

**FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA GESTÃO DE RISCOS: UMA REVISÃO DA LITERATURA**  
**CRITICAL SUCCESS FACTORS IN RISK MANAGEMENT: A LITERATURE REVIEW**  
**FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO EN LA GESTIÓN DE RIESGOS: UNA REVISIÓN DE LA LITERATURA**

Edelvino Razzolini Filho<sup>1</sup>  
Lara Cristiane dos Santos<sup>2</sup>

## **RESUMO**

A gestão de riscos é um componente essencial da boa governança e sua adoção contribui para o alcance dos objetivos institucionais. No entanto, a capacidade do setor público de lidar com os riscos e incertezas ainda permanece baixa e mantém-se como um paradigma a ser alcançado. Os fatores críticos são elementos-chaves, norteadores do desempenho e aumento da performance do que se pretende alcançar. Assim, a realização da revisão sistemática da literatura buscou identificar, aprofundar e disseminar o conhecimento sobre os fatores críticos que impactam no sucesso das práticas relacionadas à gestão de riscos, de forma a contribuir com o direcionamento adequado de esforços e a adoção de melhores práticas para a implementação da gestão de riscos no setor público.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão de riscos. Fatores críticos de sucesso. Revisão da literatura.

## **ABSTRACT**

Risk management is an essential component of good governance and its adoption contributes to achieving institutional objectives. However, the public sector's capacity to deal with risks and uncertainties still remains low and remains a paradigm to be achieved. Critical factors are key elements that guide performance and increase the performance of what is intended to be achieved. Thus, carrying out the systematic literature review sought to identify, deepen and disseminate knowledge about the critical factors that impact the success of practices related to risk management, in order to contribute to the appropriate direction of efforts and the adoption of best practices for the implementation of risk management in the public sector.

**KEYWORDS:** Risk management. Critical success factors. Literature review.

## **1. INTRODUÇÃO**

Termo de origem imprecisa e remota, o risco é intrínseco à realização de qualquer atividade humana, seja na vida pessoal, profissional ou nas organizações,

---

<sup>1</sup> Doutor em Engenharia de Produção pela UFSC. Professor do Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade de La Empresa (UDE), Montevideo-UY. [razzolini@razzolini.adm.br](mailto:razzolini@razzolini.adm.br). Link do CV: <http://lattes.cnpq.br/4196064047953730>

<sup>2</sup> Mestra em Administração pela Universidad de La Empresa de Montevideo-UY, com título reconhecido no Brasil pela UFMG. [lara.santos@ifpr.edu.br](mailto:lara.santos@ifpr.edu.br). Link do CV: <http://lattes.cnpq.br/6443760953869354>

e esteve presente em todos os tempos e lugares, já que o risco é um requisito fundamental para o progresso da humanidade (Wildavsky, 1979).

No campo corporativo, as principais estruturas (*frameworks*) para gerenciamento de riscos estão alinhadas nas definições, e relacionam os riscos aos efeitos adversos sobre os resultados esperados, esses desvios podem ser determinados em termos de probabilidade de ocorrência e impacto das consequências, que são caracterizadas como ameaças, quando negativas, e como oportunidades, quando positivas (COSO, 2004; ABNT, 2009; Kapuscinska e Matejun, 2014).

A gestão de riscos é considerada um componente essencial da boa governança, sendo recomendada a sua adoção por todos os códigos de melhores práticas, de acordo com a Estrutura Internacional de Boa Governança do *International Federation of Accountants* (IFAC) (2014), “a gestão de riscos eficaz permite às entidades do setor público melhor atingir seus objetivos, enquanto operando de forma eficaz, eficiente, ética e legal<sup>3</sup>”

Apesar da gestão de riscos já se encontrar consolidada no setor corporativo, principalmente em relação às instituições seguradoras, financeiras e de capital aberto, ainda permanece baixa a capacidade do setor público de lidar com as incertezas, e mantêm-se como um paradigma a ser alcançado (Braga, 2017; Miranda, 2017). Essa situação foi confirmada pelo Tribunal de Contas da União no levantamento de governança organizacional realizado em 2021, que entre os resultados, apurou que 51% dos órgãos públicos participantes se encontram em estágio inicial de maturidade (TCU, 2021), em que pese, os esforços de divulgação da prática e a imposição legal de sua adoção, desde o ano de 2016.

Os fatores críticos de sucesso são elementos-chaves, norteadores do desempenho da gestão, e quando presentes e operados adequadamente, garantem o alcance dos resultados pretendidos. Para reconhecer um fator crítico de sucesso é preciso estabelecer uma ligação entre o resultado satisfatório em certas áreas identificadas e o aumento da performance no que se estabeleceu alcançar (Rockart, 1979).

---

<sup>3</sup> Tradução livre da autora do original em inglês: Effective risk management better enables public sector entities to achieve their objectives, while operating effectively, efficiently, ethically, and legally (IFAC, 2014, p. 28).

Tendo em vista que o setor público é signatário de importantes políticas fiscais, econômicas e sociais, torna-se imprescindível garantir o alcance dos seus objetivos institucionais por meio de uma gestão de riscos eficaz, efetiva e perene. Por isso, a relevância de identificar, aprofundar e disseminar o conhecimento sobre os fatores críticos que influenciam o sucesso da implementação da gestão de riscos e que impactam no avanço dos seus níveis de maturidade, por meio de uma revisão de literatura, que teve como objetivo explorar um tema ainda pouco pesquisado no Brasil e que ainda conta com poucas publicações e referências bibliográficas internacionais.

## **2. METODOLOGIA**

Para a pesquisa qualitativa exploratória de revisão sistemática da literatura foi realizada a busca ativa em diversas bases de conhecimento, como a *Semantic Scholar*, a *Google Scholar*, *ScienceDirect*, a Scopus, a Scielo e as referências citadas pelos autores. A busca teve como escopo investigar a produção de pesquisas nacionais e internacionais relacionadas aos descritores fatores críticos de sucesso na gestão de riscos com a utilização do termo em inglês “*critical success factors*” + “*risk management*”. O parâmetro utilizado para a seleção dos materiais foi o alinhamento do teor da publicação com a pesquisa, a revista de publicação, o destaque como referência para outras publicações e a data de publicação no período compreendido entre 2011 e 2022. Os artigos não relacionados com o tema foram excluídos.

## **3. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

A seleção inicial retornou 120 (cento e vinte) publicações, com o refinamento da análise do conteúdo dos resumos e das conclusões das pesquisas, foram selecionados 21 (vinte e um) artigos e 2 (dois) livros de acordo com a aderência ao objetivo proposto na revisão da literatura. Os fatores críticos de sucesso presentes na bibliografia selecionada foram agrupados de acordo com as denominações equivalentes e organizados conforme a sequência em que foram identificados, contendo a denominação, a definição e os autores.

Tabela 1: Fatores Críticos de Sucesso na Gestão de Riscos

Fatores Críticos de Sucesso	Artigos/Autores
Compromisso e suporte da alta gestão	Di Serio <i>et al</i> (2011); Yaraghi e Langhe (2011); Gibson e Young (2012); Hallowell <i>et al</i> (2013); Dionne (2013); Banasadegh <i>et al</i> (2014); Kapuscinska e Matejun (2014); Beasley <i>et al</i> (2015); Sax e Torp (2015); Stoll e Laner (2015); Zhao <i>et al</i> (2015); Boniface (2016); Hosseini <i>et al</i> (2016); Kasim e Hanafi (2017); Phu (2017); Oliveira <i>et al</i> (2018); Fletcher e Stanton (2019); Jurado-Zambrano e Villanueva (2021); Jauhari <i>et al</i> (2021).
Estratégia de gestão de riscos	Yaraghi e Langhe (2011); Gibson e Young (2012); Botha e Van Niekerk (2013); Hallowell <i>et al</i> (2013); Banasadegh <i>et al</i> (2014); Beasley <i>et al</i> (2015); Stoll e Laner (2015); Zhao <i>et al</i> (2015); Phu (2017); Fletcher e Stanton (2019).
Estrutura organizacional	Di Serio <i>et al</i> (2011); Yaraghi e Langhe (2011); Gibson e Young (2012); Botha e Van Niekerk (2013); Hallowell <i>et al</i> (2013); Banasadegh <i>et al</i> (2014); Stoll e Laner (2015); Zhao <i>et al</i> (2015); Boniface (2016); Phu (2017); Fletcher e Stanton (2019); Jurado-Zambrano e Villanueva (2021); Jauhari <i>et al</i> (2021).
Coordenador/facilitador	Di Serio <i>et al</i> (2011); Gibson e Young (2012); Hallowell <i>et al</i> (2013); Dionne (2013); Kapuscinska e Matejun (2014); Sax e Torp (2015); Stoll e Laner (2015); Kasim e Hanafi (2017); Oliveira <i>et al</i> (2018); Fletcher e Stanton (2019).
Identificação e tratamento riscos-chave	Beasley <i>et al</i> (2015); Sax e Andersen (2018); Fletcher e Stanton (2019).
Processo de aprendizagem e conhecimento	Di Serio <i>et al</i> (2011); Yaraghi e Langhe (2011); Gibson e Young (2012); Botha e Van Niekerk (2013); Hallowell <i>et al</i> (2013); Dionne (2013); Banasadegh <i>et al</i> (2014); Thomya e Saenchaiyathon (2015); Beasley <i>et al</i> (2015); Sax e Torp (2015); Stoll e Laner (2015); Zhao <i>et al</i> (2015); Agarwal e Ansell (2016); Boniface (2016); Hosseini <i>et al</i> (2016); Kasim e Hanafi (2017); Phu (2017); Fletcher e Stanton (2019); Jauhari <i>et al</i> (2021).
Abordagem holística, integrada, participativa e perene	Di Serio <i>et al</i> (2011); Gibson e Young (2012); Botha e Van Niekerk (2013); Hallowell <i>et al</i> (2013); Dionne (2013); Banasadegh <i>et al</i> (2014); Kapuscinska e Matejun (2014); Sax e Torp (2015); Stoll e Laner (2015); Phu (2017); Sax e Andersen (2018); Fletcher e Stanton (2019); Jurado-Zambrano e Villanueva (2021).

Processo de gestão de riscos	Gibson e Young (2012); Botha e Van Niekerk (2013); Hallowell <i>et al</i> (2013); Sax e Torp (2015); Stoll e Laner (2015); Zhao <i>et al</i> (2015); Kasim e Hanafi (2017); Phu (2017); Oliveira <i>et al</i> (2018); Sax e Andersen (2018); Fletcher e Stanton (2019); Jauhari <i>et al</i> (2021).
Comunicação aberta e eficaz	Yaraghi e Langhe (2011); Gibson e Young (2012); Hallowell <i>et al</i> (2013); Banasadegh <i>et al</i> (2014); Kapuscinska e Matejun (2014); Zhao <i>et al</i> (2015); Hosseini <i>et al</i> (2016); Kasim e Hanafi (2017); Phu (2017); Oliveira <i>et al</i> (2018); Fletcher e Stanton (2019).
Gestão de mudança	Yaraghi e Langhe (2011); Gibson e Young (2012); Hallowell <i>et al</i> (2013); Banasadegh <i>et al</i> (2014); Kapuscinska e Matejun (2014); Thomya e Saenchaiyathon (2015); Sax e Torp (2015); Stoll e Laner (2015); Zhao <i>et al</i> (2015); Agarwal e Ansell (2016); Boniface (2016); Hosseini <i>et al</i> (2016); Phu (2017); Oliveira <i>et al</i> (2018); Sax e Andersen (2018); Fletcher e Stanton (2019); Jauhari <i>et al</i> (2021).
Avaliação do desempenho da gestão de riscos	Botha e Van Niekerk (2013); Stoll e Laner (2015); Zhao <i>et al</i> (2015); Agarwal e Ansell (2016); Phu (2017); Fletcher e Stanton (2019).
Prestação de Contas	Kapuscinska e Matejun (2014); Agarwal e Ansell (2016); Fletcher e Stanton (2019); Jahauri <i>et al</i> (2021).

O tópico a seguir apresenta as principais discussões acerca dos fatores críticos de sucesso associados ao processo de gestão de riscos que foram identificados na revisão da literatura, conforme demonstrados na tabela 1.

#### **4. ANÁLISE E DISCUSSÃO**

A revisão da literatura identificou 12 (doze) fatores críticos de sucesso associados ao processo de implementação da gestão de riscos, conforme descrição a seguir:

##### **Compromisso e suporte da alta gestão**

A mensagem clara por parte da alta gestão da relevância da gestão de riscos para o alcance dos objetivos organizacionais, o compromisso assumido e o apoio são considerados imprescindíveis para a eficácia e efetividade da implementação do

processo (Yaraghi e Langhe, 2011; Gibson e Young, 2012; Dionne, 2013; Hallowell *et al* 2013; Beasley *et al*, 2015; Zhao *et al*, 2015; Hosseini *et al*, 2016; Phu, 2017; Oliveira *et al*, 2018; Fletcher e Stanton, 2019), dada a influência que o exemplo e as atitudes das lideranças exercem para mobilizar pessoas em torno de um propósito (Di Serio *et al*, 2011) e para impulsionar a mudança da cultura organizacional (Yaraghi e Langhe, 2011; Hallowell *et al*, 2013).

#### Estratégia de gestão de riscos

Para que a implementação da gestão de riscos seja bem sucedida, a definição de uma estratégia clara tem papel fundamental (Yaraghi e Langhe, 2011; Gibson e Young, 2012; Hallowell, 2013), de forma a garantir a estrutura organizacional e os esforços adequados para a mudança de cultura (Yaraghi e Langhe, 2011), a partir do estabelecimento do escopo, objetivos e metas relacionados à gestão de riscos que dão suporte à declaração formal da política de gerenciamento de riscos (Gibson e Young, 2012; Beasley *et al*, 2015; Phu, 2017), das diretrizes, da tolerância e apetite ao risco (Phu, 2017), do plano de implementação, dos requisitos do processo e da definição clara de papéis e responsabilidades (Di Serio *et al*, 2011; Yaraghi e Langhe, 2011; Gibson e Young, 2012), bem como, estabelecem especificações e métricas como ponto de referência para a avaliação do progresso da implementação (Gibson e Young, 2012).

#### Estrutura organizacional

A alocação de recursos suficientes e adequados (pessoal qualificado, tempo, infraestrutura, ferramentas e técnicas) para atender os objetivos da gestão de riscos é um fator determinante para o progresso da implementação (Yaraghi e Langhe, 2011; Gibson e Young, 2012; Banasadeh *et al*, 2014; Zhao *et al*, 2015; Stoll e Laner, 2015; Phu, 2017; Oliveira *et al*, 2018) e sinaliza a prioridade e relevância que a alta gestão da organização atribui ao processo.

#### Coordenador/facilitador

O Coordenador/facilitador tem o importante papel de apoio, orientação e capacitação sobre políticas, procedimentos e ferramentas aos demais responsáveis (1ª e 2ª linhas) do processo de gerenciamento de riscos (Di Serio *et al*, 2011; Kasim e Hanafi, 2017; Oliveira *et al*, 2018) e na condução das mudanças necessárias na cultura da organização (Gibson e Young, 2012).

#### Identificação e tratamento riscos-chave

A base das decisões sobre gestão de riscos de programas mais maduros envolve a definição de quais riscos são críticos para o sucesso do alcance dos objetivos (Beasley *et al*, 2015; Zhao *et al*, 2015; Sax e Andersen, 2018; Fletcher e Stanton, 2019) e quais medidas de tratamento devem ser implementadas para reduzir a probabilidade de sua ocorrência e seu impacto sobre a organização.

#### Processo de aprendizagem e conhecimento

O avanço nos procedimentos formais de gerenciamento de riscos depende do desenvolvimento das competências, capacidades e técnicas dos colaboradores envolvidos no processo. A oferta de treinamento tem papel crucial para contribuir com o nível de maturidade das práticas de gestão de riscos (Di Serio *et al*, 2011; Yaraghi e Lanhe, 2011; Gibson e Young, 2012; Banasadegh *et al*, 2014; Beasley *et al*, 2015; Zhao *et al*, 2015; Hosseini *et al*, 2016; Kasim e Hanafi, 2017; Phu, 2017), e superar as barreiras à implementação (Hallowell *et al*, 2013), pois, a capacitação amplia a base de conhecimento existente na organização e contribui para a incorporação de melhorias no processo e para a mudança organizacional (Gibson e Young, 2012; Phu, 2017). O processo de aprendizagem também inclui a participação ativa dos colaboradores, os documentos formais, os feedbacks, as auditorias e a avaliação do processo de gestão de riscos.

#### Abordagem holística, integrada, participativa e perene

As práticas integradas, holísticas e iterativas permitem o tratamento consistente e simultâneo dos riscos (Hallowell *et al*, 2013; Sax e Torp, 2015; Zhao *et al*, 2015)).

A integração da gestão de riscos em todos os níveis, processos, atividades e entre todos os colaboradores, potencializa a gestão sustentável de riscos (Di Serio *et al*, 2011; Gibson e Young, 2012; Hallowell *et al*, 2013; Dionne, 2013; Zhao *et al*, 2015; Sax e Andersen, 2018).

O processo de gestão participativo empodera os colaboradores no processo de gestão de riscos e os torna mais aderentes às mudanças da cultura organizacional (Sax e Torp, 2015).

#### Processo de gestão de riscos

Um programa estruturado de gestão de riscos deve utilizar métodos formais de identificação e avaliação de riscos (Dionne, 2013; Hallowell *et al*, 2013; Sax e Torp, 2015; Zhao *et al*, 2015) O processo de gerenciar riscos é estabelecido nas principais estruturas, o COSO GRC e a ABNT ISO 31000, e realizado em 6 (seis) fases: estabelecimento do contexto, identificação dos riscos, análise dos riscos, avaliação dos riscos, resposta aos riscos e monitoramento e controle do processo.

#### Comunicação aberta e eficaz

O estabelecimento de uma comunicação eficaz em toda a organização contribui para a melhoria do desempenho das práticas relacionadas à gestão de riscos (Yaraghi e Langhe, 2011; Hallowell *et al*, 2013; Phu, 2017; Oliveira *et al*, 2018). O processo de comunicação deve ser contínuo, transparente e incluir a consulta às partes interessadas, internas e externas. No âmbito organizacional, a comunicação deve ser capaz de estabelecer uma linguagem comum das terminologias de riscos para serem utilizadas universalmente em todos os níveis e colaboradores e contribuir para o aumento da conscientização sobre riscos.

#### Gestão de mudança

Uma gestão eficaz de mudanças é importante para garantir que todas as partes afetadas entendam o impacto da mudança e a forma como ela afeta suas



atividades. A implementação da gestão de riscos é uma mudança na cultura organizacional, portanto, a alta gestão deve instituir medidas voltadas para sensibilizar toda a organização sobre a importância da adoção das práticas de gestão de riscos (Gibson e Young, 2012; Hallowell *et al*, 2013), como o incentivo ao envolvimento dos colaboradores no processo (Yaraghi e Langhe, 2011; Sax e Torp, 2015; Fletcher e Stanton, 2019), a conscientização da presença de riscos na realização de suas tarefas (Yaraghi e Langhe, 2011; Kapuscinska e Matejun, 2014), atitudes que desenvolvam o senso de responsabilidade e que contribuam com a consolidação da mudança.

#### Avaliação do desempenho da gestão de riscos

O monitoramento e controle do processo de gestão de riscos deve ser realizado em todo o ciclo de vida da implementação (Gibson e Young, 2012), de forma a identificar o alinhamento das especificações e métricas definidos na estratégia inicial para o alcance das metas e objetivos do programa e a necessidade de ajustes e melhorias (Oliveira *et al*, 2018).

#### Prestação de Contas

As organizações, em especial as entidades públicas, devem prezar pela transparência e prestação de contas às partes interessadas, internas e externas (Hallowell *et al*, 2013; Kapuscinska e Matejun, 2014, Banasadegh *et al*, 2014; Fletcher e Stanton, 2019; Jahauri *et al*, 2021), em relação à alocação dos recursos arrecadados, o alcance dos objetivos estabelecidos e a eficiência na entrega dos serviços públicos. A gestão de riscos é um importante componente da governança e seus resultados devem ser reportados à alta gestão, aos órgãos de controle e à sociedade.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A realização deste estudo qualitativo exploratório objetivou apresentar uma revisão sistemática da literatura dos fatores críticos que impactam no sucesso da implementação da gestão de riscos, com base na análise de conteúdo de 21 (vinte e

um) artigos e 2 (dois) livros selecionados, por atender os parâmetros de aderência do teor da publicação com o conteúdo da pesquisa, o seu destaque como referência para outras publicações e a publicação no período compreendido entre 2011 e 2022.

A revisão da literatura possibilitou a identificação de 12 (doze) fatores críticos de sucesso presentes nas práticas relacionadas à implementação da gestão de riscos, em organizações de diferentes portes e área de atuação do setor privado e público.

A identificação dos fatores críticos de sucesso na implementação da gestão de riscos possibilita o planejamento de ações que norteiam adequadamente o desempenho do processo e contribuam para o avanço dos níveis de maturidade e performance da gestão de riscos, de forma a garantir o alcance dos objetivos estratégicos da organização.

Tendo em vista a importância das políticas fiscais, econômicas e sociais que o setor público é signatário e dada a baixa capacidade que ainda possui de lidar com os riscos e as incertezas que possam comprometer o alcance dos objetivos institucionais e a entrega de valor à sociedade, tornou-se imprescindível identificar, aprofundar e disseminar o conhecimento sobre os fatores críticos que influenciam o sucesso da implementação da gestão de riscos e que impactam no avanço dos níveis de maturidade do processo, de forma a contribuir com o direcionamento adequado de esforços e a adoção das melhores práticas para a implementação da gestão de riscos.

## REFERÊNCIAS

ADAMS, J. (2009): *Risco*. São Paulo: Senac, 288 p.

AHMETI, R. e VLADI, B. (2017): "Risk Management in Public Sector: A Literature Review" En: *European Journal of Multidisciplinary Studies*, Volume 2, Issue 5. May-August 2017, 323 – 329 p. DOI: <https://doi.org/10.26417/ejms.v5i1.p323-329>

AGARWAL, R. e ANSELL, J. (2016): "Strategic change in enterprise risk management". En: *Strategic Change*. 25(4): 427-439 p. <https://doi.org/10.1002/jsc.2072>

AKRAM, M. e PILBEAM, C. (2015): "Critical success factors for effective risk management in new product development". En: *6th International Conference on*

*Industrial Engineering and Systems Management (IESM)*. Seville, Spain. DOI: 10.1109/IESM.2015.7380306

Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT. (2009): NBR ISO 31000: *Gestão de riscos: princípios e diretrizes*. Rio de Janeiro: ABNT, 24 p.

ASSI, M. (2021): *Gestão de riscos com controles internos: ferramentas, certificações e métodos para garantir a eficiência dos negócios*. 2a ed. São Paulo: Saint Paul Editora, 217 p.

BANASADEGH, Z., RIAHI, F. e DAVARI, A. (2014): "A structural framework to assess the influence of CSFS on risk management case study: Oil and Gas Sector in Iran". En: *Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*. 7(9): 1787-1793 p. DOI:10.19026/rjaset.7.463

BEASLEY, M., BRANSON, B. e PAGACH, D. (2015): "An analysis of the maturity and strategic impact of investments in ERM". En: *Journal Accounting and Public Policy*. 34: 219/243 p. DOI:10.1016/j.jaccpubpol.2015.01.001

BONIFACE, O. (2016): "Financial risks management in public sector organisations". En: *Journal of Finance and Accounting*. 7(1): 94-106 p.

BOTHA, D. e VAN NIEKERK, D. (2013): "Views from the frontline: A critical assessment of local risk governance in South Africa". En: *Journal Disaster Risk Studies*. 5(2): 1-10 p. <http://dx.doi.org/10.4102/jamba.v5i2.82>

BRAGA, M.V.A. (2017): "Risco Bottom Up: uma reflexão sobre o desafio da implementação da gestão de riscos no setor público". En: *Revista da CGU*. Brasília. 9(15): p. 682-699. DOI: <https://doi.org/10.36428/revistadacgu.v9i15.103>

Brasil. Tribunal de Contas da União - TCU. (2021): *Acórdão no 2.164/2021 - Plenário. Levantamento de Governança Pública 2021*. Brasília, DF.

DIONNE, G. (2013): "Risk management: history, definition and critique". En: *Risk management and insurance review*. 16(2): 147-166 p. DOI:10.2139/ssrn.2231635

DI SERIO, L.C., OLIVEIRA, L.H. de e SCHUCH, L.M.S. (2011): "Organizational risk management: A case study in companies that have won the brazilian quality award prize". En: *Journal of Technology Management & Innovation*. 6(2): 230-243 p. DOI:10.4067/S0718-27242011000200016

FLETCHER, K.C. e STANTON, T.H. (2019): *Public sector enterprise risk management: Advancing beyond the basics*. New York and London: Routledge, Taylor & Francis Group, 257 p.

GIBSON, M.D. e YOUNG, J. (2012): "Critical success factors for the implementation of an operational risk management system". En: *Corporate Ownership & Control*. 10(1): 137-147 p. DOI:10.22495/cocv10i1art12

HALLOWELL, M.R., MOLENAAR, K.R. e FORTUNATO III, B.R. (2013): "Enterprise risk management strategies for state departments of transportation". En: *Journal of Management in Engineering*. v. 29: p. 114-121. DOI:10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000136

HOSSEINI, M.R., CHILESHE, N., JEPSON, J. e ARASHPOUR, M. (2016): "Critical success factors for implementing risk management systems in developing countries". En: *Australasian Journal of Construction Economics and Building*. 16(1): 18-32. DOI:10.5130/AJCEB.v1i1.4651

International Federation of Accountants - IFAC. (2014). *Good governance in the public sector*.

JAUHARI, R., SUKMADILAGA, C. e MULYANI, S. (2021): "Implementasi dan critical success factor manajemen risiko di instansi Pemerintah". En: *Jurnal Paradigma Ekonomika*. 16(2): p. 2684-7868. DOI: <https://doi.org/10.22437/jpe.v16i2.11911>

JURADO-ZAMBRANO, D. e VILLANUEVA, E. (2021): "Risk management. A case study of a Colombian public sector company". En: *Cuadernos de contabilidad*. v. 22. DOI: <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc22.rmcs>

KAPUSCINSKA, K.Z. e MATEJUN, M. (2014): "Risk management in public sector organizations: a case study". En: *International Journal of Business and Management Studies*, 3(3), 129-143. [www.matejun.com](http://www.matejun.com)

KASAI, M.Y., RAMPINI, G.H.S., MELO, C.C. de e BERSANETTI, F.T. (2022): "Implantação do processo de gestão de riscos no setor público: estudo de caso em organizações militares". En: *Brazilian Journal of Business*. Curitiba, 4(2): 827-844 p.

KASIM, M.A. e HANAFI, S.R.M. (2016): "Could enterprise risk management (ERM) create, protect and enhance shareholders wealth among Malaysian Listed Issuers". En: *SHS Web of Conferences* 34. DOI: 10.1051/shsconf/20173405004

MARCONI, M.A. e LAKATOS, E.M (2017): *Fundamentos de metodologia científica*. 8 ed. – São Paulo: Atlas, 333 p.

MIRANDA, R.F.A. (2017). *Implementando a gestão de riscos no setor público*. Belo Horizonte: Fórum, 181 p.

NARDES, J.A.R., ALTOUNIAN, C.S. e VIEIRA, L.A.G. (2018): *Governança pública: o desafio do Brasil*. Belo Horizonte: Fórum, 399 p.

OLIVEIRA, K., MÉXAS, M., MEIRIÑO, M. e DRUMOND, G. (2018): “Critical success factor associated with the implementation of enterprise risk management”. En: *Journal of Risk Research*. DOI: 10.1080/13669877.2018.1437061

OULASVIRTA, L. e ANTTIROIKO, A-V. (2017): “Adoption of comprehensive risk management in local government”. En: *Local Government Studies*. 43(3): p. 451-474. <https://doi.org/10.1080/03003930.2017.1294071>

PHU, T.Q. (2017): “Enterprise risk management implementation: The critical success factor for Vietnamese construction companies”. En: *Journal of Multidisciplinary Engineering Science Studies (JMESS)*. 3(2): p. 1365-1379

ROCKART, J. (1979): “Chief executives define their own data needs”. En: *Harvard Business Review*, 57, 81-93 p.

SAX, J. e ANDERSEN, T.J. (2018): “Making risk management strategic: Integrating enterprise risk management with strategic planning”. En: *European Management Review*. DOI: 10.1111/emre.12185

SAX, J. e TORP, S.S. (2015): “Speak up! Enhancing risk performance with enterprise risk management, leadership style and employee voice”. En: *Management Decision*. 53(7): p. 1452-1468. DOI: 10.1108/MD-10-2014-0625

SLOMSKI, V., MELLO, G.R., FILHO, F.T., MACEDO, F.Q. (2008). *Governança corporativa e governança na gestão pública*. São Paulo: Atlas, 198 p.

SOUZA, F.S.R.N. de, BRAGA, M.V. de A., CUNHA, A.S.M. da e SALES, P.D.B. de. (2020): “Incorporation of international risk management standards into federal regulations”. En: *Brazilian Journal of Public Administration*, 54(1), pp. 59-78. <https://doi.org/10.1590/0034-761220180117x>

STOLL, M. e LANER, D. (2015): “Information system engineering promotes enterprise risk management”. En: SOBH, T. y ELLEITHY, K. *Innovations and advances in computing, informatics, systems sciences, networking and engineering*. Springer International Publishing Switzerland, pp. 17-24. DOI 10.1007/978-3-319-06773-5

The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - COSO (2004): *Enterprise risk management - integrated framework*, AICPA, New York.

The International Organization of Supreme Audit Institutions - INTOSAI. (2007). GOV 9130: *Guía para las Normas del Control Interno del Sector Público. Información adicional sobre la Administración de Riesgos de la Entidad*. Bruxelas. Sub-Comité de Normas de Control Interno de la INTOSAI, 46 p.

THOMYA, W. e SAENCHAIYATHON, K. (2015): "The effects of organizational culture and enterprise risk management on organizational performance: A conceptual framework". En: *International Business Management*, 9(2): 158-163 p. DOI:10.36478/ibm.2015.158.163

United Kingdom UK. (2020): *The Orange Book: management of risk - principles and concepts*. Norwich: HM Treasury.

VIEIRA, J.B. e BARRETO, R.T.S. (2019): *Governança, Gestão de Riscos e Integridade*. Brasília: ENAP, 240 p.

WILDAVSKY, A. (1979): "No risk is the highest risk of all". En: *American Scientist*, 67(1): 32 - 37.

YARAGHI, N. e LANGHE, R. (2011): "Critical success factors for risk management systems". En: *Journal of Risk Research*. v. 14(5): 551-581. <https://doi.org/10.1080/13669877.2010.547253>

ZHAO, X., HWANG, B-G. e LOW, S.P. (2015): *Enterprise risk management in international construction operations*. Singapore: Springer, 319 p.

\_\_\_\_\_ (2014): "Investigating enterprise risk management maturity in construction firms". En: *Journal Construction Engineering and Management*. DOI: 10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000873