


## PLANO DE GESTÃO DE RISCOS

CONTROLADORIA MUNICIPAL DE SÃO GERALDO DO  
ARAGUAIA – PARÁ



**Plano de Gestão de Riscos da  
Controladoria Municipal de São Geraldo  
do Araguaia - PMSAGA, aprovado pelo  
Comitê Estratégico de Gestão e  
Governança, em 01 de março de 2024, nos  
termos da Portaria nº ----, de --- ----- de  
2022, do presidente em exercício.**

**Prefeito municipal**

Drº Jefferson Douglas de Jesus Oliviera

**Vice-Prefeito**

Drº Edison Luiz Ferreira

**Menbros do Comitê Gestor de Governança Pública****Procuradoria Geral do Município**

Lusiléa da Silva Torquato

**Controladoria Geral do Município**

Wagner Rodrigues da Silva

**Ouvidoria Geral do Município**

Débora Regina da Silva Costa

**Secretaria de Administração**

Maria Eunizia Oliveira da Costa

**Secretaria de Contabilidade**

Genival Vale da Costa

**Departamento de Licitação**

Adir Carrafa

**Secretaria de Finança**

Roque de Sousa Lima

**Convênios**

Elisabeth da Silva Rodrigues

**Equipe Revisora do Plano**

Wagne Rodrigues da Silva - Secretário Extraordinário de Controle Interno

Roque de Souza – Secretário Municipal de Finanças

Eunice Alves de Sousa Miranda – Secretária executiva de Educação

Eliel Sousa de oliveira – Fiscal de contrato da Secretaria de Administração



Jeffer Viana Sousa – Fiscal de contrato da Secretaria de Saúde

Ytala Taynara Sá Melo Gomes – Analista de Controle Interno

Bruno Vinicius Barbosa Medeiros – Assessor Jurídico

Macilene Borges da Silva Cardoso – Presidente do Comitê Gestor de Governança Pública.

## SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO .....	4
2.	PRÍCIPIOS DA GESTÃO DE RISCO DA PREFEITURA DE SÃO GERALDO .....	5
3.	OBJETIVOS DA GESTÃO DE RISCO DA PMSAGA .....	5
4.	CONCEITO DE RISCO .....	6
5.	METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCO DA PMSAGA .....	6
6.	MAPEAMENTO DOS PROCESSOS .....	7
6.1	Identificação do ambiente e dos objetivos .....	9
6.2	Identificação de eventos de risco .....	9
6.3	Avaliação de eventos de risco e controle .....	11
6.4	Identificação de riscos .....	11
7	PROPOSTA DE RESPOSTA AO RISCO.....	14
7.1	Controle preventivo ao risco: .....	15
7.2	Controle contigencial: .....	15
8	RESPONSABILIDADES.....	15
9	MAPA DE GERENCIAMENTO DE RISCO.....	17
10	MONITORAMENTO.....	17
11	REFERÊNCIAS.....	18

## 1. INTRODUÇÃO

Em conformidade com a Instrução Normativa (IN) Conjunta Nº. 1 do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, e da Controladoria-Geral da União, de 10 de maio de 2016, e com As Instruções Normativas disponibilizada pelo Portal de Compras do Governo Federal para orientar as organizações públicas, sejam elas federais, estaduais ou municipais a se ajustarem aos requisitos da Nova lei de Licitação nº 14.133, de 2021 que passará a vigorar como a única Lei Geral de Licitações do País, a partir do dia 1º de abril de 2023 e ao Decreto municipal Nº 08/2024, publicado em 16 de fevereiro de 2024. O Plano de Gestão de Riscos da prefeitura de São Geraldo do Araguaia tem a finalidade de especificar os controles, a estrutura, a tipologia, a criticidade, a matriz e níveis de riscos, a definição do apetite e da tolerância, e o tratamento dos riscos, bem como definir as metodologias e ferramentas necessárias ao apoio da Gestão de Riscos. Fornece também, diretriz básica a cerca de boas práticas, com objetivo de despertar todos os envolvidos nos processos finalísticos e na gerência de secretarias ordenadoras de despesas para a importância da gestão de riscos e do controle interno para identificar, avaliar, administrar, controlar e comunicar os riscos das atividades da instituição, fornecendo, dessa forma, razoável certeza de que os objetivos da prefeitura e das secretárias ordenadoras sejam alcançados com segurança aumentando assim a chance de sucesso das ações de compras e serviços futuros, instrumentalizando os agentes públicos para identificarem e tratarem as situações que podem impactar o resultado do processo.

Com o Plano de Gestão de Risco buscaremos priorizar as ações de gestão, a fim de tratar, mitigar e preferencialmente eliminar riscos, visto que a nossa realidade econômica é de escassez de recursos, o que nos obrigará a todo instante refletirmos sobre nossas prioridades e a mantermos olhar multidimensional para as causas, efeitos e consequências dos nossos atos financeiros e administrativos.

## **2. PRÍCIPIOS DA GESTÃO DE RISCO DA PREFEITURA DE SÃO GERALDO**

Este Plano de Gestão de Risco busca atender aos princípios contidos no Art. 37 da nossa Constituição federal no que tange a Legalidade, Confiabilidade, Impessoalidade, Moralidade e Melhoria Regulatoria das atividades da administração pública da Prefeitura de São Geraldo do Araguaia que a partir desta política de identificação, gestão e tratamento de riscos, perseguirão as diretrizes do Decreto nº 9.203 de Novembro de 2017, que trata da política de governança da administração pública quanto a sua estrutura organizacional, processos e mecanismos de controle das ações relativas à gestão das aquisições, sejam alinhadas às necessidades da organização que obrigatoriamente deve conduzir a prestação de serviços públicos, de interesse da sociedade, com transparência, moralidade, legalidade, eficiência e qualidade, evitando o desperdício e a morosidade. Mecanismos que requerem:

- Liderança;
- Envolvimento de pessoas;
- Abordagem de processo;
- Abordagem sistêmica para a gestão;
- Melhoria contínua;
- Abordagem factual para tomada de decisão;

## **3. OBJETIVOS DA GESTÃO DE RISCO DA PMSAGA**

- Alinhar as políticas e as estratégias de gestão das aquisições às prioridades das políticas da prefeitura em prol de resultados;
- Assegurar a utilização eficiente de recursos;
- Otimizar a disponibilidade e o desempenho dos objetos adquiridos;
- Mitigar riscos nas aquisições;
- Auxiliar a tomada de decisão sobre aquisições;
- Assegurar o cumprimento dos papéis e das responsabilidades, e a transparência dos resultados na função aquisição;

#### **4. CONCEITO DE RISCO**

Risco é qualquer situação que pode afetar a capacidade de atingir objetivos. Condição inerente a qualquer atividade seja ela, pessoal ou profissional. Costuma-se entender “risco” como possibilidade de “algo não dar certo”, mas seu conceito atual envolve a quantificação e qualificação da incerteza, tanto no que diz respeito às “perdas” como aos “ganhos”, com relação ao rumo dos acontecimentos planejados, seja por indivíduos, seja por organizações. Um risco é um evento que, se ocorrer, causará um efeito negativo ou positivo em um ou mais objetivos de uma determinada organização, e no caso de uma Prefeitura, poderíamos citar a não conclusão de uma obra pública, por exemplo.

Portanto, com base neste conceito, podemos afirmar que toda atividade traz em si um risco em maior ou menor grau, e não obstante podemos citar os processos licitatórios e execução de contratos públicos, atividades estas que se encontram inseridas num ambiente repleto de riscos que se não gerenciados de maneira adequada, podem comprometer substancialmente os objetivos dos serviços contratados para com a população. Com efeito, cada decisão tomada ou mesmo eventual omissão, altera consideravelmente a probabilidade da ocorrência de eventos futuros e incertos e, por consequência, reduz ou amplia os riscos a que a organização se expõe.

#### **5. METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCO DA PMSAGA**

A Prefeitura Municipal de São Geraldo do Araguaia adotará a metodologia do modelo COSO (The Committee of Sponsoring Organizations) que traz em seu bojo as seguintes premissas:

- Ambiente de Controle;
- Análise de Riscos;
- Atividades de Controle;
- Informação e Comunicação;

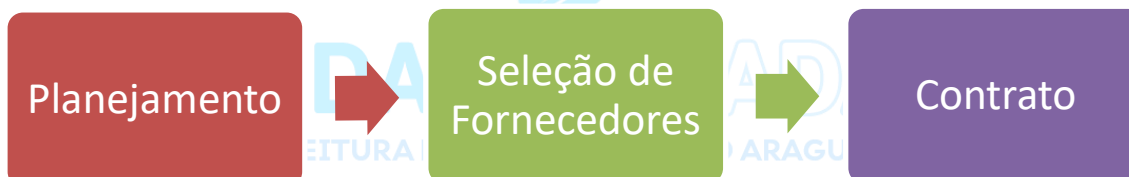
- Monitoramento,

A adesão ao modelo implica em respsoanbildaide de disseminar a cultura de governança e controle, alinhada com os objetivos estratégicos (programas de governo, e demais planos estratégicos) através do cumprimento de leis e regulamentos (compliance), gerenciando possíveis eventos e/ou riscos. O Gerenciamento dos riscos é fundamental, e para que possamos fazê-lo, de forma racional e eficiente é necessário à realização de algumas tarefas prévias, entre elas, o mapeamento de processos.

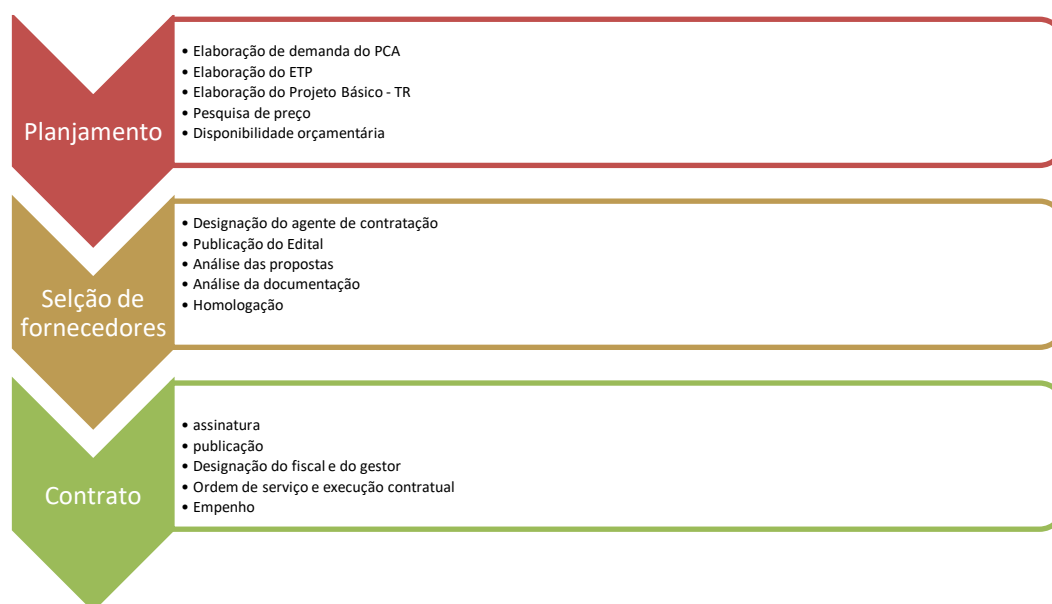
## 6. MAPEAMENTO DOS PROCESSOS

O mapeamento dos processos sejam eles de aquisição ou de contratação significa identificar todas as etapas que devemos percorrer para chegarmos ao nosso objetivo final, cumprindo as regras ao longo deste caminho.

Modelo de mapeamento dos macroprocessos de contratação



O metaprocesso, o subprocesso e as atividades seguem o seguinte desenho:



Conhecendo os nossos processos devemos conhecer em que ambiente estamos inseridos. Conhecendo o ambiente seja ele interno ou externo, saberemos nossas deficiências ou virtudes, os perigos que poderemos enfrentar ou até mesmo as oportunidades que poderão surgir, assim será possível nos preparar de forma adequada ao ambiente ao qual estamos inseridos. Dessa forma, para analisar os nossos ambientes, sejam eles interno ou externo, faremos uso do modelo de análise SWOT. (Strengths, Opportunities, Weaknesses and Threats), que em português significa FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças).



Matriz da análise SWOT, retriada de: <https://tuliomartins.com.br/matriz-swot/> em 20 de maio de 2023.

Modelo de aplicabilidade da matriz SWOT em uma instituição pública:





## **6.1 Identificação do ambiente e dos objetivos**

Esta é a etapa do planejamento que definimos a missão, visão, valores e objetivos, bem como a análise dos ambientes interno e externo no que diz respeito às nossas forças, fraquezas, ameaças e oportunidades resultando em:

- Planejamento Organizacional da prefeitura;
- Definição da missão, visão, valores e objetivos da Unidade Organizacional.
- Identificação de quais objetivos ou resultados devem ser alcançados;
- Análise SWOT (análise dos ambientes interna e externo no que diz respeito às forças, fraquezas, ameaças e oportunidades);
- Definição das ações que serão realizadas para que os objetivos que foram definidos nos Planos sejam alcançados;
- Identificação dos processos de trabalho relevantes para o alcance dos objetivo-resultados;
- Identificação das pessoas envolvidas nesses processos e especialistas na área;
- Mapeamento dos principais fatores internos e externos que podem afetar o alcance dos objetivo-resultados (pessoas, sistemas informatizados, estruturas organizacionais, legislação, recursos, stakeholders etc.);
- Leis e Regulamentos: listar todas as leis, regulamentos e normas que afetam ou influenciam o macroprocesso/processo. Essas informações são importantes para verificar se há riscos e descumprimento de leis, regulamentos e normas, bem como auxilia na adoção de ações de controle;
- Sistemas: listar os sistemas e outras ferramentas (ex: planilhas) que operacionalizam o processo. Essas informações são importantes para verificar se os controles são manuais ou eletrônicos.

## **6.2 Identificação de eventos de risco**

Com a participação de servidores com conhecimento do processo, visão holística dos serviços ofertados pela prefeitura nos seus diferentes níveis será identificado e registrado tanto os eventos de riscos que comprometem o alcance do objetivo do processo, assim como as causas e efeitos/consequências de cada um deles.

Considerando o resultado do Levantamento do Ambiente e de Fixação de Objetivos, para isso será realizado:

- Construção da lista e de eventos que podem **evitar atrasar, prejudicar ou impedir** o cumprimento dos objetivos do processo organizacional ou das suas etapas críticas;
- Classificação dos eventos em: Eventos como risco que pode comprometer claramente um objetivo do processo. O evento como risco ou falha no desenho do processo organizacional. O evento como um risco ou uma causa para um risco. O evento como um risco ou uma fragilidade em um controle para tratar um risco do processo.
- Após a classificação dos eventos de risco será planejado a forma de tratamento dos eventos de risco que podem ser contextual. O método a ser adotado 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;
- Identificação das tipologias de risco em: RISCOS ESTRATÉGICOS - Eventos que possam impactar na missão, nas metas ou nos objetivos estratégicos da unidade/órgão, caso venham ocorrer. RISCOS OPERACIONAIS - Eventos que podem comprometer as atividades do órgão ou entidade, normalmente associado a falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas. RISCOS FINANCEIRO-ORÇAMENTÁRIOS - Eventos que podem comprometer a capacidade do órgão ou entidade de contar com os recursos orçamentários e financeiros necessários à realização de suas atividades, ou eventos que possam comprometer a própria execução orçamentária. RISCOS DE IMAGEM/REPUTAÇÃO - Eventos que podem comprometer a confiança da sociedade (ou de parceiros, de clientes ou de fornecedores) em relação à capacidade do órgão ou da entidade em cumprir sua missão institucional. RISCOS DE INTEGRIDADE - Eventos que podem afetar a probidade da gestão dos recursos públicos e das atividades da organização, causados pela falta de honestidade e desvios éticos. RISCOS LEGAIS/DE CONFORMIDADE - Eventos derivados de alterações legislativas ou normativas que podem comprometer as atividades do órgão ou entidade. RISCOS

AMBIENTAIS - Resultam da associação entre os riscos naturais e os riscos decorrentes de processos naturais agravados pela atividade humana e pela ocupação do território.

### **6.3 Avaliação de eventos de risco e controle**

O Comitê de Governança de Risco os eventos de riscos identificados considerando os seus componentes (causas e consequências). Os eventos devem ser avaliados sob a perspectiva de PROBABILIDADE e IMPACTO, e o resultado dessas duas variáveis será o que chamamos de NÍVEL DE RISCO. As causas se relacionam à probabilidade de o evento ocorrer e a consequência ao impacto caso o evento se materialize. O nível de risco será avaliado de forma qualitativa e quantitativa através de uma matriz de Impacto e Probabilidade com amplitude em quatro níveis, definida em uma matriz.

### **6.4 Identificação de riscos**

Esta etapa tem por objetivo a identificação dos eventos de riscos que afetam a realização dos objetivos de um processo. São elementos para identificação de eventos de risco:

- Descrição do evento: caracterização minuciosa do evento de risco;
- Categoria dos riscos: avaliação de qual dimensão da organização é afetada pela ocorrência do evento de risco;
- Gestor do risco: servidor responsável por monitorar e comunicar aos Secretários Coordenadores, Diretores da PMSGa e ao Comitê Estratégico de Gestão e Governança, questões referentes ao risco pelo qual ele foi designado.

Os principais riscos elencados pelo Comitê de Gestão e Governança passíveis de impactar, negativamente, a operacionalização da Nova Lei de Licitação na Prefeitura de São Geraldo do Araguaia, nas categorias foram extraídos das cinco dimensões apontadas pelo Guia do PGRONLL-2021 que são:

- a) **Regulamentação:** Os riscos inerentes à elaboração e publicação dos atos

infralegais necessários a conferir plena eficácia à Nova Lei;

- b) **Sistema:** Riscos de desenvolvimento e suporte dos sistemas de tecnologia da informação e comunicação necessárias a dar suporte às contratações públicas, à luz da Lei nº 14.133/21;
- c) **Pessoas:** riscos tocantes à gestão por competências dos indivíduos que atuam no processo de contratação, no contexto intra e interorganizacional, bem como do mercado;
- d) **Estrutura:** Riscos da divisão de autoridade e responsabilidade subjacentes ao processo de contratação pública, em face das alterações promovidas pela Nova Lei de Licitações;
- e) **Processos:** Risco referente à antecipação da instrução processual (fase interna) em conformidade com a nova legislação, a fim de que, a partir de 1º de abril de 2023, as contratações públicas sejam realizadas já com os atos preparatórios em conformidade com a Lei 14. 133/2021;
- f) **Risco Político:** Mudança de governo, instabilidade política, ou políticas desfavoráveis ao processo;
- g) **Risco Ambiental:** Presença de agentes físicos, químicos, biológicos, que venham causar danos a saúde dos trabalhadores;
- h) **Risco orçamentário:** Lei Orçamentária não se confirmar durante o exercício financeiro, realização de pagamentos desnecessários;
- i) **Risco de imagem;** Fatores que levem os stakeholders desenvolverem percepção negativa da capacidade gerencial da prefeitura;



Figure 1 Diagrama do processo de Gestão de Riscos de acordo com a PGRONLL- nº 14.133/2021.

	<b>Tipos de Risco</b>
<b>Interno</b>	Infraestrutura
	Pessoal
	Processo
	Conformidade
	Comunicação
<b>Externo</b>	Político
	Social
	Ambiental
	Orçamentário
	Imagem

**Figura 2.** Organograma dos eventos de risco Interno e Externo por categoria de tipos de risco analisados pela Prefeitura de São Geraldo do Araguaia.

Os riscos externos e internos foram levantados após oficina de capacitação da equipe gestora que construiu o mapa de fluxo dos processos finalísticos internos, após a capacitação a equipe realizou o levantamento dos riscos Internos e Externos, as Probabilidades, os Impactos, os Danos, e as Ações Preventivas e de Contingências e os responsáveis em realizá-las. A finalização desses processos culminou na elaboração do Mapa de Riscos do Município. É importante frisar que a estrutura do mapa de riscos só pode ser alterada pelo Comitê Estratégico de Governança de Risco.

### **6.5 Conceituação de risco**

- a. **Risco Muito Alto:** deve ser mitigado até o risco residual chegar ao nível médio pelo menos.
- b. **Risco Alto:** deve ser mitigado até o risco residual chegar ao nível médio pelo menos.
- c. **Risco Médio:** caso seja possível, devem ser estabelecidas atividades de controle mitigadoras. Se o impacto do evento for crítico, planos de contingência são extremamente recomendáveis.
- d. **Risco Baixo:** caso seja possível, podem ser estabelecidas atividades de controle mitigadoras. Se o impacto do evento for grande ou crítico,

planos de contingência são extremamente recomendáveis.

- e. **Risco Muito Baixo:** caso seja possível, podem ser estabelecidas atividades de controle mitigadoras. O gestor pode escolher aceitar o risco muito baixo, pois a sua probabilidade e impacto são tão baixos que não justificam a criação de controles para mitigação, ou os controles existentes já resguardam boa parte de suas consequências.

Abaixo a matriz de risco que será utilizada na análise de impacto e probabilidade dos riscos nos processos realizados pela prefeitura de São Geraldo do Araguaia

<b>I M P A C T O</b>	<b>Muito Alto 5</b>	Médio	Alto	Alto	Alto	Alto
	<b>Alto 4</b>	Médio	Médio	Alto	Alto	Alto
	<b>Médio 3</b>	Baixo	Médio	Médio	Alto	Alto
	<b>Baixo 2</b>	Baixo	Médio	Médio	Médio	Alto
	<b>Muito baixo 1</b>	Baixo	Baixo	Baixo	Médio	Médio
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
		Raro	Pouco Provável	Provável	Muito Provável	Praticamente certo
		<b>PROBABILIDADE</b>				

Matriz de risco desenvolvida pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE

## 7 PROPOSTA DE RESPOSTA AO RISCO

A proposta adotada de tratamento e resposta ao risco advém da metodologia COSO que classifica as respostas em:

- Evitar – Descontinuação das atividades que geram os riscos. Evitar riscos pode implicar a descontinuação de uma linha de uma atividade ou prática.
- Reduzir/mitigar – São adotadas medidas para reduzir ou mitigar a probabilidade ou o impacto dos riscos, ou, até

mesmo, ambos. São procedimentos usuais que envolvem a organização como um todo.

- Compartilhar – Redução da probabilidade ou do impacto dos riscos pela transferência ou pelo compartilhamento de uma porção do risco. Um exemplo disso seria a exigência de um seguro na execução de um contrato.
- Aceitar - Nenhuma medida é adotada para afetar a probabilidade ou o grau de impacto dos riscos

#### **7.1 Controle preventivo ao risco:**

- Publicação de atos regulamentadores
- Realização de checke list
- Capacitação e treinamento
- Exigência de cláusulas contratuais
- Padronização de formulários

#### **7.2 Controle contingencial:**

- Resonsabilização do agente;
- Execução de sanções ou penalizações contratuais;
- Correção em sistema;
- Contratualização emergencial

## **8 RESPONSABILIDADES**

Para a efetivação da gestão de riscos no âmbito da Prefeitura Municipal de São Geraldo do Araguaia, ficam estabelecidas as responsabilidades dos diversos agentes envolvidos:

#### **Prefeito (a):**

- Garantir a continuidade e aperfeiçoamento da Política de Gestão de Riscos;

#### **Comitê de Estratégico de Gestão e Governança:**

- Elaborar e aprovar o Plano de Gerenciamento de Riscos;
- Realizar a Gestão do Plano de Gerenciamento de Riscos;
- Definir a prioridade dos processos de trabalho para gerenciamento dos riscos de acordo com a matriz estabelecida.

**Os gestores de riscos são responsáveis por:**

- Executar as atividades referentes ao monitoramento do risco sob sua responsabilidade;
- Executar os planos de ação definidos no tratamento do risco sob sua responsabilidade;
- Comunicar as ações realizadas aos gestores de áreas e/ou ao Comitê de Gestão de Riscos;
- Executar, como gestor do projeto, ações definidas no tratamento do risco em que houver necessidade de envolvimento de mais de um membro, devido à complexidade da execução, levando assim à necessidade de projeto para a ação.



**Servidores:**

- Atuar quando demandados como gestores de riscos;
- Participar das oficinas de levantamento dos riscos em processos aos quais o servidor atua diretamente;
- Identificar, no seu espaço de atuação, situações que envolvem riscos.

**Secretários Municipais e Diretores:**

- Poderão sugerir a Diretoria Municipal de Planejamento os processos prioritários para gerenciamento dos riscos;
- Monitorar os riscos mapeados a partir das informações fornecidas pelos gestores de riscos;



- Identificar situações que envolvem risco;
- Comunicar as ações realizadas;
- Validar e monitorar a execução do plano de ação e dos projetos decorrentes da implementação da gestão de riscos.

A prioridade dos processos de trabalho para gerenciamento será tratada, sempre que preciso for pelo Comitê Estratégico de Gestão e Governança a partir da utilização dos critérios de impacto estratégico, impacto orçamentário, percepção de desempenho e frequência de ocorrência. Esta priorização deve gerar o cronograma de ação anual da Diretoria de Planejamento do projeto de implementação da gestão de riscos. Os riscos estratégicos ainda devem ser classificados dentro das seguintes dimensões: Regulamentação, Sistemas, Pessoas, Estrutura e Processos.

## 9 MAPA DE GERENCIAMENTO DE RISCO

Será realizado utilizando a planilha simplificada desenvolvida pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná, por entendermos que quanto mais simplificarmos o processo, melhor será para o bom andamento das atividades de gestão do risco, conforme modelo abaixo:

Atividade	Causa	Descrição do Risco	Consequência	Probabilidade	Impacto	Nível do Risco	Controles

## 10 MONITORAMENTO

O gerenciamento e o controle dos riscos devem ser dinâmico, flexivo visto que a legislação está sempre em mudanças e alteração e o quadro de servidores sofre constantes alterações. O monitoramento será realizado por meio de atividades contínuas ou avaliações periódicas visando ajustar e

melhorar o seu processo, criando um ambiente organizacional mais eficiente na busca dos objetivos, primando pela boa governança. Segue abaixo resumo das etapas da implantação da gestão de risco da prefeitura municipal de São Geraldo do Araguaia.



## 11 REFERÊNCIAS

COSO - Gerenciamento de Riscos Corporativos - Estrutura Integrada, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2007;

Gestão de Riscos nas Contratações – diretrizes para a gestão de contratações no TJDF, 2022;

Manual de Controles Internos 2ª edição, Abrap - Associação Brasileira de Entidades Fechadas de Previdência Complementar, 2010;

How the COSO Frameworks Can Help, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2014;

Elaborando um Projeto para Implantação da Gestão de Riscos Corporativos, Internal Control Institute.

Manual de Gestão de Risco do TCU. Segepres/SEPLAN – Brasília, Maio, 2018.

Disponível em:

[https://portal.tcu.gov.br/data/files/B5/B3/05/F4/97D647109EB62737F18818A8/Manual\\_gestao\\_riscos\\_TCU\\_1\\_edicao.pdf](https://portal.tcu.gov.br/data/files/B5/B3/05/F4/97D647109EB62737F18818A8/Manual_gestao_riscos_TCU_1_edicao.pdf)

Manual de Gestão de Risco da Prefeitura de Municipal de Guarujá. Comitê Interno de Governança Pública – CIGP de 2023.

Gerenciamento dos Riscos – Mapa de Risco da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, 2023.

