



## XIV CONGRESSO BRASILEIRO DE REGULAÇÃO | EXPOABAR

26 A 28 DE NOVEMBRO DE 2025

Centro de Convenções Expo-Rio  
Rio de Janeiro - RJ

### **POLÍTICA DE GESTÃO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS: UM MODELO DE GOVERNANÇA APLICADO À REGULAÇÃO**

**TEMA:** 3.2.10 - Temas Transversais: Aspectos Jurídicos e Institucionais da Regulação; Transparência e Controle Social; Melhoria da Qualidade da Regulação; Governança Regulatória; Análise de Impacto Regulatório, Análise do Resultado Regulatório, Agenda Regulatória, Contratos de Concessão, Parcerias Público-Privadas e demais temas relacionados

**Autora:** Marcela Magalhães Santos Gonçalves de Freitas Rueda

**Instituição:** Agência de Regulação de Pernambuco - ARPE

### **RESUMO**

Este trabalho apresenta a experiência da Agência de Regulação de Pernambuco (ARPE) na estruturação e implementação da Política de Gestão de Riscos e Controles Internos em uma Agência de Regulação Infranacional, evidenciando a importância da Governança Regulatória na Administração Pública. O objetivo central é demonstrar como a adoção de práticas sistemáticas de gestão de riscos, constituídas através da análise do impacto e da probabilidade que cada risco observado pode causar na Instituição, fortalece os mecanismos de controle, promove maior transparência e aprimora os resultados institucionais, gerando resultados mais consistentes, sustentáveis e alinhados às diretrizes de governança, na medida em que consolida uma cultura organizacional orientada à prevenção, à integridade e à melhoria contínua de processos e atividades.

A gestão de riscos estruturada permite amparar a tomada de decisões da Alta Administração, baseada em evidências práticas, permitindo, assim, o compartilhamento de responsabilidades e a adoção de medidas capazes de reduzir a ocorrência dos eventos de risco ou incertezas. O estudo foi baseado em uma abordagem qualitativa, por meio da análise documental e normativa, apoiando-se em legislações vigentes, incluindo normas nacionais e internacionais, com destaque para os referenciais do Tribunal de Contas da União - TCU, Controladoria Geral da União – CGU, Secretaria da Controladoria Geral do Estado de Pernambuco – SCGE, além de referenciais internacionais como a norma ISO 31000 e o modelo COSO para controles internos e governança, bem como em legislações correlatas que abordem e regulem a gestão pública e os controles internos. Nesse sentido, os resultados evidenciam que a política de gestão de riscos contribui consideravelmente para a conformidade regulatória, aumentando a capacidade institucional de prevenção de falhas e ampliando a eficiência e segurança das decisões técnicas e administrativas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Governança Regulatória. Gestão de Riscos. Controles Internos. Eficiência. Transparência. Administração Pública. Regulação. Serviços Públicos.

## INTRODUÇÃO/OBJETIVOS

A adoção de práticas de Governança no setor público, especialmente em órgãos reguladores, tem ganhado destaque como instrumento essencial de fortalecimento institucional e promoção da eficiência administrativa. Em vista disso, a gestão de riscos oferece papel estratégico ao possibilitar a identificação, a avaliação e o tratamento sistemático de incertezas que possam impactar negativamente o alcance dos objetivos da Instituição.

Tem-se que o risco é a possibilidade de que um evento ocorra e comprometa ou afete adversamente a concretização de objetivos. Assim, a avaliação de riscos é um processo contínuo, sistemático, dinâmico e integrado, com o objetivo de identificar, analisar e mensurar os riscos em relação aos níveis de tolerância, propondo medidas e ações a serem implementadas para mitigação ou redução daquele risco identificado.

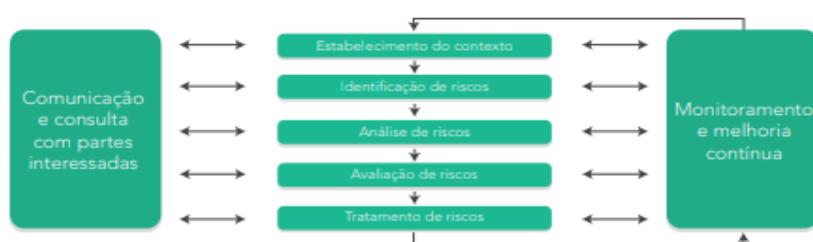


Figura 1: Processo de Gestão de Riscos (ISO 31000 – Adaptado)

O presente trabalho analisa, no contexto da ARPE, a implementação da Política de Gestão de Riscos e Controles Internos, a qual foi motivada pela necessidade de estruturar e sistematizar procedimentos eficazes para prevenção, detecção e resposta a riscos operacionais e estratégicos. Tal política objetiva estabelecer um conjunto claro e estruturado de princípios, diretrizes e responsabilidades a serem observados pelos servidores que irão elaborar e gerenciar os riscos, através da orientação quanto à identificação, avaliação, tratamento, monitoramento e gerenciamento dos riscos que possam afetar o objetivo da Agência Reguladora, com o foco em garantir o cumprimento de sua missão, visão e alinhamento com os objetivos traçados no planejamento estratégico. Além disso, busca consolidar e estabelecer medidas de controles internos eficazes que contribuam com a efetividade da prestação do serviço oferecido ao usuário, protegendo e assegurando a integridade das informações, em conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis.

Segundo a ABNT, “os princípios são a base para gerenciar riscos e convém que sejam considerados quando se estabelecerem a estrutura e os processos de gestão de riscos da organização” (2018). Assim, para a implementação do presente trabalho, mostrou-se fundamental a compreensão dos princípios essenciais e norteadores que impactam diretamente a Gestão de Riscos Regulatória. Dessa forma, é fundamental identificar e analisar os princípios que orientam a organização e o gerenciamento dos eventos de risco sobre os objetivos institucionais, de modo a fortalecer a política de gestão de riscos e apoiar a tomada de decisões eficazes.

Após análise criteriosa, foram identificados os seguintes princípios basilares, que orientam e sustentam a condução do processo de gestão:

- **Engajamento e Comprometimento da Alta Administração:** É imprescindível que a Alta Administração demonstre envolvimento e compromisso ativo com a Gestão de Riscos e Controles Internos. Tal apoio deve ser explícito e constante, integrando essas práticas às políticas institucionais e às melhores práticas de governança corporativa, de modo a assegurar a legitimidade e a efetividade das ações implementadas.
- **Supporte à Tomada de Decisões Estratégicas:** A Gestão de Riscos deve fornecer subsídios, evidências técnicas e informações precisas que facilitem a Alta Administração na condução de decisões estratégicas. Tal suporte visa garantir que as escolhas organizacionais sejam baseadas em análise consistente dos riscos, aumentando a assertividade e reduzindo incertezas inerentes ao ambiente regulatório e operacional.

- **Transparência na Comunicação das Informações:** A comunicação no âmbito da Gestão de Riscos deve basear-se na clareza, na abertura e na acessibilidade. As informações relativas aos riscos identificados, aos controles adotados e às medidas de mitigação devem ser compartilhadas de forma transparente com todos os níveis da organização, promovendo a responsabilização, a confiança institucional e o engajamento dos colaboradores.
- **Responsabilidade Compartilhada:** A política assume que a Gestão de Riscos não é uma atribuição exclusiva da Alta Administração ou de áreas específicas, mas uma responsabilidade que permeia toda a organização. Assim, cada servidor, em sua respectiva área de atuação, deve ser responsável pela identificação, avaliação e gerenciamento dos riscos pertinentes, fortalecendo a cultura organizacional e a efetividade dos controles internos.
- **Avaliação, Monitoramento e Aprimoramento Contínuos:** A gestão de riscos deve ser dinâmica e adaptativa, contemplando a avaliação sistemática e periódica dos riscos potenciais. Os controles internos devem ser monitorados constantemente quanto à eficácia e eficiência, com revisões e atualizações regulares que incorporem aprendizados, mudanças no ambiente interno e externo, e avanços tecnológicos, quando necessário.

Diante do exposto, verifica-se que a política de gestão de riscos se fortalece através desses princípios, proporcionando ao órgão um modelo de governança mais robusto e alinhado às demandas regulatórias e institucionais, capaz de promover a sustentabilidade e a excelência operacional.

O modelo apresentado a seguir, utilizado pela Agência de Regulação de Pernambuco, traduz uma abordagem estruturada e sistemática para identificar, avaliar, tratar e monitorar os riscos que podem impactar a organização:

- a. **Identificação:** Cada área será responsável por identificar os riscos, observando a causa, o evento e a consequência, que possam impactar os objetivos das suas atividades.

IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS		
CAUSAS	EVENTO	CONSEQUÊNCIAS

- b. **Controles Existentes:** Informar se, atualmente, existe algum tipo de controle que a área utiliza para ‘minimizar’ o risco identificado, e definir a nota desse controle.

CONTROLES EXISTENTES		
CONTROLE(S) EXISTENTE(S) PARA O EVENTO	AVALIAÇÃO	
	NOTA	LEGENDA
		INEXISTENTE
		FRACO
		MEDIANO
		SATISFATÓRIO
		FORTE

Abaixo encontra-se o detalhamento da legenda para cada nota:

<b>Satisfatório</b>	Controles implementados e sustentados por ferramentas adequadas e, embora passíveis de aperfeiçoamento, mitigam o risco de maneira satisfatória.
<b>Forte</b>	Controles que refletem ‘boas práticas de gestão’ e proporcionam segurança razoável com respeito a mitigação do risco.
<b>Mediano</b>	Controles formalizados, mas não adequados ou suficientes para proporcionar segurança razoável na mitigação do risco.
<b>Fraco</b>	Controles não formalizados.
<b>Inexistente</b>	Ausência de controles.

- c. **Avaliação:** Avaliar o impacto que o risco vai causar, caso afete o objetivo final, priorizando aqueles com maior potencial negativo. Assim, métodos qualitativos definem: o impacto, que são as consequências do evento de risco, caso ocorra; a probabilidade, que é a chance do evento de risco acontecer; e o nível de risco gerado a partir do cálculo obtido da multiplicação do Impacto X Probabilidade, com base na percepção das pessoas envolvidas no processo.

CÁLCULO DO RISCO RESIDUAL						
PROBABILIDADE			IMPACTO			NÍVEL DE RISCO
NOTA	PONTUAÇÃO	LEGENDA	NOTA	PONTUAÇÃO	LEGENDA	

#### Identificação da **Probabilidade**:

- Muito Alta: Evento esperado, onde as circunstâncias indicam claramente essa possibilidade;
- Alta: Evento provável, onde indica que o evento pode ocorrer, pois as circunstâncias indicam fortemente essa possibilidade;

- Média: Evento possível, pois o histórico e as circunstâncias indicam moderadamente essa possibilidade;
- Baixa: Evento improvável, pois o histórico e as circunstâncias indicam essa possibilidade;
- Muito Baixa: Evento raro, situações excepcionais.

**Identificação do Impacto:**

- Muito Alto: Impacto catastrófico, comprometendo totalmente ou quase o alcance do objetivo, com nenhuma possibilidade, ou remota, de recuperação;
- Alto: Impacto muito relevante, comprometendo significativamente o alcance do objetivo, mas com possibilidade de recuperação;
- Médio: Impacto relevante, comprometendo moderadamente o alcance do objetivo, com razoável necessidade de recuperação;
- Baixo: Impacto pouco relevante, comprometendo minimamente o alcance do objetivo, com pequena necessidade de recuperação;
- Muito Baixo: Impacto nulo, comprometendo minimamente o alcance do objetivo, com mínima necessidade de recuperação

Sabe-se que, conforme o TCU:

O resultado final desse processo será o de atribuir a cada risco identificado uma classificação, tanto para a probabilidade como para o impacto do evento, cuja combinação determinará o nível do risco (2018).

- d. **Tratamento (Mitigação):** Desenvolver e implementar planos de tratamento para dirimir os riscos, definindo controles internos adequados.

MEDIDAS DE TRATAMENTO		
MEDIDAS PREVENTIVAS	MEDIDAS CORRETIVAS	RESPONSÁVEL

Essas medidas de tratamento podem ser identificadas como:

- Medidas Preventivas: São as ações propostas preventivamente ao evento que pode gerar o risco, buscando evitar falhas, acidentes ou impactos.
- Medidas Corretivas: São aquelas ações implementadas após a ocorrência de um evento, com o objetivo de corrigir aqueles riscos que não foram identificados a tempo.

Assim, o tratamento do risco se caracteriza pelo equilíbrio entre ações preventivas, que buscam antecipar e evitar riscos, e ações corretivas, que respondem de forma estruturada aos eventos adversos, visando à melhoria contínua da gestão e à redução dos impactos negativos para a organização. Importante ressaltar que, para cada medida proposta, a área de atuação deve definir os responsáveis pela execução daquelas ações, para acompanhamento e monitoramento do Controle Interno.

- e. **Monitoramento:** Monitorar continuamente os riscos e as ações propostas para mitigar esses riscos, fazendo ajustes necessários para garantir a eficácia da gestão de riscos.

PLANO DE TRATAMENTO/ MONITORAMENTO				
MONITORAMENTO I				
FOI REALIZADA ALGUMA(S) AÇÃO(ÕES) NESSE PERÍODO?	CASO SIM, CITE AS AÇÕES	DOCUMENTOS (LINK)	CASO NÃO, QUAL É O ENTRAVE?	QUAIS SÃO OS PRÓXIMOS PASSOS?
NAO				
SIM				

Ocorre que a utilização da planilha de gerenciamento de riscos elaborada pela Secretaria da Controladoria-Geral do Estado de Pernambuco (SCGE/PE) possibilita maior organização, clareza e rastreabilidade no processo de gestão, configurando-se como uma ferramenta prática para apoiar a tomada de decisão (PERNAMBUCO, 2021).

Nesse sentido, a implementação e manutenção da Gestão de Riscos na autarquia especial contribuirão para aprimorar sua Governança, fortalecer a transparência e a integridade, aumentar o alcance de seus objetivos e melhorar os controles internos, proporcionando decisões mais informadas, maduras e alinhadas aos objetivos institucionais. Além de proporcionar benefícios como a melhoria no desempenho organizacional, especialmente na prestação dos serviços públicos, por meio da mitigação de riscos, ou redução deles, previamente avaliados, e conquistar maior confiança das partes interessadas, como cidadãos, servidores e órgãos de controle, na gestão pública.

Esses benefícios refletem um cenário onde a Gestão de Riscos se torna uma ferramenta estratégica para fortalecer a governança pública regulatória, melhorar o desempenho institucional e assegurar a integridade e sustentabilidade das ações da autarquia.

## MATERIAL / METODOLOGIA

A pesquisa utiliza abordagem qualitativa, fundamentada nas diretrizes da Secretaria da Controladoria Geral do Estado de Pernambuco – SCGE, análise documental de normativos externos, incluindo diretrizes do TCU, COSO II e ISO 31000.

A SCGE-PE desenvolveu uma metodologia de gestão de riscos voltada para o controle interno no âmbito estadual, com foco na implementação de controles internos, boas práticas de governança e melhoria da eficiência dos processos administrativos. A metodologia adotada pela SCGE-PE é baseada em uma abordagem integrada de riscos, buscando identificar e mitigar riscos em diversas áreas da gestão pública (PERNAMBUCO, 2021). Essa metodologia, consolidada pela SCGE (2021), serviu de referência direta para a construção e adaptação da política implementada pela ARPE, assegurando alinhamento às práticas de governança e controle interno adotadas no âmbito estadual.

Já o Referencial Básico de Gestão de Riscos do TCU estabelece um conjunto de práticas e princípios que visam a melhoria da governança pública por meio da gestão de riscos. Ele propõe uma metodologia prática e acessível, com foco na identificação, avaliação e tratamento dos riscos no âmbito das entidades públicas, buscando aumentar a probabilidade de atingir seus objetivos estratégicos.

O COSO II oferece um modelo abrangente de gestão de riscos empresariais (Enterprise Risk Management - ERM), com foco em integrar a gestão de riscos à estratégia organizacional. O modelo COSO II é composto por oito componentes interrelacionados, que visam garantir uma abordagem eficaz e integrada para a gestão de riscos, melhorando a governança e o desempenho organizacional. A ISO 31000 fornece uma abordagem sistemática para a gestão de riscos, aplicável a qualquer tipo de organização. Seu foco é proporcionar um framework flexível que possa ser adaptado a diferentes contextos e setores.

Existe uma rica e variada literatura versando sobre possíveis formas de se gerenciar riscos. Em comum entre vários modelos, estão aspectos como o estabelecimento de contexto; identificação, análise e avaliação de riscos; tratamento de riscos; comunicação, consulta; e monitoramento de riscos. O desafio que se impõe nesse momento é o de garantir a integração dos modelos e processos estabelecidos de sorte a conciliar necessidades específicas e gerais, e assegurar a governabilidade, o controle e a gestão integrada dos riscos (TCU,2018).

A integração dessas metodologias para a construção da nossa Política de Gestão de Riscos Regulatórios e os seus controles visa proporcionar uma abordagem estruturada, alinhada com as

melhores práticas nacionais e internacionais, para identificar, avaliar, tratar e monitorar os riscos que possam impactar o desempenho e a governança da Agência. Essa combinação proporcionou uma abordagem estruturada, abrangente e adaptável, garantindo que os riscos sejam identificados, avaliados, tratados e monitorados de forma eficiente e alinhada às melhores práticas de governança e gestão pública.

O estudo observou a estruturação da política regulatória desde a sua concepção, passando pela definição da matriz de riscos, classificação de riscos, etapas do ciclo de monitoramento e revisão. Foram analisados os principais instrumentos utilizados e os critérios para priorização e resposta aos riscos identificados. A partir da definição da estratégia, o gerenciamento de riscos constitui um meio eficaz para a administração cumprir o seu papel, demonstrando estar atenta aos riscos que podem afetar a sua estratégia (COSO, 2017).

De acordo com o The International Federation Of Accountants – IFAC, a gestão de riscos pode ser vista como um processo de compreensão dos objetivos organizacionais; identificação dos riscos associados à realização dos objetivos; avaliação dos riscos, incluindo a probabilidade e impacto potencial de riscos específicos; desenvolvimento e implementação de programas/procedimentos para lidar com os riscos identificados; e monitoramento e avaliação de riscos, bem como de programas/procedimentos estabelecidos para lidar com os riscos (TCU, 2018).

“Estabelecer uma estrutura de gestão de riscos, bem como monitorá-la e avaliá-la, são boas práticas que contribuem para a eficácia e melhoria do desempenho organizacional” (TCU, 2018, p. 45).

O Controle Interno desempenha um papel fundamental como facilitador e fiscalizador, garantindo o cumprimento rigoroso das políticas de gestão de riscos. Atua como elo integrador, promovendo a comunicação efetiva e o intercâmbio contínuo de informações entre as diversas áreas da organização, o que fortalece a coordenação das ações, a transparência institucional e a eficiência na mitigação dos riscos identificados.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

O trabalho foi desenvolvido a partir de um modelo alinhado às melhores práticas de gestão pública, com uma estrutura de governança voltada à mitigação de riscos e à promoção da integridade institucional. A política definiu claramente os papéis e responsabilidades das unidades e instâncias envolvidas no processo, o que proporcionou maior clareza nos fluxos decisórios e na responsabilização. Como resultado da implementação, observou-se maior integração entre os setores existentes, com melhoria na comunicação interna, padronização de procedimentos e maior

previsibilidade nas ações administrativas. A adoção de uma matriz de riscos, classificando-as por criticidade, permitiu estabelecer prioridades estratégicas e operacionais de forma mais objetiva e fundamentada, envolvendo a Alta Administração nas tomadas de decisões.

A implementação da Gestão de Riscos evidencia, para além da questão regulatória, a necessidade de modernizar processos de fiscalização. Desta forma, a experiência prática evidenciou a importância de desenvolver uma ferramenta tecnológica para automatizar e elaborar automaticamente os relatórios de fiscalização com fotografias e possíveis não conformidades, havendo ganhos mensuráveis em termos de eficiência processual, redução no retrabalho e maior agilidade na tramitação de processos.

A política contribuiu para a identificação de riscos latentes em áreas sensíveis, como fiscalização, viabilizando ações preventivas, como a possibilidade da criação ou utilização de sistemas tecnológicos capazes de elaborar relatórios consolidados de maneira automatizada, com o objetivo de melhorar a fiscalização técnica, aumentando a produtividade e eficiência das equipes técnicas.

Além disso, como resultado primordial, a gestão de riscos proporcionou maior segurança nos processos de tomada de decisão e promoveu o envolvimento efetivo da alta administração em todas as etapas. Esse processo possibilitou ao controle interno a identificação de riscos críticos em áreas que não conseguiram mitigá-los de forma adequada, permitindo o encaminhamento dessas situações à Diretoria Colegiada, acompanhadas de relatórios específicos de riscos críticos, para análise e deliberação. Essa discussão, no âmbito da alta gestão, favorece a adoção de decisões estratégicas voltadas à mitigação dos riscos e à definição das diretorias responsáveis pela implementação das ações corretivas.

O alinhamento com normativos federais favoreceu a adesão dos servidores, sensibilizando a alta gestão, reforçando uma cultura de integridade e responsabilidade institucional. A alta administração desempenhou papel essencial na consolidação dessa cultura, promovendo capacitações internas, ciclos de revisão e monitoramento contínuo dos riscos mapeados.

O Controle Interno é responsável pelo monitoramento contínuo do plano de tratamento de riscos, acompanhando rigorosamente os prazos estabelecidos e verificando se as ações previstas no gerenciamento de riscos foram efetivamente implementadas.

Dessa forma, a planilha não se limita a um instrumento de registro, mas se consolida como uma ferramenta dinâmica de monitoramento contínuo, oferecendo uma visão integrada e transparente sobre o estágio de cada risco e a evolução do respectivo tratamento.

Essa atuação garante que as medidas de mitigação sejam executadas conforme planejado, contribuindo para a eficácia do processo de gestão de riscos e para a melhoria da governança institucional.

Por fim, destaca-se que o modelo promoveu avanços na gestão de processos, ao estabelecer mecanismos sistemáticos de monitoramento, avaliação e melhoria contínua. Essa gestão eficiente dos processos permite o avanço em diversas frentes institucionais, como o aumento da qualidade regulatória, a redução de ineficiências operacionais, o fortalecimento da capacidade institucional e a entrega de melhores serviços à sociedade. Também potencializa a inovação regulatória, uma vez que fornece dados e evidências para ajustes dinâmicos nas práticas internas e nos instrumentos de regulação adotados pelas Agências.

## **CONCLUSÃO**

Esta experiência demonstra que a adoção de uma política estruturada de gestão de riscos e controles internos representa um avanço relevante na consolidação da Governança Regulatória. O modelo adotado viabilizou maior coerência entre planejamento estratégico e execução operacional, com foco na mitigação de incertezas e no fortalecimento da integridade institucional.

A política permitiu estabelecer uma cultura de gestão orientada por evidências, fundamentada na prevenção de falhas e na busca contínua por melhorias. Isso resultou em maior previsibilidade nos processos decisórios, além de reforçar a confiança dos atores regulados, do controle externo e da sociedade civil na atuação da Agência.

Outro aspecto relevante é a capacidade do modelo de ser replicado por outras instituições públicas, inclusive fora do campo da regulação. Assim, evidencia-se que, com comprometimento da alta administração, envolvimento das equipes técnicas e clareza normativa, é possível construir estruturas sólidas de governança e controle mesmo em ambientes complexos. A consolidação desse processo permitiu ganhos institucionais em diversas dimensões: melhoria da qualidade regulatória, valorização da transparéncia e ampliação da capacidade de adaptação frente a riscos emergentes, além de reforçar a importância de uma cultura organizacional orientada à prevenção de riscos, conformidade e aprimoramento contínuo. Portanto, a política não apenas responde a exigências normativas, mas

transformou-se em ferramenta estratégica para o alcance dos objetivos institucionais e para a modernização da Administração Pública como um todo.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

AGÊNCIA DE REGULAÇÃO DE PERNAMBUCO (ARPE). **Política de Gestão de Riscos e Controles Internos**. Recife: ARPE, 2024.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 31000:2018 – Gestão de riscos – Diretrizes**. Rio de Janeiro: ABNT, 2018. Disponível em: [https://dintegcgcin.saude.gov.br/attachments/download/23/2018%20-%20Diretrizes%20-%20Gest%C3%A3o%20de%20Riscos\\_ABNT%20NBR%20ISO%2031000.pdf](https://dintegcgcin.saude.gov.br/attachments/download/23/2018%20-%20Diretrizes%20-%20Gest%C3%A3o%20de%20Riscos_ABNT%20NBR%20ISO%2031000.pdf). Acesso em: 29 de outubro de 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União (TCU). **Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública**. Brasília: TCU, 2014.

BRASIL. Tribunal de Contas da União (TCU). **Referencial Básico de Gestão de Riscos**. Brasília: TCU, 2018.

BRASIL. Controladoria-Geral da União (CGU). **Guia de Gestão de Riscos da Administração Pública Federal**. Brasília: CGU, 2018.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION – COSO. *Enterprise Risk Management—Integrating with Strategy and Performance. Framework*. 2. ed. Durham: AICPA, 2017.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION – ISO. **ABNT NBR ISO 31000: Gestão de riscos – Diretrizes**. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.

PERNAMBUCO. Secretaria da Controladoria-Geral do Estado. Metodologia de Gestão de Riscos. Recife: SCGE, 2021.