



GUIA DE **GESTÃO DE RISCOS**





EXPEDIENTE

GOVERNADORA DO ESTADO DE PERNAMBUCO

Raquel Teixeira Lyra Lucena

VICE-GOVERNADORA DO ESTADO DE PERNAMBUCO

Priscila Krause Branco

SECRETÁRIA ESTADUAL DE SAÚDE

Zilda do Rego Cavalcanti

DIRETOR GERAL DE CONTROLE INTERNO

Fauster Barbosa Ferreira

GERENTE DE CONTROLE INTERNO

Josilene Henriques da Silva

GESTORA DE TRANSPARÊNCIA, INTEGRIDADE E GESTÃO DE RISCOS

Vanessa Bezerra Duarte da Silva

COORDENADOR DE INTEGRIDADE E GESTÃO DE RISCOS

Luiz Carlos de Souza Xavier

EQUIPE TÉCNICA

Weslley José da Silva Lianda

Ana Vitória Oliveira Borba



SUMÁRIO



04.

APRESENTAÇÃO

05.

CONHECENDO A GESTÃO DE RISCOS

07.

BENEFÍCIOS DA IMPLEMENTAÇÃO DA
GESTÃO DE RISCOS

10.

E COMO PODEMOS FAZER GERENCIAMENTO
DE RISCOS?

12.

VOCÊ CONHECE ALGUMA TÉCNICA OU
FONTE DE IDENTIFICAÇÃO DA GESTÃO DE
RISCOS?

14.

FORMAS DE CAPACITAÇÃO

15.

CAMINHO PARA PROMOÇÃO DA GESTÃO
DE RISCOS NA SES

20.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

21.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS



APRESENTAÇÃO

Gestão de riscos é como uma bússola que ajuda empresas e organizações a navegarem por um mar de incertezas. Essa prática envolve o reconhecimento das adversidades que podem ameaçar os objetivos da organização, desde problemas financeiros até falhas operacionais ou crises externas. A partir disso, busca-se avaliar o impacto e a probabilidade de cada risco e desenvolver medidas para prevenir ou minimizar os danos. Simplificando, a gestão de riscos não é apenas sobre evitar problemas, mas estar preparado para enfrentá-los de maneira eficaz.

No âmbito da administração pública, o gerenciamento de riscos tem função essencial na governança e sua efetividade depende do envolvimento e comprometimento da alta administração.

Podemos dizer que a gestão de riscos é uma prática essencial para garantir a sustentabilidade e o sucesso a longo prazo de uma organização, identificar ameaças, implementar medidas preventivas e corretivas e, assim, mantê-la preparada para enfrentar os desafios inerentes ao ambiente de incertezas.

Cabe ressaltar que a implementação de uma gestão de riscos eficaz em uma organização envolve um processo estruturado que visa identificar, avaliar, monitorar e mitigar os riscos que podem afetar o sucesso e a continuidade dos processos.

Tendo isso em vista, desenvolvemos este guia com o intuito de trazer alguns aspectos importantes na gestão de riscos, como conceitos, benefícios, formas de capacitação e dicas para trilhar um caminho dentro da temática.



CONHECENDO A GESTÃO DE RISCOS

Na vida pessoal e profissional, a incerteza é uma constante. Sempre há uma margem de imprevistos que pode afetar desde os planos mais simples até os mais complexos. É aqui que entra a importância da gestão de riscos. Essa prática não é apenas uma estratégia institucional, mas uma ferramenta essencial que ajuda a prever, preparar e responder a possíveis contratempos de forma eficaz e eficiente. Ao adotar a gestão de riscos, indivíduos e organizações podem evitar surpresas indesejadas e otimizar resultados, garantindo que estejam sempre um passo à frente dos possíveis obstáculos.

Entender e implementar a gestão de riscos significa mais do que apenas prevenir riscos; trata-se de criar um ambiente seguro e estável onde tanto pessoas, quanto organizações, possam prosperar. Seja planejando uma atividade simples ou gerenciando operações complexas, o processo de gestão de riscos é fundamental para garantir que os cenários possíveis sejam considerados e que as melhores estratégias de mitigação estejam em seu lugar adequado. Assim, pode-se reduzir não apenas o impacto de eventos adversos, mas também a frequência com que ocorrem.

De acordo com o Referencial Básico de Gestão de Riscos do TCU, 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 pretendidos (TCU, 2018, p.10).

No Estado de Pernambuco, a Gestão de Riscos é tratada através do Decreto Estadual nº 46.855, de 07 de dezembro de 2018, como sendo um 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.

Na Secretaria Estadual de Saúde (SES/PE), a Política de Gestão de Riscos foi estabelecida pela Portaria SES nº 310, de 22 de junho de 2023. Essa política determina a implementação gradual da gestão de riscos em todas as áreas da SES/PE, priorizando processos institucionais com base em critérios como:



✓ <i>Materialidade</i>	Refere-se à importância de um risco, ou seja, quão significativo ele é. Na Gestão de Riscos, trata-se algo “material” quando tem potencial para causar um impacto grande o suficiente na organização que justifique uma maior atenção, em especial impacto financeiro.
✓ <i>Relevância Estratégica</i>	Diz respeito a quão alinhado um risco está com os objetivos da instituição. Um risco é estrategicamente relevante se sua presença, ou ausência puder influenciar significativamente no sucesso ou fracasso da estratégia da organização.
✓ <i>Imagem Institucional</i>	Refere-se à maneira como uma organização é percebida pelo público externo, incluindo a mídia. Na gestão de riscos, qualquer risco que possa afetar negativamente esta imagem é tratado com seriedade, pois pode prejudicar a reputação e a confiança na instituição.
✓ <i>Maturidade do Processo</i>	Descreve o quão bem desenvolvido e eficiente é o processo de gestão de riscos de uma organização. Alta maturidade significa que a organização tem procedimentos claros e eficazes para identificar, avaliar e lidar com riscos. Refere-se ainda a capacidade da organização em definir, gerir e medir um processo.

Do mesmo modo, a Portaria acima citada traz em seu Art. 2º, VIII, o conceito de gerenciamento de riscos como sendo o processo de identificação, avaliação e resposta aos riscos, compreendendo desde as etapas de definição de contexto e escopo até a elaboração do plano de tratamento.



Sendo assim, podemos destacar que a Gestão de Riscos “engloba, além do Gerenciamento de Riscos, aspectos como a governança, cultura, ferramentas de comunicação e de monitoramento e mecanismos de análise crítica e melhoria contínua, por exemplo” (SCGE, 2024, p. 6).

Dito isto, em um cenário de forte demanda por serviços públicos de qualidade, eficientes, éticos e transparentes, é essencial criar e implantar mecanismos de gestão que possam atuar frente às incertezas que se opõem ao alcance dos objetivos centrais de todo órgão público, que é a entrega de um serviço público de qualidade, proporciona à administração segurança para orientar a organização na consecução de seus objetivos por meio do gerenciamento de riscos.

BENEFÍCIOS DA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS

Gestão de riscos é como se prevenir contra problemas que podem acontecer quando estamos planejando ou fazendo algo importante, seja na vida pessoal ou profissional.



Imagine que você está organizando uma festa ao ar livre. Um "risco" seria a possibilidade de chover no dia do evento. Gerenciar esse risco envolve pensar em soluções, como ter um plano B para fazer a festa em um lugar coberto ou alugar tendas.

No âmbito de uma organização pública, a gestão de riscos torna-se ainda mais importante pois envolve prever e lidar com uma variedade maior de imprevistos, como falhas técnicas, mudanças nas leis, crises financeiras ou até desastres naturais. O objetivo é reduzir surpresas desagradáveis e prejuízos.

Entre os **benefícios para o profissional** em realizar o gerenciamento de riscos, podemos citar:

Aprender a identificar riscos: Quem trabalha gerenciando riscos aprende a identificar riscos antes que eles aconteçam, o que é uma habilidade importante no trabalho.

Decidir com segurança: Saber avaliar riscos ajuda a tomar decisões precisas e com mais confiança, sabendo que as possíveis ameaças foram consideradas.

Oportunidade de desenvolvimento profissional: Um profissional capacitado e adepto ao gerenciamento de riscos, tende a contribuir com o crescimento pessoal e institucional, protegendo e fortalecendo a imagem da instituição.





Melhorar a comunicação: Gerenciar riscos muitas vezes envolve explicar situações complexas de forma simples para os colegas, o que melhora a habilidade de comunicação.

Habilidade de Planejar: Saber planejar é essencial para um profissional, pois possibilita antecipar problemas e tomar decisões melhor informadas, aumentando a eficiência e minimizando desperdícios. Além disso, promove uma comunicação eficaz e uma cultura de proatividade, mantendo a organização ágil e resistente diante de desafios.

Se considerarmos os **benefícios para uma instituição** que se propõe a implementar a Gestão de Riscos nos seus processos, podemos destacar:



Redução de perda financeira: Gerenciar riscos ajuda a instituição a evitar problemas que poderiam causar danos financeiros.

Estabilidade dos serviços: Gerenciar os riscos ajuda a instituição a manter suas atividades diárias funcionando sem imprevistos, o que mantém tudo mais estável e eficiente.

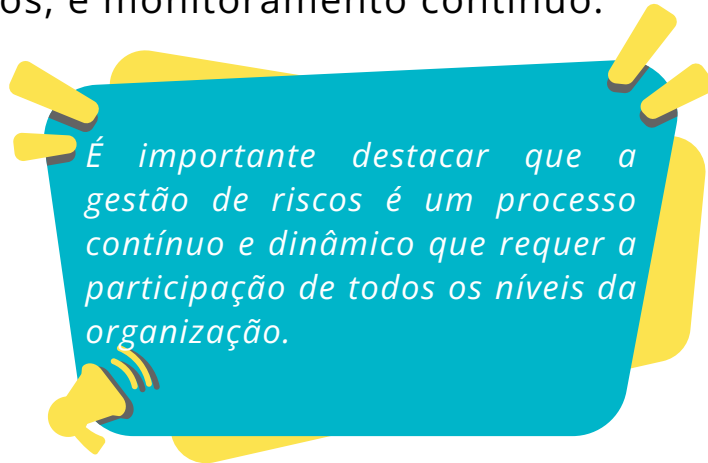
Reputação fortalecida: Instituições e órgãos que gerenciam os riscos são vistas como mais seguras e confiáveis, o que fortalece a sua imagem perante a sociedade.

Melhoria contínua: Gerenciar riscos também significa sempre olhar para como as coisas são feitas e buscar maneiras de aprimorar os processos.



E COMO PODEMOS FAZER GERENCIAMENTO DE RISCOS?

A implementação eficaz da gestão de riscos em uma organização envolve um processo estruturado de identificação, avaliação, monitoramento e mitigação de riscos necessários para o atingimento dos objetivos. Isso requer planejamento, definição de papéis, avaliação e respostas aos riscos, e monitoramento contínuo.



Este processo pode ser utilizado em diferentes áreas de uma organização, em todos os níveis. Isso inclui planejamento, decisões, atividades diárias, métodos de trabalho, funções dentro da instituição, processos em andamento, e serviços oferecidos. Além disso, ele é reforçado pela cultura organizacional — ou seja, pela forma como as ações são realizadas.

Sendo assim, para realizar o gerenciamento de riscos, são necessárias algumas etapas que envolvem basicamente as seguintes atividades:

- 1. Identificar os riscos:** Primeiro, você precisa descobrir quais riscos podem acontecer. Isso é como olhar para frente e imaginar o que poderia dar errado. Por exemplo, num almoxarifado, um risco pode ser a possibilidade de ficar sem estoque de um determinado material de expediente de uso contínuo.
- 2. Avaliar os riscos:** Depois de saber quais riscos existem, você precisa pensar sobre quão sérios eles são. Alguns riscos são maiores e outros são menores. Você também deve pensar em quão provável é que aconteçam. Por exemplo, se há uma chance alta de faltar energia elétrica e isso pode parar sua produção, esse é um risco relevante em virtude de sua probabilidade e impacto.



3. **Planejar ações:** Aqui você define respostas para esses riscos. Há várias opções: evitar o risco, reduzir a chance dele acontecer, mitigar o impacto se ele acontecer, compartilhar ou transferir o risco com outro setor, ou até aceitar o risco se ele não for muito grave. Usando o exemplo do almoxarifado, para mitigar o risco de ficar sem estoque, você pode elaborar uma planilha automatizada e a partir dela, um painel para acompanhar o nível de abastecimento dos produtos.

4. **Colocar o plano em prática:** Este é o momento de pôr a ação em prática. Se seu plano é ter um melhor controle do estoque para não ficar sem materiais, agora você pode monitorar de forma mais eficiente esses itens.

5. **Monitorar e Revisar:** O gerenciamento de riscos não acaba após a elaboração do plano de tratamento. Você precisa ficar de olho nos resultados e acompanhar se o controle está sendo efetivo. Se algo não estiver funcionando, você pode precisar ajustar a sua medida. Continuando com o exemplo do almoxarifado, você pode descobrir que precisa de uma maior automação na planilha do que pensou inicialmente, ou talvez até mesmo sistematizar esse processo.

A Secretaria Estadual de Saúde utiliza como instrumento de Gestão de Riscos a planilha de gerenciamento de riscos em 7 passos, desenvolvida pela Secretaria da Controladoria Geral do Estado (SCGE) para auxiliar no gerenciamento de riscos dos processos.



[Planilha de Apoio em Gestão de Riscos](#)



Assim, podemos dizer que a gestão de riscos é um processo contínuo, que ajuda a tornar nossos processos mais seguros e a reduzir a chance de problemas graves acontecerem.



VOCÊ CONHECE ALGUMA TÉCNICA OU FONTE DE IDENTIFICAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS?



Você conhece alguma técnica ou fonte de identificação da gestão de riscos? _____

De acordo com a ISO 31010:2019, alguma das técnicas aplicáveis na gestão de riscos são:



ENTREVISTAS



QUESTIONÁRIOS



BRAINSTORMING

(Tempestade de ideias)



ANÁLISE “BOW TIE”

(ferramenta para o treinamento, comunicação e planejamento de resposta à riscos que se assemelha a uma gravata borboleta).



CHECKLISTS



Quanto às principais fontes, podemos elencar: _____



FLUXOS DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS



RESULTADOS DA ETAPA DA DEFINIÇÃO DO CONTEXTO
(análise Swot)



EXPERIÊNCIAS DAS EQUIPES TÉCNICAS



RELATÓRIOS DE AUDITORIA



MANIFESTAÇÕES DA OUVIDORIA

- 1. Fluxos de Processos Organizacionais:** Os fluxos de processos organizacionais são como os caminhos que utilizamos para trabalhar de maneira coordenada. Eles mostram como as atividades são realizadas passo a passo e como uma atividade se conecta à outra, garantindo que tudo seja executado de maneira ordenada e eficiente.
- 2. Resultados da etapa da Definição do Contexto:** Quando falamos em gerenciar riscos de um processo, a primeira coisa que fazemos é entender a área de atuação do setor, chamado de "definição do contexto". Isso inclui olhar para dentro do setor (como as equipes trabalham, quais são os recursos disponíveis) e para fora (como o ambiente externo está, quais são as leis que a instituição precisa seguir). Os resultados dessa etapa são as informações coletadas que ajudam a entender melhor todos esses fatores, para que possamos identificar onde os riscos podem surgir.



3. **Experiências das Equipes Técnicas:** A experiência dessas equipes é muito importante porque quanto mais conhecerem o processo e os detalhes do trabalho, melhor será sua contribuição, porque eles conhecem muito bem os detalhes do trabalho que fazem. Quando compartilham suas experiências, ajudam a instituição a perceber problemas que podem não ser óbvios e a encontrar formas de melhorar o trabalho que fazem.

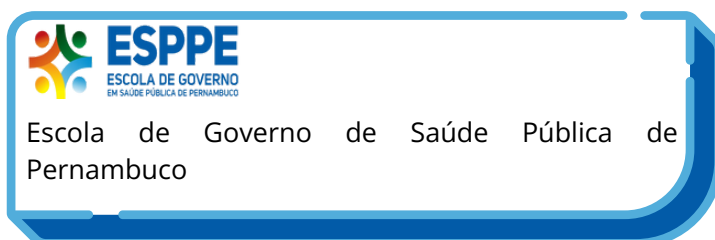
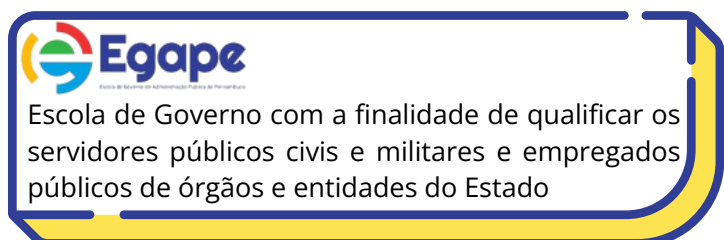
4. **Relatórios de Auditoria:** Um relatório de auditoria é como um boletim escolar, mas para a instituição. Ele é feito por especialistas externos que analisam tudo minuciosamente, verificando se o cumprimento está ocorrendo de maneira certa. Se encontrarem algo errado, apontam isso no relatório. Esses relatórios ajudam na correção de erros e na melhoria dos processos.

5. **Manifestações da Ouvidoria:** A ouvidoria é como uma ponte entre a população e a organização. É um canal onde o cidadão pode reclamar, sugerir ou elogiar os serviços prestados pela organização. As manifestações recebidas ajudam a organização a entender o que está fazendo bem e o que precisa melhorar. São informações valiosas que podem influenciar as decisões e ajudar na gestão de riscos.

FORMAS DE CAPACITAÇÃO

Em um contexto de evolução permanente dos instrumentos de trabalho e formas de lidar com esses novos mecanismos, é essencial promover a aprendizagem contínua dos colaboradores. Dessa forma, é possível agregar valor ao atendimento das demandas e atingimento dos objetivos institucionais, tornando o profissional capaz de identificar possíveis riscos, implementar medidas preventivas e corretivas nos seus processos de trabalho.

Sendo assim, podemos destacar três plataformas de ensino, as quais é possível o profissional capacitar-se em Gestão de Riscos:





Enap

Escola de Governo do Poder Executivo Federal Brasileiro, que oferece formação e aperfeiçoamento sobre Administração Pública para todas as pessoas, vinculadas ou não à administração pública

Em suma, a capacitação como um processo permanente de ensino-aprendizagem é uma abordagem que reforça a importância contínua do desenvolvimento de habilidades, competências e conhecimentos na vida de um indivíduo. Sendo fundamental para o sucesso pessoal e organizacional em um mundo em constante evolução.

CAMINHO PARA PROMOÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS NA SES

01. SE CAPACITAR: Esteja aberto às oportunidades e à inovação.

Capacitar-se é essencial para quem deseja estar sempre pronto às novas oportunidades e aberto à inovação. Ao se capacitar, você não apenas aprimora suas habilidades e conhecimentos, mas também se atualiza com as últimas tendências e tecnologias, e tornando-se mais apto para aplicar soluções inovadoras nos desafios que surgirem.

02. LIDERANÇA ATIVA: O compromisso da liderança é fundamental. Estimule a contribuição de todos.

A liderança é um componente crucial em qualquer organização, pois é o compromisso dos líderes que impulsiona o sucesso e a inovação. Uma liderança eficaz não apenas direciona e toma decisões, mas também motiva e encoraja todos os membros da equipe a contribuírem ativamente.

03. RESPONSABILIDADE TRANSPARENTE: Compreenda seu papel durante a atividade.

Compreender seu papel em qualquer atividade é algo vital, pois destaca a



importância de cada indivíduo entender claramente seu papel e as expectativas relacionadas à ele. Isso significa que todos devem ter uma visão clara de suas tarefas e responsabilidades, além de compreender como suas ações contribuem para os objetivos maiores da equipe ou da organização.

04. MAPEAMENTO DOS PROCESSOS: Entenda a organização das etapas do trabalho.

O mapeamento dos processos envolve a visualização clara e detalhada de todas as etapas que compõem um processo de trabalho dentro de uma organização. Ele permite compreender como as tarefas são organizadas, quem as executa, quais recursos são necessários, e como as diversas etapas se interligam para alcançar o objetivo final. Ao mapear os processos, é possível auxiliar na padronização de procedimentos e na melhoria contínua, contribuindo para uma maior eficácia operacional e satisfação da população do trabalho.

05. SE HÁ UM OBJETIVO, HÁ RISCOS: Riscos são inevitáveis. Desconsiderá-los é um erro.

Quando se tem um objetivo, enfrentar riscos é uma realidade inevitável. Ignorar esses riscos é um erro crítico que pode comprometer a realização do objetivo. É essencial reconhecer e avaliar os riscos associados às metas estabelecidas. Com essa compreensão, pode-se desenvolver estratégias para mitigar, transferir ou aceitar os riscos de maneira informada. Assim, a gestão de riscos torna-se uma ferramenta indispensável no caminho para alcançar qualquer objetivo.



06. REGISTRO DETALHADO: Descreva os riscos identificados, suas causas e consequências.

Detalhar os riscos identificados é uma prática fundamental na gestão de riscos. Este registro deve incluir uma descrição precisa de cada risco, identificando suas causas e possíveis consequências. Ao documentar essas informações, a organização cria um recurso valioso para analisar e revisar os riscos de forma



sistemática. Esse processo não só facilita a comunicação clara e precisa sobre os riscos entre os membros da equipe e outras partes interessadas, mas também ajuda na tomada de decisões sobre como mitigar, evitar, compartilhar ou aceitar esses riscos.

07. INTEGRAÇÃO DE PROCESSOS: Integre as áreas que fazem parte do seu processo.

A integração de processos é uma estratégia crucial que envolve a coordenação e unificação das diversas áreas funcionais de uma organização para garantir que todos os setores trabalhem de forma coesa e eficiente. Este método permite que diferentes setores que contribuem para um mesmo processo compartilhem informações, recursos e responsabilidades de maneira harmoniosa, além de buscarem soluções para superar possíveis desafios.

08. MELHOR INFORMAÇÃO DISPONÍVEL: Lembre que toda incerteza pode ser um risco.

A clareza nas informações é crucial na gestão de riscos, pois devemos considerar que qualquer incerteza inerente a um processo ou decisão é reconhecida como um potencial risco. Este princípio ajuda a minimizar as surpresas desagradáveis, permitindo aos gestores avaliar melhor os possíveis riscos e suas consequências. Ao lembrar disto, as organizações podem planejar e preparar estratégias de mitigação mais eficazes, reduzindo a probabilidade de resultados negativos.

09. TRATAR OS RISCOS: Adote medidas preventivas e corretivas.

Tratar os riscos é fundamental, pois envolve a implementação de medidas preventivas e corretivas para lidar com potenciais ameaças. Medidas preventivas são aquelas adotadas para evitar que um risco se materialize, minimizando assim a chance de ocorrer um evento indesejado. Já as medidas corretivas são aplicadas após a ocorrência de um problema, visando corrigir os danos causados e evitar que o mesmo tipo de risco volte a acontecer no futuro.



10. ADAPTAÇÃO CONSTANTE: Adapte-se às mudanças sempre que necessário.

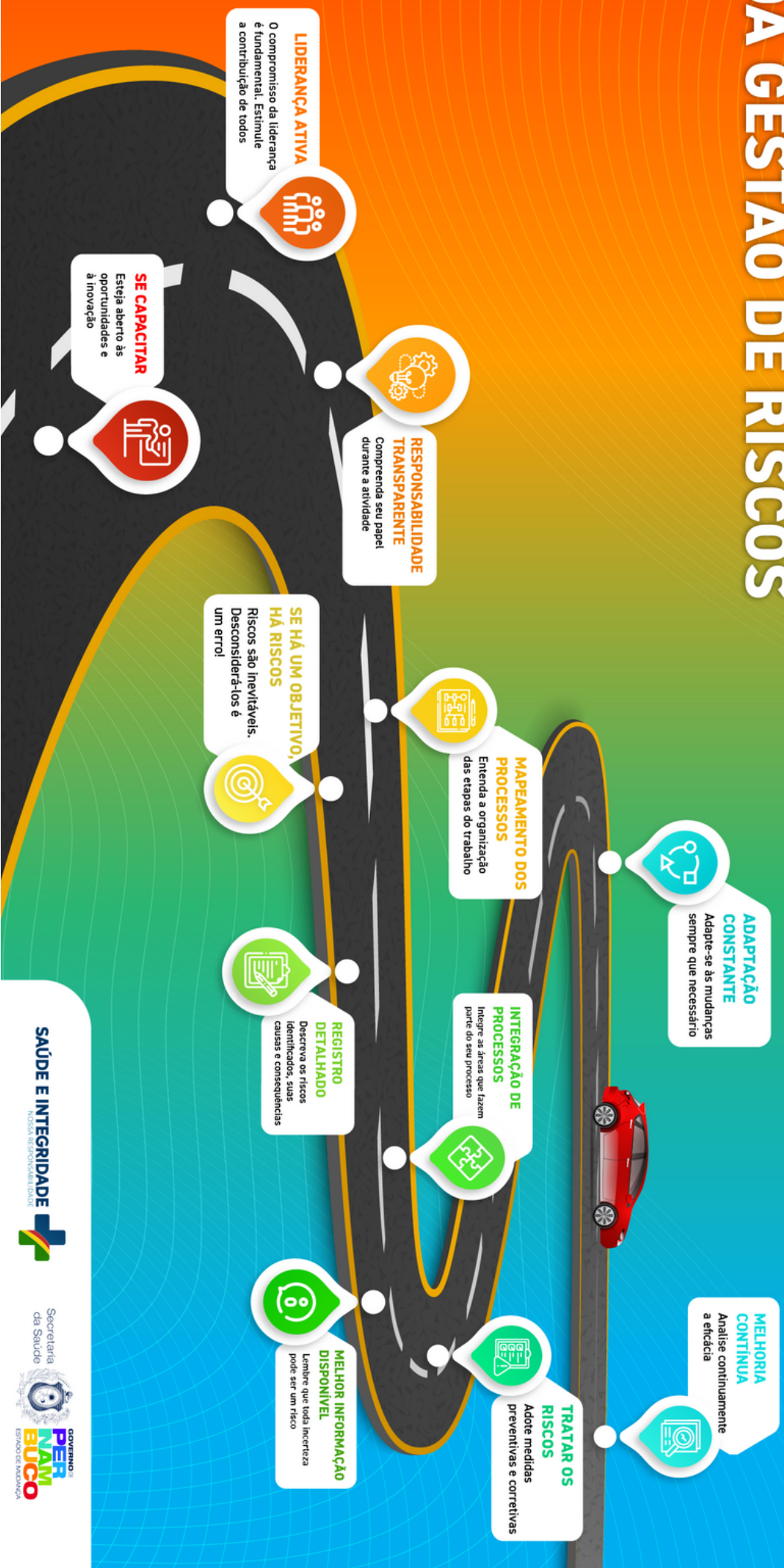
Adaptar-se às mudanças é essencial em um mundo onde as tecnologias e regulamentações estão sempre em evolução. Este princípio enfatiza a necessidade de as organizações se manterem flexíveis e prontas para ajustar suas estratégias e operações de acordo com as mudanças no ambiente interno e externo. Adaptar-se não apenas permite que uma instituição minimize riscos associados a mudanças inesperadas, mas também possibilita aproveitar novas oportunidades que tais mudanças podem trazer.

11. MELHORIA CONTÍNUA: Analise continuamente a eficácia.

A melhoria contínua impulsiona as organizações a buscar sempre o aperfeiçoamento em suas ações e processos. Este princípio envolve a análise constante da eficácia das estratégias, procedimentos e atividades implantadas. Ao avaliar regularmente o desempenho e os resultados, a organização pode identificar áreas de sucesso e, mais importante, áreas que necessitam de ajustes ou melhorias. Assim, a melhoria contínua não só aumenta a eficiência e a competitividade, mas também contribui para o crescimento da instituição e um melhor atendimento à população.



CAMINHO PARA PROMOÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS





CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo central deste Guia de Gestão de Riscos foi proporcionar uma compreensão sobre a importância e a eficácia de uma gestão de riscos bem estruturada. Através dos conceitos, técnicas e exemplos apresentados, procuramos fornecer as ferramentas necessárias para que você possa identificar, avaliar e responder aos riscos de maneira eficiente, protegendo e promovendo uma segurança razoável no desenvolvimento das suas atividades na instituição.

Implementar uma estratégia de gestão de riscos não é apenas uma medida de precaução, mas uma ação estratégica que habilita a organização a tomar decisões mais informadas e confiantes. A capacidade de antecipar e mitigar riscos não apenas protege recursos, mas também assegura maturidade institucional e confiança na reputação do órgão junto à sociedade.

Esperamos que os leitores ao se aproximarem deste guia, não apenas apliquem os conhecimentos adquiridos, mas também continuem a se capacitar e adaptar as estratégias conforme o ambiente e os desafios evoluem. A gestão de riscos é um processo contínuo que requer vigilância, adaptação e aprendizado constantes.

Por fim, lembramos que a gestão eficaz dos riscos é uma responsabilidade compartilhada em todos os níveis da organização. Desenvolver uma cultura que promova a conscientização e a comunicação aberta fortalecerá a organização e criará um ambiente onde a segurança e a inovação podem caminhar juntas. O sucesso no gerenciamento de riscos é um caminho, não um destino.



REFERÊNCIAS

ABNT. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR IEC 31010:2019. Gestão de Riscos - Técnicas para o processo de avaliação de riscos.. Rio de Janeiro: ABNT, 2019.

PERNAMBUCO. Dispõe sobre a Política de Governança da Administração Pública Estadual direta, autárquica e fundacional. Decreto Estadual Nº 46.855, de 7 de Dezembro de 2018. Pernambuco, Disponível em: <https://legis.alepe.pe.gov.br/texto.aspx?tipo=norma&numero=46855&complemento=0&ano=2018&tipo=&url=>. Acesso em: 13 nov. 2024.

PERNAMBUCO. Instituir a Política de Gestão de Riscos (PGR), aplicável a todas as áreas da Secretaria Estadual de Saúde (SES/PE). Portaria SES/PE Nº 310, de 22 de Junho de 2023. Pernambuco, 23 jun. 2023.

PERNAMBUCO. SECRETARIA DA CONTROLADORIA GERAL DO ESTADO. Diálogo sobre Riscos nas Contratações Públicas. 2ª ed., 2024.1. Disponível em: https://www.scge.pe.gov.br/wp-content/uploads/2024/05/cartilha_dialogo_sobre_riscos_contratacoes_V4.pdf. Acesso em: 16 maio 2024.

Tribunal de Contas da União. Secretaria Geral de Controle Externo. Referencial Básico de Gestão de Riscos. Brasília: 2018. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/21/96/61/6E/05A1F6107AD96FE6F18818A8/Referencial_basico_gestao_riscos.pdf. Acesso em: 13 nov. 2024.