

BREVE ANÁLISE DA IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DE RISCOS NO ÂMBITO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Lucas Barsanti Placco¹

Bacharelado em Administração - FGV-EAESP
Analista de Controle - TCE-PR

Patrik Donizetti Rodrigues da Silva²

Bacharelado em Ciências Contábeis - USP
Analista de Controle - TCE-PR

RESUMO

O presente artigo tem por finalidade analisar e destacar a relevância de se implementar um sistema de gestão de riscos no âmbito da administração pública. Busca-se, nesse sentido, evidenciar as etapas de implantação, objetivos, oportunidades, tendências, desafios e resultados esperados com o seu desenvolvimento. De fato, a metodologia de gestão baseada em riscos é uma realidade. Trata-se de sistema já consolidado no setor privado e uma tendência no setor público. Ademais, este artigo visa contribuir para maior conhecimento do sistema da gestão de riscos, pois os resultados encontrados apontam que, se bem desenvolvida, essa metodologia pode gerar excelentes resultados para o setor público e sobretudo para a sociedade.

PALAVRAS-CHAVE

Sistema de Gestão de Riscos; Setor Público; Oportunidade.

1 INTRODUÇÃO

A incerteza está em quase tudo. Nas ações diárias, no mundo corporativo ou nas organizações públicas estamos diante de diversas atividades que envolvem risco. Verifica-se que o termo risco está cada vez mais em evidência. Trata-se de uma ideia intuitiva e que geralmente está associada a algo negativo. Risco de choque elétrico, risco de uma aeronave cair, risco de morte, entre outros. Pode-se afirmar que, em certa medida, estamos o tempo todo gerenciando riscos. Por exemplo: a fim de mitigar o risco de chegar atrasado no trabalho, normalmente, utiliza-se um ou mais despertadores.

1 Contato: lucas.placco@tce.pr.gov.br

2 Contato: patril.silva@tce.pr.gov.br



Mas afinal, o que é risco? Existem, a depender da metodologia, inúmeras definições para o termo. Uma definição utilizada com frequência é a apresentada na ISO-31000:2009³, que estabelece os princípios e diretrizes genéricas para a gestão de riscos: “Risco: Efeito da incerteza nos objetivos. Um efeito é um desvio em relação ao esperado - Positivo e/ou negativo”.

Conforme o Referencial Básico de Gestão de Riscos do Tribunal de Contas da União, tem-se:

Risco é o efeito da incerteza sobre objetivos estabelecidos. É a possibilidade de ocorrência de eventos que afetem a realização ou alcance dos objetivos, combinada com o impacto dessa ocorrência sobre os resultados pretendidos⁴.

Outra definição comumente citada encontra-se no Project Management Body of Knowledge (PMBOK)⁵: “O risco do projeto é um evento ou condição incerta que, se ocorrer, provocará um efeito positivo ou negativo em um ou mais objetivos do projeto tais como escopo, cronograma, custo e qualidade.” Observa-se que essas definições focaram no termo “efeito da incerteza”, podendo ser tanto um fato positivo quanto negativo.

Por outro lado, de acordo com o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)*, o risco é representado pela possibilidade de que um evento venha a ocorrer e que afete negativamente a realização dos objetivos. Nessa mesma linha, a definição dada pela Resolução nº 72/2019 do Tribunal Pleno do Tribunal de Contas do Estado do Paraná (TCE-PR), que estabelece a Política de Gestão de Riscos da Corte, é a seguinte: “Risco é um evento ou condição incerta que, se ocorrer, provocará um efeito negativo em um ou mais objetivos, processos de trabalho ou projetos institucionais”. Vê-se, portanto, a definição de risco apenas sobre o aspecto negativo de seu significado.

3 Para os efeitos deste documento, aplicam-se os seguintes termos e definições.

2.1

risco

efeito da incerteza nos objetivos

NOTA 1 Um efeito é um desvio em relação ao esperado – positivo e/ou negativo.

NOTA 2 Os objetivos podem ter diferentes aspectos (tais como metas financeiras, de saúde e segurança e ambientais) e podem aplicar-se em diferentes níveis (tais como estratégico, em toda a organização, de projeto, de produto e de processo).

NOTA 3 O risco é muitas vezes caracterizado pela referência aos eventos (2.17) potenciais e às consequências (2.18), ou uma combinação destes.

NOTA 4 O risco é muitas vezes expresso em termos de uma combinação de consequências de um evento (incluindo mudanças nas circunstâncias) e a probabilidade (2.19) de ocorrência associada.

NOTA 5 A incerteza é o estado, mesmo que parcial, da deficiência das informações relacionadas a um evento, sua compreensão, seu conhecimento, sua consequência ou sua probabilidade.

4 Capítulo 1. Página 8.

5 Capítulo 11. Página 310.

Nota-se, ainda, que risco é definido como um evento que, caso ocorra, trará impactos aos objetivos a uma organização. Sendo assim, destaca-se a real necessidade de gerenciá-los, uma vez que uma gestão de riscos eficiente faz com que a chance de sucesso de uma organização, seja ela pública ou privada, aumente consideravelmente.

O setor público, foco deste trabalho, está exposto a riscos de diversas naturezas, como os riscos de integridade, econômicos, legais, sociais, estratégicos, gerenciais, operacionais, entre outros. Nesse interim, a gestão de riscos surge com a possibilidade de diminuir a probabilidade de ocorrência de determinados eventos a fim de que a missão institucional das organizações públicas seja cumprida da melhor forma possível. Encontra-se na literatura uma quantidade relevante de metodologias e estruturas de gestão de riscos: ISO 31000, COSO ERM, ORANGE BOOK, entre outras.

De acordo com a ISO 31000:2009 a gestão de riscos é definida como o conjunto de atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere a riscos. Trata-se, pois de diversas ações que auxiliam a organização. Nessa linha o inciso IV do artigo 2º do Decreto Federal nº 9.203/2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, prevê:

IV - Gestão de riscos - processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, que contempla as atividades de identificar, avaliar e gerenciar potenciais eventos que possam afetar a organização, destinado a fornecer segurança razoável quanto à realização de seus objetivos.

Observa-se que o normativo contempla a gestão de riscos como um processo permanente e cujo objetivo é identificar e gerenciar riscos. É patente que as atividades englobam as etapas de planejamento, execução, controle e ação de uma organização. A Política de Gestão de Riscos do TCE-PR define o processo de gestão de riscos como: “conjunto de atividades de âmbito tático ou estratégico destinadas a estabelecer e revisar periodicamente o sistema de gestão de riscos, a fim de fazer eventuais adequações”⁶. No mesmo sentido, o Manual de Gestão de Riscos do TCE-PR define o sistema de gestão de riscos como

um conjunto de instrumentos que dão suporte à implementação, ao monitoramento e à melhoria contínua da Gestão de Riscos, a saber: Política de Gestão de Riscos, unidades e estruturas organizacionais, planos estratégicos, responsabilidades, projetos, processos, recursos, entre outros⁷.

Neste diapasão, nota-se que a implantação de um Sistema de Gestão de Riscos no âmbito da administração pública é, de fato, uma realidade. Isso pode ser

6 Artigo 7º. XX.

7 Capítulo 8. Página 25.

visto devido às diversas iniciativas já existentes no setor. Essas iniciativas mostram que a implementação do sistema é viável e que, caso seja bem estruturada, pode levar ao ganho de efetividade não só para as organizações públicas, como também para toda a sociedade.

2 INICIATIVAS NO SETOR PÚBLICO

A gestão de riscos vem sendo cada vez mais incorporada nos órgãos públicos. O sucesso de sua aplicação no setor privado faz com que os gestores públicos tentem adaptar esta ferramenta de acordo com suas diferentes realidades. À vista disso, têm-se, a seguir, algumas experiências relevantes:

2.1 TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ

Para implantação da gestão de riscos no TCE-PR, foi criado o Programa de Implantação do Sistema de Gestão de Riscos (PROGERI), constituído por meio da Portaria nº 542/2019 da Presidência do TCE-PR. Verifica-se que tal programa foi estruturado visando à identificação, a avaliação e o gerenciamento de potenciais eventos que possam afetar o alcance dos objetivos institucionais do Tribunal. Ponto relevante desse programa é que as instâncias envolvidas englobam desde o Tribunal Pleno até o grupo de trabalho. Ou seja, envolve toda organização nos diferentes níveis: estratégico, tático e operacional.

Isto posto, o TCE-PR editou a Resolução nº 72/2019 que dispõe sobre a sua Política de Gestão de Riscos. De acordo com o normativo⁸, será objeto da Gestão de Riscos qualquer processo de trabalho, atividade, projeto, unidade, iniciativa ou ação de plano institucional, assim como os recursos que dão suporte à realização de seus objetivos.

Os principais objetivos do Sistema de Gestão de Riscos do TCE-PR estão preconizados no artigo 3º:

Art. 3º A Gestão de Riscos no âmbito do Tribunal de Contas do Estado do Paraná tem por principais objetivos:

- I - aumentar a eficiência da Corte;
- II - subsidiar a tomada de decisões com vistas a prover razoável segurança no cumprimento da missão institucional;
- III - desenvolver um sistema inteligente que, além de reduzir a possibilidade de danos e retrabalho, facilite a rotina dos servidores e contribua para a prestação de serviços públicos de qualidade para toda a população paranaense;
- IV - aperfeiçoar continuamente os métodos e processos de trabalho;
- V - potencializar o alcance dos objetivos estratégicos;
- VI - valorizar a instituição;
- VII - identificar vulnerabilidades e oportunidades atinentes ao desempenho do TCE/PR;
- VIII - sistematizar, integrar e padronizar tarefas, processos e atividades;
- IX - proporcionar a melhoria constante do ambiente organizacional.

8 Artigo 2º.

Como resultado da Resolução nº 72/2019, foi criado o Núcleo de Gestão de Riscos, unidade vinculada ao Gabinete da Presidência que tem como atribuição

desempenhar o papel de unidade central de coordenação, supervisão e suporte do Processo de Gerenciamento de Riscos, avaliando e propondo mudanças no SGR, monitorando riscos-chave e oportunidades, propondo limites de exposição a riscos de abrangência institucional, apreciando planos de resposta preventivos e/ou contingenciais elaborados pelos gestores de risco e assessorando a Presidência e a Comissão de Gestão de Riscos⁹.

Destarte, compreende-se que o TCE-PR vem consolidando seu sistema de gestão de riscos, tendo uma unidade específica para tal assunto. Por conseguinte, diversas unidades administrativas da Corte já implantaram o processo de gerenciamento de riscos em pelo menos um projeto, processo ou atividade de suas rotinas. Com isso, riscos estão sendo identificados e tratados para que a missão institucional da Corte possa ser atingida da melhor forma possível.

2.2 INSTRUÇÃO NORMATIVA CONJUNTA MP/CGR Nº 01/2016 – IN

Esta norma, publicada no Diário Oficial da União, dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no Poder Executivo Federal. IN 01/2016 foi a primeira normativa a tratar sobre a obrigação da implementação deste tema no âmbito do governo federal.

Especificamente sobre gestão de riscos, a norma determina que órgãos e entidades do Poder Executivo Federal “implementem, mantenham, monitorem e revisem o processo de gestão de riscos, compatível com sua missão e seus objetivos estratégicos”.¹⁰ Ademais, é mencionado que as entidades devem fazer a implementação de maneira sistêmica e estruturada, voltada sempre para o interesse público, e estabelecer níveis de apetite ao risco adequados.

Ao final, a IN 01/2016 ressalta que a gestão de riscos tem por dever fazer com que aumente a probabilidade de alcance dos objetivos das instituições, reduzindo os riscos a níveis aceitáveis.

2.3 BANCO CENTRAL DO BRASIL - BACEN

Considerado referência em gestão de riscos para a Administração Pública no Brasil. A consolidação da formalização e implantação de uma estrutura voltada para o gerenciamento de riscos se iniciou a partir dos anos 90, quando o BACEN introduziu a metodologia no processo de investimento das reservas internacionais. A partir de então, a experiência foi se intensificando em seus diversos processos de trabalho e unidades administrativas.

9 Artigo 8º. § 4º.

10 FONTENELLE, RODRIGO. Implementando a gestão de riscos no setor público. Editora Fórum. 1ª Reimpressão. Belo Horizonte, 2017. Página 77.

O Banco Central divide a gestão de riscos em riscos financeiros e riscos não financeiros. Os riscos financeiros são aqueles relacionados às atividades fim do Banco, que é garantir a estabilidade dos preços e o poder de compra da moeda, bem como fazer com que o sistema financeiro seja eficiente e seguro. Já os riscos não financeiros, são aqueles relacionados a unidades administrativas que tem o condão de dar o suporte para que a organização alcance seus objetivos principais.

Isto posto, o Banco Central do Brasil adota um modelo integrado e estruturado de gestão de riscos em todos os seus processos organizacionais, alinhando-se às melhores práticas e consolidando sua posição de excelência sobre o assunto em questão.

2.4 OUTROS EXEMPLOS DE DESTAQUE

Além das iniciativas acima destacadas, pode-se notar que diversos outros Órgãos Públicos vêm obtendo êxito na implementação de um sistema estruturado de gestão de riscos. São estes: Tribunal de Justiça do Estado do Paraná, Tribunal de Contas da União, Controladoria Geral da União, Ministério do Planejamento, entre outros Tribunais de Contas Estaduais.

Constata-se, assim, que experiências vêm sendo implementadas nos últimos anos e que a tendência, para os próximos, é que várias outras instituições públicas comecem a adotar essa metodologia de gestão.

3 O PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

Analisando os guias, políticas, manuais e materiais citados neste artigo, verifica-se que o processo de gerenciamento de riscos pode ser composto pelas seguintes etapas:

3.1 ESTABELECIMENTO DO CONTEXTO

O primeiro passo deve ser a seleção do objeto a ser analisado. O objeto selecionado pode ser: projetos, processos, atividades, entre outros temas os quais possuem um objetivo a ser atingido. Isso posto, inicia-se a fase do estabelecimento do contexto, a qual é a compreensão do ambiente, externo e interno, no qual o objeto encontra-se inserido. Somado a isso, nesta fase são levantados os objetivos do objeto, resultados, partes interessadas, ambiente organizacional, sistemas e normativos relacionados.

3.2 IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

Após o estabelecimento do contexto, sugere-se que seja realizada a identificação dos riscos relacionados ao objeto escolhido. Descrevem-se os riscos, suas fontes, causas e consequências. Pode-se utilizar a técnica de *brainstorming* entre os envolvidos com o objeto, para execução desta fase.

3.3 ANÁLISE DOS RISCOS

Analisam-se os riscos de acordo com a probabilidade da materialização do evento de risco somado ao impacto que este pode gerar, caso venha a ocorrer. Entende-se como probabilidade, a chance de o evento de risco ocorrer. Por outro lado, impacto é o efeito/consequência que o risco pode trazer para o alcance do objetivo do objeto. Após a classificação dos riscos de acordo com suas probabilidades e impactos associados, chega-se a uma combinação destes dois fatores, a qual é definida como nível de risco. Quanto maior o nível de risco, maior a probabilidade e o impacto do risco analisado. Uma das maneiras que podemos demonstrar de forma clara o resultado de uma análise de risco é a utilização de uma matriz de riscos, onde são elencados os níveis de risco. A análise dos riscos é a base para que as outras etapas do gerenciamento de riscos possam ocorrer.

3.4 AVALIAÇÃO DOS RISCOS

Segundo a Política de Gestão de Riscos do Tribunal de Contas do Estado do Paraná “a avaliação enseja a comparação do nível do risco com critérios de tolerância preestabelecidos, a fim de determinar a estratégia de resposta”¹¹. Os critérios de avaliação supracitados devem ser estabelecidos pela Alta Administração da organização. A partir desses critérios, os gestores de risco devem escolher qual estratégia de resposta que será aplicada para cada risco identificado. Observam-se as seguintes maneiras de se responder: evitar (eliminar o evento pela extinção da causa), mitigar (fazer com que a probabilidade seja diminuída por meio de um ações), transferir (tornar outra parte responsável pelo risco, por exemplo, contratação de um seguro), e aceitar (decisão por não agir).

3.5 TRATAMENTO

O Manual de Gestão de Riscos do TCE-PR define o tratamento como sendo o “planejamento e a realização de ações para modificar o nível do risco, incluindo planos preventivos ou de mitigação preventiva, e/ou planos contingenciais ou de mitigação atenuante”¹². Mitigação preventiva é aquela que é realizada para se evitar que o risco aconteça. Já a mitigação atenuante é utilizada como uma forma de amenizar as consequências de um risco, caso este se materialize.

3.6 MONITORAMENTO

Realiza-se a reanálise e a reavaliação dos riscos elencados com o objetivo de constatar possíveis alterações na classificação do nível de risco. Ademais, recomenda-se que o monitoramento contínuo seja feito, haja vista que outros riscos

11 Artigo 9º, § 4º.

12 Página 48.

relacionados ao objeto, que não foram identificados em uma primeira análise, podem aparecer com o passar do tempo.

3.7 COMUNICAÇÃO

Recomenda-se que a comunicação deve ocorrer em todas as fases do processo. Isso se justifica, pois a comunicação é indispensável para que uma instituição conduza de modo transparente suas atividades e rotinas. Outro ponto a se destacar refere-se ao fato de que, por meio de uma eficiente comunicação, as pessoas envolvidas com o objeto em análise têm suas responsabilidades claramente definidas, o que leva a aumentar a chance de sucesso de um determinado projeto, processo ou atividade.

Em síntese, procurou-se avaliar cada etapa de um processo de gerenciamento de riscos. No entanto, sabe-se que cada organização possui sua especificidade, de modo que a cultura e os modelos organizacionais são peculiares. Sendo assim, a literatura pertinente sugere que esse processo seja adaptado de acordo com as necessidades e diagnóstico de cada instituição.

4 PONTOS RELEVANTES SOBRE A GESTÃO DE RISCOS NO SETOR PÚBLICO¹³

É interessante salientar algumas questões que o tema levanta, principalmente no âmbito cultural das organizações. Por conseguinte, observa-se que na implantação do sistema de riscos surgem desafios e inúmeras indagações. Nesta linha, com base na bibliografia pesquisada, elenca-se alguns quesitos de relevância sobre o assunto:

4.1 A GESTÃO DE RISCOS CRIA E PROTEGE VALOR?

Conforme a ISO-31000:2009 a gestão de riscos contribui para a realização dos objetivos e para a melhoria do desempenho referente, por exemplo, à segurança e saúde das pessoas, à segurança, à conformidade legal e regulatória, 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.

4.2 A GESTÃO DE RISCOS É TRANSPARENTE E INCLUSIVA?

Segundo a ISO-31000,

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. Além disso, também permite que as partes interessadas deem suas opiniões que sejam levadas em consideração na determinação dos critérios de risco.

13 FONTENELLE, RODRIGO. Implementando a gestão de riscos no setor público. Editora Fórum. 1ª Reimpressão. Belo Horizonte, 2017. Capítulo 2.

4.3 A GESTÃO DE RISCOS FACILITA A MELHORIA CONTÍNUA DA ORGANIZAÇÃO?

Na medida em que as organizações desenvolvam e implementem estratégias para melhorar a sua governança, a gestão de riscos pode auxiliar na melhoria da gestão.¹⁴

4.4 A GESTÃO DE RISCOS AUMENTARÁ OS CUSTOS DA ORGANIZAÇÃO?

Os benefícios que uma eficiente gestão de riscos pode gerar são muito maiores que possíveis custos incorridos com sua implementação. A gestão de riscos pode fazer com que os processos sejam otimizados e que atividades sejam priorizadas para que eventuais riscos sejam evitados. Muitos riscos podem estar associados ao aumento de custos. Logo, caso ações de mitigação sejam realizadas, os custos da organização certamente diminuirão.

4.5 A GESTÃO DE RISCOS VAI AUMENTAR O TRABALHO?

Entende-se que gestão de riscos não é mais um processo de trabalho, mas sim, uma mudança de cultura. O gestor não deve acreditar que ganhará “mais uma atividade” quando implementar a gestão de riscos, ele deve sempre, durante sua rotina, levantar eventuais riscos que possam impactar no alcance dos seus objetivos para que estes sejam mitigados de forma eficaz. Dessa forma, a gestão de riscos está integrada aos processos de trabalho, faz parte destes, não sendo “mais um processo”.

Visto isso, resta evidente que o principal desafio na implementação de um sistema estruturado de gestão de riscos é o trabalho de convencimento e de mudança de cultura. É preciso fazer as pessoas acreditarem que gerenciar riscos é imprescindível para que seus trabalhos sejam efetuados de maneira satisfatória.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer deste artigo, buscou-se analisar, de forma concisa, as iniciativas existentes nas organizações públicas e a metodologia de gerenciamento que pode ser aplicada para que a gestão de riscos seja implementada neste setor. Nessa perspectiva, foram mencionados os casos em que instituições governamentais obtiveram sucesso na implementação de um sistema estruturado de gestão de riscos.

Isso posto, observa-se que a adoção dessa ferramenta no âmbito da administração pública é claramente possível, pois não demandará um aumento de trabalho e sobretudo, não irá resultar em aumento de custos, mas sim em ganho de produtividade e de eficiência.

No entanto, para que o sistema obtenha sucesso, é preciso que algumas condições sejam cumpridas. A principal delas é o total apoio da alta cúpula da instituição. Esse apoio é necessário para que o processo de aculturação da gestão voltada a riscos seja introduzido nos servidores e demais trabalhadores. Outrossim, a implementação exige que a estrutura organizacional deve estar alinhada com as metas e objetivos do programa de gestão de riscos. Por fim, nota-se a importância de capacitar as pessoas envolvidas no processo para que competências específicas sejam desenvolvidas.

Neste contexto, evidencia-se que a Administração Pública vem passando por mudanças. As atividades do setor público têm por objetivo fazer com que o cidadão receba produtos e serviços de qualidade. Visto isso, a preocupação central da gestão de riscos deve ser o cuidado com os bens públicos e o provimento de benefícios para a sociedade.

Sendo assim, lidar com riscos precisa ser parte do cotidiano de todos os setores, inclusive do setor governamental. Quando atividades são geridas com um olhar crítico sobre os riscos, ganhos nas áreas como saúde, educação, meio ambiente, entre outras, certamente serão notados e os custos de atividades incertas serão reduzidos.

Portanto, definir um arcabouço de gestão de riscos observando um bom planejamento, de fato, pode contribuir para eficiência e efetividade das ações de uma organização pública.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. NBR ISO 31000: Gestão de riscos: Princípios e diretrizes. Rio de Janeiro, 2009.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Gestão Integrada de Riscos no Banco Central do Brasil. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/htms/getriscos/Gestao-Integrada-de-Riscos.pdf>. Acesso em: set. 2019.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/assuntos/gestao/controle-interno/metodologia-de-gerenciamento-de-integridade-riscos-e-controles-internos-da-gestao>. Acesso em: set. 2019.

BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União. Guia Prático de Gestão de Riscos para a Integridade. Disponível em: <https://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/manual-estao-de-riscos.pdf>. Acesso em: set. 2019.

COSO ERM. Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada emitido pelo Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission. 2004.

FONTENELLE, RODRIGO. Implementando a gestão de riscos no setor público. Editora Fórum. 1ª Reimp. Belo Horizonte, 2017.

PMBOK. Guide to the Project Management body of Knowledge. Project Management Institute. 5. ed. 2012

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ. Manual de Gestão de Riscos / Tribunal de Contas do Estado do Paraná – Curitiba-PR, 2019.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Manual de gestão de riscos do TCU / Tribunal de Contas da União. – Brasília-DF: Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão (Seplan), 2018.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Referencial básico de gestão de riscos / Tribunal de Contas da União. – Brasília-DF: Secretaria Geral de Controle Externo (Segecex), 2018.