

MANUAL

Plano de Gestão de Riscos CRCAM



André de Medeiros Caria

Presidente

Joseny Gusmão da Silva

Vice-Presidente de Administração

Keyti Anne Carvalho Said

Vice-Presidente de Registro, Fiscalização,
Ética e Disciplina

Márcia Regina Cardoso Arruda

Vice-Presidente Técnica e de
Desenvolvimento Profissional

Suani dos Santos Braga

Vice-Presidente de Controle Interno

Nathalie Barbosa de Souza

Diretora Executiva

Elaboração e Diagramação:

Ellen Regina Sena Lima

Coordenadora de Governança

1. APRESENTAÇÃO

A busca incessante por aprimoramentos nos serviços oferecidos à comunidade contábil é uma constante. O Conselho Regional de Contabilidade do Amazonas tem trilhado caminhos para alcançar seus objetivos. Organizar seus processos internos com o objetivo de melhorar suas atividades, seguindo diretrizes ligadas à eficiência, economia, transparência, responsabilidade, integridade e governança.

Assim, o CRCAM estabelece, em sua estrutura interna, o Plano de Gestão de Riscos, que identifica os riscos mais significativos distribuídos nos vários processos e os controles internos necessários para atenuá-los.

O propósito é informar a Alta Gestão sobre os riscos que a Autarquia está exposta e contribuir na decisão, aumentando a probabilidade de acerto, do cumprimento das metas institucionais e a melhoria dos procedimentos e atividades.

É importante destacar que o Plano de Gestão de Risco passará por modificações ao longo do tempo. Ajuste ao nível de maturidade atingido e às novas práticas implementadas. Assim, a criação do Plano é um processo dinâmico que visa auxiliar na realização dos objetivos finais do CRCAM.



SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO.....	3
2. DOS OBJETIVOS DA GESTÃO DE RISCOS NO CRCAM	5
2.1. OBJETIVOS	5
2.2. APLICABILIDADE	5
2.3 REFERÊNCIAS NORMATIVAS E TEÓRICAS	5
2.4 TERMOS E DEFINIÇÕES	5
3. PROCESSO DE RISCOS	8
4. MOTIVAÇÃO E IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE RISCOS	9
5. RESPONSABILIDADES	9
6. METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS	12
6.1. LEVANTAMENTO DO AMBIENTE E FIXAÇÃO DE OBJETIVOS	13
6.2. IDENTIFICAÇÃO DE EVENTOS DE RISCO	14
6.3. AVALIAÇÃO DE EVENTOS DE RISCOS E CONTROLES	19
6.3.1 PRIORIZAÇÃO DOS RISCOS (DO APETITE A RISCOS)	21
6.4. RESPOSTA A RISCO	23
6.5. INFORMAÇÃO, COMUNICAÇÃO E MONITORAMENTO	26
7. CAPACITAÇÃO.....	28
8. SÍNTESE DA METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS	29
9. CONSIDERAÇÕES FINAIS	30
10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	31

2. DOS OBJETIVOS, APLICABILIDADE, REFERÊNCIA NORMATIVA E TEÓRICA, TERMOS E DEFINIÇÕES

2.1. OBJETIVOS

O propósito deste plano é apresentar a metodologia de gestão de riscos. O Conselho Regional de Contabilidade do Amazonas (CRCAM) apresenta os Processos de Gestão de Riscos estabelecidos na Política de Gestão de Riscos do CRCAM, que foi estabelecida pela Resolução CRCAM nº 324/2020, juntamente com sua base teórica.

Este plano estabelece os procedimentos a serem seguidos na implementação da metodologia, conceitos, responsabilidades, classificação, avaliação e implementação de respostas aos eventos de risco, além de diretrizes para o monitoramento e a comunicação, com o objetivo de guiar e apoiar a implementação do gerenciamento de riscos nos processos e atividades principais das Unidades Organizacionais do CRCAM.

2.2. APLICABILIDADE

A aplicação deste plano abrange todo o regional e contempla o uso de outras normas complementares específicas relacionadas ao processo de trabalho, projetos ou atividades de cada setor do CRCAM.

2.3 REFERÊNCIA NORMATIVA

- Decreto n.º 9.203, de 22 de novembro de 2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional;
- Resolução CFC n.º 1.549, de 20 de setembro de 2018, que institui a Política de Governança no âmbito do Sistema CFC/CRCs;
- Instrução Normativa Conjunta CGU/MP n.º 1, de 10 de maio de 2016, que dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal.
- Portaria Pres n.º 107/2025, de 14 de abril de 2025, que institui o Comissão de Governança e Gestão de Riscos do Conselho Regional de Contabilidade do Amazonas.
- Resolução CRCAM n.º 324/2020, de 26 de maio de 2020, que institui a Política de Gestão de Riscos do Conselho Regional de Contabilidade do Amazonas.

2.3 REFERÊNCIA TEÓRICA

- Coso/ERM - Comitê das Organizações Patrocinadoras, da Comissão Nacional sobre Fraudes em Relatórios Financeiros / Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission/ Enterprise Risk Management - Integrated Framework).
- Norma Técnica ABNT NBR ISO 31000:2018 Gestão de riscos – Princípios e Diretrizes.
- Norma Técnica ABNT NBR ISO/IEC 31010:2012 Gestão de riscos – Técnicas para o processo de avaliação de riscos.

2.4 TERMOS E DEFINIÇÕES

Accountability: conjunto de boas práticas adotadas pelas organizações públicas e pelos indivíduos que as integram que evidenciam sua responsabilidade por decisões tomadas e ações implementadas, incluindo a salvaguarda de recursos públicos, a imparcialidade e o desempenho das organizações.

Ameaça: situação externa, não controlável pela gestão, que impõe dificuldade no cumprimento dos objetivos das unidades organizacionais e/ou instituição, e restringe o alcance das metas estabelecidas, comprometendo, assim, o crescimento organizacional.

Apetite a Risco: quantidade de risco que o CRCAM está disposto a aceitar a fim de implementar sua estratégia, atingir seus objetivos e agregar valor aos serviços prestados no cumprimento de sua missão.

Categorias de Riscos: abrangem os riscos estratégicos, operacionais, orçamentário, financeiro, de comunicação e de conformidade.

Causas ou Fatores do Risco: condições que têm o potencial de dar origem ao risco ou que viabilizam a concretização de um evento de risco, afetando, conseqüentemente, os objetivos. Consequências: resultado de um evento de risco que afeta os objetivos.

Contexto: refere-se à definição dos parâmetros externos e internos e dos critérios de risco a serem levados em consideração no gerenciamento de riscos.

Controle: ação tomada com o propósito de certificar-se de que algo se cumpra de acordo com o que foi planejado, modificando ou corrigindo o desempenho organizacional e individual, caso necessário.

Controle Interno: processo que engloba o conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas informatizados, conferências e trâmites de documentos e informações, entre outros, operacionalizados de forma integrada, ou não, destinados a enfrentar os riscos e fornecer segurança razoável para que os objetivos organizacionais sejam alcançados.

Evento: ocorrência ou incidência proveniente do ambiente interno ou externo, ou mudança em um conjunto específico de circunstâncias, podendo, inclusive, consistir em alguma coisa não acontecer, que pode impactar a realização de objetivos de modo negativo, positivo ou ambos.

Força: característica interna, controlável pela gestão, que representa uma facilidade para o alcance dos objetivos; refere-se às habilidades, capacidades e competências básicas da organização que atua em conjunto, colaborando para o alcance de suas metas e objetivos.

Fraqueza: fator interno, controlável pela gestão, que oferece risco à execução dos processos. Corresponde a deficiências e características que devem ser superadas ou contornadas para que a organização possa alcançar o nível de desempenho desejado.

Gestão de riscos: aplicação de políticas, procedimentos e práticas de gestão para as atividades de comunicação, consulta estabelecimento do contexto, identificação, classificação, avaliação, tratamento, monitoramento e análise crítica dos riscos.

Gestor de riscos: pessoa ou estrutura organizacional com autoridade e responsabilidade para gerenciar um risco. No âmbito do CRCAM, são gestores de riscos: o Plenário; a Presidência; o Conselho Diretor; a Diretoria Executiva; os gestores de áreas, que compreendem os coordenadores, os gerentes e os responsáveis de setor; e os responsáveis pelos projetos/atividades desenvolvidos nos níveis estratégicos, táticos ou operacionais do CRCAM.

Governança: combinação de processos e estruturas implantadas pela alta administração da organização, para informar, dirigir, administrar, avaliar e monitorar atividades organizacionais, com o intuito de alcançar os objetivos e prestar contas dessas atividades para a sociedade.

Impacto: consequência da ocorrência de um evento de risco nos objetivos.

Matriz de Risco: ferramenta em que são registrados o evento de risco, suas causas e consequências; o risco inerente, por meio da avaliação do impacto e da probabilidade de sua ocorrência; os controles existentes e sua eficácia; o risco residual e o conseqüente tratamento ao risco, considerando a resposta ao risco adotada e o plano de ação a ser aplicado.

Matriz Gerencial de Risco: ferramenta gerenciada pelo Comitê de Gestão de Riscos, que contempla os riscos classificados em 'Extremos' e 'Altos', identificados pelas matrizes de riscos das unidades organizacionais com riscos mapeados.

Oportunidade: possibilidade de que um evento afete positivamente o alcance de objetivos.

Perfil de Risco: descrição do conjunto de riscos definido pelo CRCAM.

Plano de Gestão de Risco: descrição da metodologia que especifica a abordagem, os componentes de gestão e os recursos a serem aplicados para a gestão de risco. Processo de Trabalho: são os processos, projetos, atividades e ações relacionadas às competências e atribuições das unidades organizacionais do CRCAM.

Risco: possibilidade de ocorrência de um evento que tenha impacto negativo no alcance dos objetivos da organização.

Resposta ao Risco: ação adotada para lidar com risco, podendo consistir em aceitar o risco por uma escolha consciente; transferir ou compartilhar o risco a outra parte; evitar o risco pela decisão de não iniciar ou descontinuar a atividade que dá origem ao risco; ou mitigar o risco por meio de um plano de ação que vise diminuir sua probabilidade de ocorrência ou minimizar suas consequências. Risco Inerente: risco a que uma organização está exposta sem considerar quaisquer medidas de controle que possam reduzir a probabilidade de sua ocorrência ou seu impacto.

Risco Residual: risco a que uma organização está exposta após a implementação de medidas de controle para o tratamento do risco.

Vulnerabilidade: ausência, inadequação ou deficiência em uma fonte de risco, a qual pode vir a contribuir com a concretização de um evento indesejado.



3. Processo de Riscos

A abordagem empregada pelo CRCAM, com base na harmonização das diversas literaturas sobre a temática e reuniões entre a Comissão responsável, dissociou o processo de gestão de riscos em cinco etapas:

- Entendimento do Contexto: Coleta das informações sobre o ambiente e os objetivos da organização;
- Identificação dos Riscos: Identifica os riscos, causas e consequências;
- Avaliação dos Riscos: Mensura o risco inerente, com base nos critérios de probabilidade e impacto;
- Tratamento dos Riscos: Define as ações para resposta aos eventos;
- Monitoramento e Comunicação: Coleta e reporta as informações. Acompanha as ações de controle e avalia a gestão de riscos; As etapas fazem parte de um ciclo que propicia a constante manutenção das atividades em todos os níveis, dos quais destacam-se os estratégicos e operacionais.

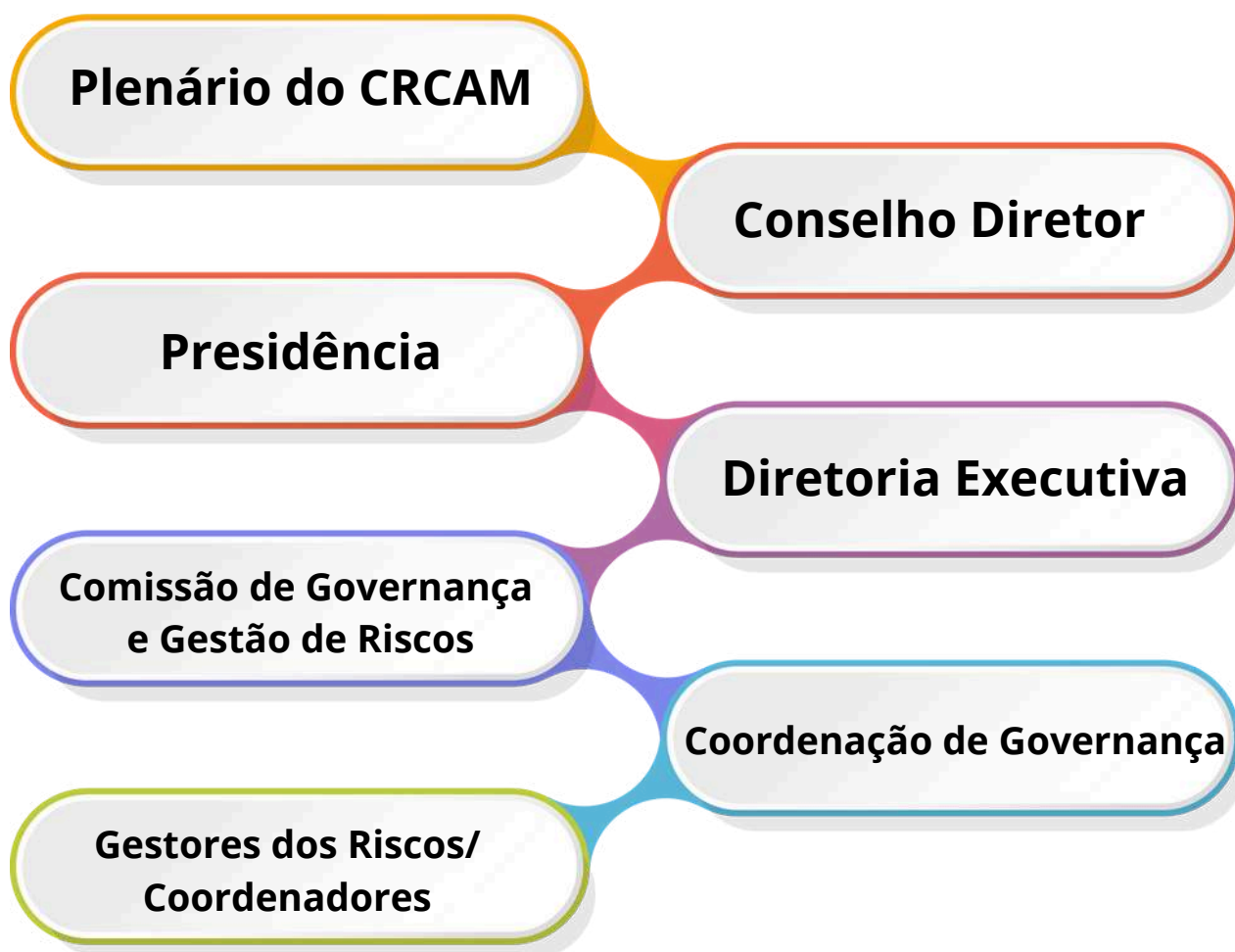


4. MOTIVAÇÃO E IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE RISCOS

A busca pela realização das metas de uma entidade implica sua exposição a perigos resultantes do desempenho de suas funções, das alterações nos cenários externos à organização e da necessidade de conformidade com a legislação e as normas reguladoras em vigor.

Nesse contexto, é crucial que as instituições implementem uma gestão de riscos eficaz, a fim de garantir uma certa segurança na realização dos objetivos, na tomada de decisões, no planejamento das tarefas, na diminuição de perdas e despesas, na eficácia operacional, na utilização de recursos e, conseqüentemente, na melhoria da qualidade do serviço público.

5. RESPONSABILIDADES



5.1. Plenário

- Aprovar a Política de Gestão de Riscos e suas alterações.
- Aprovar o Plano de Gestão de Risco e suas alterações.

5.2. Conselho Diretor

- Propor ao Plenário a Política de Gestão de Riscos e suas alterações.
- Acompanhar a Execução do Plano de Riscos.
- Acompanhar a matriz gerencial de riscos.

5.3. Presidência

- Definir a Política de Gestão de Riscos.
- Avaliar as propostas de mudanças das Políticas de Gestão de Riscos.
- Definir o apetite a risco do CRCAM.
- Aprovar a indicação dos gestores de riscos.

5.4. Diretoria Executiva

- Gerenciar a implementação de gestão de riscos.
- Definir os processos prioritários para a gestão de riscos.
- Comunicar a Presidência o andamento da gestão de riscos.
- Dirimir dúvidas quanto à identificação do gestor de determinado risco no âmbito interno das unidades organizacionais;
- Orientar a integração do gerenciamento de riscos com outras atividades de gestão.

5.5. Comissão de Governança e Gestão de Riscos

- Elaborar a Política e o Plano de Gestão de Riscos do CRCAM;
- Assessorar a Alta Gestão;
- Comunicar à Diretoria Executiva o andamento do gerenciamento de riscos;
- Recomendar, quando necessária, a reavaliação e readequação da Política de Gestão de Riscos do CRCAM;
- Tratar os casos omissos e as excepcionalidades da Política de Gestão de Riscos do CRCAM;
- Estabelecer o contexto de forma geral para o Processo de Gestão de Riscos.
- Realizar o monitoramento e a análise crítica do Processo de Gestão de Riscos, propondo aos gestores ajustes e medidas preventivas e proativas.
- Orientar as partes interessadas no Processo de Gestão de Riscos.
- Elaborar e monitorar a Matriz Gerencial de Riscos, em que estarão descritos os riscos classificados como 'Extremos' e 'Altos'.
- Comunicar as partes interessadas no processo de Gestão de Riscos.

- Sugerir os processos prioritários para gerenciamento dos riscos;
- Monitorar as operações do Processo de Gestão de Riscos realizadas pelos gestores dos riscos de sua área;
- Validar e contribuir na tomada de decisões dos planos de ação definidos na gestão dos riscos;
- Monitorar a execução dos planos de ação definidos para tratamento dos riscos identificados pelos gestores dos riscos de sua área;
- Comunicar as ações realizadas para o Conselho Diretor e Plenária.

5.6. Gestores de Riscos/Coordenadores

- Executar as atividades referentes ao processo de identificação, análise, avaliação e tratamento dos riscos da atividade/projeto sob sua responsabilidade;
- Comunicar as ações realizadas a Coordenação de Governança e Comissão de Governança e Gestão de Riscos.

6. METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS

O objetivo da Metodologia de Gestão de Riscos do CRCAM é definir e organizar as fases necessárias para a sua implementação, através da definição de um processo de gestão de riscos.

Inicialmente, o ideal é que tanto a Cadeia de Valor quanto a Base de Processos estejam integrados.

Esta instituição está mapeada. A Cadeia de Valor é o modelo que possibilita a representação de uma perspectiva lógica dos processos organizacionais, enquanto os Processos de Trabalho ilustram minuciosamente as tarefas, o processamento, as entradas e saídas de cada atividade.

Assim, o alicerce para a gestão de riscos reside nos processos de trabalho. É apropriado que cada Coordenador (Gestor do Risco), de cada setor do CRCAM, no momento da coleta de informações realizada pela Coordenação de Governança e a Comissão de Governança e Riscos, identifique e comunique quais processos precisam ser monitorados. Devem ser priorizados e, em seguida, mapeados. Após essa priorização, a metodologia pode ser implementada.

A metodologia consiste em cinco fases, conforme apresentado de maneira sucinta na Figura 3.

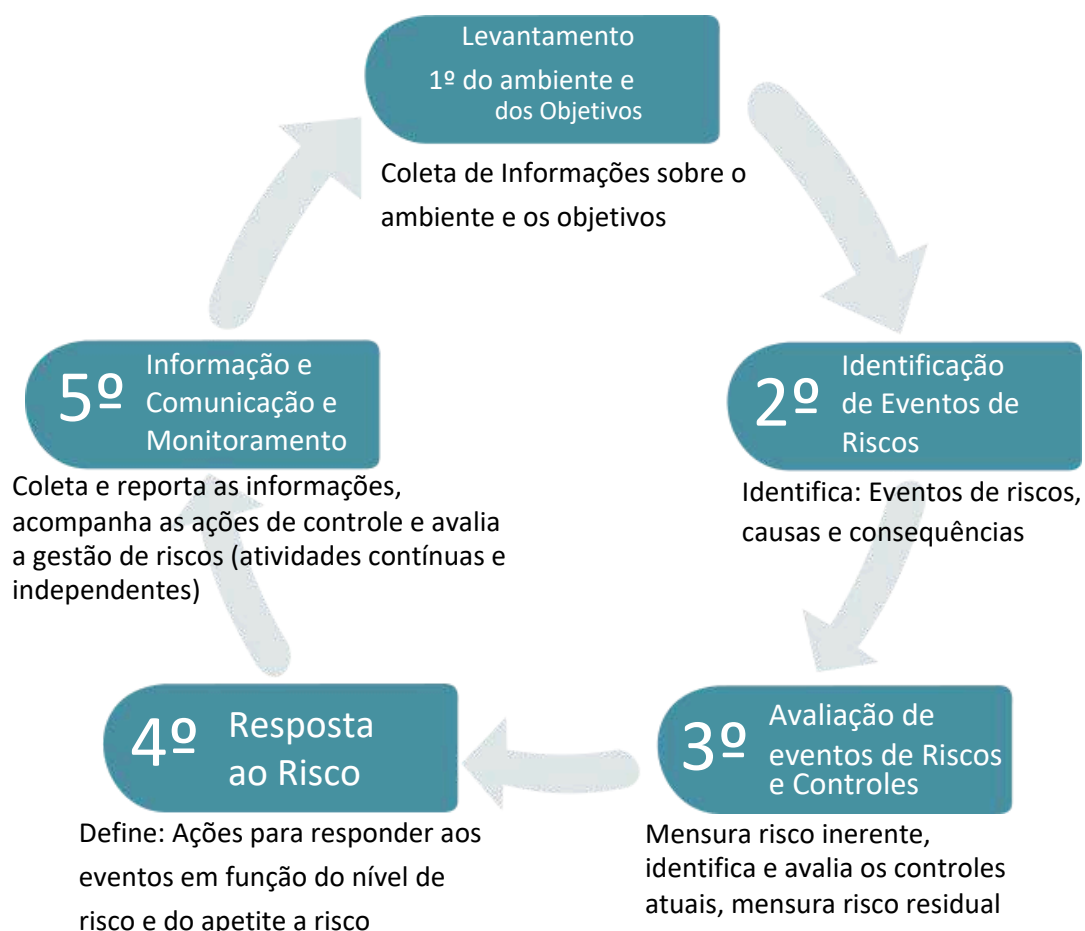


Figura 3: Metodologia e etapas do Gerenciamento de Riscos

A gestão de riscos ajuda a assegurar uma comunicação eficiente, prevenir prejuízos e minimizar riscos e alcançar as metas.

Assim, a abordagem utilizada para a gestão de riscos do CRCAM é baseada na Política e no Plano de Gestão de Riscos do CRCAM e este Manual usou como fonte bibliográfica a Instrução Normativa Conjunta CGU/MP no 1, de 10 de maio de 2016, no Coso/ERM, nas normas ABNT NBR ISO 31000:2018 e ISO/IEC 31010:2012, além das práticas recomendadas de gerenciamento de riscos.

6.1. LEVANTAMENTO DO AMBIENTE E FIXAÇÃO DE OBJETIVOS

A avaliação do ambiente visa reunir dados que auxiliem na detecção de eventos de risco, além de auxiliar na seleção das ações mais apropriadas para garantir o cumprimento das metas do macroprocesso/processo. Podemos afirmar que esta fase do planejamento envolve a definição da missão, visão, valores e metas, além da avaliação dos ambientes interno e externo em relação às suas forças, fraquezas, ameaças e oportunidades, culminando na identificação das ações que serão implementadas para atingir as metas estabelecidas.

Os objetivos, estabelecidos pela alta administração, devem ser comunicados a todos os membros da equipe antes de identificar eventos que possam alterá-los.

Eles precisam estar em sintonia com a missão da Autarquia e devem estar em sintonia com a disposição para assumir riscos. Os propósitos de cada setor devem estar em consonância com os objetivos gerais da instituição.

Neste estágio, o processo organizacional e suas metas são examinados à luz de seus contextos, internamente e externamente.

Ao menos os seguintes elementos devem ser identificados nesta fase:

- Descrição sintética do procedimento. A descrição é um relato sucinto do procedimento, possibilita entender o seu curso, a interação entre os participantes e os desfechos previstos;
- Fluxo (mapa) do processo organizacional;
- Metas do processo de organização. É crucial identificar qual ou quais metas devem ser atingidas. São obtidos através do processo de organização. Se viável, deve-se sugerir o seguinte: objetivo geral e metas específicas do processo, levando em conta pontos de vista diferentes estratégias, temporais, relacionais, financeiras, orçamentos, objetivos e mais.
- Para definir os objetivos, é possível responder à pergunta "O que deve ser feito?" alcançado em várias dimensões para concluir que o processo aconteceu com sucesso/êxito?";
- Relação de Objetivos Estratégicos do CRCAM alcançados pelo processo;
- Justificativa para o gerenciamento de riscos no processo. Apresentar os motivos que levaram a implementar a gestão de riscos no processo organizacional;
- Setor responsável pelo processo organizacional;
- Leis e regulamentos relacionados ao processo organizacional;
- Ciclo médio do processo organizacional (em dias);
- Sistemas tecnológicos que apoiam o processo organizacional;
- Partes interessadas no processo, podendo ser internas ou externas;
- Informações sobre o contexto externo do processo, considerando cenário atual ou futuro, oportunidades e ameaças relacionadas, percepções das partes interessadas externas e outros fatos relevantes;
- Dados sobre o ambiente interno do processo, levando em conta políticas, metas, orientações e táticas que o afetam, pontos fortes e fracos correlacionados, percepções dos stakeholders internos, principais problemas enfrentados e outros acontecimentos importantes.



- Realizar o Planejamento da Autarquia;
- Definição da missão, visão, valores e objetivos da Autarquia.
- Identificar quais objetivos ou resultados devem ser alcançados;
- Análise SWOT (análise dos ambientes interno e externo no que diz respeito as suas forças, fraquezas, ameaças e oportunidades);
- Definição das ações que serão realizadas para que os objetivos sejam alcançados;
- Identificar os processos de trabalhos relevantes para o alcance dos objetivos/resultados;
- Identificar as pessoas envolvidas nesses processos e especialistas na área;
- Mapear os principais fatores internos e externos que podem afetar o alcance dos objetivos/resultados (pessoas, sistemas informatizados, estruturas organizacionais, legislação, recursos, stakeholders etc.
- Leis e Regulamentos: listar todas as leis, regulamentos e normas que afetam ou influenciam o macroprocesso/processo. Essas informações são importantes para verificar se há riscos e descumprimento de leis, regulamentos e normas, bem como auxilia na adoção de ações de controle; e
- Sistemas: listar os sistemas e outras ferramentas (ex: planilhas) que operacionalizam o processo. Essas informações são importantes para verificar se os controles são manuais ou eletrônicos.

6.2. IDENTIFICAÇÃO DE EVENTOS DE RISCO

Esta fase visa identificar e documentar tanto os eventos de risco que prejudicam a realização do objetivo do processo, quanto as causas e consequências de cada um. Agora, considere os resultados do Diagnóstico do Ambiente e da Definição de Metas, Etapa 1. Levando em conta o resultado da fase de Compreensão do Contexto, o fluxo do processo é afetado.

Com base na experiência das pessoas envolvidas no processo e na estrutura organizacional, é necessário construir uma estrutura organizacional. Com esta metodologia é possível que uma lista extensa de acontecimentos que podem evitar, atrasar, causar danos ou impedir o progresso.

Realização das metas do processo organizacional ou de suas fases fundamentais. Os perigos podem ser detectados através de questões como:

- ✔ Quais eventos podem EVITAR o atingimento de um ou mais objetivos do processo organizacional?
- ✔ Quais eventos podem ATRASAR o atingimento de um ou mais objetivos do processo organizacional?
- ✔ Quais eventos podem PREJUDICAR o atingimento de um ou mais objetivos do processo organizacional?
- ✔ Quais eventos podem IMPEDIR o atingimento de um ou mais objetivos do processo organizacional?
- ✔ Os eventos identificados inicialmente podem ser analisados e revisados, reorganizados, reformulados e até eliminados nesta etapa, e, para tanto, podem ser utilizadas as seguintes questões:
 - ✔ O evento é um risco que pode comprometer claramente um objetivo do processo?
 - ✔ O evento é um risco ou uma falha no desenho do processo organizacional?
 - ✔ À luz dos objetivos do processo organizacional, o evento identificado é um risco ou uma causa para um risco?
 - ✔ O evento é um risco ou uma fragilidade em um controle para tratar um risco do processo?
- ✔ Para eventos identificados e analisados como riscos do processo, deve-se indicar:
 - ✔ Objetivo do processo organizacional/etapa impactado pelo risco;
 - ✔ Causas: motivos que podem promover a ocorrência do risco;
 - ✔ Consequências: resultados do risco que afetam os objetivos;
 - ✔ Controles preventivos: controles existentes e que atuam sobre as possíveis causas do risco, com o objetivo de prevenir a sua ocorrência. Exemplos de controles preventivos: requisitos/checklist definidos para o processo e capacitação dos servidores envolvidos no processo;
 - ✔ Controles de atenuação e recuperação: controles existentes executados após a ocorrência do risco com o intuito de diminuir o impacto de suas consequências.
 - ✔ Exemplos de controles de atenuação e recuperação: plano de contingência; tomada de contas especiais; procedimento apuratório.

Através da identificação de eventos de risco, é possível planejar o método apropriado de tratamento e o tipo de resposta a esse risco. É importante ressaltar que os eventos de risco devem ser interpretados dentro de um contexto, e não de maneira isolada. Os elementos do Evento de Risco incluem:

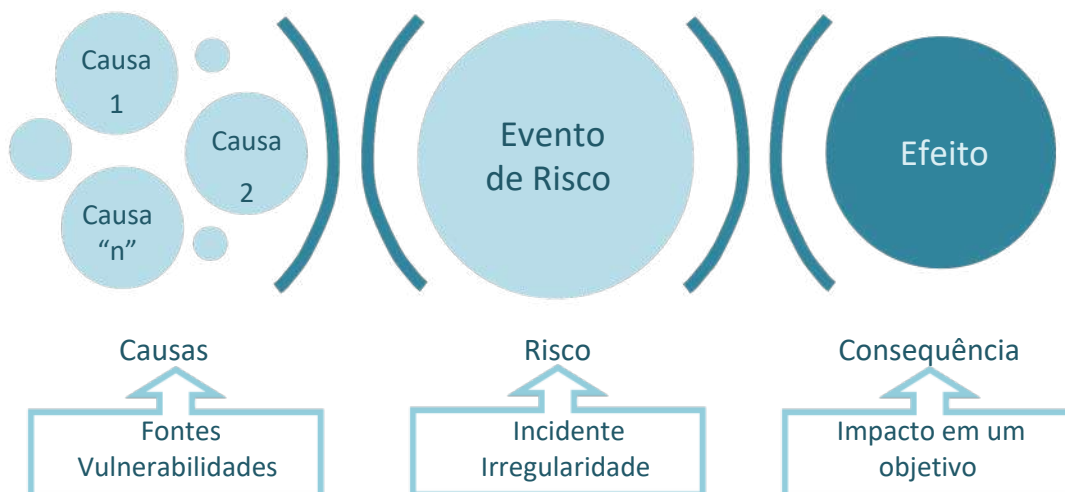


Figura 4: Componentes do evento de risco

Causas: circunstâncias que originam a chance de um evento acontecer, também conhecidas como fatores de risco, e podem surgir tanto no ambiente interno quanto externo.

Risco: possibilidade de acontecer um evento que possa afetar a execução dos objetivos estabelecidos.

Consequência: o resultado de um evento de risco sobre os objetivos do processo.

O processo de identificação de riscos requer a participação de servidores com conhecimento do processo, visão holística dos serviços da unidade nos seus diferentes níveis. É importante também que tenham conhecimento da metodologia de gerenciamento de riscos.

Há diversas técnicas que podem ser utilizadas nesta etapa, para facilitar, sugerimos que seja aplicada a técnica *bow-tie*, nada impede que o grupo de trabalho responsável pelo gerenciamento de riscos da unidade venha a utilizar outra ferramenta.

O método *bow-tie*, também conhecido como **gravata borboleta**, envolve a identificação e avaliação de risco, pois um problema pode estar ligado a múltiplos fatores, causas e desdobramentos. Assim, identifica-se a questão e, posteriormente, suas possíveis origens e desdobramentos. Em conclusão, identifique as maneiras de evitar a ocorrência do risco. Veja a figura 5 para uma melhor compreensão.

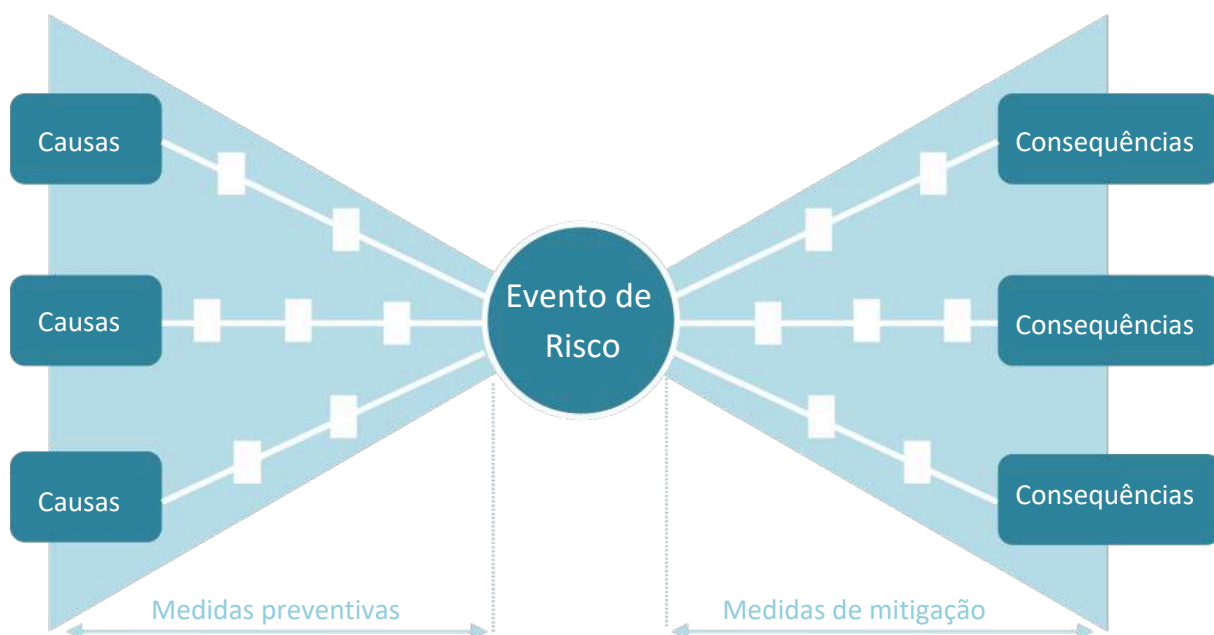


Figura 5: Método Bow-Tie



- Identificar com clareza o(s) objetivo(s)/resultado(s);
- Listar, para cada objetivo/resultado, os eventos que possam vir a ter impacto negativo no alcance do objetivo/resultado;
- Identificar os motivos que podem promover a ocorrência do risco (causa e probabilidade);
- Descrever como cada risco impacta o objetivo/resultado a ele associado (impacto e consequência);
- Responder à seguinte pergunta-chave: o que pode atrapalhar o alcance do objetivo/resultado
- Considerar os fatores de sucesso para a consecução dos objetivos – qualquer evento que afete o fator de sucesso potencialmente afeta o objetivo/resultado;
- Considerar as principais fontes de riscos: infraestrutura, pessoal, processos e tecnologia.

A sintaxe a seguir para descrição de um evento risco poderá auxiliar no desenvolvimento desta etapa:

Devido a <CAUSA/FONTE>, poderá acontecer <DESCRIÇÃO DO EVENTO DE RISCO>, o que poderá levar a <DESCRIÇÃO DO IMPACTO/EFEITO/CONSEQUÊNCIAS> impactando no/na <OBJETIVO DE PROCESSO >.

A Coordenação de Governança, em conjunto com a Comissão de Governança e Riscos, ao efetuarem o seu levantamento e identificação de riscos, deverão considerar as seguintes tipologias de riscos:



Figura 6: Tipologia dos Riscos no CRCAM

6.3. AVALIAÇÃO DE EVENTOS DE RISCOS E CONTROLES

6.3 AVALIAÇÃO DE RISCOS

Esta etapa tem por finalidade avaliar os eventos de riscos identificados considerando os seus componentes (causas e consequências). Os eventos devem ser avaliados sob a perspectiva de PROBABILIDADE e IMPACTO, e o resultado dessas duas variáveis será o que chamamos de NÍVEL DE RISCO. As causas se relacionam à probabilidade de o evento ocorrer e as consequências ao impacto, caso o evento se materialize. O nível de risco será avaliado de forma qualitativa e quantitativa através de uma matriz de Impacto e Probabilidade com amplitude em quatro níveis, definida em uma matriz cinco por cinco.

Podemos definir o NÍVEL DE RISCO com a seguinte equação:

$$\text{NÍVEL DE RISCO} = \text{IMPACTO} \times \text{PROBABILIDADE} \quad (\text{NR} = \text{I} \times \text{P})$$

O NÍVEL DE RISCO é o resultado da multiplicação do IMPACTO pela PROBABILIDADE.

Segue exemplo simplificado de uma avaliação de Risco:

EVENTO DE RISCO	PROBABILIDADE	IMPACTO	NÍVEL DE RISCO
Greve de servidores públicos	3	3	9 – RISCO ALTO
Restrição e redução orçamentária para a manutenção predial	5	5	25 – RISCO CRÍTICO

As tabelas abaixo trazem as escalas de probabilidade e impacto, respectivamente:

Tabela 1: Escala de Probabilidade

PESO	ESCALA	DESCRIÇÃO DA PROBABILIDADE
1	RARO	O evento ocorrerá em situações excepcionais. Não há histórico conhecido do evento ou não há indícios que sinalizem sua ocorrência.
2	POUCO PROVÁVEL	De forma inesperada ou casual, o evento poderá ocorrer e as circunstâncias pouco indicam essa possibilidade. Ao se analisar suas causas, conclui-se que o histórico conhecido do evento de risco, aponta para uma baixa frequência de ocorrência.
3	PROVÁVEL	De alguma forma, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam moderadamente essa possibilidade. O evento de risco repete-se com frequência razoável no prazo associado ao objetivo ou há indícios que possa ocorrer nesse horizonte.
4	MUITO PROVÁVEL	De forma até esperada, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam fortemente essa possibilidade. O evento de risco repete-se com elevada frequência no prazo associado ao objetivo ou há muitos indícios que ocorrerá nesse horizonte.
5	PRATICAMENTE CERTO	De forma inequívoca, o evento ocorrerá, as circunstâncias indicam claramente essa possibilidade. Ocorrência quase garantida no prazo associado ao objetivo.

Tabela 2: Escala de Impacto

PESO	ESCALA	DESCRIÇÃO DO IMPACTO
1	MUITO BAIXO	Mínimo impacto nos objetivos (sejam eles estratégicos, operacionais, de informação/comunicação, de conformidade, etc.) Compromete minimamente o atingimento do objetivo; para fins práticos, não altera o alcance do objetivo/resultado.
2	BAIXO	Pequeno impacto nos objetivos. Compromete em alguma medida o alcance do objetivo, mas não impede o alcance da maior parte do objetivo/resultado.
3	MÉDIO	Moderado impacto nos objetivos, porém recuperável. Compromete razoavelmente o alcance do objetivo/resultado.
4	ALTO	Significativo impacto nos objetivos, de difícil reversão. Compromete a maior parte do atingimento do objetivo/resultado.
5	MUITO ALTO	Catastrófico impacto nos objetivos, de forma irreversível. Compromete totalmente ou quase totalmente o atingimento do objetivo/resultado.

A partir do resultado do cálculo, o Nível de Risco pode ser classificado dentro das seguintes faixas:

Tabela 3: Classificação do Risco

CLASSIFICAÇÃO	FAIXA
Risco Pequeno - RP	quadrante $\geq 1 \leq 3$
Risco Moderado - RM	quadrante $\geq 4 \leq 6$
Risco Alto - RA	quadrante $\geq 8 \leq 12$
Risco Crítico - RC	quadrante $\geq 15 \leq 25$

A seguinte matriz representa os possíveis resultados da combinação das escalas de PROBABILIDADE e IMPACTO (matriz cinco por cinco em quatro níveis):

Tabela 4: Matriz de Risco

IMPACTO	Muito Alto 5	5 RM	10 RA	15 RC	20 RA	25 RC
	Alto 4	4 RM	8 RA	12 RA	16 RC	20 RC
	Médio 3	3 RP	6 RP	9 RA	12 RA	15 RC
	Baixo 2	2 RP	4 RP	6 RM	8 RA	10 RA
	Muito Baixo 1	1 RP	2 RP	3 RP	4 RM	5 RM
		Raro 1	Pouco Provável 2	Provável 3	Muito provável 4	Praticamente certo 5
		PROBABILIDADE				

6.3.1. PRIORIZAÇÃO DOS RISCOS (DO APETITE A RISCOS)

Nesta etapa, devem ser considerados os valores dos níveis de riscos calculados na etapa anterior, bem como verificar se existem controles internos e se os mesmos são eficazes, e posteriormente identificar quais riscos serão priorizados para tratamento.

A faixa de classificação do risco deve ser considerada para a definição da atitude da unidade em relação à priorização para tratamento. A tabela 5 mostra, por classificação, quais ações devem ser adotadas em relação ao risco.

Tabela 5: Atitude perante o risco para cada classificação

CLASSIFICAÇÃO	AÇÃO NECESSÁRIA
RISCO PEQUENO	Risco que representa pequeno problema e causa pouco prejuízo, portanto controlável, devendo ser somente gerenciado por estar na zona de conforto. Nível de risco dentro do apetite a risco, mas é possível que existam oportunidades de maior retorno que podem ser exploradas assumindo-se mais riscos, avaliando a relação custo x benefício, como diminuir o nível de controles.
RISCO MODERADO	Nível de risco dentro do apetite a risco. Geralmente nenhuma medida especial é necessária, porém requer atividades de monitoramento específicas e atenção da unidade na manutenção de respostas e controles para manter o risco nesse nível, ou reduzi-lo sem custos adicionais. Risco que deve ser quantificado e monitorado de forma rotineira e sistemática, porque suas consequências são gerenciáveis, podendo também possuir planos de contingência.
RISCO ALTO	Nível de risco além do apetite a risco. Qualquer risco nesse nível deve ser comunicado a Comissão de Governança e Riscos e a Coordenação de Governança ter uma ação tomada em período determinado. Pode ser tanto um risco provável, que possui alta probabilidade de ocorrência e baixo impacto na consecução dos objetivos; bem como um risco inesperado, que possui baixa probabilidade de ocorrência e alto impacto na consecução dos objetivos, também conhecido como “cisne negro”. A estas ameaças, devem-se possuir respostas rápidas ao serem detectadas, portanto, devem estar planejadas e testadas em um plano de contingência, emergência, continuidade de negócios, além de ações preventivas.
RISCO CRÍTICO	Nível de risco muito além do apetite a risco. Qualquer risco nesse nível deve ser objeto de Avaliação Estratégica, comunicado a Comissão de Governança e Riscos e a Coordenação de Governança e ter uma resposta imediata.

Tabela 6: Apetite a Riscos no CRCAM através da Matriz de Risco

IMPACTO	Muito Alto 5	5 RM	10 RA	15 RC	20 RA	25 RC
	Alto 4	4 RM	8 RA	12 RA	16 RC	20 RC
	Médio 3	3 RP	6 RP	9 RA	12 RA	15 RC
	Baixo 2	2 RP	4 RP	6 RM	8 RA	10 RA
	Muito Baixo 1	1 RP	2 RP	3 RP	4 RM	5 RM
		Raro 1	Pouco Provável 2	Provável 3	Muito provável 4	Praticamente certo 5
PROBABILIDADE						

Riscos acima do apetite: Riscos que se encontram nas faixas **LARANJA** e **VERMELHA**, riscos que devem ser tratados.

Riscos dentro do apetite: Riscos que se encontram nas faixas **VERDE** e **AMARELA**, riscos que geralmente são aceitos e podem ser monitorados.



Apetite ao Risco é o “nível de risco que a unidade está disposta a aceitar”. No CRCAM está aprovado pelo Conselho Diretor, Plenária e cumprido pela a Comissão de Governança e Riscos e Coordenação de Governança através deste Plano e Manual de Gestão de Riscos (vide Tabela 6).

É importante que o Apetite a Risco seja estabelecido no início do processo de gerenciamento de riscos. Uma vez definido, a unidade declara que:



Todos os riscos cujos níveis estejam dentro da(s) faixa(s) de apetite a risco podem ser aceitos, e uma possível priorização para tratamento deve ser justificada;



Todos os riscos cujos níveis estejam fora da(s) faixa(s) de apetite a risco serão devidamente tratados, e uma possível falta de tratamento deve ser justificada.



Todas as justificativas devem ser reportadas a Comissão de Governança e Riscos e Coordenação de Governança e aprovadas pelo Conselho Diretor e Plenária.

OBSERVAÇÃO: A avaliação dos riscos fornece subsídios para a tomada de decisão, não se constituindo em fator determinante para eventual tratamento do risco. Ou seja, cabe a Comissão de Governança e Riscos e a Coordenação de Governança, diante da lista de riscos ordenados por nível de risco, decidir quais merecerão ações mitigadoras de acordo com o apetite a riscos definidos neste Plano de Gestão de Riscos. Portanto, é permitido alterar ao resposta a risco, tanto para adotar uma ação onde poderia aceitar o risco e não adotar controle, como deixar de adotar uma ação onde deveria adotar uma ação de controle, tudo isso com apresentação de justificativa a Comissão de Governança e Riscos e Coordenação de Governança, que irá se reportar à Alta Gestão.



- Avaliar a probabilidade de ocorrência do risco (exemplo: um evento cuja ocorrência seja quase certa de acontecer é um evento de alta probabilidade);
- Avaliar o impacto do risco sobre o objetivo/resultado – o impacto mede o potencial comprometimento do objetivo/resultado (exemplo: um risco com potencial para comprometer um objetivo na sua totalidade ou na sua quase totalidade é considerado um risco de alto impacto);
- Definir o nível do risco com base na matriz probabilidade x impacto e na análise dos controles existentes;
Identificar, na matriz PROBABILIDADE x IMPACTO, os riscos cujos níveis estão acima do limite de exposição a risco (apetite a riscos);
- Identificar, para os riscos acima do limite, as respectivas fontes, causas e eventuais consequências sobre a organização como um todo;
Identificar os riscos que estão abaixo do limite de exposição (apetite a riscos) e realizar o adequado monitoramento.

6.4. RESPOSTA AO RISCO

Esta etapa objetiva definir as opções e as medidas de tratamento (controles) para os riscos priorizados na etapa de Avaliação de Eventos de Riscos.

Compreende o planejamento e a realização de ações para modificar o nível do risco.

O nível do risco pode ser modificado por meio de medidas de resposta ao risco que mitiguem, transfiram ou evitem esses riscos.

Cada risco priorizado deve ser relacionado a uma opção de tratamento. A escolha da opção depende do nível do risco, conforme apresentado na tabela a seguir:

Tabela 7: Opções de tratamento do risco

TRATAMENTO	DESCRIÇÃO
MITIGAR/REDUZIR	Um risco normalmente é mitigado/reduzido quando é classificado como “Alto” ou “Crítico”. A implementação de controles, neste caso, apresenta um custo/benefício adequado. Mitigar o risco significa implementar controles que possam diminuir as causas e/ou as consequências dos riscos, identificadas na etapa de Identificação e Análise de Riscos.
COMPARTILHAR	Um risco normalmente é compartilhado quando é classificado como “Alto” ou “Crítico”, mas a implementação de controles não apresenta um custo/benefício adequado. Pode-se compartilhar o risco por meio de terceirização ou apólice de seguro, por exemplo.
EVITAR	Um risco normalmente é evitado quando é classificado como “Alto” ou “Crítico”, e a implementação de controles apresenta um custo muito elevado, inviabilizando sua mitigação, ou não há entidades dispostas a compartilhar o risco com o CRCAM. Evitar o risco significa encerrar o processo organizacional. Nesse caso, essa opção deve ser aprovada pelo a Comissão de Governança e Riscos, Coordenação de Governança em conjunto com a Alta Gestão.
ACEITAR	Um risco normalmente é aceito quando seu nível está nas faixas de apetite a risco (risco pequeno e risco moderado). Nessa situação, nenhum novo controle precisa ser implementado para mitigar o risco, podendo o mesmo ser monitorado.

A identificação das medidas de resposta ao risco, assim como a identificação de riscos, deve ser realizada em reuniões de trabalho da Comissão de Governança e Riscos. Se a opção de tratamento do risco for MITIGAR, devem ser definidas medidas de tratamento para esse risco. Essas medidas devem ser capazes de diminuir os níveis de probabilidade e/ou de impacto do risco a um nível dentro ou mais próximo possível das faixas de apetite ao risco (risco “Pequeno” ou “Moderado”). Para isso deve ser elaborado um **Plano de Tratamento** de gerenciamento de risco do processo organizacional.

As medidas mitigadoras podem envolver, por exemplo, a adoção de controles, o redesenho de processos, a realocação de pessoas, a realização de ações de capacitação, o desenvolvimento ou aperfeiçoamento de soluções de TI, a adequação da estrutura organizacional, entre outros.

É importante que, em uma primeira abordagem da elaboração do Plano de Tratamento, avalie-se a necessidade de melhorar ou extinguir controles já existentes. Somente depois dessa avaliação, e se ainda identificada a necessidade de redução do nível do risco, podem ser

propostos novos controles, observados sempre critérios de eficiência e eficácia da sua implementação.



- Identificar medidas de resposta ao risco;
- Avaliar se há controles e se os mesmos são eficazes;
- Responder às seguintes perguntas-chave:
 - ✓ que medidas poderiam ser adotadas para reduzir a probabilidade de ocorrência do risco?
 - ✓ que medidas poderiam ser adotadas para reduzir o impacto do risco no objetivo/resultado?
 - ✓ é possível adotar medidas para transferir o risco?
- Considerar as fontes e causas dos riscos – a princípio, as medidas devem atacar as causas do risco, de modo a reduzir a probabilidade de ocorrência, ou também podem consistir em planos de contingência que amenizem os impactos, caso o risco se concretize, ou uma combinação das duas abordagens;
- Na decisão quanto à implantação das medidas de resposta ao risco, considerar a quantidade e o nível dos riscos mitigados por cada medida, bem como o grau de redução do nível do risco gerado pela medida;
- Avaliar a viabilidade da implantação dessas medidas (custo-benefício, viabilidade técnica, tempestividade, efeitos colaterais do tratamento etc.);
Decidir quais ações serão implementadas;
- Elaborar plano de implementação das medidas para inclusão nos planos institucionais;
- Na proposição de ações é importante instituir:
 1. Controles automatizados em substituição aos manuais, quando possível;
 2. Indicadores de desempenho: estabelecimento de indicadores (índice de rotação de pessoal, cumprimento de prazos legais, entre outros);
 3. Segregação de funções: atribuição de obrigações entre pessoas com a finalidade de reduzir risco, erro ou fraude;
 4. Limites para transações;
 5. Combinação de controles manuais e informatizados (automatizados);
 6. Políticas e procedimentos.

6.5. INFORMAÇÃO, COMUNICAÇÃO E MONITORAMENTO

Os resultados das etapas anteriores do processo de gestão de riscos (entendimento do contexto, identificação e análise dos riscos, avaliação dos riscos, priorização dos riscos e definição de respostas aos riscos) devem ser formalizados através da elaboração da “PLANILHA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS (Ferramenta criada e disponibilizada pela Coordenação de Governança)” com o respectivo “PLANO DE TRATAMENTO DE AÇÕES DE CONTROLE”, que deverão ser avaliados e aprovados pela Alta Gestão, seguindo este fluxo:

- ✓ Encaminhar esses resultados ao Comitê de Governança e Gestão de Riscos;
- ✓ O Comitê de Governança e Gestão de Riscos irá validar os resultados (Planilha de Gerenciamento de Riscos e Plano de Tratamento de Ações de Controle) e encaminhar para a Alta Gestão (Conselho Diretor) para validação;
- ✓ Após a validação por parte da Alta Gestão, a “PLANILHA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS” e o “PLANO DE TRATAMENTO DE AÇÕES DE CONTROLE” serão encaminhados aos responsáveis para que seja dado início as ações previstas.

A implementação do “Plano de Tratamento de Ações de Controle” envolve a participação do setor responsável pelo processo organizacional e das unidades relacionadas como corresponsáveis em cada iniciativa, se previstas.

A responsabilidade primária pelo “Plano de Tratamento de Ações de Controle” permanece com a Unidade Organizacional responsável pelo processo organizacional. No Plano de Tratamento, deve ser definido o principal responsável pela implementação da iniciativa (servidor ou cargo), que também deverá monitorar e reportar a evolução das iniciativas.

O monitoramento compreende o acompanhamento e a verificação do desempenho ou da situação de elementos da gestão de riscos, podendo abranger a política, as atividades, os riscos, os planos de tratamento de riscos, os controles e outros assuntos de interesse.

O monitoramento de todo o funcionamento do Sistema de Gestão de Riscos do CRCAM está a cargo da Alta Gestão, da Comissão de Governança e Riscos e Coordenação de Governança.

O monitoramento das ações de tratamento de riscos envolve a verificação contínua ou periódica do funcionamento da sua implementação e dos resultados das medidas mitigadoras por parte do Gestor do Risco/Coordenador.

O monitoramento deve considerar o tempo necessário para que as medidas mitigadoras produzam seus efeitos.

O monitoramento é parte integrante do processo de gestão e de tomada de decisão e deve acompanhar o ciclo de planejamento institucional.

O monitoramento deve ser efetivo sem onerar demasiadamente o processo.

Os riscos-chave identificados serão monitorados a cada ciclo de avaliação da estratégia organizacional pelo Gestor do Risco com o auxílio da Coordenação de Governança e comunicados a Comissão de Governança e Riscos.

O monitoramento consistirá na atualização da análise e avaliação do risco, assim como do estágio de execução das medidas de tratamento do risco e dos resultados dessas medidas.

A evolução do nível dos riscos que não mereceram tratamento (riscos pequenos e moderados) serão acompanhados pelo Gestor do Risco/Coordenador.

Todo o monitoramento deve ser encaminhado a Comissão de Governança e Riscos, as ações que não forem efetivadas devem estar justificadas no Relatório do Plano de Tratamento elaborado pela Coordenação de Governança. O Relatório será informado a Alta Gestão através da Comissão de Governança e Riscos, e ficarão a cargo da Alta Gestão as cobranças das ações não efetivadas.

7. CAPACITAÇÃO

A Comissão de Governança e Riscos com o apoio da Alta Gestão tem o o objetivo de formar membros capacitados em gestão de risco, que serão multiplicadores de Gestão de Riscos no CRCAM.

Outros treinamentos sobre a aplicação da Metodologia de Gestão de Riscos podem ser solicitados. Os treinamentos devem ocorrer, preferencialmente, antes do início do processo de gerenciamento de riscos nos processos organizacionais do CRCAM e, durante eles, para atualizações e monitoramentos.

Espera-se que a Alta Gestão atue como incentivadora da gestão de riscos no CRCAM com os seus gestores. Essa atuação pode incluir a sugestão de processos de trabalho que devam ter seus riscos geridos, bem como o acompanhamento da evolução da gestão de riscos e das medidas mitigadoras a cargo dos responsáveis por implementá-las. Os coordenadores exercerão o papel de interlocução entre a Alta Gestão, a Comissão de Governança e Riscos e Coordenação de Governança.

8. SÍNTESE DA METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

SÍNTESE

- 1) Presidente da Comissão de Governança e Riscos reúne sua equipe para elaborar o Mapa Estratégico do CRCAM;
- 2) Definir os objetivos e os resultados que devem ser alcançados;
- 3) Identificar os processos que contribuem para o alcance dos objetivos da Instituição;
- 4) Elaborar um fluxo ou mapeamento dos principais processos, priorizar os mais relevantes para o atingimento dos objetivos;
- 5) Identificar os membros da Comissão de Governança e Riscos do CRCAM;
- 6) Com base nos objetivos e nos processos mapeados, levantar os eventos de risco que venham a impactar negativamente o alcance dos objetivos definidos no Mapa Estratégico;
- 7) Identificar para cada evento de risco as causas (motivos que podem promover a ocorrência do risco) e consequências (no caso do evento de risco se materializar, qual o seu impacto no objetivo);
- 8) Após a identificação dos eventos de risco, verificar a sua tipologia (risco estratégico, risco operacional, risco financeiro, risco de imagem, risco de integridade, risco legal ou risco ambiental, ou outro a ser definido);
- 9) Avaliar a probabilidade de ocorrência do risco;
- 10) Avaliar o impacto do risco sobre o objetivo/resultado – o impacto mede o potencial comprometimento do objetivo/resultado;
- 11) Avaliar se há controles e se os mesmos são eficazes;
- 12) Definir o nível do risco com base na matriz probabilidade x impacto e na análise dos controles existentes;
- 13) Identificar, na matriz PROBABILIDADE x IMPACTO, os riscos cujos níveis estão acima do limite de exposição a risco (apetite a riscos). Para os riscos que estão abaixo do limite de exposição (apetite a riscos) realizar o adequado monitoramento;
- 14) Identificar, para os riscos acima do limite, as respectivas fontes, causas e eventuais consequências sobre a organização como um todo;
- 15) Identificar medidas de resposta ao risco (mitigar, compartilhar, evitar), elaborar um Plano de Tratamento;
- 16) Após a elaboração do Gerenciamento de Riscos e do respectivo Plano de Tratamento, deve-se comunicar esses resultados ao Conselho Diretor para aprovação.

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este manual apresentou a Metodologia da Gestão de Riscos do CRCAM, que tem como principal objetivo auxiliar, sistematizar e padronizar o gerenciamento de riscos e controles internos nos setores da Autarquia, bem como contribuir para a implantação de boas práticas de Governança.

A Metodologia de Gestão de Riscos é composta pelas etapas: Levantamento do Ambiente e dos Objetivos; Identificação de Eventos de Riscos; Avaliação de Eventos de Riscos e Controles; Resposta a Riscos; e Informação, Comunicação e Monitoramento.

Cada etapa visa atingir os objetivos específicos do processo de Gerenciamento de Riscos e controles internos da gestão. Na aplicação dessa metodologia, é importante registrar, organizar, documentar e referenciar os dados e informações considerados, visando evidenciar o embasamento do resultado e subsidiar a sua aprovação pela instância competente, que neste caso é a Comissão de Governança e Riscos e Coordenação de Governança, que manterá a Alta Gestão atualizada periodicamente através de reuniões específicas.

Cabe ressaltar que em qualquer iniciativa de desenvolvimento de metodologias, é fundamental a realização de ajustes para se adequar ao contexto e as necessidades do CRCAM, portanto este Manual/Plano estará sempre em avaliação e em constante processo de melhoria.

Por fim, ressalta-se que o levantamento e gerenciamento de riscos devem fazer parte dos processos internos do CRCAM, assim, é necessário elaborar cronograma para a realização dos trabalhos, observando os prazos institucionais, e submeter às instâncias para aprovação e acompanhamento.

10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABNT. Gestão de Riscos – Princípio e diretrizes. NBR ISO 31000. Associação Brasileira de Normas Técnicas. 2009.

IBGC, Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos.

BRASIL. Instrução Normativa Conjunta MP/CGU Nº 01, de 10 de maio de 2016, que estabelece a adoção de uma série de medidas para a sistematização de práticas relacionadas a gestão de riscos, controles internos e governança.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Assessoria Especial de Controles Internos. Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão. Brasília. 31/01/2017.

BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. Metodologia de Gestão de Riscos. Brasília. Abril de 2018.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Manual de Gestão de Riscos do TCU. Segepres/Seplan. Brasília. Maio de 2018.

COSO. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada. 2007. Tradução: Instituto dos Auditores Internos do Brasil (Audibra) e Pricewaterhouse Coopers Governance, Risk and Compliance, Estados Unidos da América, 2007.

MIRANDA, Rodrigo Fontenelle de A.; BRASIL. Implementando a Gestão de Riscos no Setor Público. Editora Fórum. 2017.