

## V- 32 - GESTÃO DE RISCOS EM EMPRESA DE SANEAMENTO: O GERENCIAMENTO DE RISCOS NO PROCESSO CAPTAR ÁGUA (estudo de caso)

**Fabiana Maria Campos Moura<sup>(1)</sup>**, administradora (UNIFACS), Especialista em Recursos Humanos (UNIFACS) e Mestre em Desenvolvimento Humanos e Responsabilidade Social (FVC), professora universitária atuou como Gerente da Divisão de Responsabilidade Social, Gerente Tecnologias Pedagógicas e Gestão do Conhecimento e no momento é Gerente de Gestão de riscos da Empresa Baiana de Águas e Saneamento S.A (EMBASA).

**Endereço:** 4ª avenida, 420, Centro Administrativo da Bahia (CAB), CEP: 41745-002, Salvador, Bahia, Brasil - Tel: (71)3372-4695 - e-mail: fabiana.moura@embasa.ba.gov.br

**Geovana Prazeres Costa<sup>(2)</sup>**, Bacharel em Ciência da Computação (UFBA), Especialista em Sistemas Distribuídos (LASID - UFBA), Especialista em Metodologia do Ensino Superior (FTC), MBA em Gestão de Projetos (Estácio de Sá). Técnica em Química (CEFET-BA). Áreas de atuação: Gestão por Processos, atualmente como gestora do escritório de processos da EMBASA; Gestão de Projetos; Análise e desenvolvimento de Sistemas.

**Endereço:** 4ª avenida, 420, Centro Administrativo da Bahia (CAB), CEP: 41745-002, Salvador, Bahia, Brasil - Tel: (71)3372-4207 - e-mail: geovana.costa@embasa.ba.gov.br.

**Luiza Maria Nery de Jesus<sup>(3)</sup>**, Graduada em Ciências Contábeis (FUNDAÇÃO VISCONDE DE CAIRÚ), Especialista Gestão de Projetos (ESTÁCIO DE SÁ), Especialista em Contabilidade Gerencial com Ênfase em Controladoria (UFBA), Especialista em Finanças Empresariais (FGV). Áreas de Atuação: Contabilidade Geral, Gestão por processos, Governança, Compliance e Riscos

**Endereço:** 4ª avenida, 420, Centro Administrativo da Bahia (CAB), CEP: 41745-002, Salvador, Bahia, Brasil - Tel: (71)3372-4207 - e-mail: luiza.nery@embasa.ba.gov.br.

### RESUMO

A Gestão de Riscos é uma ferramenta que visa mensurar os riscos e minimizar seus impactos de forma racional, protegendo a operação das eventuais consequências de ocorrências indesejadas. A Lei das Estatais estabeleceu os parâmetros necessários para a correta organização e atuação das estatais pelo desenvolvimento e a aplicação da Gestão de Riscos e *Compliance*. Desta forma, torna-se imprescindível o desenvolvimento da matriz de riscos corporativos com previsão de seus impactos x probabilidade.

A implantação da Gestão de Riscos por Processos possibilita muitos benefícios, dentre eles: aumentar a probabilidade de atingir os objetivos, encorajar uma gestão proativa, proteger o ambiente institucional, fornecer base sólida e segura para tomada de decisão e planejamento, tornar mais eficaz a alocação e o uso de recursos, valorizar o capital humano e intelectual dos empregados, permitir o processo de melhoria contínua nos processos e aprimorar a governança corporativa.

Com a finalidade de aprimorar a gestão da governança e aperfeiçoar o desempenho dos processos de negócio, a Embasa, em fevereiro de 2022 aderiu ao Programa de Gestão de Riscos (PGR) fomentado pela Auditoria Geral do Estado - AGE, através do processo piloto Captar Água. Posteriormente, a equipe de Gestão de Riscos da Embasa criou uma metodologia própria de Gestão de Riscos, através de planilhas e um Caderno Metodológico para disseminar a gestão de risco, facilitando o aprendizado e o levantamento de dados pelos gestores de tal forma que possa abranger todos os processos corporativos. Assim, desenvolveu-se a metodologia de Gestão de Riscos por Processos, muito parecida com a do Programa de Gestão de Riscos da AGE, mas com direcionamentos às responsabilidades alinhadas com a Gestão por Processos da Empresa, fundamentada com a implantação do Escritório de Processos e adoção corporativa da Cadeia de Valor e dos Diagramas de Escopo dos processos de negócio.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão de Riscos, Processos de Negócio, Caderno Metodológico.

## INTRODUÇÃO

A Governança Corporativa é o sistema que dirige e controla uma empresa e envolve a criação de estratégias, análises, fiscalização, planejamento, prestação de contas e diversos outros fatores que promovam equilíbrio entre a geração de valor da organização e os interesses de suas partes relacionadas. É uma estrutura com práticas, regras e processos que regem a empresa para que ela alcance os seus objetivos com sucesso, tenha uma boa reputação, garantindo a integridade e a longevidade do negócio.

A Gestão de Riscos em âmbito corporativo é essencial para a boa governança uma vez que fornece garantia razoável para que os objetivos organizacionais sejam alcançados. A integração da gestão de riscos à governança corporativa é apontada em diversos modelos de melhores práticas e está inserida no Referencial de Governança do Tribunal de contas da União.

A Gestão por Processo, atualmente tratada na disciplina de BPM (*business process management*), traz um arcabouço de práticas para a melhoria contínua dos processos organizacionais de uma empresa ou instituição. A Gestão de Riscos por Processo é uma importante demandante para que as melhores práticas sejam implementadas de forma assertiva.

A Gestão de Riscos na Embasa objetiva prover o processo decisório da Governança Corporativa de condições para o enfrentamento proativo dos riscos negativos e estímulo à exploração das potencialidades dos riscos positivos (oportunidades), de forma a cumprir sua visão e missão previstas no planejamento estratégico. A Embasa, através de seus profissionais desenvolveu uma sistemática de categorização, identificação e avaliações de seus riscos. Os artefatos desenvolvidos se ajustam as melhores práticas do mercado e, ao mesmo tempo se adequam a forma dos controles internos existentes para garantir a efetividade do gerenciamento dos riscos e dos processos de governança. Cabendo aos Administradores da Embasa, responsáveis por aferir a adequação dos controles internos, a efetividade do gerenciamento dos riscos e dos processos de governança, conforme previsto na Lei 13.303/16.

Assim, a gestão adequada dos riscos permitirá que a Embasa identifique, gerencie e responda apropriadamente ao risco de acordo com seus objetivos, a fim de conduzir a tomada de decisões estratégicas e melhoria do desempenho empresarial aprimorando as ferramentas já existentes. e, conseqüentemente, a governança corporativa.

A criação da metodologia de gestão de riscos tem o objetivo de sintetizar os procedimentos, a estrutura, as fases e os instrumentos necessários à gestão de riscos por processo a fim de melhorar sua eficiência e gerar valor para a Empresa. A ideia é criar um plano de defesa para os objetivos de cada processo de negócio e para esse trabalho piloto o processo escolhido foi o captar água.

O desenvolvimento desse trabalho contou com o apoio e a participação da Empresa Baiana de Águas e Saneamento S.A. (EMBASA).

## MATERIAIS E MÉTODOS

Os padrões definidos para a criação da metodologia de gestão de riscos por processos foram o Programa de Gestão de Riscos Auditoria Geral do Estado da Bahia (AGE/BA), o Sistema de Gestão da Informação Privada (ISO 27701), o 'Enterprise Risk Management Integrated Framework (ERM)' do *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)*. A metodologia está descrita em duas ferramentas – o Caderno Metodológico de Gestão de Riscos por Processos onde está contido um Dicionário de Riscos da Embasa; e uma planilha em Excel que serve como repositório de dados em que se calcula os riscos inerentes e residuais e se avalia os riscos e controles, onde as abas da planilha correspondem a uma fase da metodologia criada, que ficou estruturada em 05 (cinco) etapas: análise de ambiente e fixação de objetivos, identificação de riscos dos processos, avaliação dos riscos e de seus controles, criação de resposta aos riscos e por fim o monitoramento do plano de ação como descrito na fig 1 abaixo:



FIG 1: Metodologia Gestão de Risco por Processo.  
 Fonte: Moura, Costa, Jesus, 2022

A fase de análise de ambiente e fixação de objetivos é a análise do contexto. Os riscos representam incertezas sob os objetivos dos processos, o pressuposto deste trabalho é que cada processo de negócio presente na Cadeia de Valor já possui um diagrama de escopo que o delimita e traz o objetivo deste.

Após a definição da base metodológica, buscou-se vincular a metodologia com a Gestão por Processos da Embasa. A partir da análise da Cadeia de Valor e do contexto dos processos para a empresa, foi escolhido o processo Captar Água, processo finalístico. Diante da escolha do processo, utilizando o Diagrama de Escopo correspondente, obteve-se dados de subprocessos, executores, partes interessadas, processos de interface e objetivo do processo.

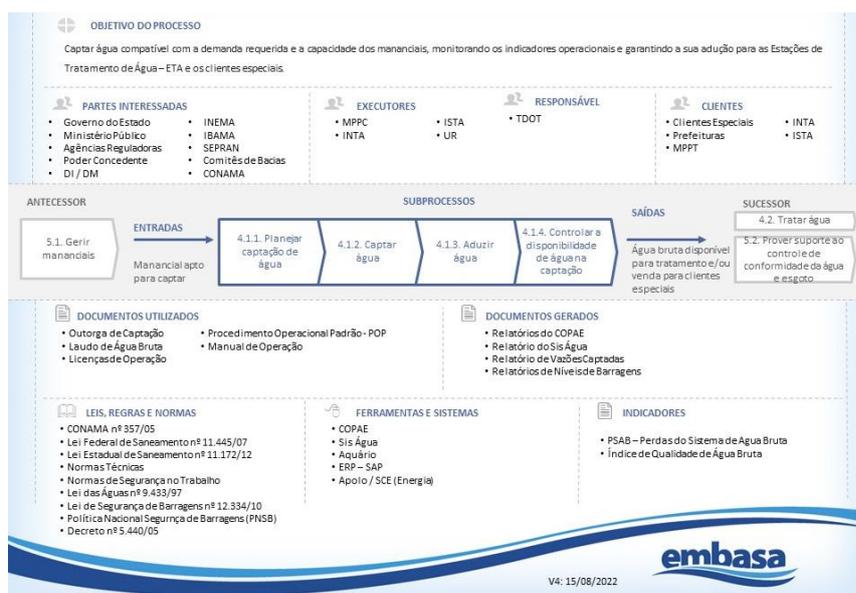


FIG 2: Diagrama de Escopo processo "Captar Água".  
 Fonte: Arquitetura de Processos da Embasa, 2023

Assim, tendo a identificação do processo e objetivo correspondente, utilizou-se para análise do contexto a técnica da SWOT (*strenghts, weaknesses, opportunities e threats*) onde é feita uma análise do ambiente para levantar as maiores fraquezas (pontos fracos) e ameaças (situações externas) do processo e que são fatores geradores de risco afetando o objetivo do processo.

Para a segunda fase, a Identificação dos Riscos utilizou-se a técnica do BOW TIE, chamado de diagrama da gravata é uma ferramenta para identificar de riscos, que descreve os eventos de risco identificados, ou seja, as fraquezas e ameaças levantadas no SWOT foram transformadas em risco. Para isso foi utilizada uma forma de descrição através da sintaxe do risco, no seguinte formato: “Devido a < CAUSA/FONTE >, poderá acontecer < DESCRIÇÃO DA INCERTEZA >, o que levaria < DESCRIÇÃO DO IMPACTO, CONSEQUÊNCIA, EFEITO >.

Os riscos identificados foram classificados em categorias pré-definidas, essas categorias constam no Caderno Metodológico e seu conjunto é chamado de Dicionário de Riscos empresarial. Em cada risco identificou-se em quais atividades dos processos eles ocorrem, quais os controles utilizados e que podem ser melhorados e se outros controles podem ser implementados por atividade.

O Dicionário de Riscos tem como objetivo classificar e categorizar os riscos em uma linguagem comum, considerando as características e o ambiente de negócio da empresa. Assim, a Embasa passou a estratificar seus riscos em três macro categorias: a) estratégicos: riscos que podem impactar no valor econômico da marca e na imagem da empresa; estão relacionados diretamente ao cumprimento de um ou mais objetivos estratégicos, podendo afetar o cumprimento da missão e visão da Embasa, bem como de seu plano de negócios, sua sustentabilidade e *Compliance*; b) financeiros: riscos relativos à exposição das operações financeiras e das medidas a serem adotadas para ampliação da geração de caixa; e c) operacionais: riscos de falhas ou inadequações de processos internos que impactam em possíveis perdas; contempla também aspectos estruturais/ativos e relacionados a eventos externos. Cada uma dessas categorias está segregada em famílias e em cada família estão segregados os tipos de riscos:

Estratégico	Financeiro	Operacional
Família	Família	Família
Tipos	Tipos	Tipos

Tabela 1 – Legenda do dicionário de risco

Foi importante a categorização pois pode facilitar o tratamento e a formulação de controles para riscos com características parecidas. No processo Captar Água todos os riscos foram categorizados como operacionais.

Posteriormente foi feita uma avaliação dos Riscos e Controles se faz pelo cálculo do risco inerente e do risco residual. Utilizou-se nessa etapa 2 réguas, a de impacto a de probabilidade com escalas de muito baixo (1), baixo (2), médio (3), alto (4) e muito alto (5). Encontra-se o Risco Inerente (RI) multiplicando o peso do impacto pelo peso da probabilidade.

Para a avaliação dos controles levantou-se os controles dos riscos inerentes e se deu uma nota numa escala de Fator de Avaliação de Controle (1,0; 0,8; 0,6; 0,4; 0,2), observando o binômio desenho e operação destes. Assim, para encontrar o Risco Residual (RR) multiplica-se o resultado do Risco Inerente pelo fator de controle segundo avaliação do dono do risco ou 1ª linha (IIA, 2020).

Na metodologia de Gestão por Processos da Embasa, existem alguns papéis e suas responsabilidades. A metodologia de Gestão de Riscos utilizou-se desses papéis para trazer a mesma governança, alinhada com processo, atuando na primeira linha, conforme descrito abaixo:

O Guardião do Processo é um gestor corporativo, responsável por definir as diretrizes, coordenar, monitorar e controlar expectativas (objetivos), desempenho (metas) e conformidade (padrões) do(s) processo(s) de negócio, bem como facilitar a interação entre representantes funcionais de modo a promover ações de melhoria contínua e compartilhada em prol dos resultados esperados. Na Gestão de Riscos, assumem o papel de Dono do Risco (*risk owners*).

O Dono do Processo é um diretor corporativo, responsável por estabelecer os níveis de desempenho de processo(s) de negócio, bem como as premissas estratégicas que orientarão as diretrizes do processo e de tomar decisão em última instância sobre o(s) mesmo(s). Na Gestão de Riscos, assume junto com o guardião o papel de Dono do Risco, atuando conforme o grau apresentado pelo risco.

Os Representantes Funcionais são especialistas em parte do processo que atuam, colaborando e executando as ações coordenadas com o guardião e o dono do processo. Ou seja, são as áreas que vão apoiar o dono do risco na execução das tarefas do plano de ação. No caso do captar água a Gerência de Tecnologia Operacional – TDOT foi identificada como dona do risco, áreas como segurança, patrimônio e meio ambiente são as áreas de suporte que executaram parte das tarefas do plano de ação sob o monitoramento da Gerência de Tecnologia Operacional.

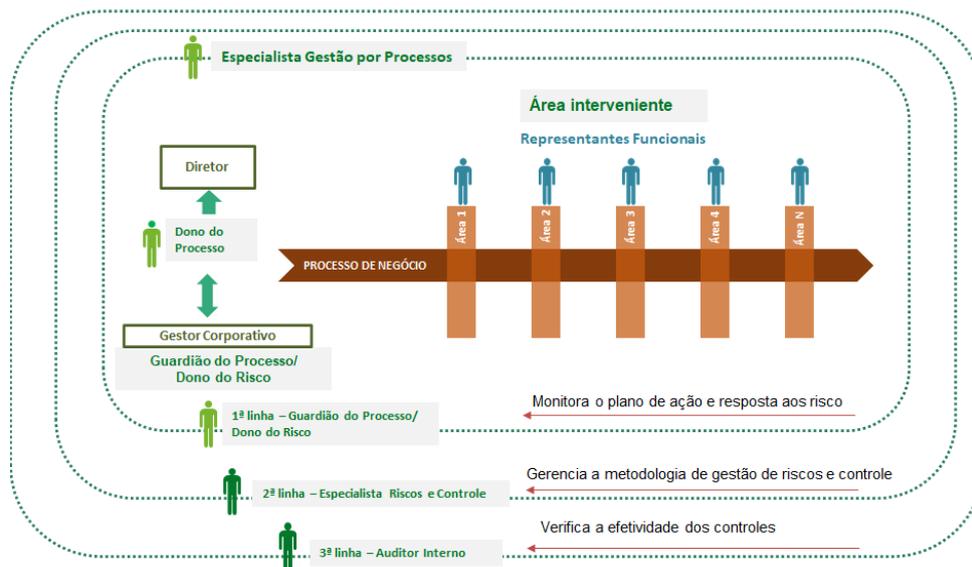


FIG 3: Papéis na Gestão de Risco por Processo.  
 Fonte: Moura, Costa, Jesus, 2022

O Modelo das Três Linhas Do IIA (IIA, 2020) define como uma organização deve estruturar a governança e gerenciamento de risco. Na primeira linha atuam as áreas que, de forma colaborativa, trabalham para a melhoria contínua do processo. Elas precisam estar alinhadas e em conformidade com as orientações do especialista em Gestão de riscos que na Embasa é a Unidade de Gestão de Riscos, Controle e Compliance – PRC. Essa unidade atua no sentido de identificação dos riscos, avaliação e criação de mecanismos de defesa. São os proprietários dos riscos que devem gerenciar os riscos de seus processos (identificar, avaliar, controlar e mitigar os riscos) e tem propriedade sobre eles; são responsáveis por gerenciar os Planos de Controles e suas ações/procedimentos com eficiência e eficácia e conformes aos padrões vigentes.

Os Donos dos riscos, junto aos representantes funcionais, identificam, avaliam e criam mecanismos de defesa para os riscos. Eles coordenam práticas, procedimentos e planos que apoiem o gerenciamento dos riscos, bem como monitoram a implementação das práticas eficazes de gerenciamento de risco por parte das demais gerências setoriais e definem o nível de risco aceitável dos processos, e resposta corporativa aos riscos médios e altos, além de repostas nos riscos extremos a alta administração bem como assessorá-la na resposta esses riscos e supervisionam a implantação dos Planos de Controle e monitoramento dos riscos envolvidos nas operações sob sua gestão e desenvolvidos pelas gerências setoriais em conjunto com o especialista em Riscos e Controle. O Guardião do risco são gestores que possuem vários processos sob sua guarda, são eles que definem os riscos aceitáveis e planejam as respostas aos riscos e monitoram seu nível de criticidade, ambos, Donos e Guardiões são representantes da 1ª Linha.

A 2ª Linha é representada pelo especialista em Riscos e Controle, responsável por gerenciar a metodologia de gestão de riscos e controle apresentada neste artigo. A 3ª Linha é representada pela auditoria interna que verifica a efetividade dos controles fornecendo avaliações independentes, imparciais e tempestivas acerca da

efetividade da Gestão de Riscos e os respectivos controles implantados. A auditoria gera demandas para que, tanto a gestão de riscos quanto a gestão por processos, executem melhorias nos controles dos processos auditados.

O especialista em Riscos e Controle planeja a gestão de riscos corporativos, 2ª Linha, em conjunto com a 1ª Linha (donos e guardiões de riscos), pela realização de estudos e análises qualitativas e quantitativas de riscos e proposta metodologia para todos os riscos corporativos compreendendo a avaliação, o apetite e a tolerância destes. A resposta aos riscos (RR) é definida pela 1ª Linha deve ser classificada como risco Baixo, Médio, Alto ou Extremo, segundo a escala a seguir:

Nível do risco		Resposta ao Risco	Faixa	
Risco Baixo - RB	Indica que o nível de risco está dentro da tolerância ao risco	Aceitar	ATÉ 1	<b>Acompanhar, verificar tendência</b>
		Aceitar	2-3	<b>Gerenciar, controle preventivo</b> Nível de risco dentro do apetite a risco. É possível que existam oportunidades de maior retorno que podem ser exploradas assumindo-se mais riscos, avaliando a relação custos x benefícios, como diminuir o nível de controles.
Risco Médio - RM	Indica que o nível de risco está próximo, mas não dentro da tolerância a risco	Aceitar/ Reduzir	4-6	<b>Gerenciar, controle preventivo</b> Nível de risco dentro do apetite a risco. Geralmente nenhuma medida especial é necessária, porém requer atividades de monitoramento específicas e atenção da gerência na manutenção de respostas e controles para manter o risco nesse nível, ou reduzi-lo sem custos adicionais. Cabe ao Guardião do Processo determinar em Reunião de Análise de Processo (RAP) se a resposta será aceitar ou reduzir e determinar o risco aceitável, os Planos de Controles devem ser Gerenciados pelo Guardião de Processo através das RAP's
Risco Alto - RA	Indica que o nível de risco está fora da tolerância a risco e será reduzido a um nível compatível	Reduzir / Transferir/ Evitar	08-15	<b>Mitigar, controle contingencial</b> Nível de risco além do apetite a risco. Qualquer risco nesse nível deve ser comunicado pelo Guardião do Processo ao Diretor da área e ter uma ação tomada em período determinado. Postergação de medidas só com autorização do mesmo. Cabe ao Guardião do Processo determinar em Reunião de Análise de Processo (RAP) se a resposta será reduzir, transferir ou evitar e determinar o risco aceitável, os Planos de Controles devem ser Gerenciados pelo Guardião de Processo através das RAP's
Risco Extremo - RE	Indica que o nível de risco está muito acima da tolerância a riscos, opções de resposta dificilmente irão reduzir a probabilidade e o impacto a níveis aceitáveis	Reduzir / Transferir/ Evitar	16-25	<b>Mitigar, controle emergencial</b> Nível de risco muito além do apetite a risco. Qualquer risco nesse nível deve ser comunicado à DIREX/CONSAD e ter uma resposta imediata. Postergação de medidas só com autorização dos mesmos. Cabe ao Guardião do Processo e determinar em Reunião de Análise de Processo (RAP) se a resposta será reduzir, transferir ou evitar determinar o risco aceitável, os Planos de Controles devem ser Gerenciados pelo Guardião de Processo através das RAP's

Tabela 1: Resposta ao Risco.

Fonte: Moura, Costa, Jesus, 2022

As Repostas aos Riscos podem ser: aceitar, reduzir, transferir ou evitar. Para as repostas aos riscos utilizou-se a matriz de calor, ou matriz de risco e dependendo do Nível do Risco direciona-se a responsabilidade da resposta para o Conselho de Administração, Diretoria Executiva ou dos Guardiões de Processo conforme Tabela 1. O grau de exposição deverá ser graduado em cinco níveis, definidos com base no impacto e na probabilidade, utilizando-se da escala a representada pela matriz de calor da Figura 4:

**Mensuração dos Riscos**  
PROBABILIDADE

		PROBABILIDADE				
		Muito Baixa	Baixa	Média	Alta	Muito Alta
		1	2	3	4	5
IMPACTO	INTOLERÁVEL	5 RM	10 RM	15 RA	20 RE	25 RE
	CRÍTICO	4 RB	8 RM	12 RA	16 RA	20 RE
	SIGNIFICATIVO	3 RB	6 RM	9 RM	12 RA	15 RA
	MODERADO	2 RB	4 RB	6 RM	8 RM	10 RM
	MÍNIMO	1 RB	2 RB	3 RB	4 RB	5 RM

FIG 4: Matriz de Calor  
 Fonte: Moura, Costa, Jesus, 2022

A Matriz de Calor acima apresenta os intervalos, com os valores das faixas de risco da Embasa. O enquadramento da exposição ao risco residual se refere à extensão à qual a Embasa está exposta ou desprotegida em relação aos impactos negativos após avaliação dos controles existentes.

O guardião do processo deve definir, junto aos representantes funcionais, o nível de risco aceitável (< ou = Risco Inerente); e definir quando houver múltiplas escolhas para as repostas qual a melhor resposta para os riscos, como descrito na Tabela 1: Resposta ao Risco. O resultado da identificação e avaliação dos riscos do processo captar água foi o seguinte:

Resposta ao Risco	Faixa	Riscos identificados
Risco Baixo - RB	Aceitar ATÉ 1	-
	Aceitar 2-3	-
Risco Médio - RM	Aceitar/ Reduzir 4-6	1. Indisponibilidade de captação de água (Infra-estrutura precária)
Risco Alto - RA	Reduzir / Transferir/ Evitar 08-15	1. Contaminação da fonte de recurso hídrico superficial ou subterrânea 2. Vandalismo e roubo 3. Recurso Hídrico insuficiente

Risco Extremo - RE	Reduzir / Transferir/ Evitar	16-25	-
-----------------------	---------------------------------	-------	---

Tabela 2: Riscos do processo captar água  
Fonte: Moura, Costa, Jesus, 2022

Também é da responsabilidade dos guardiões de processo, junto aos representantes funcionais, monitorar o nível dos riscos e a execução dos controles por eles indicados no quadro a seguir:

RISCOS LEVANTADOS	DESCRIÇÃO DOS CONTROLES
CONTAMINAÇÃO DA FONTE DE RECURSO HÍDRICO SUPERFICIAL OU SUBTERRÂNEA	Plano de Monitoramento da Qualidade da Água Plano de segurança de água Remediação Química Levantamento de fontes de poluição das bacias contribuintes (Capital)
VANDALISMO E ROUBO	Rondas nas instalações Procedimento de registro para controle e gerenciamento das ocorrências de roubos e vandalismo (readmine) Instalação de blindagem em equipamentos Sistema de segurança eletrônica Central de monitoramento Convênio com a Secretaria de segurança Pública
INDISPONIBILIDADE DE CAPTAÇÃO DE ÁGUA (INFRA – ESTRUTURA PRECÁRIA)	Check List Plano de Automação de Sistemas Controle de Estoque de material de reposição (captação/adução) Gerenciamento de equipamentos reserva Monitoramento das Aduadoras Padronização do cadastramento de ocorrência operacionais Manutenção Preventiva de Geradores Plano de Instalação de Geradores nas Captações Críticas Elevação de muros, cercamentos, instalação de concertinas, gradis, placas de identificação e portões
RECURSO HÍDRICO INSUFICIENTE	Plano Estadual de Segurança Hídrica (SIS) Indicador de indisponibilidade Hídrica Monitoramento da Disponibilidade Hídrica dos mananciais

Quadro 1: Plano de Controle – Processo Captar Água  
Fonte: Moura, Costa, Jesus, 2022

O monitoramento dos controles equivale a um plano de ação, ou plano de controle, cujo objetivo é criar uma barreira de defesa de forma a prevenir os riscos e se transformem em problemas. O acompanhamento dos mesmos na Embasa se dá através das RAP (Reuniões de Análise de Processos), visto que os processos e riscos são transversais e atingem as vezes múltiplas gerências e gestores.

## CONCLUSÕES

Com base no trabalho realizado, concluiu-se que:

Os ganhos com o uso dessa metodologia é a associação dos donos dos riscos e guardiões aos processos de negócio. Apesar da metodologia ser focada em gestão de riscos por processo pode também ser utilizada nos seguintes objetos: um projeto; uma atividade; um determinado contrato.

A área corporativa de Gestão de Riscos cabe agora a difusão da metodologia que será aplicada nos 54 processos corporativos, de forma gradativa e priorizada, para isso criou um arquivo planilha com várias abas que abrangem as várias fases da metodologia e um Caderno Metodológico explicando a metodologia e o preenchimento das planilhas, de formar a deixar explícito para todos os gestores de risco como fazer a identificação, avaliação, tratamento e monitoramento dos riscos com apoio das instâncias organizacionais necessárias. No hiato de tempo de elaboração desse estudo de caso, o trabalho evoluiu e foi testado também na atividade de adequação da empresa à Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais, 13.709/18, tendo sido criada a matriz de riscos para LGPD.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ABNT, Norma ABNT NBR ISO 31000:2018, **Gestão de Risco** – Princípios e Diretrizes.
2. ABNT, Norma ABNT NBR ISO 73:2009, **Gestão de Riscos** – Vocabulário.
3. Auditoria Geral do Estado da Bahia - **Programa de Gestão de Riscos** - ORIENTAÇÃO TÉCNICA AGE – OT N.º 02/2020 (Versão 3 – Janeiro/2022)
4. EMBASA. **Política de Gestão Integrada de Riscos Corporativos e Controles Internos**
5. IIA – Institute of Internal Auditors. **Modelo das Três Linhas Do IIA 2020**, disponível em: <https://iiabrasil.org.br/korbiload/upl/editorHTML/uploadDireto/20200758glob-th-editorHTML-00000013-20072020131817.pdf>