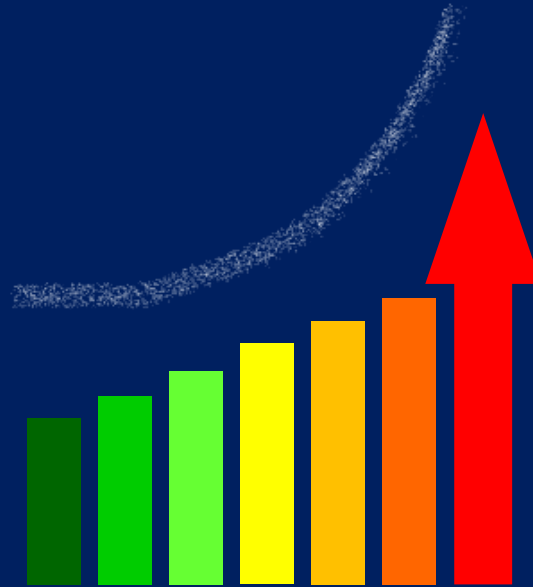
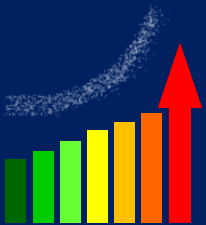


Cartilha

Gestão de Riscos na UNIRIO





Elaboração da Cartilha

Pró-Reitoria de Planejamento

Coordenadoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional

Coordenadora: Profª Drª Loreine Hermida da Silva e Silva

Divisão de Planejamento Estratégico

Chefe de Divisão: Daniele dos Santos Zeferino

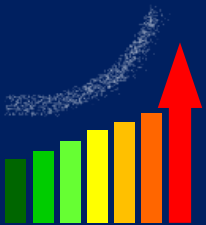
Equipe: Isabela Machado da Silva

Mateus Carvalho Soares de Souza

Contato, dúvidas ou sugestões:

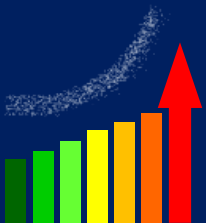
planejamento.estrategico@unirio.br

<http://www.unirio.br/copladi/pasta-paginas/gestao-de-riscos>



Sumário

<u>Introdução</u>	4
<u>Referenciais Estratégicos da UNIRIO</u>	5
<u>Bases Conceituais e Normativas de Gestão de Riscos</u>	6
<u>Conceitos Gerais de Gestão de Riscos</u>	7
<u>Obrigatoriedade Legal e Benefícios da Gestão de Riscos</u>	8
<u>Princípios e Objetivos da Gestão de Riscos</u>	9
<u>Gestão de Riscos na UNIRIO</u>	10
<u>O Plano de Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos – PGERCI 2017-2021</u>	11
<u>Estrutura de Gestão de Riscos da UNIRIO</u>	12
<u>Competências das instâncias de Gestão de Riscos</u>	13
<u>Metodologia de Gestão de Riscos – UNIRIO</u>	15
<u>1 – Análise do Contexto</u>	17
<u>2 – Identificação e Classificação de Riscos</u>	19
<u>3 – Avaliação de Riscos</u>	23
<u>4 – Tratamento de Riscos</u>	30
<u>5 – Implementação e Acompanhamento de Riscos</u>	33
<u>6 – Monitoramento e Revisão</u>	34
<u>7 – Comunicação dos Riscos</u>	35
<u>Sugestões de Guias e Manuais de Apoio à Gestão de Riscos</u>	36
<u>Referências</u>	37



Introdução

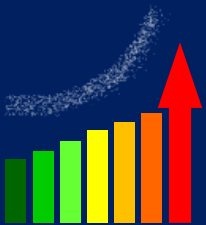
A Gestão de Riscos, atrelada à Governança na Administração Pública, vem sendo utilizada como ferramenta de orientação gerencial para melhor eficácia e eficiência na prestação do serviço prestado.

O Decreto nº 9.203/2017 conceitua a Gestão de Riscos como um “processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, que contempla as atividades de identificar, avaliar e gerenciar potenciais eventos que possam afetar a organização, destinado a fornecer segurança razoável quanto à realização de seus objetivos” (BRASIL, 2017, Art. 2º).

Nesse sentido, a Gestão de Riscos subsidia a tomada de decisões pelos gestores, através de estruturas, ferramentas e informações que aprimoram os processos de trabalho para o alcance dos Objetivos da Instituição. Como um processo contínuo, espera-se que a Gestão de Riscos envolva aprendizagem e oportunidades de melhoria e de desenvolvimento da maturidade institucional, sempre adequando os conceitos e instrumentos à realidade da Universidade.

Igualmente, conforme esses mecanismos forem sendo aperfeiçoados, a cultura de gerenciamento de riscos se desenvolve, de forma que os gestores e demais servidores entendam a importância e contribuição da Gestão de Riscos na melhoria do desempenho de suas tarefas.

Portanto, nesta Cartilha de Gestão de Riscos serão apresentadas, sinteticamente, os conceitos gerais, a estrutura e a metodologia de Gestão de Riscos da UNIRIO.



Referenciais Estratégicos da UNIRIO

MISSÃO

(O QUE SOMOS?)

Produzir e disseminar o conhecimento nos diversos campos do saber, contribuindo para o exercício pleno da cidadania, mediante formação humanista, crítica e reflexiva, preparando profissionais competentes e atualizados para o mundo do trabalho e para a melhoria das condições de vida da sociedade.

PRINCÍPIOS (ESTATUTO, Art. 3º)

- I - Conduta ética;
- II - Humanismo;
- III - Democracia e participação;
- IV - Pluralismo teórico-metodológico;
- V - Universalidade do conhecimento;
- VI - Interdisciplinaridade do conhecimento;
- VII - Inovação;
- VIII - Excelência;
- IX - Indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão;
- X - Inserção regional, nacional e internacional;
- XI - Natureza pública;
- XII - Gratuidade do ensino de Graduação;
- XIII – Sustentabilidade.

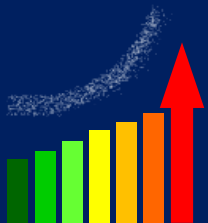
OBJETIVOS INSTITUCIONAIS (ESTATUTO, Art. 4º)

- I - produzir, difundir e preservar o saber em todos os campos do conhecimento;
- II - formar cidadãos com consciência humanista, crítica e reflexiva, comprometidos com a sociedade e sua transformação, qualificados para o exercício profissional;
- III - propiciar e estimular o desenvolvimento de pesquisas de base e aplicada, especialmente as vinculadas aos Programas de Pós-Graduação *stricto sensu*;
- IV - estender à sociedade os benefícios da criação cultural, artística, científica e tecnológica gerada na Instituição;
- V - manter intercâmbio com entidades públicas, privadas, organizações e movimentos sociais.

VISÃO

(O QUE QUEREMOS SER?)

Ser reconhecida como referência na produção e difusão de conhecimento científico, tecnológico, artístico e cultural, comprometida com as transformações da sociedade e com a transparência organizacional.



Bases Conceituais e Normativas de Gestão de Riscos

IN Conjunta MP/CGU nº 01/2016

Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal

Decreto nº 9.203/2017

Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional

COSO ERM (COSO II)/2017

Diretrizes para gestão de riscos integrada à estratégia e desempenho

ABNT NBR ISO 31000:2018

Diretrizes para o gerenciamento de riscos nas organizações

The Institute of Internal Auditors (2020)

Modelo das três linhas do IIA 2020

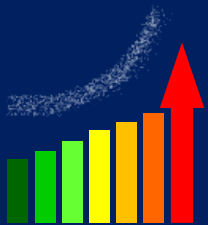
NORMATIVAS INTERNAS

Estatuto UNIRIO

Principal marco regulatório da Universidade, define a constituição, a estruturação, a composição da comunidade universitária, além de disposições sobre o patrimônio e o regime financeiro da UNIRIO

PDI 2022-2026

Documento que identifica a Instituição de Ensino Superior (IES), no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, sua missão, diretrizes pedagógicas, sua estrutura organizacional e atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver



Conceitos gerais de Gestão de Riscos

Valor Público

“Produtos e resultados gerados, preservados ou entregues pelas atividades de uma organização que representem **respostas efetivas e úteis** às **necessidades** ou às **demandas de interesse público** e modifiquem aspectos do conjunto da sociedade ou de alguns grupos específicos reconhecidos como destinatários legítimos de bens e serviços públicos”
(BRASIL, 2017, Art. 2º, II)

Desempenho Institucional

Missão, Visão, Objetivos Estatutários e Diretrizes Institucionais

Objetivos Estratégicos

Iniciativas Estratégicas

Ações Estratégicas

Processos, Atividades e Controles

Valor Público da UNIRIO (Cadeia de valor)



PROFISSIONAL

Formação com consciência humanista, crítica e reflexiva, por meio do ensino, pesquisa e extensão, comprometidos com a sociedade e sua transformação.

SOCIEDADE

Difusão dos benefícios da criação cultural, artística, científica e tecnológica gerada na Instituição para as organizações, movimentos sociais e a sociedade de forma geral.



Fonte: PDI 2022-2026

Gestão de Risco

“Processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, que contempla as atividades de identificar, avaliar e gerenciar potenciais eventos que possam afetar a organização, destinado a fornecer segurança razoável quanto à realização de seus objetivos” (BRASIL, 2017, Art. 2º, IV)

Incerteza

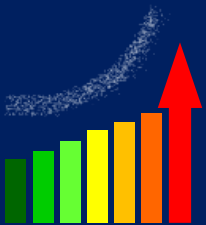
“Incapacidade de saber com antecedência a real probabilidade ou impacto de eventos futuros” (BRASIL, 2016, Art. 2º, X)

Risco

“Possibilidade de ocorrência de um evento que venha a ter impacto no cumprimento dos objetivos. O risco é medido em termos de impacto e de probabilidade” (BRASIL, 2016, Art. 2º, XIII)

Controles Internos

Mecanismos de defesa, que devem ser implementados e aperfeiçoados para reduzir a probabilidade de ocorrência ou minimizar o impacto de possíveis riscos que possam dificultar o alcance dos objetivos institucionais



Obrigatoriedade Legal e Benefícios da Gestão de Riscos

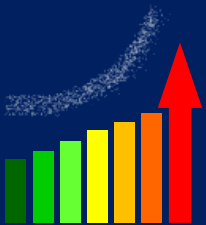
Obrigatoriedade Legal

“Os órgãos e entidades do Poder Executivo federal deverão **implementar, manter, monitorar e revisar o processo de gestão de riscos, compatível com sua missão e seus objetivos estratégicos**, observadas as diretrizes estabelecidas nesta Instrução Normativa” (BRASIL, 2016, Art. 13)

“A alta administração das organizações da administração pública federal direta, autárquica e fundacional deverá **estabelecer, manter, monitorar e aprimorar sistema de gestão de riscos e controles internos** com vistas à identificação, à avaliação, ao tratamento, ao monitoramento e à análise crítica de riscos que possam impactar a implementação da estratégia e a consecução dos objetivos da organização no cumprimento da sua missão institucional [...]” (BRASIL, 2017, Art. 17)

Benefícios

- Melhoria da governança e gestão institucional
- Aumentar a probabilidade de atingir os objetivos
- Melhoria da eficiência institucional com a redução de perdas e custos
- Melhoria da eficácia operacional com a entrega dos resultados projetados
- Melhoria do desempenho institucional
- Melhoria na identificação de oportunidades e ameaças
- Melhoria dos controles internos da gestão
- Estabelecimento de uma base confiável para tomada de decisões e alocação de recursos
- Redução da probabilidade de ocorrência de incidentes com impacto negativo
- Possibilidade de uma visão holística na identificação e no tratamento dos riscos por todos os níveis da Universidade
- Possibilidade que os gestores conheçam melhor os seus processos e, consequentemente, o nível de risco envolvido nas atividades desenvolvidas
- Melhoria da aprendizagem organizacional
- Maior adaptação às mudanças



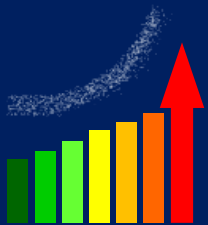
Princípios e Objetivos da Gestão de Riscos

Princípios

- I – subordinação ao interesse público, com a atuação da gestão de riscos de forma dinâmica, sistemática, transparente, estruturada e como parte integrante dos processos organizacionais;
- II – estabelecimento de níveis adequados de exposição a riscos;
- III – definição de procedimentos de controle interno proporcionais ao risco, observada a relação custo-benefício, e destinados a agregar valor à Universidade;
- IV – utilização de mapeamento de riscos para subsidiar a tomada de decisão e a elaboração de planejamento institucional;
- V – utilização da gestão de riscos para apoio à melhoria contínua dos processos organizacionais;
- VI – transversalidade e a integridade nos processos organizacionais;
- VII – integração de tecnologia, processos e pessoas, de forma a garantir a qualidade e a transparência das informações.

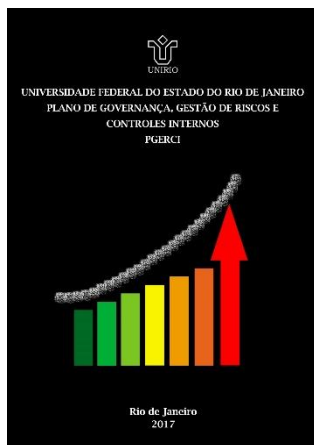
Objetivos

- I – fortalecer as decisões em resposta aos riscos, assegurando que os responsáveis pela tomada de decisão, em todos os níveis de gestão, tenham acesso tempestivo a informações suficientes quanto aos riscos aos quais está exposta a Universidade, inclusive para determinar questões relativas à delegação, se for o caso;
- II – aumentar a probabilidade de alcance dos objetivos da Universidade, reduzindo os riscos a níveis aceitáveis e evitando surpresas e prejuízos operacionais;
- III – agregar valor à Instituição por meio da melhoria dos processos de tomada de decisão, baseada no tratamento adequado dos riscos e impactos negativos decorrentes de sua materialização.
- IV – alinhar a tolerância a riscos com a estratégia adotada.

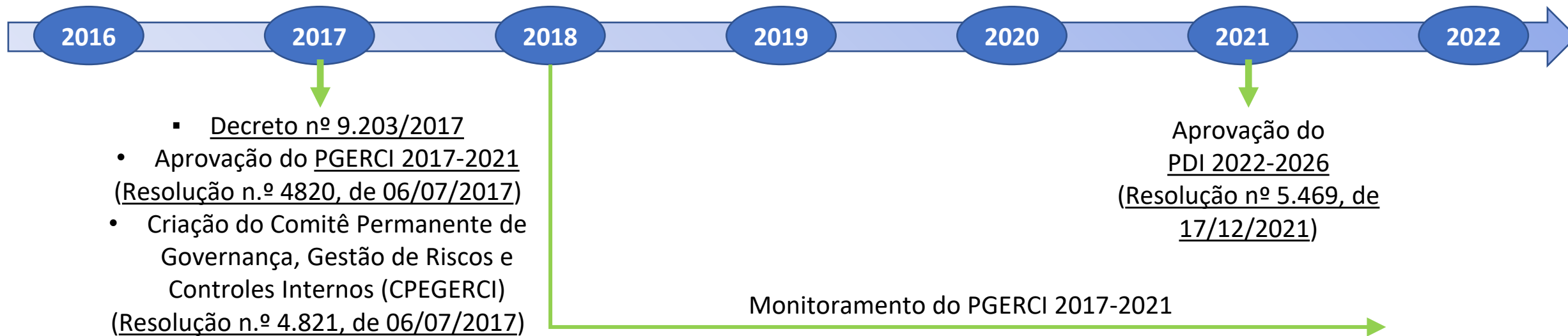
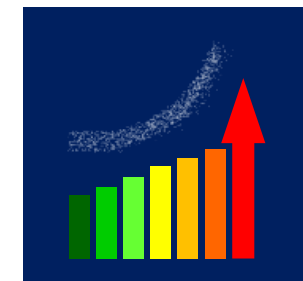


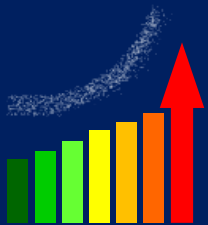
Gestão de Riscos na UNIRIO

IN Conjunta
MPOG/CGU nº
1/2016

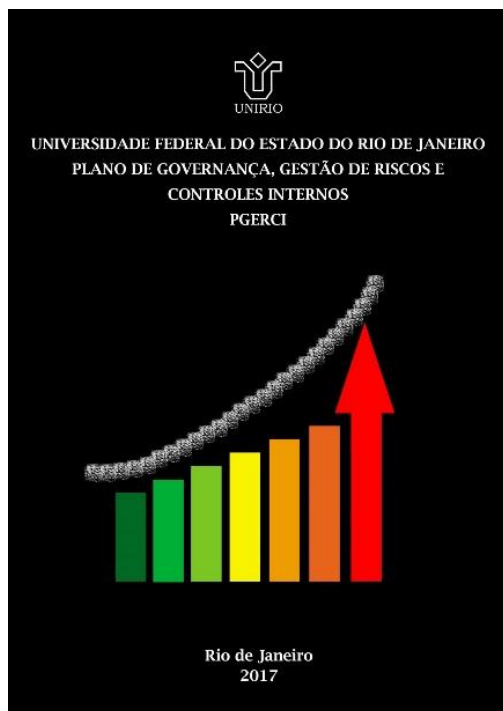


Elaboração do
PGERC I 2022-2026





O Plano de Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos – PGERCI 2017-2021

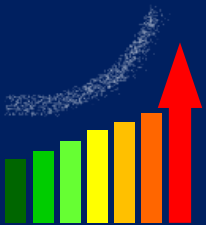


PGERCI 2017-2021

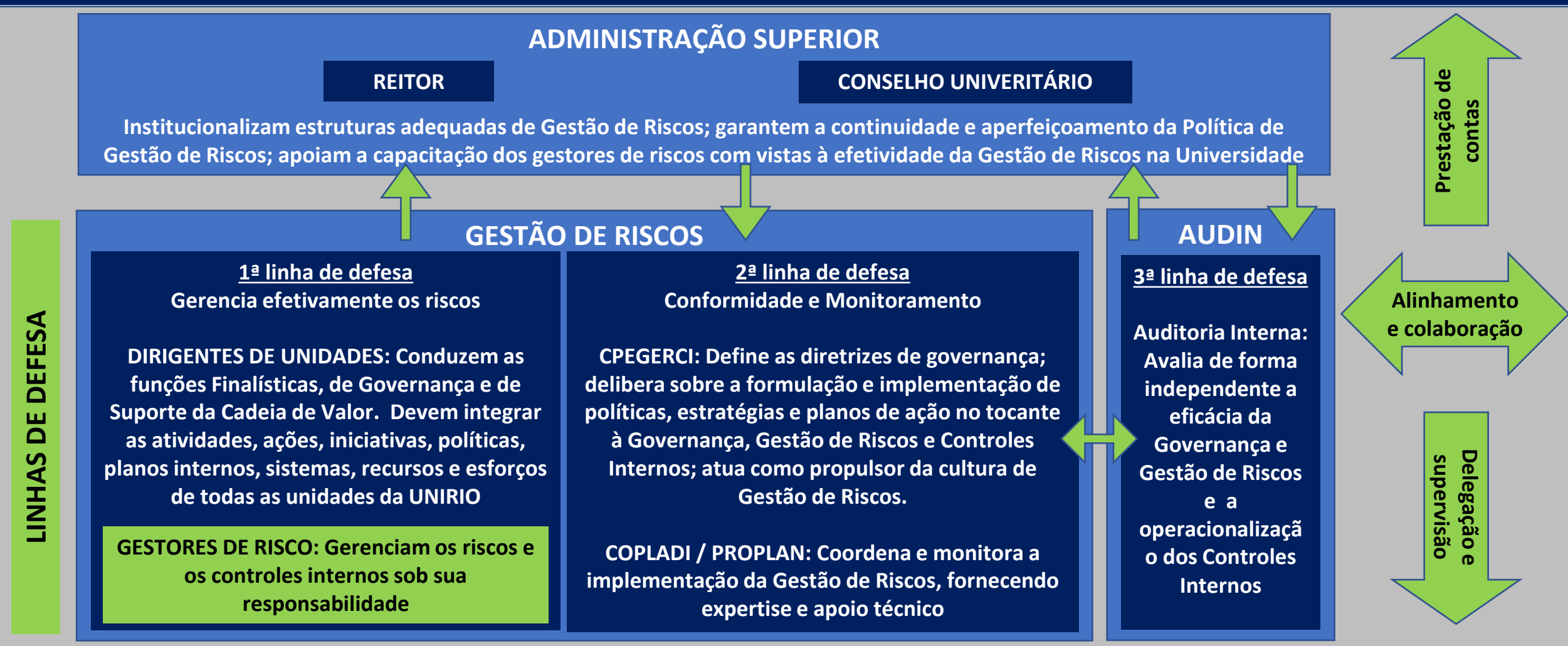
O PGERCI é o principal instrumento para orientar a operacionalização da Gestão de Riscos na Universidade.

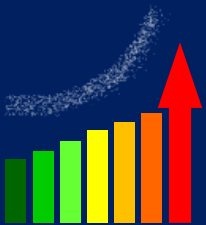
O PGERCI 2017-2021 contém os seguintes elementos:

- Política de Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos
- Maturação da Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos
- Estrutura de Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos
- Definição do Comitê Permanente de Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos
- Metodologia de Gestão de Riscos
- Natureza, origem e categoria dos Riscos na UNIRIO



Estrutura de Gestão de Riscos da UNIRIO





Competências das instâncias de Gestão de Riscos

ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR:

- a) Institucionalizar estruturas adequadas de Gestão de Riscos;
- b) Garantir a continuidade e aperfeiçoamento da Política de Gestão de Riscos;
- c) Promover e assegurar a capacitação dos gestores de riscos com vistas à efetividade da Gestão de Riscos na Universidade.

DIRIGENTES DE UNIDADES E SUBUNIDADES ORGANIZACIONAIS:

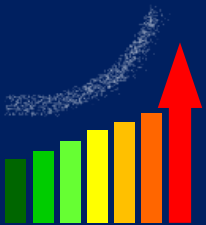
- a) Aplicar as diretrizes da Política de Gestão de Riscos e do PGERCI e estimular a cultura de Gestão de Riscos em sua área de atuação;
- b) Reportar aos Gestores de Riscos as possíveis mudanças institucionais significativas que possam comprometer o gerenciamento de riscos em suas atividades;
- c) Responder às requisições dos Gestores de Riscos e do CPEGECI.

GESTORES DE RISCO:

- a) assegurar que o risco seja gerenciado de acordo com a Política de Gestão de Riscos da entidade;
- b) monitorar o risco ao longo do tempo, de modo a garantir que as respostas adotadas resultem na manutenção do risco em níveis adequados, de acordo com a Política de Gestão de Riscos e conforme definido pelo PGERCI;
- c) garantir que as informações adequadas sobre o risco estejam disponíveis em todos os níveis da entidade.
- d) garantir a execução das medidas de tratamento de riscos e controles internos definidos no PGERCI.
- e) Responder ao monitoramento do PGERCI para elaboração de relatórios de desempenho;
- f) Notificar a Presidência do CPEGECI quanto a questões excepcionais que envolvam a Gestão de Riscos;
- g) Buscar capacitar-se quanto à Gestão de Riscos, de forma a aplicar nas suas responsabilidades.

COORDENADORIA DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL / PROPLAN:

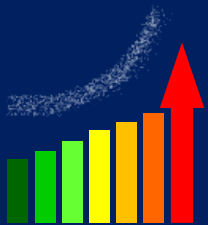
- a) Assegurar a integração / vinculação do PGERCI ao planejamento estratégico institucional e demais documentos do marco regulatório da Universidade;
- b) Coordenar a elaboração do PGERCI, em consonância com a Política de Gestão de Risco, e submetê-lo ao CONSUNI, conforme deliberação do CPEGECI.
- c) Oferecer suporte técnico ao CPEGECI para as definições e as revisões da Política de Gestão de Riscos e do PGERCI;
- d) Planejar e propor a metodologia e as ferramentas de trabalho mais eficazes para elaboração, acompanhamento, monitoramento e revisão do PGERCI;
- e) Monitorar a evolução dos níveis de riscos, a efetividade das medidas de controle interno implementadas e o desempenho da Gestão de Riscos, com a elaboração de um Relatório de Monitoramento Anual;



Competências das instâncias de Gestão de Riscos

COMITÊ PERMANENTE DE GOVERNANÇA, GESTÃO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS:

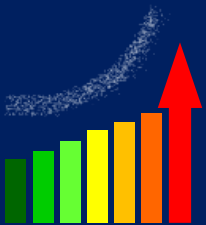
- a) definir e revisar a política de governança, gestão de riscos, controles internos da gestão no âmbito da UNIRIO
- b) promover práticas e princípios de conduta e padrões de comportamentos compatíveis com a política de governança, gestão de riscos, controles;
- c) institucionalizar estruturas adequadas de governança, gestão de riscos e controles internos;
- d) promover o desenvolvimento contínuo dos agentes públicos e incentivar a adoção de boas práticas de governança, de gestão de riscos e de controles internos;
- e) garantir a aderência às regulamentações, leis, códigos, normas e padrões, com vistas à condução das políticas e à prestação de serviços de interesse público;
- f) promover a integração dos agentes responsáveis pela governança, pela gestão de riscos e pelos controles internos;
- g) promover a adoção de práticas que institucionalizem a responsabilidade dos agentes públicos na prestação de contas, na transparência e na efetividade das informações;
- h) aprovar política, diretrizes, metodologias e mecanismos para comunicação e institucionalização da gestão de riscos e dos controles internos;
- i) supervisionar o mapeamento e avaliação dos riscos-chave que podem comprometer a prestação de serviços de interesse público;
- j) supervisionar a institucionalização da gestão de riscos e dos controles internos, oferecendo suporte necessário para sua efetiva implementação no órgão ou entidade;
- k) estabelecer limites de exposição a riscos globais da UNIRIO, bem com os limites de alçada ao nível de unidade acadêmica ou administrativa;
- l) aprovar e supervisionar método de priorização de temas e macroprocessos para gerenciamento de riscos e implementação dos controles internos da gestão;
- m) emitir recomendação para o aprimoramento da governança, da gestão de riscos e dos controles internos;
- n) Aprovar a minuta do PGERCI e demais instrumentos que regulem as práticas organizacionais e que contribuem para a implementação dos princípios e das diretrizes estabelecidas na Política de Gestão de Riscos, submetendo-a ao CONSUNI;
- o) monitorar a implementação das recomendações e orientações deliberadas pelo Comitê.



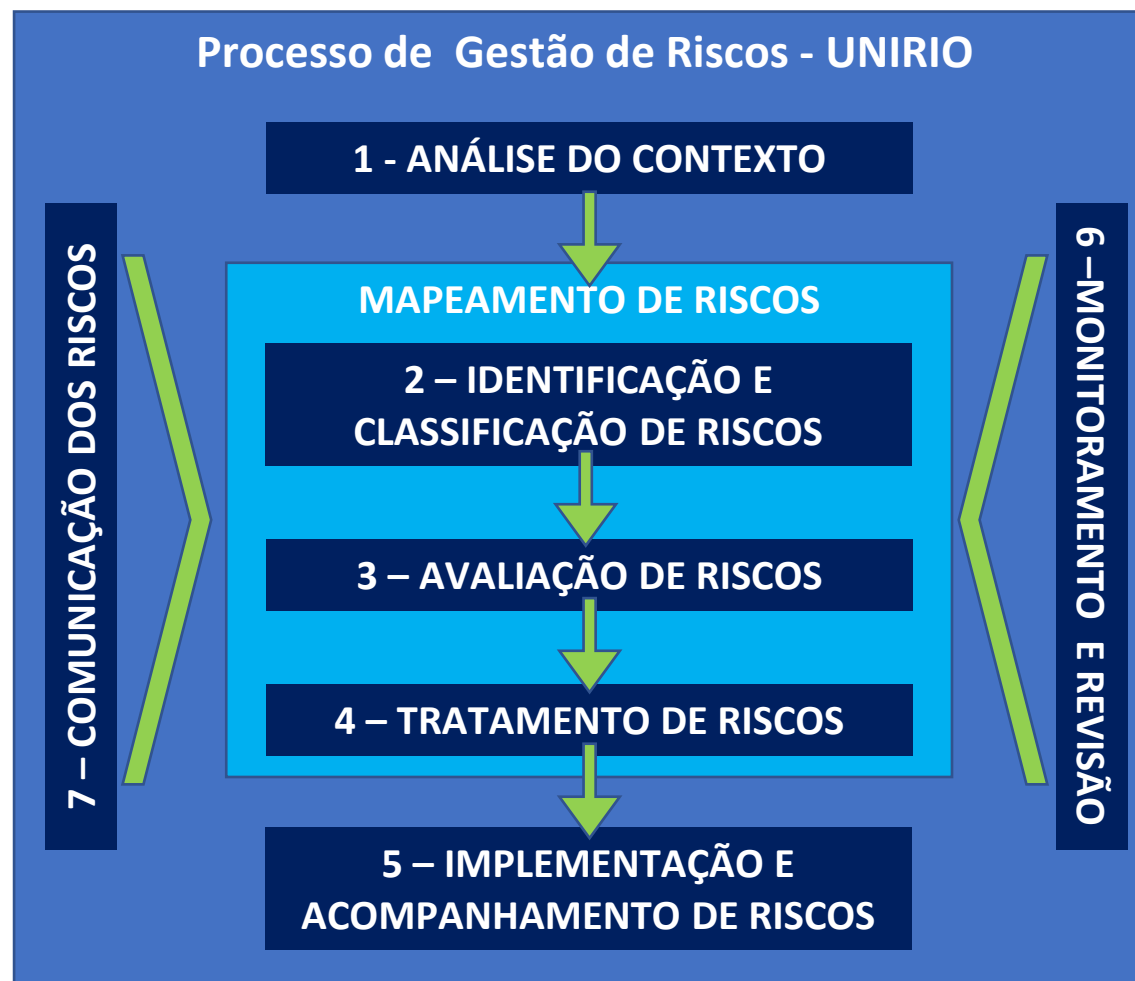
Metodologia de Gestão de Riscos - UNIRIO

A metodologia adotada pela UNIRIO, para fins de operacionalização da sua gestão de riscos, compreende o fluxo contínuo e interativo dos macroprocessos de análise do contexto, de identificação, de classificação, de avaliação, de tratamento, de implementação/acompanhamento e de monitoramento dos riscos, capazes de afetar os objetivos, as iniciativas e as ações voltadas para o cumprimento da missão institucional, nos diferentes níveis organizacionais da Universidade.

Nesse sentido, procura-se proporcionar uma direção sobre o processo de gestão de risco em conformidade com a Política de Gestão de Riscos da Universidade, com as bases conceituais tanto nacionais, quanto internacionais, com legislação pertinente a temática em tela, bem como com ferramentas de Gestão de Riscos aplicadas à Administração Pública.



Metodologia de Gestão de Riscos - UNIRIO



Metodologia de Gestão de Riscos – UNIRIO

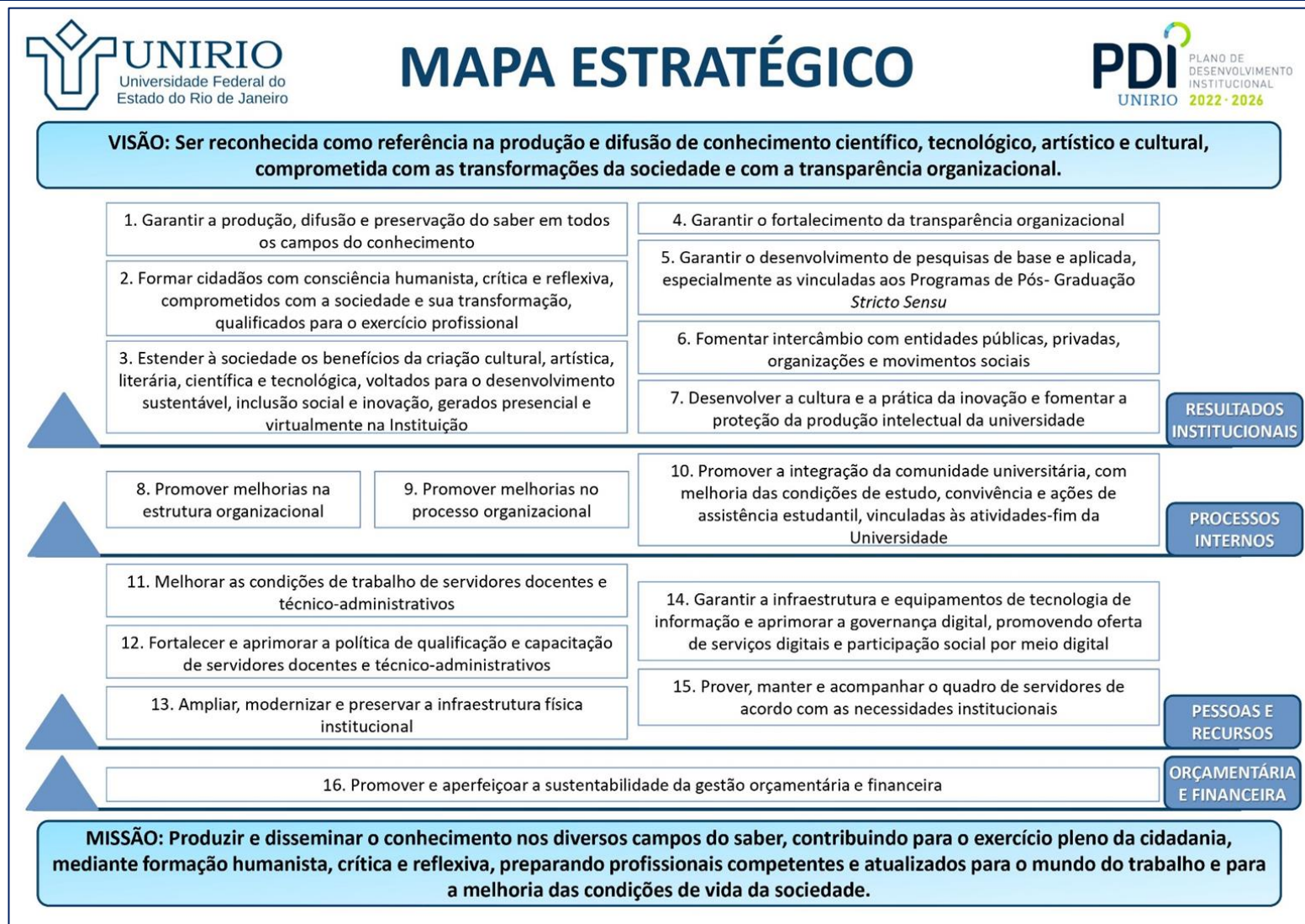
1 – Análise do Contexto

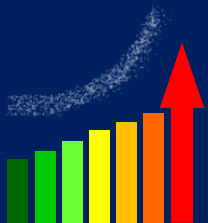
1.1 – IDENTIFICAÇÃO DOS OBJETIVOS INSTITUCIONAIS

Para esta fase, adota-se, a partir da perspectiva da gestão de riscos, os objetivos constantes no Mapa Estratégico 2022-2026, de forma a propiciar o alinhamento do PGERCI ao PDI 2022-2026.

Responsável: CPEGRCI

Material de Referência: Mapa Estratégico 2022-2026





Metodologia de Gestão de Riscos – UNIRIO

1 – Análise do Contexto

1.2 – DEFINIÇÃO DAS DIRETRIZES INSTITUCIONAIS DE GESTÃO DE RISCOS

Com a identificação dos objetivos institucionais, deve-se definir as diretrizes institucionais que darão o suporte formal à implementação da gestão de riscos na UNIRIO.

Tais diretrizes compreendem tanto a Política de Gestão de Risco, que tem por finalidade estabelecer os princípios, os objetivos, as diretrizes, as competências e as responsabilidades a serem observadas para efetivação da gestão de riscos, em apoio às atividades e aos procedimentos da Universidade; quanto o Regulamento Interno do Comitê Permanente de Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos (CPEGerci), que disciplina os critérios de composição, a competência e os procedimentos de funcionamento.

Responsável: CPEGerci

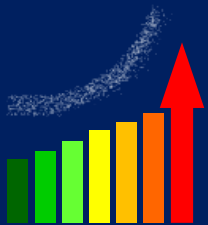
Produto: Política de Gestão de Riscos da UNIRIO e Regulamento Interno do CPEGerci

1.3 – ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO E EXTERNO (Matriz SWOT)

Nesta fase, procura-se analisar o ambiente interno e externo em que a Universidade está inserida, de forma a identificar as suas oportunidades e ameaças, bem como as suas forças e fraquezas; permitindo uma avaliação crítica das incertezas envolvidas em cada um desses fatores e seus possíveis efeitos – riscos – na consecução dos objetivos estratégicos institucionais delineados no PDI 2022-2026.

Responsável: CPEGerci

Material de Referência: Matriz SWOT (PDI 2022-2026)



Metodologia de Gestão de Riscos – UNIRIO

2 – Identificação e Classificação de Riscos

2.1 – IDENTIFICAÇÃO DOS EVENTOS DE RISCOS

Os riscos são definidos pela possibilidade da ocorrência de eventos que venham impactar a consecução dos objetivos. Tais eventos, por seu turno, podem ser compreendidos a partir da ocorrência ou mudança em um conjunto de circunstâncias, podendo originar-se de uma ou de várias causas ou resultar em consequências únicas ou diversas (BRASIL, 2016). Em síntese, os riscos de um objetivo são caracterizados com base nos seus respectivos eventos de risco.

A identificação dos eventos de riscos é a primeira fase do **Mapeamento de Riscos**, em que será preenchida uma planilha denominada **Mapa de Riscos**. Por meio da identificação dos eventos de riscos, pode-se planejar a forma de tratamento adequado e qual o tipo de resposta a ser dada a esse risco, destacando que os eventos de riscos devem ser entendidos como parte de um contexto, e não de forma isolada (BRASIL/MPOG, 2017).

Os riscos podem ser identificados a partir de perguntas, como:

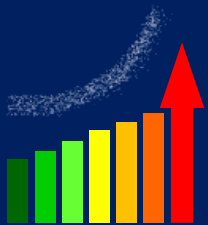
- Quais eventos podem **EVITAR** o atingimento de um ou mais objetivos?
- Quais eventos podem **ATRASAR** o atingimento de um ou mais objetivos?
- Quais eventos podem **PREJUDICAR** o atingimento de um ou mais objetivos?
- Quais eventos podem **IMPEDIR** o atingimento de um ou mais objetivos?

Responsável: CPEGECI

Produto: Mapa de Riscos



Pró-Reitoria de Planejamento
Coordenadoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional



Metodologia de Gestão de Riscos – UNIRIO

2 – Identificação e Classificação de Riscos

2.2 – IDENTIFICAÇÃO DAS CAUSAS E DAS CONSEQUÊNCIAS DOS RISCOS

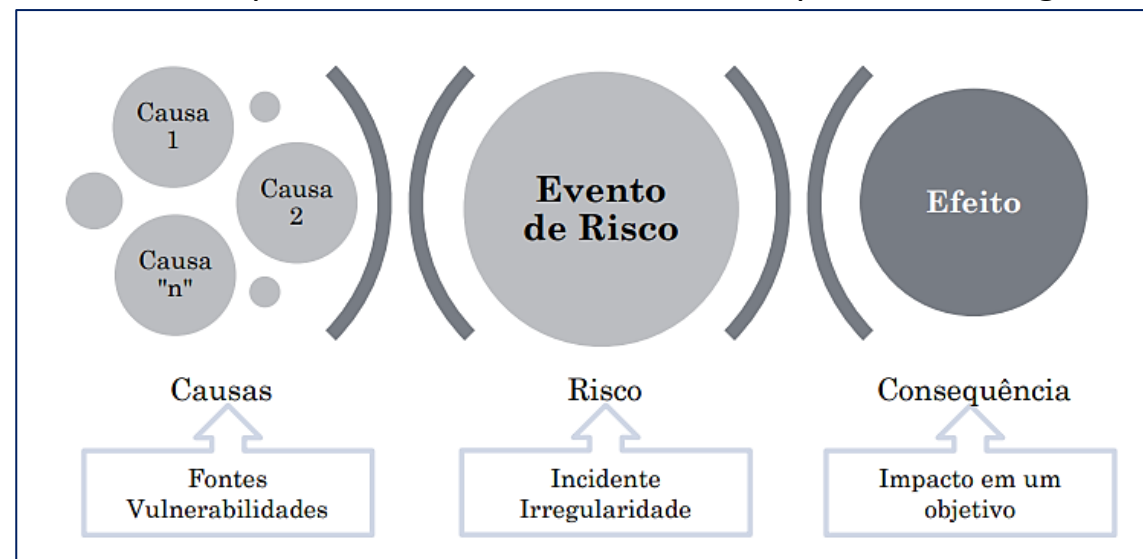
Dando sequência à identificação dos eventos de riscos, torna-se necessário determinar as causas, ou seja, as condições que dão origem à possibilidade de um evento ocorrer, também chamadas de fatores de riscos e que podem ter origem no ambiente interno e externo. As causas podem estar associadas a deficiências nos processos, nos recursos e na infraestrutura, na estrutura organizacional ou em aspectos econômicos, sociais, políticos, entre outros.

Após a identificação das causas, busca-se compreender as consequências, ou seja, o resultado/ impacto/efeito caso o evento de risco efetivamente ocorra sobre os objetivos. A partir da identificação dos efeitos do risco é possível estabelecer controles que visam mitigar o impacto ou resultados da materialização desses eventos.

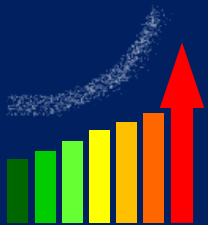
Para facilitar a visualização dessa etapa, pode-se utilizar o seguinte roteiro:

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

Responsável: CPEGECI
Produto: Mapa de Riscos



Fonte: BRASIL/MPOG, 2017



Metodologia de Gestão de Riscos – UNIRIO

2 – Identificação e Classificação de Riscos

2.3 – DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS DE RISCOS

Esta etapa envolve categorizar os riscos identificados de acordo com as classificações definidas na Política de Gestão de Riscos da UNIRIO. Os riscos podem ser classificados em:

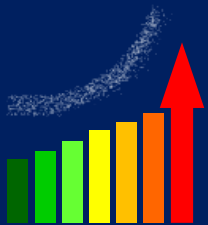
- **Riscos operacionais:** eventos que podem comprometer as atividades da Universidade, normalmente associados a falhas, deficiências ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas;
- **Riscos de imagem e reputação:** eventos que podem comprometer a confiança da sociedade em relação à capacidade da Universidade em cumprir sua missão;
- **Riscos legais:** eventos derivados de alterações legislativas ou normativas que podem comprometer as atividades da Universidade;
- **Riscos financeiros/orçamentários:** eventos que podem comprometer a capacidade da Universidade de contar com os recursos orçamentários e financeiros necessários à realização de suas atividades, ou, eventos que possam comprometer a própria execução orçamentária, como atrasos no cronograma de licitações;
- **Riscos ambientais:** eventos que podem causar impacto ambiental, provocando alterações das propriedades físicas, químicas e biológicas do meio ambiente, causados por qualquer forma de matéria ou energia resultante das atividades humanas que, direta ou indiretamente, afetam a saúde, a segurança e o bem-estar da população, as atividades sociais e econômicas, a biota, as condições estéticas e sanitárias do meio ambiente e, a qualidade dos recursos ambientais;
- **Riscos de comunicação e informação:** eventos que podem comprometer a capacidade de gerar informações apropriadas, tempestivas, atuais, precisas e acessíveis ou prejudicar a identificação, a coleta, o armazenamento e a comunicação de informações;
- **Riscos de Integridade:** risco associado a eventos que podem afetar a probidade da gestão dos recursos públicos e das atividades da organização, causados pela falta de honestidade e desvios éticos.
- **Risco tecnológico:** representado por ameaças ou oportunidades relacionadas a hardware e software, podendo alavancar ou sobrestar a estratégia e estar também associado a erros ou fraudes, internas ou externas, na captura, registro, monitoramento e auditoria das informações.

Responsável: CPEGECI

Produto: Mapa de Riscos



Pró-Reitoria de Planejamento
Coordenadoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional

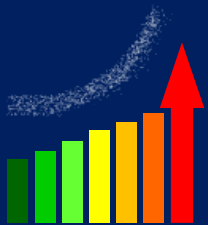


Metodologia de Gestão de Riscos – UNIRIO

Modelo do Mapa de Riscos – ETAPA 2

IDENTIFICAÇÃO				CLASSIFICAÇÃO		
OBJ	EVENTO DE RISCO	CAUSA	CONSEQUÊNCIA	Classificação	Data de Registro do Risco	Gestor de Risco
Obj1	ER1	CA1 CA2	CO1 CO2	Operacional	XX/XX/XXXX	Nome da Unidade
ETAPA 2						

OBJ = Objetivo



Metodologia de Gestão de Riscos – UNIRIO

3 – Avaliação de Riscos

3 – AVALIAÇÃO DE RISCOS

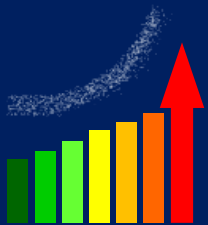
A avaliação de riscos é o processo de compreensão da natureza e determinação do nível de risco a partir da identificação de sua probabilidade de ocorrência e do nível de potencial impacto em caso de materialização do risco (ABNT, 2018).

Sendo assim, avaliação dos riscos busca determinar pesos em função das escalas de probabilidade e de impacto e, posteriormente, atribuir uma avaliação com auxílio da matriz de riscos. Na avaliação dos controles pressupõe-se o levantamento e a análise dos controles internos atualmente implementados para evitar/mitigar que os eventos de risco se concretizem.

Dessa forma, é possível observar o nível de risco inerente ao objetivo e a mudança do nível de risco (residual) após a aplicação dos controles internos.

Responsável: Gestor de Riscos

Produto: Mapa de Riscos



Metodologia de Gestão de Riscos – UNIRIO

3 – Avaliação de Riscos

3.1 – AVALIAÇÃO DO RISCO INERENTE

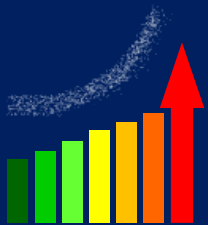
RISCO INERENTE: risco a que uma entidade está exposta sem considerar quaisquer controles internos que possam reduzir a probabilidade de sua ocorrência ou seu impacto (BRASIL, 2016).

Dessa forma, o nível de risco inerente (NRI) é calculado a partir do produto da probabilidade (P) e do Impacto (I). Inicialmente, o nível de risco é determinado antes de levar em consideração os controles internos que podem reduzir a probabilidade ou impacto dos riscos identificados.

3.1. a) Análise da probabilidade

A probabilidade do risco representa a chance ou a possibilidade do risco se materializar, sendo necessário, neste momento, refletir sobre a frequência que ele pode ocorrer em determinado período de tempo. Para essa análise, será utilizada a seguinte Escala de Probabilidade:

ESCALA DE PROBABILIDADE		
Probabilidade	Descrição da probabilidade	Peso
Muito baixa	Improvável. Em situações excepcionais, o evento poderá até ocorrer, mas nada nas circunstâncias indica essa possibilidade.	1
Baixa	Rara. De forma inesperada ou casual, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias pouco indicam essa Possibilidade	2
Média	Possível. De alguma forma, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam moderadamente essa possibilidade.	3
Alta	Provável. De forma até esperada, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam fortemente essa possibilidade.	4
Muito alta	Praticamente certa. De forma inequívoca, o evento ocorrerá, as circunstâncias indicam claramente essa possibilidade.	5



Metodologia de Gestão de Riscos – UNIRIO

3 – Avaliação de Riscos (3.1-continuação)

3.1 b) Análise do impacto

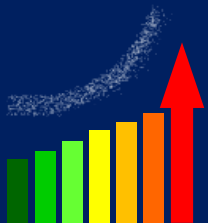
O impacto do risco representa o efeito/resultado da concretização dos riscos nos objetivos que se pretende alcançar. Para essa análise será utilizada a seguinte Escala de Impacto.

Obs: O impacto é a dimensão mais importante: um evento de impacto muito alto e de probabilidade de ocorrência muito baixa deve preocupar o gestor mais do que o oposto, um evento de probabilidade muito alta e impacto muito baixo – se o impacto é mínimo, para que se preocupar? (BRASIL/TCU, 2020).

Responsável: Gestor de Riscos

Produto: Mapa de Riscos

ESCALA DE IMPACTO		
Impacto	Descrição do impacto nos objetivos, caso o evento ocorra	Peso
Muito baixo	Mínimo impacto nos objetivos do processo	1
Baixo	Pequeno impacto nos objetivos do processo	2
Média	Moderado impacto nos objetivos do processo, porém recuperável	3
Alto	Significativo impacto nos objetivos do processo, de difícil reversão	4
Muito alto	Catastrófico impacto nos objetivos do processo, de forma irreversível	5



Metodologia de Gestão de Riscos – UNIRIO

3 – Avaliação de Riscos (3.1 - continuação)

Após determinar a escala tanto da probabilidade, quanto do impacto do risco sobre o objetivo, deve-se aplicar a seguinte fórmula para se identificar o nível de risco inerente:

$$\text{Nível de Risco Inerente (NRI)} = P \times I$$

Na sequência, com o auxílio da Matriz de Riscos, a seguir, identifica-se a faixa que o NRI se encontra.

NÍVEL DE RISCO		IMPACTO				
		Muito Baixo (1)	Baixo (2)	Médio (3)	Alto (4)	Muito Alto (5)
P R O B A B I L I D A D E	Muito Alta (5)	Risco Moderado (5)	Risco Moderado (10)	Risco Elevado (15)	Risco Crítico (20)	Risco Crítico (25)
	Alta (4)	Risco Mínimo (4)	Risco Moderado (8)	Risco Elevado (12)	Risco Elevado (16)	Risco Crítico (20)
	Média (3)	Risco Mínimo (3)	Risco Moderado (6)	Risco Moderado (9)	Risco Elevado (12)	Risco Elevado (15)
	Baixa (2)	Risco Mínimo (2)	Risco Mínimo (4)	Risco Moderado (6)	Risco Moderado (8)	Risco Moderado (10)
	Muito Baixa (1)	Risco Mínimo (1)	Risco Mínimo (2)	Risco Mínimo (3)	Risco Mínimo (4)	Risco Moderado (5)
Probabilidade: Muito Baixa (1); Baixa (2); Média (3); Alta (4) e Muito Alta (5)						
Impacto: Muito Baixo (1); Baixo (2); Médio (3); Alto (4) e Muito Alto (5)						

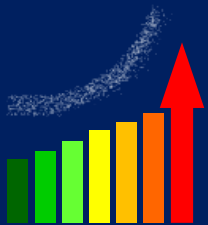
Tal resultado possibilita a avaliação dos riscos a partir das seguintes categorias: aceitáveis, gerenciáveis, indesejáveis e inaceitáveis, de acordo com o Nível de Risco Avaliado, a seguir:

Nível de Risco Avaliado		
Faixa	Nível de Risco	Avaliação do Risco
1 - 4	Risco Mínimo	Aceitável
5 - 10	Risco Moderado	Gerenciável
12 - 16	Risco Elevado	Indesejável
20 - 25	Risco Crítico	Inaceitável

Esse risco avaliado refere-se, portanto, ao risco inerente, ou seja, antes de considerar quaisquer ações de controle internos que possam reduzir/mitigar a probabilidade e o impacto de ocorrência.

Responsável: Gestor de Riscos

Produto: Mapa de Riscos



Metodologia de Gestão de Riscos – UNIRIO

3 – Avaliação de Riscos

3.2 – AVALIAÇÃO DOS CONTROLES INTERNOS

3.2 a) Identificação dos controles internos:

Após a identificação do NRI, e com o intuito de se definir e planejar o plano de resposta aos riscos, torna-se imprescindível o mapeamento dos controles internos da Universidade. Dessa forma, devem ser apontadas as ações, os procedimentos, as políticas, os dispositivos e as demais práticas adotadas que ajudam a garantir o alcance das diretrizes institucionais e dos objetivos (COSO, 2013).

Os controles internos constituem a primeira linha de defesa e são operados por todos os responsáveis pela condução de atividades e tarefas no âmbito dos macroprocessos finalísticos e de apoio.

3.2 b) Identificação do nível de controle:

Após a identificação dos controles internos, deve-se analisar a eficácia, a eficiência e a efetividade desses em relação aos objetivos. Assim sendo, nesta fase, os gestores de riscos devem considerar o nível de execução, a amplitude e a adequação desses controles frente aos riscos inerentes identificados na etapa anterior.

Para tanto, serão utilizados os seguintes fatores de avaliação do nível dos controles internos:

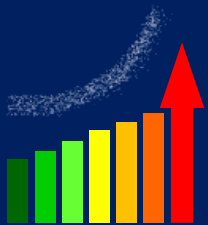
Responsável: Gestor de Riscos

Produto: Mapa de Riscos



Pró-Reitoria de Planejamento
Coordenadoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional

Quadro de Avaliação de Controles Internos		
Nível do Controle	Fator	Descrição
Inexistente	1	Controles inexistentes, mal desenhados ou mal implementados, isto é, não funcionais.
Fraco	0,8	Controles tem abordagem ad hoc, tendem a ser aplicados caso a caso; a responsabilidade é individual, havendo elevado grau de confiança no conhecimento das pessoas.
Mediano	0,6	Controles implementados mitigam alguns aspectos do risco, mas não contemplam todos os aspectos relevantes do risco devido a deficiências no desenho ou nas ferramentas utilizadas.
Satisfatório	0,4	Controles implementados e sustentados por ferramentas adequadas e, embora passíveis de aperfeiçoamento, mitigam o risco satisfatoriamente.
Forte	0,2	Controles implementados podem ser considerados a melhor prática, mitigando todos os aspectos relevantes ao risco.



Metodologia de Gestão de Riscos – UNIRIO

3 – Avaliação de Riscos

3.3 – AVALIAÇÃO DO RISCO RESIDUAL

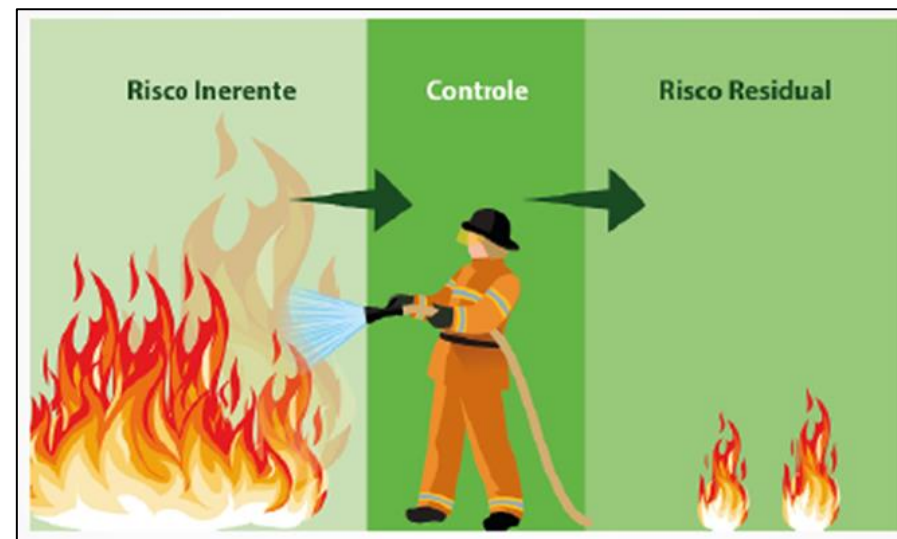
RISCO RESIDUAL: risco a que uma entidade está exposta após a implementação de controles internos para o tratamento do risco. (IN Conjunta MP/CGU 01/2016)

Após a atribuição dos níveis de controle existentes realizada na fase anterior, constata-se que algumas medidas já realizadas pela Universidade podem auxiliar para a diminuição dos níveis das escalas de probabilidade e de riscos.

Assim sendo, ao considerar os controles internos e sua efetividade, o NRI identificado, anteriormente, pode passar por variações, tornando-se fundamental avaliar o novo nível de risco que surge nesse processo. Tal nível é chamado de nível de risco residual (NRR). Para o cálculo do NRR, considera-se o produto do nível de risco inerente (NRI) e o fator do nível dos controles (FNC).

$$\text{Nível de Risco Residual (NRR)} = \text{NRI} \times \text{FNC}$$

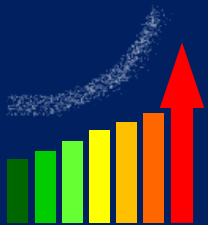
Após a realização do cálculo acima, recorre-se novamente à Matriz de Riscos e ao Quadro Nível de Risco Avaliado, para identificar a nova avaliação do risco – residual – após a adoção dos controles internos. Tal análise fornece subsídios para a definição das respostas aos riscos identificados e para o estabelecimento de ações de tratamento dos riscos.



Fonte: BRASIL / ME, 2021.

Responsável: Gestor de Riscos

Produto: Mapa de Riscos



Metodologia de Gestão de Riscos – UNIRIO

Modelo do Mapa de Riscos – ETAPA 3

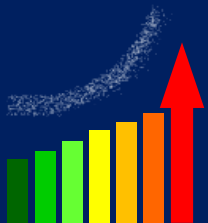
Identificação				Classificação			Avaliação do Risco Inerente (RI)				Avaliação dos Controles Internos			Avaliação do Risco Residual (RR)	
Obj.	Evento de risco	Causa	Consequência	Classificação	Data de Registro do Risco	Gestor de Risco	GP	GI	Nível RI (GP x GI)	Avaliação do RI	Descrição do controle	Nível de controle	Avaliação do Controle	Nível RR	Avaliação do RR
Obj1	ER1	CA1 CA2	CO1 CO2	Operacional		Nome (setor Y)	2	4	8	Gerenciável	1.1 1.2....	Satisfatório	0.4	3,2	Aceitável
Obj2	ER1	CA1 CA2	CO1 CO2	Legal		Nome (setor Y)	3	5	15	Indesejável	1.1 1.2....	Mediano	0,6	9	Gerenciável
ETAPA 2							ETAPA 3								

Colunas automatizadas

GP = Grau de Probabilidade

GI = Grau de Impacto

OBJ = Objetivo



Metodologia de Gestão de Riscos – UNIRIO

4 – Tratamento de Riscos

4.1 – RESPOSTA AOS RISCOS

A Avaliação do Nível de Risco Residual vai resultar na resposta ao risco mais adequada para cada caso. O Quadro de Respostas ao Risco indica os encaminhamentos apropriados para fase seguinte. Essas respostas podem sugerir a necessidade de revisão de procedimentos, de criação de novos controles internos e indicar as prioridades da gestão.

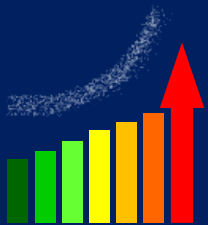
O apetite ou tolerância ao risco na UNIRIO está indicado no Quadro ao lado.

Responsável: Gestor de Riscos

Produto: Mapa de Riscos

Avaliação do Risco Residual	RESPOSTA	ENCAMINHAMENTO
ACEITÁVEL	ACEITAR	Nível dentro do apetite a risco, mas é possível explorar possíveis melhorias. O risco deve ser registrado, mas seu tratamento é opcional , cabendo ao gestor julgar se é oportuno ou conveniente elaborar plano de resposta
GERENCIÁVEL	REDUZIR ou TRATAR	Nível além do apetite a risco. Riscos moderados devem ser reduzidos ou tratados e é necessário ter planos de respostas elaborados . Demandam atividades específicas de monitoramento e controle por parte do gestor do risco para que se mantenham nesse nível ou sejam reduzidos
INDESEJÁVEL	TRANSFERIR ou COMPARTILHAR	Nível além do apetite a risco. Riscos elevados devem ter seus planos de resposta possíveis de execução a qualquer tempo e devem ser comunicados ao Comitê para tomada de decisão dentro de um prazo específico
INACEITÁVEL	EVITAR	Nível além do apetite a risco. Todo risco inaceitável deve ser comunicado ao CPEGERCI e avaliado em âmbito estratégico . É necessário elaborar planos de resposta com possibilidade de execução imediata para sua mitigação e aprová-los junto ao Comitê

Exigem um Plano de Resposta, elaborado pelo Gestor de Riscos



Metodologia de Gestão de Riscos – UNIRIO

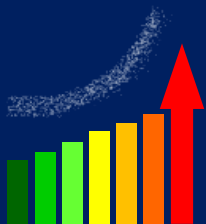
Modelo Final do Mapa de Riscos

Identificação				Classificação			Avaliação do Risco Inerente (RI)				Avaliação dos Controles Internos			Avaliação do Risco Residual (RR)		Resposta ao Risco Residual	
Obj	Evento de risco	Causa	Conseq.	Classificação	Data de Registro do Risco	Gestor de Risco	GP	GI	Nível RI (GP x GI)	Avaliação do RI	Descrição do controle	Nível de controle	Avaliação do Controle	Nível RR	Avaliação do RR	Resposta ao Risco	Plano de Resposta
Obj1	ER1	CA1 CA2	CO1 CO2	Operacional		Nome (setor Y)	2	4	8	Gerenciável	1.1 1.2....	Satisfatório	0,4	3,2	Aceitável	ACEITAR	NÃO
Obj2	ER1	CA1 CA2	CO1 CO2	Legal		Nome (setor Y)	3	5	15	Indesejável	1.1 1.2....	Mediano	0,6	9	Gerenciável	REDUZIR ou TRATAR	SIM
ETAPA 2							ETAPA 3										
							ETAPA 4										

OBJ = Objetivo
CONSEQ. = Consequência

GP = Grau de Probabilidade
GI = Grau de Impacto

Colunas automatizadas



Metodologia de Gestão de Riscos – UNIRIO

4 – Tratamento de Riscos (4.2 – Plano de Resposta)

4.2 – ELABORAÇÃO DO PLANO DE RESPOSTA

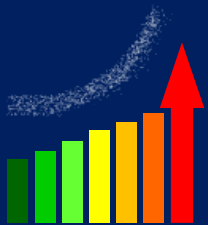
Conforme a fase anterior, as respostas **REDUZIR/ TRATAR**, **TRANSFERIR / COMPARTILHAR** e **EVITAR** exigem a elaboração de um Plano de Resposta ao Risco. Trata-se do planejamento e da execução de ações preventivas, mitigadoras ou contingenciais, para reduzir a probabilidade e o impacto de ocorrência do risco.

Para elaboração do Plano de Respostas, os riscos devem ser classificados conforme seu nível, priorizando aqueles que foram avaliados como **Inaceitáveis**, com resposta **EVITAR**. Sugere-se também avaliar o custo-benefício, as possíveis desvantagens da execução do Plano e o aprimoramento de controles já existentes. Com a consolidação dos Planos de Resposta pela COPLADI, finaliza-se a elaboração do PGERCI.

PLANO DE RESPOSTA A RISCOS											
OBJETIVO	EVENTO DE RISCO	GESTOR DE RISCO (MACROUNIDADE)	RESPOSTA	O que (Qual ação?)	Como	Recursos Necessários	Quando (Prazo)	Onde	Por quem (Unidades envolvidas)	Status (Não iniciado; Em andamento; Concluído; Atrasado)	Data de implantação da resposta
OBJ. 1: -----	Risco 1	--	EVITAR								
	Risco 2	--	TRANSFERIR								
	Risco 3	--	REDUZIR								
	Risco 4	--	ACEITAR								

Responsável: Gestor de Riscos

Produto: Plano de Resposta a Riscos



Metodologia de Gestão de Riscos – UNIRIO

5 – Implementação e Acompanhamento de Riscos

5.1 – IMPLEMENTAÇÃO DO PGERCI

A implementação diz respeito à execução do Plano de Respostas aos Riscos identificados no PGERCI, que pode significar a implantação de novos controles internos, a revisão e o aperfeiçoamento de controles já existentes ou a extinção de controles considerados não-efetivos.

A implementação do Plano de Respostas ao Risco visa à redução do grau de exposição do risco residual (RR), ou seja, do risco que ainda persiste mesmo após a implementação dos controles

O Gestor de Risco deve estar atento a algumas dificuldades que podem ocorrer na implementação do PGERCI, como:

- Respostas consideradas ineficazes durante sua execução;
- Procedimentos inviáveis ou de alto custo-benefício;
- Prazos inadequados;
- Necessidade de delegação ou de compartilhamento de tarefas com outras unidades organizacionais não previstas;
- Falta de recursos de pessoal

Deve-se focar em eliminar ou reduzir ao máximo o quantitativo de riscos **inaceitáveis** e **indesejáveis**, através da diminuição de seus respectivos níveis.

Responsável: Gestor de Risco

Material de Referência: Plano de Respostas ao Risco

Pró-Reitoria de Planejamento

Coordenadoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional

5.2 – ACOMPANHAMENTO DE RISCOS

O acompanhamento tem por base uma gestão preventiva, que detecte as dificuldades e as necessidades de contingência e as resposta aos riscos a tempo de mitiga-los.

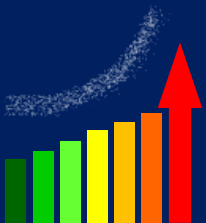
Abrange tanto a revisão do Mapa de Riscos (com inclusão de novos eventos de risco, atualizações de causas e de consequências, reavaliação dos riscos e dos controles), quanto a possível reformulação do Plano de Respostas, que, como ferramenta dinâmica, deve ser atualizado conforme novas circunstâncias ocorram.

Assim, de acordo com as dificuldades que envolverem a implementação do PGERCI, o Gestor de Riscos deve ajustar o 'Plano de Respostas ao Risco' referente à sua responsabilidade de acordo com o novo contexto, alterando ou inserindo novas ações de resposta, delegando funções, ajustando prazos de execução e atualizando o status da ação de resposta ao risco.

Semestralmente, o CPEGECI será convocado para reunião de Acompanhamento de Riscos, quando cada Gestor de Riscos apresentará a situação atual referente ao acompanhamento do Plano de Respostas ao Risco. Na ocasião, o CPEGECI realizará as recomendações convenientes para os Gestores de Risco e acompanhará a implementação de suas deliberações.

Responsável: Todos os servidores, sob supervisão do Gestor de Risco

Produto: Mapa de Riscos e Plano de Resposta ao Risco atualizados



Metodologia de Gestão de Riscos – UNIRIO

6 – Monitoramento e Revisão

6 – MONITORAMENTO E REVISÃO

Com base na fase 5.2, de Acompanhamento dos Riscos, a COPLADI / PROPLAN coordenará o processo de Monitoramento e Revisão do PGERCI. Essa etapa consiste na verificação anual e na supervisão dos riscos mapeados, observando a sua evolução conforme novos elementos alterarem o contexto. Os objetivos do monitoramento são:

- Detectar mudanças no contexto interno e externo que comprometam o atingimento dos Objetivos Estratégicos;
- Identificar alterações nas escalas de probabilidade e de impacto dos riscos mapeados;
- Avaliar a eficácia dos controles vigentes;
- Analisar a eficiência do Plano de Respostas ao Risco
- Avaliar o aprendizado e a maturidade institucional no que tange à Gestão de Riscos.

A partir de uma análise crítica, A COPLADI / PROPLAN coordenará a elaboração de um Relatório de Monitoramento Anual de Riscos, para avaliar a operacionalização e o desempenho da Gestão de Riscos da Universidade. Esse Relatório será aprovado pelo CPEGECI.

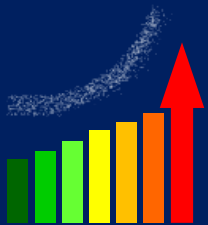
Entre os elementos do Relatório de Monitoramento Anual, serão criados Indicadores para avaliar o desempenho da Universidade em sua Gestão de Riscos.

Com o monitoramento anual e as atualizações do Plano de Respostas ao Risco, a critério do CPEGECI poderá ocorrer uma revisão do PGERCI (também coordenada pela COPLADI / PROPLAN), com a edição e a divulgação de uma nova versão do Plano.

Responsável: COPLADI, compilando resultados dos Gestores de Risco

Produto: Relatório de Monitoramento Anual de Riscos e PGERCI revisado.





Metodologia de Gestão de Riscos – UNIRIO

7 – Comunicação dos riscos

7 – COMUNICAÇÃO DOS RISCOS

A **Comunicação dos Riscos**, como etapa que perpassa toda a Gestão de Riscos, busca promover o entendimento dos riscos por todos os servidores. É fundamental que estes entendam a importância de cumprir as determinações do PGERCI, no que tange à identificação, à avaliação e ao tratamento de riscos.

A comunicação deve partir dos membros do CPEGECI, sobretudo os Gestores de Riscos, para as unidades envolvidas no gerenciamento de riscos. Igualmente, sempre que um servidor detectar uma mudança institucional e operacional que possa comprometer a Gestão de Riscos, deve informar ao Gestor de Risco correspondente, para o seu devido acompanhamento.

Espera-se o comprometimento dos gestores, bem como a conscientização e o apoio dos servidores e dos colaboradores, com a incorporação da Gestão de Riscos às práticas, às atividades e aos processos organizacionais da Universidade.

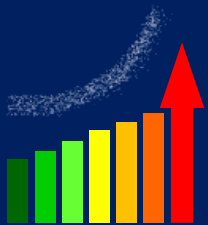
A comunicação também vem atender a um dos Objetivos de Gestão de Riscos, que é fortalecer as decisões em resposta aos riscos, assegurando que os responsáveis pela tomada de decisão, em todos os níveis de gestão, tenham acesso tempestivo a informações suficientes quanto aos riscos aos quais está exposta a Universidade.

Semestralmente ou sempre que demandado, o CPEGECI se reunirá para o acompanhamento de riscos. Na oportunidade, os gestores deverão apresentar o acompanhamento de riscos realizado no período, ou seja, os novos eventos de riscos identificados e avaliados, os novos controles implementados, além de compartilhar suas dificuldades, visando a integração da Gestão de Riscos.

Responsáveis: Membros do CPEGECI; servidores em geral

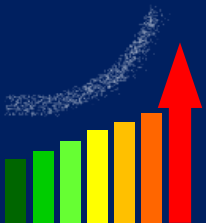


Pró-Reitoria de Planejamento
Coordenadoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional



Sugestões de Guias e Manuais de Apoio à Gestão de Riscos

- Manual Metodologia de Gestão de Riscos - CGU (2021)
- Guia de Gestão Riscos do Ministério da Economia (2021)
- Manual de Gestão de Riscos do TCU (2020)
- Guia 10 passos para a boa Gestão de Riscos - TCU (2018)
- Modelo das Três Linhas do IIA 2020 - The Institute of Internal Auditors
- Manual ForRisco: Gerenciamento de riscos em instituições públicas na prática (2018)



Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS - ABNT. **NBR ISO 31000: Gestão de Riscos - Diretrizes**. Rio de Janeiro, 2018.

BRASIL. Ministério da Economia – ME. **Guia de Gestão de Riscos do Ministério da Economia**. Versão 2.0. Brasília, 2021.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão - MPDG. **Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão**. Brasília, 2017. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/assuntos/gestao/controle-interno/manual-de-girc/viewf>. Acesso em: 24 jan. 2022.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e Controladoria-Geral da União. **Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01, de 10 de maio de 2016**. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal. Disponível em: [https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/33947/5/Instrucao Normativa Conjunta MP-CGU 01-2016.pdf](https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/33947/5/Instrucao%20Normativa%20Conjunta%20MP-CGU%2001-2016.pdf). Acesso em 18 jan. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm. Acesso em: 17 jan. 2022.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Manual de gestão de riscos do TCU** / Tribunal de Contas da União. Brasília : TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão (Seplan), 2020.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION - COSO. **Internal Control: Integrated Framework**, COSO, 2013. Disponível em: <https://www.coso.org/Documents/990025P-Executive-Summary-final-may20.pdf>. Acesso em: 24 jan. 2022.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION - COSO. **Gerenciamento de Riscos Corporativos Integrado com Estratégia e Performance** (tradução livre do original em inglês). IIA Brasil. 2017. Disponível em: https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/41825/8/Coso_portugues_versao_2017.pdf. Acesso em: 25 jan. 2022.

THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS. **Modelo das três linhas do IIA 2020**: Uma atualização das 3 linhas de defesa. Tradução do Instituto de Auditores Internos do Brasil. Lake Mary, 2020. Disponível em: <https://iiabrasil.org.br/korbilload/upl/editorHTML/uploadDireto/20200758glob-th-editorHTML-00000013-20082020141130.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. **Estatuto**. Rio de Janeiro: UNIRIO, 2018.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2022-2026**. Rio de Janeiro: UNIRIO, 2021.

