



Gestão de riscos e oportunidades

Requisitos e Referências Normativas

AULA | 01

REALIZAÇÃO



Sumário

Apresentação.....	3
1 - Gestão de Riscos e Oportunidades	4
2 - Requisitos da ABNT NBR ISO 31.000	5
2.1 Escopo	5
2.2 Termos e definições	5
2.3 Princípios	7
2.4 Estrutura	8

Apresentação

Bem-vindo à primeira aula do curso sobre Gestão de Riscos e Oportunidades!

Este curso se destina ao estudo da Gestão de Riscos e Oportunidades com foco em sistemas de gestão de laboratórios. Esta é uma seção nova constante da ABNT NBR ISO/IEC 17025:2017.

Durante as aulas, apresentaremos o conceito do risco, mostraremos como gerenciar os riscos e oportunidades, como analisar a avaliação dos riscos e ainda apresentaremos as ferramentas necessárias para tanto. Além disto, discutiremos a matriz causas e efeitos a fim de dimensionar as ações preventivas e corretivas proporcionais aos riscos encontrados.

Na aula de hoje conheceremos alguns dos requisitos normativos sobre a gestão de riscos e oportunidade, a fim de se entender a necessidade deste processo.

Prontos para começar?

1 - Gestão de Riscos e Oportunidades

O conceito de risco trata das probabilidades de ocorrência de eventos futuros, tanto positivos quanto negativos. Significa compreender, avaliar e tomar as medidas necessárias para aumentar a probabilidade de sucesso e reduzir o risco de fracasso.

A gestão de riscos trata especificamente das incertezas inerentes a qualquer processo produtivo, sua gestão auxilia na tomada de decisões, diminuindo as perdas e aumentando os ganhos. Este é um dos motivos pelos quais a Gestão de Riscos e Oportunidades virou requisito da Norma ABNT NBR ISO/IEC 17025 após sua revisão e também já era requisito, por exemplo, em sistemas de gestão ISO 9001.

Sabendo disto fica fácil compreender o porquê este tema deve ser abordado e tratado para implantação e manutenção dos sistemas de gestão de laboratórios acreditados nesta Norma. Ele será de suma importância para que a organização atue de forma proativa na identificação dos riscos e oportunidades em todas as etapas de suas atividades.

Então que tal nos aprofundarmos um pouquinho mais no assunto?

Estudar risco é buscar determinar causas, efeitos e potenciais de dano para atividades, substâncias e processos, sempre objetivando controlar e mitigar seus efeitos sobre o meio ambiente e pessoas. (Galante, 2015)

Certo, mas vamos começar pelo conceito...



Segundo a Norma ABNT NBR ISO 31.000, que será abordada em detalhes nesta aula, **Risco**, nada mais é do que o **efeito da incerteza nos objetivos**.

Certo! Mas o que é “efeito”?

“Efeito” é um desvio em relação ao esperado, que pode ser tanto positivo, quanto negativo,

E a “incerteza”?

Neste caso, a incerteza é o estado da deficiência das informações relacionadas a um evento, sua compreensão, seu conhecimento, sua consequência e sua probabilidade.

Probabilidade?

Sim... Probabilidade trata-se, simplificada, da chance de que algum evento ocorra, numa escala de 0 a 1. Quanto maior a chance de ocorrência, mais perto de 1 (ou seja, 100%)!

Ficou mais claro?

Neste curso iremos dar ênfase à gestão de riscos e oportunidades voltada ao atendimento dos requisitos constantes na ABNT NBR ISO/IEC 17025:2017, no entanto, os conceitos apresentados poderão ser utilizados em diversas normas e atividades não relacionadas exclusivamente à implantação e manutenção do sistema de gestão de laboratórios disposto nesta referida Norma.

Termo	Definição
Risco	Efeito da incerteza nos objetivos
Gestão de riscos	Atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere a riscos
Estrutura de gestão de riscos	Conjunto de componentes que fornecem os fundamentos e os arranjos organizacionais para a concepção, implementação, monitoramento, análise crítica e melhoria contínua da gestão de riscos através de toda organização
Política de gestão de riscos	Declaração das intenções e diretrizes gerais de uma organização relacionadas à gestão de riscos
Atitude perante o risco	Abordagem da organização para avaliar e eventualmente buscar, reter, assumir ou afastar-se do risco
Plano de gestão de riscos	Esquema dentro da estrutura da gestão de riscos, que especifica a abordagem, os componentes de gestão e os recursos a serem aplicados para gerenciar riscos
Proprietário do risco	Pessoa ou entidade com a responsabilidade e a autoridade para gerenciar um risco
Processo de gestão de riscos	Aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas de gestão para as atividades de comunicação, consulta, estabelecimento do contexto, e na identificação, análise, avaliação, tratamento, monitoramento e análise crítica dos riscos
Estabelecimento de contexto	Definição dos parâmetros externos e internos a serem levados em consideração ao gerenciar riscos, e estabelecimento do escopo e dos critérios de risco para a política de gestão de riscos
Contexto externo	Ambiente externo no qual a organização busca atingir seus objetivos
Contexto interno	Ambiente interno no qual a organização busca atingir seus objetivos
Comunicação e consulta	Processos contínuos e iterativos que uma organização conduz para fornecer, compartilhar ou obter informações e se envolver no diálogo com as partes interessadas e outros, com relação a gerenciar riscos
Parte interessada	Pessoa ou organização que pode afetar, ser afetada, ou perceber-se afetada por uma decisão ou atividade
Processo de avaliação de riscos	Processo global de identificação de riscos, análise de riscos e avaliação de riscos
Identificação de riscos	Processo de busca, reconhecimento e descrição de riscos
Fonte de risco	Elemento que, individualmente ou combinado, tem o potencial para dar origem ao risco
Evento	Ocorrência ou mudança em um conjunto específico de circunstâncias
Consequência	Resultado de um evento que afeta os objetivos
Probabilidade	Chance de algo acontecer
Perfil de risco	Descrição de um conjunto qualquer de riscos
Análise de riscos	Processo para compreender a natureza do risco e determinar o nível de risco
Crítérios de risco	Termos de referência contra os quais a significância de um risco é avaliada
Nível de risco	Magnitude de um risco ou combinação de riscos, expressa em termos da combinação das consequências e de suas probabilidades

Termo	Definição
Avaliação de risco	Processo de comparar os resultados da análise de riscos com os critérios de risco para determinar se o risco e/ou sua magnitude é aceitável ou tolerável
Tratamento de riscos	Processo para modificar o risco
Controle	Medida que está modificando o risco
Risco residual	Risco remanescente após o tratamento do risco
Monitoramento	Verificação, supervisão, observação crítica ou identificação da situação, executadas de forma contínua, a fim de identificar mudanças no nível de desempenho requerido ou esperado
Análise crítica	Atividade realizada para determinar a adequação, suficiência e eficácia do assunto em questão para atingir os objetivos estabelecidos

2.3 Princípios

A Norma ISO 31000 também aborda 11 princípios para uma gestão de risco eficaz.

Veja quais são eles:

Princípio: A gestão de riscos...	Explicação
<i>Cria e protege valor</i>	Contribui para a realização demonstrável dos objetivos e para a melhoria do desempenho referente, por exemplo, à segurança e saúde das pessoas, à segurança, à conformidade legal e regulatório, à aceitação pública, à proteção do meio ambiente, à qualidade do produto, ao gerenciamento de projetos, à eficiência nas operações, à governança e à reputação.
<i>É parte integrante de todos os processos organizacionais</i>	Não é uma atividade autônoma separada das principais atividades e processos da organização. A gestão de riscos faz parte das responsabilidades da administração e é parte integrante de todos os processos organizacionais, incluindo o planejamento estratégico e todos os processos de gestão de projetos e gestão de mudanças.
<i>É parte de tomada de decisões</i>	Auxilia os tomadores de decisão a fazer escolhas conscientes, priorizar ações e distinguir entre formas alternativas de ação.
<i>Aborda explicitamente a incerteza</i>	Explicitamente leva em consideração a incerteza, a natureza desta incerteza, e como ela pode ser tratada.
<i>É sistemática, estruturada e oportuna</i>	Uma abordagem sistemática, oportuna e estruturada para a gestão de riscos contribui para a eficiência e para os resultados consistentes, comparáveis e confiáveis.

Princípio: A gestão de riscos...	Explicação
<i>Baseia-se nas melhores informações disponíveis</i>	As entradas para o processo de gerenciar riscos são baseadas em fontes de informação, tais como dados históricos, experiências, retroalimentação das partes interessadas, observações, previsões, e opiniões de especialistas. Entretanto, convém que os tomadores de decisão se informem e levem em consideração quaisquer limitações dos dados ou modelagem utilizados, ou a possibilidade de divergências entre especialistas.
<i>É feita sob medida</i>	Está alinhada com o contexto interno e externo da organização e com o perfil do risco.
<i>Considera fatores humanos e culturais</i>	Reconhece as capacidades, percepções e intenções do pessoal interno e externo que podem facilitar ou dificultar a realização dos objetivos da organização.
<i>É transparente e inclusiva</i>	O envolvimento apropriado e oportuno de partes interessadas e, em particular, dos tomadores de decisão em todos os níveis da organização assegura que a gestão de riscos permaneça pertinente e atualizada. O envolvimento também permite que as partes interessadas sejam devidamente representadas e terem suas opiniões levadas em consideração na determinação dos critérios de risco.
<i>É dinâmica, iterativa e capaz de reagir a mudanças</i>	Continuamente percebe e reage às mudanças. Na medida em que acontecem eventos externos e internos, o contexto e o conhecimento modificam-se, o monitoramento e a análise crítica de riscos são realizados, novos riscos surgem, alguns se modificam e outros desaparecem.
<i>Facilita a melhoria contínua da organização</i>	Convém que as organizações desenvolvam e implementem estratégias para melhorar a sua maturidade na gestão de riscos juntamente com todos os demais aspectos da sua organização.

Interessante, não é? Não se preocupe, pois na aula 03, veremos em detalhes a aplicação destes importantes princípios!

2.4 Estrutura

2.4.1 Generalidades

Para que haja sucesso, a gestão de riscos deve ser bem estruturada, implementada e incorporada por toda a organização, em todos os níveis. Uma boa estrutura ajuda a gerenciar riscos de forma eficaz por meio da aplicação do processo de gestão de riscos em diferentes níveis e dentro de contextos específicos de cada organização, assegurando que a informação sobre riscos seja adequadamente reportada e utilizada como base para a tomada de decisões.

Neste intuito, a Norma ISO 31000 define a seguinte estrutura para o sistema de gestão de riscos:

2.4.2 Mandato e comprometimento



Um forte comprometimento da administração da organização é fundamental para a garantia da contínua eficácia deste processo, assim como um bom planejamento estratégico. Neste sentido, é sugerido na Norma que a administração:

- *defina e aprove a política de gestão de riscos;*
- *assegure que a cultura da organização e a política de gestão de riscos estejam alinhadas;*
- *defina indicadores de desempenho para a gestão de riscos que estejam alinhados com os indicadores de desempenho da organização;*
- *alinhe os objetivos da gestão de riscos com os objetivos e estratégias da organização;*
- *assegure a conformidade legal e regulatória;*
- *atribua responsabilidades nos níveis apropriados dentro da organização;*
- *assegure que os recursos necessários sejam alocados para a gestão de riscos;*
- *comunique os benefícios da gestão de riscos a todas as partes interessadas;*
- *assegure que a estrutura para gerenciar riscos continue a ser apropriada.*

Conforme a ISO 31004, é interessante que a implementação desta etapa inclua, mas não se limite a:

- *estabelecimento de mandato e comprometimento, se necessário;*
- *análise das deficiências;*
- *adaptação e escalonamento baseados na necessidades organizacionais, **cultura** e criação e proteção de valor;*
- *avaliação dos riscos associados à transição;*
- *desenvolvimento de um plano de negócios;*
- *estabelecendo objetivos, prioridades e métricas;*
- *estabelecendo o caso de negócios, incluindo o alinhamento aos objetivos organizacionais;*
- *determinando o escopo, responsabilizações, prazo e recursos;*
- *identificação do contexto da implementação, incluindo comunicação com as partes interessadas.*

Cabe salientar a suma importância do estabelecimento da CULTURA DA GESTÃO DE RISCOS na organização. Sabemos que, sem uma cultura, ou seja sem um pensamento coletivo constante na abordagem de riscos, disseminada por TODA a organização, é mais difícil a implantação e manutenção de uma gestão de riscos efetiva e que gere resultados!

É fundamental que esta cultura seja no estilo “*Top-Down*”, ou seja, que não seja “comprada pela alta direção”, mas sim, “vendida” por ela.

2.4.3 Concepção da estrutura para gerenciar riscos

2.4.3.1 Entendimento da organização e seu contexto



É importante que os contextos externo e interno da organização sejam avaliados ao se conceber e implantar a estrutura para a gestão de riscos, já que eles poderão influenciar na concepção da estrutura em si.

Esta etapa do processo tem por finalidade permitir a adaptação cuidadosa da estrutura para gestão de riscos, bem como do próprio plano de implementação, permitindo, assim, o alinhamento com a estrutura, a CULTURA e o sistema de gestão ATUAL da organização.

OS CRITÉRIOS DE RISCO devem ser estabelecidos, consistentes com os OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO, e alinhados à ATITUDE PERANTE O RISCO de todos.

Caso os OBJETIVOS mudem, os CRITÉRIOS DE RISCO devem ser ajustados.

Conforme a ISO 31004 “*É importante para uma gestão de riscos eficaz que os critérios de risco sejam desenvolvidos de modo a refletir a atitude perante o risco e os objetivos da organização*”.

Ainda, para melhor entendimento, conforme esta Norma, CRITÉRIOS DE RISCO “*são parâmetros estabelecidos pela organização que a possibilitam descrever o risco e tomar decisões sobre a significância do risco, levando em consideração a atitude da organização perante o risco. Estas decisões possibilitam que o risco seja avaliado e o tratamento selecionado*”.

Neste sentido, a avaliação destes contextos poderá incluir, por exemplo:

Contexto externo

- ✓ *ambientes cultural, social, político, legal, regulatório, financeiro, tecnológico, econômico, natural e competitivo, quer seja internacional, nacional, regional ou local;*
- ✓ *fatores-chave e tendências que tenham impacto sobre os objetivos da organização;*
- ✓ *relações com partes interessadas externas e suas percepções e valores.*

Contexto interno

- ✓ *governança, estrutura organizacional, funções e responsabilidades;*
- ✓ *políticas, objetivos e estratégias implementadas para atingi-los;*
- ✓ *capacidades, entendidas em termos de recursos e conhecimento;*
- ✓ *sistemas de informação, fluxos de informação e processos de tomada de decisão;*
- ✓ *relações com partes interessadas internas e suas percepções e valores;*
- ✓ *cultura da organização;*
- ✓ *normas, diretrizes e modelos adotados pela organização;*
- ✓ *forma e extensão das relações contratuais.*

Cabe lembrar que estes são apenas alguns exemplos de contextos que devem ser avaliados, mas não devemos nos limitar a eles, ok?

2.4.3.2 Estabelecimento da política de gestão de riscos



A política de Gestão de Riscos é fundamental para nortear todos os processos voltados à gestão de risco, e, sobretudo, para dar o tom da CULTURA DE RISCOS da organização.

Lembrando que “política” não é “como fazer”, mas sim, “o que fazer (e pensar) a respeito de algo!

A Norma sugere que a política de gestão de riscos seja comunicada apropriadamente e aborde:

- a justificativa da organização para gerenciar riscos;
- as ligações entre os objetivos e políticas da organização com a política de gestão de riscos;
- as responsabilidades para gerenciar riscos;
- a forma com que são tratados conflitos de interesse;
- o comprometimento de tornar disponíveis os recursos necessários para auxiliar os responsáveis pelo gerenciamento dos riscos;
- a forma com que o desempenho da gestão de riscos será medido e reportado;
- o comprometimento de analisar criticamente e melhorar periodicamente a política e a estrutura da gestão de riscos em resposta a um evento ou mudança nas circunstâncias.

Agora vamos falar sobre outro ponto importante dentro da Concepção da estrutura de gerenciamento de riscos:

2.4.3.3 Responsabilização

Para a gestão dos riscos é fundamental haver responsabilização, autoridade e competência apropriadas, ou seja, a identificação dos responsáveis pelo desenvolvimento, implementação e manutenção da estrutura, bem como o estabelecimento dos processos de mensuração do desempenho e da comunicação, tanto interna quanto externa, a todos dentro da organização. E isto pode ser facilitado por:

- identificar os proprietários dos riscos que têm a responsabilidades e a autoridade para gerenciar riscos;
- identificar os responsáveis pelo desenvolvimento, implementação e manutenção da estrutura para gerenciar riscos;
- identificar outras responsabilidades das pessoas, em todos os níveis da organização no processo de gestão de riscos;
- estabelecer medição de desempenho e processos de reporte internos ou externos e relação com os devidos escalões;
- assegurar níveis apropriados de reconhecimento.

2.4.3.4 Integração nos processos organizacionais



organização.

Para ser implementada de forma eficaz, a gestão de riscos, deve ser incorporada em todas as práticas e processos da organização, sendo parte integrante dos mesmos. É importante salientar que a gestão de riscos deve ser incorporada no desenvolvimento de políticas, na análise crítica, no planejamento estratégico e de negócios, bem como nos processos de mudanças.

É importante também, que exista um plano de gestão de riscos a fim de assegurar que a política de gestão de riscos seja implementada e incorporada em todas as práticas e processo da

2.4.3.5 Recursos

A organização deve alocar recursos apropriados à gestão de riscos, considerando, entre outros:

- *peessoas, habilidades, experiências e competências;*
- *recursos necessários para cada etapa do processo de gestão de riscos;*
- *processos, métodos e ferramentas da organização para serem utilizadas para gerenciar riscos;*
- *processos e procedimentos documentados;*
- *sistemas de gestão da informação e do conhecimento;*
- *programas de treinamento.*

O que seriam RECURSOS na prática? Que tal analisarmos um exemplo fora deste contexto da gestão de riscos?

Considere, que precisamos fabricar um componente qualquer. Para tanto, a nossa empresa deverá dispor de:

- ✓ pessoas qualificadas em projeto, fabricação e aprovação de componentes;
- ✓ tempo, ferramentas de desenvolvimento (softwares, bancada de testes, modelos, etc);
- ✓ material e equipamento para a produção dos protótipos, e do componente em si;
- ✓ após produzido, oficialização do projeto em detalhes, para que o mesmo entre em linha;
- ✓ treinamento dos envolvidos no processo de fabricação e controle do novo componente.

Viram? Nada que não seja comum a qualquer desenvolvimento de algo novo, que seja concebido para ter continuidade!

2.4.3.6 Estabelecimento de mecanismos de comunicação e reporte internos



Com a finalidade de apoiar e incentivar a responsabilização e a propriedade dos riscos, sugere-se que haja mecanismos de comunicação interna, e que os mesmos assegurem que:

- *componentes-chave da estrutura da gestão de riscos, e quaisquer alterações subsequentes, sejam comunicados adequadamente;*
- *exista um processo adequado de reporte interno sobre a estrutura, sua eficácia e os seus resultados;*
- *as informações pertinentes derivadas da aplicação da gestão de riscos estejam disponíveis nos níveis e nos momentos apropriados;*

- *haja processos de consulta às partes interessadas internas.*

2.4.3.7 Estabelecimento de mecanismos de comunicação e reporte externo

A comunicação com as partes interessadas externas é importante, neste contexto, convém:

- *engajar as partes interessadas externas apropriadas e assegurar a troca eficaz de informações;*
- *o reporte externo para atendimento de requisitos legais, regulatórios e de governança;*
- *fornecer retroalimentação e reportar sobre a comunicação e consulta;*
- *usar comunicação para construir confiança na organização;*
- *comunicar as partes interessadas em evento de crise ou contingência.*

Obs.: Retroalimentação vem do termo em inglês 'Feed-back'. Ela pode ser definida como uma informação de volta a uma comunicação efetiva. Ou seja, em todo processo de comunicação há dois elementos protagonistas: um emissor e um receptor. Entre ambos acontece uma retroalimentação quando o receptor responde ao emissor.

Certo, mas quem seriam as “partes interessadas”?

Toda a estrutura organizacional, desde a alta direção, até fornecedores e clientes.

A gestão de riscos não se limita à uma parte do organograma de uma empresa, mas permeia todos os processos e setores, lembrando que deve ser identificada a CULTURA de riscos, e uma cultura é algo bastante extensivo.

Por exemplo: E se perguntássemos qual a Cultura Musical da sua Região? E como ela é conhecida pelo resto do país?

Bem amplo, não é?

Pense assim, na hora de entender CULTURA!

Pronto! Agora que já falamos sobre concepção da estrutura do processo de gerenciamento de riscos, veremos como implementar este processo!

2.4.4 Implementação da gestão de riscos



A implementação de uma gestão de riscos deve ser um plano detalhado, a fim de assegurarmos que as alterações necessárias ocorram em ordem coerente, e que os RECURSOS (descritos anteriormente) sejam efetivamente FORNECIDOS e APLICADOS.

Vejam os!

Não seria efetivo um plano de ação com vistas à implementação de gestão de riscos, sem que os recursos tenham a garantia de serem alocados.

É interessante que o próprio plano de implementação seja submetido à uma avaliação de riscos, sendo implementadas quaisquer ações necessárias!

2.4.4.1 Implementação da estrutura para gerenciar riscos

Ao implementar a estrutura para gerenciar riscos, convém que a organização:

- defina a estratégia e o momento apropriado para implementação da estrutura;
- aplique a política e o processo de gestão de riscos aos processos organizacionais;
- atenda aos requisitos legais e regulatórios;
- assegure que a tomada de decisões, incluindo o desenvolvimento e o estabelecimento de objetivos, esteja alinhada com os resultados dos processos de gestão de riscos;
- mantenha sessões de informação e treinamento;
- consulte e comunique-se com as partes interessadas para assegurar que a estrutura da gestão de riscos continue apropriadas.

2.4.4.2 Implementação do processo de gestão de riscos

A gestão de riscos deve ser implementada para assegurar que o Processo de Gestão de Riscos seja devidamente aplicado, com um **plano de gestão de riscos**, em todos os níveis e funções pertinentes da organização, sendo parte de suas práticas e processos.

Neste sentido, conforme a ISO 31004, convém que o PLANO DE GESTÃO DE RISCOS:

- *detalhe ações específicas a serem tomadas, sua sequência, por quem e o prazo para sua conclusão: isso incluirá alteração de guias e normas internas, explicação e treinamento para construir competências e realizar ajustes das responsabilizações;*

- *identifique quaisquer ações que serão implementadas como parte de algumas ações mais amplas, associadas ao desenvolvimento organizacional, ou que estejam de outra forma ligadas a ele (por exemplo, desenvolvimento de material de treinamentos e engajamento de instrutores);*
- *defina as responsabilidades pela implementação;*
- *incorpore um mecanismo para reportar a conclusão, progresso e problemas;*
- *identifique e registre quaisquer critérios que dispararão a análise crítica do plano.*

*A implementação pode levar algum tempo para ser concluída e pode ser feita em estágios. Convém que se adote a prática comum de **dar prioridade sempre que possível às mudanças que tenham o maior impacto no atingimento do propósito final.***

A implantação pode ocorrer em várias etapas, levando-se em conta a maturidade e a estrutura organizacional.

2.4.5 Monitoramento e análise crítica da estrutura

O monitoramento e análise crítica são ferramentas fundamentais para a continuidade de adequação e para a busca contínua da melhoria nos processos. Neste intuito, em relação à estrutura, convém que a organização:



- *meça o desempenho da gestão de riscos utilizando indicadores, os quais devem ser analisados criticamente, de forma periódica, para garantir sua adequação;*
 - *meça periodicamente o progresso obtido, ou o desvio, em relação ao plano de gestão de riscos;*
 - *analise criticamente de forma periódica se a política, o plano e a estrutura da gestão de riscos ainda são apropriados, dado o contexto externo e interno das organizações;*
- *reporte sobre os riscos, sobre o progresso do plano de gestão de riscos e como a política de gestão de riscos está sendo seguida;*
 - *analise criticamente a eficácia da estrutura da gestão de riscos.*

Lembrando que, como todo monitoramento, os resultados desta etapa serão retroalimentados tanto no contexto organizacional, como em todas as funções, a fim de que **NOVOS RISCOS POSSAM SER IDENTIFICADOS, MUDANÇAS NOS RISCOS EXISTENTES POSSAM SER VISTAS** e que a **MELHORIA** da gestão de riscos possa ser efetiva!

2.4.6 Melhoria contínua da estrutura

Tomando por base os resultados do monitoramento e das análises críticas, convém que as decisões sejam tomadas sobre como a política, o plano e a estrutura da gestão de riscos podem ser melhoradas, visando melhorias na capacidade de gerenciar riscos da organização e na sua cultura de gestão de riscos!

A aula de hoje fica por aqui!

Na próxima aula falaremos sobre o Processo de Gerenciamento de Riscos, bem como sobre este conceito aplicado às Normas ISO 9001 e ISO 17025.

Até lá!