



**GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS E SUSTENTABILIDADE
ORGANIZACIONAL:**

Uma revisão da literatura sob a perspectiva da ISO 31000¹

**Autor: Janilson José Pereira da Silva²,
Orientador: Dr. Márcio Vinícius Brito Pessoa³,**

RESUMO: Este trabalho objetivou analisar a aplicação das diretrizes da ISO 31000 na gestão de riscos corporativos e como ela contribui para a promoção da sustentabilidade organizacional. Tema bem relevante no cenário atual, em que as incertezas e mudanças trazem desafios complexos para as organizações. A gestão de riscos surge aqui como uma ferramenta para ajudar as organizações a se manterem ativas nesses cenários incertos. Tendo isso em mente, se elaborou o problema de pesquisa: de que forma a aplicação das diretrizes da ISO 31000 na gestão de riscos corporativos contribui para a promoção da sustentabilidade organizacional? E a partir dessa questão, fez-se uma pesquisa de abordagem qualitativa. A coleta de informações foi feita em fontes secundárias, por meio de uma revisão bibliográfica. Ao final deste trabalho foi comprovado que a gestão de riscos contribui para a sustentabilidade organizacional, melhora a governança corporativa, a tomada de decisão e diminui as incertezas. Além disso, este trabalho apresenta vários conceitos importantes, como o conceito de gestão de riscos e o de sustentabilidade organizacional.

Palavras-Chave: Gestão de Riscos; Sustentabilidade Organizacional; ISO 31000.

ABSTRACT: This study aimed to analyze the application of ISO 31000 guidelines in corporate risk management and how it contributes to promoting organizational sustainability. This is a highly relevant topic in the current scenario, where uncertainties and changes bring complex challenges to organizations. Risk management emerges as a tool to help organizations remain active in these uncertain scenarios. With this in mind, the research problem was formulated: how does the application of ISO 31000 guidelines in corporate risk management contribute to promoting organizational sustainability? Based on this question, a qualitative research approach was used. Information was collected from secondary sources through a literature review. The study concluded that risk management contributes to organizational sustainability, improves corporate governance and decision-making, and reduces uncertainty. Furthermore, this work presents several important concepts, such as the concept of risk management and organizational sustainability.

Keywords: Risk Management; Organizational Sustainability; ISO 31000.

¹ Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Estadual do Piauí, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, *Campus* Poeta Torquato Neto, como requisito indispensável para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

² Aluno do Curso de Administração. E-mail: janilsonjosepereiradasilva@aluno.uespi.br

³ Orientador – Prof. Dr. Marcio Vinicius Brito Pessoa, E-mail: marcioviniicius@ccsa.uespi.br

INTRODUÇÃO

A sustentabilidade organizacional tem se consolidado como um dos temas mais discutidos no cenário brasileiro contemporâneo, sobretudo diante da elevada taxa de mortalidade das empresas. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, obtidos por meio da Pesquisa Demografia das Empresas e Estatísticas de empreendedorismo, aproximadamente 23,8% das organizações encerram suas atividades ainda no primeiro ano de funcionamento. Esses números, coletados entre 2017 e 2022, a partir de pesquisas estruturais em diferentes setores (indústria, serviço, comércio e construção civil), evidenciam a fragilidade de grande parte dos empreendimentos nacionais, sendo a ausência de planejamento estratégico e as falhas na gestão fatores determinantes para esse cenário (IBGE, 2024).

Nesse contexto, a falta de uma gestão de riscos corporativos torna-se um empecilho no alcance dos objetivos, pois compromete a capacidade das organizações de antecipar, mitigar e tratar incertezas que ameaçam sua continuidade. E com o avanço da globalização e das tecnologias digitais intensificou a competitividade e tornou o ambiente de negócios mais dinâmico, instável e sujeito a constantes transformações. Se, por um lado, tais mudanças ampliaram oportunidades de expansão e integração internacional, por outro, também expuseram as empresas a riscos cada vez mais complexos, exigindo delas maior capacidade de adaptação e resiliência.

A gestão de riscos emerge como um instrumento estratégico essencial, capaz de prever cenários, identificar ameaças potenciais e estruturar mecanismos de resposta adequados. Mais do que uma ferramenta operacional, deve ser entendida como parte integrante da estratégia organizacional, uma vez que contribui diretamente para a sustentabilidade e a longevidade das empresas. Entre os referenciais mais relevantes nesse campo destaca-se a ISO 31000 (ABNT NBR ISO 31000:2018), norma internacional que estabelece princípios e diretrizes aplicáveis a organizações de diferentes portes e setores. Reconhecida como *framework* de referência global, ela oferece uma estrutura padronizada para a implementação de práticas eficazes de gestão de riscos, promovendo não apenas resiliência, mas também a sustentabilidade organizacional em suas dimensões econômica, social e ambiental.

Diante desse contexto, este artigo tem como objetivo central analisar a aplicação das diretrizes da ISO 31000 na gestão de riscos corporativos e como ela contribui para a promoção da sustentabilidade organizacional. Respondendo assim a pergunta: de que forma a aplicação

das diretrizes da ISO 31000 na gestão de riscos corporativos contribui para a promoção da sustentabilidade organizacional? Pergunta essa que caracteriza o problema de pesquisa. E ainda de forma complementar, buscou-se atingir três objetivos secundários, que são: a apresentar os conceitos e princípios mais atuais da gestão de riscos; identificar como esses princípios colaboram com a sustentabilidade organizacional; e discutir quais são os benefícios e malefícios da implantação da gestão de riscos nas organizações.

A relevância acadêmica do tema está relacionada ao cenário contemporâneo, caracterizado por rápidas mudanças, crescente complexidade e altos níveis de incerteza. Tais condições impõem aos gestores o desafio de desenvolver práticas mais eficazes e resilientes, capazes de reduzir vulnerabilidades e, ao mesmo tempo, gerar valor sustentável. Nesse sentido, a gestão de riscos, orientada pela ISO 31000, apresenta-se como ferramenta fundamental não apenas para a prevenção de perdas, mas também para a construção de estratégias de longo prazo. Assim, a escolha deste objeto de estudo justifica-se pela necessidade de aprofundar o conhecimento teórico e prático acerca da gestão de riscos.

Cabe destacar que este trabalho é uma análise documental e revisão bibliográfica da literatura, revisão que buscou trabalhos produzidos entre os anos de 2020 e 2025, período em que se observou evolução nas discussões acadêmicas e normativas sobre gestão de riscos. O foco recai sobre publicações que tratam da gestão de riscos, sustentabilidade organizacional e da relação entre gestão de riscos e sustentabilidade organizacional, buscando evidenciar avanços e oportunidades de aprofundamento teórico e prático.

A estrutura deste artigo está organizada da seguinte forma: na Introdução, apresenta-se o contexto da pesquisa, sua problemática, objetivos e justificativa. Na seção gestão de riscos e sustentabilidade organizacional, discutem-se os principais conceitos, princípios e teorias relacionadas à gestão de riscos e à sustentabilidade organizacional. Nos Procedimentos Metodológicos, descrevem-se as metodologias utilizadas para a condução do estudo e a análise bibliográfica. Na Análise e Discussão dos Resultados, apresentam-se e interpretam-se os achados obtidos, relacionando-os à literatura existente. Por fim, nas Considerações Finais, sintetizam-se as principais conclusões, destacando-se contribuições acadêmicas e práticas, além de possíveis direcionamentos para pesquisas futuras.

2 GESTÃO DE RISCOS E SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL

O trabalho aqui exposto tem o propósito de analisar os princípios da gestão de riscos e como esses princípios impactam a sobrevivência das instituições. Com esse propósito, primeiro será feito um breve levantamento sobre os conceitos e fundamentos da gestão de riscos. Em seguida, apresentar-se-ão conceitos primordiais para que se possa entender as teorias e depois explicando sobre a relação entre eles.

2.1 GESTÃO DE RISCOS

2.1.1 Definindo Risco

O termo risco, no campo da gestão organizacional, pode ser muito amplo, abarcando vários conceitos, embora por muito tempo estivesse atrelado ao setor financeiro das organizações, muito associado ao conceito de prejuízo. Isso porque esse conceito foi associado a muitos acontecimentos negativos no setor financeiro (fraudes, desvios e escândalos), mas com o passar dos anos foi ganhando uma definição bem mais ampla e aplicada a inúmeras áreas e setores (Morin; Ramadam, 2020). E apesar da gestão de riscos ainda estar muito ligada à contabilidade, agora pode estar presente também em qualquer atividade econômica ou não, de qualquer natureza.

O risco sempre esteve presente em qualquer atividade, até mesmo nos processos do nosso dia a dia. Nas organizações as incertezas aparecem no processo de alcance dos objetivos e expõem as organizações a riscos, resultantes de eventos ou situações capazes de ter efeitos positivos ou negativos. Tais riscos podem ser internos, quando vêm dos processos da própria organização, ou externos, quando são riscos gerados no meio em que a organização está inserida. Todas as organizações enfrentam incertezas, cabendo à administração definir o nível de incertezas aceitável e o nível não aceitável, preparar-se para enfrentá-lo, sendo não aceitável (Rodrigues *et al.*, 2024).

A ISO 31000 é uma norma internacional que estabelece diretrizes para a gestão de riscos em organizações. Ela define risco como: “efeito da incerteza nos objetivos”. E ainda define o que são os efeitos: “Um efeito é um desvio em relação ao esperado. Pode ser positivo, negativo ou ambos, e pode abordar, criar ou resultar em oportunidades e ameaças”(ABNT NBR ISO 31000:2018, p. 1).

Quando uma empresa define seus objetivos, ela pretende alcançá-los, de forma mais eficaz possível, levando em conta todos os processos os quais foram planejados. Mas o futuro é

cheio de imprecisões, incertezas e nem sempre os processos acontecem como planejado. As incertezas presentes no alcance dos objetivos dão origem aos riscos. Esses riscos podem decorrer de eventos, situações ou circunstâncias capazes de gerar impactos negativos, sejam eles de natureza interna, ou de natureza externa (Santos; Costa, 2023).

Depois dessas afirmações que foram expostas sobre riscos pode se conceituar risco como sinônimo de incerteza. Como diz Marcon, Júnior e Júnior (2021), Os riscos são considerados incertezas de acontecimentos posteriores para a organização. E de forma geral é visto como algo ruim, negativo que deve ser evitado. Normalmente vemos a palavra risco com uma conotação negativa, usualmente atrelada a algum evento maléfico para a organização. Todavia, ele também pode ser considerado um evento positivo. Os riscos também podem trazer oportunidades, as quais sendo bem aproveitadas, trazem benefícios para a organização.

No contexto organizacional, os riscos manifestam-se sob diferentes formas, como interrupções, vulnerabilidades, incertezas, desastres ou perigos (Vivaldini, 2020). Além de terem suas próprias formas de conceituação em cada área ou contexto. Desse modo, é importante termos mais de uma visão desse mesmo conceito. Segundo Santos e Macedo (2020) no setor de rede de suprimentos, risco pode ser conceituado como a interrupção dos fluxos (de material, informação, produtos e dinheiro) entre organizações, causado por um evento ou acontecimento que ocasionalmente atinge a sua gestão eficiente e fluxo de mercadorias. Podendo causar perdas e danos.

Outra definição no campo de cadeia de suprimentos é a exposta por Romano (2023), que definem riscos na cadeia de suprimentos como: eventos que afetam a todos os envolvidos nas cadeias produtivas, em maior ou menor grau, sem distinção, causando rupturas nos processos de abastecimento de produtos. Desse modo, na cadeia de suprimentos, risco é qualquer evento que interrompa as atividades logísticas de distribuição.

Uma definição que pode ser citada no campo de projetos é a de Marcon, Júnior e Júnior (2021), que diz que o risco pode ser entendido como um evento qualquer, maléfico, associado ao trabalho que será realizado. Aqui percebemos que em diferentes áreas o risco pode ter uma denominação distinta. Em resumo, os riscos podem ser considerados as incertezas que as organizações enfrentam, ao longo de sua trajetória. Eles podem ser fatores de ruína ou de oportunidades, as quais as instituições podem superar ou aproveitar, caso estejam preparadas, ou ter perdas caso não estejam. Por isso a importância de ter um gerenciamento de riscos.

2.1.2 Conceituando Gestão de Riscos

Sabemos agora que os riscos atrapalham o alcance dos objetivos, e a melhor forma de tratá-los é com um gerenciamento estruturado dos riscos. A gestão de riscos, quando bem aplicada, é uma ferramenta eficaz para conter ou atenuar estes problemas. A ISO 31000 define gestão de riscos como: “atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere a riscos”. E ainda fala de seu propósito: “O propósito da gestão de riscos é a criação e proteção de valor. Ela melhora o desempenho, encoraja a inovação e apoia o alcance de objetivos.” (ABNT NBR ISO 31000:2018, p. 1, 2).

O risco faz parte de qualquer atividade, até mesmo as mais simples do dia a dia. Andar de bicicleta, por exemplo, traz o risco de cair e se machucar. Dessa forma todas as pessoas, em algum momento ou circunstância, fazem uso de estratégias de gerenciamento de riscos para garantir sua sobrevivência, ainda que de forma intuitiva. Exemplos simples, como a busca por um local seguro para descanso, a construção de abrigos, estocagem de alimentos, revelam que a vida está permanentemente condicionada à necessidade de antecipar, evitar ou minimizar ameaças (Santos; Costa, 2023).

Na atualidade marcada de mudanças e incertezas, trazidas pelas inovações tecnológicas, os estudos sobre gestão de riscos organizacionais ganharam bem mais relevância. Mas esse tema é amplo e exige um conhecimento profundo na área. Precisa-se ser bem planejado e estudado para que possa ser compreendido completamente e implantado de forma adequada. Mas sua aplicação traz resultados positivos e melhora o desempenho das organizações (Alves; Klein; Zavarise, 2024).

A definição de gestão de riscos pode ser dada como a identificação de oportunidades ou ameaças e usá-las para o bem da organização melhorando o desempenho, e implantando ações que evitem ou reduzam as possibilidades de danos. E sua implementação pode trazer diversos benefícios para as organizações, como a melhoria na tomada de decisões, a redução de perdas financeiras, aumento da eficiência operacional (Salmoria; Santos; Carvalho, 2022).

O gerenciamento de riscos organizacional permite ter certa previsibilidade dos fatos que podem afetar as organizações positiva ou negativamente. Podendo então elas se prepararem para responderem mais rapidamente as ameaças ou oportunidades. Esse aspecto torna as organizações mais resilientes, capazes de sobreviver às mudanças e adversidades do mercado. Ao possibilitar tratar eventos que possam impactar negativamente ou positivamente o

desempenho organizacional, a gestão de riscos amplia a capacidade decisória e fortalece a governança corporativa. Melhorando suas capacidades de se sustentar (Santos; Costa, 2023).

Portanto a gestão de riscos é essencial na administração, trazendo processos que evitam prejuízos e capitalizam oportunidades. Mas não apenas isso, como diz Alves, Klein e Zavarise (2024, p. 6): “Assim, pode-se afirmar que a gestão de riscos organizacionais transcende o mero objetivo de evitar perdas, almejando também a identificação e a capitalização de oportunidades que agregam valor à organização.”

Nessa perspectiva, o gerenciamento de riscos não deve ser compreendido apenas como uma ferramenta de controle, mas como um elemento estratégico indispensável ao processo de planejamento e de sustentação institucional. Ao integrar práticas de prevenção, monitoramento e respostas, torna-se um dos principais vetores para a concretização dos objetivos organizacionais, contribuindo, assim, para a sustentabilidade e governança (Morin; Ramadam, 2020).

2.1.3 ABNT NBR ISO 31000

A ISO 31000 é um *framework* internacional para gestão de riscos, publicado pela International Organization for Standardization (ISO) e adotado no Brasil pela ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas). Ela estabelece princípios, diretrizes e um modelo estruturado para que organizações de qualquer porte ou setor possam identificar, avaliar, tratar, monitorar e comunicar riscos de maneira sistemática. Atualmente está em sua segunda edição (ABNT NBR ISO 31000:2018; Silva *et al.*, 2023).

Em vez de prescrever regras fixas, a ISO 31000 funciona como uma estrutura de referência que pode ser adaptada ao contexto e à realidade de cada organização, apresenta uma estrutura enxuta, objetiva e de fácil aplicação. Seu propósito central é integrar a gestão de riscos à governança, à cultura organizacional e aos processos de tomada de decisão, aumentando a resiliência e a capacidade de alcançar objetivos estratégicos (ABNT NBR ISO 31000:2018; Giestosa *et al.*, 2023).

Estudando a proposta da ISO 31000, percebe-se que é aplicável a qualquer risco, em qualquer organização, independente da natureza. É um modelo aberto e adaptável, podendo auxiliar nas estratégias, decisões, operações, processos e funções das organizações (Relim *et al.*, 2020; Silva *et al.*, 2023).

A ISO 31000 traz alguns direcionamentos sobre Gestão de riscos, que são muito importantes. Ela direciona que a gestão de riscos deve considerar o contexto interno e externo das organizações, incluindo fatores humanos e culturais; deve fazer parte da governança corporativa e ser integrada a todos os níveis (estratégico, tático e operacional); e auxiliar as organizações no estabelecimento de estratégias para alcançar seus objetivos (ABNT NBR ISO 31000:2018).

Conforme Relim *et al.* (2020) destaca essa importância no estabelecimento do contexto, como um dos pontos centrais da aplicação da norma ISO 31000. Essa etapa é fundamental, pois define os parâmetros, os limites e os critérios que orientarão todas as etapas seguintes do processo. Assim, torna-se possível identificar de maneira mais precisa as fontes de risco, as partes interessadas e os objetivos estratégicos envolvidos.

A ISO 31000 ainda define princípios fundamentais para uma gestão de riscos eficaz e eficiente, que serve como base para a definição de sua estrutura e processos organizacionais. São eles: Integrada, Estruturada e abrangente, Personalizada, Inclusiva, Dinâmica, Melhor informação disponível, Fatores humanos e Culturais, e Melhoria contínua (ABNT NBR ISO 31000:2018).

Quadro 1 – Princípios de gestão de riscos.

PRINCIPIO	DEFINIÇÃO
Integração	Incorporada a todas as atividades da organização.
Estruturação	Garante resultados consistentes e comparáveis.
Personalização	Adapta-se ao contexto e aos objetivos organizacionais.
Inclusão	Considera perspectivas das partes interessadas.
Dinamismo	Acompanha e responde às mudanças no ambiente.
Informação	Baseia-se nos melhores dados disponíveis, reconhecendo incertezas.
Fatores Humanos	Leva em conta cultura e comportamento humano.
Melhoria contínua	Evolui com experiências e aprendizados.

Fonte: Elaborado pelo autor com base na ABNT NBR ISO 31000:2018.

A ISO 31000 apresenta uma abordagem simplificada, com princípios genéricos (quadro 1 acima), para que seja mais fácil e prática sua estruturação. Tanto que ficou conhecida internacionalmente pela sua generalidade de aplicação. Os princípios de gestão de riscos

abordados pela ISO 31000 são tão importantes que até mesmo órgãos do governo federal brasileiro as utilizam em seus modelos de gestão de riscos (Araújo; Callado, 2022).

2.2 SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL

A sustentabilidade organizacional em princípio esteve muito ligada a geração de lucros. As empresas eram avaliadas pela sua capacidade de multiplicar o capital investido, sem se preocupar com outros fatores como o social e o ambiental. Até porque sem ganho de dinheiro a maioria das organizações entra no estado de entropia e morre. Mas com o tempo houve mudanças na visão do que seria a sustentabilidade de fato. Não apenas geração de riquezas, mas adicionado a isso, o desenvolvimento social e o cuidado com a natureza. Foi essa a visão que Elkington (2001) trouxe sobre a sustentabilidade. Essa mudança de pensamento gerou dúvidas no conceito de sustentabilidade, principalmente porque agora há várias interpretações deste conceito e além disso, a sustentabilidade organizacional ficou fortemente ligada ao desenvolvimento sustentável (Malvestiti; Esteves; Dandolini, 2021).

Atualmente a sustentabilidade abrange um vasto conjunto de conceitos, dimensões e abordagens, o que pode representar um desafio para o pesquisador conceituá-la. Tanto pela complexidade do tema quanto pela diversidade de interpretações (Malvestiti; Esteves; Dandolini, 2021). Nesta situação traremos alguns conceitos que se destacaram durante a pesquisa, aqueles que foram considerados mais importantes. No entanto, deve-se ter em mente que, os conceitos apresentados nesse estudo, de longe encerram a vasta gama de conceitos que a sustentabilidade organizacional possui.

Segundo Elkington (2001), a sustentabilidade organizacional é um princípio que diz que nossas ações não podem prejudicar o futuro das próximas gerações. Devido a isso os recursos naturais devem ser utilizados de forma consciente para não pôr em risco o usufruto das próximas gerações.

As teorias de Elkington (2001) trouxeram uma nova abordagem para sustentabilidade, baseada em três pilares, econômico, social e ambiental, essa abordagem foi nomeada de *triple bottom line*. Segundo o *triple bottom line*, a sustentabilidade organizacional é alcançada quando há crescimento econômico (ganho financeiro), porém de maneira consciente e sem agressões desnecessárias a natureza (preservação ambiental), e tiver também um grau de desenvolvimento social (contribuição social). Esse estudo de Elkington (2001) acabou trazendo uma visão mais ampla de sustentabilidade para as organizações, já que o foco somente nos lucros não mais

gerava certezas de prosperidade no futuro. E seus trabalhos influenciaram muitos outros que se seguiram.

A sustentabilidade organizacional é discutida em diferentes campos, e não tem uma definição precisa. No entanto, as definições de John Elkington (2001) são bastante aceitas atualmente e muitos estudiosos e pesquisadores foram e são influenciados pela visão dele. O conceito de sustentabilidade tem suas raízes na ecologia, relacionada à habilidade dos ecossistemas de se regenerarem e se renovarem. Embora seu alcance vai além dos aspectos puramente ambientais, abrangendo também dimensões sociais, econômicas e institucionais (Pacobello *et al.*, 2022).

A sustentabilidade pode ser entendida como a capacidade de um sistema manter-se em um estado estável ou em constante evolução, desde que consiga manter sua entropia negativa, isto é, preservar o equilíbrio interno necessário para sua continuidade (Munck; Souza, 2009). Mas também é vista como uma nova mentalidade de gestão, que ultrapassa a lógica tradicional do lucro imediato para incorporar uma visão de longo prazo, baseada no equilíbrio entre desempenho econômico, responsabilidade social e preservação ambiental (Oliari; Stefano; Andrade, 2020).

Para Munck, Galleli e Souza (2012) a sustentabilidade organizacional é dividida em três campos, sustentabilidade organizacional econômica, social e ambiental. A sustentabilidade econômica pode ser compreendida como a capacidade de gerar riqueza de maneira ética, responsável e socialmente reconhecida, por meio da oferta de bens e serviços que atendam às necessidades da sociedade sem comprometer os recursos futuros. A sustentabilidade ambiental, por sua vez, está relacionada à redução dos impactos negativos e ao fortalecimento dos efeitos positivos das atividades organizacionais sobre o meio ambiente. Ela exige uma visão sistêmica e integrada das operações, concretizando-se na prática da ecoeficiência e na promoção da justiça socioambiental. Já a sustentabilidade social envolve o fomento à igualdade, ao desenvolvimento humano e ao bem-estar coletivo, promovendo a participação ativa de todos os grupos sociais na construção e na preservação do equilíbrio dos sistemas nos quais as organizações estão inseridas.

Para este trabalho que analisa a importância da gestão de riscos para sustentabilidade organizacional de acordo com a ISO 31000, foi analisado o quanto a gestão de riscos contribui para a gestão e sustentabilidade das empresas. O principal foco será a sustentabilidade organizacional econômica de acordo com Munck, Galleli e Souza (2012). Pois o resultado

financeiro positivo é o que mantém a empresa ativa. Avaliaremos como a gestão de riscos ajuda as organizações a se manterem no mercado, utilizando o *framework* ISO 31000. Mas embora a sustentabilidade econômica seja considerado a mais relevante na pesquisa, as sustentabilidades social e ambiental também serão consideradas, pois há uma importância muito grande nessas áreas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho objetivou analisar a aplicação das diretrizes da ISO 31000 na gestão de riscos corporativos e como ela contribui para a promoção da sustentabilidade organizacional. E ele se caracteriza como sendo uma pesquisa de abordagem qualitativa. Quanto aos procedimentos adotados, se enquadra como revisão bibliográfica da literatura e análise documental.

A abordagem é qualitativa pois os resultados foram tratados de forma interpretativa e subjetiva. Trazendo dados, obtidos da pesquisa, de forma mais aberta e abrangente, sem mensuração em números. As informações relevantes encontradas foram analisadas em profundidade, levando em conta significados em seus contextos. A pesquisa qualitativa preocupa-se com a compreensão subjetiva dos fenômenos, explorando percepções e interpretações mais abrangentes. Sendo também uma pesquisa no campo das ciências sociais é bem mais adequada sendo qualitativa, para que atinja os objetivos de forma mais eficaz (Marconi; Lakatos, 2003).

Os procedimentos adotados para responder o problema de pesquisa, caracterizam-na como pesquisa bibliográfica, pois foi feito unicamente com fontes secundárias, pesquisadas em bases de dados. A pesquisa bibliográfica é indispensável em qualquer tipo de trabalho acadêmico, por isso se deve procurar fontes confiáveis e atualizadas. Depois de pesquisar em bases de dados (SciELO, Periódicos CAPES e SPELL), as informações foram selecionadas, organizadas. Logo em seguida foi feita uma análise crítica e comparativa delas, possibilitando a compreensão do problema estudado (Gil, 2008).

Para a obtenção dos resultados fez-se a análise de conteúdo, em que foram comparados os textos de diferentes autores e verificado em que concordam, e em que discordam (Marconi; Lakatos, 2003; Gil, 2008).

3.1 PROCESSO DE PESQUISA

Devido à facilidade de acesso, confiabilidade, credibilidade e baixa restrição, foram escolhidas as bases de dados: SciELO, Periódicos CAPES e SPELL. As pesquisas nessas bases foram conduzidas utilizando as palavras-chave: “gestão de riscos”, “ISO 31000” e “sustentabilidade organizacional”, escolhidas por representarem os eixos centrais do tema estudado. As buscas foram feitas com essas palavras-chave separadamente.

Durante o processo de busca, aplicaram-se filtros específicos, restringindo os resultados a artigos nacionais, escritos em língua portuguesa, publicados entre 2020 e 2025, e que apresentassem uma ou mais das palavras-chave escolhidas nos seus campos: título e/ou palavra-chave. Veja a seguir um quadro (quadro 2) que mostra a quantidade de artigos encontrados por palavras-chaves buscadas em cada base de dados.

Quadro 2 – Quantidade de artigos encontrados nas bases de dados

Palavra-chave por base de dados	Gestão de riscos	ISO 31000	Sustentabilidade Organizacional
Periódico CAPES	163	4	46
SciELO	149	0	22
SPELL	54	1	8
Total	366	5	76

Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

Nota: Este quadro mostra a quantidade de artigos retornados em cada base de dados, levando em consideração as palavras-chave usadas.

O total inicial de artigos retornados nas bases de dados foi de 447. Depois disso se iniciou a exclusão de artigos duplicados e também aqueles com restrição de acesso na revista de publicação. Após esta etapa foram excluídos também os artigos que apresentavam algum erro ao acessá-lo e artigos que eram oriundos de seminários, congressos ou encontros. Por fim, a partir da leitura exploratória dos resumos, conforme a orientação de Gil (2008), foram excluídos os artigos que as temáticas principais abordadas não eram as mesmas que se buscou destacar neste trabalho. Desta forma foram selecionados 17 artigos, que tinham mais relevância com os temas estudados. Posteriormente, dois novos estudos foram adicionados por apresentarem relevância e alta frequência de citação entre os trabalhos analisados. Assim a quantidade final de trabalhos analisados para pesquisa totalizou 19 artigos diretamente relacionados ao tema proposto. Além dos artigos alguns autores consagrados foram mencionados, devido a sua importância.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Buscando atingir os objetivos propostos neste estudo e confirmar a hipótese elaborada, foi organizado todo o conteúdo encontrado. O quadro a seguir (quadro 3) mostra os trabalhos usados para se obter as conclusões.

Quadro 3 – Autores e obras usados como referências

ANO	AUTORES (S)	TITULO E SUBTITULO
2009	Munck e Souza	Responsabilidade social empresarial e sustentabilidade organizacional: a hierarquização de caminhos estratégicos para o desenvolvimento sustentável
2012	Munck, Galleli e Souza	Níveis de entrega de competências de suporte à ecoeficiência organizacional: um estudo de caso em uma indústria do setor eletroeletrônico
2020	Santos e Macedo	Gestão de riscos em rede de suprimentos: um estudo bibliométrico
2020	Morin e Ramadam	Gestão de riscos como instrumento de governança corporativa em sociedades de economia mista.
2020	Malvestiti, Esteves e Dandolini	A capacidade absorptiva como <i>feedback</i> na sustentabilidade das organizações
2020	Oliari, Stefano e Andrade	Alinhamento entre modelos de gestão de pessoas e os níveis de sustentabilidade organizacional
2020	Relim <i>et al.</i>	Capital econômico para risco de crédito: gestão de riscos do processo de cálculo por meio da aplicação da norma ABNT ISO 31000 e da matriz G.U.T
2020	Vivaldini	Gestão colaborativa e gestão de risco: um estudo sobre capacidades complementares
2021	Marcon, Júnior e Junior	Gerenciamento de risco na gestão de projetos: estudo de caso de projetos na geração de energia
2021	Klein <i>et al.</i>	A influência do ambiente organizacional interno na gestão de riscos
2022	Pacobello <i>et al.</i>	Estudo das práticas de sustentabilidade em grandes empresas químicas na região metropolitana de Campinas
2022	Araújo e Callado	Concepção e implementação de práticas de gestão de riscos: uma análise em uma instituição federal de ensino superior brasileira
2022	Santos e Costa	Gestão de riscos: bases para a criação de uma ferramenta tecnológica
2023	Silva <i>et al.</i>	Percepção dos gestores de tecnologia da informação sobre as práticas de gestão de riscos nas aquisições de TI do município de fortaleza à luz da NBR ISO 31000
2023	Romano	Gestão de riscos sustentáveis e complexidade em cadeias de suprimentos globais: estratégias proativas e desafios
2023	Giestosa <i>et al.</i>	Metodologias de gestão de riscos em entes públicos brasileiros: uma análise bibliográfica
2023	Rodrigues <i>et al.</i>	Gestão de riscos, controles internos e compliance se bem implementados mitigam o risco da lavagem de dinheiro
2023	Salmoria, Santos e Carvalho	Avaliação da influência das dimensões de gestão de riscos em cadeia de suprimentos sobre o desempenho operacional
2024	Alves, Klein e Zavarise	Influência dos elementos do ambiente organizacional interno na implementação da gestão de riscos em instituições de ensino superior: um estudo de caso no sul do Brasil

Fonte: elaborado pelo próprio autor.

Ao analisar esses trabalhos permitiu se compreender que a gestão de riscos, fundamentada nas diretrizes da ISO 31000, representa um instrumento estratégico essencial para a sustentabilidade organizacional. São vários os benefícios que a gestão de riscos traz para as organizações, veja o quadro a seguir (Quadro 4), os principais mencionados pelos autores.

Quadro 4 – Benefícios da gestão de riscos

BENEFICIO DA GESTÃO DE RISCOS	AUTORES QUE O MENCIONAM
Fortalecimento da governança corporativa.	Alves, Klein e Zavarise, 2024; Araújo e Callado, 2022; Giestosa <i>et al.</i> , 2023; Klein <i>et al.</i> , 2021; Marcon, Júnior e Junior, 2021; Morin e Ramadam, 2020; Rodrigues <i>et al.</i> , 2023; Salmoria, Santos e Carvalho, 2023; Silva <i>et al.</i> 2023.
Apoio a tomada de decisão.	Alves, Klein e Zavarise, 2024; Araújo e Callado, 2022; Marcon, Júnior e Junior, 2021; Morin e Ramadam, 2020; Relim <i>et al.</i> , 2020; Rodrigues <i>et al.</i> , 2023; Romano, 2023; Salmoria, Santos e Carvalho, 2023; Santos e Costa, 2022; Santos e Macedo, 2020; Silva <i>et al.</i> 2023; Vivaldini, 2020.
Melhoria no desempenho, eficiência, eficácia e efetividade	Alves, Klein e Zavarise, 2024; Araújo e Callado, 2022; Giestosa <i>et al.</i> , 2023; Morin e Ramadam, 2020; Rodrigues <i>et al.</i> , 2023; Salmoria, Santos e Carvalho, 2023; Santos e Macedo, 2020; Silva <i>et al.</i> 2023
Aumento da transparência e segurança nos processos.	Alves, Klein e Zavarise, 2024; Klein <i>et al.</i> , 2021; Marcon, Júnior e Junior, 2021; Morin e Ramadam, 2020; Relim <i>et al.</i> , 2020; Rodrigues <i>et al.</i> , 2023; Silva <i>et al.</i> 2023.
Apoio no alcance dos objetivos	Araújo e Callado, 2022; Romano, 2023; Salmoria, Santos e Carvalho, 2023; Santos e Costa, 2022; Silva <i>et al.</i> 2023.
Melhoria na comunicação interna	Araújo e Callado, 2022; Klein <i>et al.</i> , 2021; Vivaldini, 2020.
Melhor identificação de oportunidades	Araújo e Callado, 2022; Santos e Costa, 2022.
Prevenção de falhas e/ou fraudes	Giestosa <i>et al.</i> , 2023; Morin e Ramadam, 2020; Rodrigues <i>et al.</i> , 2023.
Evitar prejuízos financeiros	Marcon, Júnior e Junior, 2021; Rodrigues <i>et al.</i> , 2023.
Promover resiliência e sustentabilidade	Marcon, Júnior e Junior, 2021; Romano, 2023; Vivaldini, 2020.

Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

Dentre os benefícios da gestão de riscos encontrados nesta pesquisa bibliográfica, Pode-se afirmar que, com base nos materiais consultados, o fortalecimento da governança, o apoio a

tomada de decisão, a melhoria no desempenho, eficiência, eficácia e efetividade, o aumento da transparência e segurança nos processos, são os mais mencionados pelos autores. Benefícios esses que contribuem diretamente para sustentabilidade organizacional, inclusive os trabalhos de Marcon, Júnior e Júnior (2021); Romano (2023); e Vivaldini (2020), afirmam que um dos benefícios que a gestão de riscos traz é o aumento da resiliência e contribuição para sustentabilidade.

Dessa forma pode se afirmar unanimemente que a gestão de riscos contribui para sustentabilidade organizacional. Ela melhora o controle e a governança, ajudando as organizações a atingirem seus objetivos. Além disso, a gestão de riscos, traz outros benefícios, como mencionado no Quadro 4.

A colaboração da gestão de riscos para a sustentabilidade organizacional ocorre na mitigação de incertezas, como na diminuição de fraudes, desvios e escândalos. A integração da gestão de riscos em todos os processos permite que as decisões estratégicas considerem aspectos econômicos, sociais e ambientais de forma equilibrada. O caráter estruturado e abrangente garante uma abordagem consistente, fortalecendo a resiliência da organização diante de desafios complexos. Quando personalizada, a gestão de riscos se adapta às particularidades da organização, tornando as ações mais eficazes e alinhadas à sua realidade. A inclusividade estimula a participação de diferentes partes interessadas, promovendo transparência e engajamento.

A natureza dinâmica assegura a atualização constante diante de mudanças internas e externas, essencial para a perenidade. O uso da melhor informação disponível contribui para decisões mais conscientes e responsáveis. Já a consideração dos fatores humanos e culturais reforça o comprometimento e a ética organizacional. Por fim, a melhoria contínua garante a evolução constante dos processos, favorecendo a sustentabilidade a longo prazo.

Os resultados da análise indicam que a sustentabilidade econômica é a dimensão mais diretamente impactada pela gestão de riscos, uma vez que o controle eficaz das incertezas contribui para a estabilidade financeira, a redução de perdas e a otimização de recursos. No entanto, também se verificou que as dimensões social e ambiental se beneficiam indiretamente desse processo, colaborando assim para a melhoria da imagem da empresa no mercado.

Ao relacionar a gestão de riscos à sustentabilidade organizacional, observa-se uma forte interdependência entre ambas. A sustentabilidade, em sua essência, exige planejamento de longo prazo e equilíbrio entre os pilares econômico, social e ambiental. Nesse contexto, a gestão

de riscos desempenha um papel relevante, ao contribuir para a antecipação de eventos que possam causar prejuízos à sociedade ou ao meio ambiente, além de apoiar o planejamento estratégico na adoção de medidas mais sustentáveis, tanto social quanto ambientalmente.

Contudo, embora a gestão de riscos traga inúmeros benefícios, sua implantação inadequada pode gerar alguns malefícios e problemas para as organizações. Um dos principais é o aumento de custos operacionais no curto prazo, já que a implementação de políticas, treinamentos e sistemas de monitoramento exige investimento em tempo, pessoal e tecnologia. Além disso, quando o processo não é bem estruturado ou é conduzido apenas de forma burocrática, pode resultar em excesso de formalismo e lentidão nas decisões, comprometendo a agilidade e a inovação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve o objetivo de analisar a aplicação das diretrizes da ISO 31000 na gestão de riscos corporativos e como ela contribui para a promoção da sustentabilidade organizacional. E para alcançá-lo, foi feita uma pesquisa básica, por meio de uma revisão da literatura, de objetivo exploratório e abordagem qualitativa. Respondendo assim a pergunta: de que forma a aplicação das diretrizes da ISO 31000 na gestão de riscos corporativos contribui para a promoção da sustentabilidade organizacional?

Foram apresentados conceitos e princípios da gestão de riscos corporativa. Foi visto que a gestão de riscos deixou de ser usada apenas para evitar perdas financeiras, e passou a ser usada para apoio aos administradores. Essa mudança possibilita que a gestão de riscos seja empregada não apenas como um mecanismo de defesa, mas também como um vetor de inovação e vantagem competitiva. Ao identificar e avaliar os riscos de maneira sistemática, as organizações são capazes de antecipar ameaças, aproveitar oportunidades e alinhar suas decisões estratégicas aos seus objetivos institucionais.

Foi identificado como esses princípios colaboram com a sustentabilidade organizacional. Contribuindo diretamente para o fortalecimento da governança corporativa, uma vez que promove a integração da gestão de riscos a todos os níveis da organização. Essa integração favorece a criação de uma cultura organizacional pautada na prevenção, na transparência e na melhoria contínua. Além disso, estimula o desenvolvimento de processos de decisão mais consistentes e reduz a vulnerabilidade diante de imprevistos.

Devido aos seus procedimentos adotados, esta pesquisa tem algumas limitações. Possui uma limitação teórica, pois se tratar, estritamente, de uma revisão bibliográfica. A pesquisa utilizou exclusivamente fontes secundárias. Isso restringe a análise à interpretação de autores e estudos já existentes, sem a coleta de dados empíricos que poderiam ampliar a compreensão prática da aplicação da norma ISO 31000. Possui limitação metodológica, pois a abordagem qualitativa não permite generalizar os resultados para todas as organizações, pois se baseia na análise interpretativa e contextual das informações, e não em medições numéricas. E também possui limitação prática, por não envolver uma aplicação direta da norma em um caso real, a pesquisa pode não capturar os desafios concretos da implementação, como resistência interna, custos ou integração com outras práticas de gestão.

Este trabalho não encerra as discussões sobre este assunto. Para ampliar o entendimento e preencher lacunas sobre o tema, sugere-se o desenvolvimento de pesquisas futuras. Há muito o que se debater sobre gestão de riscos, mas para que o tema discutido aqui seja continuado, sugere-se trabalhos que avaliem empiricamente o impacto da implementação da ISO 31000 em empresas de diferentes portes e setores; realizem estudos comparativos entre organizações que aplicam e que não aplicam a ISO 31000, com foco em resultados econômicos, sociais e ambientais. Essas investigações futuras podem contribuir significativamente para o aprimoramento da literatura e para o fortalecimento da gestão organizacional como instrumento de sustentabilidade e competitividade.

Por fim, este trabalho contribuiu para ampliar o corpo teórico sobre a integração entre gestão de riscos e sustentabilidade, reforçando a importância da ISO 31000 como instrumento de governança e tomada de decisão. Além do mais, oferece uma base conceitual sólida que pode subsidiar novos estudos.

O estudo proporciona o desenvolvimento de uma visão crítica sobre a aplicação dos princípios da ISO 31000, fortalecendo competências em análise organizacional e em métodos de gestão. Também estimula o pesquisador a refletir sobre a relação entre gestão de riscos e sustentabilidade. E ainda, mostra como a adoção estruturada e integrada da ISO 31000 pode contribuir para a redução de vulnerabilidades, o aumento da resiliência e a melhoria da imagem corporativa, ao mesmo tempo em que promove decisões mais seguras, éticas e sustentáveis. Em síntese, o trabalho contribui para aproximar a teoria da prática, favorecendo tanto o avanço do conhecimento científico quanto o aprimoramento da gestão organizacional.

REFERÊNCIAS

- ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. **ABNT NBR ISO 31000:2018 Gestão de Riscos: Princípios e Diretrizes**. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.
- ALVES, Juliano Nunes; KLEIN, Leander Luiz; ZAVARISE, Ana Paula Brum. Influência dos elementos do ambiente organizacional interno na implementação da gestão de riscos em instituições de ensino superior: um estudo de caso no sul do Brasil. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 26, n. 66, p. 1-16, 2024. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10085706>, Acesso no dia 25/10/2024.
- ARAÚJO, Jaqueline Gomes Rodrigues de; CALLADO, Aldo Leonardo Cunha. Concepção e Implementação de Práticas de Gestão de Riscos: Uma Análise em uma Instituição Federal de Ensino Superior Brasileira. **Contabilidade Gestão e Governança**, Brasília-DF, v. 25, n. esp, p. 308–330, 2022. DOI: 10.51341/cgg.v25iesp.2872. Disponível em: <https://revistacgg.org/index.php/contabil/article/view/2872>. Acesso em: 28 out. 2025.
- DEMOGRAFIA das Empresas e Estatísticas de Empreendedorismo. **IBGE**, [S. l.], 2024. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/servicos/9016-estatisticas-do-cadastro-central-de-empresas.html>, Acesso em: 15 de Out. de 2025.
- ELKINGTON, J. **Canibais com garfo e faca**. São Paulo: Makron, 2001.
- GIESTOSA, Juliana Cottard; SILVA, Nathália Ingrid Carvalho; NEVES, Caio Mattos Baeta; SANTOS, Mariana Madeira da Costa; FERREIRA, Maikon Martins; ANTUNES, Rodolfo Honorato Klostermann; |CEOLIN, Alessandra Carla Ceolin. Metodologias de gestão de riscos em entes públicos brasileiros: uma análise bibliográfica. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 14, n. 4, p. 5889–5910, 2023. DOI: 10.7769/gesec.v14i4.2027. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/2027>. Acesso em: 27 out. 2025.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- KLEIN, Leander Luiz; ZAVARISE, Ana Paula Brum; VIEIRA, Kelmara Mendes; SANTOS, Maria Manoela Cardoso dos. A influência do ambiente organizacional interno na gestão de riscos. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, Salvador-BA, v. 11, n. 3, p. 85-107, 2021. DOI: 10.18028/rgfc.v11i3.12083. Disponível em: <https://www.revistas.uneb.br/financ/article/view/12083>. Acesso em: 1 de Nov. de 2025.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MALVESTITI, Rosane; ESTEVES, Daniel B. L.; DANDOLINI, Gertrudes A. A capacidade absoritiva como feedback na sustentabilidade das organizações. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 22, n. 1, p. 1–29, eRAMR210073, 2021. DOI: 10.1590/1678-6971/eRAMR210073. Disponível em:

<http://ram.mackenzie.br/site/wp-content/uploads/2023/05/0073-PT.pdf>. Acesso em: 2 de Nov. de 2025.

MARCON, Fábio; JÚNIOR, Franco Kaolu Takakura; JUNIOR, Jonas Nolasco. Gerenciamento de risco na gestão de projetos: estudo de caso de projetos na geração de energia. **Brazilian Journal of Business**, Curitiba, v. 3, n. 1, p. 860–880, 2021. DOI: 10.34140/bjbv3n1-048. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BJB/article/view/26152>. Acesso em: 1 nov. 2025.

MORIN, Sandi Kelli; RAMADAM, Ismael Mauri Gewehr. Gestão de Riscos como Instrumento de Governança Corporativa em Sociedades de Economia Mista. **Journal of Sustainable Institutional Management**, São Paulo-SP, v. 7, p. 52-77, e065, 2020. DOI: 10.21434/IberoamericanJCG.v7i.65. Disponível em: <https://sustainableinstitutional.org/Journals/article/view/65>. Acesso em: 1 nov. 2025.

MUNCK, Luciano; SOUZA, Rafael Borim de. Responsabilidade social empresarial e sustentabilidade organizacional: a hierarquização de caminhos estratégicos para o desenvolvimento sustentável. **REBRAE: Revista Brasileira de Estratégia**, Curitiba, v. 2, n. 2, pág. 185–202, 2009. DOI: 10.7213/rebrae.v2i2.13457. Disponível em: <https://periodicos.pucpr.br/REBRAE/article/view/13457>. Acesso em: 2 nov. 2025.

MUNCK, Luciano; GALLELI, Barbara; SOUZA, Rafael Borim de. Níveis de entrega de competências de suporte à ecoeficiência organizacional: um estudo de caso em uma indústria do setor eletroeletrônico. **RBGN: Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo-SP, v. 14, n. 44, p. 274–292, 2012. DOI: 10.7819/rbgn.v14i44.948. Disponível em: <https://rbgn.fecap.br/RBGN/article/view/948>. Acesso em: 2 nov. 2025.

OLIARI, Terezinha Bernadete Pinto; STEFANO, Silvio Roberto; ANDRADE, Sandra Mara de. Alinhamento entre modelos de gestão de pessoas e os níveis de sustentabilidade organizacional. **RACE: Revista de Administração**, Contabilidade e Economia, Joaçaba-SC, v. 19, n. 23, p. 593–618, 2020. DOI: 10.18593/race.23822. Disponível em: <https://periodicos.unoesc.edu.br/race/article/view/23822>. Acesso em: 2 nov. 2025.

PACOBELLO, Daniella Ribeiro; BENEDICTO, Samuel Carvalho de; SILVA, Luiz Henrique Vieira da; SIANI, Sergio Ricardo. Estudo das práticas de sustentabilidade em grandes empresas químicas na região metropolitana de campinas. **Gestão & Regionalidade**, São Caetano do Sul-SP, v. 38, n. 115, p. 42-51, 2022. DOI: 10.13037/gr.vol38n115.7506. Disponível em: https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/7506. Acesso em: 2 nov. 2025.

RELIM, Tiago Eny; OLIVEIRA, Edgard Costa; MARIANO, Ari Melo; GRUBISIC, Viviane Vasconcellos Ferreira. Capital econômico para risco de crédito: gestão de riscos do processo de cálculo por meio da aplicação da norma ABNT ISO 31000 e da matriz GUT. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 6, n.5, pág. 25369–25384, 2020. DOI: 10.34117/bjdv6n5-115. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/9686>. Acesso em: 1 nov. 2025.

RODRIGUES, Robson Galdo; FELIZARDO, Ana Beatriz Diz; NASCIMENTO, José Orcélio do; ZITTEI, Marcus Vinicius Moreira; FERNANDES, Francisco Carlos. Gestão de riscos, controles internos e compliance se bem implementados mitigam o risco da lavagem de dinheiro. **Revista Metropolitana de Governança Corporativa**, [S. l.], v. 8, n. 1, 2024. Disponível em: <https://revistaseletronicas.fmu.br/index.php/RMGC/article/view/3227>. Acesso em: 1 nov. 2025.

ROMANO, André Luiz. Gestão de riscos sustentáveis e complexidade em cadeias de suprimentos globais: estratégias proativas e desafios. **South American Development Society Journal**, [S. l.], v. 9, n. 25, p. 115, 2023. DOI: 10.24325/issn.2446-5763.v9i25p115-135. Disponível em: <https://www.sadsj.org/index.php/revista/article/view/560>. Acesso em: 25 out. 2025.

SALMORIA, Simone Fátima; SANTOS, Leomar dos; CARVALHO, Luciano Castro de. Avaliação da influência das dimensões de gestão de riscos em cadeia de suprimentos sobre o desempenho operacional. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v. 15, n. 1, p. 203-221, 2022. DOI: 10.59306/reen.v15e12022203-221. Disponível em: <https://portaldeperiodicos.animaeducacao.com.br/index.php/EeN/article/view/10069>. Acesso em: 2 de Nov. de 2025.

SANTOS, Isaac Vieira dos; COSTA, Robson Antônio Tavares. Gestão de riscos: Bases para a criação de uma ferramenta tecnológica. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas**, [S. l.], v. 7, n. 03, p. 140–153, 2023. DOI: 10.29327/237867.7.3-8. Disponível em: <https://revistas.editoraenterprising.net/index.php/regmpe/article/view/553>. Acesso em: 1 nov. 2025.

SANTOS, Laysse Fernanda Macêdo dos; MACEDO, Roberta de Cássia. Gestão de riscos em rede de suprimentos: um estudo bibliométrico. **Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas**, [S. l.], v. 15, n. 3, p. 255-284, 2020. DOI: 10.15675/gepros.v15i3.2597. Disponível em: <https://revista.feb.unesp.br/gepros/article/view/2597>. Acesso em: 1 nov. 2025.

SILVA, Alexsandro Araújo da; BEZERRA, Mariângela Araújo Pinto; ALCOFORADO, Jorge Alberto Cavalcanti; LUCAS, Airton Douglas de Andrade; VASCONCELOS, Alessandra Carvalho de. Percepção dos gestores de Tecnologia da Informação sobre as práticas de gestão de riscos nas aquisições de TI do município de Fortaleza à luz da NBR ISO 31000. **Revista Controle: Doutrina e Artigos**, Fortaleza, CE, Brasil, v. 22, n. 1, p. 199–238, 2023. DOI: 10.32586/rcda.v22i1.874. Disponível em: <https://revistacontrole.tce.ce.gov.br/index.php/RCDA/article/view/874>. Acesso em: 28 out. 2025.

VIVALDINI, Mauro. Gestão colaborativa e gestão de risco: um estudo sobre capacidades complementares. **Revista Gestão & Conexões**, Vitória-ES, v. 9, n. 2, p. 120-144, 2020. DOI: 10.13071/regec.2317-5087.2020.9.2.28544.120-144. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8108628>. Acesso em: 1 de Nov. de 2025.