



**MANUAL DE
GESTÃO DE
RISCOS**



**PROGRAMA DE
INTEGRIDADE
SENAC-DF**



**Fecomércio
Sesc**

PRESIDENTE DO CONSELHO REGIONAL SENAC-DF

José Aparecido da Costa Freire

DIRETORIA REGIONAL INTERINA

Cíntia Gontijo Resende

DIRETORIA OPERACIONAL

Vitor de Abreu Corrêa

COMITÊ DE RISCOS DO SENAC AR/DF

Adriano Moreira Costa

Cristiene do Nascimento Leite

Leandro dos Santos Diniz

Maria Clara das Graças Gontijo Guimarães Menna Barreto

Paulo Ricardo Andrade de Azevedo de Almeida

Elaboração:

Comitê de Riscos do Senac AR/DF

Ordem de Serviços AR/SENAC-DF Nº 027/2022

Revisão

Raquel Athouguia Sanches

Projeto Gráfico e Diagramação

Assessoria de Comunicação e Marketing do Senac AR/DF

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	4
CONCEITO.....	5
LINHAS DE DEFESA.....	6
METODOLOGIA.....	7
FERRAMENTAS.....	9
ANÁLISE DO AMBIENTE - OBJETIVO INSTITUCIONAIS.....	12
IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS.....	14
ANÁLISE DE RISCOS.....	17
AValiação DE RISCOS.....	21
RESPOSTA AO RISCO.....	22
ATIVIDADE DE CONTROLE.....	23
INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO.....	24
MONITORAMENTO.....	25
COMPETÊNCIAS E RESPONSABILIDADES.....	26
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	29
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	30

APRESENTAÇÃO

A gestão de riscos busca fornecer suporte à tomada de decisão, visando assegurar um nível razoável de segurança no cumprimento da missão e no alcance dos objetivos institucionais. Ao invés de restringir sua atuação, é concebida para auxiliar, capacitar e empoderar o gestor, na busca por melhoria na eficiência, qualidade, rapidez e na eficácia dos serviços prestados, permitindo a visão e identificação dos principais riscos e as diversas medidas possíveis de tratamento.

O manual almeja permitir que todos possam encontrar tudo o que precisam para entender o assunto de forma rápida e fácil em um único documento. A elaboração do manual foi guiada pelos princípios da simplicidade, da facilidade de compreensão e da objetividade, garantindo que o conteúdo seja claro e conciso. O manual abrange temas como o propósito e os fundamentos da gestão de riscos no âmbito do Senac AR/DF, sua estrutura de governança e operacionalização, além do processo de gerenciamento de riscos.

CONCEITO

Os riscos podem ser definidos como eventos capazes de impedir uma organização de atingir seus objetivos, podendo ser tanto positivos quanto negativos – em alguns casos ser ambos - como descrito na ISO 31.000:2009 (p.17), pois podem criar oportunidades e/ou ameaças. A mesma norma corrobora o entendimento da ABNT (2009), sobre o iminente surgimento de riscos corporativos em ambientes de incerteza política/econômica, quando define o risco como “o efeito da incerteza nos objetivos”.

Uma das grandes dificuldades das organizações está em determinar o nível de aceitação das incertezas (riscos) para que não prejudique sua capacidade de conceber/reproduzir resultados e valores positivos. Isso envolve equilibrar as metas, com o retorno sobre investimentos e mapeamento e controle dos riscos associados à operação.

A ABNT NBR ISO 31.000:2018 define a gestão de riscos como um conjunto de atividades coordenadas para dirigir e controlar a organização em relação a riscos que precisam ser tratados e monitorados de modo a evitar sua ocorrência e/ou seu impacto nos objetivos.

Para o COSO ERM 2017 (Committee of Sponsoring Organizations), a gestão de riscos corporativos é um processo liderado pelo conselho de administração, diretoria e funcionários da organização, aplicado para identificar eventos em potencial que possam afetá-la e gerenciar os riscos de forma compatível com o apetite a risco da organização e com o objetivo de garantir o cumprimento dos objetivos.

A figura ao lado ilustra as etapas no processo de Gestão de Riscos:



LINHAS DE DEFESA

A gestão de riscos, de acordo com a Política de Gestão de Riscos elaborada pelo Departamento Nacional do Senac, estrutura-se, utilizando um modelo de responsabilidades em cascata, a partir de três frentes de atuação, chamadas de “Linhas de Defesa”.

A primeira linha de defesa refere-se ao controle exercido pelas gerências operacionais, tendo como responsáveis os gestores dos diferentes setores da organização. Esses, em contato com as operações da organização e com os seus riscos, são encarregados pelos controles internos. Entre as funções dos responsáveis pela primeira linha de defesa, está a identificação, a avaliação, o controle e a mitigação de riscos. A finalidade dessa frente é oferecer garantias de que as metas e objetivos operacionais da organização serão atingidos.

A segunda linha de defesa é executada pelo Comitê de Riscos, vinculado à Diretoria Regional do Senac AR/DF. Essa exerce função tática, de supervisão, de facilitadora e de apoio à primeira linha. Entre as suas funções, está a de monitoramento de riscos específicos, de monitoramento da conformidade normativa da organização, de identificação de mudança no apetite a risco, de orientação e de treinamento.

Por fim, a terceira linha de defesa é exercida, atualmente, pela Controladoria, que atua como agente supervisor do ambiente de controle da organização. Essa frente realiza avaliações independentes sobre a eficácia da governança e o gerenciamento de riscos.

A Alta Administração está fora das linhas neste modelo, mas nenhuma discussão sobre sistemas de gerenciamento de riscos estaria completa sem considerar, em primeiro lugar, o seu papel essencial.

O modelo de Três Linhas de Defesa é uma forma simples e eficaz de melhorar a comunicação do gerenciamento de riscos e controle por meio do esclarecimento dos papéis e responsabilidades para cada grupo de trabalho na estrutura geral da organização, observando para que não haja “lacunas” e nem duplicações desnecessárias.

3 LINHAS DO GERENCIAMENTO DE RISCO

1ª LINHA

Funções que gerenciam e têm propriedade sobre riscos.

2ª LINHA

Funções que supervisionam riscos.

3ª LINHA

Funções que fornecem avaliações independentes.

METODOLOGIA

A metodologia de Gestão de Riscos no Senac AR/DF aborda o passo a passo para identificação, análise, avaliação, tratamento, monitoramento e comunicação dos riscos institucionais.

Este manual busca oferecer orientação integrada sobre o processo de Gestão de Riscos em consonância com as diretrizes do Programa de Integridade do Senac AR/DF, a Política de Gestão de Riscos, demais normativos internos da Instituição, bem como com as leis nacionais e internacionais que dispõem sobre a implementação da gestão de riscos.

Ressalta-se que a metodologia considera os contextos interno e externo do Senac AR/DF, assim como, a missão, a visão e os valores institucionais, os objetivos estratégicos da Instituição. As áreas deverão indicar seus macroprocessos finalísticos e de apoio para a identificação dos riscos, na busca contínua e permanente por maturidade institucional em gestão de riscos no Senac AR/DF.

Conforme disposto no item 1.3 do Programa de Integridade do Senac AR/DF, aprovado pela Resolução Senac nº 1.451/2022, o Tratamento dos Riscos é um dos pilares da integridade e “objetiva induzir a Gestão de Riscos no âmbito do Senac-DF, além de tratar os riscos para a integridade da organização.”

O Tribunal de Contas da União (TCU), fundamentado na norma ISO 31000 e COSO II, amplia o conceito de processo de gestão de riscos:

“O processo de gestão de riscos envolve a identificação, a análise e a avaliação de riscos, a seleção e a implementação de respostas aos riscos avaliados, o monitoramento de riscos e controles, e a comunicação sobre riscos com partes interessadas, internas e externas. Esse processo é aplicado a uma ampla gama das atividades da organização, em todos os níveis, incluindo estratégias, decisões, operações, processos, funções, projetos, produtos, serviços e ativos, e é suportado pela cultura e pela estrutura de gestão de riscos da entidade” (BRASIL, 2018, p. 22).

“É um processo conduzido em uma organização pela alta gerência, diretoria e demais empregados, aplicado no estabelecimento de estratégias formuladas para identificar potenciais eventos capazes de afetar seus objetivos, e administrar os riscos de modo a mantê-los compatíveis com o apetite da organização”.(COSO)

Por essa razão, o processo de gestão de riscos pode ser aplicado a todas as unidades do Senac AR/DF, em todos os níveis organizacionais.

No entanto, sugere-se ao Comitê de Riscos do Senac AR/DF, a implementação de forma gradual, iniciando por uma área piloto, que possibilitará a verificação do funcionamento e adequações a serem feitas no procedimento proposto neste Manual.

Posteriormente, a partir do alcance de maturidade em Gestão de Riscos, esse processo será difundido nas demais áreas da Sede Administrativa, na Faculdade de Tecnologia e Inovação e nos Centros de Educação Profissional.

A implementação bem-sucedida da estrutura requer o engajamento e a conscientização das partes interessadas. O gestor de área é o dono do processo e o monitor de riscos, responsável pelo desempenho do processo e também pelo gerenciamento dos riscos que podem comprometer o resultado/entrega de valor do processo de sua área. Ele deve articular com as demais áreas da Instituição para que as atividades sejam realizadas de forma conjunta.

Para aplicar a metodologia de gerenciamento de riscos, preferencialmente, o processo de trabalho precisa ser mapeado, pois elementos como as atividades, fluxo, atores envolvidos e o resultado gerado por ele facilitarão a identificação mais assertiva de riscos.

Caso o processo não esteja mapeado, poderão ser feitas oficinas com colaboradores que conhecem o processo em profundidade, ou seja, que atuam nele. Isso geralmente é suficiente para identificar os principais riscos e as respectivas medidas mitigadoras, o que garante uma visão inicial dos principais eventos que possam comprometer o resultado do processo e a definição de ações para mitigá-lo.

Após a definição do processo a ser trabalhado, a metodologia desenvolvida, baseada no COSO ERM e na ISO 31000, poderá ser aplicada.

A metodologia divide-se em cinco etapas e pode ser vista sucintamente na abaixo, sendo o melhor explicitada no decorrer das sessões, de maneira a auxiliar a implementação de cada etapa no processo selecionado.



FERRAMENTAS

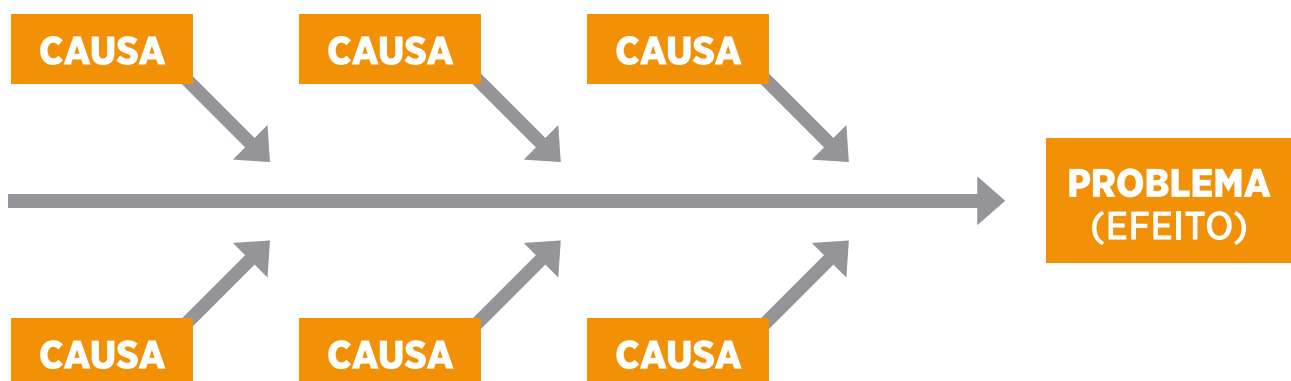
O processo de identificação de riscos, causas e consequências requer a participação de colaboradores com conhecimento do processo, visão holística dos negócios/serviços da unidade nos seus diferentes níveis. É importante também que a equipe tenha conhecimento em gestão de riscos ou familiaridade com esta metodologia.

O Método Causa Raiz (RCA) é uma técnica usada para identificar a causa principal de um problema. Identificar a causa raiz é importante porque permite que as organizações implementem medidas corretivas eficazes e evitem que o problema ocorra novamente. A RCA é realizada em três etapas: 1) coleta de dados; 2) análise de dados; e) implementação de soluções.

Durante a análise de dados podem ser utilizadas várias técnicas para examinar as informações coletadas, incluindo o Diagrama de Ishikawa, Brainstorming, 5 porquês, etc.

A técnica a ser utilizada na identificação de eventos de risco deve ser a que melhor se adapta ao objeto. Dentre as principais técnicas, além das supramencionadas, estão: questionários e checklist; workshop; fluxogramas, diagrama bow-tie etc.

O diagrama de causa e efeito, também conhecido como espinha de peixe ou diagrama de Ishikawa, é uma técnica para identificação de uma possível causa raiz de um problema. No diagrama, cada espinha refere-se a uma causa e a cabeça refere-se ao problema que as causas levam. Identifica-se inicialmente o problema e em seguida as suas possíveis causas.



Além disso, pode ser utilizado em conjunto com o método dos “cinco porquês”, ou “Método Causa Raiz”, aumentando o grau de profundidade de cada causa ao se questionar o porquê das causas.

Brainstorming - é uma técnica utilizada para gerar ideias e soluções de forma criativa e colaborativa. Envolve reunir um grupo de pessoas para discutir um problema ou questão específica e gerar ideias de forma livre e aberta.

Questionário é uma ferramenta de gestão de riscos que consiste em uma série de perguntas padronizadas e estruturadas que são usadas para coletar informações relevantes sobre um projeto, atividade ou processo. O objetivo do questionário é identificar riscos potenciais e avaliar a eficácia das medidas de controle existentes para minimizar esses riscos.

O *checklist* é uma lista de verificação que ajuda a garantir que todas as etapas necessárias para um processo ou projeto sejam concluídas com sucesso. É uma ferramenta simples e útil para identificar e mitigar riscos em uma atividade.

Workshop é uma ferramenta de gestão de riscos que consiste em uma sessão interativa de trabalho em grupo, com o objetivo de identificar, analisar e mitigar riscos associados a um projeto, atividade ou processo. Os workshops podem ser realizados com uma ampla gama de participantes, incluindo, mas não se limitando, a membros da equipe, especialistas externos, fornecedores e clientes.

Fluxograma é uma ferramenta que permite representar graficamente um processo, atividade ou sistema, ilustrando as etapas e decisões envolvidas em um determinado processo. Os fluxogramas são compostos por símbolos e setas que indicam o fluxo do processo, e podem ser utilizados para ajudar a identificar riscos e oportunidades em um processo.

O método gravata borboleta ou bow-tie, considerado uma evolução do diagrama de causa e efeito, consiste em identificar e analisar os possíveis caminhos de um evento de risco, dado que um problema pode estar relacionado a diversas causas e consequências. Como no diagrama de causa e efeito, identifica-se o risco e em seguida suas possíveis causas e consequências.



Para finalizar, identifica-se as formas de prevenir a ocorrência do risco e as formas de mitigar as consequências, caso o risco se materialize.

Existem outras ferramentas que podem ser utilizadas para a identificação dos riscos, como:

a) A técnica SWIFT (Structured What-if Technique) ou “E se” é uma técnica de brainstorming estruturado que envolve a criação de cenários hipotéticos para identificar riscos e oportunidades. Durante a técnica SWIFT, a equipe de gerenciamento de riscos trabalha em conjunto para identificar possíveis cenários futuros e suas consequências, e avalia a probabilidade e o impacto de cada cenário;

b) Análise de Cenários - é uma ferramenta de gestão de riscos que envolve a criação de diferentes cenários possíveis que possam afetar uma empresa ou organização. Isso permite que a organização se prepare para diferentes situações e minimize o impacto de um evento de risco. Difere-se da técnica SWIFT na forma como são implementadas e nos resultados esperados. A técnica SWIFT é mais focada na identificação de riscos e oportunidades, enquanto a análise de cenários é mais ampla e visa avaliar os impactos desses cenários em diferentes aspectos do projeto ou organização.

c) Mapas mentais - são uma técnica visual de organização de ideias, conceitos e informações. Eles são uma ferramenta útil para a gestão de risco, pois permitem uma visualização clara e estruturada dos dados relevantes e ajudam a identificar e analisar as conexões entre eles;

d) Entrevistas - é uma técnica de coleta de dados que envolve questionar especialistas ou partes interessadas para obter informações sobre possíveis riscos e estratégias de mitigação;

e) Técnica Delphi - é um procedimento para obter um consenso confiável de opiniões de um grupo de especialistas;

f) A matriz de risco é uma ferramenta que classifica os riscos identificados, de acordo com a sua probabilidade de ocorrência e impacto potencial.

Em resumo, as ferramentas de gestão de riscos são essenciais para garantir que as equipes possam lidar de forma eficaz com os riscos que enfrentam. A escolha da ferramenta certa dependerá do contexto e das necessidades de cada unidade operacional.

ANÁLISE DO AMBIENTE

OBJETIVOS INSTITUCIONAIS

A identificação do contexto organizacional é relevante para a Gestão de Risco, visto que, a partir da contextualização do ambiente interno e externo, no qual o Senac AR/DF está envolvido e do qual sofre influências, é possível diagnosticar os possíveis riscos. Durante da análise do ambiente, é importante identificar os objetivos e as estratégias da Instituição, o que pode incluir revisão de documentos, relatórios, avaliação de desempenho, entre outras atividades.

Ao analisar o ambiente interno, necessário ponderar os pontos fracos que interferem no alcance dos objetivos organizacionais, os quais exigem imediata atenção, visto que os seus efeitos necessitam ser corrigidos ou reduzidos. Já os pontos fortes relacionados ao alcance dos objetivos devem ser destacados, visando, inclusive, obter vantagens competitivas.

O ambiente externo compreende situações sobre as quais a Instituição não tem controle e que correspondem a possíveis ameaças (legislação, regulamentações, requisitos contratuais, fatores econômicos, políticos, sociais, tecnológicos, ambientais etc). Mesmo não estando sob o domínio dos gestores, é necessário conhecer estas situações e estar sempre acompanhando e projetando as suas consequências e efeitos. A partir desse acompanhamento, será possível identificar oportunidades e aproveitá-las para alavancar o resultado organizacional esperado, bem como para minimizar ou evitar ameaças.

Para que a análise do ambiente seja realizada, os seguintes passos devem ser seguidos:

- Identificar quais objetivos ou resultados devem ser alcançados;
- Identificar os processos de trabalho relevantes para o alcance dos objetivos/resultados;
- Identificar as pessoas envolvidas nesses processos e especialistas na área;
- Mapear os principais fatores internos e externos que podem afetar o alcance dos objetivos/resultados (pessoas, sistemas informatizados, estruturas organizacionais, legislação, recursos, stakeholders etc.);
- Definir os objetos de gestão de risco mais importantes para a sua unidade ou trabalho;
- Definir os objetivos/resultados de cada objeto

A ferramenta mais amplamente utilizada para a análise estratégica do ambiente interno e externo de uma organização é a Análise SWOT¹, que tem como objetivo identificar suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

A análise SWOT pode ser realizada de forma interna (análise das forças e fraquezas da própria organização) e de forma externa (análise das oportunidades e ameaças do ambiente externo).

A figura abaixo representa a análise SWOT do Senac AR/DF, realizada no mês de maio de 2023:

ANÁLISE SWAT

FORÇAS:	FRAQUEZAS:
<ul style="list-style-type: none">• Reputação consolidada como instituição de ensino técnico e profissionalizante de qualidade;• Docentes capacitados e experientes em suas áreas de atuação;• Diversidade de cursos oferecidos, com opções que atendem às demandas do mercado de trabalho;• Infraestrutura adequada e com contínuo aprimoramento das instalações e tecnologias utilizadas;• O Programa Senac de Gratuidade, permitindo a ampliação do acesso a pessoas de baixa renda à educação profissionalizante;• Parcerias com empresas e organizações locais, possibilitando oportunidades de estágio e empregabilidade aos egressos.	<ul style="list-style-type: none">• Preços dos cursos podem ser considerados altos em relação a outras instituições de ensino técnico e profissionalizante;• Limitações de recursos para investimentos em ampliação de estrutura física e tecnológica;
OPORTUNIDADES:	AMEAÇAS:
<ul style="list-style-type: none">• Crescimento do mercado de trabalho em áreas específicas, como tecnologia da informação, marketing digital, gestão hospitalar e empresarial, dentre outras;• Demanda por profissionais qualificados em áreas técnicas e tecnológicas;• Ampliação da parceria com a Secretaria de Estado da Educação do Distrito Federal para a oferta do 5º itinerário do Ensino Médio;• Crescimento da demanda por cursos de curta duração e especializações.	<ul style="list-style-type: none">• Concorrência com outras instituições de ensino técnico e profissionalizante;• Instabilidade econômica do país, com impacto na demanda por cursos;• Mudanças nas regulamentações e políticas públicas relacionadas à educação;• Rápido avanço tecnológico, ocasionando a obsolescência da infraestrutura tecnológica, até mesmo dos cursos, demandando que haja uma constante atualização dos recursos e da oferta.

A análise SWOT deve ser realizada periodicamente, para garantir que a instituição esteja sempre atualizada em relação ao ambiente organizacional (interno e externo) e suas possíveis implicações nos objetivos estratégicos. Os resultados da análise SWOT são um importante insumo para o processo de identificação e avaliação de risco da instituição.

A sigla SWOT significa forças (Strengths), fraquezas (Weaknesses), oportunidades (Opportunities) e ameaças (Threats)

IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS

No processo de Gestão de Riscos, a Identificação de Riscos tem por finalidade identificar e registrar tanto os eventos de riscos que comprometem o alcance do objetivo do processo, quanto às causas e efeitos/consequências de cada um deles.

Para identificar os riscos, deve-se seguir as etapas abaixo:



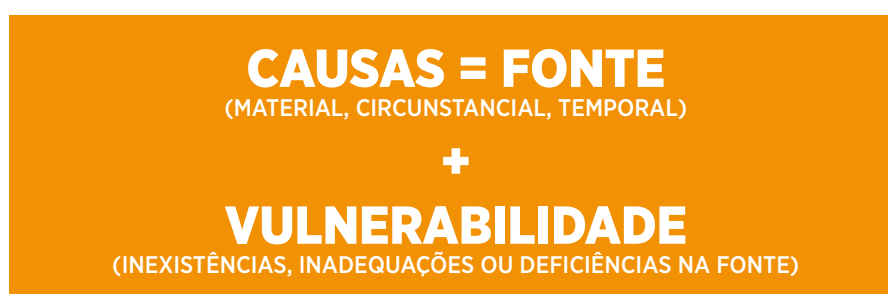
1. Na identificação dos eventos de riscos serão considerados os eventos sem a avaliação prévia de controles, ou seja, serão identificados os riscos inerentes aos processos críticos de cada área.

Os riscos caracterizam-se pela possibilidade de ocorrência de eventos que possam impactar o cumprimento de objetivos. Dessa forma, os riscos de um processo são definidos a partir dos eventos de risco, ou seja, de situações, fatos ou circunstâncias que podem ou não ocorrer e impactar os objetivos do processo e, consequentemente, os objetivos do Senac AR/DF;

2. Na identificação, será realizado o diagnóstico das CAUSAS do risco.

As causas podem estar associadas a deficiências nos processos, nos recursos e na infraestrutura disponíveis, na estrutura organizacional ou em aspectos econômicos, sociais, políticos, dentre outros.

Assim,



3. Na identificação das consequências (efeitos) do risco, o objetivo é analisar quais os IMPACTOS (efeitos) da materialização dos riscos sobre os objetivos dos processos institucionais.

Os impactos podem ocorrer nas dimensões cronograma e prazos, financeira, qualidade, escopo, imagem e reputação, entre outros.

A descrição do risco será

DEVIDO A <**CAUSA, FONTE**>,
PODERÁ ACONTECER <**EVENTO DE RISCO**>,
O QUE PODERÁ LEVAR A <**IMPACTO, EFEITO, CONSEQUÊNCIA**>,
CONSTRANGENDO O <**OBJETIVO DEFINIDO**>.



4. As categorias de risco adotadas pelo Senac AR/DF são aquelas definidas pelo art. 18 da IN Conjunta MP/CGU 01/2016, na qual acrescentam-se, por razões normativas (Política de Gestão de Riscos) e metodológicas, os riscos de auditoria, riscos estratégicos e os riscos de integridade. Logo, quanto ao tipo de risco, tem-se:

4.1 RISCOS OPERACIONAIS: eventos que podem comprometer as atividades do Senac AR/DF, normalmente associados a falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas;

4.2 RISCOS DE IMAGEM OU REPUTACIONAL: eventos que podem comprometer a confiança da sociedade (ou de parceiros, de clientes ou de fornecedores) em relação à capacidade do Senac AR/DF em cumprir sua missão institucional;

4.3 RISCOS LEGAIS/DE CONFORMIDADE: eventos derivados de alterações legislativas ou normativas que podem comprometer as atividades do Senac AR/DF;

4.4 RISCOS FINANCEIROS/ORÇAMENTÁRIOS: eventos que podem comprometer a capacidade do Senac AR/DF 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;

4.5 RISCOS DE AUDITORIA: são os que comprometem a opinião dos auditores independentes e órgãos externos de controle sobre as demonstrações contábeis, os relatórios e as operações do Senac AR/DF

4.6 RISCOS ESTRATÉGICOS: associados aos objetivos do Senac AR/DF em longo prazo. A Sede Administrativa, a Faculdade de Tecnologia e Inovação e os Centros de Educação Profissional podem ser afetados por riscos, tais como, disponibilidade de capital, riscos de soberania e políticos, alterações jurídicas e regulamentares, reputação e alteração ao meio ambiente físico;

4.7 RISCOS DE INTEGRIDADE: relacionados 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. Essa categoria possui as seguintes subdivisões:

4.7.1 Abuso de posição ou poder em favor de interesses privados: constitui em conduta contrária ao interesse da Instituição, valendo-se da sua condição para atender interesse privado, em benefício próprio ou de terceiro;

4.7.1 Nepotismo: pode ser entendido como uma das formas de abuso de posição ou poder em favor de interesses privados, em que se favorecem familiares;

4.7.1 Conflito de interesses: situação gerada pelo confronto entre interesses da Instituição e privados, que possa comprometer o interesse coletivo ou influenciar, de maneira imprópria;

4.7.1 Pressão interna: constituem pressões explícitas ou implícitas de natureza hierárquica (interna), de colegas de trabalho (organizacional), política ou social (externa), que podem influenciar indevidamente a atuação do colaborador do Senac AR/DF;

4.7.1 Solicitação ou recebimento de vantagem indevida: caracteriza-se por qualquer tipo de enriquecimento ilícito, seja dinheiro ou outra utilidade, dado que ao funcionário não se permite colher vantagens em virtude do exercício de suas atividades.

5. A indicação dos Monitores de Riscos será feita pelo Gestor de Área, conforme previsto no artigo 10 da Ordem de Serviço AR/SEBAC-DF N° 027/2022.

A metodologia de identificação de eventos de riscos poderá empregar uma combinação de técnicas com ferramentas de apoio e deve levar em consideração tanto o passado (regressão) quanto o futuro (tendências).

ANÁLISE DE RISCOS

A análise de riscos tem como objetivo compreender a natureza do risco e suas características, incluindo o nível de risco, quando aplicável. Essa análise envolve a consideração detalhada de incertezas, fontes de risco, consequências, probabilidade, eventos, cenários, controles e sua eficácia. É importante considerar fatores como a probabilidade de eventos e consequências, a natureza e magnitude das consequências, a complexidade e conectividade, fatores temporais e volatilidade, a eficácia dos controles existentes, sensibilidade e níveis de confiança.

A análise de riscos pode ser realizada com diferentes graus de detalhamento e complexidade, dependendo do propósito da análise, da disponibilidade e confiabilidade da informação e dos recursos disponíveis. As técnicas de análise podem ser qualitativas, quantitativas ou uma combinação delas, dependendo das circunstâncias e do uso pretendido.

ESTIMATIVA QUALITATIVA

- Usam **escalas nominais** (qualificadoras) para descrever as magnitudes de consequências potenciais de um risco, vem como a probabilidade de materialização do risco.
- Definem o impacto, a probabilidade e o nível de risco por qualificadores como “alto”, “médio” e “baixo”, com base na percepção das pessoas.

		IMPACTO				
		INSIGNIFICANTE	PEQUENO	MÉDIO	GRANDE	MUITO GRANDE
PROBABILIDADE	QUASE CERTA					
	ALTA					
	MÉDIA					
	BAIXA					
	RARA					

ESTIMATIVA QUANTITATIVA

- Usam uma **escala numérica** tanto para estimar consequências quanto para estimar probabilidades, empregando dados de fontes diversas.

EXEMPLOS DE MATRIZ DE IMPACTO QUANTITATIVA DE RISCO			
RISCO	Probabilidade (%)	impacto	Valor esperado (VME) do risco
FALHA NOS EQUIPAMENTOS	10	-\$5.000	-\$500
FALTA DE MÃO DE OBRA ESPECIALIZADA	90	-\$80.000	-\$72.000
MUDANÇAS NAS ESPECIFICAÇÕES	20	+10 dias	+2 dias
INFRAESTRUTURA PARA INSTALAR OS EQUIPAMENTOS	70	-\$2.000	-\$1.400
DESCONTO DO FORNECEDOR (OPORTUNIDADE)	80	\$1.000	\$800
RESERVAS DE CONTINGÊNCIA NECESSÁRIA			\$73.100; 2 dias

ESTIMATIVA SEMIQUANTITATIVA

- Usam escalas numéricas previamente convencionadas para mensurar a consequência e a probabilidade, os quais são combinados, por meio de uma fórmula, para produzir o nível de risco. A escala pode ser linear, logarítmica ou de outro tipo. As fórmulas também podem variar de acordo com a necessidade e o contexto.

VALORES QUALITATIVOS	VALORES SEMI-QUALITATIVOS		DESCRIÇÃO
MUITO ALTO	96-100	10	Erro, acidente ou ato da natureza é quase certo de ocorrer; ou ocorre mais do que 100 vezes por ano.
ALTO	80-95	8	Erro, acidente ou ato da natureza é altamente provável de ocorrer; ou ocorre entre 10 a 100 vezes por ano.
MODERADO	21-79	5	Erro, acidente ou ato da natureza tem alguma probabilidade de ocorrer; ou ocorre entre 1 a 10 vezes por ano.
BAIXO	5-20	2	Erro, acidente ou ato da natureza é improvável de ocorrer, mas pode acontecer mais de 1 vez em 10 anos.
MUITO BAIXO	0-4	0	Erro, acidente ou ato da natureza é altamente improvável de ocorrer ou ocorre menos de 1 vez em 10 anos.

QUANDO USAR CADA ABORDAGEM

PROPÓSITO	QUALITATIVO	SEMI QUANTITATIVO	QUANTITATIVO
IDENTIFICAR OS PIORES EVENTOS POTENCIAIS	Recomendada	Aceitável	Muito detalhada
ELEGER PRIORIDADES	Aceitável	Recomendada	Muito detalhada
COMPARAR SITUAÇÕES	Não aplicável	Recomendada	Depende dos dados disponíveis
DEFINIR ACEITABILIDADE	Não aplicável	Recomendada	Depende dos dados disponíveis

É importante notar que a análise de riscos pode ser influenciada por divergências de opiniões, vieses, percepções do risco e julgamentos. Além disso, também podem influenciar a análise a qualidade da informação utilizada, as hipóteses e exclusões feitas, quaisquer limitações das técnicas e como elas são executadas. Por isso, é necessário considerar, documentar e comunicar essas influências aos tomadores de decisão.

A análise de riscos fornece informações para a avaliação de riscos, para decisões sobre a necessidade, a estratégia e os métodos mais apropriados para o tratamento de riscos. Os resultados propiciam discernimento para a tomada de decisões, em situações que envolvem diferentes tipos e níveis de risco.

A análise de risco consiste em desenvolver uma compreensão do risco e determinar seu nível. Para isso, é necessário seguir os seguintes passos:

1 - Avaliar o impacto do risco no objetivo ou resultado, medindo o potencial comprometimento (por exemplo, um risco que pode comprometer totalmente ou quase totalmente um objetivo é considerado de alto impacto), conforme tabela:

ESCALA DE IMPACTO		
NÍVEL	GRAU DE IMPACTO	DESCRIÇÃO
1	Muito baixo	Mínimo: sem danos ou prejuízos, perda financeira pequena ou indireta
2	Baixo	Pequeno: compromete somente o processo em questão, impacto mínimo nos objetivos
3	Médio	Moderado: requer algum tratamento, pois indica significativa perda financeira. Há possibilidade de recuperação no caso de consequências negativas.
4	Alto	Significativo: grandes danos e prejuízos financeiros diretos, com baixa possibilidade de recuperação no caso de consequências negativas.
5	Muito alto	Crítico: compromete fortemente os objetivos institucionais sem possibilidade de recuperação no caso de consequências negativas.

2 - Avaliar a probabilidade de ocorrência do risco (por exemplo, um evento quase certo de ocorrer é considerado de alta probabilidade). Exemplificada na tabela abaixo:

ESCALA DE PROBABILIDADE		
NÍVEL	GRAU DE OCORRÊNCIA	DESCRIÇÃO
1	Muito baixa (menor que 10%)	Improvável: evento extraordinário, sem histórico de ocorrência
2	Baixa (entre 10% e 30%)	Rara: evento casual e inesperado, sem histórico de ocorrência
3	Média (entre 30% e 50%)	Possível: evento esperado, de frequência reduzida, com histórico de ocorrência
4	Alta (entre 50% e 70%)	Provável: evento casual, ocorre na maioria das circunstâncias
5	Muito alta (entre 70% e 100%)	Praticamente certo: evento repetitivo e constante, sempre ocorre

3 - Determinar o nível de risco com base em uma matriz de probabilidade versus impacto. A figura ilustra uma matriz de Impacto X Probabilidade, afim de determinar o nível do risco:



RISCO CRÍTICO (RC)	13 A 25
RISCO ALTO (RA)	7 A 12
RISCO MODERADO (RM)	4 A 6 25
RISCO CRÍTICO (RC)	13 A 25



AVALIAÇÃO DE RISCOS

O objetivo da avaliação de riscos é fornecer suporte às tomadas de decisões sobre quais riscos necessitam de tratamento e a prioridade para a implementação do tratamento. Ela implica comparar os resultados da análise de riscos com os critérios de risco estabelecidos e seus controles, a fim de definir onde são necessárias ações adicionais, e qual será a prioridade no tratamento de cada risco. Segundo ABNT NBR ISSO 31000 (2018), esse processo pode resultar em uma decisão de:

- Não fazer nada;
- Considerar as opções de tratamento de riscos;
- Conduzir análises adicionais para melhor compreender o risco;
- Manter os controles existentes;
- Reavaliar os objetivos.

As decisões devem ser tomadas levando em conta o contexto mais amplo e as consequências reais e percebidas para as partes interessadas internas e externas. É importante que o resultado da avaliação de riscos seja registrado, comunicado e validado nos níveis apropriados da organização.

Nessa etapa é realizado a priorização dos riscos

NÍVEL DE RISCO	CRITÉRIO 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 à 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.

RESPOSTA AO RISCO

Depois que os riscos são priorizados, é necessário identificar qual tratamento será aplicado para cada um deles. Essa etapa envolve a escolha da melhor resposta para modificar o nível do evento de risco, a definição do plano de ação e o estabelecimento de prazos para a implementação das medidas.

A partir da definição do plano de ação, será avaliada a necessidade da identificação de alteração dos controles existentes ou a implantação de novos controles para garantir a eficácia das medidas de tratamento adotadas.

Para tratar os riscos identificados, são possíveis quatro respostas:

- Mitigação: consiste em reduzir o impacto ou a probabilidade de ocorrência do risco;
- Aceitação: consiste em aceitar o nível de risco caso seja considerado baixo e tolerável. Para isso, necessário avaliar se a capacidade para trata-lo é limitada ou o custo é desproporcional ao benefício;
- Prevenção: consiste na interrupção ou eliminação da ação que promove o risco, ou ainda, na eliminação da fonte do risco;
- Compartilhamento: consiste em transferir parte do risco a terceiros.

O processo de tratamento de riscos é iterativo e envolve:

- Formulação e seleção de opções para tratar o risco;
- Planejamento e implementação do tratamento de risco;
- Avaliação da eficácia do tratamento;
- Tomada de decisão quanto à aceitação do risco remanescente;
- Realização de tratamento adicional, caso o risco remanescente não seja aceitável.

ATIVIDADE DE CONTROLE

Nesta etapa, os controles identificados são analisados e avaliados quanto à sua implementação e conforme a efetividade do controle. Tais controles são classificados de acordo com a sua eficácia.

Tem como objetivo adequar os níveis de riscos, por meio da adoção de controles e melhorias para serem classificados como preventivos (atuam na causa), ou corretivas (atenuam as consequências).

Os critérios abaixo devem ser considerados para o estabelecimento das atividades de controle:

- Área responsável: unidade gestora do projeto;
- Responsável: gestor do projeto ou monitor;
- Intervenientes: áreas externas à área responsável que irão participar do plano de ação;
- Como o projeto será implementado: descrever como o responsável acompanhará as etapas do projeto para que ele seja finalizado dentro do prazo proposto;
- Data de início: data do início (ou previsão);
- Data de conclusão: data prevista para a conclusão.

INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

Segundo a ISO 31000:2018, durante todas as etapas do processo de gerenciamento de riscos, é importante comunicar as partes interessadas. A comunicação sobre os processos de gestão de riscos e seus resultados devem ser conduzidos de maneira formal, utilizando sistema eletrônico a ser implantado ou planilhas eletrônicas.

O fluxo de comunicações deve permitir que as informações emanem em todas as direções (gestores, colaboradores, monitores, Comitê de Riscos, Alta Administração) que os desdobramentos dos processos estratégicos estejam atualizados e que seja dada transferência quanto à informações restantes dos processos de trabalho e gestão de riscos.

MONITORAMENTO

O gerenciamento de riscos corporativos de uma organização modifica-se com o passar do tempo, com a inclusão de novos ativos no escopo, modificação nos valores e surgimento de novas ameaças interna e externamente, dentre outros.

As respostas a risco que se mostravam eficazes anteriormente podem tornar-se inócuas; as atividades de controle podem perder a eficácia ou deixar de ser executadas; ou os objetivos podem mudar.

Diante dessas mudanças, a administração necessita determinar se o funcionamento do gerenciamento de riscos corporativos permanece eficaz. (COSO ERM1).

A implementação de atividades relacionadas à gestão de riscos e controles não é suficiente para assegurar que os objetivos dos processos sejam alcançados. O estabelecimento de limites de atuação de cada área/colaborador, bem como a clareza das suas responsabilidades, é essencial para que cada um dos participantes saiba como seu cargo se encaixa na estrutura corporativa de gestão de riscos.

O monitoramento tem como objetivo avaliar a qualidade da gestão de riscos, por meio de atividades gerenciais contínuas e/ou avaliações independentes, buscando assegurar que estes funcionem como previsto e que sejam modificados apropriadamente, de acordo com mudanças nas condições que alterem o nível de exposição a riscos.

A etapa de monitoramento no processo de gestão de riscos do Senac AR/DF consiste na verificação, supervisão e acompanhamento contínuo dos riscos identificados ao longo do tempo.

O ciclo de gestão de riscos deverá ser repetido periodicamente a fim de verificar se houve mudanças dos eventos de riscos. O Monitor de Riscos também fará o monitoramento contínuo dos riscos sob sua responsabilidade, de tal modo que poderá, a qualquer momento, reavaliar seus riscos e informar os resultados ao Comitê de Riscos.

O Senac AR/DF deverá utilizar avaliações contínuas, independentes ou uma combinação das duas para assegurar que os controles permaneçam eficazes e que o ambiente de controle se mantenha efetivo.

Sugere-se que se mantenham relatórios sobre riscos no Senac AR/DF atualizados para a prestação de contas anual, em conformidade com as diretrizes do Tribunal de Contas da União.

Portanto, o processo de Gestão de Riscos deverá ser contínuo, cíclico, permanente e documentado, observando as competências dos agentes envolvidos, conforme abordado no tópico deste Manual sobre competências.

Os principais resultados da etapa de monitoramento de riscos são: a) acompanhamento ao longo do tempo dos riscos avaliados e das respectivas respostas elaboradas; e b) definição da necessidade de reavaliação dos riscos, quando necessário.

1. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – Enterprise Risk Management

COMPETÊNCIAS E RESPONSABILIDADES

Estipulam-se a seguir, as competências e responsabilidades dos atores no processo de Gestão de Risco do Senac AR/DF:

15.1. Diretoria Regional do Senac AR/DF – DIREG

A DIREG é responsável por definir a estratégia da instituição e os objetivos a serem alcançados, bem como garantir que a gestão de riscos seja integrada ao processo decisório. A alta gestão deve apoiar a implementação da gestão de riscos, fornecer recursos adequados e garantir que a cultura da gestão de riscos seja difundida em toda a instituição. Além disso, é responsabilidade da alta gestão aprovar a política de gestão de riscos e observar sua revisão periódica, para garantir sua relevância e efetividade.

São atribuições da Diretoria Regional:

1. Promover práticas e princípios de conduta e padrões de comportamentos;
2. Institucionalizar estruturas adequadas de governança, gestão de riscos e controles internos;
3. Promover o desenvolvimento contínuo dos agentes públicos e incentivar a adoção de boas práticas de governança e de gestão de riscos;
4. Garantir a aderência às regulamentações, leis, códigos, normas e padrões, com vistas à condução das políticas e à prestação de serviços de interesse institucionais;
5. Promover a integração dos agentes responsáveis pela governança e pela gestão de riscos;
6. Promover a adoção de práticas que institucionalizem a responsabilidade dos agentes públicos na prestação de contas, na transparência e na efetividade das informações;
7. Aprovar política, diretrizes, metodologias e mecanismos para comunicação e institucionalização da gestão de riscos;
8. Supervisionar o mapeamento e avaliação dos riscos-chave que podem comprometer a prestação de serviços de interesse institucional;
9. Liderar e supervisionar a institucionalização da gestão de riscos, oferecendo suporte necessário para sua efetiva implementação nos setores da instituição;
10. Estabelecer limites de exposição a riscos globais do órgão, bem com os limites de alçada ao nível de unidade, política pública, ou atividade;
11. Aprovar e supervisionar método de priorização de temas e macroprocessos para gerenciamento de riscos e implementação dos controles da gestão de riscos;

12. Emitir recomendação para o aprimoramento da governança e da gestão de riscos;
13. Monitorar as recomendações e orientações deliberadas pelo Comitê.

Periodicidade: Contínua

15.2. Comitê de Riscos

O Comitê de Riscos é responsável por monitorar e avaliar os riscos associados às atividades da instituição e propor medidas para mitigar esses riscos. O Comitê deve assegurar que as políticas, procedimentos e práticas do Senac AR/DF estejam alinhados com os objetivos de risco da instituição.

O Comitê deve desenvolver e implementar estratégias para mitigar riscos e minimizar seus impactos. Deve reportar regularmente à DIREG e ao Conselho Regional, quando necessário, o status da gestão de risco do Senac AR/DF e manter um registro de todos os riscos identificados e das medidas adotadas para mitigá-los. Também é responsável por revisões regulares da política de gestão de riscos e pela proposição de alterações, se necessário. Por fim, o Comitê é também responsável por fornecer treinamento e suporte aos colaboradores do Senac AR/DF sobre a gestão de riscos e suas responsabilidades.

São atribuições do Comitê de Riscos:

1. Identificar os riscos – criar listagem abrangente de riscos relacionados a possíveis eventos que possam criar, aumentar, reduzir, acelerar ou atrasar a realização de ações ou projetos do Senac AR/DF;
2. Analisar os riscos - apreciar as causas e as fontes de risco, suas consequências positivas e negativas, a probabilidade de que essas consequências possam ocorrer e possíveis impactos que podem gerar no Senac AR/DF. Apontar melhorias nas ações ou processos;
3. Avaliar os riscos - auxiliar na tomada de decisão com base nos resultados da análise. Avaliar a probabilidade de o risco acontecer e sua criticidade. Definir quais os riscos necessitam de tratamento, priorização e possíveis ações a serem tomadas;
4. Tratar os riscos – definir estratégias e executar ações para minimizar, mitigar, prevenir e eliminar o risco;
5. Monitorar os riscos - verificar, supervisionar, observar criticamente e acompanhar as situações para identificar mudanças necessárias;
6. Auxiliar, monitorar e supervisionar a atuação dos Monitores de Riscos.

Periodicidade: Semestral

15.3. Monitores

São responsáveis por apoiar e monitorar a gestão de riscos da instituição, de forma a garantir que os riscos sejam identificados, avaliados e controlados de forma adequada. Devem monitorar o cumprimento das políticas, procedimentos e controles estabelecidos, bem como reportar eventuais falhas ou ineficiências aos gestores e à alta gestão.

Os monitores compõem a primeira linha de defesa e devem fornecer informações relevantes sobre os riscos identificados e as medidas de controle implementadas ao Comitê de Gestão de Risco. Devem participar de treinamentos e capacitações para entender e gerir os riscos inerentes às suas áreas de monitoramento.

São atribuições dos monitores de risco:

1. Assegurar que o risco seja gerenciado de acordo com a Política de Gestão de Riscos do Senac AR/DF;
2. Identificar, avaliar e implementar as respostas aos riscos;
3. Monitorar o risco ao longo do tempo, de modo a garantir que as respostas adotadas resultem na manutenção do risco em níveis adequados;
4. Garantir que as informações adequadas sobre o risco estejam disponíveis para o Comitê de Riscos;
5. Propor medidas de controles internos aos riscos identificados e avaliados.

Periodicidade: contínua e no exercício de suas atividades na unidade.

15.4. Gestores

São responsáveis por identificar, avaliar e controlar os riscos relacionados às suas áreas de atuação. Devem garantir que os controles estejam em funcionamento e reportar eventuais riscos relevantes à equipe de monitoramento de riscos. Os gestores também devem apoiar a disseminação da cultura de gestão de riscos em suas áreas e garantir que seus colaboradores estejam capacitados para gerir os riscos inerentes às suas atividades.

15.6. Colaboradores do Senac AR/DF

São responsáveis por identificar e reportar eventuais riscos relacionados às suas atividades, bem como por cumprir as políticas, procedimentos e controles estabelecidos pelo Senac AR/DF.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de gestão de riscos é um componente crítico da governança corporativa e tem um papel fundamental na garantia da sobrevivência e prosperidade de qualquer organização. Ao longo deste manual, foi apresentado um conjunto de etapas, processos, técnicas e ferramentas que ajudam a identificar, avaliar, mitigar e monitorar os riscos que afetam o Senac AR/DF.

O primeiro passo para uma gestão eficaz de riscos é a criação de uma cultura organizacional consciente e voltada para a gestão proativa de riscos. O comprometimento da alta administração é fundamental para garantir a implementação de políticas, processos e práticas que apoiem a gestão de riscos em todos os níveis da organização.

O segundo passo é a identificação e análise dos riscos. A metodologia apresentada neste manual permite identificar os riscos que podem afetar as atividades do Senac AR/DF e analisá-los em termos de sua probabilidade de ocorrência e impacto potencial. Isso permite uma abordagem mais estruturada e eficaz para priorizar os riscos e concentrar esforços naqueles que apresentam maior potencial de impacto negativo.

O terceiro passo é a avaliação e seleção de estratégias de mitigação. As estratégias de mitigação podem variar desde a aceitação do risco até a implementação de medidas de controle para reduzir a probabilidade ou o impacto do risco. A seleção da estratégia mais adequada depende da natureza e da gravidade do risco, bem como dos recursos disponíveis para mitigá-lo.

O quarto passo é a implementação das medidas de mitigação. Isso envolve a implementação das ações necessárias para reduzir a probabilidade ou o impacto do risco identificado. É importante garantir que essas medidas sejam monitoradas e revisadas regularmente para garantir que permaneçam eficazes em face das mudanças nas condições ambientais ou operacionais.

O quinto e último passo é a monitoração contínua dos riscos. Isso envolve a monitoração regular dos riscos identificados, bem como a identificação e avaliação de novos riscos que possam surgir ao longo do tempo. A monitoração contínua permite uma abordagem proativa e eficaz para a gestão de riscos, garantindo que a organização esteja sempre pronta para responder a qualquer evento inesperado que possa afetar suas operações.

Em resumo, a gestão de riscos é um processo contínuo que deve ser incorporado à cultura organizacional do Senac AR/DF. O sucesso da gestão de riscos depende do comprometimento e da liderança da alta administração, bem como da participação e engajamento de todos os colaboradores da organização. Ao implementar as etapas, processos, técnicas e ferramentas apresentados neste manual, o Senac AR/DF estará em melhor posição para identificar, avaliar e mitigar os riscos que possam afetar suas operações, garantindo sua sobrevivência e sucesso a longo prazo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

BRASIL. Guia de Gestão de Riscos do Ministério da Economia.

BRASIL. Código das melhores práticas de governança corporativa. 5.ed. / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. – São Paulo, SP: IBGC, 2015.

BRASIL. Referencial básico de gestão de riscos / Tribunal de Contas da União. – Brasília: TCU, Secretaria Geral de Controle Externo (Segecex), 2018.

BRASIL. Relatório de Gestão de Riscos 2021 [recurso eletrônico] / Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará ; coordenação Juliana de Sá Souto. — Marabá, PA : Unifesspa, 2022.

BRASIL. Manual de Gestão de Riscos do Instituto Federal de Roraima. 2020.

BRASIL. Manual de Gestão de Riscos do Instituto Federal de Santa Catarina. 2021.

BRASIL. Manual de Gestão de Riscos do Instituto Federal do Paraná. 2021.

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

BRASIL. Manual de Gestão de Riscos [recurso eletrônico]. / Instituto Federal de Minas Gerais. -1.ed. - Belo Horizonte: IFMG, 2021.

