

Universidade Federal do Rio de Janeiro  
Faculdade de Administração e Ciências Contábeis  
Departamento de Ciências Contábeis  
Graduação em Ciências Contábeis

Daianna Santos de Souza

**Gestão de riscos no âmbito público: revisão bibliográfica**

Rio de Janeiro  
2022

Daianna Santos de Souza

**Gestão de riscos no âmbito público: revisão bibliográfica**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Ciências Contábeis da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito curricular obrigatório para colação de grau.

Orientador: Fernanda Sauerbronn

Rio de Janeiro  
2022

Daianna Santos de Souza

Gestão de riscos no âmbito público: revisão bibliográfica/ Daianna Santos de Souza. – Rio de Janeiro, 2022-

63 p. : il. (algumas color.) ; 30 cm.

Orientador: Fernanda Sauerbronn

– Universidade Federal do Rio de Janeiro  
Faculdade de Administração e Ciências Contábeis  
Departamento de Ciências Contábeis  
Graduação em Ciências Contábeis , 2022.

**IMPORTANTE:** Esse é apenas um texto de exemplo da Ficha Catalográfica. Deverá ser substituída pela Ficha Catalográfica fornecida pela biblioteca da sua instituição.

**Daianna Santos de Souza**

**Gestão de riscos no âmbito público: revisão bibliográfica**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Ciências Contábeis da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito curricular obrigatório para colação de grau.

Trabalho aprovado. Rio de Janeiro:

---

**Fernanda Sauerbronn – Orientadora**  
**Universidade Federal do Rio de Janeiro**

---

**Joseph Augusto – Avaliador 1**  
**Universidade Federal do Rio de Janeiro**

---

**Luiz Antonio Leal – Avaliador 2**  
**Universidade Federal do Rio de Janeiro**

**Rio de Janeiro**  
**2022**

## **Agradecimentos**

Gostaria de agradecer e dedicar este trabalho às seguintes pessoas:

Primeiramente, à minha família, em destaque minha mãe Vera Lúcia e meus irmãos Juliana e Marcio Matheus que me forneceram apoio para a conclusão dessa graduação. Sem esses pilares de sustentação emocional e motivatória, não seria possível trilhar essa maravilhosa jornada.

Aos amigos construídos nessa Universidade, os quais sempre estiveram presentes direta ou indiretamente em todos os momentos de minha formação e aliviaram o peso do dia a dia com conselhos, conversas e brincadeiras.

Aos amigos construídos durante minha jornada profissional, os quais me apoiaram no dia a dia do trabalho e com soluções de dúvidas e informações, inclusive para a conclusão desse trabalho.

A todo o curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro, corpo docente e discente, a quem fico lisonjeada por dele ter feito parte nos anos de graduação. Em especial, em meus professores da graduação, que foram de fundamental importância na construção da minha vida profissional.

Aos meus cães de estimação: Thales, Nanda e Marmaduke. Eles me ajudaram a dissipar a ansiedade natural que senti durante a realização desse trabalho, obrigada aumigos.

“O importante não é aquilo que fazem de nós,  
mas o que nós mesmos fazemos do que os ou-  
tros fizeram de nós.”

(Jean-Paul Sartre)

## Resumo

A gestão de riscos se tornou uma referência para governança corporativa eficiente em todo mundo, seja no setor privado ou no setor público. A administração pública brasileira se mostrou atenta, nos últimos anos, a esse movimento e, foco no aprimoramento dos serviços públicos, inúmeros manuais e normativas sobre gestão de riscos foram elaborados e colocados em prática. Em contrapartida, o tópico não parece ser tão explorado pela acadêmica nacional, gerando preocupação acerca da disseminação de práticas organizacionais sem lastro teórico-empírico. A partir dessa situação, o trabalho objetiva investigar a metodologia de gestão de riscos na administração pública mais frequente na literatura da área de contabilidade no Brasil. Foram utilizadas doze publicações para a análise proposta e identificou-se que a metodologia mais frequentemente utilizada foi a ISO 31000.

**Palavras-chave:** Gestão de riscos, Governança pública, Setor público, Tomada de decisão.

## **Abstract**

Risk management has become a benchmark for efficient corporate governance worldwide, whether in the private or public sector. In recent years, the Brazilian public administration has shown itself to be attentive to this movement and, focusing on the improvement of public services, numerous manuals and regulations on risk management have been prepared and put into practice. On the other hand, the topic does not seem to be explored so much by the national academic, generating concern about the dissemination of organizational practices without theoretical-empirical ballast. From this situation, the work aims to investigate the risk management methodology in public administration that is most frequent in the accounting literature in Brazil. Twelve publications were used for the proposed analysis and it was identified that the most frequently used methodology was ISO 31000.

**Keywords:** Risk management, Public governance, Public sector, Decision making.



## Resumen

La gestión de riesgos se ha convertido en un referente de gobierno corporativo eficiente a nivel mundial, ya sea en el sector público o privado. En los últimos años, la administración pública brasileña se ha mostrado atenta a este movimiento y, con foco en la mejora de los servicios públicos, se han elaborado y puesto en práctica numerosos manuales y reglamentos sobre gestión de riesgos. Por otro lado, el tema parece no ser tan explorado por la academia nacional, generando preocupación por la difusión de prácticas organizacionales sin lastre teórico-empírico. A partir de esta situación, el trabajo tiene como objetivo investigar la metodología de gestión de riesgos en la administración pública que es más frecuente en la literatura contable en Brasil. Se utilizaron doce publicaciones para el análisis propuesto y se identificó que la metodología más utilizada fue la ISO 31000.

**Palabras clave:** Gestión de riesgos, Gobernanza pública, Sector público, Toma de decisiones.

## Lista de ilustrações

Figura 1 – Elementos da gestão de riscos . . . . .	36
Figura 2 – Princípios . . . . .	37
Figura 3 – Estrutura . . . . .	39
Figura 4 – Processo . . . . .	43

## Lista de tabelas

Tabela 1 – Sumário dos artigos analisados . . . . .	30
Tabela 2 – Percepção quanto aos desafios da gestão de riscos . . . . .	51
Tabela 3 – Artigos referentes às buscas nas bases <i>SPELL</i> e <i>BDTD</i> . . . . .	59

## Lista de abreviaturas e siglas

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
BA	Business Analytics
BDTD	Biblioteca Digital de Teses e Dissertacoes
BPM	Bizagi Process Modeler
BR	Informante brasileiro
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CGU	Controladoria Geral da União
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
DA	Despesas Administrativas
DE	Diagnóstico de Enfermagem
DSIC	Departamento de Segurança da Informação e Comunicações
ERM	Enterprise Risk Management
FIOCRUZ	Fundação Oswaldo Cruz
GRE	Gestão de Riscos Empresariais
ISO	International Organization for Standardization ou Organização Internacional para Padronização, em português
MP	Ministério Público
NBR	Norma Brasileira
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OGC	Office of Government Commerce
PCO	Privy Council Office
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
S.I	Segurança da Informação
SLTI	Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação
SPELL	Scientific Periodicals Electronic Library

TCU	Tribunal de Contas da União
TI	Tecnologia da Informação
UFC	Unidades Formadores de Colônia
UFMT	Universidade Federal de Mato Grosso
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte
UFRPE	Universidade Federal Rural de Pernambuco
UFV	Central Geradora Solar Fotovoltaica
UNB	Universidade de Brasília
USP	Universidade De São Paulo
UTFPR	Universidade Tecnológica Federal do Paraná

## Sumário

<b>1</b>	<b>Introdução</b>	<b>15</b>
<b>2</b>	<b>Revisão da Literatura</b>	<b>17</b>
<b>2.1</b>	<b>Governança e gestão de riscos</b>	<b>17</b>
2.1.1	Categorização dos riscos	19
2.1.1.1	Riscos operacionais	19
2.1.1.2	Riscos legais	20
2.1.1.3	Riscos estratégicos	20
2.1.1.4	Riscos de imagem	21
2.1.1.5	Riscos financeiros	22
<b>2.2</b>	<b>Modelos para a gestão de riscos</b>	<b>22</b>
<b>2.3</b>	<b>Gerenciamento de risco no âmbito público</b>	<b>24</b>
<b>3</b>	<b>Materiais e Métodos</b>	<b>27</b>
<b>4</b>	<b>Desenvolvimento</b>	<b>29</b>
<b>4.1</b>	<b>Resultados</b>	<b>29</b>
<b>4.2</b>	<b>Detalhamento da ABNT NBR ISO 31000</b>	<b>35</b>
4.2.1	Princípios	37
4.2.2	Estrutura	38
4.2.2.1	Liderança e comprometimento	39
4.2.2.2	Integração	40
4.2.2.3	Concepção	40
4.2.2.3.1	<i>Entendendo a organização e seu contexto</i>	40
4.2.2.3.2	<i>Articulando o comprometimento com a gestão de riscos</i>	41
4.2.2.3.3	<i>Atribuindo papéis organizacionais, autoridades, responsabilidades e responsabilizações</i>	41
4.2.2.3.4	<i>Alocando recursos</i>	41
4.2.2.3.5	<i>Estabelecendo comunicação e consulta</i>	41
4.2.2.4	Implementação	41
4.2.2.5	Avaliação	42
4.2.2.6	Melhoria	42
4.2.2.6.1	<i>Adaptação</i>	42
4.2.2.6.2	<i>Melhoria contínua</i>	42
4.2.3	Processo	42
4.2.3.1	Comunicação e consulta	43
4.2.3.2	Escopo, contexto e critérios	44

4.2.3.2.1	<i>Definindo o escopo</i>	44
4.2.3.2.2	<i>Contextos externo e interno</i>	44
4.2.3.2.3	<i>Definindo critérios de risco</i>	45
4.2.3.3	Processo de avaliação de riscos	45
4.2.3.3.1	<i>Identificação de riscos</i>	46
4.2.3.3.2	<i>Análise de riscos</i>	46
4.2.3.3.3	<i>Avaliação de riscos</i>	47
4.2.3.4	Tratamento dos riscos	48
4.2.3.5	Monitoramento e análise crítica	49
4.2.3.6	Registro e relatos	49
<b>4.3</b>	<b>Dificuldades na implementação da gestão de risco</b>	<b>50</b>
4.3.1	Características da Administração Pública Brasileira	50
4.3.2	Dificuldades práticas nos processos de gestão de riscos	51
<b>5</b>	<b>Conclusão</b>	<b>53</b>
	<b>Referências</b>	<b>54</b>
	<b>ANEXOS</b>	<b>58</b>

## 1 Introdução

Nas últimas décadas, a gestão de riscos vem se tornando uma referência para a boa governança corporativa em todo o mundo (POWER *et al.*, 2009). A adoção da prática é denotada particularmente importante no setor público, dado que reflete o desejo da sociedade por serviços mais seguros, eficientes e de padrões mais elevados, assim como catalisa um desejo de aprimoramento dos processos de decisão em contextos de incerteza, de modo a maximizar os benefícios e minimizar os custos para a toda a população. Portanto, gerir riscos tem potencial de trazer uma melhoria dos serviços fornecidos pelo Estado e da gestão dos recursos públicos, que se traduzem em maior bem-estar para a sociedade.

Em meados de 2016, acerca da temática pública, a gestão de riscos deixou de ser vista apenas como uma ferramenta de embasamento teórico e se torna um conceito direcionador do gerenciamento, no qual são abrangidos valores e pilares, tal fato confirmou os princípios do movimento da Nova Gestão Pública (ABRUCIO, 1997; ALVES *et al.*, 2017; DENHARDT; CATLAW, 2017; POWER, 2007). Através da nova perspectiva, se faz necessária uma nova literatura para atender à necessidade de que a gestão de risco aprimore as capacidades institucionais dos órgãos públicos, agindo como um aparato para reforçar a legitimação, aprimorar a transparência e fortalecer o maior controle social (MOORE, 2013).

Tal gerenciamento, aplicado ao setor público, tem vasta aplicação em vários países como Canadá, Austrália, Nova Zelândia, Grã-Bretanha e Estados Unidos. No início do milênio, no Reino Unido, o Tesouro Britânico iniciou a elaboração da “Gestão de Risco: uma visão estratégica”, documento que ficou conhecido como Livro Laranja (*Orange Book*) no qual são descritos elementos acerca do desenvolvimento e implementação dos procedimentos da gestão de riscos em organizações governamentais britânicas (BLACK, 2005). Já no Canadá, a Secretaria de Tesouro (*Treasury Board of Canada Secretariat*) implementou mecanismos de gestão relacionados a riscos financeiros, tecnologia da informação, aquisição de serviços e outros mais (Canadá, 2010). Assim como os países mencionados, países como a Polônia (RACZKOWSKI; TWOREK, 2017) e Itália (HINNA; SCAROZZA; ROTUNDI, 2017) também foram impactados pela onda de melhorias dos controles internos e sua respectiva sistematização e iniciaram melhorias em suas respectivas legislações, essas que passaram a incluir no cerne de seus textos itens relacionados à implantação de gestão de risco no setor público.

No Brasil, a partir de 2012, através de iniciativas da Controladoria-Geral da União (CGU), a administração pública federal brasileira iniciou tentativa de criação de métodos e modelos de gestão de riscos (TRIBUNAL DE CONTAS DE UNIÃO, 2017). O trabalho culminou na publicação da Instrução Normativa Conjunta nº 01/2016 pelo Ministério do Planejamento e pela CGU (PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA/CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO, 2016), documento esse que discorreu sobre a obrigatoriedade de sistematização



de práticas de gestão de riscos em todos os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal, em diferentes níveis de administração.

Apesar da onda mundial em busca de estruturação do gerenciamento público e do consequente e tardio alinhamento nacional, ainda há pouca implementação e aplicação prática dos atos de modo a instituir sistemas de controle internos focados em gestão de riscos. Adicionalmente, somente a simples inclusão de modelos não é suficiente para gerar condições de implementação de práticas disruptivas em instituições públicas (HINNA; SCAROZZA; ROTUNDI, 2017). Inclusive, no caso de gestão inadequada, tais sistemas possibilitam criar incertezas adicionais e tenderiam a favorecer atividades oportunistas de indivíduos transgressores. (ARENA; ARNABOLDI; AZZONE, 2010; POWER, 2007; POWER *et al.*, 2009).

Para tanto, o presente trabalho se propõe a debater o tema e entender a metodologia de gestão de riscos mais utilizada pelos administradores inseridos no setor público, esta pesquisa tem como objetivo investigar a metodologia de gestão de riscos na administração pública mais frequente na literatura da área de contabilidade no Brasil. Esta pesquisa buscou apresentar compilado acerca do tópico, possibilitando o surgimento de compreensões que sejam de utilidade para a comunidade acadêmica e para os profissionais da administração pública. Diante do exposto, a pesquisa estabeleceu como questão a ser respondida: qual metodologia de gestão de riscos na administração pública é mais frequente na literatura da área de contabilidade no Brasil?

Esse trabalho entende que, em termos teóricos, contribuirá para um melhor entendimento de como as pesquisas acadêmicas vêm tratando o tema ao apresentar uma revisão e análise dos estudos. Em termos práticos, ao mapear os enfoques e metodologias, espera-se contribuir para um melhor entendimento do tema pelos gestores públicos, aumentando a exposição de tema e potencial de desenvolvimento.

## 2 Revisão da Literatura

Na presente seção, estão apresentadas as bases teóricas a respeito de: governança e gestão de riscos, modelos para a gestão de riscos; outras fontes relacionadas à gestão de riscos; e a gestão de riscos no âmbito público brasileiro.

### 2.1 Governança e gestão de riscos

Desde a década de 1990, o governo brasileiro foi reestruturado para aderir ao conceito de governança, mais especificamente, a capacidade de o país de implementar as políticas necessárias para alcançar objetivos compartilhados. A premissa desse movimento é aprimorar os meios de diálogo com a sociedade, ao mesmo tempo, em que promove ações para garantir maior ação cívica e responsabilização dos agentes públicos (OLIVEIRA; PISA, 2015).

A governança pública é inspirada na governança corporativa, que no que lhe concerne é uma ferramenta teórica destinada a analisar os mecanismos estabelecidos para controlar as sociedades (SIFPERT FILHO, 1998). Um sistema de governança corporativa, de maneira geral, consiste em um conjunto de convenções, regulamentos e práticas culturais que regem o relacionamento entre a administração de uma empresa e os acionistas, há outros modelos de relação societária e acionária, entretanto, a maioria se enquadra no formato mencionado (LETHBRIDGE, 1997).

A partir do exposto, pode-se afirmar que as boas práticas de governança corporativa aplicadas em instituições privadas têm como objetivo a maximização dos resultados financeiros, facilitação de acesso ao capital e contribuição para a perenidade das companhias. Porém, ao enquadrar a perspectiva para a governança corporativa no âmbito público, novos pontos precisam ser considerados (SLOMSKI, 2000). Assim, é no limite dos estudos de governança que o tópico de gestão de riscos tem sobressaído, até mesmo se entende como um pilar para a boa governança e para a administração de instituições públicas (BLACK, 2005).

O estudo do risco não é necessariamente jovem e foi destacado como objeto de estudo de muitos braços das ciências sociais aplicadas, da mesma maneira como muitos estudos em administração focam em como trabalhar com risco no nível das organizações. Da perspectiva de Simon e Barnard Id., 1947, os tomadores de decisão têm acesso limitado para analisar todas as alternativas possíveis de uma situação, assim como possuem certo limite para entender e lidar com os desdobramentos dessa decisão. Assim, as incertezas podem se transformar em riscos, por isso, necessitam de gerenciamento para que as decisões baseadas em conhecimentos e competências que as organizações precisam possuir e desenvolver (PAZOS, 2013).

Sobre o exposto, riscos intrínsecos ao processo decisório, o Professor Emérito da

escola John Kennedy de Governo, da Universidade de Harvard, Moore (2002) discorre:

É claro que pode haver muitas visões estratégicas possíveis – muitos meios de criar valor público. Na escolha entre estes, os gerentes inevitavelmente enfrentam difíceis opções morais. Com frequência, a difícil opção moral é quanto risco substantivo os gerentes podem impor a sociedade na busca das estratégias adotadas. (...) nessa adivinhação acarretam riscos para a sociedade e suas organizações. Quanto maiores os riscos substantivos e operacionais impostos à sociedade, maior a responsabilidade pessoal do gerente. (...) ao fazer tais opções, os gerentes se expõe a correr riscos.

A abordagem formal de risco e seu gerenciamento é abordada de maneira mais profunda pela economia e a teoria das finanças, fundamentada no conceito de retorno do investimento (RACZKOWSKI; TWOREK, 2017). Todavia, o significado de risco deve ter seu conceito revisado, visto que as instituições estão sujeitas a vários tipos de riscos, os quais possuem origens que podem não ser enquadradas como financeiras. Logo, risco pode ser definido como uma incerteza em alcançar um objetivo institucional (HINNA; SCAROZZA; ROTUNDI, 2017), que pode abranger instituições financeiras (TRAPP *et al.*, 2004), empresas privadas (MARTINS; BOENTE; MÓL, 2013), universidades (SEDREZ; FERNANDES, 2011) e outras. Ainda, os riscos podem ser segregados em estratégicos, financeiros ou operacionais, devido às diferentes áreas da governança corporativa (RAFF, 2000). Tais riscos devem ser geridos com igual importância e atenção, para que assim, possam ser identificadas suas raízes e tenham planos de ação e respostas tempestivos.

Ainda sobre as abordagens de gestão de risco, podem ser encontradas diferenças substanciais que separam a aplicação dessas práticas de gestão, por exemplo: gestão de riscos corporativos, risco e conformidade, risco operacional, governança, projetos e *portfólio*, riscos de continuidade de negócio, risco em programas, risco político, risco de cadeira de suprimentos, enfim, há uma vasta abordagem acerca da temática assim como seu foco de estudo (HILLSON, 2016).

A gestão de risco cobre a adoção de pilares de governança e a utilização de técnicas para possibilitar o controle, a regulação e a mitigação de riscos dentro da tomada de decisão (ANSELL; TORFING, 2016). É nesse contexto que a gestão de risco é inserida à administração governamental, e vale adicionar que, no âmbito público, o desafio é iminente, visto que as instituições públicas lidam com demandas que sempre apresentam algum grau de risco, por exemplo, as prestações de serviços essenciais como educação, saúde, assistência social, segurança, proteção ambiental, e entre outras (CHAPMAN, 2011).

A partir do exposto, se faz necessário o estudo da implementação de processos de gestão de risco como maneira de facilitar o alcance das metas organizacionais, através da anulação ou mitigação de fatores que possam afetar tais objetivos estabelecidos. Ainda, se faz particularmente necessária a investigação das maneiras como os processos de implementação se estruturam e seu respectivo impacto na vida organizacional e nos resultados das instituições, uma vez que não há conteúdo significativo para o setor público (HINNA; SCAROZZA; ROTUNDI, 2017).

Quanto à escassez de conteúdo, Estados e governos em todo o mundo se mostraram preocupados com a questão e nos últimos anos vêm lançando textos legais e regulamentações de modo a desenvolver políticas e sistemas de gestão de riscos voltados às organizações públicas, ao passo que diversas organizações têm contribuído através de modelos e métodos para a implementação, buscando uma compreensão única e comum de que riscos organizacionais precisam ser identificados, monitorados e abordados de modo que seja garantido o atingimento objetivos organizacionais.

### 2.1.1 Categorização dos riscos

O gerenciamento de risco deve ser entendido como um processo lógico e sistemático e dessa forma a auxiliar as organizações (privadas ou públicas) a identificar e avaliar os riscos e oportunidades, visando melhor processo decisório e avaliação de desempenhos. Consequentemente, através da implementação do gerenciamento de riscos, pode-se entender a visão futura da organização, ou seja, não apenas evitar ou minimizar perdas, mas lidar positivamente com oportunidades (DAVIS, 2006).

Perante o desafio de gerir riscos e controles internos, uma estratégia utilizada é a de implementar ou aprimorar os controles internos baseados na identificação e mensuração dos riscos empresariais (MARK; GALAI; CROUHY, 2004).

Tais riscos são especificados e agrupados em algumas categorias e são categorizados dessa forma para facilitar a contextualização para gestores e tomadores de decisão. A seguir, detalhamento dos principais tipos de riscos:

#### 2.1.1.1 Riscos operacionais

São riscos originados por fraudes, extrapolação de autoridade dos funcionários, erros de sistema de informações, desempenho precário e outros. Brito (2003) discorre que esses riscos que “decorrem da falta de consistência e adequação dos sistemas de controle interno, sistemas de processamento e informações, o que pode ocasionar perdas inesperadas para a instituição”.

Moraes (2003) entende que a possibilidade de prejuízos associados às atividades operacionais que envolvem fatores desiguais, como sistemas inadequados (informação ou suporte), controles defeituosos ou inadequados, falhas gerenciais, fraude ou erro humano e catástrofes.

Para os autores Mark, Galai e Crouhy (2004), o risco operacional é um tema problemático e pouco abordado em literatura. Segundo eles, tal fato ocorre porque “[. . .] é difícil fazer uma clara distinção entre risco operacional e as incertezas normais enfrentadas pelas organizações em suas operações diárias”. Além de existir o constrangimento em abordar essas questões em ambientes corporativos, a implementação de políticas e treinamentos

de anti-corrupção, suborno ou fraude tendem a ser implementadas pelas companhias após notórios escândalos.

Gomes *et al.* (2011) discorrem sobre os vários autores e entidades reguladoras que buscam determinar a definição de risco operacional, sem que haja uma uniformidade conceitual na literatura.

Carvalho (1999) ressalta as causas desse tipo de risco, citando entre elas: (i) contabilização ou manutenção inadequada dos registros; (ii) fraude; (iii) avaliação incorreta do valor de mercado; (iv) erro ao validar ou liquidar uma transação; (v) falha nos sistemas de computação.

Após as explicitações, entende-se que caso a organização possua um sistema (ou 'software') destinado ao controle desse risco, evita a inadequação ou falhas, dos processos internos, pessoas ou processos externos listados acima. Entretanto, cabe mencionar que esse sistema deve ser auditável e com diferentes níveis de aprovação para garantir seu funcionamento eficaz.

#### 2.1.1.2 Riscos legais

Esse tipo de risco relaciona-se às documentações incorretas das transações, inobservância da legislação vigente, prática de novas leis e decisões judiciais, tais situações são decorrentes de questionamentos jurídicos das transações efetuadas, desconsiderando às expectativas das organizações e tornando-se uma potencial fonte de prejuízos que podem afetar negativamente a companhia.

Moraes (2003) define como risco legal, a possibilidade de prejuízos relacionadas à inobservância dos dispositivos legais ou regulamentares, da mudança da legislação ou de alterações na jurisprudência aplicáveis às transações operacionais da organização, que englobam o risco de legislação, que é a possibilidade de perdas decorrentes das sanções por órgãos reguladores e indenizações por danos a terceiros ou funcionários, em razão de violação da legislação ou regulamentos vigentes. Destaca-se também alterações dos textos legais referentes aos tributos, como sendo a possibilidade de perdas devido à criação, modificação, ou inadequada interpretação da incidência de tributos.

Dessa forma, compreende-se que as organizações devem estar atentas à legislação em vigor e suas respectivas alterações, através de estudo ativo. No caso de acompanhamento inexistente ou ineficaz, pode-se incorrer no comprometimento da reputação da entidade e até na limitação das oportunidades de negócios.

#### 2.1.1.3 Riscos estratégicos

De acordo com Marshall (2002), o risco estratégico define-se como:

É o risco de se implementar uma estratégia mal sucedida ou ineficaz que fracasse em alcançar os retornos pretendidos. Muitos riscos estratégicos derivam de amea-

ças feitas por diferentes envolvidos no âmbito mais amplo da empresa, todos os quais têm objetivos e motivações potencialmente conflitantes.

Ainda, segundo Marshall (2002), “a gestão do risco estratégico é inerentemente mais aberta e se baseia nas ferramentas e estruturas utilizadas por planejadores estratégicos (como a análise de cenários)”.

Para Moraes (2003), o risco estratégico é a possibilidade de perda decorrente do insucesso das estratégias adotadas pela Alta Administração, considerando o desenvolvimento dos negócios e da concorrência, as alterações políticas e econômicas nacionais e internacionais.

Cocorullo e Vanca (2002) salientam como estratégicos, os riscos associados ao modo como uma instituição é gerenciada. A gestão desses riscos é centrada nos pontos corporativos vastos, como fatores competitivos, desenvolvimento de produtos, estrutura organizacional, estratégia da formação de preços, entre outros.

São os riscos originados em forças ambientais, as quais não são controladas pelas entidades, entretanto, ainda assim impactam o valor dos ativos e marcas da empresa. De acordo com Martin, Santos e Dias Filho (2004), essas forças englobam, por exemplo:

- 1) Demandas operacionais de clientes ou fornecedores;
- 2) Alterações nas características dos mercados de insumos ou de produtos, incluindo:
  - Entrada de novos produtos substitutos; e
  - Aumento da intensidade da concorrência através dos preços.
- 3) Mudanças da regulamentação governamental, incluindo:
  - Regras contra a poluição ambiental, ou
  - A criação de um novo tributo, dentre outros;
  - Tecnologia, por exemplo, o surgimento de novas tecnologias de automação industrial;
  - Políticas ou ambientes econômicos: recessão, expansão, mudança nas taxas de juros.

Entende-se como estratégico o risco que pode ser definido como sendo a possibilidade de a organização ser incapaz de se adaptar às mudanças que possam impedir o alcance das metas.

#### 2.1.1.4 Riscos de imagem

Representam os prejuízos decorrentes da propagação de informações que atingem negativamente a imagem ou a reputação da organização, assim, pondo em risco a manu-

tenção da receita obtida através dos clientes, esses que tem o comportamento de compras influenciado pela reputação.

Esse risco pode ser entendido como a possibilidade de perdas decorrentes da organização ter sua marca desgastada no mercado ou junto às autoridades em razão de publicidade negativa, sendo esse fato verdadeiro ou não (MORAES, 2003). O risco de imagem é originado através de impacto negativo de opinião pública em relação às atividades da entidade, tais riscos podem estar relacionados às organizações privadas ou públicas.

#### 2.1.1.5 Riscos financeiros

Os riscos financeiros estão associados à posição financeira da organização. A gestão desses riscos está relacionada tanto à gestão pela tesouraria das disponibilidades e instrumentos financeiros quanto à elaboração e divulgação de demonstrações financeiras e outros relatórios financeiros (internos e externos).

Martin, Santos e Dias Filho (2004) abordam risco financeiro da seguinte maneira:

Embora pudessem ser classificados entre os externos, tais riscos, dada a sua importância para as instituições financeiras e para a área financeira das empresas em geral, devem formar um agrupamento específico. São os riscos de mercado (referentes a movimentos desfavoráveis da taxa de juros, das taxas de câmbio ou de qualquer índice de reajuste dos preços de um contrato, bem como os que se referem às dificuldades ou incapacidade de transferir aumentos de custos para o mercado através dos preços), os riscos de crédito (relativos à incapacidade de um devedor de cumprir os termos de seu contrato) e os riscos de liquidez (relativos à impossibilidade de liquidar ativos ou de obter financiamento).

Os riscos financeiros representam tipo de risco que mais preocupa os administradores, pois, diante da situação de risco de liquidez e risco de crédito, as organizações correm o risco de insuficiência financeira, que pode acarretar parada de operação e conseqüentemente, cessão da geração da receita.

Logo, o acompanhamento desses riscos se faz necessário devido ao elo com a vida da empresa, e se faz necessário um adequado sistema de controle de seus recursos financeiros, físicos e humanos. Tais controles podem ser realizados através da redução dos riscos, entre eles, os riscos operacionais, legais, estratégicos e de imagem, relatados acima nesse trabalho.

## 2.2 Modelos para a gestão de riscos

Muitas empresas e instituições contribuem com novos modelos de gestão do risco através de metodologias para a implementação. Uma delas, uma das mais notáveis no âmbito corporativo mundial, é a metodologia implementada pelo Comitê das Organizações Patrocinadoras (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, mais conhecido pelo acrônimo COSO), que em 2004, divulgou a Gestão de Riscos Empresariais (GRE) – Modelo Integrado (Enterprise Risk Management (ERM) – Integrated Framework).

O COSO é uma instituição privada de grande prestígio, sem fins lucrativos e que divulga cartilhas de recomendações relativas à auditoria corporativa. Sua metodologia tem o objetivo generalista de auxiliar os gestores a defrontar de maneira mais eficaz na consecução dos objetivos da empresa. O modelo é exibido através de matriz tridimensional, demonstrando uma perspectiva integrada dos componentes que uma gerência deve adotar para gerenciar os riscos de modo eficaz, considerando os objetivos e estrutura da organização. Hayne e Free (2014) discorrem que o método da GRE impactou e ainda impacta definições da linguagem da governança e da responsabilização da administração sênior em todo mundo.

Já a norma ISO 31000, da *International Organization for Standardization* (cuja representante no Brasil é a Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT), elenca princípios da gestão de riscos e ressalta que, para a eficácia dessa gestão, convém que os princípios sejam atendidos em todos os níveis da instituição (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2018). Parte-se da premissa de que a gestão de riscos é complexa e de difícil operacionalização, e a ABNT NBR ISO 31000 estabeleceu um conjunto de princípios e diretrizes genéricas, que podem ser aplicadas a qualquer tipo de risco, em atividades como: estratégias, tomada de decisões, processos, operações, projetos, produtos, serviços e ativos. O processo da norma objetivou estabelecer o contexto, identificar, analisar, avaliar e tratar o risco, e, ao longo do processo, comunicar e monitorar (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2018).

De antemão a norma ISO 31000, emitida pela *International Organization for Standardization*, lista princípios da gestão de riscos e informa ainda que para a eficácia da gestão ser garantida, esses princípios devem ser atendidos por todos os níveis da empresa. Tal abordagem deriva da premissa de que a gestão de riscos é complexa e de operacionalização trabalhosa, assim a ABNT NBR ISO 31000 precisou uma lista de princípios e diretrizes gerais, que podem ser empregadas em qualquer tipo de risco em atividades como: estratégias, processos, produtos, tomada de decisões, operações, ativos e serviços. A norma pretendeu estabelecer o contexto, identificar, investigar, qualificar e tratar o risco, e durante o processo, informar e acompanhar (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2018).

O framework M.o.R (Management of Risk – Gerenciamento de Riscos), desenvolvido pela OGC (Office of Government Commerce – Escritório de Comércio Governamental) é um guia desenvolvido para ajudar às organizações no processo decisório relativos aos riscos que possam impactar a abrangência do alcance dos propósitos estratégicos, de projetos ou operacionais. Demonstra uma metodologia que aprecia princípios, abordagem e processos em um grupo de passos correlacionados utilizando técnicas para a gerência de riscos nas organizações. Há apontamentos e orientações para a ISO 31000, as quais não são concorrentes, porém, complementares à gestão de riscos (OFFICE OF GOVERNMENT COMMERCE (OGC), 2010).



No *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK), o risco é definido como uma ocorrência discreta ou distinta que pode contaminar o projeto positiva ou negativamente. Além disso, discorre sobre as diversas origens do risco que podem incluir aspectos de ambiente, tais como práticas inadequadas da administração ou dependência operacional de terceiros, fatores esse que não podem ser controlados. O PMBOK define seis etapas relativas ao gerenciamento dos possíveis riscos dos projetos, essas etapas podem se sobrepor e ainda interagirem entre eles e ainda com processos de outras áreas de aplicação, conforme com a necessidade de cada situação (PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE (PMBOK), 2004).

Ainda há várias outras metodologias e *frameworks* relacionadas ao gerenciamento dos riscos, inclusive alguns modelos nacionais, como o *framework* Brasileiro (BRASILIANO, 2009). Tais *frameworks* e metodologias já estão sendo utilizados por instituições privadas, e já existem mais outros repositórios e conteúdos sobre gestão de riscos voltados ao âmbito público, que serão abordados na seção seguinte.

### 2.3 Gerenciamento de risco no âmbito público

A partir das mudanças que vêm sendo implementadas na gestão pública nos últimos 20 anos ao redor do mundo, a qualidade da administração dos gestores público se torna imprescindível para o melhoramento dos resultados obtidos pelos administradores públicos.

Visto que os serviços e demandas públicos apresentam aspectos particulares, dado que pretendem gerar ganhos essenciais à sociedade, o apoio à evolução dos gestores governamentais pede tópicos e metodologias específicos, assim como engajamento de ações entre as esferas administrativas (Federal, Estadual e Municipal) e as autarquias de capacitação em políticas empenhadas na melhoria das tomadas de decisões públicas.

No âmbito público, o foco central no gerenciamento de riscos é a obrigação do zelar pelo bem público - assim sendo, os riscos devem ser considerados tendo em mente sempre o bem comunitário da população. A partir do mencionado, a perspectiva de como equacionar os ônus e bônus potenciais é o aspecto central da gestão de riscos.

Incorporar a gestão de riscos como conceito-chave da seriedade administrativa, instituir uma conduta de controle interno fundamentada no risco e introduzir a gestão de riscos nos programas de suporte ao desenvolvimento das habilidades dos administradores públicos são algumas das sugestões feitas ao Brasil no relatório da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). A cartilha sugerir a constituição de prática de gerenciamento que promovesse a gestão de riscos como instrumento estratégico do sistema de governança do Estado brasileiro (ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE), 2011). Ainda mesmo antes das recomendações mencionadas, já era possível observar a integração de abordagens de gerenciamento de riscos para licitação de serviços e produtos, que a exemplos tem-se a Norma Com-

plementar nº 04/2009, do Departamento de Segurança da Informação e Comunicações (DSIC) da Presidência da República (PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA - GABINETE DE SEGURANÇA INSTITUCIONAL - DEPARTAMENTO DE SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÕES, 2013), e na Instrução Normativa nº 04/2010, da Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação (SLTI) do Ministério do Planejamento (MP), assim como há em outras. Entretanto, tais orientações não abordam questões de níveis organizacionais mais amplos, tendo aplicações e finalidades específicas, como para aquisição de serviços de TI.

O Tribunal de Contas da União (TCU) realizou um levantamento que envolveu 65 órgãos de administração federal indireta, com objetivo de criar um indicador que pudesse ser aplicado para medir a maturidade das entidades públicas com relação à gestão de riscos (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO, 2017). Dessa forma, foi estruturado um modelo de avaliação que incluiu critérios do modelo COSO ERM (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION, 2004) e da norma ABNT NBR ISO 31000 *Gestão de Riscos – princípios e diretrizes* (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2018).

Adicionalmente, o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP) e a Controladoria Geral da União (CGU) publicaram a Instrução Normativa Conjunta nº 01/2016 (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO DESENVOLVIMENTO E GESTÃO, 2016), que discorre a respeito da sistematização de práticas direcionadas à governança, à gestão de riscos e aos controles internos dos órgãos do Poder Executivo Federal. Além disso, o normativo estabelece que o dirigente máximo passe a ser o responsável central pela escolha da estratégia da organização e sua respectiva estrutura de gestão e controle dos riscos. Os riscos abordados no normativo podem ser classificados como: riscos operacionais, reputação do órgão ou de imagem, orçamentários e legais.

Quanto ao setor das organizações públicas no Brasil, outros normativos, publicações e manuais pertinentes para a execução da gestão de riscos foram desenvolvidos, como o *Manual de gestão de integridade, riscos e controles internos da gestão* (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO, 2017) e a Metodologia de Gerenciamento de Riscos do Sistema de Administração de Recursos de Tecnologia da Informação (Sisp) do Ministério do Planejamento (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO DESENVOLVIMENTO E GESTÃO, 2016).

A árdua empreitada de avaliar as ameaças e as possibilidades tecnicamente válidas e aceitáveis pertence aos formuladores de políticas públicas, precisam se manter aptos para a tomada de decisão: “A capacidade do governo gerenciar riscos depende das habilidades dos seus funcionários” (PRIVY COUNCIL OFFICE (PCO), 2000).

O administrador público não consegue evitar decisões que abranjam riscos, logo, deve dispor das competências e habilidades necessárias para gestão das ameaças. Entretanto, como o administrador aprende a coordenar riscos decorrentes de inovação?

De acordo com o racional desenvolvido por (HILL, 2006) há três maneiras de alcançar

esse objetivo, sendo a primeira, a tomada de decisão com base em experiência pessoal e comunitária, já a segunda seria nas áreas onde não há experiência, através da técnica de tentativa e erro, e a terceira maneira seria da teoria para a observação e desta para a ação.

Na primeira dessas alternativas de aprendizagem, os estudos de casos são ferramenta útil para dotar os servidores de conhecimentos provenientes de ampla variedade de experiências passadas. Na segunda abordagem, é importante permitir que os gerentes de serviços públicos participem ativamente de experimentos gerenciais baseados em tentativa e erro – também conhecidos como “gestão adaptativa”. No terceiro caso, é recomendável ajudar os gerentes a perceber como os seus modelos mentais afetam a sua compreensão dos riscos – talvez por meio do desenvolvimento de cenários, esforços interdisciplinares ou diálogos públicos.

A abordagem sistemática descrita acima foi projetada para ajudar os servidores a identificar e abordar riscos potenciais, facilitar a tomada de decisões, orientar o gerenciamento de riscos; identificar e monitorar o gerenciamento desses riscos e ensinar as melhores maneiras de lidar com os riscos. O objetivo do gerenciamento de risco é reduzir os custos de atividades duvidáveis e aumentar os proveitos sociais e econômicos. Os governos respondem aos riscos através de uma variedade de funções, incluindo assistência social, educação e saúde, criando condições necessárias para a estabilidade e prosperidade econômica e protegendo o meio ambiente, os direitos e outros serviços públicos que prestado por eles.

Sobre essa questão, as ameaças inerentes do processo decisório, Moore (2013), Professor Emérito da Harvard John F. Kennedy School of Government, discorre que:

É claro que pode haver muitas visões estratégicas possíveis – muitos meios de criar valor público. Na escolha entre estes, os gerentes inevitavelmente enfrentam difíceis opções morais. Com frequência, a difícil opção moral é quanto risco substantivo os gerentes podem impor a sociedade na busca das estratégias adotadas. (...) nessa adivinhação acarretam riscos para a sociedade e suas organizações. Quanto maiores os riscos substantivos e operacionais impostos à sociedade, maior a responsabilidade pessoal do gerente. (...) ao fazer tais opções, os gerentes se expõe a correr riscos.

Na grande maioria dos casos, o gerenciamento dos riscos exige, dos administradores, ponderação e avaliação dos interesses conflitantes até que seja possível a identificação da solução ótima e aceitável, as quais envolvem abordagens políticas e não técnicas, na maioria das observações.

### 3 Materiais e Métodos

O presente trabalho dispõe de caráter descritivo, exploratório e foi produzido através de estudo bibliográfico. Para tanto, utilizou-se coleta de dados documental (artigos científicos), assim, a revisão se mostra útil, por aplicação de métodos para análise de determinado setor do conhecimento (ARAÚJO, 2006).

O estudo atual pretende por objetivo investigar a metodologia de gestão de riscos na administração pública mais frequente na literatura da área de contabilidade no Brasil. A investigação determinou como escopo, periódicos nacionais da área de “Gerenciamento de riscos no setor público”, esses periódicos se encontravam disponíveis nas bases de arquivos acadêmicos: (i) *Scientific Periodicals Electronic Library* - SPELL (<http://www.spell.org.br/>); e (ii) Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações - BDTD (<https://bdtd.ibict.br/vufind/>).

Quando determinado o objetivo e escopo da investigação, foram empregados os mecanismos sugeridos por Crossan e Apaydin (2010) para a condução de estudos bibliográficos: (i) definição dos critérios de seleção dos periódicos através de palavras-chave; (ii) *download* e separação dos artigos; (iii) caracterização dos trabalhos encontrados e (iv) síntese e análise dos resultados.

Os parâmetros da seleção dos trabalhos científicos foram: (i) seleção da busca de documentos classificados como artigos, artigos e resumos de teses ou dissertações; (ii) busca dos artigos dentro do mês de maio de 2022; (iii) escolha da opção de busca “todos os campos de texto”; (iv) determinação de busca por periódicos nacionais cadastrados na Base Spell, voltada à área 27 da CAPES - Administração Pública e de Empresas, Contabilidade e Turismo e Administração Pública e Gestão de Riscos na base BDTD; e (v) determinação de 5 anos como o corte temporal (pesquisa longitudinal) - *de janeiro de 2017 a maio de 2022*. O passo a passo da pesquisa foi composto por:

- 1) Utilizou-se o seguinte grupo de palavras na área de busca: “Gestão” E “Risco” E “Público”, no título do documento, e com base nas delimitações acima dispostas houve uma correspondência de 70 trabalhos, conforme disposto no Anexo 1.
- 2) Conduziu-se filtragem dos documentos a leitura dos títulos e resumos das pesquisas a fim de identificar os trabalhos alinhados aos cortes e limites do tema de pesquisa: gestão de riscos no setor público. Tais trabalhos deveriam abordar as metodologias e suas características, sendo que as metodologias devem ser validadas por metodologia e método empírico.
- 3) Enfim, produziu-se lista com a seleção dos trabalhos científicos que mais apresentam aderência ao tema selecionado. Dentro deles, tem-se 12 artigos científicos, sendo 10 artigos científicos apresentados em revistas científicas e 2 teses de defesa ao mestrado.

- 4) Após a escolha dos periódicos para a presente pesquisa, os textos foram lidos integralmente e tiveram suas informações tabuladas, e para tal demanda utilizou-se o software da Microsoft, Excel 2019®.

## 4 Desenvolvimento

### 4.1 Resultados

No processo da produção do presente artigo, foi desenvolvido o Quadro 1 no qual sintetizou-se as principais características dos artigos analisados, propiciando uma comparação entre eles.

Abaixo, lista e tabela-sumário com informações relevantes dos trabalhos que foram analisadas durante a presente pesquisa:

- 1) Gestão de riscos: Avaliação de riscos operacionais;
- 2) Produção acadêmica dos artigos publicados em revistas Científicas Nacionais disponibilizadas na base Atena sobre o tema Gestão de Riscos de 2000 a 2015;
- 3) Risco *Bottom Up*: Uma reflexão sobre o desafio da implementação da Gestão de Riscos no setor público brasileiro;
- 4) Estudo de caso na Pró-Reitora de Gestão de Pessoas da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul: Análise através da Matriz de Risco;
- 5) Gestão de Risco no Setor Público: Percepção do Gerenciamento de Riscos nas Universidades Federais;
- 6) Gestão de Riscos de Contratos da Terceirização no Setor Público;
- 7) A produção científica brasileira sobre Gestão de Riscos no setor público: Uma análise bibliométrica;
- 8) *Enterprise Risk Management Agile Canvas*: Um *framework* para gerenciamento de riscos na Administração Pública;
- 9) Gestão de Riscos no setor público;
- 10) Estratégia de intervenção ligada à implantação da Gestão de Riscos em uma universidade pública: Relatos de um trabalho institucional positivo;
- 11) Gestão de Riscos no setor público: Revisão bibliométrica e proposta de agenda de pesquisa;
- 12) Adoption Of Kanban In Procurement Process Risk Management In A Public Higher Education Institution.

Tabela 1 – Sumário dos artigos analisados

Artigo	Periódico	Autor(es)	Instituição	Ano	Modelo(s) mencionados
1	Tese de mestrado (Laureate International Universities)	Aldo César Cruz dos Santos	Laureate International Universities	2017	ISO 31000
2	Revista Evidenciação Contábil & Finanças	Henrique César Melo Ribeiro	Uninove	2017	ERM
3	Revista da Controladoria Geral da União	Marcus Vinicius de Azevedo Braga	UFRJ	2017	ISO 31000 eERM
4	Revista de Gestão e Secretariado	André Rodrigo Brites Assunção Marcelo Ribeiro Silva Renato de Oliveira Rosa Patrícia Campeão	UFMT UFMT UFMT UFMT	2019	ISO 31000, ERM e PMBOK

Artigo	Periódico	Autor(es)	Instituição	Ano	Modelo(s) mencionados
5	Tese de mestrado (UFRP)	Artur Alves de Araújo	UFRP	2019	ISO 31000 e Management of risks (Orange Book)
6	Revista Contabilidade Vista & Revista	Ludiany Barbosa Sena Miranda Nalbia de Araújo Santos Fernanda Maria de Almeida	PROFIAP UFV UFV	2019	ISO 31000, ERM e Management of risks (Orange Book)
7	Revista do Serviço Público	Naiara Taise Sousa Nunes Samuel Cavalcante Mota Augusto César de Aquino Cabral Sandra Maria dos Santos	UFC UFC UFC UFC	2020	ISO 31000, ERM, Management of risks (Orange Book), PMBOK e outros não especificados
8	Revista do Serviço Público	Gustavo de Freitas Alves Mary Anne Fontenele Martins Rodrigo Lino de Brito Wildenildo Oliveira dos Santos	UEC UnB UFP UFP	2020	ISO 31000 eERM



Artigo	Periódico	Autor(es)	Instituição	Ano	Modelo(s) mencionados
9	Revista Controle	Marta Dulcélia Gurgel Ávila	UniFor	2020	ISO 31000 eERM
10	Revista Capital Científico	Rezilda Rodrigues Oliveira Isvaldo Silveira Lima Filho	UFRP UFRP	2021	ISO 31000
11	Revista do Serviço Público	Dyego Alves da Silva Jeovan Assis da Silva Gustavo de Freitas Alves Carlos Denner dos Santos	UnB UnB UnB UnB	2021	ISO 31000, ERM, Management of risks (Orange Book) e PMBOK
12	Revista Contabilidade, Gestão e Governança	Thiago de Oliveira Josué Vitor de Medeiros Júnior André Morais Gurgel Vinícius de Almeida Silva	UFRGN UFRGN UFRGN UFRGN	2022	ISO 31000 eERM

Fonte: elaborado pela autora

O artigo desenvolvido por Ribeiro (2017) objetivou investigar o perfil e particularidades da produção acadêmica acerca da gestão de riscos disponibilizadas na Base Atena de 2000 a 2015, a pesquisa focou nas técnicas de mensuração e análise bibliométrica de 52 artigos, depois de corte e leitura dos artigos, concluiu-se que Corrar e Capelletto foram os autores que mais produziram trabalhos sobre o tema, a Universidade de São Paulo (USP) e a Universidade de Brasília (UnB) representam as instituições mais ativas nos estudos sobre o tema. O trabalho contribui para a temática quando identifica a quantidade e heterogeneidade do tema e ajuda a entender a importância e a riqueza que o tema gestão de riscos tem no âmbito científico brasileiro, ainda que de maneira tímida e dessa forma pode ser melhor trabalhado, sobretudo, no que tange os temas ainda pouco estudados.

Braga (2017) propõe diagnóstico acerca do processo de implementação da gestão de riscos no âmbito público brasileiro, destacando as limitações das instituições públicas frente às privadas. A partir da premissa, é proposta contribuição para o aprimoramento do processo de gerenciamento de riscos, em especial na complementação das abordagens Top

Down com ações na linha Bottom Up, buscando fortalecer o diálogo com a base operacional e seus problemas no processo de implementação da gestão de risco, o reconhecimento da autonomia dos servidores ao final e seus efeitos sobre uma gestão de risco direta, o uso de falhas da própria organização e outras na promoção da aprendizagem organizacional para a melhoria da gestão de risco. Seu estudo aponta que a abordagem complementar do Bottom Up tem o potencial de conferir legitimidade para a gestão de riscos e possibilitar sucesso na sua implementação no setor público brasileiro. Por fim, o estudo conclui com a apresentação e diagnóstico de que o cenário atual ainda se demonstra muito tímido na implementação da gestão de riscos no braço público, com especiais obstáculos em relação aos objetivos das políticas.

O estudo (ASSUNÇÃO *et al.*, 2019) é centrado na matriz de risco, o qual é se trata de instrumento de apoio às organizações para possibilitar o atingimento das metas estratégicas a fim de prevenir falhas e perdas. De acordo com o desenvolvimento e consequente complexidade das organizações públicas torna essa ferramenta ainda mais necessária. Apesar disto, o estudo demonstra que ainda há pouca literatura desenvolvida no Brasil que trata sobre o uso da matriz de risco em instituições públicas. Assim, o estudo tenta apresentar um método simples, direto e prático fundamentado em base teórica, de identificação e avaliação de riscos por meio de mapeamento dos processos, objetivando contribuir para a gestão de risco. O estudo foi centrado na Coordenadoria de Administração de Pessoal da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFMGS. As rotinas avaliadas basearam-se em documentações como fluxograma, matrizes e diagramas, facilitando a identificação e estudo dos riscos inerentes dos processos estudados.

Miranda, Santos e Almeida (2019) buscaram propor uma metodologia de avaliação de riscos em contratos terceirizados, através da revisão teórica, pode-se identificar variáveis que provavelmente influenciariam nos riscos desses contratos, que foram utilizados como fundamentação da proposta do modelo. A pesquisa contou com levantamento empírico acerca de contratos firmados entre terceiros e a Universidade Federal de Viçosa e os dados foram coletados através de base de dados oficial do governo federal e questionário junto aos gestores responsáveis. Através de metodologia ISO, os resultados da análise do modelo de gestão de risco indicaram que a regra proposta de classificação de risco consegue atingir um significativo nível de predição de 88,50% dos contratos analisados.

Araújo (2019) teve por objetivo analisar a percepção da adoção da gestão dos riscos nas Universidades Federais do Brasil. Através de *survey* e com os dados levantados e resultados do estudo, capacita-se a propor um conjunto de ações, enquadradas no contexto operacional das Universidades, para melhorar o grau de maturidade da gestão de riscos dessas instituições. A abordagem do ISO 31000 foi mencionada e entendida como eficiente nos ambientes públicos.

O estudo Nunes *et al.* (2020) objetiva investigar produção científica de artigos acerca da gestão de riscos focados no setor público com publicações exclusivas nacionais.

Utilizaram trabalhos dos bancos de dados *SPELL (Scientific Periodicals Eletronic Library)* e a Plataforma Capes, com corte longitudinal de 2008 a 2018. Verificou-se aumento na produção científica da temática de 2008 e 2016, a partir de 2016 a produção nacional começou a declinar. A pesquisa concluiu o objetivo quando identificou o perfil dos autores, periódicos e metodologias abordadas nos trabalhos. As descobertas são: (i) os autores atuam em duplas, são doutores e vinculados a universidades do Sudeste do país; (ii) os periódicos são muitos e diversos pertencentes à categoria Qualis B, com baixa quantidade por periódico; (iii) o modelo mais recorrente dos trabalhos analisados foi o COSO.

O estudo Alves *et al.* (2020) aborda o *Enterprise Risk Management (ERM)*, um método de governança para administradores e tomadores de decisão, pois oferece um nova perspectiva para monitorar e alcançar o objetivo de uma organização. O foco do trabalho é relatar a experiência de desenvolvimento e aplicação do método ERM através de um estudo de caso. O trabalho se caracteriza como uma pesquisa exploratória e identificou-se que ainda há pouco conhecimento sistemático e acumulado. A metodologia abordada e suas ferramentas relacionadas ainda representa *framework* de inovação emergente e aprimora a classificação, o método é adaptável e aplicável.

Ávila (2020) discorre acerca do gerenciamento da administração no setor público e sua necessidade de controle que auxiliem nas tomadas de decisão. No trabalho, há a bordagem das dificuldades do setor público e seus serviços característicos únicos e intensifica o racional acerca da justificativa para adoção de modelos de gestão do risco e seus respectivos benefícios.

No artigo redigido por Oliveira e Lima Filho (2021) objetivou-se focalizar em estratégia de gestão de riscos aplicado na Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE). O grupo de pesquisa fundamentou princípios para consecução de processo dinâmico, flexível, adaptativo, inclusivo e participativo, a partir de análise de bases documentais, reuniões e oficinas do Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controle Interno da UFRPE. Os resultados expressam-se na escolha do processo de intervenção através da gestão de riscos assim como apresentados os benefícios que poderiam ser alcançados caso à implementação fosse implementada.

No estudo conduzido por Silva *et al.* (2021) teve como objetivo mapear a produção científica nacional sobre a gestão de riscos no setor público e divulgar revisão bibliométrica desses trabalhos. Após seleção através de método científico, inferiu-se que os trabalhos identificados se limitam a recortes muito específicos da gestão de riscos e, dessa forma, não correspondem às questões e aos desafios de implementação das metodologias em nível organizacional e estratégico nos órgãos públicos. Após tal conclusão, foi cumprida a agenda de propor pesquisa de modo a preencher tais lacunas.

O trabalho Oliveira *et al.* (2022) demonstra como a metodologia Kanban suportou a gestão de riscos no processo de compras de uma instituição de ensino superior. O trabalho se baseou em um estudo de caso, com pesquisa qualitativa e aplicada usou triangulação e

coleta dados de duas oficinas com observação. Os resultados da pesquisa demonstram que o Kanban possibilitou controlar e executar ações para mitigar os riscos de forma eficiente, das ações planejadas, 75% foram realizadas e geraram menos ameaças, maior resolução de problemas, otimização e eficiência no processo de gestão de riscos.

A partir dos detalhes da tabela 1 e o resumo dos trabalhos, verificou-se que o gerenciamento de riscos de todos os estudos selecionados referentes ao tema focado no setor público é baseado nos *guidelines* dispostos nos manuais da Organização Internacional de Padronização - ISO 31000. O que demonstra uma soberania da ISO 31000 no setor público frente às demais mencionadas ao longo do trabalho, como PMBOK, *Orange Book* e *ERM*. Tal confluência, pode significar que não haja processo empírico a fim de testar as opções de metodologia diferentes da opção já estabelecida no âmbito governamental, a ISO 31000.

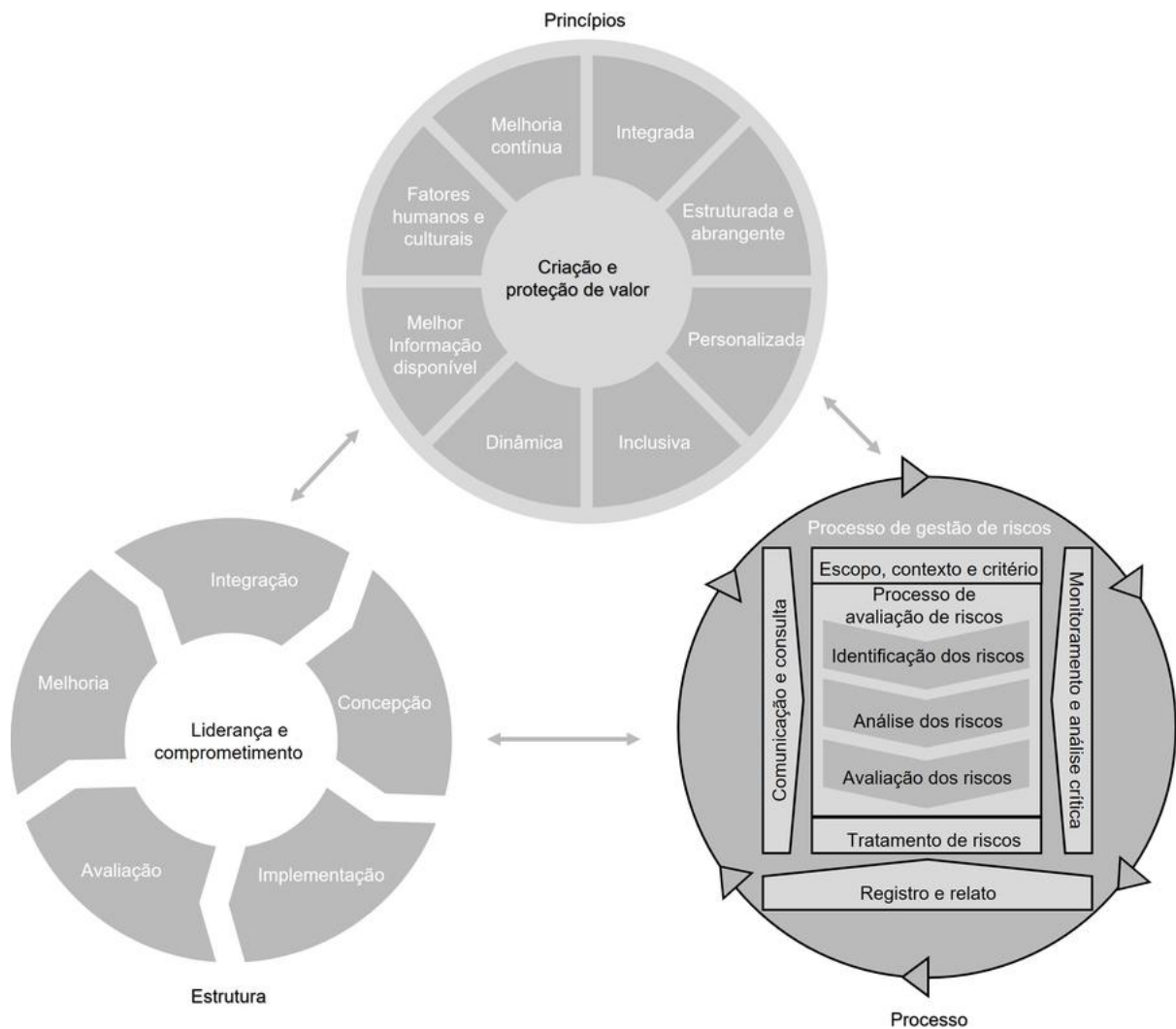
A seguir, detalha-se a metodologia de gestão de riscos mais recorrente nos estudos analisados do presente levantamento e apresentados na tabela 1. Após, segue-se com resumo das barreiras e dificuldades identificados.

## 4.2 Detalhamento da ABNT NBR ISO 31000

A norma mais utilizada pelos gestores públicos baseado nos trabalhos aqui mencionados acerca da gestão de riscos é a ABNT NBR ISO 31000:2018. Desenvolvido pela *Internacional Organization for Standardization* (ISO), sua versão inicial foi lançada em 2009 e teve atualização recente, publicada em 2018.

Essa norma criou uma estrutura universal que garante a gestão dos processos do gerenciamento dos riscos em qualquer organização ou segmento de mercado, independentemente do porte, a norma apoia-se na definição de princípios e diretrizes gerais, organizações de todos os tamanhos e tipos são afetadas interna e externamente pela incerteza quanto à sua capacidade de atingir seus objetivos. O gerenciamento de riscos é um processo interativo parte da governança e que engloba todas as atividades operacionais, o que inclui a comunicação com as partes interessadas (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2018). Ainda, a norma recomenda estabelecer uma estratégia baseada em três componentes: (i) princípios; (ii) estrutura; e (iii) processo de gerenciamento de riscos.

Figura 1 – Elementos da gestão de riscos



Fonte: Adaptado da NBR ISO 2018 - © ABNT 2018

Os princípios têm como objetivo o gerenciamento dos riscos – ou seja, trata da criação e proteção do valor e da melhoramento da performance, estimula a inovação e contribui para o alcance dos objetivos. Este elemento fornece os rumos sobre os atributos da gestão de riscos, baseando o gerenciamento. Assim, convém que seja levado em consideração quando a instituição determina a estrutura e o processo de gestão de riscos a ser utilizada. Os princípios são divididos em oito, sendo eles: (i) integrada; (ii) estruturada e abrangente; (iii) personalizada; (iv) inclusiva; (v) dinâmica; (vi) melhor informação disponível; (vii) fatores humanos e culturais; (viii) melhoria contínua.

A estrutura tem por finalidade suportar a organização na implementação da gestão de riscos nas atividades cotidianas fundamentais da operação. A norma discorre que êxito da gestão decorre da integração da estrutura na governança e em todas as atividades da organização, isto inclui o processo decisório dos *players* importantes das organização (diretores, gerentes, coordenadores e outros). O progresso deste elemento abarca: (i)

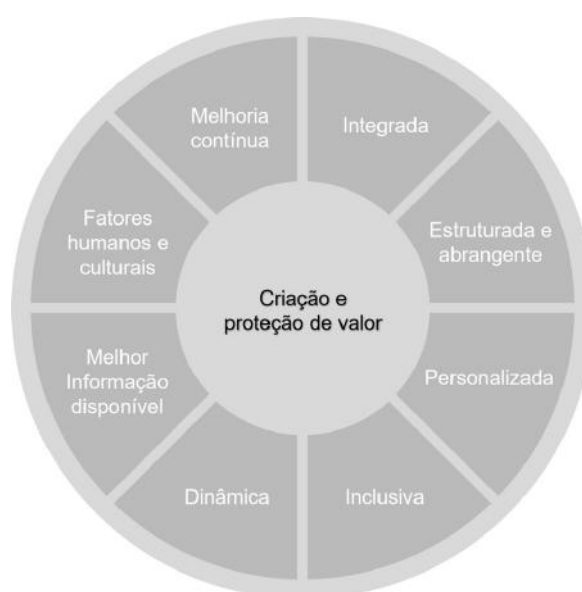
integração; (ii) concepção; (iii) implementação; (iv) avaliação; e (v) melhoria da gestão de riscos (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2018). A estrutura da gestão de riscos abrange o conjunto de elementos que dispõem os fundamentos e os arranjos para a elaboração, realização, monitoramento, análise crítica e aprimoramento contínuo da gestão de riscos.

O processo engloba a aplicação sistemática das políticas, procedimentos e rotinas das atividades de comunicação e consulta, estabelecimento do contexto e avaliação, tratamento, monitoramento, análise crítica, registro e relato de riscos. O processo deve ser parte integrante da gestão e do processo decisório, e seja integrado à estrutura, às operações e aos processos da organização.

#### 4.2.1 Princípios

Como mencionado anteriormente no presente trabalho, o objetivo dos princípios é a gestão dos riscos a fim de criar e proteger o valor da companhia. Entre os princípios não há uma preferência ou prioridade, todos devem ser implementados e considerados de maneira equivalente.

**Figura 2 – Princípios**



Fonte: Adaptado da NBR ISO 2018 - © ABNT 2018

- 1) Integrada: a gestão é parte integrante de todas as atividades da organização, dito isso, deve ser estruturada de modo que a considerar o fluxo de atividades de cada área;
- 2) Estruturada e abrangente: tal princípio auxilia na geração de resultados consistentes e comparáveis;

- 3) Personalizada: tal princípio é incluído a fim que a organização desenhe a estrutura e o processo considerando os contextos externo e interno relacionados aos objetivos da Administração;
- 4) Inclusiva: a inclusão apropriada e pertinente das partes adequadas proporciona que todos os conhecimentos, perspectivas e percepções pertinentes sejam ponderados. Dessa forma, resulta em um gerenciamento de risco mais consciente e fundamentado;
- 5) Dinâmica: os riscos podem surgir, mudar ou dissiparem à medida que os ambientes externo e interno de uma organização se alterem. O gerenciamento de riscos prevê, identifica, distingue e responde a tais mudanças e eventos de maneira adequada e oportuna;
- 6) Melhor informação disponível: os *inputs do gerenciamento* de riscos são fundamentados em informações históricas e recentes, assim como em projeções e desenhos futuros. Esse processo considera quaisquer deficiências e incertezas relacionadas às informações e expectativas. Dessa forma, convém que as informações utilizadas sejam oportunas, claras e disponíveis para todas as partes;
- 7) Fatores humanos e culturais: o comportamento humano e a cultura organizacional impactam significativamente todos os níveis da gestão de riscos; e
- 8) Melhoria contínua: a gestão de riscos deve ser aprimorada continuamente através das experiências e seus aprendizados.

#### 4.2.2 Estrutura

Já apresentado anteriormente, estrutura da gestão de riscos objetiva suportar a organização na integração da gestão de riscos às atividades primordiais das organizações. O enquadramento da estrutura e sua respectiva aplicação devem ser realizados em 360 graus, ou seja, em todos os níveis das organizações.

Figura 3 – Estrutura



Fonte: Adaptado da NBR ISO 2018 - © ABNT 2018

#### 4.2.2.1 Liderança e comprometimento

A ISO discorre que a Administração e seus órgãos de supervisão, quando existirem, assegurem que a gestão dos riscos seja integrada e presente em todas as atividades, além de ser uma das prioridades dessas lideranças e abordada com comprometimento por:

- Personalizar e realizar todos os componentes da estrutura;
- Emitir uma declaração ou política que determine uma perspectiva, plano ou curso de ação do gerenciamento de riscos;
- Certificar que os recursos fundamentais sejam alocados para gerenciar riscos;
- Atribuir autoridades, responsabilidades e responsabilização na organização.

Tais ações ajudam a organização para:

- Alinhar a gestão de riscos com os objetivos, estratégia e cultura da organização;
- Reconhecer e tratar todas as obrigações, bem como ações voluntárias;
- Estabelecer a quantidade e o tipo de risco que pode ou não ser tomado para conduzir o desenvolvimento dos critérios, proporcionando que sejam informados à organização e às partes interessadas;
- Informar o valor da gestão de riscos para toda organização e partes interessadas;
- Proporcionar o monitoramento sistemático de riscos;



- Certificar que a estrutura de gestão de riscos siga apropriada ao contexto da organização.

A Administração é responsabilizada por gerir os riscos, enquanto os órgãos de supervisão são responsabilizados por vistoriar tal gestão.

#### 4.2.2.2 Integração

A integração da gestão de riscos fundamenta-se em um entendimento profundo das estruturas e do ambiente organizacional. Estruturas distinguem, a depender do propósito, metas e complexidade da organização-alvo. O risco deve ser gerenciado em todos os níveis da organização, logo, todos na organização têm tal responsabilidade.

A governança conduz o rumo da organização, suas relações (externas e internas), as regras, processos e práticas fundamentais para alcançar o propósito da organização. As estruturas de gestão traduzem a direção da governança para a estratégia e os objetivos associados requeridos para alcançar níveis desejados de desempenho sustentável e viabilidade a longo prazo. Determinar a responsabilização pela gestão de riscos e os papéis de supervisão no âmbito de uma organização é parte integrante da governança da organização.

O processo de integração da gestão de riscos é dinâmico e interativo, e deve ser personalizado para devidas necessidades e para a cultura da organização. Além do mencionado, a gestão deve considerar o propósito organizacional, governança, liderança e comprometimento, estratégia, objetivos e operações.

#### 4.2.2.3 Concepção

Tal passo é dividido em outros cinco, conforme descritos a seguir.

##### 4.2.2.3.1 *Entendendo a organização e seu contexto*

No processo de desenho da estrutura de gerenciamento dos riscos, a equipe responsável deve levantar e entender os contextos externo e interno nos quais a organização se encontra inserida. A partir da menção, para o ambiente externo, deve-se observar os fatores sociais, políticos, financeiros, regulatórios, jurídicos, culturais, tecnológicos, econômicos e ambientais, baseando-se na esfera internacional, nacional, regional ou local. Ao passo que para o contexto interno da organização, os principais itens a serem compreendidos são os pilares, visão e missão, governança e responsabilidades, estratégia e objetivos e a cultura organizacional da instituição.

#### 4.2.2.3.2 *Articulando o comprometimento com a gestão de riscos*

A Administração e os órgãos auxiliares de supervisão redijam política, manual ou declaração para que através desse documento expressem o comprometimento contínuo com o gerenciamento de riscos. Tal documento deve conter o propósito, objetivos e políticas do gerenciamento, reforço da necessidade de integrar o gerenciamento de riscos à política global da instituição e assegurar análise criteriosa e melhoria contínua.

#### 4.2.2.3.3 *Atribuindo papéis organizacionais, autoridades, responsabilidades e responsabilizações*

A Administração e seus órgãos de supervisão devem assegurar às autoridades as respectivas responsabilidades e responsabilizações dos tomadores de decisão para os devidos papéis, e devem assegurar ainda que o gerenciamento dos riscos é responsabilidade principal e os afirmar que indivíduos possuam responsabilização e possuam autoridade para gerenciar os riscos.

#### 4.2.2.3.4 *Alocando recursos*

A Administração deve garantir a alocação de capital apropriada para o gerenciamento de riscos considerando a quantidade de pessoas (suas competências e experiências), processos, ferramentas e métodos a serem utilizados, sistemas e processos para documentação e treinamentos de equipe.

#### 4.2.2.3.5 *Estabelecendo comunicação e consulta*

Cabe que a instituição estabeleça uma comunicação e consulta que suporte a estrutura e facilite a execução eficaz do gerenciamento de riscos, a comunicação inclui compartilhar as informações pertinentes aos devidos participantes, já a consulta envolve a emissão de opinião dos participantes - com a devida expectativa que esse *feedback* deve colaborar para as deliberações e melhoria da estrutura. A comunicação e a consulta deve ser oportunas e assegurar que a informação pertinente seja recebida, agrupada, resumida e distribuída, conforme apropriado, e que o retorno seja dado e as melhorias sejam aplicadas.

#### 4.2.2.4 *Implementação*

A organização deve implementar a estrutura de gestão de riscos através de: (i) desenvolvimento de plano adequado, com prazos e recursos especificados; (ii) identificação de onde, quando e como os diferentes tipos de decisões serão tomadas pela Alta Diretoria;

(iii) modificação dos processos decisórios aplicáveis, onde necessário; (iv) garantia de que os mecanismos de gerenciamento sejam claramente compreendidos e alcançados.

Para uma implementação da estrutura efetiva é necessário envolvimento e a esclarecimento das partes envolvidas, assim, possibilita-se que as organizações tratem categoricamente da incerteza no processo decisório, simultaneamente se garante que qualquer incerteza nova ou futura seja considerada conforme surja. Se devidamente projetada e praticada, a estrutura certificará que o processo de gerenciamento de riscos esteja presente em todas as atividades da organização, isso inclui o processo decisório, e que as alterações nos ambientes interno e externo sejam devidamente identificadas.

#### 4.2.2.5 Avaliação

Para avaliar a eficácia da estrutura de gestão de riscos, deve-se:

- Mensurar rotineiramente o desempenho da estrutura em relação ao propósito inicial, planos de implementação, indicadores e comportamento esperado;
- Determinar se a avaliação permanece adequada para o objetivo da organização.

#### 4.2.2.6 Melhoria

Tal etapa é dividida em duas partes: (i) adaptação; e (ii) melhoria contínua.

##### 4.2.2.6.1 Adaptação

Convém que a organização monitore e adapte continuamente a estrutura de gestão de riscos para abordar as mudanças externas e internas. Ao fazer isso, a organização pode melhorar seu valor.

##### 4.2.2.6.2 Melhoria contínua

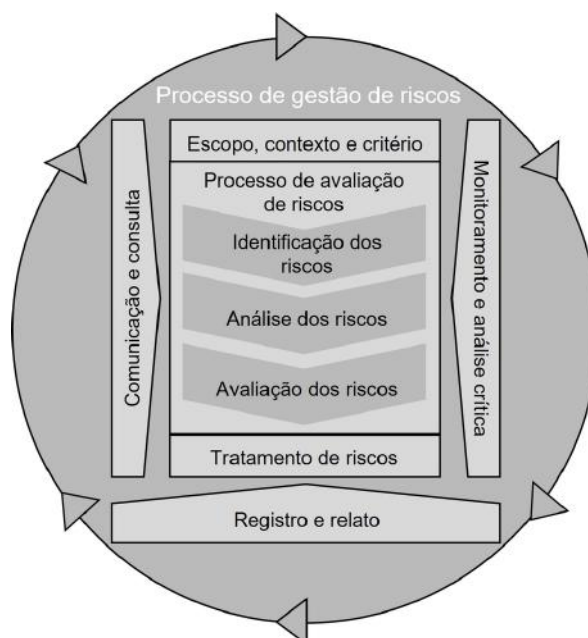
A organização deve melhorar continuamente a adequação e eficácia da estrutura de gestão de riscos, assim como, seu processo integrado de gestão. À medida que lacunas ou oportunidades de aprimoramento sejam identificadas, a organização deve desenvolver planos e tarefas, e os atribuir aos responsáveis pela implementação.

#### 4.2.3 Processo

O processo de gerenciamento de riscos engloba a prática sistemática de procedimentos, práticas e políticas para as atividades: (i) comunicação e consulta; (ii) instauração do

contexto e avaliação; (iii) tratamento, monitoramento, análise crítica, registro e relato de riscos. A imagem abaixo mostra o processo mencionado.

**Figura 4 – Processo**



Fonte: Adaptado da NBR ISO 2018 - © ABNT 2018

O processo deve ser parte da gestão e do processo decisório, assim como ser integrado na estrutura, operação e tarefas da organização. Há imensa possibilidade de aplicação do processo de gestão de riscos nas organizações quando as características de cada empresa são convertidas na estrutura correta. Convém que a natureza mutável e dinâmica do comportamento cultural organizacional seja considerado no decurso da gestão de riscos.

Siga abaixo para mais detalhes de cada uma das fases.

#### 4.2.3.1 Comunicação e consulta

O propósito da presente etapa é amparar as partes interessadas a compreender o risco, a base nas quais o processo decisório ocorre e as razões pelas quais ações específicas são necessárias. A comunicação pretende promover o entendimento do risco, ao passo que a consulta envolve angariar retorno e informação para amparar o processo decisório. Uma coordenação próxima entre as duas facilita a troca de informações tempestivas, precisas, pertinentes e compreensíveis, considerando a privacidade e plenitude da informação.

A comunicação e a consulta devem ser realizadas em ambientes interno e externo, implementadas em cada etapa e ao longo de todo o processo. Comunicação e consulta pretendem:

- Agrupar diferentes áreas de especialização para cada uma das etapas do processo;
- Certificar que diferentes perspectivas sejam consideradas apropriadamente ao definir os critérios do risco e ao avaliar os riscos;
- Fornecer informações razoáveis para contribuir a supervisão dos riscos e do processo decisório;
- Construir um senso de inclusão e propriedade entre as áreas e funcionários afetados pelo risco.

#### 4.2.3.2 Escopo, contexto e critérios

O estabelecimento do escopo, contexto e critérios tem como objetivo personalizar o processo de gerenciamento de riscos, o que permite gerar um processo de avaliação de riscos eficaz e consequente tratamento de riscos adequado. Escopo, contexto e critérios abrangem a definição do escopo do processo e o entendimento dos contextos externo e interno.

##### 4.2.3.2.1 Definindo o escopo

Visto que o processo de gestão de riscos deve ser implementado em diferentes níveis (como exemplo: operacional, estratégico, de programa, de projeto, financeiros e outros), é necessário ser claro acerca do escopo levado em conta, os objetivos pertinentes e o alinhamento aos objetivos da organização. Ao planejar a abordagem, as considerações devem incluir:

- Objetivos e as respectivas decisões que deverão ser tomadas;
- Resultados previstos das etapas a serem executadas ao longo do processo;
- Tempo, área, responsáveis, inclusões e exclusões específicas a serem realizadas;
- Ferramentas e técnicas pertinentes ao processo de avaliação dos riscos;
- Recursos necessários, as responsabilidades e devidos registros.

##### 4.2.3.2.2 Contextos externo e interno

Os contextos externo e interno representam o ambiente no qual a instituição está inserida e, dessa forma, deverá definir e alcançar seus objetivos dentro desses ambientes. Os contextos devem ser estabelecidos a partir do entendimento da realidade e suas respectivas dificuldades e oportunidades dos ambientes interno e externo. Captar as qualidades dos contextos é importante devido:

- O gerenciamento de riscos se suceder no contexto dos objetivos e atividades;
- Fatores organizacionais podem representar uma fonte de riscos imediatos;
- Propósito e escopo do processo de gestão podem estar inter-relacionados com os objetivos da organização como um todo.

#### 4.2.3.2.3 Definindo critérios de risco

A instituição tem de especificar a quantidade e o tipo de risco que poderá ou não assumir quando comparado com seus objetivos. Adicionalmente, convém que se estabeleça critérios para classificar a significância do risco e para suportar os processos decisórios, os critérios de risco devem ser alinhados à estrutura de gerenciamento de riscos e personalizados para o objetivo específico e o escopo da atividade. Os critérios de risco têm de refletir os valores, objetivos e recursos da instituição e ser consistentes com as políticas e declarações acerca do gerenciamento a ser implementado, adicionalmente, também devem ser estabelecidos considerando os deveres da organização e as perspectivas das partes interessadas.

Embora os critérios de risco são estabelecidos no início do processo de avaliação de riscos, eles apresentam comportamento dinâmico, e dessa forma, convém que sejam constantemente analisados criticamente e, caso se faça necessário, modificados. A fim de estabelecer critérios de riscos efetivos, as considerações devem englobar:

- A natureza e a categoria de incertezas que podem impactar os resultados e os objetivos (tanto tangíveis quanto intangíveis, tanto quanto perceptíveis quanto imperceptíveis);
- Como os resultados (tanto positivos quanto negativos) e as probabilidades serão determinadas e aferidas;
- Fatores associados ao tempo;
- Consistência na utilização de medidas;
- Como o nível de risco deverá ser determinado e como a matriz de risco será desenhada;
- Como as sequências e combinações de múltiplos riscos serão abordadas.

#### 4.2.3.3 Processo de avaliação de riscos

É o processo global de identificação de riscos, análise de riscos e avaliação de riscos, o processo deve ser conduzido de maneira sistemática, interativa e colaborativa

considerando toda a organização, baseada no conhecimento e pontos de vista das partes interessadas. O processo deve utilizar as melhores informações disponíveis, complementadas por investigação adicional através de análise documental e reuniões junto à Administração, como necessário.

#### 4.2.3.3.1 *Identificação de riscos*

O propósito desta etapa é encontrar, identificar e detalhar os riscos que possam auxiliar ou vedar que uma instituição alcance suas metas. Informações pertinentes, adequadas e atualizadas são importantes na identificação de riscos. A organização pode utilizar uma pluralidade de técnicas para reconhecer as incertezas que podem impactar um ou mais objetivos. Os seguintes fatores e relacionamentos devem ser considerados:

- Fontes tangíveis e intangíveis do risco;
- Causas e eventos;
- Ameaças e oportunidades;
- Vulnerabilidades e capacidades;
- Alterações e mudanças nos contextos externo e interno.

Convém que a organização reconheça os riscos, apesar de suas fontes estarem ou não sob seu controle, ainda, deve-se considerar que pode haver mais de um resultado, o que pode gerar em uma variedade de consequências.

#### 4.2.3.3.2 *Análise de riscos*

O propósito é compreender a natureza do risco e suas devidas características, o que inclui o nível de risco, ainda envolve a consideração específica das incertezas, origens do risco, consequências, recorrência, eventos, probabilidade, controles e sua eficácia. Um evento pode ter causas múltiplas e consequências variadas e pode, ainda, afetar múltiplos objetivos.

A análise de riscos pode ser executada com vários níveis de detalhamento e complexidade, variando com base no propósito de cada análise, da disponibilidade e confiabilidade da informação e dos recursos disponíveis. As técnicas para a execução das análises se dividem em qualitativas, quantitativas ou combinação das duas, dependendo das circunstâncias e do uso pretendido. A análise de riscos eficaz considera fatores como:

- A probabilidade dos eventos e consequências;
- A natureza e relevância das consequências;

- Complexidade e conectividade;
- Fatores transitórios e volatilidade;
- A eficácia dos presentes controles internos;
- Sensibilidade e os níveis de confiança.

A análise de riscos pode ser afetada por qualquer desencontro de vieses, percepções do risco e julgamentos, as influências adicionais referem-se à qualidade da informação utilizada, às hipóteses e às exclusões realizadas, quaisquer restrições das técnicas e como elas são realizadas. Condiz com o objetivo da ISO 2018, que estas ações sejam consideradas, registrado e comunicadas aos responsáveis pelas decisões.

Eventos demasiadamente incertos geram dificuldade ao serem quantificados, em sua maioria, o que pode ser um problema ao examinar eventos com consequências significativas. Nestes casos, utilizar uma combinação de técnicas, em geral, proporciona maior discernimento. Ademais, a análise de riscos provê um acesso para a avaliação de riscos, para decisões acerca do risco que precisa ser analisado e sobre a estratégia e as metodologias mais pertinentes para o tratamento de riscos. Os resultados geram discernimento para as decisões, em que escolhas são realizadas e as opções abrangem diferentes tipos e níveis de risco.

#### 4.2.3.3.3 Avaliação de riscos

Tem como propósito apoiar decisões, a avaliação de riscos envolve comparar os resultados da análise de riscos junto com os critérios de risco estabelecidos para apontar onde é necessária alguma ação ou tratativa adicional. Tal ação pode levar à decisão de:

- Fazer mais nada;
- Ponderar opções de tratamento de riscos;
- Executar análises adicionais para uma melhor compreensão do risco;
- Manter os controles atuais;
- Reconsiderar os objetivos.

As decisões devem considerar o contexto mais amplo e as consequências reais e percebidas para as partes interessadas externas e internas. Adicionalmente, o resultado da avaliação de riscos deve ser registrado, transmitido e, então, validado nos devidos níveis da organização.



#### 4.2.3.4 Tratamento dos riscos

O objetivo do tratamento de riscos é escolher e executar opções para abordar os riscos, o tratamento de riscos abrange um processo iterativo que:

- Formule e selecione opções para o tratamento do risco;
- Planeje e execute o tratamento do risco;
- Avalie a eficácia do tratamento;
- Decida se o risco restante é admissível;
- Caso não seja aceitável, realize um tratamento adicional.

Selecionar as opções mais apropriadas de tratamento de riscos abrange balancear os potenciais benefícios comparado com os objetivos a serem alcançados, face aos custos, esforço ou desvantagens da implementação. As opções de tratamento de riscos não são necessariamente mutuamente exclusivas ou apropriadas em todas as circunstâncias, as opções para a tratativa do risco podem envolver um ou mais dos seguintes itens:

- Evitar o risco ao optar por não iniciar ou continuar com a atividade originária do risco;
- Assumir ou aumentar o risco de modo a perseguir uma oportunidade;
- Remover a origem do risco;
- Mudar a probabilidade;
- Mudar as consequências;
- Dividir o risco (por exemplo, através de contratos ou compra de seguros);
- Reter o risco por decisão embasada.

A justificação para o tratamento de riscos é mais profunda do que apenas argumentos econômicos, e convém que sejam consideradas todas as obrigações da instituição, obrigações voluntárias e perspectivas das diferentes partes interessadas. A seleção de opções de tratamento de riscos deve ser realizada com base nos objetivos da organização, seus critérios de risco e respectivos recursos disponíveis.

No processo de escolha das opções de tratamento de riscos, a organização tem de considerar os valores, percepções e potencial envolvimento das partes pertinentes, e as respectivas maneiras mais apropriadas realizar a comunicação e consulta. Embora eficazes da mesma maneira, alguns tratamentos de riscos podem ser mais apropriados para algumas partes interessadas do que para outras.

Mesmo que diligentemente concebido e executado, o tratamento de riscos pode não fabricar os resultados esperados e pode produzir consequências não desejadas. Monitoramento e análise crítica precisam integrar a implementação do tratamento de riscos, para que assegure que as distintas formas de tratamento se tornem e permaneçam eficientes. Se não houver opções de tratamento ao dispor ou caso as opções de tratamento não modifiquem suficientemente o risco, convém que seja apontado e mantido em análise crítica contínua.

Convém que os responsáveis sobre o processo decisório e as outras partes interessadas ponderem acerca da natureza e extensão do risco restante após o tratamento de riscos, ainda, o risco remanescente deve ser documentado e submetido para monitoramento, análise crítica e, caso se faça necessário, o tratamento adicional.

#### 4.2.3.5 Monitoramento e análise crítica

O propósito do presente item é garantir e aprimorar a qualidade e eficácia da geração, execução e resultados do processo. O monitoramento contínuo e a análise crítica constante do processo de gerenciamento de riscos e seus resultados devem ser parte planejada do processo, com responsabilidades evidentemente estabelecidas. O monitoramento e análise crítica devem ocorrer em todos os estágios do processo, nele incluem o planejamento, a coleta e análise das informações, registro de resultados e o fornecimento de retorno. Sendo assim, os resultados do monitoramento e análise crítica devem ser incorporados em todas as demandas da gestão de desempenho, medição e relatos da organização.

#### 4.2.3.6 Registro e relatos

Em todo o curso dos princípios, à estrutura e ao processo do gerenciamento de riscos, devem ter qualquer e toda comunicação, e atividades documentadas e relatadas através de mecanismos apropriados e de gerenciamento tempestivo. O registro e o relato visam comunicar atividades e resultados de gestão de riscos em toda a organização;

- Informar atividades e resultados do gerenciamento de riscos para toda a organização;
- Fornecer informações para o processo decisório;
- Melhorar as atividades de gerenciamento dos riscos;
- Amparar a interação junto às partes pertinentes.

As decisões referentes à criação, retenção e manejo das informações documentada devem considerar, entretanto, não limitar ao uso, sensibilidade das informações recolhidas e as alçadas interna e externa. O relato é englobado na governança da organização e tem de apresentar a qualidade do diálogo com as partes interessadas, assim como sustentar a

Alta Administração a cumprirem suas responsabilidades. Os fatores a serem considerados acerca dos relatos devem incluir:

- Diferentes partes pertinentes e suas necessidades próprias de informação e requisitos;
- Custo e periodicidade do relato;
- Método de relato;
- Adequação da informação para os objetivos da organização e para o processo decisório.

### 4.3 Dificuldades na implementação da gestão de risco

A partir da leitura dos trabalhos selecionados e sumarizados na tabela 1, lista-se as dificuldades de implementação de sistemas de gerenciamento de riscos. Na seção seguinte, detalham-se as características do sistema público brasileiro que dificultam ao gerenciamento de riscos (4.3.1) a seguir traz-se a percepção dos riscos pelos tomadores de decisão e suas equipes (4.3.2).

#### 4.3.1 Características da Administração Pública Brasileira

Em Braga (2017), identificou-se 5 dificuldades no estudo, sendo elas:

- **Planejamento e objetivos:** CardosoJúniore Garcia (2015) indicam que muitos entendem que o planejamento governamental acabou junto com a ditadura militar. Além da carência do planejamento, o qual enfraquece o debate dos objetivos públicos, têm-se no Brasil uma matriz filosófica determinista e fatalista, a qual dissocia as ações dos resultados, e que ignora incerteza como fator a ser considerado e abordado, dificultando ações no que tange à gestão de riscos.
- **Lógica do arranjo público:** Se refere ao arranjo organizado em função de forte e detalhado arcabouço normativo, que apresenta interações externas baseadas na verificação de conformidade e pressões mais suportadas em imagens e percepções do que em indicadores e medições objetivas. Logo, no âmbito público, os objetivos institucionais acabam sendo ingeridos por matriz de forças e interesses diferente do setor privado, o qual busca atender demandas de diversos segmentos, suportados pela constância de normas e da burocracia dos servidores efetivos diferente do ambiente e incerteza do mercado privado.
- **Cultura de risco:** Os servidores e agentes operacionais diretos devem possuir conhecimento mais simples sobre o risco, assim como devem ter a capacidade de

relacionar os conhecimentos com a realidade cotidiana, para além de volumosas planilhas. Visto que a temática é recente e está em constante mudança, o autor sugere que sejam realizados treinamentos anuais para todos os funcionários da companhia

- **Medo e responsabilização:** Devido a uma matriz autoritária do país, com passado escravocrata, com dependência significativa da trajetória que interfere na gestão pública, pela valorização da punição exemplar dos agentes, relegando ao segundo plano, aspectos preventivos e sistêmicos, dado que essa herança personaliza e centraliza as relações. Em alguns casos apresentam cenários de exacerbação de medidas a fim de resolver os problemas de gestão, movidos pelo medo e percepção subjetiva do risco. O medo, a acusação e a perseguição fazem o corpo funcional assumir uma posição legalista, conservadora e tímida, que acaba por enfraquecer o alcance dos objetivos e gerar uma Administração Pública punitivista e responsabilizadora.
- **Mais um modismo:** Perspectiva da gestão de riscos como uma tendência passageira, a implementação da gestão de riscos pode ser encarada como um modismo, algo externo e descontextualizado.

#### 4.3.2 Dificuldades práticas nos processos de gestão de riscos

No trabalho ARAÚJO (2019), através de pesquisa acerca da percepção sobre os riscos pelos tomadores de decisão foi possível gerar a tabela apresentada abaixo. Ela foi gerada através de questionário sobre pontos que podem impactar à prática dos processos de gestão dos riscos.

**Tabela 2 – Percepção quanto aos desafios da gestão de riscos**

Desafios	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Riscos ignorados	2	12	8	19	2
Informações incompletas ou complexas	2	4	12	21	4

Desafios	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Falta de confiança dos servidores	5	3	9	23	3
Divergências na gravidade	1	4	4	27	7
Estrutura institucional	2	4	10	17	10
S.I. Ineficiente	4	6	12	12	9
Renovação do ciclo de gestão de risco	2	4	10	20	7
Falta de mapeamento de processos	2	2	4	16	19
Falta de engajamento	2	1	4	14	22
Falta de capacitação	2	2	5	16	18
Excesso de demandas	1	4	5	14	19
Alocação de recursos	5	18	8	8	4

Fonte: Gestão de risco no setor público: Percepção do gerenciamento de riscos nas Universidades Federais

O trabalho destrincha cada um dos pontos e desenvolve a argumentação suportando a premissa de que não é necessária somente a implementação de sistemas de gestão de riscos no âmbito público, mas o mesmo deve ser revisado, porque mesmo após a implementação a manutenção do processo e suas respectivas melhorias devem ocorrer ao menos anualmente.

## 5 Conclusão

O gerenciamento de riscos se torna presente cada vez mais em instituições privadas e públicas, virando ponto referencial em boa governança corporativa. No trabalho, através de estudo e levantamento de pesquisas, foi abordado um panorama do conhecimento nacional acerca do tema especificamente no âmbito público, assim como apresentar alguns dos conceitos fundamentais da gestão de riscos. Dessa forma, através de embasamento teórico, pode-se compreender os principais fundamentos, tipos de riscos e modelos utilizados como referências para o gerenciamento dos riscos. Ainda, pode-se entender que a criação de um sistema eficaz de gestão dos riscos tende a gerar inovações, visto que as deliberações sobre os riscos realizadas nessa circunstância tendem a ser mais eficazes.

Esse trabalho foi estruturado em: (i) introdução; (ii) aprofundamento dos conceitos fundamentais, (iii) detalhamento dos resultados encontrados; (iv) detalhe da abordagem mais mencionada nos trabalhos relevantes. E através da pesquisa e análise dos dados levantados, pode-se observar que os recentes trabalhos acerca do tema selecionado como ponto focal do presente trabalho focam no modelo ISO 31000 como modelo-suporte para o gerenciamento de risco das instâncias públicas.

A partir da confluência apresentada pelo presente trabalho, sugere-se processo empírico a fim de entender se a metodologia soberana frente às demais (*Orange Book*, *PMBOK* ou *ERM*) seria a mais adequada para o gerenciamento dos riscos no setor público, assim como comparar os resultados, acompanhamentos e tratativas de outras instâncias públicas que baseiam seus gerenciamentos de riscos em outras metodologias.

## Referências

- ABRUCIO, F. L. O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. **Cadernos ENAP**, v. 1, n. 10, p. 30 – 52, 06 1997.
- ALVES, G. de F. *et al.* Perception of Enterprise Risk Management in Brazilian Higher Education Institutions. **Perception of Enterprise Risk Management in Brazilian Higher Education Institutions**, v. 1, n. 1, p. 506 – 512, 02 2017.
- ALVES, G. de F. *et al.* Enterprise Risk Management Agile Canvas: A Framework for Risk Management on Public Administration. **REVISTA DO SERVIÇO PÚBLICO**, 11 2020.
- ANSELL, C.; TORFING, J. **Handbook on Theories of Governance**. [S.l.]: Edward Elgar Publishing, 2016.
- ARAÚJO, A. A. D. **GESTÃO DE RISCO NO SETOR PÚBLICO: PERCEPÇÃO DO GERENCIAMENTO DE RISCOS NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS**. 2019. Dissertação (PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTROLADORIA MESTRADO EM CONTROLADORIA) — UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO.
- ARAÚJO, A. A. de. **Gestão de Risco no Setor Público: Percepção do Gerenciamento de Riscos nas Universidades Federais**. 2019. Dissertação (Mestrado em Controladoria) — Universidade Federal Rural de Pernambuco.
- ARAÚJO, C. A. Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. **Em questão**, v. 12, n. 1, p. 11 – 32, 2006.
- ARENA, M.; ARNABOLDI, M.; AZZONE, G. The Organizational Dynamics of Enterprise Risk Management. **Accounting Organizations and Society**, v. 35, n. 7, p. 659 – 675, 10 2010.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 31000. **Gestão de riscos: Princípios e diretrizes**, Rio de Janeiro, p. 5 – 7, 2018.
- ASSUNÇÃO, A. R. B. *et al.* Estudo de caso na pró-reitora de gestão de pessoas da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul: análise através da matriz de risco. **Revista Gestão e Secretariado**, 08 2019.
- ÁVILA, M. D. G. Gestão de Riscos no Setor Público. **Revista Controle**, 2020.
- BARNARD, C.; SIMON, H. A. **Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organization**. 1. ed. [S.l.]: Macmillan, 1947. v. 1. 25 p. (1, v. 1).
- BLACK, J. The emergence of risk-based regulation and the new public risk management in the United Kingdom. **Public law**, v. 1, n. 1, p. 512 – 548, 01 2005.
- BRAGA, M. V. de A. Risco Bottom Up: Uma reflexão sobre o desafio da implementação da gestão de riscos no setor público brasileiro. **Revista da Controladoria Geral da União**, 12 2017.
- BRASILIANO, A. C. R. **Gestão e análise de riscos corporativos: Método Brasileiro Avançado**. São Paulo: Sicurezza, 2009.
- BRITO, O. **Controladoria: Risco-retorno em instituições financeiras**. São Paulo: Saraiva, 2003.

- CARVALHO, L. N. G. de. **Uma contribuição à auditoria do risco de derivativo**: Tese (Doutorado em Contabilidade). São Paulo, 1999.
- CHAPMAN, R. J. **Simple tools and techniques for enterprise risk management**. Nova Jersey: John Wiley & Sons, 2011.
- COCORULLO, A.; VANCA, P. M. **A importância da gestão de risco nos processos de auditoria**. Rio de Janeiro: [s.n.], 2002.
- COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. **Enterprise risk management: Integrated framework**. [S.l.], 2004. Disponível em: [www.coso.org/publications](http://www.coso.org/publications).
- CROSSAN, M. M.; APAYDIN, M. A multi-dimensional framework of organizational innovation: a systematic review of the literature. **Journal of Management Studies**, v. 47, n. 6, p. 1154 – 1191, 07 2010.
- DAVIS, M. D. **A importância da aplicação da gestão de riscos nos sistemas de controle interno da administração pública**. 2006. Dissertação (Ciências Contábeis) — Universidade do Estado do Rio de Janeiro.
- DENHARDT, R. B.; CATLAW, T. J. **Teorias da administração pública**. 2. ed. [S.l.]: Cengage Learning, 2017.
- GOMES, P. H. V. *et al.* Análise do Nível De Adesão ao Disclosure do Risco Operacional pelos Bancos com Ações Negociadas na BM&FBovespa. In: **11º Congresso USP Controladoria e Contabilidade**. São Paulo: [s.n.], 2011.
- HAYNE, FREE, C. Hybridized professional groups and institutional work: COSO and the rise of enterprise risk management. **Accounting, Organizations and Society**, v. 39, n. 5, p. 309 – 330, 2014.
- HILL, S. **Guia sobre a Gestão de Riscos no Serviço Público**: Traduzido por Luís Marcos. 23. ed. [S.l.], 2006.
- HILLSON, D. **The risk management handbook: a practical guide to managing the multiple dimensions of risk**. Londres: KoganPage, 2016.
- HINNA, A.; SCAROZZA, D.; ROTUNDI, F. Implementing Risk Management in the Italian Public Sector: Hybridization between Old and New Practices. **International Journal of Public Administration**, v. 1, n. 1, p. 1 – 19, 03 2017.
- LETHBRIDGE, E. Tendências da empresa familiar no mundo. **Revista do BNDES**, v. 4, n. 7, 06 1997.
- MARK, R.; GALAI, D.; CROUHY, M. **Gerenciamento de Risco - abordagem conceitual e prática: uma Visão Integrada dos Riscos de Crédito, Operacional e de Mercado**. São Paulo: Qualitymark, 2004.
- MARSHALL, C. **Medindo e gerenciando riscos em instituições de ensino superior**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.



- MARTIN, N. C.; SANTOS, L. R.; DIAS FILHO, J. M. Governança empresarial, riscos e controles internos: a emergência de um novo modelo de controladoria. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, n. 34, p. 7 – 16, 04 2004.
- MARTINS, T. J.; BOENTE, D. R.; MÓL, A. L. R. A relação entre os níveis de divulgação das práticas de gestão de risco e a oscilação do preço das ações das companhias listadas na Bovespa. **Registro Contábil**, v. 4, n. 3, p. 1 – 18, 2013.
- MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO. **Manual de gestão de integridade, riscos e controles internos da gestão - GIRC**. Brasília, DF, 2017.
- MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO DESENVOLVIMENTO E GESTÃO. **Metodologia de gestão de riscos de segurança da informação e comunicações do Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação do Poder Executivo Federal - MGR- SISP. 2**. Brasília, DF, 2016.
- MIRANDA, L. B. S.; SANTOS, N. de A.; ALMEIDA, F. M. de. Gestão de Riscos de Contratos da Terceirização no Setor Público. **Revista Contabilidade Vista & Revista**, 2019.
- MOORE, M. H. **Recognizing Public Value**. Massachusetts: Harvard University Press, 2013.
- MOORE, M. H. **Valor Público: Gestão Estratégica no Governo**. Rio de Janeiro: Uniletras, 2002.
- MORAES, J. C. F. de. **Análise da eficácia da disseminação de conhecimentos sobre controles internos após sua implementação no Banco do Brasil**. 2003. Dissertação (Engenharia de Produção) — Universidade Federal de Santa Catarina.
- NUNES, N. T. S. *et al.* A produção científica brasileira sobre gestão de riscos no setor público: uma análise bibliométrica. **Revista do Serviço Público**, 03 2020.
- OFFICE OF GOVERNMENT COMMERCE (OGC). **Management of risk: Guidance for practitioners**. Londres, 2010.
- OLIVEIRA, A. G. de; PISA, B. J. IGovP: índice de avaliação da governança pública — instrumento de planejamento do Estado e de controle social pelo cidadão. **Revista de Administração Pública**, v. 49, n. 5, p. 1263 – 1290, 10 2015.
- OLIVEIRA, R. R.; LIMA FILHO, I. S. Estratégia de Intervenção Ligada à Implantação da Gestão de Riscos em uma Universidade Pública: Relatos de um Trabalho Institucional Positivo. **Revista Capital Científico**, 2021.
- OLIVEIRA, T. de *et al.* Adoption Of Kanban In Procurement Process Risk Management In A Public Higher Education Institution. **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, 2022.
- ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Avaliações da OCDE Sobre Governança Pública: Avaliação da OCDE sobre o Sistema de Integridade da Administração Pública Federal Brasileira - Gerenciando riscos por uma administração pública mais íntegra**. [S.l.], 2011.
- PAZOS, D. X. V. Modelo de organização adaptável a cenários turbulentos: o caso do setor empresarial energético brasileiro. **Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa**, v. 12, n. 3, p. 11 – 20, 2013.

POWER, M. **Organized uncertainty**: designing a world of risk management. [S.l.]: Oxford University Press on Demand, 2007.

POWER, M. *et al.* Reputational Risk as a Logic of Organizing in Late Modernity. **Organization Studies**, v. 30, n. 2-3, p. 301 – 324, 02 2009.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA - GABINETE DE SEGURANÇA INSTITUCIONAL - DEPARTAMENTO DE SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÕES. Gestão de riscos de segurança da informação e comunicações - GRSIC. Brasília, 2013. Disponível em: <[http://dsic.planalto.gov.br/documentos/nc\\_04\\_grsic.pdf](http://dsic.planalto.gov.br/documentos/nc_04_grsic.pdf)>.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA/CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. INSTRUÇÃO NORMATIVA CONJUNTA Nº 1/2016. **INSTRUÇÃO NORMATIVA CONJUNTA Nº 1/2016**, Brasília, DF, p. 1 – 1, 2016.

PRIVY COUNCIL OFFICE (PCO). **Risk management for Canada and Canadians**: Report of the Adm Working Group on Risk Management. Ottawa, 2000.

PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE (PMBOK). **Conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos**. 3. ed. USA: Project Management Institute, 2004.

RACZKOWSKI, K.; TWOREK, P. What Does Risk Management in an Economy Really Mean? In: RACZKOWSKI, K.; TWOREK, P. (Ed.). **Risk Management in Public Administration**. [S.l.]: Konrad Raczkowski, 2017. cap. 4.

RAFF, D. M. G. Risk Management in an Age of Change. 06 2000. Disponível em: [https://repository.upenn.edu/mgmt\\_papers/13](https://repository.upenn.edu/mgmt_papers/13).

RIBEIRO, H. C. M. PRODUÇÃO ACADÊMICA DOS ARTIGOS PUBLICADOS EM REVISTAS CIENTÍFICAS NACIONAIS DISPONIBILIZADAS NA BASE ATENA SOBRE O TEMA GESTÃO DE RISCOS DE 2000 A 2015. **REVISTA EVIDENCIAÇÃO CONTÁBIL & FINANÇAS**, 04 2017.

SEDREZ, C. de S.; FERNANDES, F. C. Gestão de riscos nas universidades e centros universitários do Estado de Santa Catarina. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 4, n. 1, p. 70 – 93, 2011.

SIFFERT FILHO, N. F. Governança corporativa: padrões internacionais e evidências empíricas no Brasil nos anos 90. **Revista do BNDES**, v. 5, n. 9, 06 1998.

SILVA, D. A. da *et al.* Gestão de Riscos no Setor Público: Revisão Bibliométrica e Proposta de Agenda de Pesquisa. **Revista do Serviço Público**, 2021.

SLOMSKI, V. **Controladoria e governança na gestão pública**. [S.l.]: Atlas, 2000.

TRAPP, A. C. G. *et al.* **Estudo da avaliação e gerenciamento do risco operacional de instituições financeiras no Brasil**. 2004. Dissertação (Mestrado) — Universidade de São Paulo. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-27042009-141758/>.

TRIBUNAL DE CONTAS DE UNIÃO. ROTEIRO DE AUDITORIA DE GESTÃO DE RISCOS. **ROTEIRO DE AUDITORIA DE GESTÃO DE RISCOS**, Brasil, p. 1 – 156, 2017.

## **Anexos**

Tabela 3 – Artigos referentes às buscas nas bases SPELL e BDTD

<b>Título do artigo</b>	<b>Ano de publicação</b>
As práticas voltadas para a melhoria da governança no âmbito da Marinha do Brasil	2017
Avaliação do impacto do gerenciamento de riscos de TI no desempenho financeiro das empresas: uma análise empírica entre empresas abertas brasileiras	2017
Bases para a qualificação urbana sob a ótica da gestão do risco de desastres	2017
<i>Business Process Management (BPM): framework</i> com diretrizes para sua implementação em universidades públicas federais	2017
Diretrizes estratégicas de gestão de riscos de segurança da informação para instituições federais de ensino superior	2017
Gestão de Riscos: Avaliação de Riscos Operacionais	2017
Gestão socioambiental na administração pública: uma análise do processo de institucionalização no Tribunal Regional Eleitoral do Paraná	2017
Melhores práticas de governança no setor público federal brasileiro	2017
O Modelo De Três Linhas De Defesa Para Uma Gestão Eficaz De Riscos No Âmbito Do Poder Executivo Do Estado Do Espírito Santo	2017
Produção Acadêmica Dos Artigos Publicados Em Revistas Científicas Nacionais Disponibilizadas Na Base Atena Sobre O Tema Gestão De Riscos De 2000 A 2015	2017
Proposta para implementação da Controladoria Geral do Município de Maceió	2017
Proposta para implementação de melhores práticas para mitigação de riscos em incidentes de TI nos institutos federais de educação	2017
Risco <i>Bottom Up</i> : Uma reflexão sobre o desafio da implementação da gestão de riscos no setor público brasileiro	2017

<b>Título do artigo</b>	<b>Ano de publicação</b>
A negociação no Direito Administrativo: uma perspectiva sobre o acordo de leniência	2018
Análise de aditivos de valor e de prazo nos contratos de obras em duas instituições federais de ensino	2018
Avaliação de desempenho da governança corporativa: proposição de um modelo voltado às sociedades de economia mista e empresas públicas	2018
Avaliação e resposta ao risco de TI na prevenção de fraudes no sistema de transporte público coletivo do Distrito Federal	2018
Contribuições ao estudo do tratamento contábil dos ativos intangíveis no setor público	2018
Economia das licitações, a contratação de obras e reformas em prédios públicos: o caso da UFRGS	2018
Fundo público: o FUNPDEC no estado do Pará, como ferramenta de transformação da gestão de riscos e desastres	2018
Gestão de contratos e os mecanismos de controle na terceirização de mão de obra: estudo de caso no IAM/Fiocruz/PE	2018
Governança de TI em Órgãos públicos: um mapeamento sistemático da literatura	2018
Governança pública na unidade de controle interno da Marinha do Brasil à luz do referencial básico de governança do Tribunal de Contas da União	2018
Percepção de justiça organizacional: um estudo entre servidores do Instituto Gonçalo Moniz - FIOCRUZ BA	2018
Políticas de Ciência, Tecnologia e Inovação no Brasil: uma análise dos impactos com base na execução orçamentária no período de 2006 a 2017	2018
Um modelo de maturidade em gestão de processos para o Poder Judiciário	2018
A (in)segurança nos campus universitários: estudo na Universidade Federal do Triângulo Mineiro	2019
A construção estratégica e participativa do direito à cidade - desenvolvimento urbano e gestão do risco	2019
A gestão de riscos na implantação da gestão documental: análise da Coordenadoria Geral do Protocolo e Arquivo do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe	2019

<b>Título do artigo</b>	<b>Ano de publicação</b>
A gestão dos serviços de manutenção em uma instituição federal de ensino superior: uma análise da Universidade Federal de Alagoas	2019
Análise de riscos estratégicos: proposição de uma metodologia com foco nos valores organizacionais a partir do contexto da segurança pública	2019
Aplicação de sistemas de gestão de riscos no processo de aquisição em uma instituição pública brasileira	2019
Boas práticas de governança: análise dos processos disciplinares decorrentes de assédio moral, instaurados no âmbito da (UTFPR), durante o biênio 2018/2019	2019
Caracterização e vulnerabilidades dos mananciais urbanos e rurais em relação ao transporte com produtos perigosos na BR - 277, Paraná	2019
Estudo De Caso Na Pró-Reitora De Gestão De Pessoas Da Universidade Federal De Mato Grosso Do Sul: Análise Através Da Matriz De Risco	2019
Gestão de Risco no Setor Público: Percepção do Gerenciamento de Riscos nas Universidades Federais	2019
Gestão de Riscos de Contratos da Terceirização no Setor Público	2019
Gestão de riscos em processos administrativos em coordenações de curso de graduação: estudo de caso na Universidade Federal de Santa Maria	2019
Gestão de riscos: um estudo de multicasos do processo de contratação e execução de obras de uma instituição pública de ensino superior	2019
Governança das aquisições na administração pública federal: um estudo exploratório sobre a comissão de apoio técnico contábil para fins licitatórios na UFRN	2019
Implantação da gestão de riscos em uma instituição federal de ensino superior: uma abordagem apreciativa	2019
Iniciativas de segurança na medicação em hospitais do estado de Goiás	2019
Modelo construtivista de apoio à gestão de risco das unidades gestoras municipais para o Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina	2019
Nova economia institucional como instrumento para mensuração do grau de risco associado à modalidade pregão eletrônico: um estudo na Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Curitiba	2019

<b>Título do artigo</b>	<b>Ano de publicação</b>
O espetáculo da segurança no reino da folia: as redes de segurança, os padrões de expressividade corporal e as práticas de policiamento de multidão no Carnaval de Salvador	2019
Percepção de gestores sobre as práticas de GRC em projetos públicos: o caso de uma instituição de ensino superior	2019
Práticas de gestão de risco de bancos em mercados ilíquidos: modelo de uma tesouraria de um banco global	2019
Percepção De Servidores Públicos Quanto À Implantação Da Gestão De Riscos Em Uma Secretaria Do Governo Federal Do Brasil	2019
Prazer e sofrimento do Assistente em Administração ingressante na Universidade Federal de Juiz de Fora	2019
A Produção Científica Brasileira sobre Gestão de Riscos no Setor Público: Uma Análise Bibliométrica	2020
Análise do risco fiscal da dívida pública nos estados brasileiros pelo exame do comportamento das despesas orçamentárias no período de 2008 a 2016	2020
Controles internos como suporte à gestão estratégica de riscos em uma instituição federal de ensino superior	2020
Enterprise Risk Management Agile Canvas: Um Framework Para Gerenciamento De Riscos Na Administração Pública	2020
Gestão de Portfólio: estudo de caso do portfólio de projetos da Prefeitura Municipal de Porto Alegre	2020
Gestão de riscos em compras públicas: um estudo na Central de Compras do Estado da Paraíba	2020
Gestão de Riscos no Setor Público	2020
Gestão de Riscos no Setor Público Brasileiro: Uma Nova Lógica de Accountability?	2020
Hierarquização de risco a desastres por meio de ferramenta gerencial em municípios das regiões do Estado da Paraíba	2020
Interconexão entre as abordagens acadêmicas e de gestão sob a ótica das práticas de resposta à fraude contra o setor público brasileiro	2020

<b>Título do artigo</b>	<b>Ano de publicação</b>
Estratégia de Intervenção Ligada à Implantação da Gestão de Riscos em uma Universidade Pública: Relatos de um Trabalho Institucional Positivo	2021
Estudo de viabilidade para adoção do método Lean Six Sigma em um Hospital público	2021
Financiamento da educação superior e análise de riscos: um estudo com ênfase no programa nacional de assistência estudantil na Universidade Federal da Paraíba	2021
Gestão De Riscos Em Organizações Sociais Vinculadas Ao Governo Federal	2021
Gestão de Riscos no Setor Público: Desafios na Adoção pelas Universidades Federais Brasileiras	2021
Gestão de Riscos no Setor Público: Revisão Bibliométrica e Proposta de Agenda de Pesquisa	2021
Gestão de Riscos Trabalhistas e Previdenciários nos Contratos de Terceirização do Setor Público: Estudo de Caso em uma Autarquia Federal	2021
Julgamento e tomada de decisão (JDM) de profissionais da contabilidade na incorporação, depreciação e baixa de ativo imobilizado em entidades do setor público	2021
Modelagem dos processos municipais de gestão de riscos e gerenciamento de desastres no Brasil	2021
Adoption Of Kanban In Procurement Process Risk Management In A Public Higher Education Institution	2022
Gestão de riscos e fatores contingenciais: um estudo na Universidade Federal do Paraná	2022

Fonte: elaborado pela autora