



Gestão & Gerenciamento

GERENCIAMENTO DE RISCOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

RISK MANAGEMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION

Caroline Karen da Cunha Kneipp

Engenheira Civil; Pós-Graduanda em Planejamento, Gestão e Controle de Obras Civis, NPPG,
Escola Politécnica, Universidade Federal do Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

caroline.kneipp@engenharia.ufjf.br

Marcio Hervé

Gestão Ambiental, M.Sc.; Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

marcio_herve@yahoo.com.br

Resumo

O artigo aborda a importância da gestão de riscos corporativos na administração pública, destacando sua relevância para a governança e o cumprimento de objetivos organizacionais. Baseado no modelo COSO-ERM, amplamente utilizado em âmbito internacional, o texto explora como essa abordagem permite identificar, avaliar, tratar e monitorar incertezas, promovendo maior eficiência e transparência nos processos decisórios. Na administração pública brasileira, a gestão de riscos é essencial para alinhar as práticas aos princípios de legalidade, imparcialidade, moralidade, publicidade e eficiência. Apesar disso, a implementação enfrenta desafios culturais e estruturais, como a resistência à transparência e à responsabilização. O artigo ressalta que a integração dessa prática depende da capacitação dos servidores, do desenvolvimento de estratégias adequadas e da criação de uma cultura organizacional voltada à análise e mitigação de riscos. O processo de gestão é estruturado em ciclos iterativos que incluem a identificação, priorização, resposta, monitoramento e comunicação de riscos. Essas etapas garantem a melhoria contínua e o alinhamento estratégico das instituições. Conclui-se que, para superar barreiras, é necessário investir em treinamento, fortalecer os controles internos e estabelecer critérios claros, criando um ambiente propício para a gestão eficaz de riscos no setor público.

Palavras-chaves: riscos; gestão de riscos; administração pública; tomada de decisão; controle interno.

Abstract

The article addresses the importance of corporate risk management in public administration, highlighting its relevance to governance and the achievement of organizational objectives. Based on the COSO-ERM model, widely used internationally, the text explores how this approach enables the identification, assessment, treatment, and monitoring of uncertainties, promoting greater efficiency and transparency in decision-making processes. In Brazilian public administration, risk management is essential for aligning practices with the principles of legality, impartiality, morality, publicity, and efficiency. Despite this, implementation faces cultural and structural challenges, such as resistance to transparency and accountability. The article emphasizes that integrating this practice depends on training public servants, developing appropriate strategies, and fostering an organizational culture focused on risk analysis and mitigation. The management process is structured in iterative cycles that include risk identification, prioritization, response, monitoring, and communication. These stages ensure continuous improvement and the strategic alignment of institutions. It is concluded that, to overcome barriers, it is necessary to invest in training, strengthen internal controls, and establish clear criteria, creating a conducive environment for effective risk management in the public sector.

Key words: risks; risk management; public administration; decision making; internal control.

1 Introdução

Em 2017, o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* – COSO, uma organização americana que busca melhoria nos processos internos das empresas, atualizou suas diretrizes acerca de controle interno, com o objetivo de orientar as organizações no estabelecimento de um processo de gestão de riscos corporativos e na aplicação de boas práticas sobre o tema, o COSO – ERM (*Enterprise Risk Management*).

Segundo o COSO – ERM, a gestão de riscos corporativos é de um processo que abrange toda a organização, conduzido pela alta administração, gestores e colaboradores, aplicado na definição das estratégias, e tem como objetivo identificar possíveis eventos que

possam impactar a instituição. Esse processo busca gerenciar os riscos dentro do nível aceitável para a entidade, garantindo uma segurança razoável no cumprimento de seus objetivos.

Este é o modelo adotado pelo TCU (Tribunal de Contas da União), como política de gestão de riscos, com o objetivo de aumentar a capacidade da organização para lidar com incertezas e aumentar sua transparência, assim como é base para a Política de Gestão de Riscos da Presidência da República, Resolução nº 3, de 6 de dezembro de 2021.

A adesão dos mecanismos do governo à metodologia da gestão de riscos evidencia uma necessidade de racionalização dos processos de tomada de decisão por parte da Administração Pública, para que se projete a probabilidade de alcance dos objetivos organizacionais e endosse a transparência da entidade, frente aos impactos que uma decisão dessa amplitude possa gerar.

O desafio, neste caso, é a implementação desse sistema de gestão em todas as esferas públicas, uma vez que a cultura atual do funcionalismo público vai na contramão dos propósitos de transparência e responsabilização, e o gerenciamento de riscos tem como uma das principais premissas a reunião de esforços multidisciplinares para a obtenção de um objetivo.

O objetivo deste documento é fomentar o debate sobre a inclusão da gestão de riscos na administração pública como necessária e fundamental nas tomadas de decisões da alta administração, bem como esclarecer conceitos e definições para desmistificar a complexidade deste processo.

2 Gerenciamento de Riscos

Os riscos são, por sua natureza, subjetivos, caracterizados pela incerteza que acompanha um evento futuro (HILL, 2003). Embora tenha se criado uma conotação negativa acerca deste conceito, a exposição ao risco é primordial para o crescimento, pois ao passo que a incerteza pode se consolidar em um dano, um risco também pode se tornar uma oportunidade positiva (ÁVILA, 2016). Dada a complexidade dos riscos e a inexistência de previsibilidade, a postura mais assertiva é a adoção de um processo sistemático para racionalizar essa incerteza, de modo a conceber uma análise quantitativa e qualitativa desses ditos riscos, a fim de gerenciá-los.

O processo do gerenciamento de riscos é uma premissa da Gestão de Projetos, que preconiza a avaliação das incertezas envolvidas em um projeto, para mensurar seu impacto nas esferas econômica, social e ambiental (PMI, 2021). Nesse caso, entende-se projeto como uma reunião multidisciplinar de esforços para um fim, em inglês, *project*, diferentemente da concepção limitada de retratar um objeto, *design*, que é bastante difundida no Brasil devido à polissemia da palavra.

Portanto, a gestão de riscos, conforme define a NBR ISO 31000 (ABNT, 2018), trata-se de atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere a riscos, sendo este um ciclo contínuo de melhoria de processos, incorporado a todos os níveis de um empreendimento, interesses e partes interessadas, com o intuito de mitigar a severidade do impacto dessas incertezas.

Gerenciar os riscos de um projeto inclui os processos de condução de planejamento, identificação e análise do risco, planejamento e implementação de resposta, bem como o monitoramento do risco em um projeto (PMI, 2021). Essa forma de gestão é uma das competências de melhor custo *versus* benefício tratando-se de Gestão de Projetos, sendo responsável por uma melhoria significativa em prazo, custo e qualidade.

Esse sistema permite uma atitude proativa – ao invés de reativa – frente às adversidades, pois a previsão de uma contingência dá a oportunidade de evitá-la ou dispor de certa garantia e segurança em relação aos possíveis desdobramentos (ÁVILA, 2016).

3 Gerenciamento de Riscos na Administração Pública

No contexto da Administração Pública, a gestão de riscos estabelece um novo parâmetro de excelência tratando-se de controle interno (KLEIN JUNIOR, 2020). Pautadas na preservação do interesse público, as tomadas de decisões devem equacionar os riscos potenciais, para que o direcionamento seja feito de forma assertiva, aprimorando as decisões e auxiliando no cumprimento do objetivo da instituição (ÁVILA, 2016).

Essa gestão inteligente só se faz possível através da qualificação dos agentes públicos – os tomadores de decisão – no que tange às estratégias e processos do gerenciamento de riscos (ÁVILA, 2016). Nesse sentido, a capacidade de o governo gerenciar riscos depende das habilidades dos seus funcionários.

A governança no setor público segue os mesmos princípios da governança corporativa, porém, na Administração Pública, destaca-se a relevância da transparência e da prestação de contas (*accountability*) no uso e na gestão dos recursos públicos. A implementação do *accountability* na esfera governamental é mais desafiadora do que no setor privado, uma vez que deve obedecer a regulamentações específicas e a um complexo sistema de delegação de poderes (ÁVILA, 2016).

De acordo com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), a integridade, também dito *compliance*, é um pilar essencial para a boa governança, sendo fundamental para garantir a confiança e a legitimidade das ações governamentais, além de contribuir para sua eficácia. Portanto, a promoção da integridade e a prevenção da corrupção no setor público são indispensáveis para fortalecer a credibilidade das instituições, além de criar um ambiente favorável ao investimento e ao crescimento econômico e social.

A gestão da integridade é vista como um elemento central da governança pública, pois assegura maior transparência, confiabilidade e eficiência nas decisões governamentais. Quando os diversos mecanismos de controle, como auditorias, gestão da ética e sistemas de fiscalização, operam de forma integrada, o processo decisório torna-se mais técnico, baseado em evidências e voltado ao interesse coletivo. Dessa forma, evita-se que interesses particulares ou corporativos interfiram na administração pública, garantindo uma prestação de serviços mais qualificada e alinhada às necessidades da sociedade.

Entretanto, a integração desse processo ao setor público obriga a um tratamento transparente das informações pleiteadas, que se tornam passíveis de auditoria e responsabilização, indo, portanto, na contramão da prática comum dos agentes públicos de

omitir divergências que ameacem seu status político (KLEIN JUNIOR, 2020), o que justifica o atraso na adesão das instituições a este sistema.

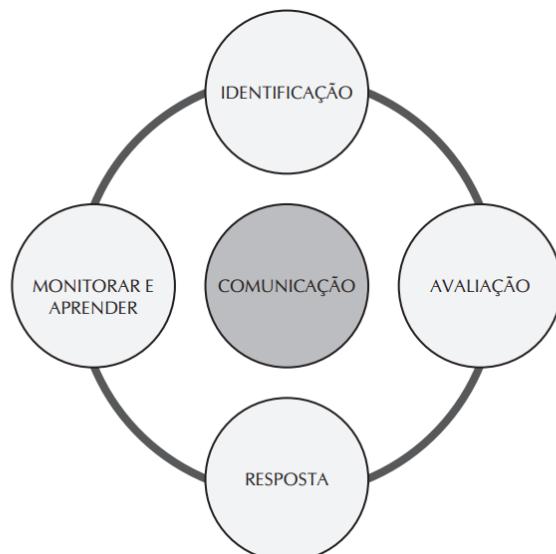
O gerenciamento de riscos é essencial para que as agências públicas alcancem suas metas de desempenho e cumpram com as exigências de conformidade. Ele possibilita uma comunicação clara e eficaz e assegura que a organização esteja em linha com leis e regulamentos, reduzindo riscos de danos à reputação e outras consequências negativas. Em suma, essa prática apoia a organização na realização de seus objetivos e na prevenção de obstáculos e eventos indesejáveis ao longo de suas operações, aumentando a confiabilidade acerca da utilização dos recursos públicos e na efetividade de suas ações (VIEIRA; BARRETO, 2019).

4 Metodologia

A literatura ancora o modelo da estrutura de gestão de riscos em um ciclo de quatro fases, baseado na identificação, avaliação, resposta e monitoramento com aprendizagem (Figura 1), cuja comunicação em cada etapa do processo tende a aumentar a probabilidade de sucesso (HILL, 2003).

Nesse sentido, é importante pontuar que a gestão de riscos atua de maneira multidisciplinar, considerando que, para o êxito de um projeto, é exigida uma comunhão entre diferentes equipes, exercendo diferentes funções, de modo que o gerenciamento dos riscos deve ocorrer em todas as etapas significativas para a obtenção dos resultados desejados. Este é, portanto, um processo iterativo, holístico e sistemático.

Figura 1: O ciclo da gestão de riscos.



Fonte: Ávila (2016).

4.1 Identificação dos riscos

Para gerir é necessário conhecer, portanto o primeiro passo é identificar os riscos atrelados a um projeto. Segundo Padovesi (*apud* Avila, 2016), “a acurada definição do risco é um elemento crítico para o sucesso da gestão de risco”. Nessa etapa é comum que as

incertezas sejam levantadas a partir das áreas que possam ser afetadas, de modo que devem ser coletadas informações acerca do ambiente interno ou externo e dos objetivos.

A análise do ambiente está atrelada aos valores intrínsecos à organização e das pessoas que fazem parte desse meio, que também desempenham um importante papel na geração de um ambiente de controle saudável. Já os objetivos são determinados pela alta administração, alinhados à missão da entidade e ao seu apetite de risco, que representa o nível de riscos que a organização está disposta a aceitar (ENAP, 2018).

O entendimento da origem dos eventos de risco é primordial para uma ação assertiva na etapa de resposta aos riscos, portanto é importante que seja estudado todo o contexto relativo àquele projeto, como o levantamento e a priorização dos processos envolvidos, a definição dos papéis individuais e das equipes, bem como as respectivas responsabilidades. Ademais, é necessário monitoramento constante para identificar novos riscos potenciais e colocá-los sob qualificação.

Existem diversas metodologias aplicáveis para essa fase, como o *brainstorming* entre as partes interessadas; a técnica Delphi, que prevê um consenso entre os especialistas; a análise SWOT, levantamento das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças; o diagrama de Ishikawa, analisando causa e efeito; dentre outras técnicas que auxiliam nesta tarefa, sendo preferencial a que mais se adapte ao grupo. O objetivo, neste caso, é o detalhamento e a documentação de todos os riscos atrelados ao projeto, para que, posteriormente, possibilite a análise de suas possíveis causas e consequências, permitindo sua classificação por categoria e natureza, além da avaliação considerando a relação entre probabilidade e impacto.

4.2 Avaliação dos riscos

Este é um processo de priorização de riscos através da avaliação combinada de probabilidade de ocorrência e impacto das consequências. O produto dessa análise permitirá atribuir a cada risco uma classificação de nível através desta avaliação, denominada Matriz de riscos (Figura 2). De modo geral, nesta etapa é necessária a utilização do conhecimento empírico e/ou de eventos que já ocorreram anteriormente (lições aprendidas) para a previsão da probabilidade e do impacto das consequências.

Figura 2: Matriz de riscos.



Fonte: Ávila (2016).

É a partir dessa avaliação em que são determinados os riscos passíveis de tratamento. Baseado no Nível do Risco, para que não haja desperdício de esforços durante o processo de análise, são determinados os riscos toleráveis dentro do apetite de risco da organização, que não demandam resposta ou tratamento devido ao baixo nível de exposição, bem como a designação de riscos que apresentam na escala um maior impacto e probabilidade de ocorrência, fora da margem estabelecida para o apetite de risco: estes devem ser tratados e monitorados, já que configuram um maior nível de ameaça.

O apetite de risco deve ser preliminarmente designado no início do processo de gerenciamento de riscos, de modo que, durante a categorização dos riscos, as regras estejam claramente estabelecidas.

4.3 Tratamento dos riscos

Posteriormente à avaliação dos riscos, é necessária a adoção de atividades de controle para que as incertezas possam ser tratadas adequadamente. Foram definidas quatro modalidades de resposta ao risco, que devem ser selecionadas a partir do nível do risco já previamente estabelecido.

Evitar o risco ao descontinuar as atividades geradoras é uma opção quando não há uma possibilidade de redução de probabilidade ou impacto a um nível aceitável;

Reducir o risco, através dos procedimentos de controle para mitigar o seu impacto e/ou a sua probabilidade de ocorrência;

Compartilhamento do risco, onde se transfere parte da responsabilidade do risco, mediante a terceirização das atividades ou mesmo contratação de seguros;

Aceitar o risco, enquanto este se encontra dentro dos parâmetros do apetite de risco, ou quando o custo de empregar esta medida é superior à oportunidade.

Tratando-se de incertezas, o objetivo da adoção de uma resposta não é a sua eliminação, mas a modificação do nível do risco, tornando-o gerenciável e compatível com a disposição da entidade (ENAP, 2018). Para isso, também podem ser aplicadas diferentes estratégias combinadas, culminando na elaboração de um plano de atividades para tratamento dos riscos analisados.

A definição da escolha da estratégia deve balancear os custos e esforços da implementação, com os benefícios que serão gerados por esta resposta, uma vez que a implementação de controle para riscos de baixo nível podem implicar em uma sobrecarga burocrática na Administração Pública, portanto, os controles internos devem auxiliar, e não prejudicar, o alcance dos objetivos da organização (PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, 2021). Em suma, o custo de um controle não pode se sobrepor ao benefício por ele causado.

4.4 Monitoramento e Análise Crítica

Devido ao caráter transitório e mutável da incerteza, a etapa de acompanhamento é primordial para a eficácia da gestão de riscos. As atividades de controle primariamente adotadas podem se tornar obsoletas com a detecção de mudanças no ambiente, além da possibilidade de surgimento de novos riscos ou mesmo a mudança de objetivo da instituição. Nesse sentido, são introduzidos três aspectos essenciais para garantia de qualidade dos resultados deste processo.

O monitoramento contínuo consiste no supervisionamento próximo do processo de gestão, documentando os resultados visando mensurar o desempenho; obter o sucesso da atividade; verificação de ritmo e tendências; e a manutenção das atividades dentro dos critérios de risco estabelecidos.

A Análise crítica avalia a efetividade das ações e controles adotados no tratamento dos riscos e propõe a sugestão de melhorias nas atividades desenvolvidas.

As auditorias são avaliações independentes que têm por objetivo a análise da estrutura e aspectos sistêmicos da entidade, a fim de aperfeiçoar o processo.

Para isso, é fundamental que o monitoramento e a análise crítica sejam realizados continuamente em todas as fases do processo de gestão de riscos. Essa prática contribui para o aprimoramento do desempenho e eleva a instituição a um patamar mais avançado de maturidade na gestão de riscos.

4.5 Comunicação

Ao longo de todos esses processos, a comunicação entre os *stakeholders* é o que garante a fluidez das informações e a responsabilização das atividades, portanto deve ser feita por meio de canais claros e abertos, em todos os níveis da organização. Nesse caso, a comunicação também se torna um objeto a ser gerenciado, permitindo a redução dos ruídos e, consequentemente, redução do risco de respostas inadequadas às necessidades da população.

Obter um *feedback* do processo também é fundamental para a etapa de monitoramento e aprendizagem, pois promove uma cultura organizacional focada em melhoria contínua e descarta a possibilidade de rigidez frente às mudanças (HILL, 2003), tanto os agentes do processo, quanto o público em geral, é beneficiado com a adoção de uma comunicação clara ao longo do processo de gestão de riscos.

5 Resultados

Nos últimos 30 anos vêm sendo implementado um novo modelo administrativo de gestão, que aproxima a Gestão Pública ao modelo de Governança Corporativa empregado nas entidades privadas, preconizando os princípios de legalidade, imparcialidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1998).

A Governança nos setores público e privado deve atender às mesmas premissas de transparência, responsabilização e prestação de contas, de modo que, em 2017, a União executou um Decreto que determina a Gestão de Riscos como um elemento que compõe os mecanismos da governança pública, destinado a fornecer uma segurança razoável à organização quanto ao atingimento dos seus objetivos (BRASIL, 2017).

Sob a ótica das instâncias estadual e municipal, existe uma pluralidade com relação a metodologias e procedimentos, o que dificulta a concepção de processos de gestão, cabendo, portanto, às Entidades de Fiscalização de cada esfera pública a assessoria dos controles internos para a fiscalização do cumprimento das normas de gestão fiscal e atingimento de metas estabelecidas (AVILA, 2016).

Um artigo apresentado por Vitor Hugo Klein Junior em 2020 e publicado na Revista Contabilidade e Organizações, onde foram realizadas entrevistas com auditores públicos, constata que, embora a gestão de riscos contribua no fortalecimento do controle interno, sua adesão enfrenta desafios relativos à forma como esses auditores enxergam sua profissão, a pouca importância dada aos controles internos e a dificuldade em compartilhar informações sobre riscos estratégicos. Isso demonstra que, apesar de conhecidos e entendidos os benefícios do gerenciamento de riscos na Administração Pública, existe uma limitação frente aos riscos sistêmicos.

No setor público, a gestão de riscos estratégicos frequentemente depende de informações distribuídas entre diversos órgãos, o que torna crucial a participação da alta administração para identificar conexões que possam comprometer a implementação de políticas públicas. A pandemia de COVID-19 é um exemplo claro de como essas conexões exigem uma abordagem integrada na gestão de riscos, pois a atuação isolada de órgãos pode resultar na transferência de responsabilidades entre eles. No entanto, se os incentivos nos processos de prestação de contas e responsabilização dos agentes públicos não forem revistos, a gestão de riscos pode acabar sendo vista apenas como uma ferramenta para aperfeiçoar processos, com impacto limitado na solução de desafios estruturais (KLEIN JUNIOR, 2020).

É de interesse comum a utilização da gestão de riscos no setor público para que haja a mudança de paradigmas através da metodologia apresentada. Para implementar uma gestão de riscos eficaz, é fundamental começar avaliando como a entidade administra seus riscos atualmente, identificar as forças, as fraquezas e as áreas que precisam de melhorias. Essa análise pode ser feita por meio de uma autoavaliação conduzida pelo controle interno e complementada, se necessário, por uma análise externa, com a participação de agentes que conhecem os procedimentos suficientemente bem para ter autoridade de criticá-los.

Em seguida, é necessário avaliar o nível de conhecimento dos funcionários acerca dos conceitos de gestão de riscos. É preciso entender se existe uma cultura organizacional voltada à análise de riscos, se há profissionais especializados nessa área e, caso existam, se eles compreendem os fundamentos necessários e têm acesso a oportunidades para se manterem atualizados.

Outro aspecto relevante é identificar as competências específicas necessárias para uma gestão eficaz. Isso inclui habilidades para identificar e avaliar riscos, desenvolver respostas gerenciais e políticas adequadas e estabelecer uma comunicação eficiente sobre as questões relacionadas aos riscos.

Uma vez identificadas as deficiências, o próximo passo é criar uma estratégia para corrigi-las. Por fim, é crucial definir metas claras e monitorar o progresso da estratégia adotada. Os objetivos devem ser revisados regularmente para garantir que permaneçam relevantes, sendo ajustados sempre que necessário para atender às demandas da entidade ou setor.

Se expor a riscos é fundamental para a construção de um serviço público inovador, desde que estes sejam riscos inteligentes. Com esse esforço estruturado, é possível ampliar a visão dos gestores municipais sobre a importância da gestão de riscos. Por meio de treinamentos de baixo custo e dedicação, é viável criar rapidamente um ambiente propício

para a análise de riscos, implementar diretrizes adequadas e estabelecer critérios claros para melhorar os processos e resultados.

Referências

- ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR ISO 31000. Gestão de Riscos – Princípios e diretrizes**. Associação Brasileira de Normas Técnicas. 2018.
- AVILA, Marta Dulcélia Gurgel. **Gestão de Riscos no Setor Público**. Revista Controle - Doutrina e Artigos, [S. I.], v. 12, n. 2, p. 179–198, 2016. DOI: 10.32586/rcda.v12i2.110. Disponível em: <https://revistacontrole.tce.ce.gov.br/index.php/RCDA/article/view/110>. Acesso em: 25/11/2024.
- BRASIL. **Decreto nº 9.203**, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm. Acesso em: 26/02/2025.
- BRASIL. **Emenda constitucional nº 19**, de 04 de junho de 1998. Modifica o regime e dispõe sobre princípio e normas da Administração Pública, Servidores e Agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm. Acesso em: 26/02/2025.
- ENAP. Escola Nacional de Administração Pública. **Implementando a Gestão de riscos no setor público: Módulo 3 - Ciclo de Gerenciamento de Riscos Corporativos**. Pasta Pública. Brasília: ENAP, 2018.
- HILL, Stephen. **Guia sobre a Gestão de Riscos no Serviço Público**. Traduzido por Luís Marcos B. L. de Vasconcelos. Brasília: Cadernos ENAP, 30. Escola Nacional de Administração Pública, 2006.
- HILL, Stephen. **Uma Base para o Desenvolvimento de Estratégias Aprendizagem para a Gestão de Riscos no Serviço Público**. Traduzido por Luís Marcos B. L. de Vasconcelos. Brasília. Cadernos ENAP, 23. Escola Nacional de Administração Pública. 2003.
- KLEIN JUNIOR, Vitor Hugo. **Gestão de riscos no setor público brasileiro: uma nova lógica de accountability?** Revista de Contabilidade e Organizações 2020, v:14:e163964. DOI: <http://dx.doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2020.16396>.
- OCDE. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Anticorrupção e integridade**. Disponível em: <https://www.oecd.org/en/topics/anti-corruption-and-integrity.html>. Acesso em: 26/02/2025.
- PADOVESE, Clóvis Luis; BERTOLICCI, Ricardo Galinari. **Gerenciamento de Risco Corporativo em Controladoria Enterprise Risk Management (ERM)**. São Paulo. Editora: Cengage Learning, 2008.
- PMI. Project Management Institute. **PMBOK: Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos**. 7ª Edição. 2021.

CGU. Controladoria geral da União. **Portaria Nº 1.089, de 25 de abril de 2018.** Estabelece orientações para que os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional adotem procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento de seus programas de integridade e dá outras providências. Disponível em: https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/45187/3/Portaria_1089_2018_CGU.pdf. Acesso em: 26/02/2025.

BRASIL. **Metodologia de Gestão de Riscos da Presidência da República.** 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/secretariageral/pt-br/acesso-a-informacao/transparencia-e-prestacao-de-contas-pr/2022/metodologiadegestaoderiscos.pdf>. Acesso em: 26/02/2025.

VIEIRA, James Batista. BARRETO, Rodrigo Tavares de Souza. **Governança, gestão de riscos e integridade.** Escola Nacional de Administração Pública - ENAP, 2019.