princípios e diretrizes para a gestão de riscos em organizações. A gestão de riscos, de acordo com esta norma, é o processo coordenado de atividades para dirigir e controlar uma organização no que diz respeito aos riscos. Isso envolve a identificação, avaliação e tratamento de riscos, bem como a comunicação e monitoramento contínuo do processo de gestão de riscos.

A aplicação da Gestão de Riscos com base no padrão ISO 31.000/2018 está alinhada com a determinação contida no Decreto Distrital nº 37.302/2016, o qual dispõe que os órgãos e entidades da Administração Pública do Distrito Federal adotem medidas para sua utilização e define como “boa prática gerencial” o conjunto de estruturas de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas reconhecidas como as melhores, em termos de gestão pública ou privada, utilizadas para aumentar a eficiência da administração e diminuir o impacto dos riscos relacionados a esta atividade.

A implantação do sistema de Gestão de Riscos tem previsão também no Decreto Distrital nº 39.736/2019, que dispõe sobre a Política de Governança Pública e *Compliance* no âmbito da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo do Distrito Federal.

No contexto da Governança Organizacional Pública, a Gestão de Riscos é uma das práticas que é utilizada dentro do mecanismo da estratégia.



**Figura 1** – Mecanismos de Governança. Fonte: Tribunal de Contas da União.

A Adasa, seguindo as orientações normativas distritais e federais, publicou a Portaria nº 46, de 22 de abril de 2020, que instituiu a Política de Governança Pública, Gestão de Riscos e *Compliance* e criou o Comitê e o Subcomitê Internos de Governança Pública e Gestão de Riscos. A Portaria nº 46/2020 foi alterada pela Portaria nº 67/2024 para incluir a Gestão Estratégia no modelo de Governança Pública da Agência.

De acordo com o Art. 19. do Anexo I da Portaria nº 67/2024: cabe ao Comitê Interno de Governança – CIG e ao Subcomitê Interno de Governança – SubCIG, com apoio da unidade de Controle Interno e *Compliance* – CIC, instituir, manter, monitorar e aprimorar sistema de gestão de riscos e controles internos com vistas à identificação, à avaliação, ao tratamento, ao monitoramento e à análise crítica de riscos que possam impactar a implementação da estratégia e a consecução dos objetivos da Agência no cumprimento da sua missão institucional, observados os seguintes princípios:

- implementação e aplicação de forma sistemática, estruturada, oportuna e documentada, subordinada ao interesse público;

- integração da gestão de riscos ao Planejamento Estratégico da Adasa e aos seus desdobramentos, às atividades, aos processos de trabalho e aos projetos em todos os níveis da Agência, relevantes para a execução da estratégia e o alcance dos objetivos institucionais;
- estabelecimento de controles internos proporcionais aos riscos, de maneira a considerar suas causas, fontes, consequências e impactos, observada a relação custo-benefício; e
- utilização dos resultados da gestão de riscos para apoio à melhoria contínua do desempenho e dos processos de gerenciamento de risco, controle e governança.

A Portaria nº 70, de 18 de agosto de 2022 constituiu Grupo de Trabalho visando à implantação da Gestão de Riscos na Adasa. Para orientar e capacitar a Adasa a adotar medidas para a utilização de boas práticas gerenciais em suas atividades de gestão de riscos e controle interno, o Diretor Corregedor da Adasa solicitou o apoio consultivo da Diretoria de Consultoria em Integridade e Riscos da Controladoria-Geral do Distrito Federal - DICIR/CORIS/SUBCI/CGDF.

As atividades consultivas se desenvolveram por meio de treinamento e reuniões técnicas com o objetivo de orientar e transferir conhecimento à equipe de servidores da Adasa, entre os meses de abril e agosto de 2023.

O Regimento Interno da Adasa (Resolução nº 30, de 18 de dezembro 2023) foi atualizado e, em seu artigo 4º, estabeleceu que a Adasa conduziria seus processos com base na Governança, na Gestão Estratégica, na Agenda Regulatória e na Gestão de Riscos e *Compliance*.

De acordo com o Art. 17 do Regimento Interno da Adasa, as competências relacionadas à Gestão de Riscos da área de Controle Interno e *Compliance* - CIC, são as seguintes:

- Estabelecer controles internos proporcionais aos riscos, de maneira a considerar suas causas, fontes, consequências e impactos;

- gerenciar as informações relativas ao funcionamento das atividades ligadas aos mecanismos de Governança;
- fomentar o desenvolvimento da cultura da Gestão de Riscos;
- prestar consultoria interna às unidades administrativas nas temáticas relacionadas à governança pública, controles internos, gestão de riscos, *Compliance* e programa de integridade.

O Planejamento Estratégico da Adasa, período de 2025 a 2032, também abordou a Gestão de Riscos, definindo o seguinte Objetivo Estratégico:

Aprimorar a capacidade de gerir riscos associados a eventos extremos e processos críticos, a fim de assegurar a continuidade dos serviços públicos e os usos múltiplos da água.

## MAPA ESTRATÉGICO DA ADASA

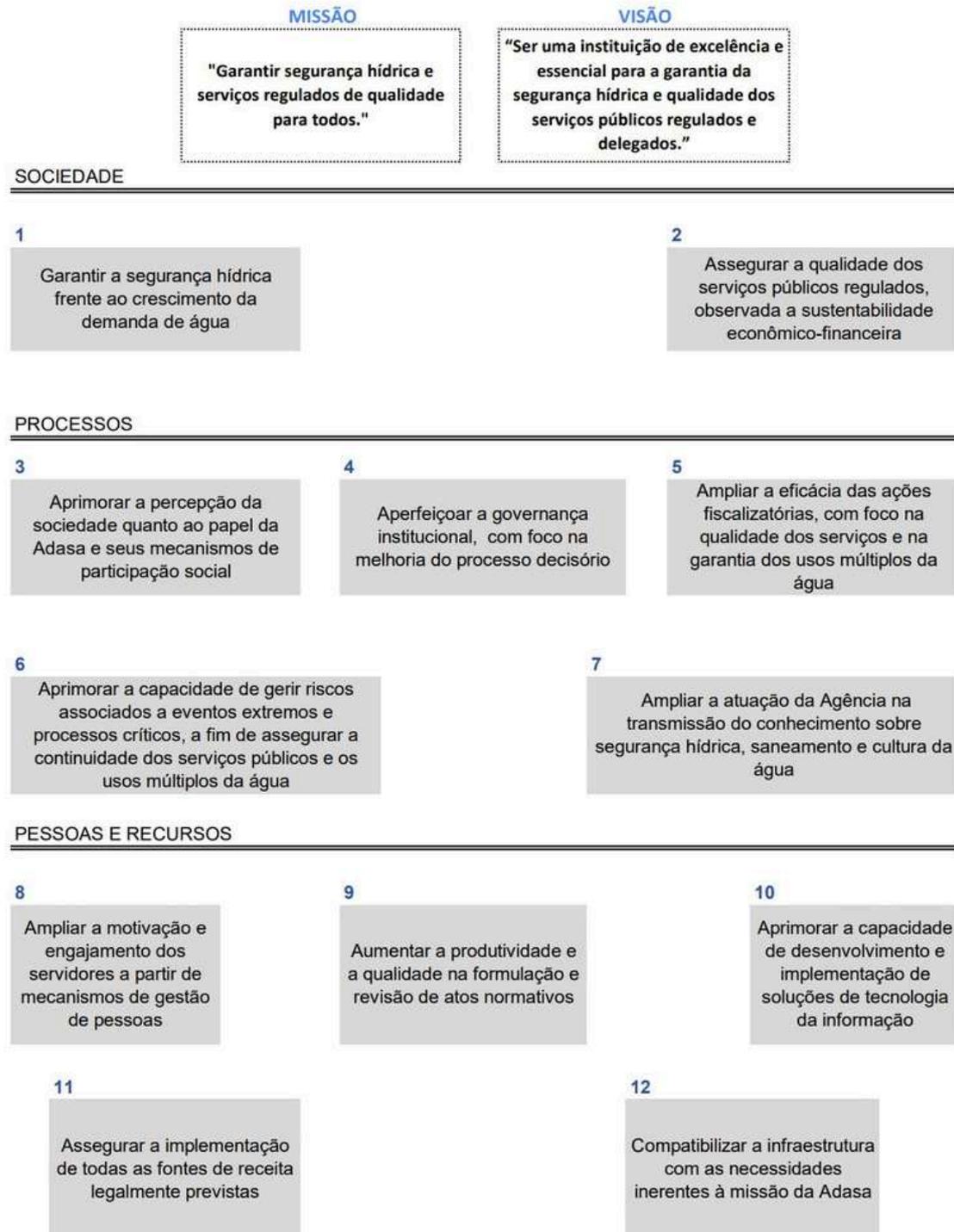


Figura 2 – Mapa Estratégico da Adasa.



"A ideia revolucionária que define a fronteira entre os tempos modernos e o passado é o domínio do risco: a noção de que o futuro é mais do que um capricho dos deuses e de que homens e mulheres não são passivos ante a natureza."

(Peter L. Bernstein, 1919-2009)

# **METODOLOGIA DA GESTÃO DE RISCOS**

## 3. METODOLOGIA DA GESTÃO DE RISCOS

### 3.1 Normas de Referência e Conceitos Gerais

A ISO 31.000/2018 enfatiza a importância de uma abordagem integrada e sistemática para lidar com os riscos, reconhecendo que os riscos fazem parte de qualquer atividade ou decisão organizacional. A norma destaca a necessidade de considerar tanto os riscos negativos (ameaças) quanto os riscos positivos (oportunidades), e incentiva as organizações a adaptarem seu processo de gestão de riscos às suas necessidades específicas e contextos.

A seguir são apresentados alguns conceitos fundamentais da ISO 31.000/2018:

- **Risco:** É a possibilidade de ocorrência de um evento que venha a ter impacto no cumprimento dos objetivos. Um efeito é um desvio em relação ao esperado, podendo ser negativo ou positivo. É uma oportunidade ou uma ameaça aos objetivos da organização.
- **Objetivo:** O que se pretende alcançar por meio das atividades da organização. Pode ser expresso como resultado pretendido, propósito, critério operacional, finalidade, meta ou alvo.
- **Controle:** Todo elemento que tem a qualidade de afetar o risco de modo a mitigar o seu impacto ou probabilidade (negativo), ou de potencializar o seu sucesso (positivo).
- **Gestão de Riscos:** Atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização referente ao risco. Processo de planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos de uma organização, no sentido de minimizar ou aproveitar os riscos e incertezas.

A ABNT NBR ISO 31.010/2012, intitulada "Gestão de riscos - Técnicas para o processo de avaliação de riscos", é um guia prático para a seleção e aplicação de técnicas sistemáticas no processo de avaliação de riscos, conforme estabelecido na ABNT NBR ISO 31.000/2018. Os princípios e técnicas da ISO 31.010/2012 podem ser aplicados em diversas etapas do processo de gestão de riscos.

A ISO 31.010/2012 fornece orientações específicas para a avaliação de riscos. A norma apresenta um conjunto abrangente de técnicas para a avaliação de riscos, por exemplo:

- **Brainstorming:** Dinâmica de grupo em que os participantes expressam sem que haja um preliminar julgamento (certo ou errado).
- **Análise SWOT:** Técnica de diagnóstico organizacional. De forma matricial são registradas variáveis sobre os ambientes interno e externo da organização.
- **Análise Bow Tie:** Também conhecida como Diagrama Bow Tie, é uma ferramenta gráfica para analisar, compreender e gerenciar riscos de forma sistemática e visual.
- **Método Ishikawa:** também conhecido como Diagrama de Espinha de Peixe, Diagrama de Causa e Efeito ou Diagrama de Ishikawa, é uma ferramenta visual utilizada para identificar, analisar e organizar as causas raízes de um problema ou efeito indesejado.
- **Método What-if:** Método qualitativo de formulação de questões: “e se tal coisa ocorrer?”. Depende da acuracidade na formulação de perguntas e das informações de referência para as respostas.
- **Relatórios de Eventos Anteriores (Método Indutivo):** Eventos ocorridos/identificados na Organização ou indicados por fontes externas. O método identifica padrões e tendências em eventos passados, mas não prova relações de causa e efeito diretas.

## 3.2 Processo de Gestão de Riscos

Com base nas orientações previstas no Decreto Distrital nº 37.302/2016, definiu-se o padrão ISO 31.000/2018 como metodologia para o processo de implantação da gestão de riscos.

O estabelecimento do **Escopo, Contexto e Critério** é a etapa em que são identificados os objetivos relacionados ao processo organizacional e definidos os contextos externo e interno a serem levados em consideração ao gerenciar determinados riscos. Pode ser utilizada uma Matriz SWOT para avaliar o ambiente onde aquele risco se insere.

A **Identificação de Riscos** é a etapa em que são identificados, reconhecidos e descritos os possíveis riscos aos objetivos associados aos processos organizacionais.

Na etapa de **Análise de Riscos** busca-se compreender o risco e as suas características, o que inclui o nível de risco, as causas e consequências, a probabilidade, os impactos, o nível de risco, a eficácia dos controles existentes etc.

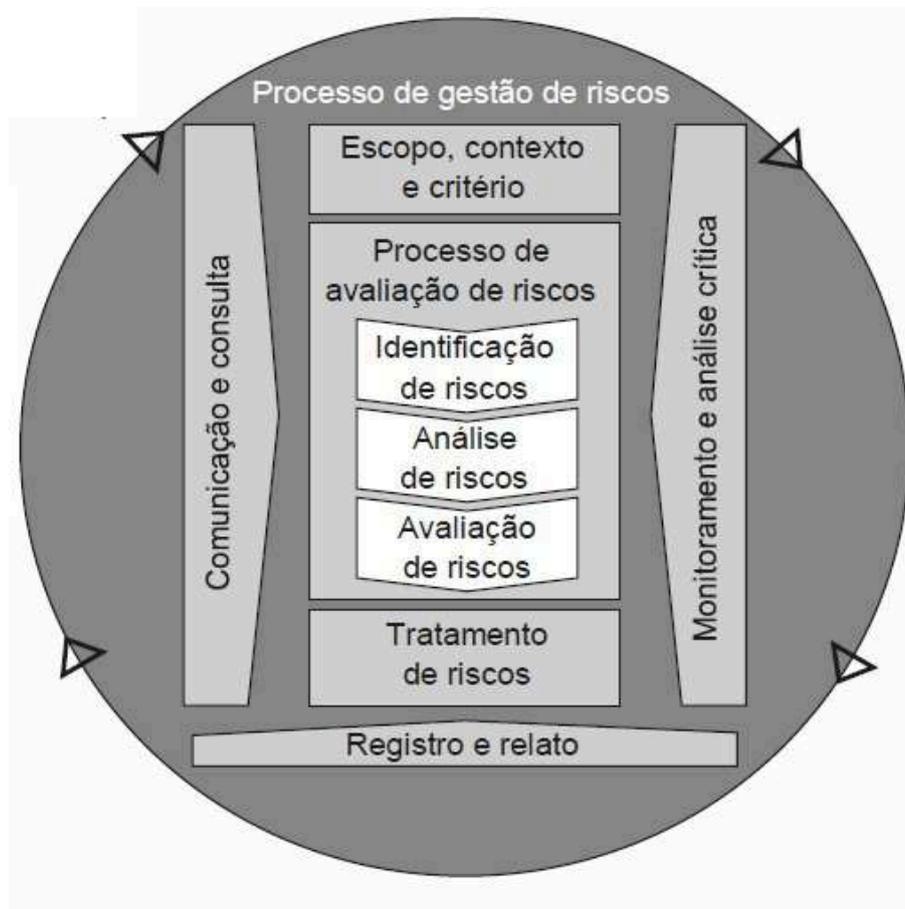
A **Avaliação de Riscos** é a etapa em que são comparados os resultados da análise dos riscos com os critérios de risco estabelecidos (apetite ao risco).

A próxima etapa é a de **Tratamento de Riscos** onde é feita a definição das respostas (controles) aos riscos.

A **Comunicação** é o compartilhamento de informações com os envolvidos no processo de gestão de riscos, enquanto a Consulta é o recebimento de retornos dos envolvidos. Deve ocorrer em todas as fases do processo, visando obter as melhores informações, padronizar o conhecimento sobre os riscos, garantir apoio para a execução do plano de ação e compartilhar lições aprendidas. É crucial comunicar às partes envolvidas os níveis de risco, tratamento e ações adotadas, especialmente eventos de risco alto e extremo devem ser informados ao Comitê Interno de Governança - CIG.

O **Monitoramento e a Análise Crítica** ocorrem durante todo o processo de gerenciamento de riscos e buscam assegurar a qualidade e a eficácia da concepção, implementação e resultados do processo. Busca-se também o monitoramento contínuo da própria Gestão de Riscos, com vistas à sua melhoria.

O **Registro e Relato** comunicam as atividades e resultados da Gestão de Riscos, fornecendo as informações necessárias para a tomada de decisão.



**Figura 3** - Etapas do processo de implantação. Fonte ISO 31.000/2018

### 3.3 Estabelecimento do Escopo, Contexto e Critério

Nesta fase, o procedimento organizacional é examinado e entendido, levando em conta tanto o ambiente interno quanto o externo da Adasa. Para viabilizar as etapas subsequentes, é imprescindível uma compreensão abrangente do processo, identificando, no mínimo, as seguintes informações:

- Atores envolvidos;
- fluxo operacional;
- infraestrutura empregada;
- legislação pertinente;
- objetivos primordiais;
- desafios históricos enfrentados;
- recursos humanos envolvidos;
- sistemas de informação utilizados;
- partes interessadas;
- ambiente externo (contexto político, social, financeiro, legal, tecnológico, econômico etc.);
- tendências de mercado.

A ISO 31.000/2018, em seu denominado “Definindo o escopo”, orienta que a organização defina o escopo de suas atividades de gestão de riscos, tendo em vista que seu processo pode ser aplicado em diferentes níveis (por exemplo: estratégico, operacional, programa, projeto ou outras atividades).

O contexto para gestão de riscos, refere-se ao entendimento do histórico do escopo escolhido para o mapeamento dos riscos, desta forma, é importante ressaltar que o correto estabelecimento do contexto permite uma melhor identificação dos riscos, a partir da definição de ambientes interno e externo e suas partes interessadas.

No contexto interno, a gestão de riscos precisa levar em consideração a organização na qual está inserido o escopo, incluindo políticas e normativos correlacionados, objetivos, recursos (humanos, materiais, financeiros e sistemas informatizados), conhecimento, partes interessadas, modelos e diretrizes da organização e quaisquer outras informações relevantes.

Já no contexto externo, considera-se o ambiente no qual se busca realizar o escopo definido e atingir seus objetivos. Inclui desde interdependências com outras organizações, dentro ou fora, assim como o macro ambiente externo que inclui economia, política, legislação, tanto nacional quanto internacional.

O propósito do estabelecimento do escopo, contexto e critérios é personalizar o processo de gestão de riscos, permitindo um processo de avaliação de riscos eficaz e um tratamento de riscos apropriado” (Item 6.3.1 - Generalidades, ABNT NBR ISO 31.000/2018).

Gerenciar riscos é parte de todas as atividades associadas com uma organização e inclui interação com as **partes interessadas (stakeholders)**. Nesse sentido, ao examinar os contextos interno e externo da Adasa, e dependendo do processo objeto da Gestão de Riscos, os atores envolvidos nos processos e atividades devem ser identificados.

A **Análise SWOT** - sigla dos termos da língua inglesa *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças) - é uma ferramenta de planejamento de entidades, projetos, processos, atividades e ações. Pode ser utilizada para qualquer tipo de análise de cenário, sendo um sistema simples destinado a posicionar ou verificar a posição estratégica do objeto em análise, no ambiente em questão.

Sinteticamente, são analisadas as seguintes características:

- **Forças:** vantagens internas do projeto;
- **Fraquezas:** desvantagens internas do projeto;
- **Oportunidades:** aspectos externos positivos que podem potencializar as atividades pertinentes ao projeto;
- **Ameaças:** aspectos externos negativos que podem pôr em risco as atividades pertinentes ao projeto.

	Positivo	Negativo
Interno	Forças	Fraquezas
Externo	Oportunidades	Ameaças

**Figura 4** – Matriz SWOT.

### 3.4 Identificação, Análise, Avaliação e Tratamento de Riscos

Após o estabelecimento do documento “Escopo, Contexto e Critério”, será iniciado o processo de identificação dos riscos, os quais são definidos como eventos incertos que podem impactar no alcance dos objetivos propostos de forma negativa ou positiva.

Levando em conta os *insights* obtidos na etapa de estabelecimento do Contexto, juntamente com o fluxo do processo organizacional e a expertise da equipe técnica designada, é necessário elaborar uma lista abrangente de possíveis eventos que possam interferir, retardar, prejudicar ou obstruir o alcance dos objetivos do processo organizacional ou de suas etapas críticas.

A definição dos critérios de riscos deve especificar o método e abordagem (quantidade, tipo de risco) que a Adasa assumirá em relação aos objetivos. Além disso, permitirá estabelecer parâmetros unificados para avaliar a significância do risco, apoiando assim a tomada de decisão, considerando as obrigações dos responsáveis pelas instâncias e os pontos de vista das partes interessadas.

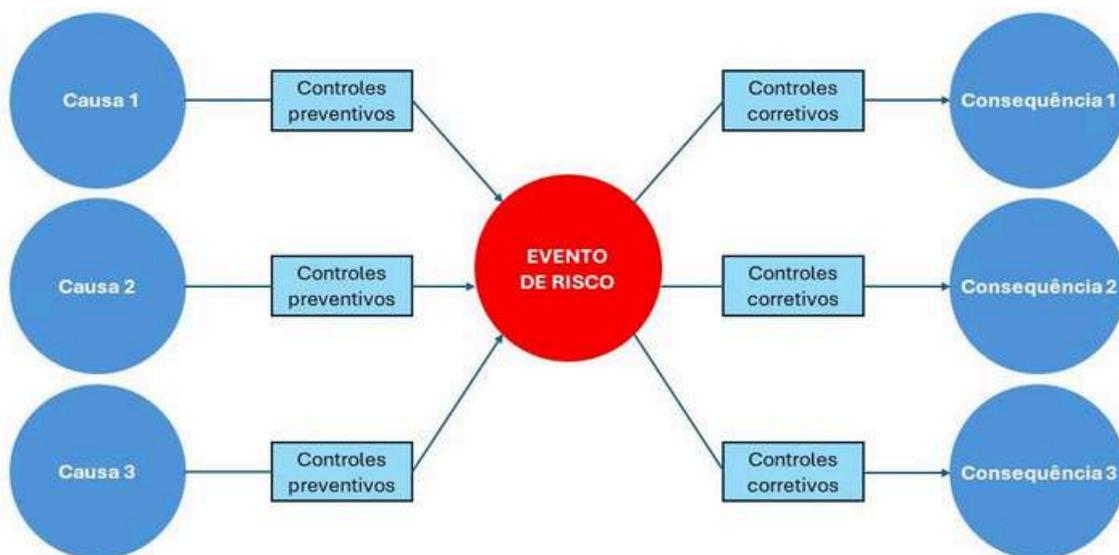
O **Apetite a Riscos** se refere ao nível de disposição ou tolerância que uma organização, indivíduo ou entidade tem em relação à exposição aos riscos. Ele representa a quantidade de risco que uma parte está disposta a aceitar em busca de seus objetivos, levando em consideração fatores como sua cultura, tolerância ao risco, capacidade financeira e apetite por ganhos. O apetite a riscos é frequentemente definido e comunicado pelas lideranças de uma organização para orientar a tomada de decisões e o gerenciamento de riscos de forma consistente em toda a organização.

A decisão quanto ao apetite a riscos para a Gestão de Riscos dos processos da Adasa foi tomada pelos membros do Comitê Interno de Governança (CIG), que aprovaram a proposta do SubCIG de tratar riscos de níveis **Alto e Extremo**. Ressalta-se que para processos específicos, devido à sua natureza e mediante decisão do CIG, o apetite a riscos pode ser alterado.

Importante perceber que, embora os critérios de riscos sejam definidos nesta etapa inicial, eles possuem um caráter dinâmico, devendo ser continuamente revisados e alterados sempre que necessário. Por esta razão, deve ser considerado no processo de definição a natureza e o tipo de incertezas que podem afetar os resultados e objetivos.

Riscos podem emergir, mudar ou desaparecer à medida que os contextos externo e interno de uma organização mudem. A gestão de riscos antecipa, detecta, reconhece e responde a estas mudanças e eventos de uma maneira apropriada e oportuna”. (Item 4 - Princípios, ABNT NBR ISO 31.000/2018)

Esses riscos serão tabulados em uma matriz, sendo analisados considerando diversos componentes, dentre eles: o evento e suas possíveis causas e consequências que afetariam/concorreriam para o alcance do objetivo proposto.



**Figura 5** - Diagrama *Bow-Tie* (relação existente entre as causas, controles preventivos, risco, controles corretivos e consequências).

Para a classificação do tipo do risco, poderão ser utilizadas as seguintes categorias de riscos (rol exemplificativo):

- **Estratégicos:** riscos decorrentes da falta de capacidade ou habilidade da Unidade em proteger-se ou adaptar-se às mudanças que possam interromper o alcance de objetivos e a execução da estratégia planejada;
- **De Conformidade:** riscos decorrentes da Adasa não ser capaz ou hábil para cumprir com a legislação aplicável ao seu negócio e não elaborar, divulgar e fazer cumprir suas normas e procedimentos internos;
- **Financeiros:** riscos decorrentes da inadequada gestão de caixa, das aplicações de recursos em operações novas/desconhecidas e/ou complexas de alto risco;
- **Operacionais:** riscos decorrentes da inadequação ou falha dos processos internos, das pessoas ou de eventos externos;
- **De Tecnologia da Informação:** riscos decorrentes da inexistência, indisponibilidade ou inoperância de equipamentos e sistemas informatizados que prejudiquem ou impossibilitem o funcionamento ou a continuidade normal das atividades da instituição representado, também, por erros ou falhas nos sistemas informatizados ao registrar, monitorar e contabilizar corretamente transações ou posições;
- **De Recursos Humanos:** riscos decorrentes da falta de capacidade ou habilidade da instituição em gerir seus recursos humanos de forma alinhada aos objetivos estratégicos definidos;
- **De Integridade:** riscos decorrentes da não aderência aos valores, princípios e normas éticas da instituição, principalmente àqueles ligados a fraudes e a atos de corrupção.

Em seguida, os riscos devem ser analisados, qualitativamente, sempre em relação ao alcance do objetivo sob análise. As dimensões analisadas, para cada evento de risco, serão probabilidade e consequência (impacto) sobre os objetivos definidos. A seguir, são apresentadas as escalas de probabilidades e de consequências:

Escala Simples de Probabilidades (considerando os controles)	
Descritor	Definição
Quase Certo	O evento ocorre (de forma inequívoca), salvo exceções.
Provável	O evento é esperado, mas pode não ocorrer.
Possível	O evento tem chance de ocorrer.
Raro	O evento tem pequena chance de ocorrer.
Improvável	O evento tem mínimas chances de ocorrer.

**Tabela 1** – Escala simples de probabilidades.

Escala Simples de Consequências (impacto nos objetivos, caso evento ocorra)	
Descritor	Definição
Catastrófica	Impacto muito alto nos objetivos; de forma irreversível.
Maior	Impacto significativo (alto) nos objetivos; de difícil reversão.
Moderada	Impacto médio nos objetivos, porém recuperável.
Menor	Impacto pequeno nos objetivos.
Desprezível	Impacto insignificante nos objetivos.

**Tabela 2** – Escala simples de consequências.

Define-se **nível de risco** como o resultado do produto da probabilidade e do impacto. Por sua vez, denomina-se Mapa de Risco o conjunto de combinações geradas a partir das dimensões anteriormente classificadas, podendo ser positiva ou negativa. O modelo de Mapa de Risco adotado pela Adasa foi o seguinte:

Mapa de Riscos						
Nível de Risco = Probabilidade X Consequência		Probabilidade				
		Improvável	Raro	Possível	Provável	Quase Certo
Consequência (-)	Catastrófica	Amarelo	Laranja	Vermelho	Vermelho	Vermelho
	Maior	Amarelo	Amarelo	Laranja	Vermelho	Vermelho
	Moderada	Verde	Amarelo	Amarelo	Laranja	Vermelho
	Menor	Verde	Verde	Amarelo	Laranja	Laranja
	Desprezível	Verde	Verde	Verde	Amarelo	Laranja
Consequência (+)	Extraordinária	Cinza	Roxo	Azul	Azul	Azul
	Substancial	Cinza	Cinza	Roxo	Azul	Azul
	Moderada	Cinza	Cinza	Cinza	Roxo	Azul
	Sensível	Cinza	Cinza	Cinza	Roxo	Roxo
	Leve	Cinza	Cinza	Cinza	Cinza	Roxo

Risco Negativo (-)	Nível de Risco	Risco Positivo (+)
Vermelho	Extremo	Azul
Laranja	Alto	Roxo
Amarelo	Médio	Cinza
Verde	Baixo	Cinza

**Tabela 3** – Mapa de Riscos.

Para o tratamento dos riscos, é essencial estabelecer os **controles existentes** e os **controles que precisam ser estabelecidos** (novos controles) para mitigá-los. Os controles podem ser **preventivos** (que evitam o risco), **de atenuação** e **recuperação** (que agem após a ocorrência para reduzir impactos), e **detectivos** (que identificam a materialização do risco).

Tratar riscos pode envolver uma ou mais das seguintes opções:

- Assumir ou aumentar o risco (positivos);
- reter o risco por decisão fundamentada;
- evitar o risco;
- reconsiderar os objetivos;
- mitigar:
  - remover a fonte de riscos (elemento que, individualmente ou combinado, tem o potencial para dar origem ao risco);
  - mudar a probabilidade;
  - mudar os impactos;
- compartilhar os riscos;

Na etapa de tratamento dos riscos elabora-se um **Plano de Ação** utilizando a metodologia 5W2H que é uma ferramenta simples e poderosa para organizar ideias e tomar decisões de forma clara, concisa e eficiente. Ela se baseia em sete perguntas chave, cada uma iniciada por uma letra do alfabeto inglês:

- **What (O que?):** Define o objetivo da ação ou projeto que se deseja realizar.  
Responde à pergunta "O que queremos alcançar?".
- **Why (Por que?):** Explica o motivo pelo qual a ação ou projeto é necessário.  
Responde à pergunta "Por que queremos alcançar esse objetivo?".
- **Where (Onde?):** Determina o local (área) onde a ação ou projeto será realizado  
Responde à pergunta "Onde vamos realizar essa ação?".

- **When (Quando?):** Define o prazo para a realização da ação ou projeto.  
Responde à pergunta "Quando vamos realizar essa ação?".
- **Who (Quem?):** Identifica as pessoas responsáveis pelas diferentes etapas da ação ou projeto.  
Responde à pergunta "Quem será responsável por cada etapa?".
- **How (Como?):** Descreve o método ou a forma como a ação ou projeto será realizado.  
Responde à pergunta "Como vamos realizar essa ação?".
- **How Much (Quanto?):** Define os recursos financeiros, materiais e humanos necessários para a realização da ação ou projeto.  
Responde à pergunta "Quanto custará essa ação?".

### 3.5 Acompanhamento da Gestão de Riscos

O processo de Gerenciamento de Riscos da Adasa é apresentado na figura a seguir:

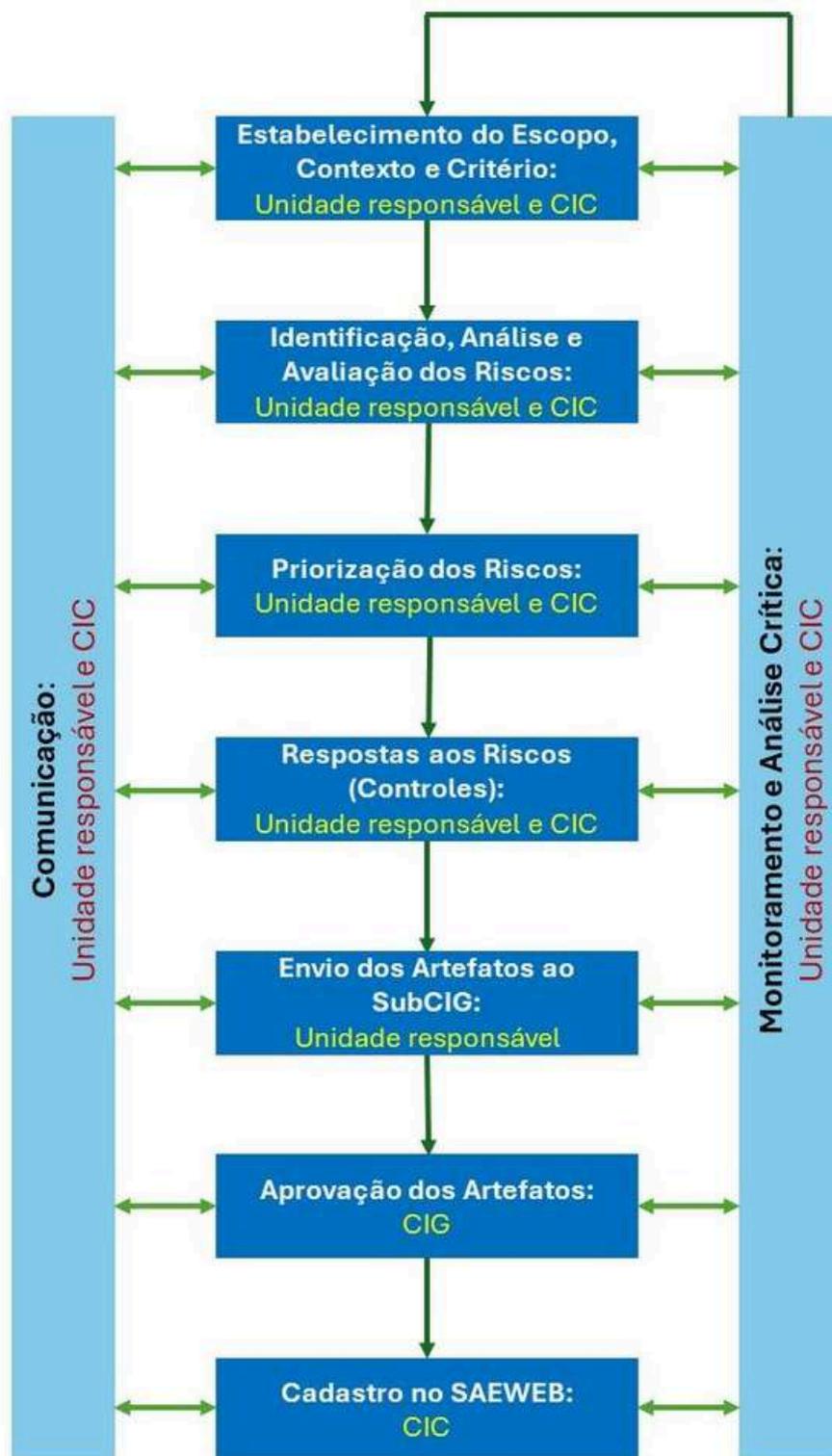


Figura 6 – Processo de Gerenciamento de Riscos da Adasa

A Gestão de Riscos de cada processo será realizada pela unidade da Adasa responsável pela execução de tal processo, sob a orientação/supervisão da unidade de Controle Interno e *Compliance* - CIC.

Os **Artefatos/Produtos** do mapeamento de riscos de determinado processo são os seguintes:

- Escopo, contexto e critério
- Matriz de Riscos
- Mapa de Riscos
- Plano de Ação

Ao finalizar a elaboração dos artefatos do processo de gestão de riscos, a área responsável pelo risco deverá encaminhar os autos ao CIC para que este dê conhecimento ao Subcomitê Interno de Governança - SubCIG, que submeterá o processo à homologação do Comitê Interno de Governança - CIG.

Após a aprovação dos artefatos do processo pelo CIG, a unidade responsável pelo risco, juntamente com o CIC, ficará responsável pelo acompanhamento das ações previstas no respectivo Plano de Ação. Em caso de envolvimento de outras unidades para a implementação do Plano de Ação, essa negociação entre unidades deve ser feita antes da aprovação do documento pelo CIG. Cabe ao responsável pelo processo a validação das ações com as demais áreas.

Para o gerenciamento/monitoramento dos riscos identificados é utilizada a ferramenta desenvolvida e disponibilizada pela Controladoria-Geral do Distrito Federal no sistema de Gestão de Auditoria do Distrito Federal – **SaeWeb**, módulo de Serviços Consultivos.

Link de acesso: <https://saeweb.cg.df.gov.br/>

O Controle Interno e Compliance se encarregará de incluir o processo (projeto) no SaeWeb, para monitoramento de todas as etapas do processo de Gestão de Riscos, incluindo a implementação de novos controles. O CIC poderá realizar consulta aos gerentes de riscos, visando o preenchimento de campos do Sistema.

Outro ponto que merece destaque é o fato de que os artefatos deverão passar por processo de **revisão periódica**, preferencialmente, a cada **12 (doze) meses**.

Quaisquer dúvidas sobre o processo de Gestão de Riscos, entrar em contato com a equipe do Controle Interno e *Compliance*: [controle@adasa.df.gov.br](mailto:controle@adasa.df.gov.br) ou nos ramais: **4969 / 5082**.



"A estratégia torna as escolhas sobre o que não fazer tão importantes quanto as escolhas sobre o que fazer."

(Michael Porter, 1947-)

# **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

## 4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

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

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Metodologia de Gestão de Riscos.** 2021.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de Gestão de Riscos.** 2018.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Manual de Gestão de Riscos do TCU.** 2020.

COSO. *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.* **Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada.** 2017.