



2025

GUIA PRÁTICO

GESTÃO DE RISCOS

EM POLÍTICAS PÚBLICAS



Controladoria-Geral do
Distrito Federal





SECRETÁRIO DE ESTADO CONTROLADOR-GERAL
DANIEL ALVES LIMA

CONTROLADOR-GERAL ADJUNTO
BRENO ROCHA PIRES E ALBUQUERQUE

SUBCONTROLADORA DE CONTROLE INTERNO
GRAZIELLA BRUNALE DE ANDRADE

COORDENAÇÃO DE AUDITORIA DE RISCOS E INTEGRIDADE
ROBSON LOPES DA GAMA JÚNIOR

DIRETOR DE CONSULTORIA EM INTEGRIDADE E RISCOS
JOSÉ MARCO REZENDE ANDRADE

Sumário

Palavra do Controlador-Geral do DF	5
Palavra da Subcontroladora de Controle Interno do Distrito Federal	7
Parte I - Fundamentos e Diretrizes.....	8
Capítulo 1 – A Gestão de Riscos na Administração Pública.....	8
Capítulo 2 – Políticas e Estruturas de Gestão de Riscos.....	10
2.1 - A importância da política institucional de gestão de riscos	10
2.2 – Definindo as instâncias e papéis de um sistema de gestão de riscos	11
2.3 - O papel da alta administração e gestão	13
2.4 - Ferramentas disponibilizadas pela Controladoria-Geral do Distrito Federal.....	15
Capítulo 3 – Princípios da Gestão de Riscos	16
3.1 Princípios da gestão de riscos (ISO 31000:2018).....	16
3.2 - Considerações finais.....	19
Capítulo 4 – A Gestão de Riscos Aplicada ao Ciclo de Políticas Públicas.....	19
Parte II – Metodologia.....	21
Capítulo 5 – Entendendo o Contexto e Definindo Objetivos	21
5.1 – Observando o Contexto Externo da Política Pública	21
5.2 - Observando o Contexto Interno da Política Pública	21
5.3 - Ferramentas de Apoio: Matriz SWOT e identificação das partes interessadas	22
Capítulo 6 – Identificação de Riscos	23
6.1 – Conceito de Risco: ameaças e oportunidades no ciclo da política pública	23
6.2 – Propósito da Etapa Identificação de Riscos	25
6.3 - Classificação dos Riscos por Categorias.....	25
6.4 – Identificando Riscos no Ciclo de Políticas Públicas.....	26
Capítulo 7 – Análise e avaliação dos Riscos.....	32
7.1 – Por que analisar os riscos identificados.....	32
7.2 – Definindo os Critérios e o Nível de Risco	33
7.3 – Avaliação de Riscos: decisão e resposta.....	35
7.4 – Conclusão: dicas para avaliação	38
Capítulo 8 – Tratamento de Riscos.....	39
8.1 – O que é o tratamento de riscos e por que é importante	39
8.2 Etapas do tratamento de riscos.....	39

8.3 Seleção de opções de tratamento.....	40
8.4 Elaboração do plano de tratamento de riscos	42
Capítulo 9 – Gerenciando Riscos	43
9.1 – Monitoramento e Análise Crítica.....	43
9.2 – Registro de Relato.....	45
9.3 – Comunicação e Consulta	46
9.3.1 Plano de Comunicação: uma ferramenta para disseminar cultura de riscos.....	46
Capítulo 10 – Conclusão	47

Palavra do Controlador-Geral do DF

Prezados Gestores do Distrito Federal,

A gestão de riscos tem se consolidado como um instrumento estratégico para o aprimoramento da administração pública, contribuindo para o aumento da eficácia das políticas públicas e fortalecendo os princípios da boa governança. Em um ambiente caracterizado por transformações constantes, demandas crescentes da sociedade, restrições orçamentárias e exigências por maior eficiência, transparência e *accountability*, a gestão de riscos assume papel fundamental na prevenção de falhas, na otimização do uso de recursos e na melhoria da qualidade dos serviços públicos.

Nesse contexto, a Decisão Ordinária nº 3916/2024, proferida pelo Tribunal de Contas do Distrito Federal, destacou a necessidade de elevar o rigor técnico e metodológico nos processos de formulação, implementação e avaliação das políticas públicas no âmbito distrital. Como desdobramento, a Corte determinou que a Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal (SEEC/DF), em conjunto com a Controladoria-Geral do Distrito Federal (CGDF), estabelecesse os requisitos mínimos para a elaboração dessas políticas.

Atuando como órgão integrante do sistema de controle interno do Poder Executivo distrital e responsável pelo fomento de boas práticas gerenciais, entre as quais se destaca a gestão de riscos, a Controladoria-Geral do Distrito Federal elaborou o presente guia com o objetivo de orientar os gestores públicos quanto à aplicação de metodologias e práticas reconhecidas de gerenciamento de riscos no processo de elaboração e implementação de políticas públicas.

Ao adotar uma abordagem estruturada de gestão de riscos, os órgãos e entidades da Administração Pública passam a contar com maior capacidade de diagnóstico de seu ambiente institucional, identificação de vulnerabilidades e oportunidades, bem como fundamentação mais robusta para o processo decisório. Tal abordagem contribui para o aumento da resiliência organizacional e para a efetividade das políticas públicas, reduzindo incertezas, prevenindo impactos negativos e promovendo o alcance de resultados estratégicos.

Nos capítulos que seguem, são apresentados os fundamentos, conceitos, metodologia e boas práticas para a implementação da gestão de riscos aplicada às políticas públicas, em alinhamento com o Guia de Políticas Públicas do Distrito Federal, elaborado pela Subsecretaria de Planejamento Governamental – SUPLAN. A proposta é oferecer orientações claras, objetivas e adaptáveis à realidade dos órgãos e entidades distritais, de modo a apoiar gestores e equipes técnicas na incorporação dessa prática de forma institucionalizada e sustentável.

Boa leitura!

Daniel Alves Lima

Secretário de Estado Controlador-Geral do Distrito Federal

Palavra da Subcontroladora de Controle Interno da CGDF

A elaboração deste guia reflete o compromisso permanente da Controladoria-Geral do Distrito Federal com a qualidade da gestão pública. Nossa intenção é oferecer um instrumento didático, aplicável e conectado à realidade dos órgãos e entidades distritais.

Ao transformar os princípios de boa governança em ações práticas, a gestão de riscos se mostra estratégica para prevenir falhas e gerar valor público. Integrar essa abordagem à formulação e execução das políticas é reconhecer que decisões bem informadas, baseadas em evidências e sustentadas por metodologias consistentes, são essenciais para a efetividade das entregas do Estado.

A Subcontroladoria de Controle Interno tem orgulho em contribuir com este material e reafirma seu compromisso em apoiar os gestores com ferramentas, capacitações e metodologias que tornem a gestão de riscos parte do cotidiano institucional, de forma acessível, compreendida e praticada.

Que este guia seja um apoio concreto à mudança cultural necessária para transformar desafios em oportunidades e incertezas em decisões mais seguras e sustentáveis.

Graziella Brunale Andrade

Subcontroladora de Controle Interno da CGDF

Parte I - Fundamentos e Diretrizes

Capítulo 1 – A Gestão de Riscos na Administração Pública

A construção de políticas públicas no setor público requer o uso de instrumentos eficazes de planejamento, orientação estratégica e gestão de incertezas. Nesse contexto, a aplicação da gestão de riscos contribui para o aumento da capacidade da administração pública de entregar resultados à sociedade com segurança, eficiência e responsabilidade.

Pode-se afirmar, portanto, que o êxito das políticas públicas está diretamente associado à capacidade do Estado de planejar e alocar recursos de forma estratégica. Para isso, a administração conta com três instrumentos principais de planejamento orçamentário: o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA).

O PPA estabelece, de forma regionalizada, as diretrizes, os objetivos e as metas da administração pública para um período de quatro anos, sendo essencial para a estruturação de programas de duração continuada. A LDO define as prioridades do exercício financeiro seguinte e orienta a elaboração da LOA, que, por sua vez, detalha a alocação dos recursos. Esses instrumentos representam a base legal e técnica para a viabilização das políticas públicas.

Ao incorporar a gestão de riscos nesse ciclo, é possível identificar antecipadamente fatores que possam comprometer o alcance dos objetivos definidos, permitindo maior previsibilidade, segurança e efetividade nas decisões relacionadas ao desenvolvimento das políticas.

Assim como qualquer outra atividade estatal, as políticas públicas podem enfrentar incertezas de diversas naturezas: políticas, econômicas, regulamentares, de conformidade, ambientais, tecnológicas, operacionais e sociais. A gestão de riscos surge, então, como um processo sistemático e estruturado para lidar com essas incertezas, identificando situações que possam impactar os resultados esperados e possibilitando o desenvolvimento de estratégias de prevenção e resposta.

Sua aplicação no setor público contribui para a melhoria da governança, da tomada de decisão e da qualidade da gestão, promovendo maior transparência e *accountability*. Ao identificar riscos que possam comprometer a implementação de programas, projetos e a prestação de serviços

públicos, os gestores passam a atuar de forma preventiva e proativa, mitigando falhas e ampliando a capacidade de entrega da administração.

O Distrito Federal vem se destacando no avanço da gestão de riscos no setor público. O [Decreto nº 37.302/2016](#) instituiu a obrigatoriedade de adoção de boas práticas de gestão de riscos e controle interno, elegendo a norma internacional ISO 31000:2018 como modelo para os sistemas de gestão de riscos. Esse foi um passo importante para consolidar a cultura de prevenção e fortalecer as atividades de controle interno no âmbito da gestão pública distrital.

Posteriormente, o [Decreto nº 39.736/2019](#) ampliou esse direcionamento ao estabelecer diretrizes específicas para a implantação da gestão de riscos no âmbito do Distrito Federal. Entre os principais pontos, destaca-se a necessidade de integração da gestão de riscos ao planejamento estratégico, aos processos e aos projetos institucionais, além da obrigatoriedade dos órgãos e entidades da administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo do Distrito Federal de instituírem uma instância de governança responsável pela sua implementação: os Comitês Internos de Governança Pública.

No caso das empresas estatais, a obrigatoriedade de implementar práticas de gestão de riscos está prevista na [Lei nº 13.303/2016](#), também conhecida como Lei das Estatais. Essa legislação estabelece que o estatuto das empresas públicas e sociedades de economia mista deve observar regras de governança corporativa, incluindo estruturas e práticas voltadas à gestão de riscos e aos controles internos. Dessa forma, busca-se garantir maior transparência, eficiência e responsabilidade na administração dos recursos públicos, além de prevenir irregularidades e aprimorar a prestação de serviços pelas estatais.

Esse avanço tem sido acompanhado e corroborado pelos órgãos de controle. A Decisão Ordinária nº 3.916/2024, do Tribunal de Contas do Distrito Federal (TCDF), recomendou às secretarias do GDF que implementem, de forma gradual, sistemas de gestão de riscos com foco nas principais políticas públicas conduzidas pelos órgãos.

Tais marcos evidenciam que a gestão de riscos no setor público não é apenas uma boa prática, mas uma obrigação institucional voltada à melhoria da gestão, da governança e da entrega de valor público.

Capítulo 2 – Políticas e Estruturas de Gestão de Riscos

Todo sistema de gestão de riscos precisa de uma estrutura que seja o alicerce da aplicação eficaz dos princípios e do processo de gerenciamento de riscos na organização. Seu propósito é garantir que a gestão de riscos esteja integrada à governança, às estratégias, à tomada de decisão e às atividades do dia a dia.

Tudo isso requer uma liderança ativa, uma definição clara de responsabilidades, um envolvimento das partes interessadas e, principalmente, o comprometimento da alta administração.

2.1 - A importância da política institucional de gestão de riscos

Um dos pilares da estrutura de gestão de riscos é a política institucional, que deve ser formalizada por meio de uma declaração clara dos objetivos, diretrizes, abordagens e responsabilidades associadas. A adoção e publicação dessa política contribuem para o fortalecimento da cultura organizacional orientada à prevenção, à integridade e à melhoria contínua, além de reforçarem que a gestão de riscos constitui uma função transversal e essencial da administração pública, e não uma ação pontual ou isolada.

A política institucional de gestão de riscos configura-se como um **instrumento obrigatório** dos sistemas de gestão de riscos organizacional. Ela formaliza o comprometimento da alta administração, orienta a atuação estratégica e operacional do órgão ou entidade e define os elementos que estruturam e direcionam o processo e a prática da gestão de riscos.

A formalização desses compromissos assegura o alinhamento da gestão de riscos aos objetivos institucionais, fortalece a transparência e legitima o papel de cada agente público no processo. Além disso, uma política bem elaborada facilita o monitoramento contínuo e o aprimoramento progressivo do sistema de gestão de riscos, contribuindo para uma atuação mais segura, eficaz e alinhada às boas práticas de governança.

Com o propósito de apoiar os órgãos e entidades do Governo do Distrito Federal, a [Controladoria-Geral do Distrito Federal](#) disponibiliza em seu Portal de Gestão de Riscos modelos de políticas institucionais que podem ser utilizados como referência na elaboração e na implementação de políticas próprias de gestão de riscos.

2.2 – Definindo as instâncias e papéis de um sistema de gestão de riscos

Outro pilar essencial de uma estrutura eficaz de gestão de riscos é a definição das instâncias e dos papéis de cada ator envolvido no processo. Uma das referências mais consolidadas para esse fim é o [Modelo das Três Linhas](#), desenvolvido pelo *Institute of Internal Auditors* (IIA), que descreve uma proposta de estruturação das diferentes funções organizacionais que colaboram para a governança e o gerenciamento de riscos.

Baseado em princípios e adaptável, o modelo é estruturado em quatro componentes principais: o órgão de governança, a primeira linha, a segunda linha e a terceira linha.

Figura 1 - Estrutura do Modelo de Três Linhas



Fonte: Adaptado do Instituto dos Auditores Internos (IIA)

- **Órgãos de governança:** são os responsáveis finais pela avaliação, direcionamento e supervisão da gestão de riscos do órgão. No caso do Governo do Distrito Federal (GDF), o Decreto Distrital nº 39.736/2019 estabelece que essa função deve ser exercida pelos **Comitês Internos de Governança (CIG)**. Nesse contexto, os comitês desempenham um papel estratégico na estrutura de governança, sendo responsáveis por implantar a metodologia de gestão de riscos institucional, acompanhar sua aplicação e deliberar sobre as informações produzidas pelo sistema de gestão de riscos do órgão ou entidade. Entre suas atribuições, destacam-se: garantir o fomento e a disseminação da cultura de gestão de

riscos; revisar periodicamente o sistema para assegurar sua eficácia; utilizar as informações geradas como subsídio à tomada de decisão; monitorar os planos de tratamento; e promover a integração da gestão de riscos às práticas de governança e à gestão institucional.

Essa relação é especialmente relevante quando se trata da aplicação da gestão de riscos em políticas públicas. Os CIG são fundamentais para garantir que os riscos associados à formulação, implementação, monitoramento e avaliação das políticas sejam considerados de forma sistemática, estruturada e proativa. Por exemplo, em políticas voltadas à saúde, à educação ou à assistência social, os riscos de ineficiência na alocação de recursos, de falhas na execução ou de impactos negativos à população precisam ser previamente identificados, geridos e acompanhados periodicamente com o apoio direto desses comitês.

- **Papel de primeira linha:** exercido pelas áreas operacionais e executoras da organização, ou seja, pelos **gerentes ou proprietários de risco**. Normalmente são responsáveis diretos pela identificação, avaliação, tratamento, monitoramento e reporte dos eventos de risco relacionados às suas atividades. Também são encarregados por garantir o uso dos controles existentes e prestar contas de seus resultados.
- **Papel de segunda linha:** atividades realizadas por áreas com funções especializadas de monitoramento e apoio ao gerenciamento de riscos, como uma **unidade de gestão de riscos, de conformidade, de controle interno ou de planejamento**. Essas unidades oferecem suporte técnico à primeira linha e ao órgão de governança, acompanham a execução e efetividade do gerenciamento de riscos e da aplicação das ações de controle, podem auxiliar na orientação e capacitação das partes interessadas e promover melhoria dos processos.

Destaca-se, ainda, uma atribuição fundamental da segunda linha: realizar a coleta e o reporte periódico sobre a situação da gestão de riscos ao Comitê Interno de Governança e à alta administração do órgão. Essa prática visa assegurar que informações confiáveis e oportunas estejam disponíveis para apoiar a tomada de decisão com base na análise de riscos.

- **Papel de terceira linha:** representado pela **auditoria interna**, cuja função é fornecer avaliação e assessoramento independentes sobre a adequação e a eficácia da governança, do gerenciamento de riscos e dos controles internos. Sua atuação é independente da gestão.

A divisão de responsabilidades contribui para a transparência, a segurança na tomada de decisão e o fortalecimento da governança institucional. Para que isso ocorra de forma consistente, é fundamental que haja uma atuação articulada entre os diferentes atores; com processos, procedimentos e fluxos claros de comunicação e reporte; com a cooperação entre as linhas e com a definição objetiva de responsabilidades.

Além disso, reconhecer que as funções da primeira e da segunda linha são de responsabilidade da gestão e não do órgão de governança também contribui para se evitar sobreposições, garantir foco na atuação estratégica e fortalecer a governança pública fundamentada em riscos e orientada a resultados.

O engajamento entre as áreas, aliado à clareza das funções desempenhadas por cada linha, contribuem para sustentar a confiabilidade e a efetividade dos sistemas de gestão de riscos corporativos — especialmente no contexto das políticas públicas, que envolvem múltiplos agentes, recursos e interesses sociais, e nas quais a diversidade e a complexidade dos riscos tendem a ser ampliadas.

2.3 - O papel da alta administração e gestão

Quando falamos em responsabilidades, é importante destacar o papel da alta administração e dos gestores no cenário da gestão de riscos corporativos.

A liderança da alta administração (e gestão) é um fator decisivo para o sucesso de qualquer estrutura de gerenciamento de riscos. De acordo com o [Decreto Distrital nº 39.736/2019](#), cabe à alta administração instituir, manter, monitorar e aprimorar o 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 institucionais.

De acordo com a norma, esse compromisso deve observar os seguintes princípios:

- a) **Implementação sistemática, estruturada, oportuna e documentada, sempre subordinada ao interesse público.**

Especificamente no contexto das políticas públicas, e consoante determinação contida no artigo 169 da [Lei nº 14.133/2021](#), que trata de licitações e contratos administrativos, esse princípio

reforça a importância de se organizar a gestão de riscos como uma prática contínua e permanente, evitando ações apenas de caráter reativo e pontual.

Por exemplo, em programas de benefícios e transferência de renda continuados, uma abordagem sistemática e continuada de monitoramento de riscos permite antecipar fraudes ou falhas operacionais antes que prejudiquem os beneficiários e causem distorções do objetivo da política pública.

b) Integração da gestão de riscos ao planejamento estratégico, aos processos e projetos relevantes para o alcance dos objetivos institucionais.

Significa que o poder e a capacidade transformadora da gestão de riscos precisam, antes de tudo, ser aplicados às suas diretrizes essenciais, inclusive quanto às definições de políticas, entregas e serviços públicos ofertados aos cidadãos. A análise e o tratamento dos eventos incertos, sejam eles desfavoráveis ou não, devem ser incorporados desde a formulação até a avaliação das políticas públicas.

No caso de políticas de saúde pública, por exemplo, os riscos relacionados à falha na definição do público-alvo, da disponibilidade e necessidade de insumos, à capacidade de atendimento do órgão e à adesão da população precisam ser mapeados e considerados na tomada de decisão e mitigados previamente.

c) Estabelecimento de controles internos proporcionais aos riscos, considerando causas, fontes, consequências e impactos, com base na relação custo-benefício.

A gestão pública lida com recursos limitados, sejam eles financeiros, operacionais ou de pessoal, o que torna ainda mais imprescindível e essencial adotar medidas (controles) que sejam eficazes e eficientes. Um erro na avaliação e construção pode tornar um controle excessivo e fazê-lo engessar a execução da política pública, enquanto a ausência de controle pode, igualmente, comprometer seu sucesso.

Desta forma, durante a identificação e seleção de medidas de tratamento dos riscos de uma política pública é importante que o órgão faça uma avaliação acerca do nível do risco atrelado a esse controle, sua capacidade de implementar tal ação, a disponibilidade de recursos necessária e a forma de se monitorar a efetividade de tal medida.

Um exemplo seria o uso de monitoramento eletrônico em contratos de obras públicas, proporcional ao nível de risco de atraso ou superfaturamento identificado no mapeamento.

d) Utilização dos resultados da gestão de riscos para apoiar a melhoria contínua do desempenho institucional, dos processos de controle e da governança.

A análise dos riscos e das respostas adotadas deve alimentar um processo contínuo de aprendizado organizacional.

Em políticas públicas educacionais, por exemplo, a revisão periódica dos riscos associados à evasão escolar pode resultar em ajustes mais eficazes nas estratégias de intervenção e suporte aos alunos.

2.4 - Ferramentas disponibilizadas pela Controladoria-Geral do Distrito Federal

A Controladoria-Geral do Distrito Federal (CGDF) disponibiliza importantes ferramentas de apoio que facilitam a implementação e o fortalecimento dos sistemas de gestão de riscos nos órgãos e entidades do GDF.

O [Portal de Gestão de Riscos da CGDF](http://www.gestaoderiscos.cg.df.gov.br) (www.gestaoderiscos.cg.df.gov.br) é o principal ambiente virtual de apoio e disseminação da cultura de riscos e integridade. Nele, qualquer servidor tem acesso a orientações, modelos de documentos, guias práticos, vídeos, legislações e materiais técnicos.

Além disso, o portal disponibiliza uma [agenda de cursos e palestras](#) promovidos pela Coordenação de Auditoria de Riscos e Integridade da Subcontroladoria de Controle Interno, com o objetivo de capacitar a alta administração, os gestores e os servidores em estratégias e metodologias relacionadas à gestão de riscos e integridade pública.

Essas atividades utilizam metodologias ativas e recursos práticos como estudos de caso, simulações, exercícios em grupo e uso de ferramentas tecnológicas, visando promover a internalização da cultura de gestão de riscos e o domínio da metodologia da ISO 31000:2018 no contexto do setor público.

Outra ferramenta essencial é o Saeweb – o sistema de gerenciamento de riscos desenvolvido pela própria CGDF e disponibilizado gratuitamente aos órgãos do Distrito Federal, permitindo o registro padronizado de informações, o monitoramento de riscos, a geração de relatórios de

controle e gerenciais e o acompanhamento da implantação dos planos de tratamento. A ferramenta visa garantir maior eficiência, segurança e integração das informações, sendo um recurso estratégico para a governança pública.

Os órgãos que tenham interesse em conhecer e utilizar o Sistema de Gerenciamento de Riscos do Saeweb podem entrar em contato com a Coordenação de Auditoria de Riscos e Integridade pelo e-mail: gestaoderiscos@cg.df.gov.br.

Capítulo 3 – Princípios da Gestão de Riscos

A gestão de riscos tem como propósito fundamental a criação e a proteção de valor público. Ao ser incorporada aos processos de formulação, implementação, monitoramento e avaliação de políticas públicas, contribui para o aprimoramento do desempenho, estimula o uso da inovação e apoia o alcance de resultados relevantes.

Princípios representam bases orientadoras de um sistema. No caso da gestão de riscos, funcionam como referências para a estruturação, implementação e aperfeiçoamento do processo, garantindo que a gestão de riscos esteja alinhada às necessidades da organização, que agregue valor à atuação institucional e que seja coerente com os objetivos públicos almejados.

A ISO 31000:2018 define um conjunto de princípios que devem nortear a gestão de riscos. O Decreto Distrital nº 39.736/2019, que regulamenta a governança pública no âmbito do Distrito Federal, também incorpora conceitos e diretrizes coerentes com esses princípios, reforçando a necessidade de uma abordagem organizada.

3.1 Princípios da gestão de riscos (ISO 31000:2018)

A norma internacional ISO 31000:2018 elenca oito princípios fundamentais:

Integração: A gestão de riscos deve estar plenamente incorporada aos mecanismos de governança, aos processos de planejamento estratégico e operacional, bem como às rotinas de gestão e demais atividades institucionais. No contexto das políticas públicas, sua aplicação demanda o reconhecimento por parte de todos os atores de que o gerenciamento eficaz passa pela atuação transversal, ou seja, exige o envolvimento coordenado e o comprometimento das diversas unidades organizacionais.

Estruturada e abrangente: Conforme comentamos anteriormente, para se tirar o máximo de eficácia da gestão de riscos precisamos adotar uma abordagem formalizada e organizada.

Um exemplo disso é a implementação de sistemas de gestão de riscos com responsabilidades bem atribuídas, fluxos definidos e mecanismos formais de monitoramento e reporte, que favorecem a obtenção de resultados consistentes e mensuráveis em políticas públicas — como aquelas voltadas à infraestrutura ou à saúde —, e contribuindo para o fortalecimento da governança, da transparência e da eficiência na gestão pública.

Personalizada: Cada estrutura e processo de gestão de riscos é singular e deve ser desenhado de forma compatível com as especificidades do órgão ou entidade. Ou seja, o sistema de gestão de riscos deve refletir as características organizacionais, sendo proporcional e alinhado aos contextos externo e interno.

Isso é especialmente importante no setor público, onde realidades locais influenciam diretamente na construção do modelo de estrutura e de gerenciamento dos riscos.

Inclusiva: Tentar implantar uma solução de gerenciamento de riscos de forma isolada é um dos principais erros que podem comprometer o sucesso dessa prática. Para que o sistema funcione bem, é fundamental envolver, desde o início, todas as partes interessadas — tanto internas quanto externas.

Esse envolvimento garante que diferentes conhecimentos, percepções e experiências sejam considerados, o que contribui para um entendimento mais claro dos riscos, aumenta o engajamento dos envolvidos e ajuda a definir ações mais realistas e eficazes para lidar com os riscos identificados. Em políticas públicas, isso significa, durante todas as etapas, ouvir a sociedade, os beneficiários e os servidores envolvidos, garantindo que diferentes percepções e expectativas sejam levadas em conta no processo de gestão de riscos.

Dinâmica: O ambiente do setor público é dinâmico e está sempre mudando. A ISO 31000:2018 afirma que os riscos podem emergir, mudar ou desaparecer conforme o cenário sofre alterações. Por isso, a gestão de riscos nas organizações públicas precisa ser flexível e preparada para lidar com essas mudanças.

É fundamental que exista um processo bem estruturado de monitoramento e avaliação, capaz de identificar rapidamente qualquer alteração e tomar as ações necessárias de forma ágil. Mudanças

econômicas, políticas ou legais podem afetar profundamente uma política pública, por isso é essencial revisar os riscos, os controles e ajustar as ações sempre que as instâncias técnica e de governança (CIG) julgarem necessário.

Melhoria contínua: A experiência acumulada e os resultados obtidos devem ser utilizados para revisar e aprimorar continuamente o sistema, especialmente em um ambiente dinâmico como o do setor público.

Em projetos sociais, por exemplo, o aprendizado adquirido a partir das experiências contribui para o aumento da maturidade da gestão, permitindo ajustes mais eficazes nas estratégias e ações implementadas.

Baseada nas melhores informações disponíveis: A tomada de decisão da gestão de riscos deve se apoiar em dados confiáveis, mesmo que parciais ou incertos. Por isso as normas internacionais reforçam os princípios da inclusão, da melhoria contínua e do caráter dinâmico do sistema de gestão de riscos.

Fatores Humanos e Culturais – O comportamento humano e a cultura organizacional têm um impacto significativo em todos os aspectos da gestão de riscos, influenciando desde a definição de estratégias até a implementação das ações em cada nível e estágio do processo. A compreensão desses fatores é essencial para garantir a personalização e efetividade do sistema de gestão de riscos. Atitudes, percepções e valores compartilhados moldam e integram as decisões e a forma como os riscos são identificados, avaliados e tratados dentro da organização.

Criadora e protetora de valor: A gestão de riscos deve contribuir diretamente para a criação e proteção de valor público. Em programas de saúde pública, como a vacinação em massa contra doenças endêmicas, por exemplo, a gestão de riscos corretamente implantada pode identificar preventivamente possíveis falhas logísticas, como a falta de insumos ou problemas no armazenamento e distribuição das vacinas.

Ao antecipar e mitigar esses eventos de risco, o governo assegura que o valor da política — a proteção da saúde da população — seja alcançado de forma eficaz, evitando desperdícios de recursos e garantindo a cobertura ampla e eficiente. Ou seja, o processo de gestão de riscos não só protege o valor da política pública, mas também fortalece a confiança da população na capacidade do Estado de atender suas necessidades essenciais.

3.2 - Considerações finais

A adoção dos princípios estabelecidos pela ISO 31000:2018 é fundamental para assegurar a consistência e a efetividade da gestão de riscos no âmbito das políticas públicas. Esses princípios orientam a construção de uma cultura organizacional voltada para a antecipação de problemas, o uso racional de recursos e o aprimoramento da capacidade do Estado de entregar resultados.

Além disso, funcionam como diretrizes para membros de comitês internos de governança, para alta administração, para os gestores e demais agentes públicos, fortalecendo uma atuação mais íntegra, preventiva, responsiva e comprometida com a geração de valor público e a sustentabilidade das ações governamentais.

Capítulo 4 – A Gestão de Riscos Aplicada ao Ciclo de Políticas Públicas

O processo de gestão de riscos envolve a aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas que compreendem as seguintes atividades: **diagnóstico do contexto do órgão; avaliação dos eventos de risco e definição dos tratamentos necessários; monitoramento e análise crítica do sistema; comunicação e consulta** às partes interessadas; e **registro e relato das informações** para os públicos relevantes — como o Comitê Interno de Governança (CIG), a alta administração, os demais servidores, os prestadores de serviço, as empresas contratadas e, inclusive, a população.

Esse processo deve ser parte integrante da gestão e da tomada de decisão, sendo incorporado à estrutura e aos processos organizacionais.

No âmbito das políticas públicas, isso significa considerar as incertezas desde as fases iniciais de formulação até a implementação e avaliação.

Por exemplo, ao planejar uma política de habitação, é fundamental identificar riscos que possam comprometer sua efetividade — como a falha no levantamento da demanda ou na identificação da comunidade necessitada, a resistência de comunidades locais ou falhas nos processos de cadastramento de beneficiários. A gestão de riscos deve apoiar o gestor público a antecipar essas situações e planejar respostas adequadas.

Nesse ponto é oportuno esclarecer que o processo de implantação da gestão de riscos em políticas públicas pode ser aplicado em diferentes níveis — **estratégico, tático ou operacional** — e em diferentes modelos de iniciativa pública, como programas de governo, projetos estruturantes ou mesmo ações pontuais de governo.

Lembre-se que a execução das etapas deve ser **personalizada**, ou seja, adaptada às características do órgão, do objeto analisado e do contexto que estamos trabalhando.

Por fim, embora frequentemente apresentado como uma sequência linear de etapas, o processo de gestão de riscos é, na prática, iterativo. Isso significa que as etapas se retroalimentam e podem ser revisitadas à medida que novas informações surgem, que o ambiente se modifica ou que os objetivos da política são ajustados. Essa característica é especialmente importante em contextos complexos e sujeitos a mudanças rápidas, como no caso de algumas políticas públicas.

Passaremos, agora, para a discussão e orientação a respeito de cada etapa da metodologia proposta.

Parte II – Metodologia

Capítulo 5 – Entendendo o Contexto e Definindo Objetivos

Avaliar o ambiente no qual a política pública será concebida, implementada ou avaliada é a primeira etapa prática do processo de gestão de riscos. Nessa fase, o objetivo é compreender os fatores internos e externos que influenciam a política, a fim de identificar e avaliar, de forma preventiva, as incertezas que possam afetar seus resultados. A partir dessa análise, será possível desenvolver tratamentos (controles) eficazes para os riscos identificados.

5.1 – Observando o Contexto Externo da Política Pública

O contexto externo refere-se ao ambiente mais amplo em que a organização pública está inserida. Ele inclui fatores políticos, econômicos, sociais, ambientais, tecnológicos e jurídicos que podem afetar a política pública de forma direta ou indireta.

Na prática, ao formular uma política de segurança alimentar, por exemplo, o contexto externo pode envolver: uma instabilidade econômica identificada, uma tendência de variação de preço dos alimentos, mudanças na legislação sanitária, ações de outros entes federativos ou decisões judiciais com potencial impacto orçamentário. Esses fatores, mesmo que, muitas vezes, fora do controle da administração pública, precisam ser compreendidos e monitorados, pois podem representar tanto riscos quanto oportunidades.

Além disso, o contexto externo inclui os valores e expectativas da sociedade, os compromissos assumidos internacionalmente (como os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável), e os interesses das partes interessadas externas — como empresas, organizações da sociedade civil, cidadãos e instituições internacionais.

5.2 - Observando o Contexto Interno da Política Pública

Já quando falamos no contexto interno nos referimos à estrutura, aos processos, às capacidades e à cultura da própria organização pública responsável pela política.

De acordo com a ISO 31000:2018, isso pode abranger as seguintes reflexões e análises a respeito de fontes de risco:

- Qual o alinhamento da política escolhida aos objetivos estratégicos e institucionais do órgão?
- Qual é minha capacidade técnica e operacional para formular, implementar e acompanhar a política pública?
- Como avalio meu inventário de recursos humanos, orçamentários/financeiros e tecnológicos disponíveis?
- E quanto aos fluxos e processos internos necessários para desenhar, desenvolver e sustentar a política pública? Eles existem, estão internalizados e são aplicados por todos os servidores envolvidos?
- Possuo experiência prévia da organização com políticas similares?

Por exemplo, ao implementar uma política de regularização fundiária, uma fonte importante de risco pode ser identificar durante o levantamento e percepção prévia de que o órgão não possui uma base cartográfica atualizada ou que os sistemas de informação necessários não são integrados

Compreender bem o contexto em que a política pública será implementada e identificar as possíveis fontes de risco são **passos essenciais para o sucesso de um sistema de gestão de riscos**. Quando feita com cuidado, essa etapa facilita a identificação dos riscos, ajuda a analisar melhor suas causas e consequências e contribui para a definição de ações mais eficazes para tratá-los, aumentando as chances de sucesso da política pública.

5.3 - Ferramentas de Apoio: Matriz SWOT e identificação das partes interessadas

Uma ferramenta bastante útil nessa etapa é a matriz SWOT, que permite organizar a análise do contexto em quatro dimensões:

- **Forças (Strengths)** – aspectos internos favoráveis;
- **Fraquezas (Weaknesses)** – aspectos internos desfavoráveis;
- **Oportunidades (Opportunities)** – fatores externos que podem contribuir para o sucesso da política;
- **Ameaças (Threats)** – fatores externos que podem comprometer a implementação ou os resultados esperados.

FONTES DE RISCO –

Elemento que, individualmente ou combinado, tenha o potencial para dar origem ao risco (3.1)

ABNT NBR ISO 31000:2018

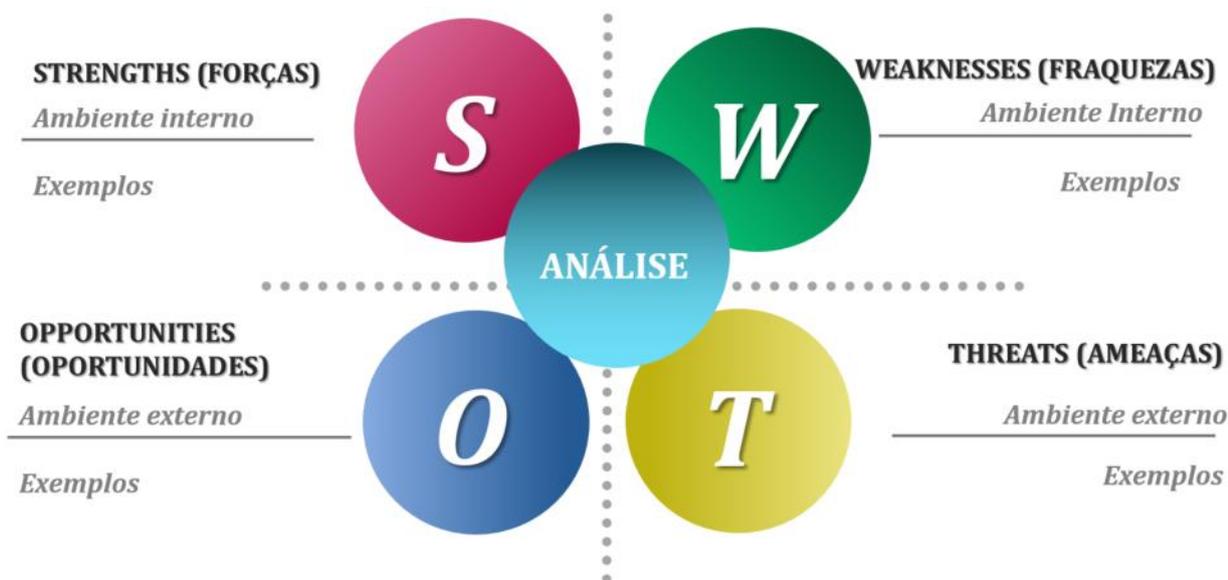


Figura 2 - Estrutura da Matriz Swot.

A utilização da matriz SWOT é recomendada no processo de formulação de políticas públicas, conforme orienta o [Guia de Políticas Públicas do Distrito Federal, elaborado pela SEEC/DF](#), especialmente para apoiar a análise *ex ante* e a construção da teoria do programa. Essa reflexão estruturada contribui para escolhas mais conscientes, baseadas em evidências e alinhadas ao cenário real.

Capítulo 6 – Identificação de Riscos

6.1 – Conceito de Risco: ameaças e oportunidades no ciclo da política pública

Risco é o efeito da incerteza sobre os objetivos (ISO, 2018). Esse efeito pode ser negativo, quando traz um impacto ruim ao sucesso da política pública, ou positivo, quando representa uma oportunidade que, se bem aproveitada, pode potencializar seus resultados.

Podemos, portanto, afirmar que eventos de risco estão presentes em todas as etapas do ciclo das políticas públicas — da formulação à avaliação. Identificá-los e descrevê-los de forma clara é, assim, fundamental para assegurar que os objetivos da política pública sejam alcançados com efetividade, eficiência e integridade.

Exemplo: Durante a formulação de uma política habitacional, um evento de risco negativo seria a falha no diagnóstico do problema público, devido à inexistência de dados atualizados e confiáveis a respeito do déficit habitacional, o que pode comprometer a efetividade da política. Já um risco positivo, ou uma oportunidade, poderia ser a existência ou parceria com um programa federal complementar que, se integrado, ampliaria o alcance da política distrital.

Lembre-se que a gestão de riscos pode ser aplicada em diferentes níveis — do estratégico ao operacional.

Sua aplicação em nível estratégico está geralmente associada à necessidade de obter informações confiáveis que apoiem a tomada de decisões e exercer uma supervisão gerencial. No contexto das políticas públicas, por exemplo, isso contribui para que as instâncias de governança e a alta administração tomem decisões mais qualificadas sobre a capacidade de executar a política, como desenhá-la, a forma de sua implementação, as etapas envolvidas e as ações de acompanhamento e avaliação.

Quando se adota essa abordagem estratégica, é natural que os elementos do processo — como a descrição do evento de risco, suas causas, consequências e controles — também assumam um caráter mais abrangente, gerencial e voltado à estratégia.

Já no nível operacional, a gestão de riscos está mais voltada ao interesse em fortalecer os processos a atividades relacionados às políticas públicas. Nesse contexto, o conteúdo da matriz de riscos tende a refletir essa abordagem, apresentando uma análise mais minuciosa e específica das causas, consequências e dos tratamentos necessários.

Note que não existe conflito ou sobreposição entre a aplicação da gestão de riscos nos níveis estratégico e operacional. Pelo contrário, essas abordagens são complementares e, quando integradas, permitem uma gestão de riscos mais abrangente, completa e eficaz dos riscos ao longo de todo o ciclo da política pública.

6.2 – Propósito da Etapa Identificação de Riscos

A etapa de identificação de riscos tem como finalidade reconhecer e descrever as incertezas que podem ajudar ou dificultar o alcance dos objetivos da política pública.

Trata-se de **compreender os eventos**, variáveis e mudanças potenciais que possam impactar o contexto da política pública, além de analisar as **relações causais** entre fatores de risco, eventos e suas consequências.

Nesse ponto, o sistema de gerenciamento de riscos Saeweb permite que um conjunto de dados sejam registrados:



Figura 3 - Elementos mapeados durante a etapa de identificação dos riscos

Havendo interesse em conhecer melhor ou utilizar o [Sistema de Gerenciamento de Riscos do Saeweb](#), entre em contato com a Coordenação de Auditoria de Riscos e Integridade pelo e-mail: gestaoderiscos@cg.df.gov.br. A equipe estará disponível para prestar orientações e apoiar na implementação da ferramenta.

6.3 - Classificação dos Riscos por Categorias

Classificar os riscos ajuda a organizar melhor a análise e a priorização, além de facilitar a comunicação com os tomadores de decisão. A categorização é especialmente útil para definir responsabilidades, controles e estratégias de tratamento adequadas a cada tipo de risco.

Normalmente as categorias estão descritas na Política Institucional de Gestão de Riscos do órgão. Entre as categorias mais comuns estão:

- **Riscos estratégicos:** comprometem os objetivos maiores da política pública.
- **Riscos operacionais:** afetam a execução das ações.
- **Riscos de integridade:** envolvem desvios éticos, corrupção ou conflito de interesses.
- **Riscos legais e regulatórios:** descumprimento de normas legais ou exigências institucionais.
- **Riscos financeiros:** ligados a restrições orçamentárias ou má gestão de recursos.

6.4 – Identificando Riscos no Ciclo de Políticas Públicas

A aplicação prática da gestão de riscos em políticas públicas pode ser conduzida a partir de quatro passos estruturados, que ajudam a compreender de forma lógica os elementos centrais do risco.

O **primeiro passo** consiste em **selecionar uma atividade** (estratégica ou operacional) do processo dentro do ciclo da política pública — seja na fase de formulação, implementação, monitoramento ou avaliação — e refletir sobre o que pode dar errado durante sua execução. Essa análise inicial leva à identificação do evento de risco, ou seja, a situação indesejada que pode comprometer o alcance dos objetivos daquela atividade.

Em seguida, com base no diagnóstico do cenário da política pública, **identificam-se os fatores ou circunstâncias** que podem causar o evento de risco. Esses elementos são reconhecidos como as causas, e ajudam a compreender por que e como o risco pode se materializar.

O **terceiro passo** é refletir sobre as **consequências**, ou seja, quais resultados (indesejados ou desejados) podem ocorrer caso o evento de risco se concretize. Essa análise considera os impactos sobre o objetivo inicialmente definido.

Por fim, deve-se verificar se já existem **medidas ou práticas em vigor** que contribuam para mitigar o risco identificado. Esses são os chamados controles existentes, que podem reduzir a probabilidade de ocorrência ou minimizar os impactos do evento.



Figura 4 – Os quatro passos da identificação de riscos

Para exemplificar a aplicação da sequência lógica (quatro passos) proposta para a identificação dos riscos relacionados ao Ciclo de Políticas Públicas, utilizaremos as orientações contidas no *Guia de Políticas Públicas* da Secretaria de Economia do Distrito Federal (SEEC).

O modelo apresentado na página 13 e na parte II – Etapas do Ciclo de Políticas Públicas, divide o macroprocesso das políticas públicas em quatro macroetapas: **formulação**, **implementação**, **monitoramento** e **avaliação**.

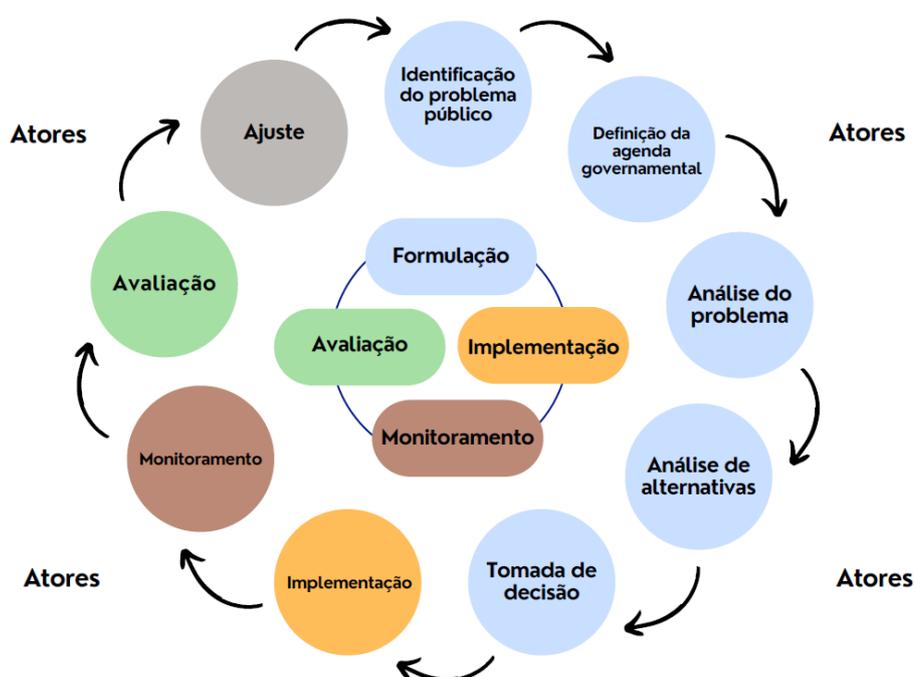


Figura 5 - Ciclo de Políticas Públicas (SUPLAN/SEFIN/SEEC)

Como primeiro exemplo – de aplicação estratégica - **foram selecionadas as macroatividades previstas para cada etapa do ciclo**. Dessa forma, a tabela a seguir apresentará **exemplos de eventos de risco estratégicos** que podem ocorrer em cada uma dessas fases, considerando um contexto hipotético de órgãos e entidades da administração pública.

Para cada objetivo — ou seja, para cada atividade — foram indicados um evento de risco, suas possíveis causas e consequências, além de exemplos de controles existentes. É importante destacar **que esses exemplos não esgotam todas as possibilidades**, mas servem como ponto de partida para reflexões e adaptações, de acordo com as especificidades de cada política pública, área de governo ou realidade institucional.

Macroatividades (MA) selecionadas:

- **Formulação:**
 - **MA₁** – Identificar o **problema público**;
 - **MA₂** – Definir a **agenda governamental**;
 - **MA₃** – Realizar a **formulação da política pública**;
 - **MA₄** – Realizar a **tomada de decisão**.
- **Implementação:**
 - **MA₅** – Realizar a **implementação da política pública**.
- **Monitoramento:**
 - **MA₆** – Realizar o **monitoramento da política pública**.
- **Avaliação:**
 - **MA₇** – Realizar a **avaliação da política pública**.

Etapa	Evento de Risco	Possíveis causas	Consequências	Medidas de Tratamento
Formulação	R₁ - Falha na identificação do problema público	Ca₁ – Ausência ou falta de confiabilidade nos dados; Ca₂ - Baixa participação social; Ca₃ - Desconhecimento da realidade local por parte da gestão e Ca₄ - Ausência de um processo robusto para análise <i>ex ante</i> .	Cs₁ - Diagnóstico impreciso; Cs₂ - Políticas ineficazes ou mal direcionadas e Cs₃ – Dano reputacional à imagem do órgão.	MT₁ - Investir em estudos preliminares e em sistemas de gestão do conhecimento; MT₂ – Promover a escuta qualificada, oficinas e consultas com partes interessadas. MT₃ – Promover parcerias com órgãos ou entidades que trabalhem ou tenham acesso à dados estruturantes e relevantes para a análise e identificação de problemas públicos; e, MT₄ – Realizar o mapeamento do processo para análise <i>ex ante</i> .
Formulação	R₂ - Falha na definição da agenda governamental	Ca₁ – Ausência ou falha na articulação política; Ca₂ - Desalinhamento entre prioridades técnicas e políticas; Ca₃ – Falha na identificação das partes interessadas; Ca₄ – Conflito de interesse e Ca₅ – Ausência ou falha no processo de transparência.	Cs₁ – Dificuldade ou inviabilidade de aprovação da política; Cs₂ - Baixa adesão das partes interessadas; Cs₃ – Não priorização de demandas de interesse e relevância públicas e Cs₄ – Dano reputacional à imagem do órgão.	MT₁ - Fortalecer o diálogo entre áreas técnicas e instâncias decisórias; MT₂ - Promover a análise e mapeamento do contexto do órgão; MT₃ – Promover a implantação e acompanhamento do Programa de Integridade Institucional e MT₄ – Elaborar e integrar ações de transparência ao processo de formulação de políticas públicas do órgão.
Formulação	R₃ - Falha na formulação da política pública	Ca₁ – Falha no diagnóstico no problema público; Ca₂ – Falha na definição do objetivo da política pública; Ca₃ – Falha na definição do público-alvo; Ca₄ – Falha no mapeamento dos meios e instrumento necessários para a implementação da política pública; Ca₅ – Falha no mapeamento das partes envolvidas (atores e arranjo institucional); e	Cs₁ – Desenho inadequado da política; Cs₂ – Dificuldade na implementação da política pública; Cs₃ – Ineficiência na alocação de recursos; Cs₄ - Escolha de alternativas inviáveis ou ineficientes; Cs₅ - Desperdício de recursos públicos; Cs₆ – Dano reputacional à imagem do órgão.	MT₁ - Incorporar a validação do desenho pelo CIG como etapa de formulação; MT₂ – Construir e mapear processos, critérios, metas e indicadores para a execução dessa etapa; MT₃ –Elaborar um checklist com as atividades e evidências necessárias para a formulação de uma política pública, os responsáveis e atores do processo e os prazos acordados com as partes interessadas (inclusive o CIG); MT₄ – Elaborar um plano de capacitação das lideranças e gestores sobre as ferramentas do processo decisório (p.e. gestão de riscos, planejamento estratégico);

Etapa	Evento de Risco	Possíveis causas	Consequências	Medidas de Tratamento
		Ca₆ – Falha na definição das metas da política pública.		MT₅ – Elaborar e integrar ações de transparência ao processo de formulação; e MT₆ – Definir um setor responsável pela coordenação, acompanhamento e reporte da etapa ao CIG.
Formulação	R₄ - Falha na tomada de decisão	Ca₁ – Falta de critérios objetivos e claros para a tomada de decisão; Ca₂ – Centralização excessiva ou baixa participação das partes interessadas; Ca₃ – Ausência de processo decisório formalizado; Ca₄ – Falta de experiência no processo decisório; Ca₅ – Conflito de interesse e Ca₆ – Baixa transparência do processo decisório.	Cs₁ - Escolhas incoerentes e desconectadas da realidade institucional; Cs₂ - Baixa adesão das partes interessadas; Cs₃ – Não priorização de demandas de interesse e relevância públicas; Cs₄ – Dano reputacional à imagem do órgão e Cs₅ – Políticas ineficazes ou mal direcionadas	MT₁ - Estabelecer instância colegiada no processo decisório (p.e. CIG); MT₂ – Construir processos e critérios objetivos e formalizados para a tomada de decisão; MT₃ – Incorporar a análise de riscos como instrumentos obrigatórios dos processos decisórios; MT₄ – Elaborar um plano de capacitação das lideranças e gestores sobre as ferramentas do processo decisório (p.e. gestão de riscos, planejamento estratégico); MT₅ – Promover a implantação e acompanhamento do Programa de Integridade Institucional e MT₆ – Elaborar e integrar ações de transparência ao processo de tomada de decisão do órgão.
Implementação	R₅ - Falha ou descontinuidade na implementação da política pública	Ca₁ – Falta de apoio político; Ca₂ – Falha ou ausência de articulação com as partes interessadas; Ca₃ – Mudanças de prioridade; Ca₄ – Falhas ou atrasos em licitações ou contratações; Ca₅ – Recursos insuficientes (operacionais e financeiros); Ca₆ – Complexidade do desenho da política pública; Ca₇ – Falta de experiência no negócio ou na implementação de	Cs₁ - Atrasos, descontinuidade ou fracasso da política pública; Cs₂ - Baixa adesão das partes interessadas; Cs₃ – Não priorização de demandas de interesse e relevância públicas; Cs₄ – Dano reputacional à imagem do órgão e Cs₅ – Políticas ineficazes ou mal direcionadas.	MT₁ – Incluir o acompanhamento das políticas públicas como pauta do CIG; MT₂ – Implementar a governança no processo de contratações, incluindo com práticas de gestão de riscos; MT₃ – Incorporar o acompanhamento orçamentário do órgão como pauta estratégica do CIG; MT₄ – Elaborar um plano de capacitação das lideranças e gestores sobre as ferramentas de governança (p.e. gestão de riscos e planejamento estratégico); MT₅ - Elaborar plano de ação detalhado com prazos, responsabilidades e recursos necessários para a implementação da política

Etapa	Evento de Risco	Possíveis causas	Consequências	Medidas de Tratamento
		políticas públicas; Ca8 – Falta de clareza nos planos operacionais e Ca9 – Ausência ou falha no modelo de governança.		pública e reportá-lo continuamente ao CIG e MT6 – Definir um setor responsável pela coordenação e acompanhamento do projeto de implementação da política pública.
Monitoramento	R6 - Falha no monitoramento da política pública	Ca1 – Falta de cultura de governança (avaliação, monitoramento e direção); Ca2 – Ausência de indicadores; Ca3 – Falha ou ausência de definição dos processos de coleta, registro e reporte da política pública e Ca4 – Ausência de uma unidade responsável pelo monitoramento da política pública.	Cs1 - Dificuldade de medir desempenho; Cs2 - Impossibilidade identificar e propor ajustes na execução das políticas públicas e Cs3 – Políticas ineficazes ou mal direcionadas.	MT1 – Definir indicadores desde a formulação; MT2 - Incorporar o monitoramento como pauta das reuniões do CIG; MT3 – Definir um setor responsável pela coordenação e acompanhamento do projeto e MT4 – Elaborar ou mapear o processo de coleta, registro e reporte das informações para acompanhamento dos indicadores definidos.
Avaliação	R7 - Falha na avaliação da política pública	Ca1 – Falta de dados confiáveis; Ca2 – Ausência de metodologia de avaliação definida pela instância de governança; Ca3 – Falta de experiência da equipe responsável pela política pública; Ca4 – Ausência de uma unidade responsável pelo monitoramento da política pública e Ca5 – Falta de clareza na definição do objetivo da política pública.	Cs1 – Falha no processo de melhoria contínua das políticas públicas; Cs2 - Baixa credibilidade institucional; Cs3 – Falta de segurança institucional sobre a efetividade das políticas implementadas e Cs4 – Impossibilidade prestar contas e divulgar o valor da ação estatal.	MT1 - Elaborar uma metodologia e mapear o processo avaliação institucional de políticas públicas. MT2 - Incorporar a avaliação de todas as políticas como pauta das reuniões do CIG; MT3 – Definir um setor responsável pela coordenação das avaliações; MT4 – Desenvolver ações de transparência e divulgação, junto às partes interessadas, dos resultados alcançados e MT5 – Incorporar os relatórios de avaliação como insumos e elementos necessários em revisões e novas formulações de políticas públicas.

Figura 6 - Exemplo de matriz de riscos estratégicos - "Ciclo de Políticas Públicas"

A matriz apresentada ilustra um exemplo de aplicação da gestão de riscos em **nível estratégico**, considerando as macroatividades do ciclo de políticas públicas como referência. Como destacado anteriormente, a proposta foi demonstrar como, a partir da seleção de objetivos em âmbito estratégico é possível identificar eventos de risco relevantes, suas possíveis causas, consequências e respectivas medidas de tratamento. A construção desse tipo de matriz contribui para uma visão

abrangente, integrada e preventiva da política pública, especialmente útil nas ações de governança, no planejamento governamental e na formulação de programas de maior impacto institucional.

É importante reforçar que os exemplos aqui apresentados **não têm como propósito trazer todas as possibilidades de risco**, mas funcionar como **ponto de partida** para reflexão, discussão, orientação, aplicação e adaptação à realidade específica de cada política, área de governo ou órgão público. **A personalização do processo é um princípio-chave da gestão de riscos e deve orientar sua aplicação em qualquer contexto.**

Além disso, destaca-se que a **mesma lógica metodológica** utilizada nesse exemplo estratégico pode — e deve — ser aplicada em níveis mais operacionais. Nesse caso, o foco da análise recairá sobre atividades específicas, etapas dos processos internos e rotinas administrativas relacionadas ao caso concreto de cada política pública, o que naturalmente conduzirá a um mapeamento de causas, consequências e medidas de controle mais detalhado e contextualizado. A aplicação em nível operacional fortalece a gestão cotidiana, contribui para a eficiência da execução e amplia a capacidade de resposta institucional diante de riscos concretos.

Essa flexibilidade é justamente uma das vantagens da gestão de riscos para o setor público: adaptar-se à realidade, ao propósito e ao nível de decisão, seja para definir diretrizes estratégicas, seja para qualificar e fortalecer os procedimentos e atividades das políticas públicas no seu dia a dia.

Capítulo 7 – Análise e avaliação dos Riscos

7.1 – Por que analisar os riscos identificados

Concluída a etapa de identificação dos riscos, nos perguntamos: e agora, o que fazer com essa lista de riscos? Preciso tratar todos? Algum risco é mais crítico? Consigo classificar e distribuir melhor esse conjunto de riscos?

Para responder estas questões é necessário avançar para as etapas de análise e avaliação dos riscos. A etapa de análise tem como objetivo compreender as **características de cada risco — suas causas, consequências e a probabilidade de ocorrência** — para apoiar a tomada de decisão e priorização das ações de tratamento.

No contexto das políticas públicas — objeto deste guia —, essa análise permite que os gestores públicos identifiquem quais riscos representam ameaças mais significativas aos objetivos da política e, a partir daí, decidam quais podem ser aceitos, quais precisam ser tratados antes da execução da política e quais inviabilizariam por completo o alcance dos objetivos.

Por exemplo, em uma política pública de vacinação popular, pode haver diversos riscos identificados: desde falhas no processo de licitação até baixa adesão das famílias. A análise ajuda a entender quais desses riscos são mais prováveis e mais impactantes, apoiando a definição de prioridades na gestão, na implantação de ações preventivas (controles) e na alocação de recursos (humanos e financeiros).

7.2 – Definindo os Critérios e o Nível de Risco

Para que a análise de riscos seja consistente, é essencial que se defina critérios de probabilidade e impacto. Esses critérios estabelecem um padrão para identificar a severidade de cada risco e devem refletir a percepção atual da organização.

Normalmente, esses critérios são institucionais, ou seja, aplicados a todo projeto de gestão de riscos do órgão e definidos na etapa inicial do processo de gestão de riscos, durante o estabelecimento do contexto (conforme abordado no Capítulo 5). A seguir são apresentadas as escalas normalmente utilizadas nos trabalhos de consultoria executados pela Controladoria-Geral do Distrito Federal:

ESCALA SIMPES DE CONSEQUÊNCIAS (IMPACTO NOS OBJETIVOS, CASO EVENTO OCORRA) - RISCOS NEGATIVOS		
NÍVEL	DESCRIPTOR	DEFINIÇÃO
5	CATASTRÓFICA	Impacto muito alto nos objetivos, de forma irreversível
4	MAIOR	Impacto significativo (alto) nos objetivos, de difícil reversão
3	MODERADA	Impacto médio nos objetivos, porém recuperável
2	MENOR	Impacto pequeno nos objetivos
1	DESPREZÍVEL	Impacto insignificante nos objetivos
ESCALA SIMPES DE CONSEQUÊNCIAS (IMPACTO NOS OBJETIVOS, CASO EVENTO OCORRA) - RISCOS POSITIVOS		
NÍVEL	DESCRIPTOR	DEFINIÇÃO
5	EXTRAORDINÁRIA	Contribuição excelente para o alcance dos objetivos
4	SUBSTANCIAL	Contribuição grande para o alcance dos objetivos
3	MODERADA	Contribuição moderada para o alcance dos objetivos
2	SENSÍVEL	Contribuição pequena para o alcance dos objetivos
1	LEVE	Contribuição mínima para o alcance dos objetivos

Figura 7 - Escala de consequências (aplicada para eventos de riscos negativos e positivos)

ESCALA SIMPES DE PROBABILIDADES (CONSIDERANDO OS CONTROLES)		
NÍVEL	DESCRIPTOR	DEFINIÇÃO
5	QUASE CERTO	O evento ocorre (de forma inequívoca), salvo exceções
4	PROVÁVEL	O evento é esperado , mas pode não ocorrer
3	POSSÍVEL	O evento tem chance de ocorrer
2	RARO	O evento tem pequena chance de ocorrer
1	IMPROVÁVEL	O evento tem mínimas chances de ocorrer

Figura 8 - Escala de probabilidades

A combinação entre os critérios de probabilidade e impacto permite calcular o nível de risco, que é representado geralmente por meio de uma matriz de riscos (também conhecida como mapa de calor). Essa matriz classifica os riscos em faixas — como baixo, moderado, alto ou extremo — permitindo sua priorização.

O modelo de matriz de nível de riscos utilizado pela Controladoria-Geral do DF é ilustrado abaixo:

MATRIZ DE RISCOS POSITIVOS		PROBABILIDADE					NÍVEL DE RISCO NR=PROB X CONS
		IMPROVÁVEL	RARO	POSSÍVEL	PROVÁVEL	QUASE CERTO	
CONSEQUÊNCIA	EXTRAORDINÁRIA						EXTREMO
	SUBSTANCIAL						ALTO
	MODERADA						MÉDIO
	SENSÍVEL						BAIXO
LEVE							

MATRIZ DE RISCOS NEGATIVOS		PROBABILIDADE					NÍVEL DE RISCO NR=PROB X CONS
		IMPROVÁVEL	RARO	POSSÍVEL	PROVÁVEL	QUASE CERTO	
CONSEQUÊNCIA	CATASTRÓFICA						EXTREMO
	MAIOR						ALTO
	MODERADA						MÉDIO
	MENOR						BAIXO
DESPREZÍVEL							

Figura 9 - Matriz de Nível de Risco (Eventos de risco negativos e positivos)



Importante: O [Sistema de Gerenciamento de Riscos do Saeweb](#) já está configurado e preparado para aplicar os critérios apresentados.

Além disso, é importante diferenciar dois conceitos fundamentais:

- **Risco inerente:** é o nível de risco identificado **antes da implementação de controles ou respostas específicas**. Ele reflete a exposição bruta da política pública à incerteza.
- **Risco residual:** é o nível de risco que permanece **após a adoção de medidas de controle ou tratamento**. Representa o nível de risco com o qual a organização convive ou estaria disposta a aceitar.

Dessa forma, compreende-se que, para identificar o nível residual de um evento de risco em uma política pública, é necessário considerar três elementos principais: a probabilidade de ocorrência daquela incerteza, o grau de impacto daquele evento nos objetivos da política e as ações de controles já implementadas pelo órgão durante a execução do processo.



Figura 10 - Elementos da “análise de riscos”

7.3 – Avaliação de Riscos: decisão e resposta

O propósito da avaliação de riscos é apoiar a tomada de decisões (ISO, 2018). Mas, de que maneira? Por meio da comparação entre os níveis de risco identificados e os critérios previamente definidos, de forma a orientar a escolha da abordagem mais adequada.

Com base nessa avaliação, o gestor pode escolher uma ou mais estratégias de resposta, conforme descrito na ISO 31000:2018:



Figura 11 - Opções de abordagem

- **Evitar o risco:** nesse caso, a decisão tomada pela gestão é por **não iniciar ou descontinuar uma atividade** ou o próprio objetivo que gera uma quantidade ou tipo de risco inaceitável, ou onde o custo do tratamento não se mostra possível ou justificável. Essa opção pode significar revisar metas, escopos ou métodos da política.

Exemplo: Implantação de uma política ambiental. Após realizar o diagnóstico do contexto, o mapeamento e a análise dos eventos que poderiam comprometer a política proposta, o órgão identificou que um conjunto de eventos de risco relacionados à possibilidade de conflito fundiário apresentava nível extremo - sobretudo em razão de a proposta estar localizada em uma região marcada por intensa disputa territorial e recorrentes confrontos sociais.

Diante da severidade do risco e da percepção de que, no momento, **não havia ações capazes de reduzir adequadamente o nível desses eventos**, a decisão estratégica adotada foi pelo adiamento da implementação da política naquela localidade, até que o cenário se estabilize ou existam formas exequíveis de tratamento por parte do órgão.

- **Aceitar o risco:** atitude perante o risco utilizada quando o nível identificado está **abaixo do limiar de tolerância**. Em outras palavras, o órgão entende que, com base no mapeamento dos riscos, suas causas, consequências e controles já existentes, dispõe de recursos suficientes (medidas de controle) para manter o risco em uma zona de conforto ou aceitável.

Exemplo: Implantação de uma política de urbanização de favelas. Após o levantamento do contexto, do mapeamento e da análise dos eventos que poderiam comprometer a política, foi identificado um conjunto de eventos de risco relacionados a possíveis atrasos na execução, causados por chuvas e pela eventual falta de insumos.

No entanto, a **análise indicou que esses riscos eram de nível baixo**, já que o cronograma havia sido planejado para o período de estiagem da região, e os insumos necessários já estavam disponíveis em estoque.

Diante dessa análise, a decisão foi pela execução da política sem a necessidade de adoção de novas medidas de controle, considerando que os mecanismos existentes —

planejamento adequado e gestão de estoque — já eram suficientes para garantir a segurança da implementação

- **Mitigar (ou reduzir) o risco:** abordagem utilizada quando os gestores identificam **níveis ou quantidades de eventos de risco acima dos limites de tolerância** definidos e conseguem propor medidas adicionais para tratá-los, por meio de planos de tratamento (ou planos de ação). Assim como na estratégia de aceitação, a política pública é executada, mas com a adoção de ações corretivas ou preventivas que visam reduzir a probabilidade de ocorrência ou o impacto dos riscos. Essa é uma das estratégias mais comuns na gestão pública.

Exemplo 1: Política de distribuição de alimentos. Ao identificar o risco de desvio de cargas como significativo, o órgão gestor decide mitigá-lo implantando sistemas de rastreamento eletrônico e auditorias periódicas nos contratos de transporte e entrega.

Exemplo 2: Programa de capacitação para idosos. Durante a análise do contexto, verificou-se que barreiras de mobilidade poderiam gerar o risco de baixa adesão dos beneficiários. Como forma de mitigar esse evento, o formato do programa foi redesenhado, adotando um modelo híbrido, com atendimentos domiciliares e atividades virtuais, ampliando o acesso e reduzindo o nível do risco identificado.

- **Realizar análises adicionais:** abordagem utilizada quando o órgão percebe a **necessidade de aprofundar o conhecimento sobre determinado contexto**, por entenderem que ainda não possuem informações suficientes para identificar e analisar os riscos envolvidos para uma tomada de decisão segura.

Essa abordagem é especialmente útil em contextos de alta complexidade, ambiguidade ou de falta de informações confiáveis relacionadas a política pública. Nessas situações, o aprimoramento da análise contribui para melhorar o diagnóstico, avaliar a viabilidade de alternativas e evitar decisões precipitadas.

7.4 – Conclusão: dicas para avaliação

A etapa de análise e avaliação de riscos representa um momento estratégico no processo de implantação da gestão de riscos, pois fornece ao gestor público ou à instância de governança as informações necessárias para tomar decisões seguras sobre como lidar com as incertezas que podem afetar os objetivos da política pública. Para escolher a atitude mais adequada — aceitar, evitar, mitigar ou realizar análises adicionais — é fundamental recorrer a um conjunto de instrumentos de apoio.

Em primeiro lugar, é essencial retomar o **diagnóstico de contexto da política pública**, compreendendo o problema que se pretende enfrentar, os atores envolvidos, as limitações existentes, a capacidade de entrega e execução institucional e os resultados esperados. Em seguida, o gestor **deve considerar** a quantidade, os tipos (categorias) e os níveis dos riscos identificados e comparar com o critério de tolerância ou apetite ao risco previamente definidos pela organização.

A ISO 370703:2022 define apetite pelo risco como o tipo e a quantidade de riscos que uma organização está disposta a buscar, reter ou assumir. Já a tolerância ao risco refere-se ao nível de risco que a organização ou parte interessada está disposta a suportar após o tratamento, com o objetivo de alcançar seus resultados.

Outro recurso importante é a **avaliação** do custo-benefício e a capacidade institucional de implantação das medidas de controle a serem adotadas na política pública. Algumas ações de mitigação podem reduzir significativamente o risco, mas a um custo financeiro, reputacional e operacional elevado. Por isso, a escolha de estratégias de resposta deve considerar não apenas sua eficácia hipotética, mas também a capacidade institucional de implementar e sustentar os novos controles, em termos de recursos, competências, estrutura e governança.

Na gestão de riscos, **o valor de um controle** está na sua aplicação concreta. Um controle ideal que não é implantado equivale a um plano não executado: não protege, não previne e não corrige.

Por fim, é indispensável que, o órgão considere sua **capacidade** de gerenciar os riscos ao longo do tempo, o que envolve executar ações de monitoramento, de revisão periódica, de registro e de reporte das informações da política pública. **Lembre-se do princípio estudado: riscos não são estáticos, e a resposta a eles exige uma gestão ativa e preventiva.**

Ao ponderar esse conjunto de elementos de forma integrada, o gestor fortalece sua capacidade de tomar decisões embasadas em evidências e que levem em consideração a avaliação dos ambientes interno e externo, conforme exige o Decreto de Governança Pública do Distrito Federal.

Capítulo 8 – Tratamento de Riscos

8.1 – O que é o tratamento de riscos e por que é importante

O tratamento de riscos é a etapa do processo de gestão de riscos em que são definidas e implementadas as ações necessárias para responder aos riscos selecionados na etapa de análise e avaliação. Seu propósito é reduzir a probabilidade de ocorrência ou os impactos negativos de um risco, potencializar efeitos positivos, ou ainda decidir pela convivência com determinados riscos de forma consciente e controlada.

8.2 Etapas do tratamento de riscos

De acordo com a ISO 31000:2018, o tratamento de riscos é um processo iterativo, ou seja, um ciclo contínuo de trabalho que se retroalimenta com base no *feedback* de clientes e partes interessadas. Esse processo é composto por cinco etapas principais:

1. Formular e selecionar as opções de tratamento;
2. Planejar e implementar as ações definidas;
3. Avaliar a eficácia das medidas adotadas;
4. Decidir se o nível de risco remanescente é aceitável;
5. Se necessário, aplicar novo tratamento ou manter sob análise crítica contínua.

Esse processo **cíclico** e **iterativo** favorece a adaptação contínua da resposta aos riscos, característica essencial em políticas públicas que operam em ambientes dinâmicos e com múltiplas variáveis.

Por exemplo, em políticas com longo ciclo de execução, como planos de mobilidade urbana, o tratamento de riscos precisa ser revisto com frequência. Um risco residual médio hoje pode ganhar nova relevância diante de mudanças orçamentárias, climáticas ou sociais, o que exigirá uma abordagem tempestiva do sistema de gestão de riscos do órgão.

8.3 Seleção de opções de tratamento

A seleção das opções mais adequadas para tratar os riscos envolve a análise dos benefícios esperados, da viabilidade de execução e dos custos envolvidos, sempre considerando os objetivos da política pública, os critérios de risco e a realidade institucional do órgão.

Essas opções de tratamento não são mutuamente exclusivas ou apropriadas em todas as circunstâncias. Em muitos casos, a combinação de estratégias oferece a melhor resposta.

A seguir, apresentamos as principais alternativas reconhecidas pela ISO 31000:2018 e exemplos práticos em políticas públicas:

- **Evitar o risco:** deixar de **realizar ou redesenhar** uma atividade que dá origem ao risco.

Exemplo: Em um programa de agendamento de consultas por meio de aplicativo, verificou-se que parte significativa da população — especialmente idosos e pessoas com baixa escolaridade — não tinha acesso ou familiaridade com a tecnologia. Para evitar o risco de exclusão no acesso aos serviços de saúde, a estratégia digital foi redesenhada, mantendo também a possibilidade de agendamento presencial ou por telefone.

- **Assumir ou aumentar o risco para buscar uma oportunidade:** em alguns casos, gestores podem **deliberadamente correr mais riscos** visando resultados mais ousados. Essa situação também é identificada quando se trabalha com riscos positivos (oportunidades).

Exemplo: Ao lançar uma política de inovação aberta, o governo poderia optar por assumir riscos de falhas operacionais e de ausência de investimento, mas em troca estimularia soluções criativas para problemas públicos complexos.

- **Remover a fonte do risco:** nesse caso a ideia é **eliminar a origem do problema**.

Por exemplo: Em uma política de combate à evasão escolar, a exigência de comprovação de frequência exclusivamente na unidade central do órgão gestor ou na capital do estado pode gerar riscos de atraso no atendimento e baixa adesão à política. Uma alternativa de tratamento seria substituir essa exigência pela criação de polos regionais de atendimento.

- **Reduzir a probabilidade: implementam-se controles** para evitar que o risco ocorra. Atuam em uma ou mais causas do evento de risco.

Exemplo: Em políticas de infraestrutura, auditorias e fiscalizações frequentes são realizadas para reduzir a chance de erros na execução de contratos.

- **Reduzir as consequências:** criam-se medidas de redução de um ou mais impactos identificados na matriz de riscos.

Exemplo: Em um programa de regularização fundiária, a criação de um canal jurídico de mediação poderia reduzir o impacto de eventuais conflitos judiciais com ocupantes.

- **Compartilhar o risco:** trata-se da opção de **transferir parte do risco a terceiros**, como no caso de contratos, parcerias ou seguros.

Exemplo: Na concessão de rodovias, os riscos de falha ou ausência de manutenção são compartilhados com a concessionária por meio de cláusulas contratuais de desempenho.

- **Reter o risco conscientemente:** neste caso o **órgão aceita conviver** com o risco. Normalmente essa situação acontece quando seu nível é considerado tolerável ou o custo do controle é inviável.

Exemplo: Em um programa de alfabetização de adultos, o risco de evasão por razões pessoais foi reconhecido e considerado tolerado dentro de um limite previamente acordado.

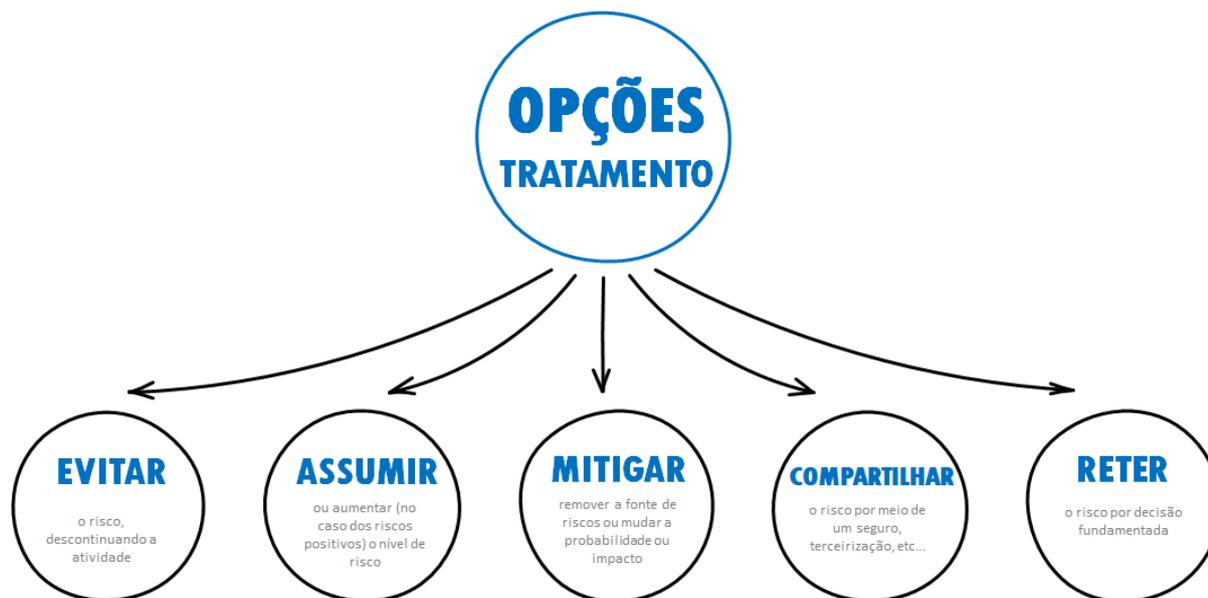


Figura 12 - Opções de tratamento

8.4 Elaboração do plano de tratamento de riscos

A ISO 31000:2018 define plano de tratamento de riscos (PTR) como o documento que detalha como as ações de resposta (novos controles) serão executadas. Sua elaboração permite planejar, organizar e acompanhar a implementação dos controles definidos, garantindo que as partes envolvidas compreendam seus papéis e responsabilidades.

Por esse motivo o plano deve ser elaborado com a participação das áreas envolvidas na política pública, devendo ser validado pelas instâncias de governança e integrado ao processo de monitoramento, reporte e supervisão.

A norma determina que o conteúdo mínimo do plano deve incluir:

- Justificativa para a opção de tratamento escolhida;
- Ações a serem realizadas;
- Responsáveis pela execução e aprovação;
- Recursos necessários (orçamentários, humanos, tecnológicos);
- Indicadores e critérios de sucesso;
- Prazos e cronograma;
- Mecanismos de monitoramento e revisão.

Uma ferramenta prática para organizar o plano é a metodologia 5W2H, que ajuda a estruturar as informações de forma clara.

Exemplo: Em uma política de enfrentamento à violência doméstica, o plano de tratamento do controle “campanhas informativas” do evento de risco de subnotificação teria a seguinte estrutura:

- Campanhas informativas (*What*),
- Invisibilidade do problema, ou seja, ausência de dados confiáveis (*Why*),
- Realizadas em escolas e postos de saúde (*Where*),
- Com início em abril (*When*),
- Lideradas pela secretaria de segurança pública (*Who*),
- Por meio de vídeos e oficinas (*How*),
- Com custo previsto de R\$ 50 mil (*How much*).

É importante observar que o plano de tratamento não é um documento meramente formal. Ele representa o compromisso institucional com a gestão dos riscos e deve ser acompanhado regularmente, adaptado sempre que necessário e articulado com os objetivos e os valores da política pública em questão.

Por fim, o [Sistema de Gerenciamento de Riscos do Saeweb](#), disponibilizado gratuitamente pela Controladoria-Geral do Distrito Federal possui uma funcionalidade de registro e acompanhamento do plano de tratamento.

Capítulo 9 – Gerenciando Riscos

9.1 – Monitoramento e Análise Crítica

As etapas de monitoramento e a análise crítica são fundamentais para garantir que toda gestão de riscos não seja um esforço pontual ou isolado, mas sim um processo contínuo, dinâmico e integrado à rotina do órgão. Seu propósito é **assegurar e aprimorar a qualidade, a eficácia e os resultados do processo de gestão de riscos, ao longo de todas as fases do ciclo de políticas públicas — da formulação à avaliação.**

De acordo com a ISO 31000:2018, essas atividades devem ser planejadas desde o início, ou seja, os órgãos precisam dispor de responsabilidades claramente definidas, fluxos formais de acompanhamento e critérios objetivos para avaliação.

O monitoramento contínuo permite que o órgão detecte desvios, avalie a efetividade das ações implementadas e ajuste o tratamento dos riscos, sempre que necessário. Já a análise crítica periódica dialoga com o caráter iterativo da gestão de riscos, cuidando para que tenha momentos estruturados de revisão, reflexão estratégica e aprendizado institucional.

Exemplo: Em uma política de vacinação pública, o monitoramento periódico do risco de desabastecimento permite, em tempo hábil, a reprogramação da logística de distribuição, evitando falhas graves no atendimento à população prioritária.

A seguir, algumas recomendações que podem ser aplicadas por órgãos públicos ao estruturar essa etapa:

- Definir **frequência e formato dos reportes** sobre os eventos de riscos (mensal, trimestral, semestral);
- Estabelecer **indicadores e metas** para acompanhamento das ações de controle;
- Utilizar critérios objetivos para **definir situações que exigem relato excepcional à alta gestão**;
- Desenvolver **modelos padronizados de relatórios gerenciais**;
- Avaliar periodicamente a atuação de gestores e responsáveis pelos riscos;
- Prever **revisões regulares** dos documentos e instrumentos de gestão de riscos, como o contexto, a matriz de riscos e os planos de tratamento.

A definição desses requisitos precisa estar alinhada à expectativa do Comitê Interno de Governança e da alta administração do órgão. Além disso, é importante destacar que o monitoramento e a análise crítica não são “*etapas finais*”, mas mecanismos permanentes de aprendizado e adaptação do órgão. **Quando bem estruturados, permitem que as políticas públicas se mantenham relevantes, eficazes e alinhadas às necessidades da sociedade.**

9.2 – Registro de Relato

Outra etapa essencial do processo de gestão de riscos, inclusive voltado às políticas públicas, é o registro e o relato, cujo objetivo é **documentar, comunicar e dar transparência** às ações e decisões tomadas ao longo do ciclo de gestão de riscos.

Por exemplo, em uma política de ampliação da atenção primária em saúde, o registro e o relato periódicos dos riscos identificados permite ao órgão promover ajustes tempestivos. Além disso, a formalização dos registros ajuda a institucionalizar a memória organizacional sobre os riscos enfrentados pela política pública, o que é essencial em ambientes com alta rotatividade de gestores ou mudanças frequentes de governo.

A segunda linha e os proprietários de riscos têm papel central na formalização dos eventos e ações realizadas. São eles que alimentam os registros, atualizam a avaliação dos controles e participam ativamente da elaboração dos relatórios gerenciais para a alta administração e CIG.

Cabe às instâncias de governança estabelecer os fluxos de acompanhamento, tomar conhecimento e utilizar as informações de relato para avaliar, monitorar e direcionar a organização.

Por fim, recomenda-se que o registro das informações de gestão de riscos (inclusive em políticas públicas) seja feito de forma sistemática, estruturada, preferencialmente em processos formais criados para esse fim, assegurando integridade, rastreabilidade e acesso aos dados. Nesse ponto o Saeweb pode ser um recurso importante de controle e gestão do conhecimento uma vez que disponibiliza recursos de reportes de gerenciamento de riscos, de controles, e emissão de relatórios gerenciais.

Os registros devem incluir, entre outros itens:

- Ocorrência dos eventos de risco;
- Possíveis alterações de probabilidade e impacto;
- Avaliação das ações de tratamento executadas;
- Situação das ações de tratamento sugeridas (plano de tratamento);
- Benefícios e dificuldades identificadas; e
- Decisões tomadas baseadas nas informações da gestão de riscos.

9.3 – Comunicação e Consulta

Comunicação e a consulta são elementos igualmente fundamentais de qualquer sistema de gestão de riscos, devendo ocorrer ao longo de todas as etapas — desde o entendimento do contexto até o registro e relato. Seu principal objetivo é **envolver as partes interessadas** de forma clara e colaborativa, promovendo a compreensão dos riscos, das decisões adotadas e das razões pelas quais determinadas ações são requeridas.

De acordo com a ISO 31000:2018, a comunicação visa promover a **consciência e esclarecer as partes interessadas**, enquanto a consulta busca obter retorno e informações qualificadas para subsidiar a tomada de decisão. A integração entre essas duas dimensões fortalece a governança, estimula o engajamento institucional e amplia a qualidade do processo decisório.

Por exemplo, em políticas públicas com múltiplos atores e alto grau de complexidade — como as de saúde, educação ou assistência social — a comunicação e consulta bem conduzidas ajudam a alinhar expectativas, evitar conflitos e ampliar a legitimidade das ações governamentais.

Pelo fato de envolverem as partes interessadas, as ações de comunicação e consulta abrangem tanto atores internos (gestores, servidores, comitês, unidades de apoio) quanto partes externas (beneficiários, conselhos, órgãos de controle, parceiros institucionais). Essa interação reforça e amplia a qualidade das decisões e fortalece o senso de pertencimento e engajamento de quem é afetado ou tem responsabilidade sobre os riscos.

Outro exemplo seria a aplicação em uma política pública de enfrentamento à violência contra a mulher. A consulta a organizações da sociedade civil ou outras partes interessadas poderia revelar riscos sociais não mapeados anteriormente, como o medo das vítimas em denunciar. A partir dessa consulta seria possível propor ações de comunicação voltadas à proteção da identidade e ao fortalecimento da rede de apoio.

9.3.1 Plano de Comunicação: uma ferramenta para disseminar cultura de riscos

Por fim, como instrumento para estruturar essa etapa, recomenda-se a elaboração de um Plano de Comunicação da Gestão de Riscos, o qual poderia estar integrado ao Plano de Comunicação Institucional do órgão, com o objetivo de promover a disseminação institucional da cultura de riscos.

Ainda que não se construa um plano formal, é importante que ações de comunicação e consulta estejam previstas, assegurando que informações relevantes sejam compartilhadas e dúvidas, respondidas. Por exemplo, durante a implantação de um programa de modernização da gestão hospitalar, o órgão poderia elaborar um plano de comunicação com vídeos explicativos, cartazes nos ambientes de trabalho, reuniões com equipes multiprofissionais e comunicados periódicos nos canais internos. O resultado esperado seria o aumento do engajamento e da adesão às medidas propostas.

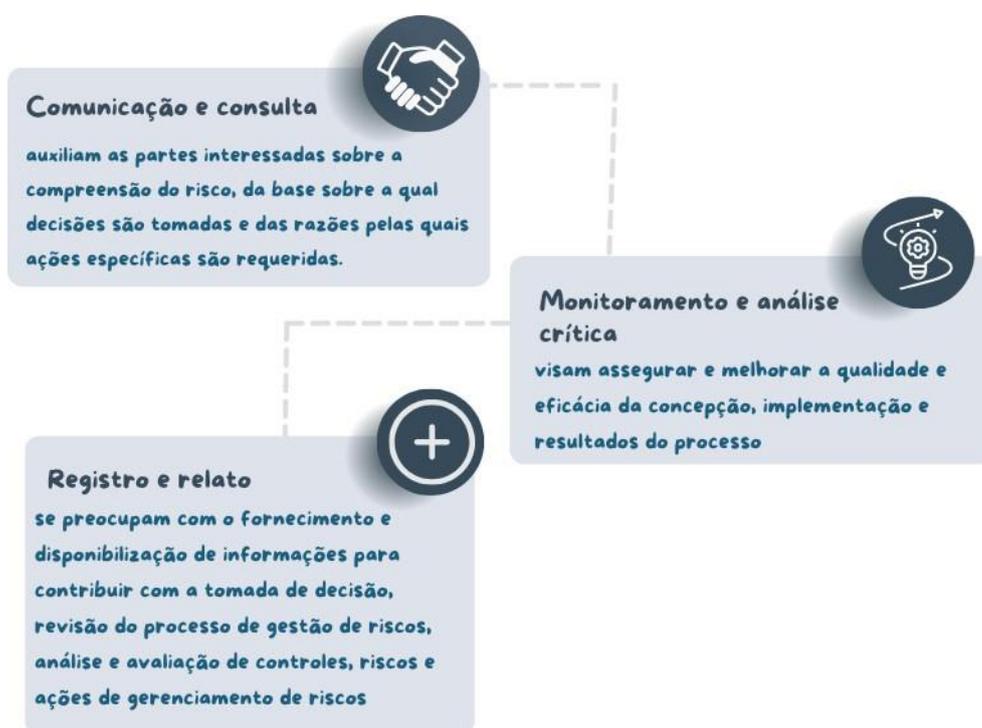


Figura 13 - Etapa de orientações sobre gerenciamento de riscos

Capítulo 10 – Conclusão

A gestão de riscos representa uma ferramenta estratégica indispensável para a boa governança e a efetividade das políticas públicas. Ao longo deste guia, buscamos apresentar, de forma didática e aplicada, os principais conceitos, etapas, instrumentos e boas práticas que compõem um processo estruturado de identificação, avaliação, tratamento e gerenciamento de riscos no setor público.

Em síntese, e de maneira prática, ao fazermos a gestão de riscos sobre uma política pública deveremos cumprir todas as etapas propostas pela ISO 31.000:2018, conforme apresentadas anteriormente, quais sejam, a elaboração dos artefatos: “Escopo, Contexto e Critério”; “Matriz de

Riscos”; e “Plano de Ação para Tratamento dos Riscos”. Após a sua elaboração, cada artefato deverá ter seu conteúdo conhecido, avaliado e homologado pelo Comitê Interno de Governança (CIG) da organização.

O gerenciamento deverá ocorrer, preferencialmente, com a utilização do Sistema Saeweb, e as informações sobre os riscos deverão seguir o cronograma e o fluxo determinado pelo CIG.

Vale reforçar o valor dessas informações para as tomadas de decisão da organização, tanto para a definição de quais políticas serem adotadas como de quais adequações deverão ser implementadas, na forma de controles, para aumentar a chance de alcançar os resultados pretendidos pela política.

Mais do que cumprir uma exigência normativa ou atender a recomendações dos órgãos de controle, a gestão de riscos deve ser entendida como uma **prática de proteção e criação de valor público**, que contribui para a melhoria da entrega de serviços, o uso racional dos recursos públicos e o fortalecimento da credibilidade da sociedade nas instituições.

Assim, encorajamos os servidores, gestores e equipes envolvidas a aplicarem as orientações aqui apresentadas de forma sistematizada, estruturada e colaborativa. **A consolidação de uma cultura de gestão de riscos na administração pública distrital depende do engajamento da alta administração, dos membros de comitê, dos servidores**, da aprendizagem institucional e da disposição em promover mudanças sustentáveis em prol do interesse coletivo.

Por fim, lembramos que a Controladoria-Geral do Distrito Federal, por meio da [Diretoria de Consultoria em Integridade e Riscos \(DICIR\)](#), oferece apoio técnico-consultivo permanente aos órgãos e entidades do GDF. Esse suporte inclui orientações técnicas, palestras, capacitações, oficinas práticas, materiais de apoio e o uso da ferramenta tecnológica Saeweb, desenvolvida para sistematizar o gerenciamento de riscos.

Os servidores contam também com o [Portal de Gestão de Riscos](#), onde estão disponíveis guias, cronogramas de cursos e peças de comunicação. A CGDF reafirma, assim, seu compromisso institucional em agregar valor e fortalecer a gestão pública por meio da integridade, da prevenção e da melhoria contínua.

Controladoria-Geral do
Distrito Federal



www.gestaoderiscos.cg.df.gov.br www.cg.df.gov.br