

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO
COORDENADORIA DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO
DIVISÃO DE RISCOS

PLANO INSTITUCIONAL DE GESTÃO DE RISCOS

Pró-Reitoria de Planejamento - PROPLAN
Coordenadoria de Planejamento e Desenvolvimento
Divisão de Riscos
Tel: (21) 2629-5201 R: 5201

Índice

Introdução.....	3
Motivação para a gestão de riscos.....	4
Papéis e responsabilidades.....	4
Aplicação da gestão de riscos	6
Metodologia.....	6
Referências bibliográficas.....	14

Introdução

Todas as atividades organizacionais envolvem risco. Um risco é medido pela combinação de probabilidade da ocorrência de uma ameaça (ou oportunidade) e a magnitude de seu impacto. Para aumentar a possibilidade de alcançar os resultados almejados, as organizações governamentais devem estruturar um processo de gestão de riscos, identificando, analisando, avaliando e respondendo a cada risco. E a UFF já começou a trilhar esse caminho (sem volta), que começa com a conscientização sobre a importância do processo e avança com a consolidação de princípios e práticas de gestão de riscos, controles internos e governança. Assim, gestores, docentes e servidores adquirem conhecimentos para conduzirem seus trabalhos de modo a produzir os melhores resultados.

A Administração Pública vem incorporando as melhores práticas relacionadas ao tema a partir da Instrução Normativa Conjunta (INC) 01/2016 do Ministério do Planejamento e do Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. A norma determina que todos os órgãos e entidades no âmbito do Poder Executivo Federal devem adotar medidas para a implementação e atualização do modelo de gestão de riscos.

A administração da UFF reconhece a importância estratégica da Política Institucional de Gestão de Riscos, a fim de tornar mais seguras e efetivas as ações de enfrentamento ao risco, destacando que o seu monitoramento deve ser a base para a geração da cultura de prevenção na Universidade.

A adoção da gestão de riscos contribui para um melhor desempenho organizacional, por permitir controles e acompanhamentos sistêmicos. O estabelecimento de controles internos no âmbito da gestão pública visa essencialmente a aumentar a probabilidade de que os objetivos e metas sejam alcançados de forma eficaz, eficiente, efetiva e econômica.

Ao definir padrões de comportamentos racionais, métodos e práticas próprios de gestão, é possível encorajar uma gestão pró-ativa, melhorar a governança, aumentar a confiança das partes interessadas, aperfeiçoar os controles, melhorar a eficácia e a eficiência operacional e minimizar perdas. A gestão de riscos pode ser aplicada a toda a instituição, em suas várias áreas e níveis, a qualquer momento, bem como a funções, atividades, projetos e processos específicos.

Incorporada nas políticas e práticas estratégicas e operacionais, a estrutura da gestão de riscos inclui a Política de Gestão de Riscos, documento que orienta os processos de gestão de riscos da instituição, e o Plano de Gestão de Riscos – um esquema que especifica a abordagem, os procedimentos, as práticas, a atribuição de responsabilidades, a cronologia das atividades e os recursos a serem aplicados para gerenciar riscos. Este plano é definido em consonância com o PDI da UFF, a Política de Gestão de Riscos da UFF e as diretrizes estabelecidas pela Instrução Normativa Conjunta nº 01, de 10 de maio de 2016 (CGU/MPOG).

A introdução da gestão de riscos e sua contínua aplicação requerem **comprometimento sustentado em todos os níveis e funções**. A responsabilidade pela execução do Plano de Gestão de Riscos no nível operacional compete aos gestores por hierarquia, lembrando que, na incidência de riscos, **todos** da unidade/setor devem ter conduta pró-ativa e alertar aos responsáveis sobre os perigos e consequências, em caso de não adoção de medidas corretivas ou saneadoras.

Motivação para a gestão de riscos

Incertezas ocorrem a todo momento, quando não há informações suficientes para o entendimento do cenário ou das consequências de determinado evento. O risco está relacionado com o efeito da incerteza no alcance dos objetivos da instituição.

A Política de Gestão de Riscos objetiva incorporar a visão de riscos à tomada de decisão na Universidade, e, para a sua implementação, o Plano de Gestão de Risco pretende:

- a) gerar uma cultura organizacional voltada para a mitigação e a contingência dos riscos, sobretudo os de natureza operacional, de modo a proporcionar maior eficácia aos processos e rotinas da instituição;
- b) apresentar métodos de ação orientados para a mitigação e contingência de riscos que possam incidir e afetar o alcance dos objetivos traçados, em particular no que se refere ao Plano de Desenvolvimento Institucional.

A gestão de riscos alinha-se continuamente com os objetivos organizacionais e está focada nas incertezas que podem impactar nos resultados. Envolve as práticas recomendadas pela governança para identificar e listar preventivamente os principais riscos aos quais a instituição está exposta, apontando a probabilidade, o impacto e o tratamento. Essas iniciativas permitem que as áreas busquem eficiência, observando lacunas e criando planos e ações para suprir carências e, conseqüentemente, entregar melhores serviços aos seus diferentes públicos.

Papéis e responsabilidades

- alta direção: desenvolver uma filosofia sobre a gestão de riscos, promover a conformidade, disseminar conhecimento.
- gestores de nível tático: dar suporte na condução da gestão de riscos ao desdobrar estratégias para o nível operacional.
- nível operacional: realizar as atividades de acordo com protocolos estabelecidos e fornecer relatórios para a tomada de decisões.
- proprietário do risco: pessoa responsável por gerenciar um risco.

Riscos e controles internos devem ser geridos de forma integrada, objetivando o estabelecimento de um ambiente de controle e gestão de riscos que respeite os valores, interesses e expectativas da UFF e dos agentes que a compõem e de todas as partes interessadas, orientados para o cidadão e a sociedade.

Cada risco mapeado e avaliado deve estar associado a um agente responsável formalmente identificado. O agente responsável pelo gerenciamento de determinado risco deve ser o gestor com alçada suficiente para orientar e acompanhar as ações de mapeamento, avaliação e mitigação do risco.

Os gestores são os responsáveis pela avaliação dos riscos no âmbito dos projetos, processos e atividades que lhes competem. A alta administração deve avaliar os riscos no âmbito da instituição, desenvolvendo uma visão de riscos de forma consolidada.

Compete ao gestor de risco:

- assegurar que o risco seja gerenciado de acordo com a Política de Gestão de Riscos;
- 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;
- assegurar a implementação dos planos de ação definidos para tratamento dos riscos sob sua responsabilidade;
- garantir que as informações adequadas sobre o risco estejam disponíveis em todos os níveis da organização;
- operacionalizar os controles internos da gestão;
- identificar e comunicar deficiências ao Comitê de Governança, Riscos e Controles

O Comitê de Governança, Riscos e Controles é o principal responsável pelo estabelecimento da estratégia da organização e da estrutura de gerenciamento de riscos, incluindo o estabelecimento, a manutenção, o monitoramento e o aperfeiçoamento dos controles internos da gestão.

Compete aos servidores e funcionários em geral:

- contribuir nas atividades de identificação e avaliação dos riscos inerentes aos processos de sua responsabilidade;
- comunicar a tempo os riscos inerentes aos seus processos, não mapeados anteriormente;
- apoiar os gestores na definição dos planos de ação necessários para tratamento dos riscos.

Aplicação da gestão de riscos

O processo de tomada de decisão, seja qual for sua importância, compreende a consideração dos riscos e a aplicação da gestão de riscos em algum grau. Por isso, uma base sólida de gestão de riscos fornece a base para uma governança eficaz. Uma gestão de riscos feita sob medida para a UFF, alinhada com o contexto interno e externo e com o perfil do risco, é essencial para a realização dos objetivos da instituição.

A gestão de riscos, portanto, deve ser incorporada na cultura e nas práticas da Universidade, compreendendo a identificação, análise, avaliação e tratamento do risco, a comunicação e consulta às partes interessadas, e o monitoramento do risco e dos controles – para assegurar que nenhum tratamento adicional seja necessário. A norma descreve esse processo sistemático em detalhes (Fonte: ABNT NBR ISO 3100).

O gerenciamento dos controles internos deve ser realizado de forma integrada à gestão do risco, uma vez que esses elementos são interdependentes: a identificação de riscos fomenta a implementação/aperfeiçoamento dos controles internos, resultando em novos cenários organizacionais, os quais podem apresentar novos riscos. Importante salientar, ainda, que os controles internos e a gestão de riscos não se constituem um fim em si mesmos, devendo sempre orientar-se pela concretização da missão da Universidade Federal Fluminense e alinhar-se ao Plano de Desenvolvimento Institucional.

Metodologia

Antes de se iniciar as etapas da gestão de riscos, é necessário o mapeamento de processos e a definição de objetivos estratégicos, para que os participantes saibam o que fazer, quando fazer, como fazer e qual é o resultado esperado para determinado processo. Conhecendo-se o fluxo das atividades internas é possível detectar eventos cuja ocorrência prejudique o alcance dos objetivos institucionais previstos no PDI.

Diante disso, a UFF inicia uma fase de consolidação do mapeamento dos processos, sendo este o referencial básico que possibilitará gradualmente a identificação, a análise e o tratamento dos riscos inerentes. Caberá ao Grupo de Trabalho de Gestão de Riscos colaborar no mapeamento dos processos e subprocessos institucionais. As reuniões do Grupo ocorrerão periodicamente ou mediante convocação, de acordo com os níveis de risco e seu agravamento, conforme definido no Plano de Gestão de Riscos da UFF.

Mapear e definir processos internos não é atividade trivial. Considerando a impossibilidade de mapear processos e riscos em toda a instituição de maneira simultânea e imediata, foram priorizadas aquelas áreas com maior grau de risco já identificado na prática, nas quais o trabalho de mapeamento de processos já está bastante adiantado. **Serão priorizadas nessa fase inicial: xxxxxxxx**

A metodologia aqui apresentada atende à necessidade de alterar a cultura da instituição, envolvendo todos os níveis da estrutura organizacional numa reflexão sobre os empecilhos e dificuldades na execução das atividades e suas possíveis consequências.

O processo de gestão de riscos deve ser incorporado na cultura e nas práticas da instituição, compreendendo as seguintes etapas:

- 1 - entendimento do contexto (o que queremos alcançar?)
- 2, 3 e 4 – identificação, análise e avaliação de riscos (o que pode nos afetar? o que é mais importante?)
- 5 - tratamento dos riscos (o que devemos fazer?)
- 6 - comunicação e consulta (a quem devemos comunicar, que partes interessadas consultar?)
- 7 - monitoramento e revisão (o que mudou?)

1. O *contexto* abrange o ambiente externo e interno nos quais a instituição busca atingir seus objetivos. Todos os setores (pró-reitorias, superintendências, coordenações, divisões, departamentos etc.) devem ter objetivos fixados e conhecidos. A definição de objetivos, alinhados à missão e à visão da instituição, em alinhamento com o PDI, é necessária para permitir a identificação de eventos que potencialmente impeçam sua consecução.

Por contexto externo entende-se o ambiente cultural, social, político, legal, regulatório, financeiro, tecnológico e econômico, quer seja nacional, regional ou local; as relações com as partes interessadas externas e suas percepções e valores; os fatores-chave e tendências que tenham impacto sobre os objetivos da instituição.

Já o contexto interno envolve a governança, a estrutura organizacional, as funções e responsabilidades; os recursos humanos, financeiros e tecnológicos; os fluxos de informação e processos de tomada de decisão (tanto formais como informais); as relações com as partes interessadas internas e suas percepções e valores; a cultura, as normas, as diretrizes e os modelos adotados.

2. *Identificação de riscos* é o processo de localizar, reconhecer e descrever os riscos. Envolve a identificação das fontes de risco, os eventos, suas causas e consequências potenciais.

Tipologia do risco

- riscos operacionais: eventos que podem comprometer as atividades, normalmente associados a falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas.
- riscos de imagem: eventos que podem comprometer a confiança da sociedade (parceiros, clientes etc.) na instituição.
- riscos legais: eventos decorrentes de alterações legislativas ou normativas que podem comprometer as atividades da instituição.

- riscos financeiros/orçamentários: eventos que podem comprometer a capacidade de contar com os recursos orçamentários e financeiros necessários à realização das atividades.

Quanto à origem, os riscos podem ser classificados como:

- a) Riscos externos: associados ao ambiente onde a instituição atua. Em geral, não temos controle direto sobre estes eventos, mas ações podem ser tomadas quando necessário.
- b) Riscos internos: associados à própria estrutura da instituição, seus processos, governança, quadro de pessoal, recursos ou ambiente de tecnologia.

3. *Análise de riscos* é o processo de compreender a natureza do risco e determinar o **nível de risco**. Pelo uso sistemático de informações para identificar fontes e estimar o risco, a análise fornece a base para a avaliação dos riscos e para as tomadas de decisão sobre o tratamento a ser adotado.

Por exemplo, em cada evento encontrado:

- analisar se os controles existentes são capazes de evitar que os riscos identificados ocorram.
- analisar as consequências (menores ou maiores?)
- estimar a probabilidade (dados históricos, opinião de especialistas)

Todos os riscos identificados devem ter ações de contingência associadas. O risco operacional pode ser considerado alto, médio ou baixo em função da complexidade e diversidade de setores da Universidade. Para os riscos com grau de exposição alto, devem ser definidas ações de mitigação. Para riscos considerados baixos e médios é importante o tratamento adequado para que não se agravem.

4. *Avaliação de riscos* é o processo de comparar os resultados da análise de riscos com os critérios de risco (baseados nos objetivos organizacionais e no contexto externo e interno, considerando normas, leis, políticas e outros requisitos) para determinar se o risco e sua magnitude são aceitáveis. Ou seja, o risco estimado é comparado com critérios de risco predefinidos para indicar a importância do risco e auxiliar na decisão sobre o tratamento.

Por exemplo, avaliar:

- se o risco precisa de tratamento;
- qual a prioridade para o tratamento;

- a relação custo/benefício de assumir o risco x custo/benefício de implementar novos controles
- se vale a pena tratar o risco ou assumir as suas consequências.

Trata-se de entender o risco sob a perspectiva de probabilidade e impacto de sua ocorrência (consequência), a saber:

Probabilidade

- 1- Raro
- 2- Improvável
- 3- Possível
- 4- Provável
- 5- Quase certo

Consequência

- 1- Desprezível
- 2- Menor
- 3- Moderada
- 4- Maior
- 5- Catastrófica

Com o objetivo de visualizar e, ao mesmo tempo, implementar uma forma de tratamento de cada risco, o resultado da avaliação dos riscos é apresentado em um mapa de riscos, chamado de **matriz de riscos**, que permite acompanhar a mitigação ou elevação dos riscos, conforme a figura abaixo:

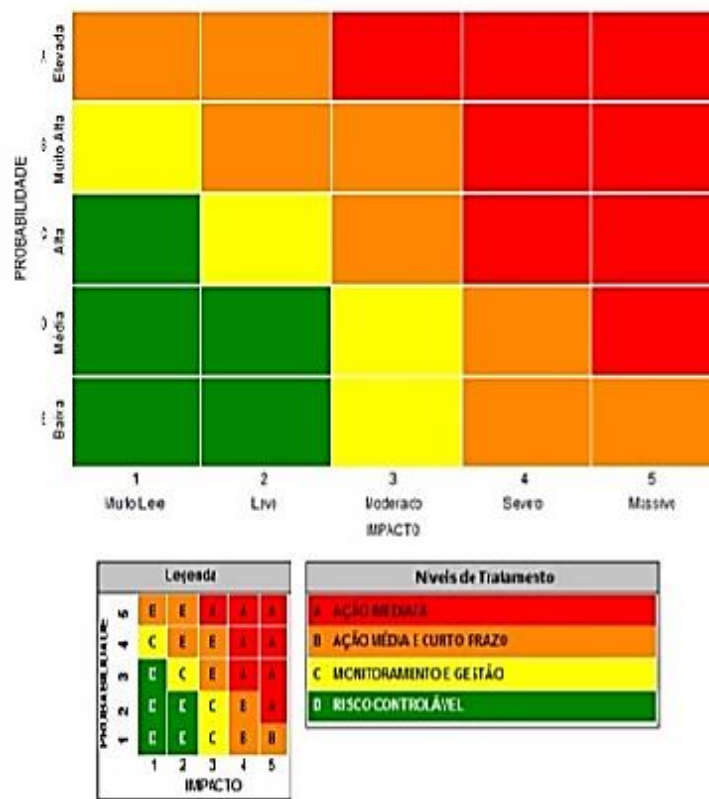


Figura 1

A matriz de riscos mostra os pontos de cruzamento da probabilidade de ocorrência e do impacto dos riscos. Desta forma, pela divisão da matriz em quadrantes, pode-se avaliar a criticidade dos riscos. Quanto maior for a probabilidade e o impacto de um risco, maior será seu nível de criticidade.

Quanto à criticidade, os riscos possuem as seguintes características:

- risco no quadrante vermelho: risco inaceitável, que possui alta probabilidade de ocorrência e poderá resultar em impacto extremamente severo, caso ocorra; exige tratamento imediato, colocando-se em execução um plano de ação composto por controle preventivo (para eliminar suas causas ou reduzir sua frequência), controle detectável e plano de contingência para reduzir sua severidade;
- risco no quadrante laranja: pode ser tanto um risco provável, que possui alta probabilidade de ocorrência e baixo impacto na consecução dos objetivos, bem como um risco inesperado, que possui baixa probabilidade de ocorrência e alto impacto na consecução dos objetivos. Estas ameaças exigem respostas rápidas ao serem

detectadas – portanto, devem ter sido planejadas e testadas em um plano de contingência –, além de ações preventivas. Diferem dos riscos do quadrante vermelho por terem ações de tratamento implementadas com mais planejamento e tempo. São eventos que devem ser constantemente monitorados;

c) risco no quadrante amarelo: deve ser quantificado e monitorado de forma rotineira e sistemática, porque suas consequências são gerenciáveis; também pode possuir planos de contingência;

d) risco no quadrante verde: risco que representa pequeno problema e causa pouco prejuízo, portanto controlável, devendo ser somente gerenciado.

Os riscos também devem ser avaliados quanto à sua condição de inerentes (antes de qualquer controle implantado) e residuais (com os controles internos). Conforme o resultado da aplicação da matriz de risco nos processos, haverá necessidade de aprimoramento nos controles internos existentes ou criação de novos controles, o que implicará na definição de planos de ação.

Tanto nos casos de controles estabelecidos que necessitam de melhoria como daqueles que requerem implementação integral, a criação do plano de ação atribuirá formalmente a responsabilidade sobre o controle do risco a um agente específico, assim como prazos e estratégias para a implantação do controle que tratará o risco identificado.

Ferramentas para a identificação, análise e avaliação de riscos:

- brainstorming*
- entrevistas
- listas de verificação
- técnica “e se” **
- análise de perigos
- análise de causa e consequência
- análise de impacto
- benchmarking

*Encontro da equipe responsável para debater ideias como “o que pode dar errado?”, “o que seria um risco neste procedimento?”

**técnica de raciocínio indutivo

Ex: E se a pessoa preencher errado os campos solicitados? E se a pessoa não incluir o comprovante de residência?

5. *Tratamento de riscos* é o processo para modificar o risco. Após o processo de avaliação, é preciso determinar uma resposta aos riscos mapeados e avaliados, seguindo uma estratégia (evitar, aceitar, tratar ou transferir). A escolha da estratégia dependerá do nível de exposição a riscos previamente estabelecido pela instituição em confronto com a avaliação que se fez do risco. Pode-se evitar o risco pela decisão de não iniciar ou descontinuar a atividade que dá origem a ele; reter ou assumir o risco, a fim de buscar uma oportunidade; remover a fonte de risco; alterar (reduzir) a probabilidade e as consequências, ou compartilhar o risco. Os tratamentos de riscos relativos às consequências negativas são muitas vezes referidos como "mitigação de riscos", "eliminação de riscos", "prevenção de riscos" e "redução de riscos".

Exemplo:

Risco – pagamento indevido do auxílio-transporte.

Causa – documentação inadequada.

Fonte de risco – deficiência no sistema operacional de reconhecimento do documento.

Tratamento

- remover a fonte de risco (sistema deficiente);
- evitar o risco (decisão de não iniciar ou descontinuar a atividade que dá origem ao risco, ou seja: não conceder mais o auxílio-transporte);
- alterar a probabilidade = ação preventiva (estabelecer mais controle: orientar formalmente os solicitantes quanto à atenção no preenchimento dos dados no sistema e ao comprovante que deve ser anexado; realizar dupla checagem pelos servidores na documentação anexada no sistema);
- alterar a consequência = ação corretiva (diminuir o efeito do pagamento indevido: pedir restituição do valor pago indevidamente);
- transferir o risco = terceirização (seguros);
- reter o risco = assumir (não estabelecer tratamento algum, assumir o risco quando for mais vantajoso)

6. *Comunicação e consulta* são os processos contínuos e reiterados para fornecer, compartilhar ou obter informações e dialogar com as partes interessadas. As informações podem referir-se à existência, natureza, probabilidade, relevância, avaliação, aceitabilidade, tratamento ou outros aspectos da gestão de riscos. A comunicação e a consulta às partes interessadas internas e externas devem acontecer durante todas as fases do processo de gestão de riscos.

Uma abordagem consultiva pode auxiliar a estabelecer o contexto apropriadamente; assegurar que os riscos sejam identificados adequadamente; reunir diferentes áreas de especialização para análise dos riscos;

assegurar que diferentes pontos de vista sejam devidamente considerados na avaliação dos riscos; garantir o aval e o apoio para um plano de tratamento, e aprimorar a gestão de mudanças durante o processo de gestão de risco.

7. *Monitoramento* é a verificação, supervisão e análise crítica da situação, executadas de forma contínua, a fim de identificar mudanças no nível de desempenho requerido ou esperado. Os gestores devem monitorar sistematicamente os riscos associados aos seus processos e reavaliá-los continuamente. Essa etapa deve ocorrer ao longo de todo o processo da gestão de riscos para garantir que os controles sejam eficazes e eficientes, bem como para obter informações adicionais que melhorem o processo de avaliação dos riscos, para analisar os eventos (incluindo os “quase incidentes”), mudanças, tendências, sucessos e fracassos, e para aprender com eles.

O monitoramento envolve checagens e vigilâncias regulares, mas também pode acontecer em resposta a um fato específico. Tem como objetivo avaliar a qualidade da gestão de riscos e dos controles internos da gestão por meio de atividades gerenciais contínuas ou avaliações independentes, para assegurar que funcionem como previsto e que sejam modificados apropriadamente – quando ocorreram mudanças no contexto interno e externo que alterem o nível de exposição a riscos.

Exemplo:

Monitoramento aplicado ao risco: alto ou muito alto deve ser monitorado periodicamente, como mensalmente, de acordo com a vontade do gestor.

Monitoramento aplicado ao controle: a conferência do endereço do servidor feita por reconhecimento automático de imagem, e não mais manualmente por um outro servidor, altera o nível de desempenho deste controle (mais segurança e menores chances de ocorrerem erros).

Monitoramento em todo o processo de gestão de risco: sistema integrado capaz de indicar ao gestor, durante a execução de seus procedimentos, todos os potenciais riscos e os possíveis tratamentos.

Finalmente, vale lembrar a importância de fazer registros para a melhoria dos métodos e ferramentas. As informações do registro do risco serão utilizadas para o planejamento da resposta ao risco. O planejamento usa o registro do risco já identificado e avaliado, o mapa de riscos e as lições aprendidas, considerando a necessidade de aprendizado contínuo e os benefícios da reutilização de informações para fins de gestão.

Informações relevantes devem ser identificadas, coletadas e comunicadas, a tempo de permitir que as pessoas cumpram suas responsabilidades, não apenas com dados produzidos internamente, mas, também, com informações sobre eventos, atividades e condições externas, que possibilitem o gerenciamento de riscos e a tomada de decisão. A comunicação das informações produzidas deve atingir todos os níveis, por meio de canais claros e abertos que permitam que a informação flua em todos os sentidos;

Estamos conscientes de que, considerando a diversidade da UFF, este documento não é um trabalho acabado. O Plano de Gestão de Riscos deve ser visto, essencialmente, como um processo de construção e de reforço da política interna de gestão de riscos.

Referências bibliográficas

- PROJETO ForRISCO. Disponível em: < [http://www.forplad.andifes.org.br/sites/default/files/Painel 3 - ForRisco um guia prático para gestão de riscos em instituições públicas - UNB - Paulo - Poços de Caldas.pdf](http://www.forplad.andifes.org.br/sites/default/files/Painel_3_ForRisco_um_guia_pratico_para_gestao_de_riscos_em_instituicoes_publicas_-_UNB_-_Paulo_-_Poços_de_Caldas.pdf)>
- BRASIL. Ministério do Planejamento e Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. *Instrução Normativa Conjunta 01/2016*. Brasília, DF, 2016. Disponível em: http://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoes-normativas/in_cgu_mpog_01_2016.pdf >
- ABNT NBR ISO 31000 *Gestão de Riscos - Princípios e Diretrizes*. Associação Brasileira de Normas Técnicas. Disponível em: < <https://gestravp.files.wordpress.com/2013/06/iso31000-gestc3a3o-de-riscos.pdf> > . Rio de Janeiro, 2009
- Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO). *Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada*. Disponível em: < <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-Portuguese.pdf>>
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. *Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão*. Disponível em: < www.planejamento.gov.br/assuntos/gestao/controle-interno/manual-de-girc>
- UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ. *Gestão de Riscos*. Paula Soares de Almeida. Itajubá, MG, 2016. Disponível em: < [http://www.forplad.andifes.org.br/sites/default/files/forplad/RegionalSudeste/2016/UFV agosto/Apresenta%C3%A7%C3%A3o%20Gerenciamento%20de%20Riscos%20-%20UNIFEI.pdf](http://www.forplad.andifes.org.br/sites/default/files/forplad/RegionalSudeste/2016/UFV_agosto/Apresenta%C3%A7%C3%A3o%20Gerenciamento%20de%20Riscos%20-%20UNIFEI.pdf) >
- HILL, Stephen. CANADA SCHOOL OF PUBLIC SERVICE. *Guia sobre a Gestão de Riscos no Serviço Público*. Disponível em: < <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/651>>
- UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS. *Processo de Gerenciamento de Riscos*. Lavras, MG. Disponível em: < http://www.dgti.ufla.br/site/pdf/gestao_riscos.pdf>
- UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. *Gerenciamento de Riscos na Universidade de Brasília*. Pedro de Barros Leal Pinheiro Marinho. Brasília, DF. Disponível em: < <http://www.forplad.andifes.org.br/sites/default/files/Painel%20Gest%C3%A3o%20de%20Riscos%20-%20Gerenciamento%20de%20Riscos%20-%20UnB%20-%20Pedro.pdf>>
- UNIVERSIDADE DE AVEIRO. *Plano de Gestão de Riscos*. Aveiro, Portugal. Disponível em: < <https://www.ua.pt/adm/ReadObject.aspx?obj=18915>>
- UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA DO SUL. *Plano Institucional de Gestão de Riscos e Controles Internos*. Chapecó, SC. Disponível em: < <https://www.uffs.edu.br/atos-normativos/instrucao-normativa/proplan/2017.../anexo1>>