

PERCEPÇÃO DE SERVIDORES PÚBLICOS QUANTO À IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS EM UMA SECRETARIA DO GOVERNO FEDERAL DO BRASIL

PERCEPTIONS OF CIVIL SERVANT REGARDING RISK MANAGEMENT IMPLEMENTATION IN A FEDERAL GOVERNMENT SECRETARIAT OF BRAZIL

Lana Montezano

UnB – Universidade de Brasília
lanaconsult@gmail.com

Rogério Leal da Costa Júnior

UnB – Universidade de Brasília
rogeriolcj@gmail.com

Karoll Haussler Carneiro Ramos

UnB – Universidade de Brasília
karoll.ramos@gmail.com

Anderson Trindade Melchiades

Secretaria de Orçamento Federal – Ministério da Economia
anderson.melchiades@planejamento.gov.br

Submissão: 25/01/2019

Aprovação: 24/11/2019

RESUMO

Este artigo descreve a percepção de servidores quanto ao processo de implantação da gestão de riscos em uma organização pública federal do Brasil, no que tange ao entendimento a respeito deste modelo de gestão, bem como as dificuldades e possíveis ganhos relacionados à sua implantação. Para isso, realizou-se pesquisa de campo qualitativa, com recorte transversal, com uso de análise de conteúdo para consolidar as informações obtidas por meio de questionário com perguntas abertas sobre a gestão de riscos, aplicado a uma amostra não probabilística por conveniência de servidores de uma Organização Pública Federal do Poder Executivo. Pode-se constatar que, apesar do estágio inicial da implantação da gestão de riscos, os servidores percebem mais possíveis ganhos do que dificuldades quanto à adoção do modelo. Os possíveis ganhos referem-se ao foco na melhoria de processos e alcance de resultados, atuação preventiva aos eventos, aumento do engajamento dos envolvidos, fortalecimento institucional, e cumprimento de recomendações de órgãos de controle. Foram identificadas quatro dificuldades a serem enfrentadas: limitações da política de gestão de riscos, falta de engajamento dos servidores, limitações estruturais para a gestão de riscos e falta de apoio da alta administração. Ao final são apresentadas recomendações de futuras pesquisas relacionadas à adoção da gestão de riscos.

Palavras-chave: Gestão de riscos, Riscos, Administração pública, Dificuldades, Benefícios.

ABSTRACT

This paper describes perceptions of civil servant about risk management implementation process in federal government secretariat of Brazil, with regard to their understanding of this management model, as well as the difficulties and possible gains related to *its* implementation. This is qualitative field research, cross-cutting, with content analysis that use to consolidate the information obtained through a questionnaire with open questions about risk management, applied to a non-probabilistic convenience sample of a civil servants of the executive branch. Despite the initial stage of the implementation of risk management, the servers perceive more possible gains than difficulties in adopting the model. Possible earnings the are related to the focus on improving processes and achieving results, preventive action to events, increased engagement of those involved, institutional strengthening and compliance control recommendations. The analysis identified four difficulties: risk management policy's limitations, server engagement's lack, structural limitations for risk management and support's lack from top management. At the end, recommendations are made for future research related to the risk management's adoption.

Key-words: Risk management, Risk, Public Administration, Difficulties, Benefits.

1 Introdução

O gerenciamento de riscos tem ganho ampla visibilidade e importância nas organizações nos últimos anos (MASSAINI et al., 2017). As diversas atuações pensadas no âmbito pessoal e organizacional estão expostas a algum tipo de risco. Os riscos se apresentam como ponto inerente de toda e qualquer atividade humana, não sendo diferente no âmbito organizacional. Neste contexto, a gestão de riscos tem como compromisso analisar e avaliar os riscos para gerar tratativas em atividades específicas e transformar pesquisas genéricas em métodos, conceitos, teorias e modelos que possam incrementar a performance da gestão (AVEN, 2016).

Por conta da evolução das organizações, em seus diferentes aspectos, os riscos aos quais são submetidas são cada vez mais sutis e complexos. Esta exigência do ambiente tem feito com que metodologias como COSO tenham que se manter em constante evolução (KONG et al., 2018), como é percebido nos incrementos realizados a este tipo de modelo, com o passar dos anos. Com o agravamento desse quadro, fica clara a urgência na implementação da gestão de riscos por organizações públicas e privadas. Em ambas as perspectivas, a implementação de controles internos auxilia as organizações na minimização dos riscos e, por consequência, no apoio ao atingimento integral dos objetivos organizacionais, no que diz respeito ao desenvolvimento das atividades (CUNHA et al., 2016).

Souza Júnior e Silva (2016) constataram a necessidade de maior atenção da gestão pública nas avaliações de riscos e nos procedimentos de controle e monitoramento deles para maior eficiência na gestão. A gestão de riscos tem ganho grande foco na administração pública, tanto no aspecto teórico quanto prático, o que pode ser visto como uma consequência dos diversos escândalos corporativos que ganharam notoriedade nos últimos anos (KONG et al., 2018). Essa popularização também pode estar estritamente ligada à necessidade crescente de mensurar a performance, incrementar a transparência e a valoração dos recursos públicos (HEY, 2017).

No contexto público brasileiro a implementação da gestão de riscos é amparada por normativos que balizam e impõem, em determinados casos, a sua implementação. A preocupação com os riscos na atividade pública surge de forma expressa no art. 14 do

Decreto-Lei nº 200, de 1967; mas é no princípio da eficiência, previsto no artigo 37, caput, da Constituição Federal de 1988, que a gestão de riscos encontra seu maior fundamento.

A busca da eficiência, como princípio constitucional, apresenta dois significados distintos: o primeiro diz respeito a uma melhor organização e estruturação da máquina estatal, a fim de torná-la mais racional no atendimento das necessidades públicas; e o segundo, a busca de uma regular atuação dos agentes públicos de forma que estes apresentem o melhor desempenho possível para o atingimento dos melhores resultados. Assim, deve-se buscar os melhores benefícios ao menor custo possível.

Uma boa gestão de riscos atua no sentido de aumentar a confiança dos cidadãos e da sociedade no sistema de governança e na capacidade do Estado de entregar os serviços necessários, bem como na utilização adequada e eficiente dos recursos públicos (BRASIL, 2013).

Um dos principais normativos a respeito da temática é o Decreto nº 9.203/2017 (BRASIL, 2017a), que dispõem sobre a política de governança da administração pública federal direta, e parte da administração indireta. Outro normativo importante é a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016 que dispõem a respeito da adoção de práticas de gestão de riscos, controles internos e governança nos órgãos e entidades ligadas ao Poder Executivo Federal, a qual estabeleceu o prazo de dezembro de 2018 para a conclusão da aplicação da gestão de riscos em processos definidos como críticos (BRASIL, 2016).

No entanto, apesar de existirem normativos, a implementação da gestão de riscos na esfera pública se mantém, em regra, lenta e insipiente, tendo poucos expoentes de desenvolvimento. A gestão de riscos acaba sendo mais abordada na literatura sob o enfoque da temática de riscos relacionados às finanças (DAROIT; FEIL, 2016; RIBEIRO; CORRÊA, 2016), enquanto que os riscos da organização como um todo acabam tendo uma escassa quantidade de publicações, dificultando a compreensão da implementação deste tipo de iniciativa nas organizações públicas (FADUN, 2013; BROMILEY, 2015; DAROIT; FEIL, 2016). Além disso, em panorama da produção científica nacional sobre gestão de riscos na administração pública, Costa, Montezano e Ramos (2019) constaram lacunas de pesquisa sobre a temática, e recomendaram a necessidade de estudos empíricos sobre a implantação da gestão de riscos no setor público sob a ótica de servidões em relação a possíveis ganhos e dificuldades da adoção da gestão de riscos em organizações públicas.

Faz-se relevante a compreensão da percepção dos servidores públicos quanto à adoção da gestão de riscos, dado que esses serão os responsáveis pela gestão desta, desde a identificação dos riscos até o monitoramento dos mesmos, passando pela definição dos planos de tratamento dos riscos. Dessa forma, identificar o grau de conhecimento deles sobre o modelo, sobre suas experiências, sobre possíveis barreiras e ganhos, são aspectos que podem contribuir para o estabelecimento de ações nas organizações públicas que permitam a superação de barreiras e reforcem a importância do modelo de gestão de riscos por meio da verificação dos possíveis benefícios para o indivíduo e para a organização.

Dado o exposto acima, o presente artigo tem como objetivo descrever a percepção de servidores quanto ao processo de implantação da gestão de riscos em uma organização pública federal, no que tange ao seu entendimento a respeito deste modelo de gestão, bem como as dificuldades e possíveis ganhos relacionados à sua implantação.

2. Referencial Teórico

2.1 Riscos e Gerenciamento de Riscos

Para Prado et al. (2014), o risco pode ser definido como o desvio dos resultados em torno de um valor esperado, ou seja, a variância em torno de uma esperança.

A Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT (2009) define risco como o efeito da incerteza nos objetivos. Um efeito é um desvio em relação ao esperado, uma consequência de condições incertas ou eventos que, caso venham a ocorrer, podem gerar impactos nos objetivos da organização.

Conforme o Guia 73 da ABNT (2005), risco pode ser compreendido como a combinação da probabilidade de um evento e de suas consequências para uma organização (ABNT, 2005). Especificamente, essa definição é uma das mais utilizadas nas pesquisas e nas aplicações de gestão de riscos, sendo utilizada pela Federation of European Risk Management Associations (FERMA, 2003), instituição que promove e dissemina a importância da gestão de riscos corporativos (OLIVA, 2016; CAMARGO JUNIOR et al., 2014; PELEIAS et al., 2013).

De acordo com Berner e Flage (2017), a análise de risco é um aspecto da tomada de decisão, que faz os gestores buscarem soluções que não exijam muitos recursos e que possuam um nível aceitável de riscos. Além disso, após a tomada de decisão, é preciso ter a certeza de que o nível de risco continuará o mesmo na atividade considerada.

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC (2007) é importante não apenas propor a ideia de incerteza, mas também qualificá-la e quantificá-la, no que diz respeito às perdas ou ganhos em relação ao que foi planejado. Os riscos podem impactar os objetivos das organizações tanto de forma negativa, quanto positiva, sendo assim chamados de oportunidade (BRASIL, 2017b; CAMARGO JUNIOR et al., 2014). Porém, é mais comum a tratativa em sua forma negativa, principalmente quando está relacionado a aspectos processuais ou estratégicos das organizações.

Nessa perspectiva, o modelo do *Comitee of Sponsoring Organizations II – COSO II* (2009) expõe o risco como a possibilidade de um evento se concretizar e que venha a influenciar negativamente o atingimento de objetivos.

Para garantir a concretização do planejamento é necessário fazer a opção por um modelo para gerenciamento de riscos que se proponha a ter uma abordagem transversal à organização, sendo aplicado de forma sistemática. Desta forma, a gestão de riscos é ferramenta fundamental para o aprimoramento da dinâmica de governança, incrementando a capacidade das organizações públicas e privadas de tomar decisões (ÁVILA, 2016).

Para tanto, inicialmente, faz-se necessário a adequada classificação dos riscos. Alves e Silva (2014), consideram dois tipos de riscos: (i) **risco financeiro**, associado às transações financeiras com foco no mercado e no crédito; (ii) **risco não-financeiro**, que inclui o risco operacional, o risco estratégico e o risco de integridade. Conforme os autores, o risco operacional é derivado das operações e transações de uma organização, podendo ser causado por qualquer colaborador. Já o risco estratégico está relacionado às diretrizes do planejamento estratégico, sendo menos provável, porém, com maior impacto. Finalmente, o risco de integridade lida com fraudes, atos ilegais, uso abusivo de informações e reputação. Também existem riscos que são externos, o que torna a gestão de riscos intimamente ligada à gestão da estratégia organizacional. Os riscos ainda podem ser classificados em inerente e residual (FERMA, 2003; CHING, 2011; BRASIL, 2017b).

De acordo com Ching (2011), o risco inerente é composto pela percepção da organização para a ocorrência de um evento de risco, sem levar em conta os controles desenvolvidos e adotados por ela. Esse é o risco bruto, produto da multiplicação do impacto pela probabilidade. O risco residual é mensurado levando-se em conta todos os controles implementados e sua aderência, a fim de permitir a comparação com o apetite ao risco da organização e verificação se esse está dentro dos parâmetros adequados (Ching, 2011).

Vale frisar que além desses tipos de riscos, existem outras classificações, tal como as apresentadas na pesquisa intitulada *The Global Risk Management Survey* da Aon (2019). Nessa pesquisa são listados os 15 principais riscos empresariais (Quadro 1). Essa pesquisa é

comumente utilizada (ALVES; SILVA, 2014; REVILLA; SAENZ, 2017, GAUDENZI; SICILIANO, 2017).

Quadro 1 – 15 principais riscos

PRINCIPAIS RISCOS CORPORATIVOS	RANKING
Desaceleração econômica / recuperação lenta	1
Danos à reputação / marca	2
Taxas aceleradas de mudança nos fatores de mercado	3
Interrupção de negócios	4
Aumento da concorrência	5
Ataques cibernéticos / violação de dados	6
Risco de preço de commodities	7
Risco de fluxo de caixa / liquidez	8
Falha em inovar / atender às necessidades do cliente	9
Alterações regulatórias / legislativas	10
Falha em atrair ou reter os melhores talentos	11
Falha na distribuição ou na cadeia de suprimentos	12
Disponibilidade de capital / risco de crédito	13
Tecnologias disruptivas	14
Risco político / incertezas	15

Fonte: Aon (2019, p.3)

Apesar da importância da classificação de riscos, Peleias et al. (2013) colocam que a gestão de riscos deve agregar valor de forma sustentada às atividades da organização. A questão do valor, também é compartilhada por Fletcher e Abbas (2018), para os quais o princípio da gestão de risco organizacional, bem como da tomada de decisão estratégica, existe para criar valor para as partes interessadas. Além disso, o gerenciamento dos riscos permite a proteção contra a perda de valor, seja por falhas ou por fraudes ou mesmo corrupção (COUTINHO et al., 2017).

Na perspectiva do COSO II (2009) e do IBGC (2007), cabe ao Conselho de Administração, órgão colegiado integrante da estrutura administrativa das organizações, a responsabilidade de assegurar que o gerenciamento transcorra adequadamente. Entretanto, Sheedy e Griffin (2017) enfatizam que a responsabilidade do gerenciamento de riscos compete a todo o corpo funcional. Depois, haveria uma função organizacional de especialista em gerenciamento dos riscos. E por fim, existiria a auditoria independente para garantir a eficácia com que a organização avalia e gerencia os riscos. Essa é a visão da governança de riscos preconizada pelo *Institute of Internal Auditors - IIA* (2013).

Para o IIA (2013), a tônica da organização em relação aos riscos se dá por meio do Ambiente de Controle, que é constituído pelas atitudes e ações do Conselho em relação aos controles da organização. Segundo Schneider (2002), o processo de gerenciamento pode ocorrer de forma reativa ou proativa, sendo a primeira preferível à segunda.

Segundo o IBGC (2007), a alta administração é peça fundamental na adoção e emprego de um modelo adequado de gerenciamento de riscos, uma vez que este serve para

que ela e os demais gestores da organização lidem de forma mais adequada com as incertezas, melhorando o processo de tomada de decisão, tendo como meta o equilíbrio entre performance, retorno e os riscos associados.

A busca pelo alinhamento da alta gestão com a gerência para atingimento dos objetivos organizacionais posiciona o gerenciamento de riscos como importante peça da governança corporativa. Para Froes et al. (2011), a busca por bons resultados em conjunto aos conceitos de governança corporativa e gestão de riscos pode ser verificada junto a diversos setores da sociedade, por demandarem um posicionamento ético em relação à utilização da informação. Isso pode ser percebido por existirem leituras positivas e negativas relativas às organizações, visto que a estratégia de uma organização enfrenta prós e contras ao se enfrentar um risco.

Entretanto, para que a gestão de riscos seja efetiva, sua estrutura deve estar incorporada no âmbito estratégico e operacional de toda a organização. Sendo assim, as atividades que compõem a gestão de riscos devem ser realizadas de forma longitudinal, integrando todos os processos organizacionais, não constituindo algo autônomo aos fluxos de trabalho (ABNT, 2009).

Conforme Daroit e Feil (2016), o processo de gerenciamento de riscos inclui quatro etapas: identificação dos riscos, análise dos riscos, tratamento dos riscos e monitoramento dos riscos. Essas etapas são as mesmas utilizadas pelo guia de boas práticas em gerenciamento de projetos – PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*) (PMI, 2017). Segundo Daroit e Feil (2016), na identificação de riscos podem ser utilizadas ferramentas tradicionais de levantamento de dados qualitativos, como *brainstorming*, *Delphi*, entrevistas, Matriz SWOT, diagrama de causa e efeito.

A análise de riscos verifica se estes são aceitáveis ou toleráveis, geralmente nessa etapa são considerados o impacto e a probabilidade de cada risco. O tratamento de risco define os tipos de respostas possíveis, como aceitar, reduzir, transferir ou eliminar. Finalmente, no monitoramento e controle, cada termo possui uma atribuição específica. O monitoramento verifica continuamente o nível de desempenho e as alterações dos riscos, podendo utilizar indicadores de desempenho. Já os controles são ações que asseguram que o tratamento seja executado.

Embora os modelos sejam divergentes em alguns pontos e convergentes em outros, deve ficar claro que eles servem como referência para a construção de um modelo próprio de cada organização e não como manuais para pronta aplicação.

A gestão de riscos traz muitos benefícios para as organizações trazendo melhorias significativas, assim aumentando a probabilidade de atingir os objetivos, encorajando uma gestão proativa (ABNT, 2009). O IBGC (2007), também elenca como ganho o aprimoramento das ferramentas de controle interno como também a promoção de transparência interna e externa. Em consonância a isto, Ramos (2015) afirma que um fator que pode contribuir para o sucesso da gestão de riscos é a definição de princípios claros e transparentes de governança, aliados às regras de controle interno consolidadas.

Fadun (2013) também elencou possíveis benefícios a serem obtidos com a adoção da gestão de riscos nas organizações, tais como: economia de recursos, promoção da reputação e imagem pública, prevenção de implicações legais por não conformidades, promoção da melhoria contínua, aumento da capacidade de preparo antecipado a situações imprevistas e inesperadas; melhoria no suporte à tomada de decisão com base em informações gerenciadas pelo risco, e proteção dos danos às pessoas e ambiente.

Por outro lado, Souza, Souto e Nicolau (2017) relataram que organizações públicas e privadas tem em comum a dificuldade de absorver e institucionalizar os conceitos e dimensões da gestão dos controles de riscos, sendo necessário realizar estratégias de comunicação e profissionalização de suas equipes para efetiva adoção dos controles de riscos,

uma vez que os colaboradores passarão a compreender o modelo de gestão e a responsabilidade de cada um sobre o controle dos riscos.

2.2 Gestão de Riscos na Administração Pública

Frisa-se que uma administração pública eficiente trabalha para evitar vulnerabilidades e a ocorrência de fraudes, possuindo mecanismos de controle, como controles internos, legislações e relatórios. Nesta perspectiva foi publicado o Decreto nº 9.203/2017 (BRASIL, 2017a) que define gestão de riscos na Administração Pública como:

Processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, que contempla as atividades de identificar, avaliar e gerenciar potenciais eventos que possam afetar a organização, destinado a fornecer segurança razoável quanto à realização de seus objetivos (BRASIL, 2017a).

O Tribunal de Contas da União – TCU estabelece que o gerenciamento de riscos compõe parte do controle interno que deve ser constituído na organização (BRASIL, 1996). Este é estabelecido com o objetivo de mitigar a probabilidade de ocorrência ou o impacto da materialização do risco em relação a um objetivo. Desta forma, é com o objetivo de mitigar os riscos que são estabelecidos os controles. No contexto brasileiro, embora haja experiências voltadas ao desenvolvimento de controles externos há um tempo considerável, somente a partir da década de 80 iniciou o desenvolvimento de práticas de controles internos para a administração pública (FREIRE et al., 2017). Para Coelho (2016), é imprescindível o desenvolvimento deste tipo de controle para o amplo sucesso da execução de políticas públicas.

No setor público internacional e no Brasil, a prática do COSO é um instrumento orientador de normas (CUNHA ARAÚJO et al., 2016). O COSO tem como objetivo fornecer diretrizes conceituais e técnicas para auxiliar na eficácia dos controles internos, na gestão de risco corporativo e na desmotivação da prática de fraudes (COSO, 2007).

A prática já passou por revisões e, atualmente, está em vigência o COSO II ou COSO GRC (*Enterprise Risk Management – Integrated Framework*) – Gestão de Riscos Corporativos - Estrutura Integrada), que organiza nove perspectivas para o gerenciamento de riscos: ambiente interno, definição de objetivos, identificação de eventos, avaliação de riscos, resposta ao risco, procedimentos de controle, informação e comunicação, e monitoramento (COSO II, 2009). Outro modelo de referência é o da ISO 3100:2009 (ABNT, 2009), que explora os princípios, estrutura e processos de uma boa gestão de riscos, diferenciando-se, principalmente, na disposição processual das etapas propostas.

Cunha Araújo et al. (2016) relatam que a gestão de riscos nos municípios do território brasileiro segue poucas orientações do COSO II nos controles de relatórios, como estruturas de controle interno. Além disso, as ações de controle são implementadas com a finalidade de atingir metas orçamentárias e fiscais, ou seja, para avaliar o risco de impactos negativos em seus resultados orçamentários e financeiros, sem preocupar-se com a busca pela eficiência e eficácia nos procedimentos operacionais (CUNHA ARAÚJO et al., 2016).

Segundo Fletcher e Abbas (2018), os governos federais possuem desafios específicos às suas atividades, tais como mudanças nas lideranças políticas, que ao adentrarem nas instituições públicas trazem ideias e iniciativas que diferem de seus predecessores, as quais frequentemente são de curto prazo, divergindo dos objetivos estratégicos estabelecidos.

Esse foco em objetivos de curto prazo, muitas vezes leva a decisões que procuram evitar consequências apenas por um curto período de tempo. Tal instabilidade direcional é muitas vezes exacerbada pelo processo de orçamento federal, que é cada vez mais incerto em

relação à estabilidade dos recursos a longo prazo. Considerando esses aspectos, os autores consideram crítico para uma gestão de riscos bem-sucedida, a identificação dos efeitos sociais que refletem valor duradouro para a sociedade e o apetite ao risco dos tomadores de decisão.

Existem dificuldades para a implementação de um bom gerenciamento de riscos nas organizações, dentre elas, tem-se: desinteresse do nível estratégico no desenvolvimento de controles internos, excesso de mudanças, dificuldade em mudar a cultura organizacional, falta de capacitação e o custo de implementação do modelo de gestão (BARRAGAN; WEFORT; ARANHA, 2006).

Além disso, Rabenschlag et al. (2012) compilaram algumas das dificuldades mais relevantes na implementação da gestão de riscos na administração pública, quais sejam: desprestígio moral do Estado; perpetuação de antigos modelos de gestão; problemas éticos, legais e de legitimação; desequilíbrio entre cargos; descontinuidade administrativa; inadequação do quantitativo de pessoal; fragilidade do sistema de recompensas; coexistência de culturas e climas organizacionais impróprios; nomeação de integrantes de equipe desqualificados; inadequado programa de treinamento; e suporte incompleto ao sistema prestado pelos responsáveis.

Apesar dessas dificuldades, Asenova, Bailey e McCann (2015) ressaltam que, no setor público, o não atingimento dos objetivos, em nível de gestão, pode impactar toda a sociedade, uma vez que poderá acarretar em serviços públicos não entregues, ou entregues fora de prazo hábil. Logo, pode-se identificar como benefícios da gestão de riscos, a melhoria na entrega de serviços ao cidadão, na utilização de recursos, na gestão de projetos e programas, no incremento da credibilidade do governo e de sua governança frente ao cidadão.

Por fim, de acordo com o Manual Gestão de Riscos, Avaliação da Maturidade, do Tribunal de Contas da União – TCU (BRASIL, 2018), o nível de maturidade global de uma organização pode ser mensurado, avaliando-se, em conjunto, ou de forma separada, as seguintes dimensões do modelo adotado: ambiente, processos, parcerias e resultados. Para uma boa avaliação do nível de maturidade da gestão, faz-se necessário verificar se os princípios, a estrutura e os processos postos em prática para o gerenciamento dos riscos estão presentes e plenamente integrados aos processos de gestão, desde a definição da estratégia até os projetos, processos e atividades relevantes para o atingimento de seus principais objetivos (BRASIL, 2018).

3. Metodologia

Trata-se de uma pesquisa aplicada, com recorte transversal, e de natureza descritiva, devido ao fato de compreender a percepção dos servidores em relação à implantação da gestão de risco em uma Organização Pública. A pesquisa possui abordagem qualitativa, a partir dos dados coletados por meio de questionário.

O instrumento de coleta de dados continha três perguntas abertas, alinhadas ao objetivo da pesquisa, sendo uma para identificar a compreensão da definição de gestão de riscos, uma para indicação das dificuldades a serem enfrentadas e uma sobre os possíveis ganhos com a implantação. Em complemento, foi questionado aos servidores que participaram da pesquisa se tinham conhecimento sobre alguma ação realizada pela Organização em relação à temática. Com o intuito de caracterizar os respondentes, foram incluídas questões sobre a idade, sexo, tempo de serviço na Organização, participação em treinamento e experiência anterior sobre o tema.

Para a realização da pesquisa, foi realizado um acordo de cooperação de uma Secretaria do Governo Federal da Administração Pública Direta com uma Universidade Federal, visando desenvolver e implementar um modelo de gestão de riscos nesta Organização. Como primeira fase da pesquisa, foi realizada apresentação de alinhamento

conceitual e metodológico acerca de modelos existentes na literatura para uma melhor compreensão do tema por parte dos servidores que apoiarão a pesquisa nas etapas de coleta, análise e validação dos dados, bem como para atuarem como multiplicadores e darem continuidade na adoção da gestão de riscos.

Sendo assim, a população da pesquisa foram os servidores dessa Instituição Pública, e adotou-se o critério de seleção da amostra intencional de apenas 24 servidores que fizeram parte da equipe de apoio à pesquisa como público-alvo. Desses, 22 estiveram presentes na apresentação.

Os questionários foram aplicados presencialmente em dois momentos: (i) antes da apresentação foi solicitado para responderem a primeira questão sobre a definição de gestão de riscos, de modo a obter o entendimento inicial dos participantes; (ii) após a apresentação, foi solicitado para preencherem as demais questões do instrumento de pesquisa. Obteve-se retorno de 14 participantes que preencheram o questionário e passaram a ser considerados como a amostra desta pesquisa (58,33% do público-alvo), por meio de amostragem não probabilística por conveniência, devido à participação voluntária. O perfil dos 14 participantes da pesquisa caracterizou-se da seguinte forma: 4 servidores do sexo feminino e 10 do masculino; com idade média de 46,8 anos (Desvio Padrão = 6,6) e tempo médio de serviço na Organização de 9,7 anos (Desvio Padrão = 5,6 anos).

Os dados levantados foram digitados em planilha do Excel e disponibilizados aos três pesquisadores para análise de conteúdo individual, a partir de orientações repassadas em reunião de alinhamento metodológico quanto à análise a ser realizada, juntamente com a definição de modelos de tabelas a serem utilizadas para tratamento e categorização dos dados, bem como as diretrizes da técnica de análise de conteúdo categorial temática de Bardin (2011).

Os resultados das análises individuais foram encaminhados a um pesquisador especialista em análise categorial temática e gestão de riscos. A categorial temática de Bardin (2011), avalia a resposta buscando “núcleos de sentido” para agrupamento de temáticas que possibilitem a definição das categorias. Considerou-se ainda os critérios de agrupamento propostos por Bardin (2011), no que diz respeito a pertinência, a exclusão e a homogeneidade dos relatos nas categorias definidas. Cada categoria teve sua definição constitutiva elaborada e quantificado o número de relatos que a subsidiaram. Além disso, a consolidação da análise de conteúdo foi fundamentada na produção científica de gestão de riscos, para melhor uso de terminologias vinculadas ao tema, configurando-se também como triangulação teórica. Por fim, a consolidação foi disponibilizada aos demais pesquisadores para validação final, como segundo momento de triangulação de pesquisadores, na qual houve concordância de todos com o resultado final da categorização, descrição e vinculação dos relatos em cada categoria.

A abordagem da análise por quatro pesquisadores teve como finalidade o uso da técnica da triangulação (ZAPPELLINI, 2015) com diferentes perspectivas de olhares, de modo a não restringir o resultado a uma perspectiva única (TUZZO; BRAGA, 2016), o que permitiu identificar convergência e complemento dos resultados (FLICK, 2013).

4 Resultados e Discussões

Dentre os participantes da pesquisa, a maioria (9) nunca participou de qualquer treinamento sobre gestão de riscos ou teve alguma experiência prática com o tema, enquanto que 4 indicaram já ter experiência prática ou de treinamento, sendo que uma pessoa indicou que teve treinamento, mas não possui experiência e uma pessoa não fez treinamento, mas possui experiência anterior com demandas sobre o tema. Além disso, um dos participantes da pesquisa deixou em branco as questões acerca de ter algum contato anterior com a temática.

Apenas os quatro participantes que tiveram alguma experiência prática na Organização foram os que indicaram ter conhecimento de alguma ação realizada, o que remete à falta de disseminação na Organização quanto às melhorias de gestão adotadas.

As ações indicadas foram categorizadas em 3 temas: Institucionalização da Gestão de Riscos no Processo Orçamentário Federal, devido à recomendação de Órgão de Controle (um relato); análise de riscos do processo orçamentário (três relatos); e tratamento de riscos (um relato). Esse resultado vai ao encontro das etapas de gestão de riscos utilizadas por Daroit e Feil (2016) e PMI (2017). A referência à institucionalização devido à recomendação de Órgãos de Controle aponta para uma motivação externa à Organização para adoção do modelo.

Percebe-se, também, que a experiência mais relatada diz respeito a uma das etapas iniciais da gestão de riscos (análise de riscos), e que somente uma experiência foi indicada na etapa de planejamento do risco ao se referir ao tratamento de riscos, conforme modelo de Kade (2003).

Considerando a limitação de conhecimento dos participantes quanto à temática e os relatos de poucas iniciativas adotadas, tem-se o indicativo de que a Organização avançou pouco na implantação da gestão de riscos em sua forma sistemática e integrada, antes do início do projeto de desenvolvimento do modelo em parceria com a Universidade, podendo ser considerada como em estágio inicial e corroborando a necessidade de realização de atividades para a efetiva institucionalização das práticas de gestão de riscos na Organização e para o sucesso na gestão pública, conforme apontado por Coelho (2016).

Em relação às definições de gestão de riscos apresentadas pelos participantes da pesquisa, pode-se perceber que foram apresentados relatos mais associados ao conceito de risco do que da gestão de riscos, sendo que 12 se referiram essencialmente como eventos que podem afetar os objetivos organizacionais, inclusive a palavra “evento” foi a mais utilizada para descrever a definição por oito participantes da pesquisa.

Apenas uma pessoa indicou a possibilidade de ocorrência de eventos negativos ou positivos, enquanto que quatro caracterizaram o evento como sendo somente negativo. Apesar dos participantes terem a compreensão alinhada ao que a literatura aponta como definição de risco (COSO II, 2009), excetuando a limitação de não terem considerado, em sua maioria, a possibilidade de oportunidades (evento positivo), como explica Camargo Junior et al. (2014), constatou-se que nenhum apresentou relato quanto à definição do que vem a ser gestão de riscos organizacionais.

Isso reforça a necessidade da estratégia de alinhamento conceitual utilizada como primeira etapa para o desenvolvimento e implantação da gestão de riscos aos integrantes dos Comitês do projeto de pesquisa, além de servir como uma boa prática para outras experiências de adoção do modelo nas Organizações Públicas.

Além disso, o alinhamento se faz necessário para evitar a dificuldade decorrente da falta de capacitação para a implantação da gestão de riscos, conforme apontado por Barragan, Weffort e Aranha (2006) e seguir a recomendação de Sousa et al. (2017) para a profissionalização das pessoas da organização para terem ciência da sua responsabilidade na adoção da gestão.

No que tange ao levantamento das possíveis dificuldades que enfrentarão para a implantação da Gestão de Riscos na Organização foram apresentados 12 relatos por 11 participantes, sendo que três deixaram a questão em branco. A partir do processo de análise de conteúdo foi possível identificar quatro categorias temáticas das dificuldades, as quais são elencadas no Quadro 2, com as respectivas definições constitutivas, a indicação do quantitativo de relatos que subsidiaram a criação da categoria e um exemplo de relato ilustrativo.

Ressalta-se que a intenção era identificar a percepção dos servidores, mesmo que houvesse apenas um relato com núcleo de sentido diferente das demais categorias, o que de fato ocorreu, gerando uma nova categoria.

Quadro 2 – Principais dificuldades enfrentadas para a implantação da gestão de riscos.

CATEGORIA	DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA	TOTAL DE RELATOS	EXEMPLO DE RELATO
Falta de engajamento dos servidores	Refere-se à falta de envolvimento dos servidores na realização de atividades para implementação da gestão de riscos.	4	“Engajamento da casa para o mapeamento dos riscos”.
Limitações de definições de política da gestão de risco	Refere-se à falta de definições acerca da política de gestão de riscos na Organização, contemplando aspectos metodológicos quanto ao mapeamento, mensuração, nível de predisposição ao risco, manutenção e atualização de informações, bem como quanto às estratégias de comunicação para envolvimento dos servidores.	4	“Medir, ou decidir, qual o nível aceitável de risco da casa como um todo”.
Limitações estruturais para gestão de riscos	Refere-se à ausência de uma unidade organizacional específica responsável por coordenar a gestão de riscos na Organização.	3	“falta de institucionalização de unidade da (Nome da Secretaria) com esta responsabilidade”.
Falta de apoio da alta administração	Refere-se à falta de apoio da alta administração para efetiva implantação da gestão de riscos.	1	“Apoio da alta administração”.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Dadas as dificuldades, pode-se constatar que as categorias que tiveram mais relatos estão diretamente relacionadas, uma vez que as limitações de definições de política da gestão de riscos também estão relacionadas à falta de estratégias para comunicar com os servidores sobre a mudança e os procedimentos de utilização do modelo, o que compromete o engajamento dos profissionais pelo desconhecimento acerca do modelo de gestão, além do fato de a comunicação ser uma ferramenta essencial para gerar a mudança organizacional.

Esta limitação da definição de política corrobora o problema apontado por Rabenschlag et al. (2012) no que diz respeito a problemas legais, no sentido de normatização interna, prejudicando a implementação pela falta de institucionalização e alinhamento da organização com uma política ou outro normativo que sirva de norteador para adoção da gestão de riscos.

O problema da ausência de estratégias de comunicação em uma política pode comprometer a implantação da gestão de riscos, conforme apontado por Sousa et al. (2017). Além disso, pode-se fazer uma associação da falta de engajamento dos servidores com as dificuldades relacionadas às pessoas, conforme indicado por estes autores (RABENSCHLAG et al., 2012). A questão do engajamento é crítica, levando em consideração que a gestão de riscos, em um primeiro momento, é atribuição de todos os membros da organização (SHEEDY; GRIFFIN, 2017).

A dificuldade relacionada à falta de apoio da alta administração está alinhada ao que foi constatado por Barragan, Weffort e Aranha (2006) quanto ao desinteresse do nível estratégico para a implantação.

Apesar da organização estar em estágio inicial, o conhecimento dos servidores, complementado com o alinhamento conceitual, gerou maior quantidade de relatos de possíveis ganhos do que de dificuldades com a implantação do modelo, sendo que 13 participantes indicaram 24 relatos acerca do que a organização poderá ganhar com a gestão de

riscos, enquanto que apenas uma pessoa indicou que não consegue perceber ainda algum possível ganho.

Neste caso, foi possível estabelecer seis categorias temáticas de possíveis ganhos, mesmo que tenha sido originada de apenas um relato. O Quadro 3 apresenta as categorias com as respectivas definições, total dos relatos e exemplo para ilustrar os dados analisados que permitiram a definição das categorias.

Quadro 3 – Ganhos esperados com a implantação da gestão de riscos.

CATEGORIA	DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA	TOTAL DE RELATOS	EXEMPLO DE RELATO
Foco na melhoria dos processos organizacionais	Refere-se a possibilidade de melhoria na execução e nos resultados do processo com maior qualidade e segurança.	11	“Aprimoramento da execução dos processos da casa”.
Atuação preventiva aos eventos	Refere-se à possibilidade de planejar preventivamente ações que minimizem prejuízos na execução das atividades da organização.	5	“Melhor preparação para possíveis intercorrências (negativas) ao longo dos processos”.
Foco no alcance de resultados	Refere-se ao direcionamento de esforços para o alcance dos objetivos organizacionais, de modo a estabelecer ações de controle que possam aumentar a chance de sucesso nos resultados.	4	“Aumentar a possibilidade de alcance dos resultados”.
Aumento do engajamento dos envolvidos	Refere-se a viabilizar maior envolvimento e comprometimento das áreas e indivíduos para a realização das atividades, em função de terem ciência de possíveis riscos que possam prejudicar o cumprimento dos objetivos organizacionais.	2	“Aumentar o engajamento atribuído a áreas e pessoas”.
Fortalecimento institucional	Refere-se a possibilidade de garantir o cumprimento da missão da Organização.	1	“O principal ganho é o fortalecimento da missão institucional da Secretaria”.
Cumprimento de recomendações de Órgãos de Controle	Refere-se ao atendimento das recomendações relacionadas à implantação da gestão de riscos por órgãos de controle interno e externo à Organização.	1	“Atendimento às expectativas dos órgãos de controle interno e externo”.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Pode-se constatar que os principais benefícios apontados pelos servidores estão alinhados às diretrizes estabelecidas em Brasil (2013) no que diz respeito ao foco na melhoria dos processos e resultados que acarretam em melhores entregas de serviços à sociedade, além do fortalecimento institucional que permite incremento na credibilidade do governo.

Ainda sobre a melhoria dos processos, esta pesquisa converge com os achados de Fadun (2013), e diverge do que foi identificado por Cunha Araújo et al. (2016) em que a organização estudada pelos autores não se preocupa com a busca de melhores resultados nos procedimentos de trabalho. O foco no alcance dos resultados pode aumentar a probabilidade de alcance dos objetivos organizacionais (ABNT, 2009; FADUN, 2013).

A atuação preventiva aos eventos está alinhada à capacidade do preparo para circunstâncias não previstas, conforme apontado por Fadun (2013).

O cumprimento de recomendações de órgãos de controle está alinhado ao que foi estabelecido pelo TCU (BRASIL, 1996) e ao Decreto (BRASIL, 2017a), o que promove a transparência interna e externa da gestão (IBCG, 2007).

5 Considerações Finais

Este artigo descreveu a percepção dos servidores quanto ao seu entendimento a respeito de gestão de riscos, as dificuldades enfrentadas e os possíveis ganhos que podem ser obtidos com este modelo de gestão. Pode-se constatar que o processo de implantação está em estágio inicial, uma vez que tiveram poucas ações realizadas pela Organização, sendo estas direcionadas à avaliação e tratamento de riscos somente ao processo de orçamento e que não há conhecimento da maioria dos servidores sobre o tema e tampouco sobre o que já foi feito. E ainda, pode-se perceber a divergência de entendimento de gestão de riscos com o risco propriamente dito.

As principais dificuldades enfrentadas foram a limitação de políticas de gestão de risco na própria organização e a falta de engajamento dos servidores, a qual pode ser decorrente da falta de processo de comunicação e preparo dos profissionais para o processo de mudança, que são premissas essenciais para a implantação da gestão de riscos. Já os principais possíveis ganhos foram o foco na melhoria dos processos e atuação preventiva aos eventos, o que remete à ciência dos servidores quanto à necessidade de melhoria da entrega dos serviços públicos por atuarem preventivamente em situações que podem comprometer o alcance dos objetivos organizacionais, além da busca por maior qualidade e segurança no trabalho realizado.

A realização desta pesquisa empírica com uso de triangulação dos dados por diferentes pesquisadores durante a análise de conteúdo, traz maior confiabilidade da análise qualitativa da temática gestão de riscos na administração pública. Alguns facilitadores e dificuldades percebidos, foram apontados reiteradas vezes, estabelecendo-os como possíveis fatores críticos de sucesso na implementação de uma gestão de riscos bem sucedida.

Este artigo também contribui em suprir carência da literatura quanto à realização de pesquisa sobre a percepção de servidores quanto ao processo de implantação da gestão de riscos. Além desta contribuição acadêmica de atender uma agenda de pesquisa, também possui a contribuição para as organizações que poderão estabelecer estratégias que evitem a ocorrência das dificuldades resultantes desta pesquisa, e que podem ocorrer em outros contextos da administração pública, bem como viabilizar o envolvimento dos servidores públicos no processo de implantação da gestão de riscos por meio da divulgação dos possíveis ganhos que podem ser obtidos com este modelo de gestão.

Como limitação desta pesquisa, tem-se o fato de ser estudo de caso em uma única organização, o que não permite a generalização dos resultados para a Administração Pública como um todo, mas permite a compreensão em um contexto específico. Tem-se também a limitação do uso da amostragem não probabilística com escolha intencional dos respondentes e retorno voluntário. Apesar das limitações, este estudo não perde sua relevância, pois permite demonstrar convergências e divergências com outros estudos da produção científica, além de permitir a compreensão de aspectos relacionados à implantação da gestão de riscos em organizações públicas. Tem-se ainda que não foram identificados estudos que descrevessem a ótica do servidor público quanto à adoção da gestão de riscos no seu local de trabalho.

Dada a limitação de caso único, recomenda-se a realização de pesquisas futuras com amostra de mais organizações para que se possa identificar as principais dificuldades, facilitadores, e possíveis ganhos com a adoção da gestão de riscos. Isso permitirá a verificação da manutenção ou não das categorias que foram originadas com um único relato.

Devido ao fato do tempo de implantação de novos modelos de gestão ser uma variável que pode influenciar na percepção, recomenda-se estudos longitudinais quanto à percepção do uso da gestão de riscos, incluindo a mensuração de resultados objetivos com este modelo. Estudos quantitativos acerca do processo de implantação e das ações que são realizadas pelas

organizações públicas também se fazem necessários para verificar tanto o cumprimento das recomendações de órgãos de controle quanto a efetividade da utilização da gestão de riscos.

REFERÊNCIAS

AON. **Global Risk Management Survey**. 2019. Disponível em:<<https://www.aon.com/getmedia/8d5ad510-1ae5-4d2b-a3d0-e241181da882/2019-Aon-Global-Risk-Management-Survey-Report.aspx>>. Acesso em: 06 set. 2019.

ASENOVA, D.; BAILEY, S. J.; MCCANN, C. Public sector risk managers and spending cuts: mitigating risks. **Journal of Risk Research**, v. 18, n. 5, p. 552-565, 2015.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO/IEC 73:2005**. Gestão de riscos – Vocabulário – Recomendações para uso de normas. Rio de Janeiro, 2005.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 31000**. Gestão de Riscos - Princípios e Diretrizes. Brasil, 2009.

ALVES, Teresa; SILVA, Anabela Maria Martins. A divulgação de informação sobre o risco: um caso de grandes empresas portuguesas e espanholas do setor do retalho alimentar. **Revista Contabilidade e Controladoria**, v. 6, n. 2, 2014.

AVEN, T. Risk assessment and risk management: Review of recent advances on their foundation. **European Journal of Operational Research**, v. 253, n. 1, p. 1-13, 2016.

ÁVILA, M. D. G. Gestão de riscos no setor público. **Revista Controle: doutrinas e artigos**, v. 12, n. 2, p. 179–8, 2016

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARRAGAN, L. G.; WEFFORT, E. F. J.; ARANHA, M. P. S. O processo de gestão de riscos e controles internos nas entidades sem fins lucrativos como uma ferramenta para redução de custos. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2006.

BERNER, C. L.; FLAGE, R. Creating risk management strategies based on uncertain assumptions and aspects from assumption-based planning. **Reliability Engineering & System Safety**, v. 167, p. 10-19, 2017.

BRASIL, Decreto-Lei nº 200, de 25 de Fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. **Diário Oficial [da] União**, Brasília, DF, 27 fev. 1967. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm>. Acesso em: 03 mai. 2018.

_____. **TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO - TCU. Critérios Gerais de Controle Interno na Administração Pública: Um estudo dos modelos e das normas disciplinadoras em diversos países**. Brasília: TCU, Diretoria de Métodos de Procedimentos de Controle, 2009. Disponível

em:<file:///C:/Users/karoll/Downloads/Estudo%20e%20Anteprojeto%20de%20PL%20Senad
o.pdf>. Acesso em: 18 jan. 2019.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Guia de Orientação para o Gerenciamento de Riscos**. Brasília, 2013. Disponível em:<
http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/p_vii_risco_opportunidade.pdf>.
Acesso em: 18 jan. 2019.

_____. **Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016**. Instrução Normativa
Conjunta MP/CGU n. 01 de 10 de maio de 2016. Dispõe sobre controles internos, gestão de
riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. Brasília, 2 mai. 2016. Seção 1,
p.93.

_____. Decreto n 9.203, de 22 de novembro de 2017a. Dispõe sobre a política de governança
da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial [da] União**,
Brasília, DF, 23 nov. 2017. Disponível em:< [http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-
2018/2017/decreto/D9203.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm)>. Acesso em: 18 jan. 2019.

_____. Ministério do Planejamento. Secretaria de Gestão Pública. **Manual De Gestão De
Integridade, Riscos e Controles Internos Da Gestão**. Brasília, 2017b.

_____. Tribunal de Contas da União. **Roteiro de Avaliação de Maturidade da Gestão de
Riscos**. Brasília: TCU, Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo, 2018.
Disponível em:< [https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/gestao-de-riscos-avaliacao-da-
maturidade.htm](https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/gestao-de-riscos-avaliacao-da-maturidade.htm)
>. Acesso em: 18 jan. 2019.

BROMILEY, P.; MCSHANE, M.; RUSTAMBEKOV, E. Enterprise risk management:
Review, critique, and research directions. **Long range planning**, v. 48, n. 4, p. 265-276,
2015.

CAMARGO JUNIOR, J. B., VITORINO FILHO, V. A., PIRES, S. R. I., NETO, M. S.
Coopetição como estratégia de auxílio na gestão de riscos em cadeias de suprimentos. **Revista
Ibero Americana de Estratégia**, v. 13, n. 2, p. 38-53, 2014.

COELHO, J. E. X. O controle interno na perspectiva constitucional. In: BLIACHERIENE, A.
C.; BRAGA, M. V. A.; RIBEIRO, R. J. B. (Coords.). **Controladoria no setor público**. Belo
Horizonte: Fórum, 2016. p. 61-73.

COMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMISSION -
COSO. COSO ERM. **Gerenciamento de Riscos Corporativos** - Estrutura Integrada, 2009.

COSO. **Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada**. 2007. Tradução:
Instituto dos Auditores Internos do Brasil (Audibra) e *Pricewaterhouse Coopers Governance,
Risk and Compliance*, Estados Unidos da América, 2007.

COSTA, R. L. J.; MONTEZANO, L.; RAMOS, K. H. C. Panorama da Produção Científica
Nacional de Gestão de Riscos na Administração Pública. In: **Encontro de Administração
Pública da ANPAD – EnAPG**, 2019, Fortaleza-CE, p. 1-11, 2019.

CHING, H. Y. Contribuição das boas práticas do mercado para a eficiência na gestão de risco corporativo. **REBRAE**, v. 4, n. 3, p. 257-273, 2011.

CUNHA ARAÚJO, D. J.; LIBONATI, J. J.; MIRANDA, L. C.; RAMOS, F. S. Unidades de Controle Interno dos Municípios Brasileiros: Análise sob a ótica do COSO II. **Revista Universo Contábil**, v. 12, n. 2, p. 39-58, 2016.

DAROIT, D. J.; FEIL, A. A. Modelo de gestão de riscos em uma prestadora de serviços. **Revista Ciências da Administração**, v. 22, n. 2, p. 637-668, 2016.

FADUN, O. S. Risk management and risk management failure: Lessons for business enterprises. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, v. 3, n. 2, p. 225-239, 2013.

FEDERATION OF EUROPEAN RISK MANAGEMENT ASSOCIATION. FERMA. **Normas de gestão de riscos**. 2003. Disponível em: <<https://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-portuguese-version.pdf>>. Acesso em: 27 ago.2019.

FLETCHER, K. C.; ABBAS, A. E. A Value Measure for Public-Sector Enterprise Risk Management: A TSA Case Study. **Risk Analysis**, v. 38, n. 5, p. 991-1008, 2018.

FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes**. Penso Editora, 2012.

FREIRE, D; BATISTA, P. Natureza Preventiva do Controle Interno no Setor Público. **Revista Controle Interno**. Doutrinas e artigos, v. 15, n.2, p. 380-413, 2017.

FROES, A. C. P.; BRENNER, E. B; ANDRADE, H. A. S.; PINTO, R. P. A importância da gestão de risco aliada as práticas de governança corporativa. Disponível em: <<http://www.sinescontabil.com.br/monografias/artigos/A-importancia-da-gestao-de-riscoaliada-as-praticas-de-Governancia-Corporativa.pdf>>. Acesso em: 23 jun. 2017.

GAUDENZI, B.; SICILIANO, G.. Just do it: managing IT and cyber risks to protect the value creation. **Journal of Promotion Management**, v. 23, n. 3, p. 372-385, 2017.

HEY, R. B. Performance Management for the Oil, Gas, and Process Industries: A Systems Approach. **Gulf Professional Publishing**, 2017.

IBGC. **Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos**. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2007.

IIA. As Três Linhas de Defesa no Gerenciamento Eficaz de Riscos e Controles. **The Institute of Internal Auditors**, 2013. Disponível em: <<https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents>>. Acesso em: 22.jun.2018.

KADE, A. M. **Gerência de Projetos**. 2003. Disponível em: <http://www.fw.uri.br/~adrovane/engsoft_arquivos/gerencia_projetos.pdf> Acesso em: 26 jun. 2018.

KONG, Y.; LARTEY, P. Y.; BAH, F. B. M.; BISWAS, N. B. The value of public sector risk management: na empirical assessment of Ghana. **Administrative Sciences**, v. 8, n. 40, p. 1-18, 2018.

MARTINS, M. A. F.; SANTOS, W. O.; BRITO, R. L.; ALVES, G. F. Política de gestão de riscos corporativos: o caso de uma agência reguladora da saúde. **Revista do Serviço Público**, v. 69, n. 1, p. 7-32, 2018.

MASSAINI, S. A.; OLIVEIRA, V. R. F.; OLIVA, F. L. Identificação de Riscos Corporativos no Ambiente de Valor de Instituições de Ensino Superior Privadas (IES). **Revista Administração em Diálogo**, v. 19, n. 1, p. 89-111, 2017.

OLIVA, F. L. A maturity model for enterprise risk management. **International Journal of Production Economics**, v. 173, p. 66-79, 2016.

PELEIAS, I. R.; CAETANO, G.; PARISI, C.; PEREIRA, A. C. Produção científica sobre controle interno e gestão de riscos no EnANPAD e Congresso USP: análise bibliométrica no período 2001-2011. **Revista Universo Contábil**, v. 9, n. 4, p. 29-49, 2013.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Um Guia do Conjunto de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos: **Guia PMBOK**. 6ª edição. Four Campus Boulevard, 2017.

PRADO, E. V.; CAMARGO, S. H. C.; Ramos, V.; PADOVEZE, C. L.; GIULIANI, A. C. Gerenciamento de riscos corporativos em empresas com atuação internacional. **Revista Perspectivas Contemporâneas**, v. 9, n. 2, p. 210-228, 2014.

RABENSCHLAG, D. R.; RORATTO, R.; DIAS, E. D. Fatores de risco no gerenciamento de projetos de tecnologia da informação no setor público brasileiro. **Revista Espacios**, v. 33, n. 8, p. 1-11, 2012.

RAMOS, C. **Gestão de riscos corporativos: como integrar a gestão dos riscos**, Editora César, 2015. Disponível em: <<http://www.cesarramos.com.br>>.

REVILLA, E.; SAENZ, M. J. The impact of risk management on the frequency of supply chain disruptions: A configurational approach. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 37, n. 5, p. 557-576, 2017.

RIBEIRO, H. C., M.; CORRÊA, R. Produção acadêmica dos artigos publicados em revistas científicas nacionais disponibilizadas na base ATENA sobre o tema gestão de riscos de 2000 a 2015. **XIX Seminários em Administração**. São Paulo-SP, novembro, 2016.

SCHNEIDE, R. **Gerência de Riscos na Engenharia de Software**. 2002.

SHEEDY, E.; GRIFFIN, B. Risk governance, structures, culture, and behavior: A view from the inside. **Corporate Governance: An International Review**, v. 26, n. 1, p. 4-22, 2018.

SILVA, A. H. C.; ABREU, C. L., COUTO, D. C. F. Evolução Do Controle Interno No Setor Público: Um Estudo Dos Novos Normativos Emitidos Entre 2003-2016. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v. 22, n. 2, p. 20-38, 2018.

SOUSA, R. G.; SOUTO, S. D. A. S.; NICOLAU, A. M. Em um mundo de incertezas: um survey sobre controle interno em uma perspectiva pública e privada. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 14, n. 31, p. 155-176, 2017.

SOUZA JÚNIOR, M.; SILVA, M.. Z. Gestão Pública Estadual: percepção dos gestores sobre a qualidade dos controles internos. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 15, n. 46, p. 47-60, 2016.

TUZZO, S. A.; BRAGA, C. F. O processo de triangulação da pesquisa qualitativa: o metafenômeno como gênese the triangulation process of the research qualitative: meta phenomenon as genesis. **Revista Pesquisa Qualitativa**, v. 4, n. 5, p. 140-158, 2016.

ZAPPELLINI, M B.; FEUERSCHÜTTE, S. G. O uso da triangulação na pesquisa científica brasileira em administração. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 16, n. 2, p. 241-273, 2015.