



UFOP

Universidade Federal
de Ouro Preto

MANUAL

DE GESTÃO DE RISCOS

Sistema ForRisco

CPPO - PROPLAD



1^a edição - Ouro Preto

2023



Sumário

Apresentação	4
Introdução	5
Conceitos Iniciais	7
Definição e Composição de um risco	8
Gestão de Riscos na UFOP	9
Gerenciamento de Riscos	10
Apresentação do Sistema ForRisco	14
Como acessar o Sistema ForRisco	19
Cadastro inicial dos Riscos	20
Considerações Finais	24
Referências bibliográficas	26

Apresentação

Governança, integridade, compliance, gestão de riscos... Esses assuntos, que eram tratados apenas como boas práticas, passaram a ser cobrados em normas e legislações, com destaque para a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016 e, mais recentemente, o Decreto nº 9.203/17, conhecido como “Decreto de Governança”.

Diante dessas questões, e com foco na gestão de riscos, é inevitável que existam diversas dúvidas, a começar por uma que é bastante comum: precisamos mesmo disso? Sim, precisamos! E muito!

Adotar a gestão de riscos não constitui um mero atendimento às demandas normativas, mas sim uma mudança cultural da gestão para a adoção de ferramentas que possam servir de apoio na consecução das suas atividades e no atingimento dos seus objetivos.

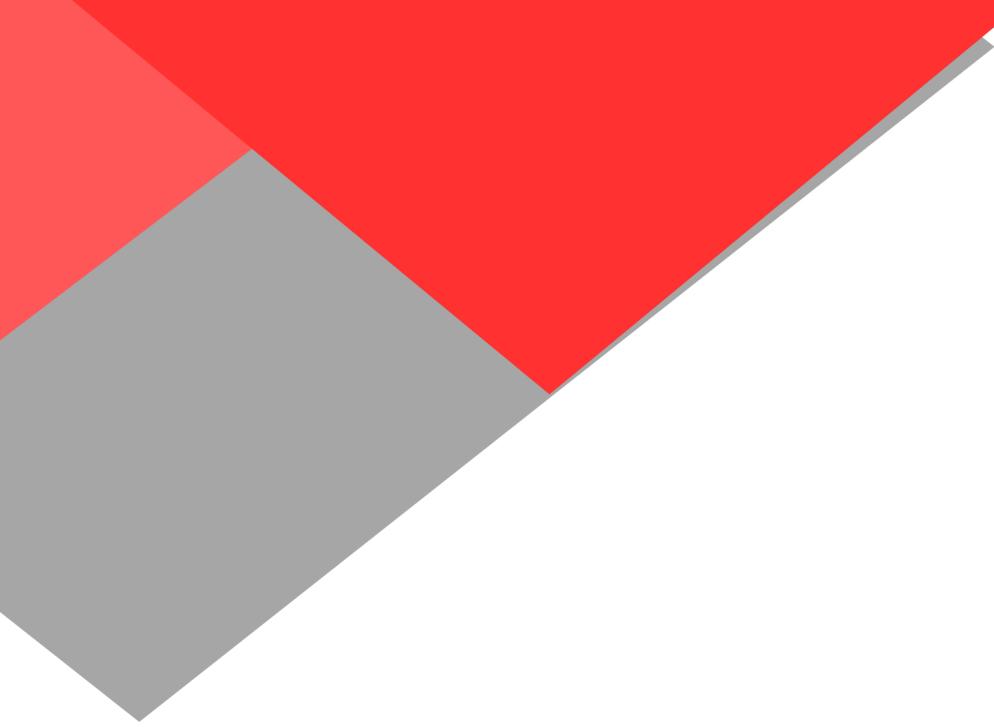
Neste manual apresentamos informações sobre a Gestão de Riscos na UFOP e como acessar a plataforma ForRisco, para cadastrar, acompanhar e mitigar os riscos inerentes aos processos e objetivos institucionais, de maneira mais organizada e segura. Desta maneira faremos o tratamento adequado desses riscos, visando fornecer informações seguras para a tomada de decisão da Administração Superior da UFOP.

Introdução

Em 13 de maio de 2019, a UFOP aprovou a primeira versão da sua Política de Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos, elaborada sob orientação do Conselho Universitário, que foi publicada em seu Boletim Administrativo. A resolução de número 2.205, dispõe essencialmente sobre os princípios, diretrizes e responsabilidades que devem nortear a execução das funções dos órgãos de assistência direta e imediata da administração central e órgãos singulares, abrangendo os servidores, prestadores de serviço, colaboradores, estagiários, consultores externos e quem, de alguma forma, desempenhe atividades para a Instituição.

A aprovação da Política de Riscos e Controles Internos está de acordo com a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01, de 2016, que prevê em seu art.1º que os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal deverão adotar medidas para a sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos, aos controles internos e à governança e ao Decreto nº 9.203, de 2017, que estabeleceu a política de governança da administração pública direta, indireta, autárquica e fundacional.

Essa Política compreende, essencialmente, os princípios de liderança, integridade, responsabilidade, transparência e



equidade postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão pública, gestão de riscos, controle interno e melhoria dos serviços prestados à sociedade em ensino, pesquisa e extensão – buscando assegurar que eles funcionem como previsto.

Conforme o Plano de Desenvolvimento Institucional 2016-2025 (PDI), o novo documento aponta também as diretrizes organizacionais da Universidade sobre, entre outros, a valorização e proteção de seu ambiente interno, apoio à melhoria contínua da Instituição e respeito aos fatores humanos e culturais, objetivando o uso eficaz de recursos e contas prestadas à sociedade.

O desempenho dessa Política será avaliado pelo Comitê de Governança, Integridade, Riscos e Controles Internos (CGIRC), que coordenará a integração dos agentes responsáveis pela gestão de riscos e a adoção de práticas destinadas à prestação de contas e à transparência. O objetivo desse controle é dar suporte à sustentabilidade institucional, salvaguardando bens, ativos e recursos públicos, enquanto assegura a conformidade e integridade das informações produzidas de acordo com as leis e regulamento aplicáveis.

Conceitos Iniciais

RISCO

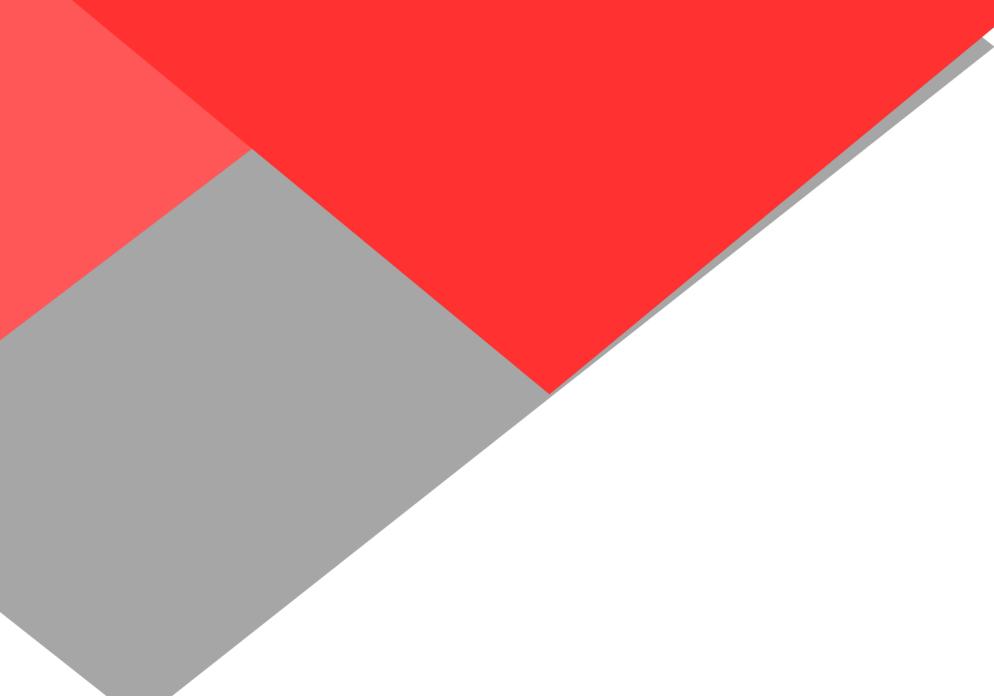
- probabilidade de insucesso de determinado empreendimento, em função de acontecimento eventual, incerto, cuja ocorrência não depende exclusivamente da vontade dos interessados.

EVENTO

- acontecimento geralmente observável; eventual, incerto, cuja ocorrência não depende exclusivamente da vontade dos interessados.

IMPACTO

- impressão ou efeito muito fortes deixados por certa ação ou acontecimento. (sentido figurado)



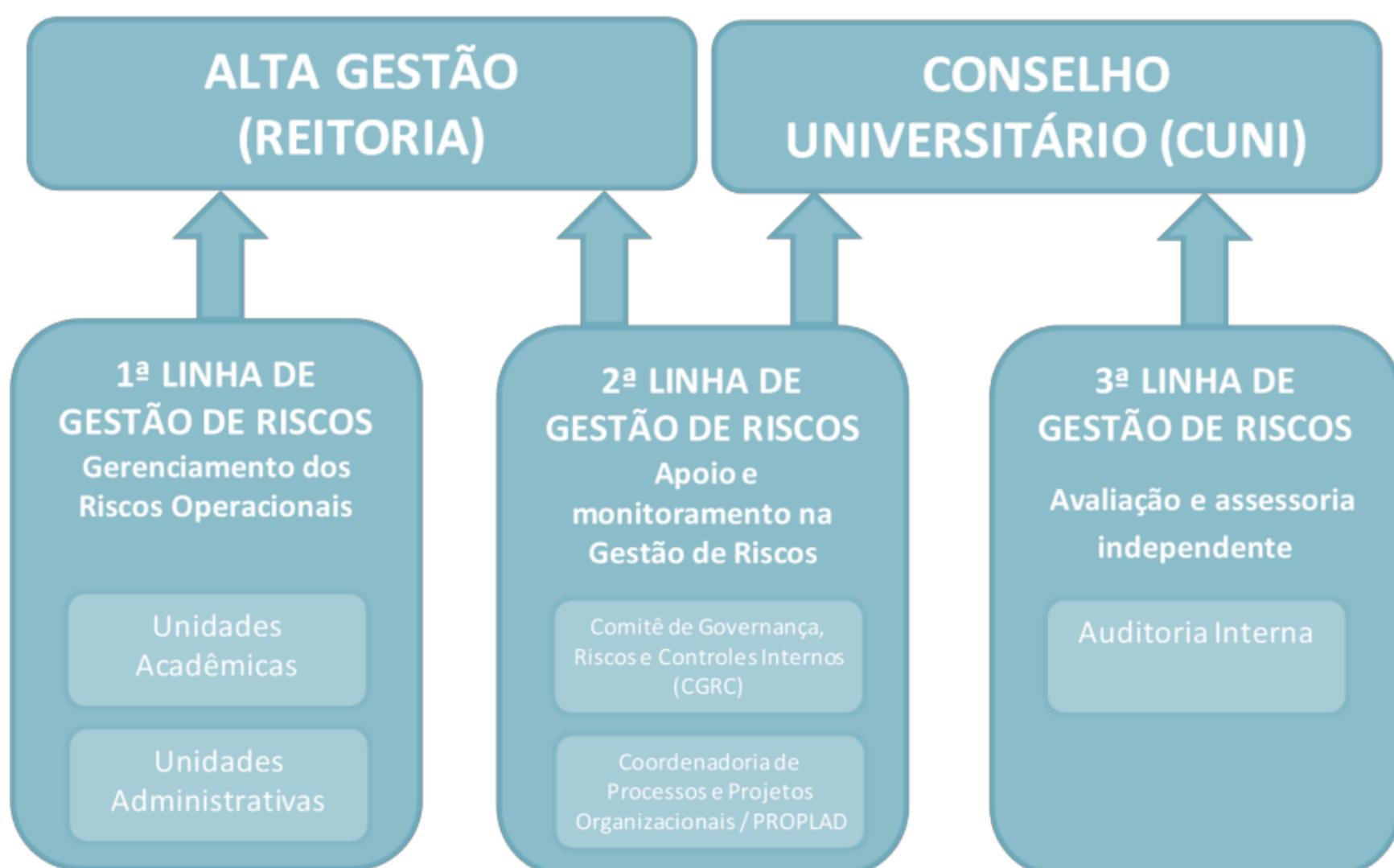
Definição e Composição do Risco

O risco é a possibilidade de que um evento afete negativamente o alcance dos objetivos.

E a Gestão de Riscos trata de um processo de trabalho de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, aplicável em qualquer área da organização e que contempla as atividades identificar riscos, analisar riscos, avaliar riscos, decidir sobre estratégias de resposta a riscos, planejar e executar ações para modificar o risco, bem como monitorar e comunicar, com vistas ao efetivo alcance dos objetivos da instituição.

Gestão de Riscos na UFOP

A estrutura de Gestão de Riscos é o conjunto de componentes que fornecem os fundamentos e os arranjos organizacionais para a concepção, implementação, monitoramento, análise crítica e melhoria contínua da gestão de riscos através de toda a organização.



Gerenciamento de riscos

1º passo - MOBILIZAÇÃO

Na etapa de mobilização realiza-se o planejamento para envolver a comunidade acadêmica na participação da Gestão de Riscos da universidade.

2º passo - IDENTIFICAÇÃO

Identifica-se o tipo de risco: estratégicos; operacionais; financeiros/orçamentários; de imagem/reputação; de integridade; legais/de conformidade e ambientais.

3º passo - ANÁLISE

A análise de riscos é o processo de compreender a natureza do risco e determinar o nível de risco, fornecendo a base para a avaliação e para as decisões sobre o tratamento de riscos.

4º passo - AVALIAÇÃO

A finalidade da avaliação de riscos é auxiliar na tomada de decisões com base nos resultados da análise de riscos, sobre quais riscos necessitam de tratamento e a prioridade para a implementação do tratamento.

5º passo - TRATAMENTO

Nesta etapa são avaliados os riscos para a definição de um plano para tratamento. O objetivo é criar estratégias de mitigação de riscos, planos preventivos e planos de contingência, além de medidas de tratamento de risco para os riscos mais altos.

6º passo - MONITORAMENTO E CONTROLE

O monitoramento e a análise crítica são partes integrantes e essenciais da gestão de riscos e uma das etapas mais importantes do processo de gestão de riscos, que garante que os controles sejam eficientes.

Risco = Função P x I (Probabilidade e Impacto)

Quadro 1 – Escala de Probabilidades

PROBABILIDADE	DESCRIÇÃO DA PROBABILIDADE, DESCONSIDERANDO OS CONTROLES	PESO
Muito Alta	Praticamente certa. De forma inequívoca, o evento ocorrerá, as circunstâncias indicam claramente essa possibilidade.	10
Alta	Provável. De forma até esperada, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam fortemente essa possibilidade.	8
Média	Possível. De alguma forma, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam moderadamente essa possibilidade.	5
Baixa	Rara. De forma inesperada ou casual, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias pouco indicam essa possibilidade.	2
Muito baixa	Improvável. Em situações excepcionais, o evento poderá até ocorrer, mas nada nas circunstâncias indica essa possibilidade.	1

Risco = Função P x I (Probabilidade e Impacto)

Quadro 2 – Escala de Impacto

IMPACTO	DESCRIÇÃO DO IMPACTO NOS OBJETIVOS, CASO O EVENTO OCORRA	PESO
Muito Alto	Catastrófico impacto nos objetivos (idem), de forma irreversível.	10
Alto	Significativo impacto nos objetivos (idem), de difícil reversão.	8
Médio	Moderado impacto nos objetivos (idem), porém recuperável.	5
Baixa	Pequeno impacto nos objetivos (idem).	2
Muito baixo	Mínimo impacto nos objetivos (estratégicos, operacionais, de informação/ comunicação/divulgação ou de conformidade).	1

Quadro 3 – Classificação de Nível de Risco

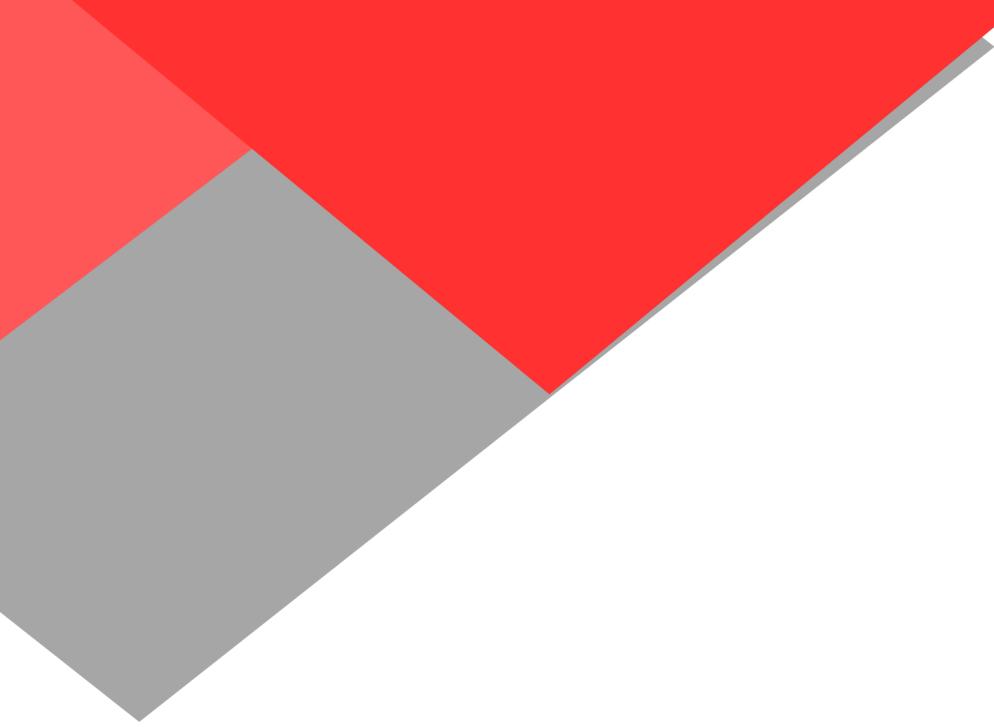
RB (Risco Baixo)	RM (Risco Médio)	RA (Risco Alto)	RE (Risco Extremo)
0 – 9,99	10 – 39,99	40 – 79,99	80 – 100

Quadro 4 – Matriz de Riscos da UFOP

IMPACTO	Muito Alto (10)	10	20	50	80	100
	Alto (8)	8	16	40	64	80
	Médio (5)	5	10	25	40	50
	Baixa (2)	2	4	10	16	20
	Muito baixo (1)	1	2	5	8	10
		Muito baixo (1)	Baixa (2)	Médio (5)	Alto (8)	Muito Alto (10)
		PROBABILIDADE				

Quadro 5 – Critérios para Priorização e Tratamento de Riscos

NÍVEL DE RISCO	CRITÉRIOS PARA PRIORIZAÇÃO E TRATAMENTO DE RISCOS
RE	Nível de risco muito além do apetite a risco. Qualquer risco nesse nível deve ser comunicado à governança e alta administração e ter uma resposta imediata. Postergação de medidas só com autorização do dirigente máximo
RA	Nível de risco além do apetite a risco. Qualquer risco nesse nível deve ser comunicado a alta administração e ter uma ação tomada em período determinado. Postergação de medidas só com autorização do dirigente de área.
RM	Nível de risco dentro do apetite a risco. Geralmente nenhuma medida especial é necessária, porém requer atividades de monitoramento específicas e atenção da gerência na manutenção de respostas e controles para manter o risco nesse nível, ou reduzi-lo sem custos adicionais.
RB	Nível de risco dentro do apetite a risco, mas é possível que existam oportunidades de maior retorno que podem ser exploradas assumindo-se mais riscos, avaliando a relação custos x benefícios, como diminuir o nível de controles.



Sistema ForRisco

O que é a Plataforma For?

Com o intuito de modernizar, inovar e apoiar a tomada de decisão no âmbito das organizações públicas, o Ministério da Educação (MEC) e a Rede Nacional de Pesquisa (RNP) foi lançado a Plataforma For - uma ferramenta desenvolvida para inserir nas Instituições Públicas um conjunto de funcionalidades que vão proporcionar melhorias na gestão, estimulando a cultura da inovação, o planejamento estratégico e o controle dos riscos. A plataforma possui dois sistemas integrados: ForPDI e ForRisco.

O que é o sistema ForRisco?

É uma ferramenta que visa contribuir para a governança nas Instituições Públicas de Ensino, pois vai promover a análise estratégica dos riscos dessas organizações. Por meio dessa ferramenta será possível organizar, analisar, planejar e monitorar os riscos iminentes dos processos institucionais. Dessa forma será possível proceder ao tratamento adequado dos riscos e atuar de forma mais segura.

O ForRisco é um módulo de gestão de gestão de riscos integrado que permite inclusão, alteração e adequação dos riscos por servidores e equipes das Instituições, facilitando a prevenção de desastres advindos de tais riscos.

Atores e descrição de responsabilidades

Ator	Responsabilidade
Comitê de Governança, Integridade, Riscos e Controles Internos (CGIRC)	Elaborar o Plano de Gestão de Riscos. Realizar a gestão do Plano de Gestão de Riscos. Determinar medidas mitigadoras, monitorar ações e comunicar situações.
Reitor	Garantir a continuidade e o aperfeiçoamento da Política de Gestão de Riscos.
Pró-Reitores	Monitorar, no respectivo âmbito, os riscos mapeados. Comunicar sobre situações que envolvem risco e aplicar medidas de mitigação necessárias.
Coordenadores	Monitorar, no respectivo âmbito, os riscos mapeados. Comunicar sobre situações que envolvem risco e aplicar medidas de mitigação necessárias.
Servidores	Monitorar, no respectivo âmbito, os riscos mapeados. Comunicar sobre situações que envolvem risco e aplicar medidas de mitigação necessárias.

Funcionalidades do sistema ForRisco

Por meio do Sistema ForRisco, o usuário terá acesso a um conjunto de funcionalidades para garantir a gestão e o monitoramento dos riscos. Abaixo, são destacadas algumas possibilidades proporcionadas pelo software:

- criar Política de Gestão de Riscos: dimensão concreta dos mecanismos de orientação para a decisão e a ação das atividades e dos processos de gestão dos riscos;
- criar Plano de Gestão de Riscos: refere-se ao projeto ou conjunto de medidas estabelecidas como guia prático para identificar, administrar e monitorar os riscos;
- avaliar e classificar a tipologia do risco: a classificação está organizada em operacional, legal, imagem/reputação do órgão e financeiro/orçamentário;
- definir o grau do risco: refere-se a uma classificação, pelo usuário, do posicionamento ou nível do risco em um determinado momento. Recomenda-se que o risco seja classificado em crítico, alto, moderado e pequeno;
- estabelecer ações corretivas: são as atividades e as práticas que visam à execução da tomada de decisão para corrigir os incidentes;
- permitir níveis de acesso diferentes: a ferramenta possibilita hierarquizar e controlar o acesso dos usuários por seus gestores;

Funcionalidades do sistema ForRisco

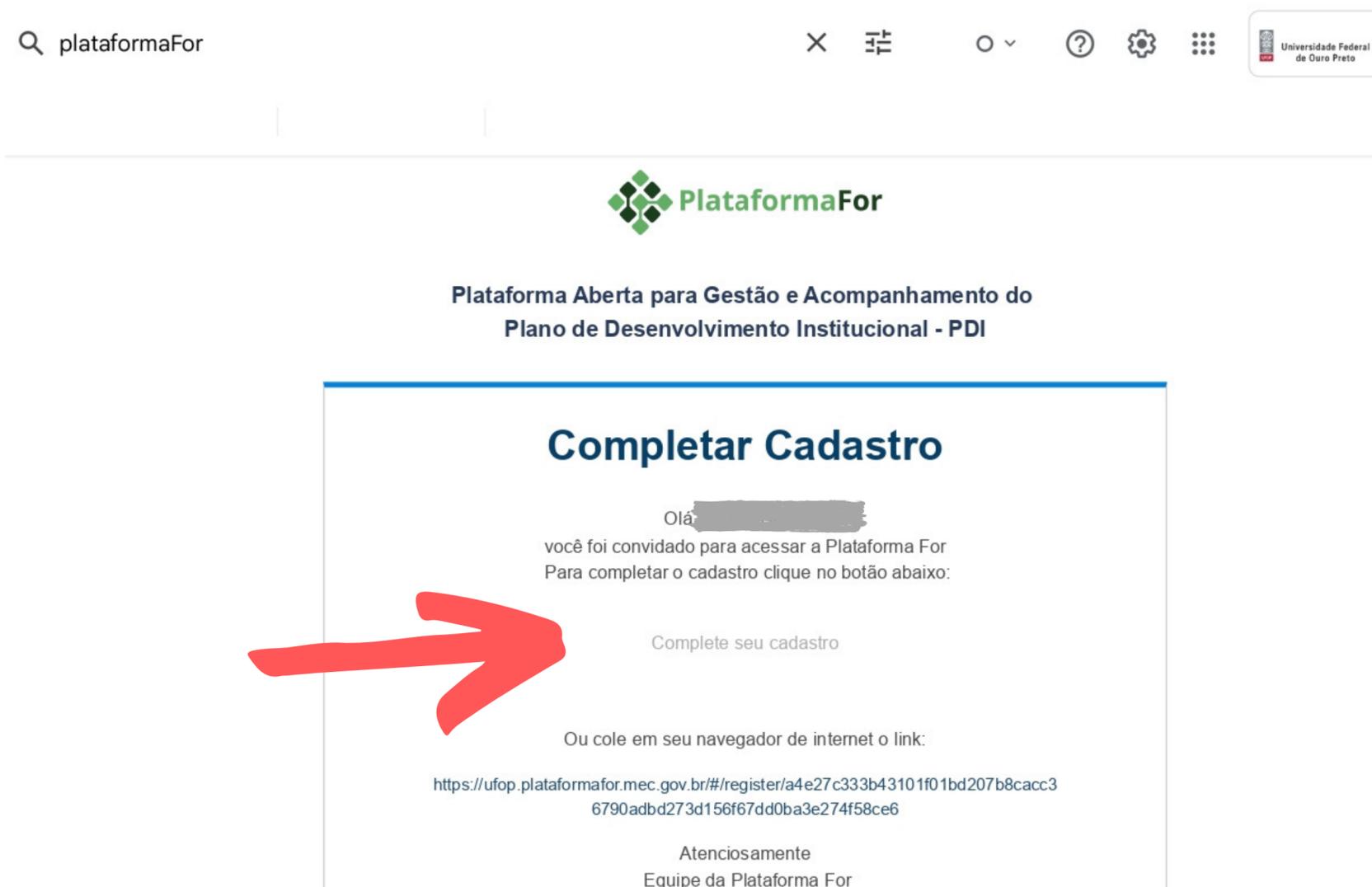
- reconhecer ameaças ou oportunidades atreladas aos riscos: ameaças são situações de incerteza, externas e/ou internas às organizações, que podem atrapalhar ou impedir o alcance dos objetivos definidos; oportunidades são situações ou circunstâncias favoráveis, externas e/ou internas às organizações, que podem ser aproveitadas e afetar positivamente o alcance dos objetivos;
- definir periodicidade da análise: refere-se aos intervalos regulares em que o risco deverá ser analisado. O sistema oferece os seguintes intervalos: diário, semanal, quinzenal, mensal, bimestral, trimestral, semestral e anual;
- identificar causas e consequências dos riscos: a causa é considerada o princípio, a razão, o motivo ou a origem para que o risco aconteça; a consequência é tudo aquilo que foi produzido (ou poderá ser produzido) diante dos riscos identificados; efeitos ou resultados dos riscos; e
- desenvolver matriz de riscos: dispositivo para indicar, de maneira ordenada, a classificação dos riscos proposta pelo usuário a partir do grau do risco.

Além das funcionalidades em destaque, o sistema permite ainda estabelecer ações de prevenção, registrar data e horário de edição das informações, duplicar planos e

políticas de gestão de riscos para facilitar a edição, criar ou basear-se nos indicadores do Sistema ForPDI, criar planejamento por unidade, adicionar e editar informações sobre os riscos e realizar pesquisa avançada, entre outras ações.

Como acessar o ForRisco?

O primeiro passo é completar seu cadastro na PlataformaFor e para isso o usuário receberá um e-mail em seu e-mail institucional e deverá clicar em “complete seu cadastro”.



The image shows a screenshot of an email interface. At the top, there is a search bar with the text 'plataformaFor' and several utility icons (close, list, dropdown, help, settings, grid). On the right, there is a logo for 'Universidade Federal de Ouro Preto'. The main content of the email is centered and titled 'Plataforma Aberta para Gestão e Acompanhamento do Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI'. Below this, there is a box with the heading 'Completar Cadastro'. The text inside the box reads: 'Olá [redacted], você foi convidado para acessar a Plataforma For. Para completar o cadastro clique no botão abaixo:'. A large red arrow points to a button labeled 'Complete seu cadastro'. Below the button, it says 'Ou cole em seu navegador de internet o link:' followed by a long URL: 'https://ufop.plataformafor.mec.gov.br/#/register/a4e27c333b43101f01bd207b8cacc36790adbd273d156f67dd0ba3e274f58ce6'. At the bottom, it says 'Atenciosamente Equipe da Plataforma For'.

Para completar o cadastrado basta preencher com os dados solicitados e em seguida clicar em “Finalizar Cadastro”

Cadastro inicial dos riscos

1

Após o cadastro do usuário, o usuário deverá acessar <https://ufop.plataformafor.mec.gov.br/> e acessar ForRisco.



ACESSAR



ACESSAR

2

Clicar em “Planos de Gestão de Riscos” e em seguida em “Plano de Gestão de Riscos da UFOP”

The screenshot shows the ForRisco interface. On the left, there is a sidebar with navigation options: PAINEL DE BORDO, POLÍTICAS, PLANOS DE GESTÃO DE RISCO, and UNIDADES. The main area is titled 'PLANOS DE GESTÃO DE RISCO' and contains a table with columns: NOME DO PLANO DE GESTÃO DE RISCO, VIGÊNCIA, and POLÍTICA VINCULADA. A red arrow points to the first row of the table, which contains the text 'Plano de Gestão de Riscos da UFOP', the dates '01/09/2022 à 31/12/2023', and the policy name 'POLÍTICA DE GOVERNANÇA, GESTÃO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO'. At the bottom of the table, there is a pagination bar with 'Página 1 de 1', 'Mostrar até: 50 itens', and navigation buttons 'Anterior', '1', and 'Próximo'. On the right side of the interface, there are icons for user profile, actions, and a help link.

NOME DO PLANO DE GESTÃO DE RISCO	VIGÊNCIA	POLÍTICA VINCULADA
Plano de Gestão de Riscos da UFOP	01/09/2022 à 31/12/2023	POLÍTICA DE GOVERNANÇA, GESTÃO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO

Cadastro inicial dos riscos

- 3 Clicar em “Unidades” e em seguida no nome da sua Unidade, para incluir seu setor (subunidade) e os processos e riscos relacionados à ele.

The screenshot shows the 'PLANO DE GESTÃO DE RISCOS DA UFOP' interface. On the left is a sidebar with 'UNIDADES' selected. The main area has tabs for 'INFORMAÇÕES GERAIS', 'ITENS', and 'UNIDADES'. Under 'UNIDADES', there is a 'CADASTRAR NOVA UNIDADE' button. Below this is a table with columns: 'NOME DA UNIDADE', 'RESPONSÁVEL TÉCNICO', and 'AÇÕES'. The first row contains 'Pró-reitoria de Planejamento e Administração', 'Eleonardo Lucas Pereira', and action icons. A red arrow points to the unit name. At the bottom, there is a pagination bar showing 'Página 1 de 1' and 'Mostrar até: 50 itens'.

- 4 Clicar em “Subunidades” e coloque o nome do setor, a sigla, o responsável e uma breve descrição.

The screenshot shows the 'PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO' interface. On the left is a sidebar with 'UNIDADES' selected. The main area has tabs for 'INFORMAÇÕES GERAIS', 'SUBUNIDADES', 'PROCESSOS', and 'RISCOS'. Under 'SUBUNIDADES', there is a 'CADASTRAR NOVA SUBUNIDADE' button. Below this is a table with columns: 'NOME DA UNIDADE', 'RESPONSÁVEL TÉCNICO', and 'AÇÕES'. The table is currently empty, showing 'Não há registros'. A red arrow points to the 'CADASTRAR NOVA SUBUNIDADE' button. At the bottom, there is a pagination bar showing 'Página 0 de 0' and 'Mostrar até: 50 itens'.

Cadastro inicial dos riscos

- 5 Após cadastrar o nome do setor (subunidade), clique nele para incluir os processos e riscos relacionados.

The screenshot shows the dashboard for 'PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO'. The left sidebar contains 'PAINEL DE BORDO', 'POLÍTICAS', 'PLANOS DE GESTÃO DE RISCO', and 'UNIDADES'. The main content area has a breadcrumb trail: 'INFORMAÇÕES GERAIS' > 'SUBUNIDADES' > 'PROCESSOS' > 'RISCOS'. A red arrow points from 'SUBUNIDADES' to 'PROCESSOS'. Below this, there is a 'CADASTRAR NOVA SUBUNIDADE' button. A table lists subunits with columns for 'NOME DA UNIDADE', 'RESPONSÁVEL TÉCNICO', and 'AÇÕES'. The first entry is 'Coordenadoria de Governança e Processos Organizacionais', with a red arrow pointing to it. The footer shows 'Página 1 de 1', 'Mostrar até: 50 itens', and navigation buttons 'Anterior' and 'Próximo'.

- 6 Clicar em “Cadastrar Novo Processo” e acrescentar as informações solicitadas.

The screenshot shows the dashboard for 'PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO'. The left sidebar is the same as in the previous screenshot. The main content area has a breadcrumb trail: 'INFORMAÇÕES GERAIS' > 'SUBUNIDADES' > 'PROCESSOS' > 'RISCOS'. A red arrow points from 'PROCESSOS' to 'CADASTRAR NOVO PROCESSO'. Below this, there is a 'CADASTRAR NOVO PROCESSO' button. A table lists processes with columns for 'NOME DO PROCESSO', 'OBJETIVO', and 'UNIDADE RESPONSÁVEL'. The footer shows 'Página 1 de 1', 'Mostrar até: 50 itens', and navigation buttons 'Anterior' and 'Próximo'.

Cadastro inicial dos riscos

- 7 Clicar em “Cadastrar Novo Risco” e acrescentar as informações solicitadas.

The screenshot shows the 'PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO' interface. On the left is a sidebar with 'PAINEL DE BORDO', 'POLÍTICAS', 'PLANOS DE GESTÃO DE RISCO', and 'UNIDADES'. The main area has tabs for 'INFORMAÇÕES GERAIS', 'SUBUNIDADES', 'PROCESSOS', and 'RISCOS'. Under 'RISCOS', there is a 'CADASTRAR NOVO RISCO' button highlighted with a red arrow. Below this are filters for 'NOME DO RISCO', 'RESPONSÁVEL TÉCNICO', and 'GESTOR'. A table with one row containing 'R' is visible. At the bottom, there is a pagination bar showing 'Página 1 de 1', 'Mostrar até: 50 itens', and navigation buttons 'Anterior' and 'Próximo'.

- 8 Após o cadastro dos processos e riscos das Unidades e Subunidades é possível ter uma visão geral no "Painel de Bordo".

The screenshot shows the 'PAINEL DE BORDO' interface. A red arrow points to the 'PAINEL DE BORDO' menu item in the sidebar. The main area displays 'SELECIONE O PLANO DE GESTÃO DE RISCO' with a dropdown menu showing 'Plano de Gestão de Riscos da UFOP'. Below this is a 'MATRIZ DE RISCOS' table with columns for 'Ameaças' and 'Oportunidades', and rows for 'PROBABILIDADE' (MUITO ALTA, ALTA, MODERADA, BAIXA, MUITO BAIXA) and 'IMPACTO' (MUITO BAIXO, BAIXO, MÉDIO, ALTO, MUITO ALTO). To the right is a 'QUANTIDADE DE RISCOS' bar chart showing a value of 0 for 'RM (RISCO MÉDIO)'. There is also an 'EXPORTAR RELATÓRIO' button.

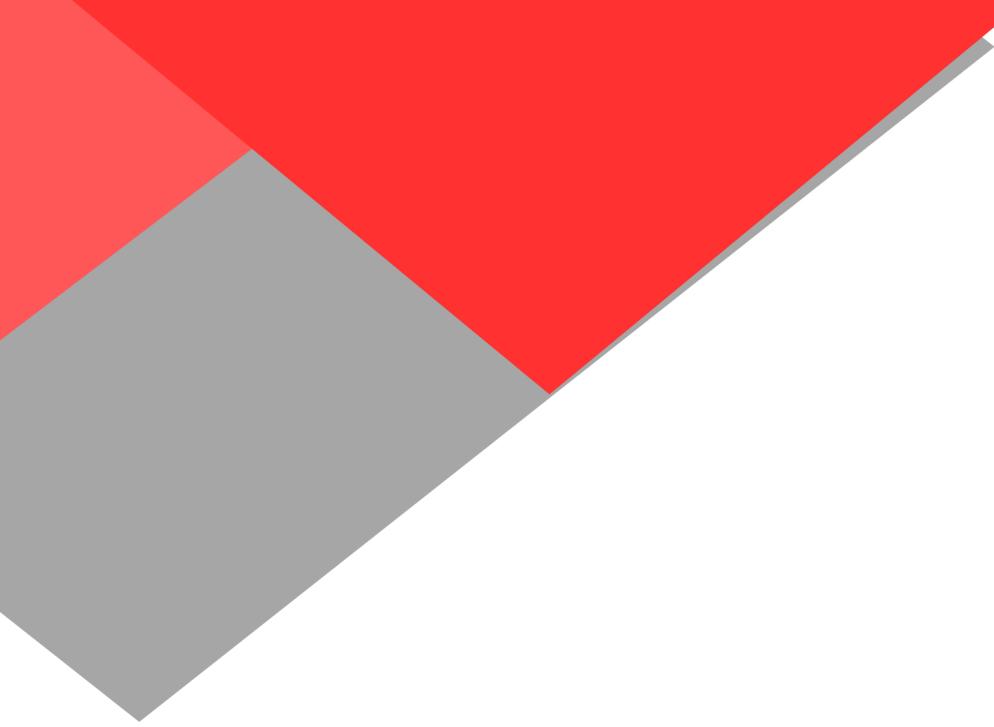
Considerações Finais

A gestão de riscos é uma prática constantemente recomendada por Conselhos de Administração e por governanças corporativas em todo o mundo, fato que decorre do conjunto de incertezas enfrentadas cotidianamente pelas organizações privadas e públicas.

Dirimir incertezas é uma necessidade que os gestores têm para que possam entregar os objetivos e os resultados indispensáveis às organizações, e a gestão de riscos deve apoiar de modo eficiente as oportunidades de reflexão no tocante às incertezas que influenciam o funcionamento organizacional.

O momento atual é muito rico e promissor quanto ao desenvolvimento da gestão de riscos tanto no setor privado quanto no público. No Brasil, a partir do ano de 2016, com a Instrução Normativa Conjunta CGU/MP nº 1 (2016) [7] – que dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal –, entre outras leis e normas, gerenciar os riscos tem ganhado ênfase nas instituições.

Conhecer os riscos significa identificar ameaças às quais a organização está exposta, mas, além disso, significa também perceber oportunidades.



Em vista disso, o gerenciamento dos riscos visa contribuir para melhorar o desempenho organizacional ao permitir controles e acompanhamentos sistêmicos desses riscos.

Cabe, então, destacar que este também é um dos objetivos da metodologia e do Sistema ForRisco, que, constituídos a partir do projeto “Gestão de riscos nas universidades federais: elaboração de modelo de referência e implantação de sistema”, têm a missão de apoiar as organizações na implantação dos processos de gestão de riscos.

Referências bibliográficas

Plano de Gestão de Riscos da UFOP 2023

ForRisco: gerenciamento de riscos em instituições públicas na prática - Paulo Henrique de Souza Bermejo et al. Brasília/DF: Editora Evobiz, 2019. 2ª edição

Manual de Gestão de Riscos do CEFET/RJ - link de acesso:
http://www.cefet-rj.br/attachments/article/3916/manual_risco.pdf