



**CRT-RJ**

Conselho Regional dos Técnicos  
Industriais do Estado do Rio de Janeiro

# MANUAL DE GESTÃO DE RISCOS DO CRT-RJ

[www.crtrj.gov.br](http://www.crtrj.gov.br)



**CRT-RJ**

Conselho Regional dos Técnicos  
Industriais do Estado do Rio de Janeiro

Rua Uruguaiana, nº 174, 21º e 22º andares, Centro  
CEP 20.050-092 - Rio de Janeiro - RJ  
E-mail: [presidencia@crtrj.gov.br](mailto:presidencia@crtrj.gov.br)  
Fone: (21) 3900-9283  
[www.crtrj.gov.br](http://www.crtrj.gov.br)

**CONSELHO REGIONAL DOS TÉCNICOS INDUSTRIAIS DO ESTADO  
DO RIO DE JANEIRO – CRT-RJ**

Rua Uruguaiana nº 174 – 21º andar - Ed. Metropolitan Center  
Centro - Rio de Janeiro – RJ CEP 20.050-092

**GILBERTO PALMARES**  
**Presidente (licenciado)**

**OLINDINO CERQUEIRA DE SOUSA**  
**Vice-Presidente (licenciado)**

**LUIZ SÉRGIO NÓBREGA DE OLIVEIRA**  
**Diretor Administrativo (Presidente em exercício)**

**FRANCISCO VIANA BALBINO**  
**Diretor Financeiro**

**LUIZ ANTÔNIO SOARES DA ROCHA**  
**Diretor de Fiscalização e Normas**

**Composição do Grupo de Trabalho Temático**  
**Fernando Zettermann – Coordenador de Atendimento e Registro**  
**Gilmar Dionízio – Coordenador de Apoio ao Colegiado**  
**Silair Cabral – Coordenador de Fiscalização**

**Orientação e Supervisão**  
**Emerson Sobral - Auditor Interno**

**Análise e Revisão do Controle Interno**  
**Flavia Alessandra – Controladora Geral**

**Capa e Diagramação Futura**  
**Coordenadoria de Comunicação e Eventos**

Rio de Janeiro, 2024



## SUMÁRIO

<b>1. CONTEXTUALIZAÇÃO .....</b>	<b>4</b>
<b>2. REFERÊNCIAS TEÓRICAS E DIRETRIZES PARA IMPLEMENTAÇÃO DO MÓDELO DE GESTÃO DE RISCO .....</b>	<b>7</b>
<b>3. COSO, ISO 31.000 E AS TRÊS LINHAS DE DEFESA .....</b>	<b>10</b>
<b>3.1. COSO – ERM .....</b>	<b>10</b>
<b>3.2. ISO 31.000 .....</b>	<b>11</b>
<b>3.3. As Três Linhas de Defesa .....</b>	<b>12</b>
<b>4. DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO DE RISCOS COM OS AGENTES PÚBLICOS .....</b>	<b>15</b>
<b>5. METODOLOGIA E ESTRUTURA NO GERENCIAMENTO DA GESTÃO DE RISCOS .....</b>	<b>16</b>
<b>5.1. Metodologia e Estrutura da Gestão de Riscos .....</b>	<b>16</b>
<b>5.2. Estabelecimento da Análise do Ambiente, Identificação de Eventos de Riscos, Fatores na Tipologia de Riscos .....</b>	<b>16</b>
<b>5.3. Análise dos Controles Internos e Matriz de Risco .....</b>	<b>21</b>
<b>6. MONITORAMENTO E CONSIDERAÇÃO FINAL .....</b>	<b>24</b>
<b>7. REFERÊNCIAS .....</b>	<b>26</b>



## 1. CONTEXTUALIZAÇÃO

O presente Manual é um documento para elucidar e nortear o Conselho Profissional sobre o processo de Gestão de Riscos, ou seja, ponderar, por exemplo, no que diz respeito ao monitoramento dos controles internos e dos riscos inerentes da Autarquia. Nesse sentido, de forma consistente, a prestação efetiva dos serviços públicos introduz o cumprimento da missão, da visão e dos objetivos estratégicos institucionais do CRT-RJ, ao mesmo tempo, isso é informado no relato integrado anual deste Conselho, além de outras diretrizes apresentadas no nosso Portal da Transparência (apontados em documentos legais e de Gestão).

De modo geral, a nossa Autarquia Federal deve observar os regramentos da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (CF/88) e, inclusive, no que tange o controle interno e externo, a legislação vigente e outras regras infralegais. Diante disso, define-se que a administração pública direta (Poderes, órgãos públicos) e os entes administrativos indiretos como autarquia e fundações autárquicas (por exemplo) se adaptem, continuamente, às exigências legais do controle de Gestão de Riscos.

Outrossim, o Manual de Gestão de Riscos pretende evidenciar uma garantia na prestação de serviços públicos de qualidade e, com isso, incentivar o cumprimento dos ditames na transparência dos atos administrativos, isto é, no que foi definido na tomada de decisões dos gestores. Nesse desiderato, os riscos são incertezas que interferem a qualquer atividade desempenhada, sobretudo, no serviço público. Sendo assim, tanto perdas quanto ganhos podem ser abordados nos métodos de análise de riscos pela instituição, em que podem ser feitas tais análises em grupos ou comissões, isso na área administrativa do Conselho ou no ambiente institucional.

Considerando tais exposições, informa-se que essa abordagem sobre Gestão de Riscos poderá ter o incentivo da Governança Pública<sup>1</sup> do CRT-RJ num planejamento até o controle de determinado conteúdo a ser examinado pela Administração Pública. Dentre

<sup>1</sup> O Decreto Federal nº 9.203, de 22 de novembro de 2017 preconiza sobre Governança da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional, isso no sentido de aprimorar a Governança Pública e outros mecanismos de Gestão, como a Gestão de Riscos e a Prestação de Contas, encontra-se no endereço eletrônico: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm)



alguns parâmetros relevantes, podemos ressaltar: a integridade institucional (erros ou inconformidades patrimoniais, para possam ser ajustados, por exemplo); a prestação de contas e o *Compliance* da atividade a ser monitorada, ou melhor, a potencialização de eventos a serem verificados; e outros meios contundentes de identificação ou análise inicial de riscos. Sendo assim, a existência de unidades responsáveis (pedidos de demandas) para implementar tais planos e métodos na entidade podem ser consignados num processo do atendimento em questão, bem como uma avaliação da Gestão de Riscos no que concerne como o monitoramento contínuo das atribuições do programa de integridade da instituição.

Ao versar sobre a Gestão de Riscos, na qual existem facetas pertinentes quanto à capacidade de lidar com os riscos que incorporam na atividade fim (fiscalização) e na atividade meio do Conselho, incluindo o âmbito da prevenção e do tratamento de dados documentais inerentes ao trabalho (exemplificação). Ademais, podemos salientar que a CF/88 nos artigos 70º e 74º, (por exemplo e no que couber) informa sobre a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial do ente público. Além disso, indaga nossa CF/88 sobre a análise da legalidade, da legitimidade e da economicidade nos procedimentos do ente público, tendo em vista o controle interno na prospecção do bom uso dos recursos públicos geridos pelos gestores. Por último, esse apontamento constitucional pode ser implementado numa gestão orientada à Governança e à Gestão de Riscos.

É importante avultar que o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e da Controladoria Geral da União publicaram a Instrução Normativa Conjunta MP - CGU Nº 1 (10/05/2016), na qual dispõe sobre os controles internos, gestão de riscos (apontando a exemplificação do conteúdo proposto deste Manual) no âmbito dos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal. Em seguida, informar-se abaixo as seguintes constatações dessa normativa:

“Art. 2º Para fins desta Instrução Normativa, considera-se:

I - Accountability: conjunto de procedimentos adotados 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; (...)



V - Controles internos da gestão: conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas informatizados, conferências e trâmites de documentos e informações, entre outros, (...)

XII - Política de gestão de riscos: declaração das intenções e diretrizes gerais de uma organização relacionadas à gestão de riscos;”

Conforme tais apontamentos do contexto acima, o que se pretende com este Manual é informar também a junção de procedimentos de Gestão no que concerne o mapeamento estrutural e organizacional do Conselho. Diante disso, a Gestão de Riscos em tautocronia com os controles internos e a *Accountability* terão a base circunstanciada de análise e evidenciação de riscos inerentes em áreas específicas ou gerais. Com isso, por exemplo, as ações preventivas e integradas irão apontar a incongruência de determinados erros ou incoerências nos procedimentos da Administração. De toda a forma, o presente documento se propõe a orientar a implantação contínua da Gestão de Riscos.

Além disso, os gestores terão maiores cuidados na tomada de decisão e, além disso, podemos apontar alguns dados relevantes na concepção deste Manual, tais como: boa imagem do Conselho perante a sociedade e aos técnicos; busca no melhoramento do desempenho da Autarquia, buscando o melhor nível de integridade organizacional da Instituição; e apoiar na diminuição de possíveis ocorrências de erros e desvios éticos inadequados<sup>2</sup>. Nessa senda, podemos acentuar que as *Normas Brasileiras de Contabilidade do Conselho Federal de Contabilidade - NBC TA 240 RI (alteração) 05/09/2016*, trazem detalhes sobre os riscos inerentes às atividades laborais num controle contábil, cita-se: “12. B. Fatores de risco de fraude são eventos ou condições que indiquem incentivo ou pressão para que a fraude seja perpetrada ou ofereçam oportunidade para que ela ocorra.”

Diante dos argumentos supramencionados, visando à institucionalização da Gestão de Riscos no Conselho, assim como descrever dados procedurais a serem implementados numa metodologia desenvolvida nos apontamentos gerenciais de suporte, responsabilidades, de matriz de riscos e de boas práticas para a melhoria da Gestão

<sup>2</sup> Pode-se citar o Código de Conduta Ética e Integridade do CRT-RJ, nessa sincronia com o presente Manual, encontra-se tal documento no link do Portal da Transparência da Autarquia: <https://crtrj.implanta.net.br/portal/Transparencia/#publico/Listas?id=c16d422f-e325-4be7-8867-3f4872abbf6f>



Pública. Torna-se evidente, por conseguinte, que este procedimento de gerenciamento de riscos visa salientar o acompanhamento contínuo e sistemático do CRT-RJ. Por fim, tal norteamento (ideais para a prática) deste manual trará melhoria ao atendimento dos técnicos industriais, isso numa visão geral e, inclusive, nos trâmites fiscalizatórios desta Autarquia e a melhor prestação de serviço público no uso dos recursos orçamentários, financeiros e de gestão.

## 2. REFERÊNCIAS TEÓRICAS E DIRETRIZES PARA IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DE RISCO

O estudo detalhado da Gestão de Riscos é cada vez mais confirmatório dentro do serviço público. Considerando que desde a Constituição Federal de 1988 os controles fiscalizatórios foram mais evidenciados no tratamento informacional dos recursos públicos e dos bens da Administração Pública, com isso tais gerenciamentos apontam riscos (fraude, erros, inadequações nos procedimentos) que demandam ameaças aos órgãos públicos.

Dentro dessa perspectiva, o CRT-RJ na sua estrutura conceitual e de planejamento estratégico institucional (missão, visão e valores, por exemplo nos dados do Portal da Transparência deste Conselho) poderá seguir diversas referências teóricas e diretrizes para a implementação em diversos modelos de Gestão de Riscos. Em conjunto, nota-se, portanto, que deve ser observado o nosso ordenamento jurídico, tais como: a nossa Constituição Federal de 1988, a lei nº 13.639/2018 (lei de criação do CFT/CRT's), o regimento interno vigente e outras regras legais e infralegais.

Além destas importantes informações, as referências teóricas e diretrizes na conjuntura deste Guia em questão são balizadores dos estudos sobre a Gestão de Riscos. Nessa seara, o referencial básico de Governança do TCU (Tribunal de Contas da União)<sup>3</sup> informa sobre os conceitos de Gestão e Governança, buscando inserir orientações e os aspectos referenciais do estilo de análise de um órgão público, ou seja, a instituição se adaptando, em ato contínuo, para as melhores práticas de sua estrutura organizacional. Sendo assim, as ilustrações abaixo deste referencial do TCU trazem os dispositivos

<sup>3</sup> Trata-se do Referencial Básico de Governança Organizacional – para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU, 3º edição, ano 2020, no Site: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governanca-no-tcu/>



elementares desse preâmbulo informativo supracitado.



Figura 1 - Referencial Básico de Governança Organizacional – 2020  
(com adaptações, disponível – TCU)



Figura 2 - Referencial Básico de Governança Organizacional – 2020  
(com adaptações, disponível – TCU)

Considerando as figuras supratranscritas, a Governança é detectável como uma função direcionadora, enquanto a Gestão insere-se como uma função realizadora. De toda a forma, a conjectura da Governança (no contexto do Conselho: sendo técnicos



industriais, sociedade, diretoria e outros) baseia-se em dirigir, monitorar e avaliar a estratégia a ser tomada, com evidências para o estabelecimento de que os objetivos sejam cumpridos. Por outro lado, a Gestão (na prerrogativa do CRT-RJ: gerentes, coordenadores e outros) tem a funcionalidade de planejar (em sentido estrito de eficiência, isto é, exemplificando tal função) e controlar, por exemplo, a implementação das diretrizes estabelecidas, bem como fazer o controle de indicadores e de riscos da Governança em determinados procedimentos.

Em consonância com os aspectos de controle de riscos, os quais são relevantes para o desempenho eficaz da atividade meio e fim do Conselho Profissional. Ao que se refere neste âmbito, o CRT-RJ nos seus atos administrativos e de gestão podem ter mecanismos de gerenciamento de riscos no que concerne as etapas: planejamento, execução e monitoramento, com direcionamentos de controle, o que poderá ser feito através de formulários, notas de verificação e outros mecanismos aplicáveis à estrutura gerencial de riscos.

Aliás, pode-se mencionar que a instrução normativa (IN) nº 05/2017 da SEGES (Secretaria de Gestão e Inovação do Governo Federal)<sup>4</sup> trata do gerenciamento de riscos em vários segmentos da contratação com o serviço público (desde o planejamento do órgão público ao monitoramento da prestação do serviço público por empresa privada). De qualquer sorte, a IN com o intuito tratar dos riscos (em geral) exemplifica métodos de análise como mapeamento de riscos e instrumento de medição de resultado, em que podem identificar mudanças no nível de desempenho do que foi requerido ou esperado, sendo pontuado pelo Gestor em relatórios e outros pedidos integrados, por meio desse rol exemplificativo (*numerus apertus*) de avaliação. Dessa forma, neste Manual será abordado alguns conhecimentos básicos internacionalmente reconhecidos, nos quais orientam a construção da Metodologia de Gestão de Riscos: o COSO (suas vertentes), a ISO 31.000.

Além do mais, outros conceitos podem ser norteadores para a Gestão Riscos, tais como: análise SWOT; diagramas; *check list* (lista de verificação), relatórios de auditoria,

<sup>4</sup> A IN nº 05 de 25 de maio de 2017 (com a junção da IN nº 98 de 25 de dezembro de 2022 SEGES/ME que inclui, no que couber, procedimento de contratação sob o regime da Lei nº 14.133/2021) da SEGES que dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional, em que traz regras de gerenciamento de riscos nos artigos 25 a 27, por exemplo. Busca nos respectivos *browsers*: <https://www.gov.br/compras/pt-br/acao/legislacao/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-no-5-de-26-de-maio-de-2017-atualizada> e <https://www.gov.br/compras/pt-br/acao/legislacao/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-seges-me-no-98-de-26-de-dezembro-de-2022>



fluxogramas e outros. Por conseguinte, as Três Linhas de Defesa do Gerenciamento de Riscos e Controles, O COSO *Internal Control* (que dispõe sobre controle internos), e os exercícios desenvolvidos pelos órgãos de governo, dentre os quais podemos destacar no Ministério da Fazenda do Brasil, a Controladoria-Geral da União – CGU e o Tribunal de Contas da União- TCU.

### 3. COSO, ISO 31.000 E AS TRÊS LINHAS DE DEFESA

#### 3.1. COSO – ERM

Com o intuito do estudo desse Manual, identifica-se que o gerenciamento de riscos poderá ter sua aplicabilidade de monitorar, controlar a probabilidade dos impactos de eventos negativos ou aumentar o aproveitamento de oportunidades. Diante disso, para se evitar inconformidades financeiras/contábeis no mundo dos negócios, foi publicado o guia *Internal Control - Integrated Framework* (COSO I), publicado em 1992 pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* – COSO.

De tal aplicação, aprimorou a ideia de que a Gestão de Riscos deveria ter um conjunto de princípios e de boas práticas para um gerenciamento de controle interno (COSO, 1992). Ademais, os objetivos em categorias de análises como operacional, divulgação e conformidade e outros componentes e, sobretudo, atividades de averiguação no COSO I são fundamentais para a implementação de boas práticas de qualidade no controle interno, bem como para a avaliação de sua eficácia contínua.

Dando prosseguimento, em 2004, foi divulgado pelo COSO o *Enterprise Risk Management - Integrated Framework* (COSO-ERM ou COSO II), em que referendou e estendeu o escopo do COSO I, em que esse novo COSO deu ênfase a Gestão de Riscos Corporativos. Em outras palavras, incluiu-se ao Coso I novos elementos deste COSO II, de forma resumitiva, em que são: fixação de objetivos (pré-requisito do controle interno), identificação de eventos e resposta ao risco. Aliás, pode-se salientar sobre dois conceitos importantes, em que são: o risco inerente que trata de enfrentar uma falta de mecanismo da Administração para diminuir o impacto do risco, por outro lado, o risco residual é aquele que permanece após a resposta da Administração sobre o risco. Por fim, conforme o COSO, sugere-se reduzir, evitar o impacto provável do risco.



Nesse sentido, a nova versão do COSO ERM de 2017 – *Integrating with Strategy and Performance* (Gerenciamento de Riscos Corporativos Integrado com Estratégia e Performance), além de ser conhecida também como *Framework*, informa a importância de apresentar os riscos tanto no procedimento de estabelecimento estratégico quanto no aumento da performance. Conforme o documento, tais mecanismos poderão aumentar o gerenciamento dos riscos associados à sua estratégia e aos objetivos da organização. Sendo assim, o contexto da missão, visão e valores são fundamentais no planejamento estratégico da entidade, isso como mostra a figura abaixo:



**Figura 3 - COSO ERM – 2017 (adaptações, disponível nas referências – TCU, CGU)**

Diante do exposto, o gerenciamento de riscos corporativos envolve a estratégia como um perfil de risco próprio, cabendo à Administração determinar se a estratégia funciona e, depois direcionar a organização em objetivos congruentes com recursos eficientes aos seus propósitos. Dessa forma, o desempenho (incluindo-se indicadores e metas a serem verificados no conteúdo amostral) e a performance terão êxito de forma satisfatória com a missão e os objetivos organizacionais, assim como analisando os aspectos como: portfólio de riscos; revisão do conteúdo, comunicação dos riscos e outros meios preponderantes.

## 3.2. ISO 31.000

A ABNT NBR ISO 31000:2009, aponta princípios e diretrizes para gerenciar



qualquer tipo de risco de uma organização (num todo ou em partes). Nesse sentido, tratar-se-á de uma norma geral e seus objetivos servem como um guia para a Gestão de Riscos e, ao mesmo tempo, ter o aprimoramento nos procedimentos como programas ou políticas públicas no seio do que órgão público necessita para o bem-estar do serviço prestado à sociedade.

Segundo essa ISO, os princípios serão considerados ao se estabelecer a estrutura dos processos do gerenciamento de riscos e, sobretudo, no que diz respeito ao estabelecimento do conteúdo a ser analisado. Em seguida, a identificação, a avaliação e a análise do risco, em que são fundamentais para um posterior tratamento e registro do risco, tendo interface na comunicação e no monitoramento dinâmico (figura 4).



**Figura 4: Processo de gestão de risco ISO 31000 do Manual de Gestão de Riscos (TCU-adaptado)**

Diante disso, de forma bem resumida desse conteúdo tão vasto dessa ISO, a eficácia da Gestão de Riscos dependerá da sua integração de todas as atividades da organização, incluindo a tomada de decisão. Tendo em vista, a integração poderá ser num processo dinâmico, interativo e personalizado na instituição. Do mesmo modo, convém analisar os ambientes interno e externo (aspectos externos como: sociais e políticos, mais os aspectos internos da organização como: visão e cultura). À visto disso, uma avaliação estruturada numa ISO 31000 para mensurar ou, reavaliar o desempenho do propósito da organização irá apontar possíveis dados elucidativos no que é analisado, assim como dará uma pujança de processo cíclico e contínuo, conforme a figura 4.

### 3.3. As Três Linhas de Defesa

Em uma Autarquia Federal para se tornar cada vez mais moderna, é primordial



que os responsáveis, de alguma forma, tratem os riscos inerentes ao trabalho como processos a serem vistos por cada setor ou unidade vinculada ao Conselho. Sendo assim, os auditores internos, controladores, segurança patrimonial são exemplos de atividades laborais que lidam com o gerenciamento de riscos.

Com isso, acrescenta-se também uma outra metodológica, sendo o modelo de Três Linhas de Defesa, no qual é reconhecido como uma forma organizada de gerir riscos, mostrando quem está designado na jornada laborativa do procedimento a ser controlado. Soma-se a isso o fato da IIA – *The Institute of Internal Auditors* ter adotado como um gerenciamento eficaz para os riscos e os controles organizacionais. Esse método é um mecanismo de responsabilidade da Governança e, inclusive, se propõe a designar responsabilidades de coordenação entre os envolvidos num processo instaurado de Gestão. Por fim, sua publicação em 2013 é taxativa quando conceitua as funções de cada linha de defesa, todavia, existe um entendimento entre os gestores de que essa estrutura possa ser flexibilizada aos diversos tipos de organização privadas quanto públicas.

Além disso, na Lei nº 14.133/2021 (nova lei de licitações e contratos administrativos) no seu artigo 169º, incisos I, II e III apontam a gestão de riscos no controle da Administração Pública, cita-se o seguinte:

#### “DO CONTROLE DAS CONTRATAÇÕES

Art. 169. As contratações públicas deverão submeter-se a práticas contínuas e permanentes de gestão de riscos e de controle preventivo, (...), sujeitar-se-ão às seguintes linhas de defesa:

I - primeira linha de defesa, integrada por servidores e empregados públicos, agentes de licitação e autoridades que atuam na estrutura de governança do órgão ou entidade;

II - segunda linha de defesa, integrada pelas unidades de assessoramento jurídico e de controle interno do próprio órgão ou entidade;

III - terceira linha de defesa, integrada pelo órgão central de controle interno da Administração e pelo tribunal de contas.”

Considerando tais indagações citadas, alinha-se que na figura descrita abaixo a



Governança e a Alta Administração observam os métodos (ações, planos) para o alcance do bem-estar social, buscando os gerenciamentos de procedimentos quando ponderados em riscos, por meio da análise dos gestores na 1<sup>a</sup> linha, em seguida, o monitoramento e o exercício da unidade de segurança de riscos na 2<sup>a</sup> linha e, por fim, na 3<sup>a</sup> linha a avaliação da Auditoria Interna (a referida explicação dos dados na figura 5).



**Figura 5 - As Três Linhas de Defesa, adaptado do Manual do TCU – Gestão de Riscos – Avaliação de Maturidade (Instituto dos Auditores Internos-IIA, 2013).**

Nessa perspectiva, sendo sucinto na análise, os gestores estão na primeira linha de defesa por estarem nas funções que gerenciam e têm propriedades de direção de gestão sobre os riscos. No caso da 2<sup>a</sup> linha são funções que supervisionam os riscos e a 3<sup>a</sup> linha fornecem aplicações e avaliações independentes do processo, como exemplo a Auditoria Interna. De fato, o propósito da metodologia de três linhas de defesa é uma forma eficaz de melhorar a interface e a comunicação no gerenciamento de riscos e trazer o esclarecimento nos papéis de cada setor responsável pelo controle interno. Conclui-se que tal método ajuda na coordenação sobre a responsabilidade de cada um na inspeção dos riscos, bem como evitar adversidades e desperdícios na instituição.



## 4. DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO DE RISCOS COM OS AGENTES PÚBLICOS

Na busca pela minudência e no cuidado do bem público, o desenvolvimento da Gestão de Riscos contra inconformidades, fraudes, erros, incongruências devem estar integrados à atividade sistêmica do Conselho Profissional. Em concordata, adicionalmente, cabe salientar que a Autarquia Federal tem neste Manual uma série de exemplos de procedimentos e métodos e, dessa forma, tornará possível um gerenciamento de riscos cada vez mais pujante.

Diante disso, recomenda-se que o Conselho Profissional possa contemplar no seu planejamento de capacitação/treinamento a oferta de cursos, palestras e outros níveis educacionais sobre o tema deste Manual, isso para que todos os membros e empregados dessa Administração tenham a convicção do contínuo aprendizado (tendo a notoriedade da iniciativa pública, de modo geral, na adoção orientativa do aperfeiçoamento sobre o tema). Assim, tais conhecimentos de Gestão de Riscos darão o apoio necessário aos controles internos, a integridade pública e ao *compliance* na inserção dos anseios da Administração Pública, e com isso replicar um comportamento institucional cada vez mais insofismável (irrefutável) no resultado em questão do gerenciamento de riscos.

Nesse mesma lógica, o conhecimento teórico incentivará no trato para o aprimoramento educacional e profissional dos agentes públicos. Adicionalmente, a capacitação irá ponderar num conhecimento atualizado, dando assim a melhoria nas habilidades profissionais, bem como um ciclo de qualidade aos processos inerentes a administração de riscos e ao aperfeiçoamento dos serviços públicos.

Infere-se, nesse sentido, que o risco no que diz respeito a ocorrência de um erro em procedimentos administrativos poderão ser pormenorizados com a implementação deste aconselhamento supratranscrito. Pois analisar, identificar, e tratar incidentes com potenciais fatos lesivos à organização, são rotinas a este monitoramento. Por conseguinte, o desenvolvimento no treinamento dos agentes públicos trarão benesses ao serviço público e desta forma os mecanismos na regência de riscos, por exemplo, poderão ser satisfatórios para sanar possíveis ameaças e vulnerabilidades dos ativos informacionais, patrimoniais e outros que provoquem perdas nos ativos tangíveis e intangíveis do Conselho.



## 5. METODOLOGIA E ESTRUTURA NO GERENCIAMENTO DA GESTÃO DE RISCOS.

### 5.1. Metodologia e Estrutura da Gestão de Riscos

O contexto estrutural a ser realizado na Gestão de Riscos tem a participação de toda a Governança e Gestão do Conselho, colaboradores e outros usuários. Nesse sentido, tais usuários poderão aprimorar: na geração de ideias (novas estruturas e novos documentos, tendo o norte a este manual); proposição de soluções aplicáveis ao presente manual (possíveis atualizações a este documento); mas também tratar de forma contínua no levantamento de dados e outros métodos a serem identificáveis de maneira interna e externa no Conselho (aprendizado no próprio trabalho e com especialização em cursos de formação). Dessa forma, os resultados estratégicos, táticos e operacionais terão maior impacto relevante perante a sociedade e uma visão de melhoria contínua de processos, ações e tomada de decisões.

Ao mesmo tempo, os objetivos estratégicos e os macroprocessos desta Autarquia poderão estar disponíveis nos seguintes aspectos futuros sobre Gestão de Riscos como: Plano de Desenvolvimento Institucional, Planejamentos Estratégicos, Relatórios, e outros, isso em conformidade com os regulamentos internos e outros meios. Portanto, foram considerados os ambientes interno e externo neste Manual, em que apontam as forças e fraquezas, ameaças e oportunidades a fim de nortear os procedimentos de levantamento e análise de riscos.

### 5.2. Estabelecimento da Análise do Ambiente, Identificação de Eventos de Riscos, Fatores na Tipologia de Riscos.

O procedimento do gerenciamento de riscos poderá ser realizado na identificação dos processos críticos de trabalho, isto é, sujeitos a vulnerabilidades e sua associação aos objetivos estratégicos e aos macroprocessos institucionais. Em atendimento aos aspectos mencionados, a Administração Pública deve considerar os seguintes dispostos: sua



Governança Pública, em que são mecanismos de liderança e estratégia, para que se tenha uma boa condução de políticas públicas de qualidade (por exemplo: programas, projetos); mas também integridade (em dados do controle interno) e outros valores inerentes ao serviço público.

Após avaliar, estrategicamente, seus valores e meios de Governança, pode utilizar os princípios do Decreto Federal nº 9.203/2017, art. 17º, em que dispõe, de forma resumida e com adaptações, sobre o sistema de Gestão de Riscos e Controles Internos, como: implementação e aplicação de forma sistemática; integração da Gestão de Riscos ao processo de planejamento estratégico; estabelecer controles internos proporcionais aos riscos; utilização dos resultados da Gestão Riscos para o apoio à melhoria contínua num desempenho gerencial e outros meios. Diante disso, o processo de Gerenciamento de Riscos se dá por meio da realização de algumas ações, conforme demonstrado na figura abaixo:

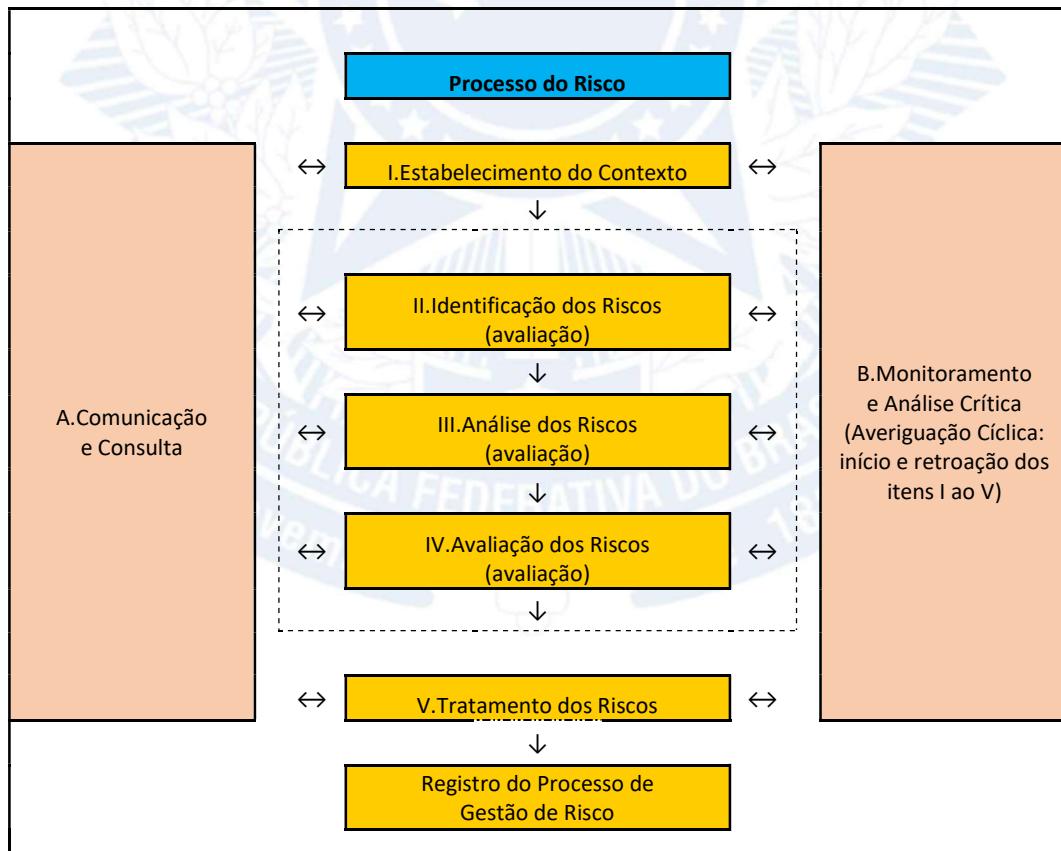


Figura 6 – Adaptações: Processo de Gestão de Riscos (Manual TCU), segundo a ISO 31000



Através dos dados apresentados acima e sobre a figura, salienta-se que os processos de riscos inicia-se num estabelecimento inicial, cuja a identificação de riscos gera uma lista abrangente de riscos baseada em eventos que possam criar, aumentar, evitar, ou atrasar a realização dos objetivos (exemplificando, e por implementação de formulários, “check list” e outros meios). No que tange a análise dos riscos, irá fornecer uma entrada para a avaliação de riscos, em que são necessárias o tratamento e os métodos estratégicos. Dando continuidade, a avaliação de riscos é o fornecimento para o auxílio na tomada de decisões, isso conforme as etapas anteriores. Nesse sentido, os riscos necessitam de tratamento para a averiguação do ambiente e diminuir tais riscos, assim faz-se necessário o registro e a identificação de eventos de riscos.

Aliás, um processo de risco num todo tende a ser cílico, contendo a comunicação e o monitoramento constante. Por ventura, trata-se de uma rotina de controle interno também, sendo assim a análise de riscos é precedido e sucedido, respectivamente, pela identificação de riscos e pela avaliação de riscos, pois tais etapas são de muita importância no tratamento e registro do risco. Logo, pode-se ter as seguintes ações para análise e estrutura no gerenciamento de riscos: informação do processo quanto aos envolvidos no procedimento e os resultados esperados; planejamento estratégico (fluxos, objetivos); unidades do processo de gerenciamento de riscos; regulamentos relacionados ao processo organizacional; sistemas tecnológicos; planos anuais e relatórios; informações internas ou externas do sobre a Autarquia.

De acordo com esta Política de Gestão de Riscos do CRT-RJ, são instâncias responsáveis pelo exame do sistema (quando for o caso, e havendo normativas) em questão, tais como: Plenário, Diretoria Executiva, Presidência, Unidades de Controles e outros órgãos designados pela Autarquia, além de ter o controle social dos técnicos industriais e da sociedade. Neste contexto, ressalta-se que na identificação a tipologia de riscos inerentes (risco do processo, independente dos controles adotados) ou residuais (remanescente do inerente, isso após a redução feita pelos controles) até se ter o nível do apetite a riscos (grau de riscos a serem adquiridos pela entidade)<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Dados e formulações da tipologia de riscos e controle internos sobre o Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão – Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão – Federal, Ano 2018, versão 2.0, no site: [https://www.gov.br/economia/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/planejamento/controle-interno/manual\\_de\\_girc\\_versao\\_2\\_0.pdf](https://www.gov.br/economia/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/planejamento/controle-interno/manual_de_girc_versao_2_0.pdf)



No mesmo raciocínio, a Administração Pública poderá adotar uma série de ferramentas de qualidade/desempenho (medir ou traçar indicadores de medição, exemplo: percentual) no transcorrer de eventos ao procedimento a ser inserido (licitações, planejamentos, controles internos) pelo Conselho, como: estratificação, folha de verificação, diagrama de pareto, diagrama de causa e efeito, histogramas, diagrama de dispersão, gráficos de controle, matriz de relações, método *bow-tie* (gravata de borboleta) e *Balanced Scorecard* (BSC – indicadores equilibrados)<sup>6</sup>. Sobre esses modelos de qualidade, que são requisitos, necessidades e oferecimentos de valores que são propostos nas análises dos procedimentos, e de desempenho, no qual trata-se da exemplificação de indicadores de medida de eficiência, relacionam-se nos eventos para a melhoria da apuração da Gestão de Riscos e dos sistemas de controle. Cita-se abaixo duas técnicas:

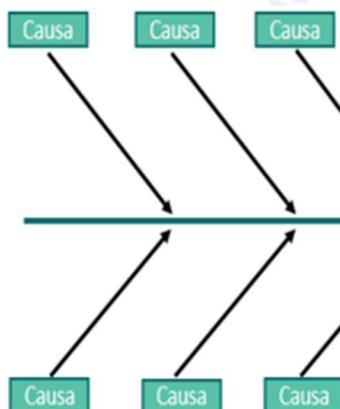


Figura 7 – Diagrama de Causa e Efeito

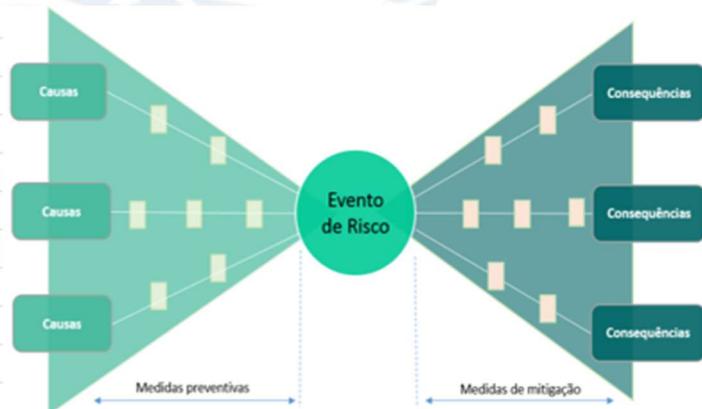


Figura 8 – Método *Bow-Tie*

Adaptações da figuras acima do Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão – Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão – Federal, Ano 2018, versão 2.0, págs. 27 e 28

Diante do exposto, o diagrama de *Ishikawa* (ou causa e efeito) é um ordenamento de identificação sobre a possibilidade da causa raiz até o problema, obtendo um evento de risco para que a Autarquia possa utilizar em qualquer procedimento de análise. No método *Bow-Tie*, é uma evolução do diagrama do *Ishikawa*, compreende-se numa averiguação de possíveis seguimentos de um evento de risco, buscando a identificação do

<sup>6</sup> Ferramentas de análise qualitativa e de desempenho no eixo da Gestão de Riscos, além de controles internos, descrito no livro de Carpinetti, Luiz Cesar Ribeiro, Gestão de Qualidade: conceito e técnicas, Ed.: Atlas, SP, ano 2010, páginas: 32 a 36, 77 a 94, 101 e 206 a 209.



problema no que diz respeito ao relacionamento com diversas causas e consequências.

Ao alcance dos resultados do contexto interno processual, pode-se levar em consideração as políticas, os objetivos, as diretrizes e as estratégias. Sendo assim, existem as forças e as fraquezas que podem impactar no Conselho. Por outro lado, existem também ameaças e oportunidades relevantes no contexto da análise de riscos. Segundo a estrutura da análise da matriz SWOT (conhecida em diversas áreas do conhecimento acadêmico e de mercado) adaptada ao Conselho (descrita abaixo na figura) podemos identificar as forças e as fraquezas num ambiente interno e as ameaças e as oportunidades num ambiente externo relacionadas ao processo, sendo assim, sugere-se a utilização dessa ferramenta: Análise SWOT:



Figura 9 – Adaptação da Matriz SWOT <sup>7</sup>para o Conselho e para a Gestão de Riscos

<sup>7</sup> Costa, Eliezer Arantes da. Gestão Estratégica Fácil: construindo o futuro de sua empresa – 1º ed. – São Paulo; Saraiva, 2012, p. 69 a 80.



Diante dos dados supracitados, existe em cada quadro alguns exemplos sobre a análise da matriz SWOT. Ademais, há diversas técnicas que podem ser usadas para a identificação os riscos (eventos que ocorrem na Administração Pública). Dentre tantos eventos de identificação de riscos, conforme mencionado nesse tópico, podemos citar os seguintes: diagramas, “check list”, fluxogramas e relatórios em geral.

Os fatores e os tratamentos de riscos terão aspectos de apontamentos de dados e de desenvolvimento, até se chegar as providências dos riscos, isso resultando no saneamento e na mitigação desses riscos. Pode-se citar alguns exemplos de estudos ponderados sobre a Gestão de Riscos, tais como: nível de qualificação abaixo da equipe; insuficiência temporária no quantitativo de empregados públicos num determinado setor; aprimoramento da transparência de dados orçamentários, financeiros e contábeis; adequação dos controles patrimoniais de equipamentos e mobiliários; melhora na análise da segregação de função; tecnologias emergentes; entre outros.

Assim, a partir dessas premissas, o Conselho tendo os seus controles internos bem aprimorados e geridos isso irá apontar numa otimização da alocação dos recursos de fiscalização (atividade fim do Conselho Profissional), bem como no tratamento dos dados de integridade de gestão.

### 5.3. Análise dos Controles Internos e Matriz de Risco

A implementação deste Manual trará mais integridade e Governança no CRT-RJ, assim como uma maior conformidade técnica aos controles internos existentes no Conselho (planilhas de checagens, sistemas manuais de controles, relatórios e outros). De toda forma, os controles internos na Autarquia podem apresentar diversas classificações, ou graus de riscos inerentes a descrição ou a categoria. Nesse cenário, o grupo de trabalho aponta abaixo uma tabela exemplificativa na qual pode ser usada, ou também ser adaptada aos processos de levantamento de riscos e, inclusive, numa matriz SWOT.



<b>Tabela de Exemplo de Riscos na Análise do Controle Interno</b>					
Grau de Risco	Classificação da Categoria	Descrição	Possíveis Consequências	Possíveis Tratamentos	Setores de Aplicação e Análise
4	Risco Legal	Possível descumprimento das normas legais e infralegais no âmbito Federal, isso em relação às atividades do Conselho	Processos administrativos e cíveis (exemplos). Ocorrendo as perdas em tais processos o Conselho irá pagar multas e indenizações relevantes	Controle Interno para mitigar os riscos ou verificar sobre a não ocorrência do descumprimento legal	Diversos / Governança, Gestão, Controladoria, Auditoria e Jurídico
3	Risco Orçamentário /Financeiro/ Contábil	Perda de receita e com isso dificuldade de manutenção do Conselho	Cortes nos dispêndios orçamentários	Análise das oportunidades de inovação (fiscalização orientativa etc), assim, diminuir os impactos	Diretoria, Contábil e Financeiro, Gerências, Jurídico e Controladoria
2	Risco Trabalhista	Passivo trabalhista em alguma incongruência nas verbas rescisórias	Ação trabalhista	Acordo trabalhista. Com isso, evitar um risco maior sobre o passivo da Autarquia	Diretoria, Recursos Humanos, Controle Interno, Jurídico e Gerências
1	Risco de Imagem para o Conselho	Evento que possa comprometer a confiança dos técnicos em relação à entidade administrativa no cumprir de sua missão	Diminuição futura de possíveis novos técnicos (desistência do curso técnico)	Aumentar a transparência do Conselho nas redes sociais oficiais e aumentar cada vez mais a visibilidade no site do Portal da Transparência	Diretoria, Comunicação e áreas afins / Auditoria e Controladoria

**Figura 10: Grupo de Trabalho, sendo adaptável e contínuo para as atividades de controle**

Legenda	
1	Baixo
2	Médio
3	Alto
4	Muito Alto

De acordo com a tabela supratranscrita, os dados apresentados poderão ser interpretados quanto ao grau de risco de cada ação ocorrida no Conselho. De qualquer forma, no depender da análise da Gestão de Riscos, a Administração pode aplicar ações para priorizar situações ágeis ou contínuas entre os riscos baixo, médio, alto e muito alto (exemplo: numa implementação de um controle interno num setor e apontar tais dados em relatórios, fluxos, planilhas). Com isso, cada ação deve ser justificável, conforme os exemplos acima e monitorar os níveis de riscos e, assim diminuir a incidência de custos adicionais ao Conselho.

Sabe-se que a ação pode ocorrer de forma preventiva ou corretiva, numa ação de



detectar falhas, podendo ter a frequência na medida de sua lista de verificação (diária, semanal ou mensal). Além disso, possíveis respostas aos riscos podem ser vistos, como: evitar (não ocorrer), transferir (passar para outrem o risco), mitigar os impactos e aceitar ou não adotar o nível de risco. Sendo assim, a postergação de medidas de ação de risco no caso de mais custosa para a Administração, por exemplo, só deve ocorrer quando o gestor da unidade justificar e, após a aprovação por seu dirigente máximo, contendo a boa gestão de riscos e de controles internos (setores interligados).

É essencial indagar que existem métodos progressivos de Gestão de Riscos, em que podem ser avaliados como um risco residual, ou um risco total do período a ser analisado. Sendo o caso da matriz de impacto e de probabilidade do risco tendem a ser ferramentas gráficas que mensuram a análise e a avaliação dos riscos. Por conseguinte, abaixo aponta-se a matriz:

		Matriz de Impacto e Probabilidade de Risco					
		5 Altíssimo ou Muito Alto	5	10	15	20	25
Impacto do Risco	4 Alto	4	8	12	16	20	
	3 Moderado ou Médio	3	6	9	12	15	
	2 Baixo	2	4	6	8	10	
	1 Muito Baixo	1	2	3	4	5	
	Legenda de Nivelamento	1 Muito Baixo	2 Baixo	3 Médio	4 Alto	5 Muito Alto	
		Probabilidade do Risco					

Figura 11: Adaptado: Manual de Gestão de Riscos, 2º ed. 2018 - TCU

Com relação aos dados apresentados, os níveis de risco da matriz de impacto têm efetividade quanto ao aumento gradativo dos modulares de valor, ou seja, no quantitativo utilizável e no fator de análise qualitativo que o Conselho determinar em cada ação. Aliás, no caso da probabilidade de risco a título de exemplo demonstra-se uma etapa que inclui a formulação de respostas possíveis aos riscos e ter resoluções as ameaças.



Nesse sentido, o nível baixo reflete um pequeno apetite ao risco, por conseguinte, o nível médio é dentro do nivelamento do risco, no caso do nível alto é além do risco apurado (em crescimento) e, por fim, o risco crítico é além do esperado e com vários problemas a serem resolvidos (multiplicação por matricial, impacto x probabilidade). Com isso, os critérios e as condições para se chegar ao resultado esperado poderá ser calculado na medida do impacto do risco (podendo ser modificável no planejamento inicial ou adaptável no contexto da análise do risco matricial). Diante do exposto, mitigar ações corretivas para reduzir a probabilidade ou o impacto do risco devem ser planejadas pela Administração.

## 6. MONITORAMENTO E CONSIDERAÇÃO FINAL

O presente manual aprecia-se para o aprimoramento e o monitoramento da Gestão de Riscos, em que tem por objetivo avaliar a eficiência e a qualidade desse gerenciamento e dos controles internos, por meio das atividades gerenciais contínuas e avaliações de setores interdependentes, bem como um plano de controle para responder ao evento do risco, assim como apontar possíveis adaptações futuras a este Manual (se for o caso, atualizações).

Além do mais podemos salientar que o monitoramento de riscos é um controle periódico para averiguar o tratamento dos perigos inerentes de qualquer prática de eventos. Com base nessa visão, existem planos alinhados a este Manual, um exemplo é o Plano de Gestão de Riscos ligado à Nova Lei de Licitações (encontra-se no site oficial do Governo Federal: Gov.br). Trata-se de uma estrutura de inserção sobre análise de riscos, ou seja, desde os aspectos de identificação e perpassa pelo monitoramento dos riscos, prontificando-se numa visão sistêmica, bem como pontuando-se por níveis de análises de riscos até documentos exemplificativos para a formulação de lista de controle e monitoramento<sup>8</sup>.

Diante disso, este manual insere-se numa programação de integridade para este Conselho Profissional. Além disso, pode ser estruturado em boas práticas para detecção

<sup>8</sup> O plano de Gestão de Riscos sobre a lei nº 14133/2021 e suas facetas de controle, monitoramento e outros dados, encontram-se nos seguintes sites do Gov.br: <https://www.gov.br/compras/pt-br/nllc/identificacao-e-avaliacao-de-riscos>  
<https://www.gov.br/governodigital/pt-br/contratacoes-de-tic/templates-e-listas-de-verificacao>



e análises de desvios éticos, por exemplo. Inclusive, interliga-se a Gestão de Riscos com o monitoramento das atividades de *Compliance*, em que tem a função de harmonizar documentos em transição regulamentar para se transformar em normas e padrões éticos na instituição, pois segundo Osias Brito: “*A missão de Compliance deve ser a de promover uma conscientização contínua a respeito: da observância das leis e normas que regem os negócios da organização; (...)*”<sup>9</sup>. Sendo assim, isso incorpora o monitoramento segmentar e contínuo desse Manual.

Outrossim, a Governança do CRT-RJ terá por base a consideração desse Manual numa proficiência para o foco dos dados relevantes do Conselho que tenham impacto nos eventos de riscos efetivos, podendo ser vistos por métodos matemáticos (probabilidades, percentuais na totalidade de riscos), conforme exposto nesse Manual. Com isso, o comportamento institucional estará relacionado às boas práticas contra erros técnicos (por meio da *accountability*), além de ter a prestação de contas à sociedade e a preponderância de sua atividade finalística de fiscalização condizente com o bem público.

Os responsáveis e usuários desse gerenciamento de riscos poderão emitir relatórios contendo os resultados de seus estudos. Portanto, aconselha-se a Governança e a Gestão a utilização contínua deste Manual de Gestão de Riscos, ou seja, como um objeto norteador dos controles internos da Administração, em que poderá ter benesses cada vez mais relevantes aos diversos procedimentos e finalidades do Conselho Regional do Técnicos Industriais do Estado do Rio de Janeiro – CRT – RJ.



Documento assinado digitalmente  
FERNANDO ANTONIO SENA MADUREIRA ZETTEI  
Data: 08/08/2024 13:53:21-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

## Grupo de Trabalho Temático:

Fernando Antônio Sena M. Zettermann  
**Cargo: Coord Atendimento-Registro**  
**Matrícula: 155**

Gilmar da Conceição Dionízio  
**Cargo: Coord Apoio ao Colegiado**  
**Matrícula: 18**

Silair Gonçalves Cabral  
**Cargo: Coord Fiscalização**  
**Matrícula: 125**

## Auditoria Interna:

Assinado de forma  
digital por Emerson  
Sobral Vicente da Silva  
Data: 2024.08.08  
13:53:28 -03'00'  
Emerson Sobral Vicente da Silva  
**Cargo: Auditor Interno**  
**Matrícula: 178**

## Controladoria Geral:

Documento assinado digitalmente  
gov.br FLAVIA ALESSANDRA DE FREITAS  
Data: 08/08/2024 15:29:31-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>  
Flavia Alessandra de Freitas  
**Cargo: Controladora**  
**Matrícula: 149**

<sup>9</sup> Brito, Osias Santana. Gestão de riscos: uma abordagem orientada a riscos operacionais. – São Paulo: Saraiva, 1 ed. 2007, p. 63.



## 7. REFERÊNCIAS

Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível no site Governo Federal: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)

Lei Federal nº 13.639, de 26 de março de 2018 (Cria o Conselho Federal dos Técnicos Industriais, o Conselho Federal dos Técnicos Agrícolas, os Conselhos Regionais dos Técnicos Industriais e os Conselhos Regionais dos Técnicos Agrícolas). Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/lei/L13639.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/L13639.htm)

Lei Federal nº 14.133, de 1 de abril de 2021 (Lei de Licitações e Contratos Administrativos). Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm)

Decreto Federal nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9203.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9203.htm)

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. Disponível: <https://www.gov.br/mj/pt-br/acesso-a-informacao/governanca/Gestao-de-Riscos/biblioteca/Normativos/instrucao-normativa-conjunta-no-1-de-10-de-maio-de-2016-imprensa-nacional.pdf/view>

BRASIL. Instrução Normativa (IN) nº 05 de 25 de maio de 2017 (com a junção da IN nº 98 de 25 de dezembro de 2022 SEGES/ME que inclui, no que couber, procedimento de contratação sob o regime da Lei nº 14.133/2021) da SEGES. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/acesso-a-informacao/legislacao/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-no-5-de-26-de-maio-de-2017-atualizada> e <https://www.gov.br/compras/pt-br/acesso-a-informacao/legislacao/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-seges-me-no-98-de-26-de-dezembro-de-2022>



BRASIL. Normas Brasileiras de Contabilidade do Conselho Federal de Contabilidade - NBC TA 240 R1 (alteração) 05/09/2016, 12. B. Disponível em: <https://cfc.org.br/tecnica/normas-brasileiras-de-contabilidade/nbc-ta-de-auditoria-independente/>

BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. Metodologia de Gestão de Riscos. 2018. Disponível no site Gov.: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/institucionais/arquivos/cgu-metodologia-gestao-riscos-2018.pdf>

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão. Versão 2.0. 2018. Disponível em: [https://www.gov.br/economia/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/planejamento/controle-interno/manual\\_de\\_girc\\_versao\\_2\\_0.pdf](https://www.gov.br/economia/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/planejamento/controle-interno/manual_de_girc_versao_2_0.pdf)

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Manual de Gestão de Riscos do TCU. 2018. Disponível no site do TCU: <https://portal.tcu.gov.br/planejamento-governanca-e-gestao/gestao-de-riscos/manual-de-gestao-de-riscos/>

Código de Conduta Ética e Integridade do CRT-RJ, encontra-se disponível no Portal da Transparência: <https://crt-rj.implanta.net.br/portalTransparencia/#publico>Listas?id=c16d422fe325-4be7-8867-3f4872abbf6f>

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, Estados Unidos da América, 2007. Disponível no site do MPU (Ministério Público da União – Auditoria - repositório no portal deste órgão): <https://auditoria.mpu.mp.br/pgmq/COSOIIERMExecutiveSummaryPortuguese.pdf>

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Manual de Controle Interno - Estrutura Integrada – Sumário Executivo (COSO I). 2013.



Disponível no site do Ministério Público da União (MPU) em:  
[https://auditoria.mpu.mp.br/pgmq/COSOICIF\\_2013\\_Sumario\\_Executivo.pdf](https://auditoria.mpu.mp.br/pgmq/COSOICIF_2013_Sumario_Executivo.pdf)

Gestão de Riscos no TCU, Modelos de Referência de Gestão Corporativa de Riscos. Portal do TCU. Sobre os temas: COSO I; COSO-ERM (COSO II); COSO – ERM (COSO – 2017), além da ISO 31000:2009, 31000:2018 (adaptações) e conteúdo do tema deste Manual. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/planejamento-governanca-e-gestao/gestao-de-riscos/politica-de-gestao-de-riscos/modelos-de-referencia.htm>

Tribunal de Contas da União – TCU, Cartilha dos 10 Passos para a Boa Gestão de Riscos. 2018. Disponível no site: <https://portal.tcu.gov.br/10-passos-para-a-boa-gestao-de-riscos.htm>

Portaria nº 055-2024-PRES-CRT-RJ, na qual institui Grupo de Trabalho para elaborar o Manual de Gestão de Riscos do Conselho Regional dos Técnicos Industriais do Estado do Rio de Janeiro, disponível em: <https://crtrj.implanta.net.br/portalTransparencia/#publico>Listas?id=29149628-d24b-428f-873d-b1560e989e93>

Plano de Gestão de Riscos sobre a lei nº 14133/2021 e outros dados de controle para a Administração Pública, disponível nos seguintes sites do Gov.br: <https://www.gov.br/compras/pt-br/nllc/identificacao-e-avaliacao-de-riscos> e <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/contratacoes-de-tic/templates-e-listas-de-verificacao>

Plano de Integridade da Controladoria-Geral da União – 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/acesso-a-informacao/governanca/programa-de-integridade-da-cgu>

Tribunal de Contas da União – TCU, Manual de Gestão de Riscos: Avaliação da Maturidade. 2018. Disponível no site: <https://portal.tcu.gov.br/gestao-de-riscos-avaliacao-da-maturidade.htm>



Brito, Osias Santana. Gestão de riscos: uma abordagem orientada a riscos operacionais.

– São Paulo: Saraiva, 1 ed. 2007.

Carpinetti, Luiz Cesar Ribeiro, Gestão de Qualidade: conceito e técnicas, Ed.: Atlas, SP, ano 2010, páginas: 32 a 36, 77 a 94, 101 e 206 a 209.

Costa, Eliezer Arantes da. Gestão Estratégica Fácil: construindo o futuro de sua empresa

– 1º ed. – São Paulo; Saraiva, 2012.

