



**AMAZONAS**  
GOVERNO DO ESTADO



# **PLANO DE**

# **GESTÃO DE**

# **RISCOS**

Manaus/AM  
2025



## PLANO DE GESTÃO DE RISCOS

**WILSON MIRANDA LIMA**  
Governador do Estado

**TADEU DE SOUZA SILVA**  
Vice-Governador do Estado

**DEISIANE ERCULANO DE SOUZA**  
Diretora-Presidente

**CECELIENE RAIMUNDA PEDROSA**  
Diretora Administrativa-Financeira

**VAN DAMME MENEZES DA SILVA**  
Diretor de Operações

### Elaboração Técnica/Comissão

**KAIO GABRIEL BEZERRA DOS ANJOS**  
Presidente

**ILSENI R FERREIRA DA COSTA**  
Vice-Presidente

**CAMILLA ÀGATHA TELLES JOIA DE FIGUEIREDO COSTA**  
Membro

**ÉDER DE ALMEIDA AZEVEDO**  
Membro

**TAMMY TELLES LIMA DA SILVA**  
Membro

**WENDRA VICTORIA RAMOS**  
Membro



**SUMÁRIO**

<b>1 APRESENTAÇÃO .....</b>	<b>5</b>
<b>2 COMPROMETIMENTO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO.....</b>	<b>5</b>
<b>3 TERMOS E DEFINIÇÕES.....</b>	<b>6</b>
<b>4 PROCESSOS DE RISCOS .....</b>	<b>6</b>
4.1 Entendimento do Contexto:.....	6
4.2 Identificação dos Riscos: .....	6
4.3 Avaliação dos Riscos: .....	7
4.4 Tratamento dos Riscos: .....	7
4.5 Monitoramento e Comunicação: .....	7
<b>5 FERRAMENTAS EMPREGADAS .....</b>	<b>7</b>
<b>6 ESTABELECIMENTO DO CONTEXTO.....</b>	<b>7</b>
6.1 Natureza e Finalidade .....	8
6.2 Objeto Social.....	8
6.3 Estrutura de Governança .....	8
6.5 Objetivos Estratégicos: .....	10
<b>7 IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS.....</b>	<b>11</b>
<b>8 AVALIAÇÃO DE RISCOS .....</b>	<b>12</b>
8.1 Escala de Probabilidade .....	12
8.2 Escala de Impacto.....	13
8.3 Classificação dos Níveis de Risco Inerente: .....	13
<b>9 TRATAMENTO DE RISCOS.....</b>	<b>14</b>
10 MONITORAMENTO E COMUNICAÇÃO .....	14
<b>11 RESPONSABILIDADE DOS RISCOS.....</b>	<b>14</b>
<b>12 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>16</b>



## **MISSÃO**

Prestar serviços de saneamento básico com qualidade e sustentabilidade, promovendo acesso universal à água tratada e esgoto, respeitando o meio ambiente e o bem-estar de áreas remotas.

## **VISÃO**

Ser referência regional na universalização do saneamento básico com qualidade e sustentabilidade, de forma inovadora e com foco no bem-estar da população do interior.

## **VALORES**

Respeito, ética, excelência, resiliência, responsabilidade socioambiental, transparência, imparcialidade, inovação e isonomia.

## 1 APRESENTAÇÃO

A constante busca pela excelência na prestação de serviços e na consecução dos objetivos estratégicos da Companhia de Saneamento do Amazonas (COSAMA) demanda uma abordagem proativa e sistemática na gestão de riscos. A implementação deste Plano de Gestão de Riscos (PGR) visa aprimorar a capacidade de identificar, analisar, avaliar, tratar, monitorar e comunicar os riscos inerentes às nossas operações e estratégias, garantindo maior eficiência, economicidade, transparência, integridade e governança.

Este documento tem como objetivo informar a gestão e os colaboradores sobre os riscos a que a COSAMA está exposta, auxiliando na tomada de decisão, aumentando a probabilidade de alcance dos objetivos institucionais e o aperfeiçoamento contínuo dos processos de trabalho. Ele é um instrumento dinâmico e será revisado periodicamente para se adaptar à maturidade da gestão de riscos e às novas práticas adotadas, contribuindo significativamente para o alcance dos objetivos finalísticos da COSAMA.

## 2 COMPROMETIMENTO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO

A Alta Administração da COSAMA, representada pela Diretora-Presidente, Diretores e demais líderes, reafirma seu inequívoco compromisso com a implementação e o acompanhamento eficaz deste Plano de Gestão de Riscos. O suporte necessário para a boa consecução do PGR dar-se-á mediante:

- Disponibilização de Recursos:** Alocação adequada de recursos materiais, humanos e tecnológicos.
- Tomada de Decisões Fundamentadas:** Adoção de decisões baseadas na legalidade, ética, eficiência e alinhadas aos princípios dos serviços públicos.
- Implementação e Monitoramento:** Garantia da efetiva implementação e monitoramento contínuo dos controles propostos para mitigação dos riscos.

### 3 TERMOS E DEFINIÇÕES

Para uniformidade de compreensão, adotamos as seguintes definições:

- **Apetite a Risco:** Nível de risco que a organização está disposta a aceitar para a consecução dos seus objetivos.
- **Evento:** Ocorrência ou incidente advindos de fontes internas ou externas com potencial de impactar positiva ou negativamente a implementação da estratégia e realização dos objetivos da organização.
- **Plano de Gestão de Risco:** Documento técnico que apresenta a situação da organização no tocante aos riscos, sendo definidas ações para gerenciamento dos eventos negativos.
- **Risco:** Possibilidade de um evento ocorrer e afetar negativamente a realização de objetivos.
- **Risco Inerente:** Possibilidade de um erro acontecer sem considerar ações de controle que possa reduzir a probabilidade de sua ocorrência ou seu impacto.
- **Risco Residual:** Possibilidade de um erro acontecer após a implementação de ações gerenciais de tratamento e controle interno existente.
- **Tolerância ao Risco:** Nível aceitável de variação em relação à meta para o cumprimento de um objetivo específico e, principalmente, resiliência da organização em suportar o impacto de determinado risco.

### 4 PROCESSOS DE RISCOS

O processo de gestão de riscos da **COSAMA** é dividido em cinco etapas interligadas, que formam um ciclo contínuo de aprimoramento:

- 4.1 Entendimento do Contexto:** Coleta das informações sobre o ambiente interno e externo e os objetivos da organização.
- 4.2 Identificação dos Riscos:** Identificação dos eventos de risco, suas causas e consequências em cada setor, e suas interconexões.

**4.3 Avaliação dos Riscos:** Mensuração do risco inerente, com base nos critérios de probabilidade e impacto definidos.

**4.4 Tratamento dos Riscos:** Definição e implementação de ações para responder aos eventos de risco e mitigar suas consequências.

**4.5 Monitoramento e Comunicação:** Coleta e reporte contínuo das informações, acompanhamento da efetividade dos controles e avaliação da gestão de riscos.

Essas etapas garantem a constante manutenção e evolução das atividades de gestão de riscos em todos os níveis, com destaque para os riscos estratégicos e operacionais.

## 5 FERRAMENTAS EMPREGADAS

Para a elaboração e contínua revisão deste Plano, são empregadas diversas ferramentas, que permitem uma análise abrangente e participativa:

- **Entendimento do Contexto:** *Brainstorming* com a alta gestão e equipes setoriais.

- **Identificação dos Riscos:** Utilização de questionários eletrônicos para coleta de informações e listagem detalhada dos eventos de risco por setor.

- **Avaliação dos Riscos:** Métodos como *Brainstorming* e a técnica *Bow-tie* (análise de causas, eventos e consequências), para aprofundar a compreensão dos riscos.

- **Tratamento dos Riscos:** *Brainstorming* para desenvolvimento de planos de ação e controles eficazes.

## 6 ESTABELECIMENTO DO CONTEXTO

A Companhia de Saneamento do Amazonas (COSAMA) opera em um ambiente dinâmico, buscando atender às expectativas de seus *Stakeholders* e cumprir sua missão institucional. Sua estrutura organizacional e seus objetivos estratégicos são a base para a identificação e avaliação de riscos.

### 6.1 Natureza e Finalidade

A COSAMA é uma sociedade de economia mista, com personalidade jurídica de direito privado e duração indeterminada, organizada sob a forma de sociedade anônima por ações. Foi criada pela Lei n.º 892, de 13 de novembro de 1969, e está sob controle acionário do Estado do Amazonas. Integra a Administração Indireta do Estado e rege-se pelas Leis Federais nº 6.404, de 1976, e nº 13.303, de 2016, e demais dispositivos legais aplicáveis. O Estado do Amazonas, como acionista controlador, poderá orientar as atividades da Companhia para atender ao interesse público.

### 6.2 Objeto Social

Constitui o principal objeto social da Companhia a prestação de serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário, além de outras atividades correlatas.

**Missão:** Prestar serviços de saneamento básico com qualidade e sustentabilidade, promovendo acesso universal à água tratada e esgoto, respeitando o meio ambiente e o bem-estar de áreas remotas.

**Visão:** Ser referência regional na universalização do saneamento básico com qualidade e sustentabilidade, de forma inovadora e com foco no bem-estar da população do interior.

**Valores:** Respeito, ética, excelência, resiliência, responsabilidade socioambiental, transparência, imparcialidade, inovação e isonomia.

### 6.3 Estrutura de Governança

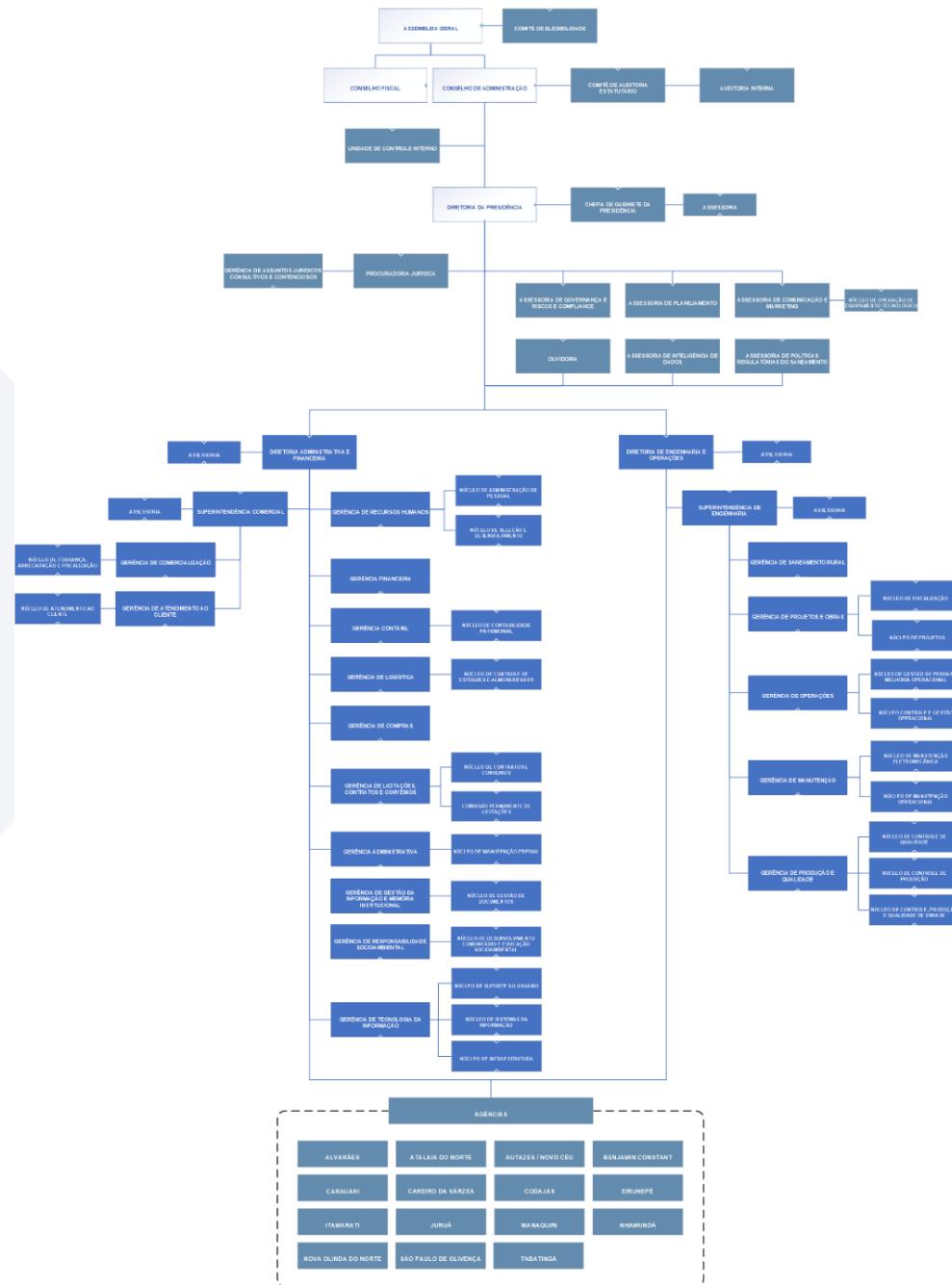
A COSAMA é composta por estrutura de governança e diversos setores, cada um com suas responsabilidades e processos específicos. A interação entre esses setores é fundamental para a consecução dos objetivos e, consequentemente, para a gestão integrada dos riscos.



**Figura 1 – Organograma Cosama 2025**

ANEXO ÚNICO: RESOLUÇÃO Nº 11/2025-CA

## COMPANHIA DE SANEAMENTO DO AMAZONAS ORGANOGRAMA - 2025



**Fonte:** Cosama, 2025.

#### **6.4 Plano de Integridade:**

Em complemento à estrutura de governança, a COSAMA possui um Plano de Integridade específico, que detalha a gestão dos riscos de fraude, corrupção e ética. Este plano é um pilar fundamental da governança, alinhando-se aos objetivos estratégicos da Companhia e aprofundando o tratamento dos riscos de integridade identificados no presente Plano de Gestão de Riscos.

#### **6.5 Objetivos Estratégicos:**

Os objetivos estratégicos são inferidos da Missão, Visão e Valores da Companhia e servirão de base para a gestão de riscos até sua formalização:

- **Universalizar o Acesso ao Saneamento Básico:** Promover o acesso universal à água tratada e esgoto para toda a população, com foco nas áreas remotas e do interior.
- **Garantir a Qualidade e Sustentabilidade dos Serviços:** Assegurar a excelência na prestação de serviços de saneamento, com práticas sustentáveis e respeito ao meio ambiente.
- **Fortalecer a Posição de Referência Regional:** Tornar-se um modelo de gestão em saneamento básico na região, por meio de inovação e foco no bem-estar da população.
- **Promover o Desenvolvimento e o Bem-Estar Social:** Contribuir para a saúde e qualidade de vida da população, priorizando as necessidades específicas das comunidades do interior.
- **Assegurar a Governança e Integridade Institucional:** Manter elevados padrões de transparência, ética, imparcialidade e responsabilidade socioambiental em todas as ações.
- **Otimizar a Eficiência e Inovação Operacional:** Buscar constantemente a melhoria dos processos e a implementação de soluções inovadoras para a gestão do saneamento.



Para a consecução dos objetivos estratégicos da COSAMA, é fundamental compreender o ambiente em que a Companhia está inserida. A análise SWOT permite uma avaliação do cenário interno e externo, identificando os fatores que podem influenciar positiva ou negativamente a capacidade de a COSAMA atingir sua missão, visão e valores.

**Figura 2 – Análise SWOT Cosama**



**Fonte:** Cosama, 2025.

## 7 IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS

O levantamento inicial dos riscos foi realizado junto aos servidores lotados nos diversos setores da Companhia (23 matrizes setoriais), resultando na identificação de 207 eventos de risco. Após uma análise criteriosa da Comissão, com base na similaridade de eventos e/ou suas causas, esses riscos foram consolidados em um quantitativo final de 18 riscos de alto nível. Esta consolidação visa otimizar o gerenciamento e o reporte dos riscos mais relevantes para a Companhia.

Os riscos identificados estão distribuídos conforme abaixo:



## Riscos Estratégicos (6 Riscos)

## Riscos Operacionais (12 Riscos)

### Distribuição de Riscos Globais por Nível:

- Total de Riscos Consolidados: 18
- Baixo: Aproximadamente 5 riscos (27,78%)
- Médio: Aproximadamente 10 riscos (55,56%)
- Alto: Aproximadamente 3 riscos (16,67%)

### Distribuição de Riscos por Categoria:

- Operacional: 12 riscos (66,67%)
- Estratégico: 6 riscos (33,33%)

## 8 AVALIAÇÃO DE RISCOS

A avaliação dos riscos considera as causas e consequências da ocorrência dos eventos. As causas são correlacionadas à probabilidade de acontecimentos, e as consequências ao impacto gerado. A mensuração do Risco Inerente foi realizada mediante o produto dos pesos atribuídos à probabilidade e ao impacto, seguindo a metodologia:

### 8.1 Escala de Probabilidade

Escala de Probabilidade				
Probabilidade	Peso	Frequência (Observação Esperada)	Descrição	
Baixa	1	< 30%	Evento pode ocorrer apenas em circunstâncias excepcionais.	
Média	3	>= 30% <=70%	Evento pode ou deve ocorrer em algum momento.	
Alta	5	> 70%	Evento esperado que ocorra na maioria das circunstâncias.	



## 8.2 Escala de Impacto

Escala de Impacto			
Peso	Operação	Serviço à sociedade	Imagen
	16%	66%	18%
1 - Alto	Provoca paralização nas atividades da CGE	Prejudica o alcance da missão e objetivos estratégicos	Evento pode ocorrer apenas em circunstâncias excepcionais.
3 - Médio	Compromete a eficiência e eficácia do processo, provocando retrabalho e demora na execução das atividades, com necessidade de interferência do chefe imediato para solução do problema	Prejudica o alcance das metas do processo	Evento pode ou deve ocorrer em algum momento.
5 - Baixo	Compromete a eficiência e eficácia do processo, provocando retrabalho e demora na execução das atividades, sem necessidade de interferência do chefe imediato para solução do problema	Pouco ou nenhum impacto nas metas do processo	Evento esperado que ocorra na maioria das circunstâncias.

$$\text{Impacto} = \frac{\text{Peso} \times \% \text{Operação} + \text{Peso} \times \% \text{Serviço à sociedade} + \text{Peso} \times \% \text{Imagen}}{\% \text{Operação} + \% \text{Serviço à sociedade} + \% \text{Imagen}}$$

**Cálculo do Risco Inerente:** Probabilidade x Impacto.

## 8.3 Classificação dos Níveis de Risco Inerente:

Neste estágio inicial de implantação do programa de gestão de riscos, a avaliação focou no Risco Inerente. A avaliação dos controles internos existentes e o cálculo do Risco Residual para os 18 riscos consolidados serão abordados em revisões futuras do Plano, à medida que a maturidade da gestão de riscos se aprofunda.

Risco inerente	Intervalo
RA - Risco Alto	$\geq 15,00$
RM - Risco Médio	3,00 - 14,99
RB - Risco Baixo	0 - 2,99



## 9 TRATAMENTO DE RISCOS

Considerando a natureza pública e as responsabilidades da COSAMA, adota-se um baixo apetite ao risco, especialmente para aqueles que podem comprometer a integridade, a saúde pública, a sustentabilidade financeira e a imagem institucional.

Para cada um dos 18 riscos consolidados, serão implementados e/ou fortalecidos controles específicos que visam corrigir as causas e/ou minimizar a ocorrência dos eventos e suas consequências. Esses controles abrangem diversas dimensões e atuarão de forma integrada:

- **Controles Procedimentais;**
- **Controles Tecnológicos;**
- **Controles de Gestão de Pessoas;**
- **Controles de Governança.**

É crucial ressaltar que o tratamento dos 18 riscos consolidados exige uma abordagem conjunta e integrada, considerando as interdependências identificadas.

A descrição detalhada dos controles específicos para cada um dos 18 riscos consolidados será mantida nas matrizes setoriais originais e em planos de ação complementares.

## 10 MONITORAMENTO E COMUNICAÇÃO

O fluxo regular de informações, a revisão dos níveis de riscos e a avaliação da efetividade dos controles são essenciais para a gestão contínua de riscos, por meio de monitoramento contínuo, comunicação eficaz e revisão periódica, esta última, ocorrendo em até 1 ano a partir de sua implementação e posteriormente em ciclos regulares, para adaptação às mudanças do ambiente e à maturidade da gestão de risco.

## 11 RESPONSABILIDADE DOS RISCOS

A responsabilidade pelos riscos da Companhia é distribuída de forma integrada, considerando as competências institucionais de cada unidade. O Gestor da área ou processo é sempre considerado o responsável primário (“dono do risco”), pois detém a atribuição sobre a atividade em que o risco se manifesta e possui condições de adotar medidas de tratamento e controle.

O Setor de Governança, Compliance e Riscos atua como instância de apoio técnico e metodológico, orientando na identificação, análise, monitoramento e consolidação dos riscos, bem como reportando-os à Administração, sem, entretanto, assumir a titularidade desses riscos.

À Unidade de Controle Interno cabe avaliar a efetividade do processo de gestão de riscos, verificando a conformidade da atuação dos gestores e da Governança/Compliance, além de recomendar melhorias, fortalecendo a transparência e a aderência às boas práticas de governança.

A Auditoria Interna, de forma independente, compete avaliar periodicamente à adequação e a efetividade da gestão de riscos, controles internos e governança, fornecendo garantias à Alta Administração e propondo recomendações de melhorias contínuas.

Por sua vez, a Alta Administração responde pela supervisão global, assegurando que a gestão de riscos esteja integrada ao planejamento estratégico, aos controles internos e ao processo decisório da Companhia.

Quadro de Responsabilidades por Linhas de Defesa		
Linha de Defesa	Responsáveis	Atribuições no âmbito da Gestão de Riscos
1º Linha de Defesa	Gestores das áreas e processos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• São os donos do risco;</li> <li>• Identificam, avaliam e tratam os riscos diretamente relacionados às suas atividades;</li> <li>• Implementam e monitoram controles internos no dia a dia;</li> <li>• Prestam contas sobre os riscos sob sua responsabilidade.</li> </ul>
2º Linha de Defesa	Setor de Governança, Compliance e Riscos Unidade de Controle Interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoiam tecnicamente na identificação, análise e avaliação dos riscos;</li> <li>• Definem metodologias, instrumentos e padrões de gestão de riscos;</li> <li>• Monitoram a execução do processo de gestão de riscos pelas áreas;</li> <li>• Avaliam a conformidade e recomendam melhorias.</li> </ul>
3º Linha de Defesa	Auditoria Interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atua de forma independente, avaliando periodicamente a adequação e a efetividade da gestão de riscos, dos controles internos e da governança;</li> <li>• Fornece garantia objetiva à Alta Administração;</li> <li>• Emite recomendações e contribui para a melhoria contínua do processo.</li> </ul>
Instância de Supervisão	Alta Administração/Diretoria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Define diretrizes estratégicas e políticas de gestão de riscos;</li> <li>• Supervisiona a integração dos riscos ao planejamento estratégico e à tomada de decisão;</li> <li>• Zela pela cultura de governança, transparência e integridade.</li> </ul>

Nesse contexto, os demais servidores da Companhia, em suas atribuições cotidianas, desempenham papel fundamental na execução dos controles estabelecidos e na pronta comunicação de quaisquer desvios ou novas ameaças identificadas, contribuindo ativamente para a cultura de gestão de riscos.

Dessa forma, embora existam instâncias de apoio, supervisão e avaliação, a responsabilidade primária pelo risco permanece sempre vinculada ao gestor da área em que este se origina.

## 12 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Plano de Gestão de Riscos (PGR) da Companhia de Saneamento do Amazonas (COSAMA) representa um marco fundamental no fortalecimento da governança, transparência e eficiência de nossa organização. Mais do que um documento, ele é um instrumento vivo e dinâmico, resultado de uma análise colaborativa e aprofundada das diversas matrizes setoriais, e reflete o compromisso da Alta Administração com a gestão proativa dos desafios.

Ao consolidar os riscos em categorias estratégicas e operacionais de alto nível, este Plano permite uma visão mais clara e objetiva das principais ameaças aos objetivos da COSAMA, facilitando a tomada de decisões e a priorização de ações. A integração com o Plano de Integridade e a definição clara das responsabilidades em todos os níveis demonstram que a gestão de riscos é um esforço coletivo e contínuo, permeando todas as atividades da Companhia.

A efetividade deste PGR dependerá da dedicação de cada gestor e servidor na implementação dos controles propostos, no monitoramento constante e na comunicação transparente de riscos e oportunidades. Este documento servirá como guia para aprimorar nossos processos, mitigar vulnerabilidades e assegurar que a COSAMA continue a prestar serviços de saneamento básico com qualidade e sustentabilidade, promovendo o bem-estar da população do Amazonas.



A gestão de riscos não é um fim em si, mas um meio para alcançar a excelência. Com este Plano, a COSAMA reafirma seu compromisso com a resiliência institucional, a proteção de seus ativos e o cumprimento de sua missão, garantindo um futuro mais seguro e eficiente para todos os seus stakeholders.