

# Gestão de riscos no setor público: revisão bibliométrica e proposta de agenda de pesquisa

---

**Dyego Alves da Silva**

**Jeovan Assis da Silva**

**Gustavo de Freitas Alves**

**Carlos Denner dos Santos**

Universidade de Brasília (UnB), Brasília – DF, Brasil

A gestão de riscos tem se tornado referência de boa governança corporativa ao redor do mundo, tanto no setor privado quanto no setor público. A administração pública brasileira tem estado atenta a esse movimento e, com vistas ao aprimoramento dos serviços públicos, diversos manuais e normativas sobre gestão de riscos estão sendo elaborados e aplicados. Em contrapartida, parece haver pouca reflexão acadêmica nacional sobre o tema, o que desperta preocupação com a disseminação de práticas organizacionais sem lastro teórico-empírico. Nesse contexto, o objetivo deste artigo é mapear a produção científica nacional sobre gestão de riscos no setor público e apresentar uma revisão bibliométrica das publicações disponíveis em periódicos de classificação Qualis da Capes nos estratos B2 ou superior na área de administração. Um total de cinco publicações foram escolhidas, dentre as 941 analisadas, refletindo a escassa produção sobre o tema. Verificou-se que os artigos identificados se limitaram a recortes muito específicos da gestão de riscos, não correspondendo às questões e aos desafios da implementação das metodologias em nível organizacional e estratégico nos órgãos públicos. Ao final, foi proposta uma agenda de pesquisa para o início do preenchimento dessas lacunas.

**Palavras-chave:** setor público, bibliometria, governança pública, gestão de riscos

---

DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v72.i4.3991> | ISSN: 0034-9240 | E-ISSN: 2357-8017

[Submetido: 28 de agosto de 2019. Aprovado: 12 de abril de 2021.]



## Gestión de riesgos del servicio público: bibliometría y propuesta de agenda de investigación

La gestión de riesgos se está convirtiendo en una referencia sobre el buen gobierno corporativo. Tanto el sector público como el privado se benefician de este marco. Recientemente, la administración pública brasileña está adoptando esas herramientas y técnicas para mejorar el control interno y brindar mejores servicios públicos. A pesar de la difusión de la gestión de riesgos en la administración pública, no se encuentran suficientes artículos académicos y referencias para apoyar a los gerentes con apoyo teórico y pistas de experiencia sobre la implementación de esas metodologías dentro del contexto público. En este contexto, el objetivo de este trabajo es investigar la producción académica brasileña clasificadas en el estrato B2 o superior de CAPES en el campo de la gestión. Se seleccionaron un total de cinco publicaciones entre 941 artículos analizados debido al tema principal de la investigación, que muestran la falta de publicaciones sobre la implementación organizacional de la gestión de riesgos en el sector público. Finalmente, se propuso una agenda de investigación para manejar esta brecha de investigación.

**Palabras-clave:** sector público, bibliometría, gobernanza pública, gestión de riesgos

## Public Service Risk Management: bibliometrics and a proposed research agenda

Risk Management is becoming reference on good corporate governance. Both public and private sectors benefit from this framework. Recently, Brazilian public administration is adopting those tools and techniques to improve internal control and to deliver better public services. Despite the diffusion of risk management on public administration, not enough academic articles and references are being found to support managers with theoretical support and experience clues on the implementation of those methodologies within public context. In this context, the objective of this work is to investigate the Brazilian academic production classified in stratum B2 or higher of CAPES in the field of management. A total of five publications were selected among 941 articles analyzed due to the research main theme, showing a lack of publications on risk management organizational implementation at the public sector. Finally, it was proposed a research agenda to handle this research gap.

**Keywords:** public sector, bibliometrics, public governance, risk management

## 1 Introdução

A gestão de riscos tem se tornado uma referência de boa governança corporativa ao redor do mundo (POWER; SCHEYTT; SOIN; SAHLIN, 2009). A adoção dessa prática se revela particularmente importante no setor público, uma vez que reflete o anseio da população por serviços mais seguros e padrões de vida mais elevados, assim como catalisa um desejo de aprimoramento de processos decisórios em contextos de incerteza, de modo a maximizar benefícios e minimizar custos para a sociedade (HILL, 2006). Gerir riscos, em outros termos, teria o potencial de trazer a melhoria dos serviços prestados e da gestão dos recursos governamentais, que seriam traduzidos em maior bem-estar da população.

Por meados de 2016, para o setor público, a gestão de riscos tem deixado de ser vista apenas como uma ferramenta técnica, para se tornar um modelo direcionador de gestão, abrangendo valores e ideais como *accountability*, entendido como prestação de contas e responsabilização, reafirmando princípios do movimento da Nova Gestão Pública (ABRUCIO, 1997; ARAGÃO, 1997; ALVES; NETO; COLI; SOUZA; SANT'ANA; SALGADO, 2017; DENHARDT; CATLAW, 2017; POWER, 2007). E, do ponto de vista da Nova Governança Pública, uma literatura recente enxerga a necessidade da gestão de risco para o aprimoramento das capacidades institucionais de uma organização pública, funcionando como mecanismo para fortalecer a legitimação, gerar transparência e propiciar maior controle social (MOORE, 2013).

A gestão de riscos no setor público mostra-se particularmente avançada na Grã-Bretanha, Canadá, Estados Unidos, Austrália e Nova Zelândia. Em 2001, no Reino Unido, o Tesouro britânico elaborou documento intitulado “Gestão de Risco: uma visão estratégica”, que ficou conhecido como Livro Laranja (*Orange Book*) e que fornece elementos para o desenvolvimento e a implementação de processos de gestão de riscos nas organizações governamentais daquele país (BLACK, 2005). No Canadá, a secretaria de tesouro (*Treasury Board of Canada Secretariat*) desenvolveu mecanismos quanto aos riscos financeiros, auditoria interna, aquisição de serviços, tecnologia da informação e outros (CANADÁ, 2010). Em outros casos, a gestão de risco também tem se difundido em países como Polônia (RACZKOWSKI; TWOREK, 2017) e Itália (SCAROZZA; ROTUNDI; HINNA, 2017). Ambos os países já contam com legislações que obrigam sua implantação no setor público, inclusive a partir de diretrizes da União Europeia.

A literatura internacional aponta que, a despeito de diretrizes regulatórias, pouco tem sido feito de concreto para estabelecer sistemas de controle internos públicos

baseados em gestão de riscos e que a mera introdução de modelos não seria suficiente para criar as condições para implementar práticas inovadoras em organizações públicas (SCAROZZA; ROTUNDI; HINNA, 2017). Aliás, se geridos inadequadamente, os sistemas de gestão de risco podem criar incertezas adicionais nas organizações e favorecer comportamentos oportunistas de atores individuais procurando, por exemplo, afastar-se de responsabilidades (ARENA; ARNABOLDI; AZZONE, 2010; POWER, 2007, 2009).

Desde 2012, a partir de iniciativas da Controladoria-Geral da União (CGU), a administração pública federal brasileira tem se aproximado de metodologias de gestão de riscos operacionais (BRASIL, 2017b). O Ministério do Planejamento e a CGU publicaram a Instrução Normativa Conjunta nº 01/2016 (BRASIL, 2016a), que dispõe sobre a obrigatoriedade da sistematização de práticas de gestão de riscos para a totalidade dos órgãos e entidades do Poder Executivo federal.

Em vista do que precede, a presente pesquisa considera relevante debater a produção científica nacional acerca do tema de gestão de riscos no setor público, considerando a função da academia de criar e disseminar o conhecimento. Este artigo tem como objetivo investigar o perfil da produção acadêmica sobre o tema de gestão de riscos divulgada em periódicos classificados em estratos B2 ou superiores do sistema Qualis da Capes em Administração, no quadriênio 2013-2016, com vistas a obter artigos de melhor qualidade. Justifica-se realizar este estudo, pois em busca extensiva em mais de 70 periódicos utilizados como base para esta pesquisa (*vide* Apêndice I), em outubro de 2017, não foi localizado estudo bibliométrico versando sobre esse tema. Esta pesquisa buscou, por meio de uma análise bibliométrica, trazer uma compilação sobre o assunto, possibilitando assim o surgimento de compreensões que sejam de utilidade para a comunidade acadêmica e para os profissionais da administração pública.

Diante desse contexto, esta pesquisa estabeleceu como questões: qual é o perfil da produção científica nacional acerca do tema gestão de riscos no serviço público? Quais tipos de enfoque em gestão de riscos estão sendo implementados no serviço público? Quais são as metodologias utilizadas?

O contributo teórico deste trabalho é identificar e consolidar as pesquisas sobre gestão de riscos na administração pública brasileira elaborando um panorama dos estudos realizados. Uma contribuição prática é a de apresentar aos gerentes públicos as possibilidades de aplicações da gestão de riscos e seus benefícios.

## 2 Referencial teórico

Nesta seção estão registradas informações sobre: governança e gestão de riscos; modelos e *frameworks* de gestão de riscos; outras fontes e repositórios quanto à gestão de riscos; e gestão de riscos na administração pública brasileira.

### 2.1 Governança e gestão de riscos

A partir dos anos 1990, observa-se uma reestruturação do Estado brasileiro, que tem aderido à noção de governança, mais especificamente no que se refere à capacidade do Estado de implementar as políticas necessárias para o alcance dos objetivos comuns. Esse movimento pressupõe o aperfeiçoamento dos meios de interlocução com a sociedade, ao passo que sejam promovidas ações que garantam a maior atuação do cidadão e responsabilização dos agentes públicos (OLIVEIRA; PISA, 2015).

A governança pública inspira-se na governança corporativa que, por sua vez, é um instrumento teórico voltado para a análise dos mecanismos instituídos para controlar as empresas (SIFERT FILHO, 1998). Um sistema de governança corporativa é composto pelo conjunto de instituições, regulamentos e convenções culturais que regulam a relação entre as administrações das empresas e os acionistas ou outros grupos às quais as administrações, de acordo com o tipo de modelo, devem prestar contas (LETHBRIDGE, 1997).

Nessa perspectiva, pode-se dizer que as boas práticas de governança corporativa presentes nas entidades privadas têm a finalidade de maximizar seus resultados econômicos, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a perenidade dessas empresas. Entretanto, ao se pensar em governança corporativa na gestão pública, novos olhares sobre a coisa pública precisam ser levados em consideração (SLOMSKI, 2000). É no contexto dos estudos de governança que a temática de gestão de riscos tem sobressaído, inclusive chegando a ser considerada um pilar para a boa governança e para a gestão de organizações do setor público (BLACK, 2005).

O estudo do risco não é propriamente novo e tem sido objeto de muitos ramos das ciências econômicas e sociais, assim como vários estudos em administração têm focado em como trabalhar com risco no nível das organizações. Segundo Simon e Barnard (1947), os tomadores de decisão nas organizações possuem conhecimentos e informações limitados para analisar todas as alternativas possíveis a uma decisão, bem como para lidar com os desdobramentos incertos da decisão tomada. As incertezas podem se transformar em

riscos, e precisam ser gerenciadas para permitir decisões mais confiáveis a partir de conhecimentos e competências que as organizações precisam ter e desenvolver (PAZOS, 2013).

A visão tradicional de risco e do seu gerenciamento é tratada de forma mais aprofundada pela economia e teoria das finanças, com a associação ao retorno do investimento (RACZKOWSKI; TWOREK, 2017). Entretanto, o conceito de risco tem merecido revisões conceituais, uma vez que as organizações estão sujeitas a vários outros tipos de riscos, cujas origens não são, necessariamente, financeiras. Risco, portanto, pode ser definido como a incerteza em alcançar um objetivo organizacional (SCAROZZA; ROTUNDI; HINNA, 2017), podendo abranger instituições financeiras (TRAPP; CORRAR, 2005), empresas privadas (MARTINS; BOENTE; MÓL, 2013), instituições de ensino superior (SEDREZ; FERNANDES, 2011), entre outras. Os riscos podem ainda ser categorizados em estratégicos, financeiros ou operacionais, em meio às diferentes áreas presentes na governança corporativa (RAFF *et al.*, 2001). Esses riscos merecem uma gestão igualmente importante, a fim de identificar seus fatores e receberem respostas oportunas para sua mitigação.

Ainda sobre o tema de abordagens da gestão de riscos, é possível encontrar diferenciações substanciais para segregar a aplicação dessas práticas de gestão, como é caso da gestão de riscos corporativa (*enterprise risk management*); governança, risco e conformidade (*governance, risk and compliance*); risco operacional; riscos em programas, projetos e portfólio; riscos políticos; riscos de reputação; riscos em cadeia de suprimentos; riscos quanto à continuidade de negócio; riscos cibernéticos e de segurança da informação, enfim, uma vasta abordagem quanto à temática de gestão de riscos em diferentes dimensões dos riscos (HILLSON, 2016).

A gestão de risco envolve a adoção de princípios de governança e o uso de técnicas para permitir o controle, a regulação e a mitigação de riscos no contexto do processo decisório (ANSELL; TORFING, 2016). É nesse sentido que a gestão de risco é incorporada à gestão governamental, e cumpre lembrar que, no setor público, tal desafio é premente, uma vez que as organizações públicas lidam com atividades que sempre envolvem algum grau de risco, como a prestação de serviços de saúde, educação, proteção ambiental, assistência social, regulação de mercados, entre outras (CHAPMAN, 2011).

A partir dos elementos apresentados, há necessidade de se estudar a implementação de processos de gestão de risco como forma de facilitar o alcance dos objetivos organizacionais, por meio da remoção ou mitigação de fatores que podem afetar o alcance das metas estabelecidas. É ainda particularmente necessário investigar as formas que os

processos de implementação assumem e seu impacto na vida organizacional e no desempenho, uma vez que há pouquíssima pesquisa no setor público (SCAROZZA; ROTUNDI; HINNA, 2017).

A despeito dessa escassez de pesquisa, governos ao redor do mundo têm lançado as bases legais para o desenvolvimento de políticas e sistemas de gestão de riscos em organizações públicas, enquanto diversas instituições têm contribuído com modelos e metodologias para sua implementação, a partir de uma compreensão comum de que riscos organizacionais precisam ser identificados, monitorados e tratados de modo a garantir que os objetivos organizacionais sejam alcançados. A seção seguinte fornecerá um panorama desses modelos.

## 2.2 Modelos e *frameworks* para a gestão de riscos

Várias organizações ao redor do mundo têm contribuído com modelos de gestão de risco por meio de metodologias para sua implementação. Uma das metodologias mais prestigiadas no cenário corporativo internacional é a estabelecida pelo Comitê das Organizações Patrocinadoras (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, mais conhecido pelo acrônimo COSO), que lançou o *Enterprise Risk Management (ERM) – Integrated Framework* (Gestão de Riscos Empresariais – Modelo Integrado) em 2004 (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION, 2004). O COSO é uma entidade privada, sem fins lucrativos e que emite recomendações de grande prestígio na área de auditoria corporativa. A metodologia possui o objetivo geral de ajudar os gerentes de empresas e outras entidades a lidar melhor com o risco na consecução dos objetivos de uma entidade. O modelo é apresentado na forma de uma matriz tridimensional, demonstrando uma visão integrada dos componentes que uma administração precisa adotar para gerenciar riscos de modo eficaz, no contexto dos objetivos e da estrutura em uma organização. Para Hayne e Free (2014), a metodologia da ERM tem crescentemente definido a linguagem da governança e da responsabilização da gerência sênior ao redor do 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, 2009). 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, 2009).

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 elaborado para auxiliar organizações na tomada de decisão sobre os riscos que possam afetar o alcance de objetivos estratégicos, de programas, de projetos ou operacionais. Apresenta uma metodologia que contempla princípios, abordagem e processos em um conjunto de passos inter-relacionados usando técnicas e dimensões para o gerenciamento de riscos em organizações. Existem apontamentos e referências para a ISO 31000 e que não são concorrentes, mas complementares à gestão de riscos (OFFICE OF GOVERNMENT COMMERCE, 2010).

No Guia *Project Management Body of Knowledge (PMBOK)*, o risco é encarado como uma ocorrência discreta ou distinta que pode afetar o projeto positiva ou negativamente; e suas causas podem incluir aspectos do ambiente, tais como práticas inadequadas de administração ou dependência de participantes externos que não podem ser controlados (PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE, 2004). O PMBOK define seis processos para a gestão de riscos de projetos que podem se sobrepor e interagir entre eles e com os processos das outras áreas de conhecimento (PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE, 2004).

Existem vários outros modelos e *frameworks* para a gestão de riscos, inclusive modelos brasileiros, a exemplo do *framework* Brasileiro (BRASILIANO, 2009), porém são baseados em outros modelos já existentes.

Esses *frameworks* e metodologias, em diversos casos, já vêm sendo utilizados por organizações privadas, e existem outros repositórios e conteúdos sobre gestão de riscos mais voltados para o setor público, que serão discutidos na próxima seção.

## 2.3 Outras fontes e repositórios quanto à gestão de riscos

A Organização Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) é um organismo internacional que reúne órgãos governamentais de fiscalização de contas. E publicou, em 2004, diretrizes para normas de controle interno aplicado ao setor público, bem como agregou os conceitos e diretrizes do controle interno preconizadas pelo COSO às especificidades do setor público. No documento da INTOSAI, o tema risco passou a ser discutido na administração pública não apenas associado ao retorno de investimentos, mas como perigo ou ameaça ao cumprimento dos objetivos da organização (GERIGK; CORBARI, 2011).

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) oferece diversos cadernos em governança corporativa. Desenvolveu, em 2007, o *Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos*, e, 10 anos depois, em 2017, desenvolveu o *Gerenciamento de Riscos Corporativos – Evolução em Governança e Estratégia* (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2007, 2017). Ambos os documentos trazem uma proposta mais aplicada das principais metodologias e práticas recomendadas e adotadas, e, por se tratar de uma instituição sem fins lucrativos, pode ter suas orientações presentes em qualquer setor, seja público ou privado.

Na Universidade de Brasília (UnB), existe um curso de pós-graduação em computação aplicada no qual há uma linha de pesquisa em gestão de riscos, na qual, até o final de 2017, existiam 23 dissertações de mestrado voltadas para o setor público<sup>1</sup>. Embora tenham sido encontradas dissertações sobre gestão de riscos em outras universidades, não foram detectados trabalhos de nível equivalente aplicados ao setor público.

Tanto os *frameworks* e modelos de gestão de riscos apresentados na seção anterior, quanto as outras fontes e repositórios desta seção estão influenciando fortemente as organizações públicas a aderir e implementar esses mecanismos de controle. Desse modo, o setor público brasileiro tem começado a acompanhar esse movimento trazido pela gestão de riscos e tem elaborado manuais, normativos e diretrizes acerca do tema. A próxima seção apresentará esse contexto nacional.

<sup>1</sup> Repositório de teses e dissertações da UnB - <http://repositorio.unb.br/handle/10482/16728>

## 2.4 Gestão de riscos na administração pública brasileira

Integrar a gestão de riscos como elemento-chave da responsabilidade gerencial, implantar uma abordagem de controle interno baseada no risco e incluir a gestão de riscos nos programas de apoio ao desenvolvimento das competências dos gestores públicos foram algumas das recomendações feitas ao Brasil em relatório da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). O relatório sugeriu a criação de uma cultura de gestão que promovesse a gestão de riscos como ferramenta estratégica do sistema de governança no setor público brasileiro (ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, 2011). Mesmo um pouco antes dessas recomendações da OCDE, já se observava a incorporação de abordagens de gestão de riscos para a contratação de produtos e serviços, como aquelas presentes na Instrução Normativa nº 04/2010, da Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação (SLTI) do Ministério do Planejamento (MP), e na Norma Complementar nº 04/2009, do Departamento de Segurança da Informação e Comunicações (DSIC) da Presidência da República (BRASIL, 2013), bem como em outras normas relacionadas à auditoria e controle interno. Tais orientações, contudo, não diziam respeito a níveis organizacionais mais amplos, mas eram restritas a finalidades específicas como, por exemplo, compras e aquisição de serviços de tecnologia da informação.

O Tribunal de Contas da União (TCU) realizou levantamento, entre novembro de 2012 e fevereiro de 2013, envolvendo 65 entidades da administração federal indireta, para avaliar a maturidade da gestão de riscos nessas organizações e desenvolver um indicador que pudesse ser aplicado para medir o nível de maturidade de entidades públicas na gestão de riscos (BRASIL, 2017b). Para isso foi concebido um modelo de avaliação que incorporou critérios dos modelos 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, 2009). Adicionalmente, foram realizadas auditorias em sete entidades selecionadas do levantamento, com o objetivo de desenvolver o método e os papéis de trabalho para conduzir auditorias de gestão de riscos, com base nos critérios do modelo de avaliação desenvolvido.

Em 2016, o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP) e a Controladoria Geral da União (CGU) publicaram a Instrução Normativa Conjunta nº 01/2016 (BRASIL, 2016a), que dispõe sobre a sistematização de práticas relacionadas à

governança, à gestão de riscos e aos controles internos no âmbito de órgãos e entidades do Poder Executivo federal. O normativo também estabeleceu que o dirigente máximo de cada órgão ou entidade passasse a ser o principal responsável pelo estabelecimento da estratégia de organização e da estrutura de gerenciamento de riscos, além do monitoramento e aperfeiçoamento dos controles internos da gestão. Cada risco mapeado e avaliado deve estar associado a um agente responsável para orientar e acompanhar as ações de mapeamento, avaliação e mitigação do risco. As tipologias de risco abrangidas pelo normativo são: riscos operacionais, de imagem ou reputação do órgão, legais e orçamentários.

Também se estabeleceu a criação de um comitê em todas as organizações públicas para tratar dessas questões. Os comitês têm sob sua responsabilidade promover a adoção de práticas que institucionalizem a responsabilidade dos agentes públicos na prestação de contas, transparência, efetividade das informações e, dentro dessa finalidade, promover o desenvolvimento contínuo dos agentes públicos; garantir a aderência às regulamentações, leis, códigos, normas e padrões, com vistas à condução das políticas e à prestação de serviços de interesse público; bem como supervisionar o mapeamento e avaliação dos riscos-chave que podem comprometer a prestação de serviços de interesse público. Todos os órgãos do Poder Executivo federal também deverão formular e implementar políticas de gestão de riscos a partir de 2017.

Quanto ao âmbito das organizações públicas brasileiras, outros manuais, normativos e publicações relevantes para a implementação da gestão de riscos foram desenvolvidos, como a Metodologia de Gerenciamento de Riscos do Sistema de Administração de Recursos de Tecnologia da Informação (Sisp) do Ministério do Planejamento (BRASIL, 2016b) e o *Manual de gestão de integridade, riscos e controles internos da gestão* (BRASIL, 2017a).

Após a apresentação do referencial teórico sobre governança e gestão de riscos, dos modelos de gestão e do contexto do setor público brasileiro, a seção seguinte tratará dos procedimentos metodológicos utilizados neste trabalho.

### 3 Procedimentos metodológicos

O presente trabalho possui caráter descritivo, exploratório e foi realizado mediante um estudo bibliométrico. Utilizou-se coleta de dados documental (artigos científicos) e

técnicas quantitativas de estatística descritiva. A bibliometria se mostra útil na avaliação da produção e comunicação científica, mediante a aplicação de métodos para analisar determinada área do conhecimento (ARAÚJO, 2006).

Este estudo tem por objetivo mapear a produção científica nacional acerca do tema gestão de riscos em organizações públicas. A pesquisa determinou como escopo os periódicos nacionais da área de “Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo”, segundo a classificação Qualis da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) para o quadriênio 2013-2016. Foi feito um recorte dos periódicos de estrato superior (Qualis  $\geq$  B2) e, ao todo, 70 periódicos foram analisados e estão presentes no Apêndice I.

Uma vez determinado o objetivo e escopo da pesquisa, foram adotados os procedimentos sugeridos por Crossan e Apaydin (2010) para a condução de estudos bibliométricos: (i) determinação dos critérios de seleção dos artigos científicos e o uso de palavras-chave; (ii) captação e agrupamento dos artigos; (iii) tabulação e tipificação dos achados; e (iv) síntese e análise dos resultados.

Os critérios de seleção dos artigos científicos foram: (i) buscar os artigos revisados por pares diretamente no site dos periódicos; (ii) buscar os artigos no mês de outubro de 2017; (iii) selecionar a opção “todos os campos do texto”, nos sites dos periódicos; e (iv) não determinar corte temporal (pesquisa longitudinal). Os passos da busca foram:

1. Inicialmente foi utilizada a seguinte *query*: (Gerenciamento OR Gestão OR Análise) AND (Riscos OR Risco) AND ("Setor Público" OR "Administração Pública" OR "Gestão Pública"), entretanto, ao utilizar essa *query*, houve baixo ou nenhum retorno.
2. Optou-se, portanto, por ampliar a busca utilizando isoladamente os termos: “riscos”; “risco”; “*risk*” e “*risks*”. Utilizando esses termos, foram identificados 941 artigos, que estão registrados no Apêndice I.
3. Realizou-se, então, a filtragem dos artigos mediante os seguintes procedimentos: a leitura dos títulos e resumos dos artigos para identificar os artigos que estavam alinhados ao tema da pesquisa (gestão de riscos no setor público).
4. Por fim, realizou-se a seleção os artigos científicos que apresentaram aderência ao tema. Nesse sentido, foram selecionados 5 artigos de 4 periódicos.

Após a determinação da amostra da pesquisa, os trabalhos foram lidos integralmente pelos pesquisadores e tiveram suas informações tabuladas. A presente pesquisa

utilizou-se das seguintes categorias de análise: nome do periódico, ano de publicação, instituição de origem dos autores, trabalhos e autores mais citados. Para os artigos classificados como teórico-empíricos, categorizou-se ainda: natureza da pesquisa, Poder (Executivo, Legislativo e Judiciário), esfera de governo, instrumentos utilizados para coleta de dados e técnicas de análise de dados. Ademais, foram realizadas análises de frequência e densidade das palavras-chave, palavras mais empregadas nos resumos, nuvem de palavras, rede de relações e referências mais citadas presentes nesses artigos.

Foram utilizados softwares para tabular os dados (Microsoft Excel 2007®) e, para criar as nuvens de palavras, as aplicações <https://www.wordclouds.com/> e <http://linguistica.insite.com.br/corpus.php>.

## **4 Apresentação dos dados e agenda de pesquisa**

A presente seção traz uma síntese dos elementos abordados no conjunto de artigos analisados, bem como uma proposta de agenda de pesquisa para a temática de gestão de riscos no setor público brasileiro.

### **4.1 Apresentação dos dados**

O Quadro 1 sintetiza as principais informações, características e aspectos metodológicos dos artigos analisados, o que propicia uma comparação relevante. A temática de gestão de riscos no setor público envolve uma produção brasileira bastante reduzida e recente, iniciando-se em 2011 e indo até 2016 (dos cinco artigos, três são de 2015 em diante).

Quadro 1 | Categorização dos artigos

	Artigos				
	1	2	3	4	5
<b>Título do artigo</b>	Risco no ambiente público municipal: um estudo exploratório nos pequenos municípios da Região Sul do Brasil	Identificação de riscos em compras do setor público: um estudo de caso	Contratação do desenvolvimento ágil de <i>software</i> na administração pública federal: riscos e ações mitigadoras	Alocação e mitigação dos riscos em parcerias público-privadas no Brasil	Gestão de risco em projetos: um estudo ex-post de projetos de material de emprego militar
<b>Nome do periódico</b>	BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos	Revista de Gestão e Projetos (GeP)	Revista do Serviço Público	Revista de Administração Pública (RAP)	Revista de Gestão e Projetos (GeP)
<b>Qualis Capes</b>	B1	B2	B2	A2	B2
<b>Ano de publicação</b>	2011	2011	2015	2015	2017
<b>Autor e instituição</b>	Gerigk, W. (Unicentro) Corbari, E. C. (UFPR)	Santos, F.F. (UNITAU) Pinto, A. R. (ESPM) Gomes, L. M. (ITA) Silva, R. L. (UNITAU) Damiani, J. H. (ITA)	Silva, R. E. (UCB) Neto, J. S. (UCB)	Lima, C. M. (UFC) Coelho, A. C. (UFC)	Cunha, E. G. (USP) Carvalho, M. M. (USP)
<b>Enquadramento do estudo</b>	Teórico-empírico	Teórico-empírico	Teórico-empírico	Teórico-empírico	Teórico-empírico
<b>Objetivo</b>	Exploratória	Exploratória	Exploratória	Exploratória	Exploratória

	Artigos				
	1	2	3	4	5
<b>Natureza da pesquisa</b>	Quantitativa	Qualitativa	Qualitativa	Qualitativa	Qualitativa
<b>Método</b>	Pesquisa documental	Pesquisa documental	Pesquisa documental, <i>survey</i> , grupo focal	Pesquisa documental	Pesquisa documental, entrevistas
<b>Tamanho da amostra</b>	Municípios da Região Sul que disponibilizaram informações para o Tesouro Nacional entre 1998 e 2008 (média anual de 669 municípios)	Análise de uma concorrência pública do Inpe	Não foi detalhada	15 contratos de parcerias público-privadas	Análise de três projetos militares
<b>Esfera de governo</b>	Municipal	Federal	Federal	Estadual	Federal

Fonte: elaborado pelos autores.

Gerigk e Corbari (2011) buscaram verificar se a vigência da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) impactou positivamente sobre as organizações públicas municipais e se estas estão menos expostas aos riscos do seu ambiente. Como problema de pesquisa, almejavam conhecer se, com a vigência da LRF, os pequenos municípios da Região Sul do Brasil estariam menos expostos aos riscos de seu ambiente. Os resultados encontrados demonstraram que os coeficientes de endividamento de longo prazo, de modo geral, reduziram-se após a LRF, entre 1998 e 2008, o que indica que tais municípios podem propiciar mais retornos à sociedade, na forma de bens e serviços públicos.

No estudo *Identificação de riscos em compras do setor público: um estudo de caso* (SANTOS; PINTO; GOMES; SILVA; DAMIANI, 2011), os autores buscaram analisar uma aquisição do setor público (uma concorrência pública do Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais – Inpe) e identificar os riscos no processo. À luz do gerenciamento de riscos (GR) do *Project Management Institute* (PMI) (2004), elencaram riscos nas etapas “Aprovação

da Requisição de Compras” e “Projeto Básico”, bem como na capacitação dos agentes públicos envolvidos no processo de compras.

Pontes e Neto (2015) tiveram como objetivo identificar ações de mitigação de riscos para a administração pública federal na contratação de soluções de desenvolvimento de software com a metodologia ágil Scrum, que contém uma abordagem de engenharia de software que preconiza a agilidade, simplicidade, customização e assistência continuada para programas de computador, por meio de gestão de projetos de desenvolvimento. A aplicação de *survey* permitiu identificar os cinco riscos de maior importância na contratação de desenvolvimento de software com métodos ágeis pela administração pública federal. Em seguida, foi realizado um grupo focal para discutir a mitigação dos riscos apresentados, que contextualizou as informações apresentadas no *survey*. Mesmo havendo pouco embasamento legal, concluiu-se que é possível contratação de desenvolvimento de software com a metodologia enfocada.

Lima e Coelho (2015) buscaram efetuar levantamento das condições referentes à distribuição de risco nas formalizações das parcerias público-privadas no Brasil, a partir do marco legal que instituiu tal forma de implantação de equipamentos sociais no Brasil (Leis nº 8.666/1993 e nº 8.987/1995). O estudo avaliou, por pesquisa documental, como os fatores de riscos estão sendo alocados e distribuídos em 15 contratos celebrados, buscando-se determinar como são mitigados os riscos inerentes entre os parceiros públicos e privados. Os contratos apresentam definição expressiva dos riscos envolvidos e de sua responsabilidade pelos parceiros. As evidências sinalizaram que os parceiros privados têm absorvido, formalmente, a maioria dos fatores de riscos elencados; contudo, há expressas medidas de mitigação dos riscos atribuídos nos contratos ao parceiro privado, pela intervenção em última instância do ente público envolvido.

Barbosa e Carvalho (2017) buscaram analisar a gestão de riscos em projetos no contexto militar, desenvolvidos por meio de parcerias público-privadas (PPPs). As duas perguntas de pesquisa foram: “quais categorias de riscos estão presentes em projetos PPP em ambiente militar?”; “como a incidência dessas categorias nos projetos afetou o seu desenvolvimento?”. Os resultados sugeriram atenção a riscos técnicos (o que dificulta mudanças de especificações nos materiais adquiridos) e riscos jurídicos (especialistas em direito precisam atuar intensamente no processo), assim como apontaram aumentos indevidos de custos decorrentes de previsões frágeis (dificuldade de mensurar a demanda real de peças de reposição).

Depreende-se, dos estudos analisados, que a dimensão e o alcance da gestão de riscos ainda são vistos de maneira bastante limitada pela produção acadêmica nacional. Dois dos cinco estudos (Artigos 2 e 4) tratam da administração de riscos no setor público sob um enfoque ainda bastante financeiro (apesar de reconhecerem a existência de outros tipos de risco), sendo que a literatura e as experiências internacionais avançam para os aspectos mais estratégicos e operacionais do risco nas organizações públicas. Os outros três estudos (Artigos 1, 3 e 5) restringem sua análise a processos de compras públicas, sendo dois deles na área militar (Artigos 1 e 5). Esses fatos denotam um recorte extremamente específico da gestão de riscos, mas que possivelmente decorre do fato de as primeiras diretrizes governamentais terem focado o risco nas contratações públicas. Nesse sentido, as primeiras experiências analisadas possivelmente estavam influenciadas pela primeira exposição que tiveram com o assunto. É possível inferir que, tendo em vista os critérios adotados para a busca, até outubro/2017, não foram encontrados artigos publicados sobre a aplicação da gestão de riscos no nível das organizações públicas como um todo no Brasil.

Todos os estudos são exploratórios e envolvem pesquisas teórico-empíricas. Em relação à natureza da pesquisa, os estudos são qualitativos, com exceção de um (Artigo 3), que usou dez variáveis e lançou mão de estatística descritiva além de coeficientes de variação. Apesar da pequena amostra, pesquisas nas três esferas de governo foram identificadas: federal (três), estadual (uma) e municipal (uma). Apenas dois estudos analisados fizeram referência aos modelos internacionais de gestão de riscos. Gerigk e Corbari (2011) mencionam os modelos do COSO e do INTOSAI, apesar de a pesquisa não os envolver diretamente. Santos, Pinto, Gomes, Silva e Damiani (2011), por seu turno, trabalharam mais diretamente com o modelo PMI.

## 4.2 Quantificação dos dados

Em relação às palavras-chave usadas nos artigos, verificou-se que 47 termos formaram 18 palavras-chave (Quadro 2). Não houve repetição de palavras-chave entre os artigos. Entretanto, existem três palavras-chave que possuem mesma semântica, são elas: gestão de riscos, gerenciamento de riscos e gestão de risco. Em todos os artigos há nas palavras-chave o termo “riscos”. O Quadro 2 apresenta as palavras-chave mais utilizadas pelos autores dos artigos analisados.

## Quadro 2 | Palavras-chave citadas pelos artigos

Palavras-Chave		
Administração Federal	Gestão de Pessoas	Projetos de Manutenção
Administração Pública	Gestão de Risco	Projetos
Alocação e Mitigação de Riscos	Gestão de Riscos	Risco no Ambiente Público Municipal
Compras	Identificação de Riscos	Risco
Financiamento de Obras Públicas	Inpe	Setor Público
Gerenciamento de Riscos	Parcerias Público-Privadas	Tecnologia da Informação

Fonte: elaborado pelos autores.

A partir dos 47 termos levantados das palavras-chave, foi identificada a relação da densidade de frequência dos termos (Tabela 1), evidenciando-se assim os termos mais utilizados. Destaca-se que o termo “riscos” apareceu como o mais frequente.

### Tabela 1 | Densidade dos termos que formam as palavras-chave

Densidade dos termos					
Riscos	4 (9%)	Risco	3 (7%)	Administração	2 (4%)
Gestão	3 (7%)	Público	3 (7%)	Projetos	2 (4%)

Fonte: elaborado pelos autores.

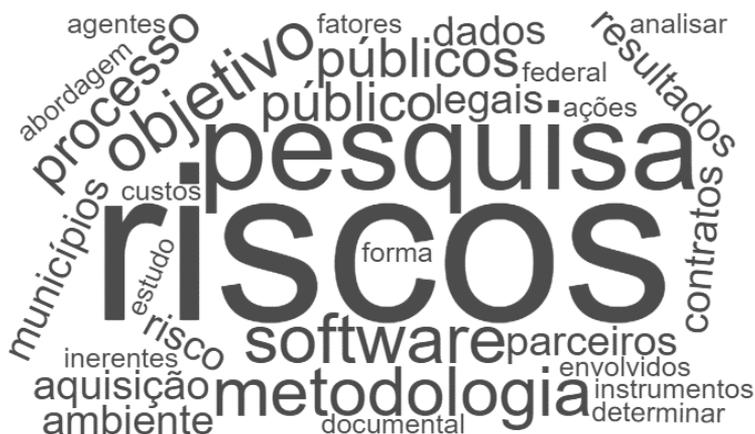
Uma análise foi feita nas palavras dos resumos e foram identificadas as 20 palavras com maior frequência. A palavra mais presente é “riscos” com 16 repetições, como igualmente ocorreu nas palavras-chave. Na sequência, tem-se a palavra “pesquisa” com 9 repetições, seguida por “metodologia”, “objetivo” e “software” com 5 repetições cada. Todas as demais possuem menos de 5 repetições. A Tabela 2 apresenta as 20 palavras mais frequentes.

**Tabela 2 | Palavras mais usadas nos resumos**

Posição	Palavra	Frequência	Posição	Palavra	Frequência
1	Riscos	16	11	Públicos	4
2	Pesquisa	9	12	Ambiente	3
3	Metodologia	5	13	Aquisição	3
4	Objetivo	5	14	Contratação	3
5	Software	5	15	Contratos	3
6	Desenvolvimento	4	16	Dados	3
7	Identificar	4	17	Legais	3
8	Mitigação	4	18	Municípios	3
9	Processo	4	19	Parceiros	3
10	Público	4	20	Responsabilidade	3

Fonte: elaborada pelos autores.

Ainda, sobre os resumos e frequência de palavras, a Figura 1 apresenta uma nuvem de palavras formada a partir das 40 palavras mais empregadas nos resumos.

**Figura 1 | Nuvem de palavras mais utilizadas no resumo**

Fonte: elaborada pelos autores.

Com relação à rede de relacionamento entre autores, observa-se que os cinco artigos foram elaborados por autores diferentes, sendo que cada autor participou da ela-

boração de apenas um artigo. Não houve concentração de instituições de ensino (entre os artigos). Os únicos agrupamentos observáveis são quanto à unidade da Federação, na medida em que São Paulo apresenta 46% dos autores, e quanto à Região, sendo que as Regiões Sul e Sudeste possuem juntas 69% dos autores. Não houve frequência na publicação por instituição de ensino, o que aponta para uma possível falta de pesquisa contínua sobre o tema.

Com relação aos periódicos utilizados, todos possuem disponibilidade on-line e gratuita. O periódico mais bem avaliado na área de “Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo” pela Qualis Capes é a *Revista de Administração Pública* (RAP), que possui classificação A2 e é a única que possui também *SCImago Journal Rank* (SJR) com indicador 9; os demais periódicos são Qualis Capes B1 ou B2. O Quadro 3 apresenta as características gerais dos periódicos. Cumpre ressaltar que não se identificou publicação em periódicos especializados no tema gestão de riscos.

### Quadro 3 | Características dos periódicos

ISSN	Nome do periódico	Qualis Capes	SJR	Índice h5 – Mediana h5
1984-8196	BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos	B1	-	5 e 7
2236-0972	Revista de Gestão e Projetos (GeP)	B2	-	9 e 17
0034-9240	Revista do Serviço Público	B2	-	9 e 11
0034-7612	Revista de Administração Pública (RAP)	A2	11	18 e 22

Fonte: elaborado pelos autores.

Os artigos analisados fizeram, ao todo, 128 citações a trabalhos brasileiros e internacionais; dessas, 124 são diferentes. Observa-se, portanto, que há baixa concentração de citações de um mesmo trabalho, havendo apenas concentração de um mesmo autor, que é o governo brasileiro.

Em 4 dos 5 artigos analisados há referências a publicações realizadas pelo governo brasileiro, tais como: leis, instruções normativas, decretos e guias, correspondendo no total a 22 citações. O Quadro 4 apresenta as referências que possuem mais de uma citação. Observam-se referências à Constituição Federal, à Lei de Licitações e Contratos (Lei nº 8.666/1993) e a um artigo nacional de 2009.

#### Quadro 4 | Referências com repetição de citações

Frequência	Trabalhos citados
3	BRASIL. [Constituição (1988)]. <i>Constituição da República Federativa do Brasil</i> . Brasília, DF: Presidência da República, [1998].
2	BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. <i>Diário Oficial</i> , Brasília, 22 jun. 1993.
2	GUIMARÃES, I. C.; PARISI, C.; PEREIRA, A. C.; WEFFORT, E. F. J. The controllership relevance for risk management in non-financial companies: a study of risk managers' and controllers' perceptions. <i>Revista Brasileira de Gestão de Negócios</i> , v. 11, n. 32, p. 260-275, 2009.

Fonte: elaborado pelos autores.

Nota: foram identificados ainda dois trabalhos que possuem duas citações, entretanto, são de versões diferentes, são eles: o livro *A guide to the project management body of knowledge (PMBok)*, publicação do Project Management Institute, nas versões dos anos 2004 e 2013; e o livro *Pesquisa social: métodos e técnicas*, de autoria de Roberto Richardson, versões dos anos 1999 e 2008.

### 4.3 Discussão e agenda de pesquisa

Apesar da recente obrigatoriedade de implantação de abordagens e metodologias de gestão de riscos, as organizações públicas do Poder Executivo federal encontram, em 2017, pouco respaldo teórico-empírico do meio acadêmico brasileiro na área de administração acerca do tema. A produção se resume a cinco trabalhos cujos conteúdos ainda estão muito distantes dos desafios de implementação da gestão de riscos que os órgãos deverão enfrentar. A temática de gestão de riscos no setor público tem, portanto, um longo caminho a percorrer, e as possibilidades de pesquisa sobre seu desenvolvimento são diversas.

O envolvimento da academia, por meio de estudos empíricos, mostra-se relevante para uma maior compreensão da natureza e da dinâmica da expansão da gestão de risco em organizações públicas. Scarozza, Rotundi e Hinna (2017) realizaram estudo de caso em um órgão público italiano com uma abordagem qualitativa e longitudinal (2009 a 2015) sobre a implantação da gestão de risco, concluindo que a organização analisada sofreu significativas mudanças em estruturas, processos e papéis relacionados à gestão de riscos, o que teria confirmado um processo de aprendizagem organizacional. O momento inicial

de implantação da gestão de riscos no Poder Executivo federal é bastante oportuno para o início de pesquisas de avaliação de impacto sobre a eficácia dessa nova metodologia.

Abordagens de estudo de caso abrirão muitas frentes de pesquisa sobre gestão de riscos. Estudo de caso realizado na Finlândia demonstrou que o gerenciamento de riscos, em vez de reduzir a incerteza, criou incertezas inesperadas relacionadas aos frágeis desenhos de operacionalização e aos aspectos legais das soluções de gestão de risco, em particular sobre quais tipos de responsabilização seriam legalmente válidos (VINNARI; SKÆRBÆK, 2014). O que já está sendo chamado de “riscos da gestão de riscos” (SCAROZZA; ROTUNDI; HINNA, 2017) merece ser objeto de estudos no Brasil, em linha do que já está sendo feito no exterior.

Outra possibilidade de estudos que se apresenta é a de avaliar a maturidade dos órgãos públicos nacionais em aderir a uma metodologia que encoraja o amplo reconhecimento de riscos e sobre sua real necessidade de encará-los e mitigá-los, o que muitas vezes vai de encontro a estilos de gestão que muitas vezes ignoram e escondem problemas ou adiam o seu enfrentamento. Ademais, observa-se, por parte do Ministério do Planejamento, uma estratégia de implantação basicamente “*top-down*” (de cima para baixo) que parece desconsiderar os diferentes, e muitas vezes incipientes, níveis de governança dos órgãos públicos, conforme já identificado pelo TCU. Além disso, é necessário atentar-se ao risco da implantação de uma gestão de risco apenas para atendimento de exigências legais, o que parece se configurar como prática recorrente.

Aliás, cumpre lembrar que a gestão de riscos tem sido fomentada, como em outras partes do mundo, por órgãos de controle. Uma questão que se coloca é sobre a conveniência de o controle interno ser o *locus* adequado de liderança da gestão de riscos ou se a gestão estratégica dos órgãos governamentais estaria mais apta a capitanear esse processo. Vinnari e Skaerbaersk (2014) identificaram estudos nos quais o alinhamento frequente da gestão de riscos com o controle interno proporcionou aos auditores oportunidades de ampliar sua esfera de poder e influência nas organizações. Tal fenômeno também poderia ser estudado em organizações públicas brasileiras.

Além disso, outra recomendação de estudo é a pesquisa de como os processos de gestão de risco podem reduzir ou obstruir as atividades de criatividade e inovação, e como pode-se encontrar um equilíbrio entre esses dois aspectos. Para essa temática, recomendamos estudos que abordam a liderança como um trabalho institucional, para ser capaz de gerir entre diferentes tipos de atividades inovadoras. E recomendamos estudos

das funções e responsabilidades dos membros da equipe e gestores para desenvolver o processo de inovação com o mínimo de exposição a riscos.

Outro elemento a ser estudado é a definição de um plano de gerenciamento de risco em um estágio inicial do processo de inovação, alinhado com o envolvimento das estruturas regulatórias, em vez de simplesmente aplicar abordagens de gestão de risco "rígidas" e indiferentes. Sendo ainda pertinente o estudo dos fatores de influência na seleção da estratégia de gestão de risco para cada categoria de órgão e projetos. Complementarmente é necessário examinar a possibilidade de usar uma escala de maturidade de capacidade para melhor selecionar as estratégias e ferramentas adequadas para cada organização.

Além do mais, a tomada de decisão algorítmica associado à inteligência artificial (IA) é um fenômeno que promete muitos benefícios potenciais à gestão de riscos. Nesse sentido, são relevantes estudos que auxiliem acadêmicos e profissionais interessados em garantir a responsabilidade estruturada e a regulamentação legal da IA na esfera pública, voltada para gestão de riscos.

Acreditamos que o enfoque governamental é incompleto e dá pouca importância à forma como as partes interessadas realmente gerem os riscos. Em particular, falham em tirar proveito de parte do conhecimento desenvolvido nas ciências sociais sobre o comportamento exibido pelas partes interessadas. Sugerimos um ponto mais amplo sobre a pesquisa em gestão pública, que vai além do tema do risco: os estudos nesse campo podem e devem fazer mais uso dos *insights* e contribuições teóricas de outras especialidades das ciências sociais, tais como a tomada de decisão humana.

## 5 Considerações finais

A gestão de riscos ganha espaço crescente em organizações privadas e públicas, tornando-se referência em boa governança corporativa. Este artigo, por meio de técnica bibliométrica, trouxe um panorama da produção nacional sobre gestão de riscos no setor público. Apenas cinco trabalhos de cunho exploratório foram identificados. Mesmo no cenário internacional o tema ainda é marcado por uma produção pequena e recente, mas cumpre reconhecer que os estudos brasileiros apresentam um descompasso em relação ao que há de vanguarda na discussão de gestão de riscos em organizações públicas. Enfoques ainda muito voltados para riscos financeiros e para aspectos limitados do gerenciamento de risco, como no caso de compras públicas, comprovam essa defasagem.

A obrigatoriedade de implantação da gestão de risco no Poder Executivo federal, trazida pela Instrução Normativa conjunta nº 01/16, deverá exacerbar as lacunas entre a necessidade prática de implementação da administração de riscos no nível organizacional e o escasso amparo teórico-empírico nessa temática. Mas o cenário que se desenha apresenta vastas oportunidades de realização de estudos empíricos abordando o assunto. Primeiramente, é necessário que a academia investigue o significado dos sistemas de gerenciamento de riscos no contexto da estratégia organizacional, sobretudo na revisão de estruturas, processos e papéis nos órgãos públicos. A conveniência da liderança das áreas de controle interno deve ser objeto de avaliação e discussão. A maturidade dos órgãos públicos para aplicarem metodologias inovadoras e oriundas do exterior também precisa envolver maior reflexão. Como se observa, o meio acadêmico na área de administração tem muito a contribuir com tema e pode colaborar para evitar a propagação de práticas organizacionais sem o devido respaldo teórico-empírico.

## Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). *ABNT NBR ISO 31000 Gestão de Riscos - Princípios e Diretrizes*. Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2009.

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. 52, 1997.

ALVES, G. de F.; NETO, W. L.; COLI, M. C.; BERMEJO, P. H. de S.; SANT'ANA, T. D.; SALGADO, E. G. Perception of enterprise risk management in Brazilian higher education institutions. In: THEMISTOCLEOUS, M.; MORABITO, V. (org.). *Information systems*. EMCIS 2017. Springer, 2017. (Série Lecture notes in business information processing - LNBIP, v. 299) p. 506-512. <[http://doi.org/10.1007/978-3-319-65930-5\\_40](http://doi.org/10.1007/978-3-319-65930-5_40)>.

ANSELL, C.; TORFING, J. *Handbook on Theories of Governance*. Edward Elgar Publishing, 2016.

ARAGÃO, C. V. de. Burocracia, eficiência e modelos de gestão pública: um ensaio. *Revista do Serviço Público*, v. 48, n. 3, p. 105-134, 1997.

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, 2010. <<http://doi.org/10.1016/j.aos.2010.07.003>>.

BARBOSA, G. E. da C.; DE CARVALHO, M. M. Gestão de risco em projetos: um estudo ex-post de projetos de material de emprego militar. *Revista de Gestão e Projetos-GeP*, v. 8, n. 1, p. 29-41, 2017.

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, 2005.

BRASIL. *Gestão de riscos de segurança da informação e comunicações - GRSIC*. 1. ed. Brasília, DF: Presidência da República - Gabinete de Segurança Institucional - Departamento de Segurança da Informação e Comunicações, 2013. Recuperado de: <[http://dsic.planalto.gov.br/documentos/nc\\_04\\_grsic.pdf](http://dsic.planalto.gov.br/documentos/nc_04_grsic.pdf)>.

\_\_\_\_\_. *Instrução Normativa nº 01/2016*. Brasília, DF: Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão, Controladoria Geral da União, 2016a.

\_\_\_\_\_. *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. ed. Brasília, DF: Ministério do Planejamento Desenvolvimento e Gestão, 2016b.

\_\_\_\_\_. *Manual de gestão de integridade, riscos e controles internos da gestão - GIRC (1.2)*. Brasília, DF: Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, 2017a.

\_\_\_\_\_. *Roteiro de auditoria de gestão de riscos*. Brasília, DF: Tribunal de Contas da União (TCU), 2017b. Recuperado de: <<https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A15EAB92B3015F2F41DB870250>>. Acesso em: 10 de setembro de 2021.

BRASILIANO, A. C. R. *Gestão e análise de riscos corporativos: Método Brasileiro Avançado*. Sao Paulo: Editora Sicurezza, 2009.

CANADÁ. *Framework for the management of risk*. Treasury Board of Canada Secretariat, 2010. Recuperado de: <<http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-eng.aspx?id=19422>>. Acesso em: 10 de setembro de 2021.

CHAPMAN, R. J. *Simple tools and techniques for enterprise risk management*. Nova Jersey: John Wiley & Sons, 2011.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO). *Enterprise risk management: integrated framework*. COSO, 2004. Recuperado de [www.coso.org/publications](http://www.coso.org/publications). Htm Acesso em 10 de setembro de 2021.

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, 2010.

DENHARDT, R. B.; CATLAW, T. J. *Teorias da Administração Pública*. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2017.

GERIGK, W.; CORBARI, E. C. Risco no ambiente público municipal: um estudo exploratório nos pequenos municípios da Região Sul do Brasil. *Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS*, v. 8, n. 1, p. 45-57, 2011.

HAYNE, C.; 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*. 1. ed. Brasília, DF: Escola Nacional de Administração Pública (Enap), 2006.

HILLSON, D. *The risk management handbook: a practical guide to managing the multiple dimensions of risk*. London: KoganPage, 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). *Guia de orientação para gerenciamento de riscos corporativos*. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo: IBGC, 2007. Recuperado de: <<http://www.ibgc.org.br/userfiles/3.pdf>>.

\_\_\_\_\_. *Gerenciamento de riscos corporativos: evolução em governança e estratégia*. São Paulo: IBGC, 2017.

LETHBRIDGE, E. Tendências da empresa familiar no mundo. *Revista do BNDES, Rio de Janeiro*, v. 4, n. 7, p. 185-199, 1997.

LIMA, C. M. C.; COELHO, A. C. Alocação e mitigação dos riscos em parcerias público-privadas no Brasil. *Revista de Administração Pública-RAP*, v. 49, n. 2, p. 267-291, 2015.

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.

MOORE, M. H. *Recognizing public value*. Massachusetts: Harvard University Press, 2013.

OFFICE OF GOVERNMENT COMMERCE (OGC). *Management of risk: guidance for practitioners*. Axelos. London: Office of Government Commerce - Axelos, 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, 2015.

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*. OECD Publishing, 2011

PAZOS, D. 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.

PONTES, R. E. da S.; NETO, J. S. Contratação do desenvolvimento ágil de software na administração pública federal: riscos e ações mitigadoras. *Revista do Serviço Público*, v. 66, n. 1, p. 97-120, 2015.

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

\_\_\_\_\_. The risk management of nothing. *Accounting, Organizations and Society*, v. 34, n. 6-7, p. 849-855, 2009. <http://doi.org/10.1016/j.aos.2009.06.001>>.

POWER, M.; SCHEYTT, T.; SOIN, K.; SAHLIN, K. Reputational risk as a logic of organizing in late modernity. *Organization Studies*, v, 30, n. 2-3, p. 301-324, 2009.

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. *Risk management in public administration*. Springer, 2017. p. 1-41.

RAFF, D. M. G. *et al. Risk management in an age of change*. Philadelphia: Wharton School, University of Pennsylvania, 2001.

SANTOS, F. F.; PINTO, A. R. da S.; GOMES, L. M. A.; SILVA, R. L.; DAMIANI, J. H. de S. Identificação de riscos em compras do setor público: um estudo de caso. *Revista de Gestão e Projetos-GeP*, v. 2, n. 1, p. 69-87, 2011.

SCAROZZA, D. D.; ROTUNDI, F.; HINNA, A. A. Implementing risk management in the Italian public sector: hybridization between old and new practices. *International Journal of Public Administration*, v. 0, n. 0, p. 1-19, 2017. <<http://doi.org/10.1080/01900692.2016.1255959>>.

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 BNDDES, Rio de Janeiro*, v. 5, n. 9, 1998.

SIMON, H. A.; BARNARD, C. I. *Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organization*. Macmillan, 1947.

ŚLOMSKI, V. *Controladoria e governança na gestão pública*. Editora Atlas SA, 2000.

TRAPP, A. C. G.; CORRAR, L. J. Avaliação e gerenciamento do risco operacional no Brasil: análise de caso de uma instituição financeira de grande porte. *Revista Contabilidade & Finanças*, 1637, 2436, 2005.

VINNARI, E.; SKÆRBÆK, P. The uncertainties of risk management. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 273, 489526, 2014. <http://doi.org/10.1108/AAAJ-09-2012-1106>

**Dyego Alves da Silva**

 <https://orcid.org/0000-0002-2293-001X>

Doutorando em Administração na Universidade de Brasília (UnB). Mestre em computação aplicada. Graduado em sistemas de informação.

E-mail: dyegoalves10@gmail.com

**Jeovan Assis da Silva**

 <https://orcid.org/0000-0002-5523-6980>

Doutor em Administração pela Universidade de Brasília (UnB). Servidor público federal da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão.

E-mail: jvnasilva@gmail.com

**Gustavo de Freitas Alves**

 <http://orcid.org/0000-0001-5142-5250>

Doutor em Administração pela Universidade de Brasília (UnB), com ênfase em Inovação em Gestão pela UnB. Mestre em computação aplicada.

E-mail: gustavo.ucb@gmail.com

**Carlos Denner dos Santos**

 <https://orcid.org/0000-0002-4481-0115>

Pós-Doutorado pela Universidade de São Paulo. Pós-Doutorado pela *University of Nottingham*.

Pós-Doutorado pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

E-mail: carlosdenner@unb.br

**APÊNDICE I | Quantidade de artigos avaliados por revista**

ISSN	REVISTA	QUALIS	QTD
1807-7692	BAR. BRAZILIAN ADMINISTRATION REVIEW	A2	27
1808-2386	BBR. BRAZILIAN BUSINESS REVIEW	A2	11
1679-3951	CADERNOS EBAPE.BR (FGV)	A2	11
1806-9592	ESTUDOS AVANÇADOS (ONLINE)	A2	21
1984-9230	ORGANIZAÇÕES & SOCIEDADE (ONLINE)	A2	1
1678-5142	PESQUISA OPERACIONAL (ONLINE)	A2	23
1981-5700	RAC ELETRONICA	A2	7
1982-7849	RAC. REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA (ONLINE)	A2	47
0034-7590	RAE. REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS	A2	38
0034-7612	RAP. REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	A2	30
1984-6142	RAUSP - REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO (SÃO PAULO. ONLINE)	A2	35
1982-6486	RCO - REVISTA DE CONTABILIDADE E ORGANIZAÇÕES	A2	41
1983-0807	REVISTA BRASILEIRA DE GESTÃO DE NEGÓCIOS (ONLINE)	A2	28
2175-5787	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GESTÃO SOCIAL	B1	2
2177-6083	ADMINISTRAÇÃO: ENSINO E PESQUISA	B1	3
1984-8196	BASE - REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNISINOS	B1	20
1981-3821	BRAZILIAN POLITICAL SCIENCE REVIEW	B1	10
0103-4979	CADERNO CRH (UFBA. IMPRESSO)	B1	12
0100-1574	CADERNOS DE PESQUISA (FUNDAÇÃO CARLOS CHAGAS. IMPRESSO)	B1	5
2236-9996	CADERNOS METRÓPOLE	B1	6
0104-7760	CERNE (UFLA)	B1	2
1809-127X	CHECK LIST (SÃO PAULO. ONLINE)	B1	0
1518-8353	Ciência da Informação (ONLINE)	B1	20
1984-3925	CONTABILIDADE, GESTÃO E GOVERNANÇA	B1	23
2178-9258	CONTEXTUS - REVISTA CONTEMPORÂNEA DE ECONOMIA E GESTÃO	B1	5

ISSN	REVISTA	QUALIS	QTD
1678-4634	EDUCAÇÃO E PESQUISA	B1	16
1980-5357	ESTUDOS ECONÔMICOS	B1	17
0104-530X	GESTÃO & PRODUÇÃO (UFSCAR. IMPRESSO)	B1	39
1984-042X	INTERAÇÕES (CAMPO GRANDE)	B1	4
1980-3508	INTERCOM (SÃO PAULO. ONLINE)	B1	5
1678-4804	JOURNAL OF THE BRAZILIAN COMPUTER SOCIETY (ONLINE)	B1	0
2175-2753	META: AVALIAÇÃO	B1	1
1982-8918	MOVIMENTO (UFRGS. ONLINE)	B1	16
1809-2039	RAI: REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO E INOVAÇÃO	B1	51
1678-6971	RAM. REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO MACKENZIE (ONLINE)	B1	3
1983-4659	REA REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DA UFSM	B1	19
1413-2311	READ. REVISTA ELETRÔNICA DE ADMINISTRAÇÃO	B1	32
1677-7387	RECADM: REVISTA ELETRÔNICA DE CIÊNCIA ADMINISTRATIVA	B1	9
1809-2276	REGE. REVISTA DE GESTÃO USP	B1	56
2316-2058	REGEPE - REVISTA DE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS	B1	1
0102-7395	REVISTA ANGRAD	B1	4
1809-239X	REVISTA BRASILEIRA DE GESTÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL	B1	9
2175-8077	REVISTA DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO	B1	11
1516-3865	REVISTA DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO (CAD/UFSC)	B1	12
1677-2067	REVISTA PORTUGUESA E BRASILEIRA DE GESTÃO (RIO DE JANEIRO)	B1	0
1677-2067	REVISTA PORTUGUESA E BRASILEIRA DE GESTÃO (RIO DE JANEIRO)	B1	0
0102-6992	SOCIEDADE E ESTADO (UNB. IMPRESSO)	B1	6
1518-4471	TEORIA & SOCIEDADE (UFMG)	B1	0
0103-3786	TRANSFORMAÇÃO	B1	2
1518-9929	ADM. MADE (UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ)	B2	10
1806-2261	CADERNOS GESTÃO PÚBLICA E CIDADANIA	B2	3

ISSN	REVISTA	QUALIS	QTD
1980-850X	CIÊNCIA & EDUCAÇÃO	B2	4
1984-6606	E&G - REVISTA ECONOMIA E GESTÃO	B2	3
1984-6975	FACES: REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO (BELO HORIZONTE. ONLINE)	B2	1
2236-0972	GEP – REVISTA DE GESTÃO E PROJETOS	B2	15
2178-8030	GESTÃO & PLANEJAMENTO	B2	4
1808-5792	GESTÃO & REGIONALIDADE (ONLINE)	B2	24
1679-1827	GESTÃO.ORG. REVISTA ELETRÔNICA DE GESTÃO ORGANIZACIONAL	B2	0
1517-3879	ORGANIZAÇÕES RURAIS E AGROINDUSTRIAS (UFLA)	B2	0
1414-0896	REVISTA CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (UNIFOR)	B2	5
1679-5350	REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIMEP	B2	1
0104-8740	REVISTA DE POLÍTICAS PUBLICAS (UFMA)	B2	34
1678-4855	REVISTA DESENVOLVIMENTO EM QUESTÃO	B2	6
0034-9240	REVISTA DO SERVIÇO PÚBLICO	B2	11
1984-3372	REVISTA ELETRÔNICA DE ESTRATÉGIA & NEGÓCIOS	B2	7
1983-6635	REVISTA GESTÃO ORGANIZACIONAL (RGO)	B2	8
2176-0756	REVISTA IBEROAMERICANA DE ESTRATÉGIA	B2	11
1982-8756	REVISTA ORGANIZAÇÕES EM CONTEXTO (ONLINE)	B2	37
1982-2596	REVISTA PENSAMENTO CONTEMPORÂNEO EM ADMINISTRAÇÃO (UFF)	B2	9
1517-672X	REVISTA PRETEXTO	B2	6
2238-104X	TEORIA E PRÁTICA EM ADMINISTRAÇÃO	B2	1
<b>TOTAL</b>			<b>941</b>