
PANORAMA DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA NACIONAL DE GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DE 2013 A 2018

OVERVIEW OF NATIONAL SCIENTIFIC PRODUCTION OF CORPORATE RISK MANAGEMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION FROM 2013 TO 2018

Karoll Haussler Carneiro Ramos

Professora, Universidade de Brasília, UnB
Endereço: Departamento de Administração,
Faculdade de Economia, Administração e
Contabilidade, Prédio da FACE, Universidade de
Brasília, Campus Darcy Ribeiro, Asa Norte,
Brasília-DF, Brasil
Telefone: (61) 99977-1548
E-mail: karoll.ramos@gmail.com

Lana Montezano

Pesquisadora, Universidade de Brasília, UnB.
Endereço: Departamento de Administração,
Faculdade de Economia, Administração e
Contabilidade, Prédio da FACE, Universidade de
Brasília, Campus Darcy Ribeiro, Asa Norte,
Brasília-DF, Brasil
Telefone: (61) 99957-1078
E-mail: lanamontezano@gmail.com

Recebido: 22/07/2019 Aprovado: 10/03/2020
Publicado: 30/04/2020

Rogério Leal da Costa Junior

Discente da Universidade de Brasília, UnB.
Endereço: Departamento de Administração, Faculdade
de Economia, Administração e Contabilidade, Prédio da
FACE, Universidade de Brasília, Campus Darcy
Ribeiro, Asa Norte, Brasília-DF, Brasil
Telefone: (61) 98195-8538
E-mail: rogeriolejc@gmail.com

RESUMO

A Instrução normativa conjunta MP/CGU nº 1/2016 regulamentou adoção da gestão de riscos pela administração pública, reforçando o foco dos órgãos de controle nesta temática. Com isso, este artigo visa proporcionar um panorama geral do desenvolvimento da produção científica nacional sobre o tema gestão de riscos no setor público dos últimos 6 anos (2013 a 2018). Foi realizada uma revisão integrativa da literatura com critérios pré-definidos que permitiu a análise de 35 artigos publicados em eventos e periódicos nacionais quanto a características da publicação e metodológicas com uso de estatística descritiva. Os principais resultados foram: COSO é a principal referência metodológica, em 31,4% do total dos artigos abordaram todas as etapas da gestão de riscos; a falta de capacitação dos envolvidos é a dificuldade mais relatada e a melhoria no atingimento dos objetivos é o principal benefício previsto. A maioria dos estudos foram em organizações federais do poder executivo. Ao final são apresentadas recomendações para futuras investigações sobre o tema.

Palavras-chave: Gestão de riscos. Administração pública. Revisão da literatura.

ABSTRACT

Normative Instruction MP / CGU n°. 1/2016 regulated risk management adoption by public administration, reinforcing regulatory agencies on this topic. This paper aims to provide an overview of scientific production development on risk management subject in the public sector for the last 6 years (2013 at 2018). A integrative review was carried out with predefined criteria that allowed the analysis of 35 articles published in national events and journals regarding the characteristics of the publication and methodological with the use of descriptive statistics. The main results were: COSO is the main methodological reference, in 31.4% of the total articles addressed all stages of risk management; the lack of capacity building of those involved is the most reported difficulty and the improvement in achieving the objectives is the main anticipated benefit. Most of the studies were in federal executive branch organizations. At the end are recommendations for future research on the subject.

Keywords: Risk management. Public administration. Integrative review.

1 INTRODUÇÃO

A gestão de riscos vem ganhando importância nas organizações nos últimos anos (MASSINI *et al.*, 2017), principalmente pelo fato de aumentar o desempenho, evitando ou minimizando a ocorrência de eventos que prejudiquem os resultados organizacionais (AVEN, 2016). Para Araújo *et al.* (2016), é relevante e urgente a implementação da gestão de riscos nas organizações para minimizar os riscos e para permitir o alcance dos objetivos organizacionais.

Além disso, 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.

No setor público, a importância da gestão de riscos também tem sido endossada em seus aspectos teóricos e práticos, visando minimizar os diversos tipos de eventos negativos e obter maior eficiência na gestão, na transparência e na melhor utilização de recursos públicos (KONG; LARTEY; BISWAS, 2018).

Martins e Theóphilo (2009) já apontavam falhas na produção científica em contabilidade no Brasil, tais como falta de relação do tema ao problema, má formulação de problemas, trabalhos sem abrangência, plataforma teórica inadequada, utilização de fontes desprovidas de pretensão teórica, ausência de aspectos de confiabilidade, uso de testes estatísticos mal explanados, deficiência nas conclusões e pouca criatividade nas técnicas de pesquisa. Por isso, o uso da bibliometria como instrumento para guiar os pesquisadores deve ser considerada.

Embora seja evidente uma evolução no que diz respeito ao número de publicações na área de gestão de riscos em organizações públicas, tanto em periódicos nacionais quanto internacionais (BEUREN; ZONATTO, 2014), ainda é escassa a quantidade de publicações, dificultando a compreensão e a implementação desse tipo de iniciativa na administração pública (BROMILEY *et al.*, 2015).

Este estudo teve como objetivo proporcionar um panorama geral do desenvolvimento da produção científica nacional sobre o tema gestão de riscos no setor público de 2013 a 2018.

O artigo fornece evidências que oportunizam a reflexão sobre o desenvolvimento dessa temática, estimulando a realização de novos estudos. Para isso, será realizada a análise das publicações nacionais entre 2013 a 2018, buscando compreensão de variáveis referentes a aspectos metodológicos e de conteúdo dos artigos analisados, como por exemplo das principais etapas que são investigadas na gestão de riscos, os fatores críticos de sucesso, dificuldades e benefícios com a adoção deste modelo no contexto de organizações públicas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conceituação de riscos

Para Guimarães (2006), o risco é fator inerente a qualquer atividade humana, sendo que a exposição a algum risco se apresenta tanto no aspecto pessoal quanto organizacional, e isso se estende por todos os setores da economia.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2007, p.11):

O termo risco é proveniente da palavra *risicu* ou *riscu*, em latim, que significa ousar (*to dare* em inglês). Costuma-se entender 'risco' como possibilidade de 'algo não dar certo', mas seu conceito atual envolve a quantificação e qualificação da incerteza, tanto no que diz respeito às perdas como aos 'ganhos', com relação ao rumo dos acontecimentos planejados, seja por indivíduos, seja por organizações.

Para a Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT (2009), risco refere-se ao efeito das incertezas ao alcance dos objetivos, decorrentes de influências e fatores que podem acontecer interna ou externamente. Tal 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. O modelo do Comitê 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.

A produção científica mais recente também apresenta definições, como Padoveze (2013), indica que o risco é a probabilidade do resultado de uma atividade ser diferente do que era previamente esperado. Conforme 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.

O tema risco possui ampla abrangência, tanto que Duarte *et al.* (1999) considera quatro grandes grupos de riscos: de mercado; operacional, de crédito, e legal. Nos dias atuais, na área de administração evidenciam-se as pesquisas em risco de mercado e risco de crédito (ROCHA *et al.*, 2010). Neste trabalho, os riscos a serem considerados são os **riscos corporativos**, que são conjuntos de eventos capazes de comprometer o alcance dos objetivos da organização, comprometendo a entrega de valor às partes interessadas (ALBUQUERQUE; COUTO; OLIVA, 2019). Esses são referentes as organizações ineficientes, má administrações sem objetivos de longo prazo, operações de riscos e risco de pessoal (DUARTE *et al.*, 1999). Para Duarte *et al.* (1999), esse tipo de risco é definido como uma medida numérica da incerteza dos retornos de uma organização sobre sistemas, práticas e medidas de controle que não sejam capazes de resistir a falha humana, a danos à infraestrutura de suporte, a utilização indevida de modelos matemáticos ou produtos, a mudanças no ambiente dos negócios, ou a situações adversas de mercado.

Esses riscos podem ter origem interna (IBGC, 2007; OLIVA, 2015), intrínseca ao ambiente organizacional, ou externa, das relações com diversos agentes e variáveis externas (IBGC, 2007; MANUJ; ESPER; STANK, 2014).

É válido frisar que os riscos podem ser classificados de várias formas. Os riscos podem ser classificados, como macroeconômicos, políticos, competitivos e de recursos (GHOSHAL, 1987), estratégicos, operacionais e financeiro (JORION, 2003; MP, 2017), reputação, integridade, fiscal e conformidade (MP, 2017). Há riscos orientados ao pré/pós-tratamento como inerente, de controle, e residual (PEREZ JUNIOR; OLIVEIRA, 1998; CHING, 2011; BRASIL, 2017).

Segundo Bromiley *et al.* (2015), historicamente, as organizações gerenciam os diferentes tipos de risco separadamente, uma vez que as unidades organizacionais lidam com diferentes tipos de risco, por exemplo, a área de finanças lida com riscos associados às variações da moeda, da taxa de juros, já a área de operações lida com riscos associados a qualidade e segurança. Entretanto, os autores colocam que é mais eficiente gerenciar os riscos de uma carteira do que separadamente, a lógica está em considerar que

as organizações são como sistemas, por exemplo, se o euro subir pode beneficiar uma divisão, mas ao mesmo tempo pode prejudicar outra.

2.1 Gestão de riscos corporativos

Para garantir a concretização do planejamento organizacional, considerando a variável dos riscos, faz-se necessário obter um modelo de **gestão de riscos corporativos** (GRC) (do inglês *enterprise risk management*), ou gestão de riscos, que proponha uma abordagem transversal à organização, sendo aplicado de forma sistemática. A gestão de riscos corporativos atua no âmbito das estratégias, das decisões, das operações, dos processos, dos programas, dos projetos, dos produtos, dos serviços, das pessoas, das tecnologias e demais, independentemente de sua natureza, bem como de suas consequências, sejam essas positivas ou negativas (ALBUQUERQUE; COUTO; OLIVA, 2019). Sendo fundamental também para o aprimoramento da dinâmica de governança, incrementando a capacidade das organizações públicas e privadas de tomar decisões (ÁVILA, 2016).

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.

Por isso, 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).

Para Peleias *et al.* (2013) a gestão de riscos visa 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).

Daroit e Feil (2016), considera que o processo de gestão 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.

Conforme Albuquerque, Couto e Oliva (2019), a identificação do risco também pode ser realizada a partir do sistema de classificação de riscos internos e externos. Para os autores, os riscos internos têm origem em processos, pessoas ou tecnologia. Já os riscos externos, são oriundos de variáveis de ambiente externo, tais como: clientes, concorrentes, transporte, fornecedores, governo e sociedade.

Especificamente, a administração pública brasileira traz a distinção entre risco inerente e residual, (MP, 2017). O risco inerente é composto pela percepção da organização para a ocorrência de um evento, sem levar em conta os controles desenvolvidos e adotados por ela. É o risco bruto, produto da multiplicação do impacto pela probabilidade (MP, 2017; CHING, 2011). Já 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 (MP, 2017; CHING, 2011).

A análise de riscos verifica se os riscos são aceitáveis ou toleráveis, por meio da análise do **impacto** e a **probabilidade**. Entretanto, pode-se substituir o termo “probabilidade”, para “possibilidade” em abordagens qualitativas (ALBUQUERQUE; COUTO; OLIVA, 2019). A categorização dos riscos

pelo impacto, utiliza os seguintes parâmetros de análise: i) frequência relativa e interseção de citações, ii) número de agentes envolvidos, iii) associação a riscos residuais, iv) palavras e expressões-chave denotativas de capacidade de comprometer os objetivos organizacionais (ALBUQUERQUE; COUTO; OLIVA, 2019).

O tratamento de risco envolve o momento em que a organização decide quanto aos riscos que estará disposta a assumir ou não (BAIRD; THOMAS, 1985). Nessa etapa são definidos os riscos que serão tratados e as estratégias após definidas as prioridades de tratamento, que podem ser: escalar, prevenir, transferir, mitigar ou aceitar (PMI, 2017).

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 (ABNT, 2009).

Embora os modelos de GRC 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 pode trazer benefícios para as organizações, como: aumento da probabilidade de atingir os objetivos, encorajando uma gestão proativa (ABNT, 2009); aprimoramento das ferramentas de controle interno, como também a promoção de transparência interna e externa (IBGC, 2007); 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 (FADUM, 2013).

Para Ávila (2016), a gestão de riscos permite melhorias na tomada de decisão das organizações, a partir do aprimoramento da dinâmica de governança. A GRC propicia a criação e proteção a perda de valor, seja por falhas ou por fraudes ou mesmo corrupção (SILVA; ABREU; COUTO, 2018).

Para que esses benefícios sejam alcançados em sua integralidade é importante fazer a opção por um modelo de gestão de riscos adequado e de forma planejada, e que aborde os riscos de forma transversal a organização sendo aplicada sistematicamente (CARVALHO; LEISMANN, 2018).

Em consonância a isso, 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.

2.3 Gestão de riscos na administração pública

No contexto da gestão pública que busca pelo aumento da complexidade e pela profissionalização (BEUREN; ZONATTO, 2014), é imprescindível o desenvolvimento de estruturas e de métodos que apoiem no controle e mitigação de riscos.

Entretanto, 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. Por isso, cadeias de valor já que lidam com a complexidade das inter-relações entre os processos organizacionais (ALBUQUERQUE; COUTO; OLIVA, 2019)

Por se tratar do contexto da administração pública, buscou-se a definição de gestão de riscos estabelecida no inciso IV do 2º do art. do Decreto nº 9.203/2017, de 22 de novembro de 2017 (BRASIL, 2017), conforme destacado abaixo:

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.

Como forma de reforçar a necessidade de gerenciar riscos, a partir da década de 1980 passaram a ter iniciativas de controles internos na administração pública (FREIRE; BATISTA, 2017), sendo que este tipo de controle é considerado, atualmente como premissa para o sucesso da execução de políticas públicas.

Para Martins *et al.* (2018), é claro o papel da gestão de riscos nas organizações públicas nos últimos anos. Os autores trazem a discussão da Administração Pública Federal sobre indução interna e externa da gestão de riscos. A indução interna tem o objetivo de suprir a necessidade de informações e indicadores de riscos que orientem a tomada de decisão, a fim de entregar valor à sociedade. (MARTINS *et al.*, 2018). A indução externa, a gestão de riscos visa o alcance da conformidade instruída pelos órgãos de controle e fiscalização. (MARTINS *et al.*, 2018).

Além disso, a normatização dessa matéria tem caminhado para ampliar a implementação de mecanismos para a gestão de riscos, sendo os principais o Decreto nº 9.203/2017, que trata da política de governança no contexto da administração pública direta e indireta. (BRASIL, 2017), e a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016, a qual versa sobre a adoção das práticas de gestão de riscos, controles internos e governança no âmbito dos órgãos ligados ao Poder Executivo Federal (BRASIL, 2016).

Entretanto, o nível de maturidade de organizações públicas em gestão de riscos, no aspecto das contratações públicas, é baixo, corroborando para mais fiscalizações do Tribunal de Contas da União (TCU), órgão de controle externo (CALDEIRA; CARVALHO; BORGES, 2017).

As mudanças de governo podem acarretar desafios para a gestão de riscos devido à quebra de perenidade na gestão e foco em ações de curto prazo, além das incertezas relacionadas a estabilidade buscarem evitar consequências por um curto período de tempo (FLETCHER; ABBAS, 2018). Com isso, os autores consideram como fator crítico de sucesso da gestão de riscos a identificação de efeitos sociais que gerem valor duradouro para a sociedade e o apetite ao risco dos tomadores de decisão.

2.4 Modelos de Referência de Gestão de Riscos Utilizados na Administração Pública

Existem diversos modelos de referência para a gestão de riscos, contando com diferentes etapas e estruturas em seus arcabouços. Conforme consta em Tribunal de Contas da União (TCU, 2019?), os modelos de referência de gestão corporativa de riscos são do COSO (*Comitee of Sponsoring Organizations*), COSO IC (COSO I), COSO – ERM (COSO 2017); da ABNT NBR ISO 31000:2009 e 31000:2018.

O COSO (*Comitee of Sponsoring Organizations*), comitê formado pela Associação Americana de Contabilidade (AAA), pelo Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA), pelo Executivos Financeiros Internacionais (IMA) e pelo Instituto dos Auditores Internos (IIA), tem o objetivo de fornecer diretrizes conceituais e técnicas para auxiliar na eficácia dos controles internos, na gestão de risco corporativo e na desmotivação de fraude (COSO, 2007). Tanto no âmbito público quanto privado, o COSO é instrumento orientador da gestão de riscos em organizações ao redor do mundo (ARAÚJO *et al.*, 2016). Por já ter sido amplamente adotado o modelo COSO ERM, já passou por diversas revisões e organiza a gestão de riscos em nove perspectivas: ambiente interno, definição de objetivos, identificação de eventos, avaliação de riscos, resposta ao risco, procedimentos de controle, informação e comunicação e monitoramento.

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 da gestão de riscos compete a todo o corpo funcional. Depois, haveria uma função organizacional de especialista em gerenciamento dos riscos. 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 gestão 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 a gestão de riscos como importante peça da governança corporativa.

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, se diferenciando principalmente na disposição processual das etapas propostas. Algumas ferramentas também são utilizadas para a identificação de riscos, tais como entrevistas, brainstorming, Matriz SWOT, Delphi e diagrama de causa e efeito (DAROIT; FEIL, 2016).

2.5 Pesquisas bibliométrica em gestão de riscos

Para Santos e Kobashi (2009), a bibliometria é um campo multidisciplinar com forte direcionamento em Biblioteconomia e Ciências da Informação. Conforme Beuren e Souza (2008), a bibliometria é um conjunto de leis e princípios empíricos que estabelecem os alicerces teóricos da Ciência da Informação.

Os enfoques mais utilizados sobre a quantificação dos produtos da atividade científica são Lotka, Bradford, Zipf e Price. Lotka elaborou a lei, em que os autores que mais produzem sobre determinado tema são mais relevantes para análise do que os que produzem menos (SANTOS; KOBASHI, 2009). A lei de Bradford tem o objetivo de determinar os periódicos que melhor se concentram sobre determinado tema, sendo utilizada para definir critérios de seleção de periódicos para uma dada coleção. A lei de Zipf se refere à ocorrência de palavras ao longo de um texto. A lei de Bradford tem como objetivo determinar os periódicos que melhor se concentram sobre determinado tema. Já Price se valeu das propostas dos três autores citados para elaborar as leis cienciométricas, que seriam os estudos quantitativos, centrando-se fundamentalmente, na análise da dinâmica da atividade científica, incluindo tanto os produtos quanto os produtores de ciência (SANTOS; KOBASHI, 2009).

Embora os métodos bibliométricos tenham provado ser ferramentas valiosas para monitorar e mapear processos científicos, a validade dos indicadores bibliométricos, obtidos dessas leis, é, no entanto, limitada (RAMOS; SOUSA JÚNIOR, 2015). Por isso, a análise de conteúdo se faz útil para a resolução de problemas e análise de teórica, que explica os princípios, conceitos e tendências da pesquisa sobre um dado objeto (RAMOS; SOUSA JÚNIOR, 2015).

A definição do recorte temporal desta pesquisa utiliza as pesquisas bibliométrica em gestão de riscos. Para isso, recuperou as pesquisas de Botinha *et al.* (2011), Peleais *et al.* (2013) e de Polo, Peixe e Galeale (2013).

Botinha *et al.* (2011) analisaram 41 artigos limitados a eventos científicos das áreas de Contabilidade e Administração. O período analisado foi de 2008 a 2010, para os autores o marco para início dessas pesquisas se dá com a elaboração da Lei Sarbanes-Oxley de 2002. O escopo desse estudo

inclui a análise dos seguintes indicadores: artigos por classificações de gestão de riscos, com destaque para controle interno retratados por meio dos riscos operacionais de riscos inerentes; quantidade de publicações por congresso e categoria; quantidade de autores por artigo; frequência de publicações por autor; origem institucional dos artigos publicados; abordagem metodológica e; relação evento ano.

Peleias *et al* (2013) analisaram 104 artigos dos eventos científicos EnANPAD e Congresso USP. Em termos de indicadores bibliométricos, a pesquisa de Peleias *et al.* (2013) se baseou apenas na Lei de Lotka, em que a análise considera a produtividade dos autores, seguindo um padrão diferente de Polo, Peixe e Galegale (2013). Assim, os indicadores de Peleias *et al.* (2013) são: perfil e formação dos autores; participação dos autores nos eventos supracitados; autores mais prolíficos nesses eventos; análise de resumo e de referências; artigos publicados em periódicos.

Já em Polo, Peixe e Galegale (2013), o recorte das publicações abrange o ano 2000 até o ano 2012. Para os autores, essa década marca novas regulamentações sobre o tema risco, considerando a Resolução 3.380 do Conselho Monetário Nacional (CMN) e o acordo Basileia II, que versa sobre o Risco Operacional (DE POLO; PEIXE; GALEGALE, 2013). Nessa pesquisa, foram analisados 858 artigos oriundos da base Scopus e *Web of Knowledge*.

Já os indicadores bibliométricos evidenciados na pesquisa de Polo, Peixe e Galegale (2013) são: ano de publicação, quantidade de citações, frequência de citações por ano, nome do periódico, quantidade de publicações por periódico. A respeito dos anos de publicação, o início das análises é a década de 2000. Os autores identificaram que a maior quantidade de publicações está no período 2010 e 2011, e os anos 2008 e 2009 com a maior concentração de citações, sendo que os dez periódicos que mais publicaram sobre o assunto constam no Quadro 1.

Quadro 1- Principais periódicos por quantidade de publicações

Periódico	Qtd. Publicações	Qualis
International Journal of Risk Assessment and Management	33	Qualis B1 – Ciências Ambientais
Geneva Papers on Risk and Insurance	21	sem Qualis
Issues and Practice	19	sem Qualis
Actual Problems of Economics	18	sem Qualis
Quality - Access to Success	17	sem Qualis
Journal of Banking and Finance	14	sem Qualis
Journal of Risk Research	13	B1 – Ciências Ambientais / Engenharias III A2 - Sociologia
International Journal of Project Management	13	A1 - Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo / Engenharias III B1 – Linguística e Literatura
Risk Management and Insurance Review	13	sem Qualis
Disaster Prevention and Management	12	sem Qualis

Fonte: Polo, Peixe e Galegale, 2013, p. 9 (Adaptado).

Pelos resultados apontados no Quadro 1, não está claro se o tema dessa pesquisa coletou artigos em GRC, uma vez que se destacam revistas na área de Ciências Ambientais. Tal fato, além das evidências apontadas posteriormente, destaca ainda mais a relevância desta pesquisa, já que são significativas as limitações das pesquisas exploratórias na compreensão da gestão de riscos corporativos, principalmente específicas no contexto da gestão pública.

3 METODOLOGIA

A pesquisa foi realizada com base no método de revisão integrativa da literatura (BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011), em cinco etapas: (i) definição do tema e Pergunta de Pesquisa; (ii) definição de bases de dados e critérios de seleção dos artigos; (iii) identificação e seleção dos artigos; (iv) leitura e categorização dos artigos; e (v) consolidação dos dados. O Quadro 2 apresenta as diretrizes norteadoras da pesquisa realizada, com a definição dos principais aspectos para as etapas de levantamento de informações sobre a produção (i a iv).

Quadro 2 - Diretrizes norteadoras do levantamento de informações da pesquisa

Tipo de definição	Descrição
Tema	Gestão de riscos na Administração Pública
Perguntas	<ul style="list-style-type: none"> - Quando foram realizadas publicações sobre a temática? - Quais são as vinculações institucionais dos autores? - Quais são os aspectos metodológicos adotados nas pesquisas sobre a temática? - Em que tipo de organizações públicas foram realizados os estudos? - Quais as etapas da gestão de riscos têm sido estudadas? - Quais os fatores críticos de sucesso em gestão de riscos? - Quais as principais dificuldades e benefícios da implantação da gestão de riscos identificadas nos estudos?
Crítérios de inclusão	<ul style="list-style-type: none"> - Publicação em periódicos nacionais - Publicações entre 2013 a outubro de 2018 - Contexto da pesquisa na Administração Pública - Artigo científico completo publicado
Crítérios de exclusão	<ul style="list-style-type: none"> - Publicações que não fossem artigos científicos nacionais (exclusão de manuais, livros, mesas redondas, citações) - Publicações sobre gestão de riscos de modo geral ou em contextos que não fossem da Administração Pública
Bases de dados	- Periódicos Capes e Google Acadêmico
Palavras-chaves utilizadas e combinações	Gestão de Risco; Administração Pública, Setor Público, Serviço Público; Organização Pública.
Variáveis de análise utilizadas	- Título do artigo, nome do evento/periódico, avaliação Qualis CAPES do periódico, referência, palavras-chaves do artigo, objetivo do artigo, natureza do estudo, recorte temporal, desenho da pesquisa, abordagem, técnica de coleta de dados, esfera da organização, esfera de poder, organização estudada, levantamento de fatores críticos de sucesso em gestão de riscos, dificuldades da implantação, vantagens da implantação, principais, metodologia de gestão de risco indicada, etapa da gestão de risco abordada, tema do artigo.

Fonte: Os autores (2019).

Para esta pesquisa, utilizou-se indicadores bibliométricos oriundos das quatro correntes da bibliometria - Lotka, Bradford, Zipf e Price (RAMOS; SOUSA JÚNIOR, 2015).

A definição do recorte temporal estabelecida foi decorrente de ter uma publicação anterior que apresentava uma bibliometria de gestão de riscos de 2000 até 2012 (BOTINHA *et al.*, 2011; PELEAIS *et al.* 2013; POLO; PEIXE; GALEGALE, 2013), portanto este estudo representa a evolução das publicações posteriores.

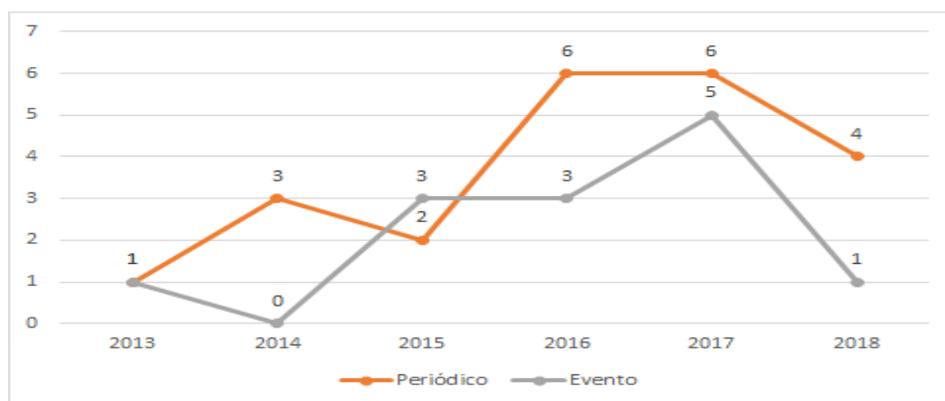
Na quinta etapa foi utilizada estatística descritiva para apresentação dos resultados de algumas variáveis em que havia classificações prévias do enquadramento durante a análise (ex: aspectos metodológicos), além de ter sido realizada análise de conteúdo de variáveis qualitativas para consolidação dos relatos nos artigos, bem como do uso do *Pro World Could*, da Microsoft Word, para geração de nuvem das palavras-chaves utilizadas.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após a consolidação dos artigos que passaram pelo crivo dos critérios citados no Quadro 1, foram selecionados 35 estudos para serem analisados. Consta-se que a maioria 62,9% (22 artigos) foi publicada em periódicos, enquanto 37,1% dos estudos (13 artigos) em eventos científicos.

A produção científica em gestão de riscos, tanto em periódicos quanto em eventos, tem crescido nos últimos anos, conforme pode ser visualizado na Figura 1. O pico se deu no ano de 2017 com 11 publicações no total, sendo seis em periódicos e cinco em eventos. Tal crescimento acompanha a evolução dos normativos publicados sobre gestão de riscos, podendo ser resultado de estudos de organizações que procuram implantar as diretrizes estabelecidas, como é o caso da publicação da Instrução Normativa CGU/MP 01/2016, que dispõe sobre a implementação, a manutenção, o monitoramento e revisão dos controles internos da gestão, baseados na identificação, na avaliação, bem como nas implementações da gestão de riscos na administração pública.

Figura 1 - Evolução temporal das publicações sobre Gestão de Riscos



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Sobre os periódicos, foram identificadas 17 revistas, podendo-se notar a dispersão de onde estão sendo feitas as publicações sobre o tema.

Analisando os periódicos, segundo o critério de avaliação Qualis CAPES, tem-se que alguns dos periódicos não se enquadram nos estratos superiores - B3 (11,8% dos periódicos) e B4 (23,5% dos periódicos). Os estratos superiores contam com a maior parte das publicações, sendo a maioria em B2 (41,2%), seguido de A2 (17,6% dos periódicos).

No entanto, não foram identificadas publicações em periódicos B1. Ressalta-se que quatro dos periódicos analisados estão ligados a organizações de controle do governo federal e estadual, como Revista da Controladoria-Geral da União, Revista do BNDES, Revista do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais e a Revista do Serviço Público. Com isso, observa-se que os artigos analisados nesta pesquisa possuem melhores classificações de Qualis CAPES, dos que os utilizados na pesquisa de Polo, Peixe e Galeale (2013).

O Quadro 3 apresenta os periódicos que tiveram mais de um artigo publicado no período analisado.

Quadro 3 - Relação dos periódicos com mais de uma publicação sobre Gestão de Riscos

Nome do periódico	Qualis-Capes	Quantidade
Revista da Controladoria-Geral da União	B4	3
Revista Universo Contábil	A2	2
Revista Contemporânea de Contabilidade	A2	2
Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ	B2	2
Revista do Serviço Público	B2	2

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Foram identificadas publicações em cinco eventos, destacando-se o Seminários em Administração da Universidade de São Paulo (SEMEAD) com 9 artigos publicados, sendo que em 2017 teve cinco trabalhos na temática de gestão de riscos. Os demais eventos, com uma publicação cada, foram: Encontro de Administração Pública da ANPAD – EnAPG, EnAJUS, Workshop de Pós-Graduação e Pesquisa do Centro Paula Souza, *International Conference on Information Resources Management*. Não foi observado nenhum trabalho de evento que tenha sido publicado posteriormente em periódicos, o que reforça a necessidade de investigar publicações de eventos científicos sobre a temática. Além disso, remete a uma preocupação sobre os motivos que levam a esta ocorrência (exemplo: problemas de qualidade, falta de interesse dos autores).

Levantou-se um total de 83 autores que participaram das publicações analisadas. Entretanto, apenas seis autores possuem mais de uma publicação e cada um concentra apenas duas publicações. Em pesquisa no currículo lattes, identificou-se que apenas dois autores não são professores de universidades, sendo servidores de organizações públicas. Isto é um indicativo de que não há continuidade na realização de pesquisas acerca da temática de gestão de riscos.

No total foram identificadas 17 instituições, cujos autores possuem afiliação. Destacam-se a Universidade de São Paulo (USP) com 4 publicações; a Controladoria Geral da União (CGU) com 3; Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), Universidade Estadual do Rio de Janeiro (UERJ) e Universidade Regional de Blumenau (FURB) cada uma com 2 publicações. As demais afiliações são pouco concentradas nas pesquisas em gestão de riscos, tanto em universidade quanto em órgãos públicos.

Dentre as palavras-chaves utilizadas nos 35 artigos, foram identificados 7 termos com recorrências em pelo menos 5 artigos, sendo elas: Gestão de Riscos (32), Controle Interno (32), Governança Corporativa (16), Risco (11), Setor Público (6) e Governança de TI (5). A Figura 2 ilustra a nuvem de palavras gerada. Ressalta-se que 6 artigos não informaram palavras-chave. Percebe-se que 91,4% adotaram gestão de riscos como palavra-chave, o que reforça a adequação da escolha do termo utilizado na busca dos artigos.

Figura 2 - Nuvem de palavras-chaves dos artigos sobre gestão de risco



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Observa-se, ainda, o uso de termos importantes para administração pública, como como Controle Interno, Auditoria e Governança. Mostra-se também a utilização dos modelos de referência mais empregados na área, como o *framework* integrado de controle interno do COSO. Especificamente, o Controle Interno vai ao encontro das pesquisas de Botinha *et al.* (2011), em que tal tema aparece como destaque da pesquisa.

Foram identificados 23 artigos que indicaram modelos de referência de gestão de riscos, sendo que 26,1% deles adotaram dois modelos (alguma versão do COSO e ISO) e os demais referenciaram-se em um único modelo. Dentre os utilizados, tem-se que o mais referenciado foi o COSO (52,2%); ISO (34,8%); COSO II (13%); Três Linhas (8,7%); e BSC, COBIT, *Internal Audit Capability Model for the Public Sector* (IA-CM), Modelo de governança pública da IFAC com 4,3%, cada um. Observa-se que o resultado está alinhado ao que foi apontado por Araújo *et al.*, (2016) quanto ao uso do COSO como instrumento orientador de gestão de riscos no mundo. No entanto, observa-se que a maioria ainda se refere a versão mais antiga do modelo.

Cabe frisar que em apenas 22 artigos foi possível identificar relação com alguma etapa da gestão de riscos, enquanto nos demais casos não foi aplicável este tipo de análise. Dentre os que foi possível identificar, tem-se que 50% trataram de todas as etapas, 13,6% da gestão de riscos de modo geral, 13,6% da análise de riscos, 13,6% da identificação de riscos 4,5% de auditoria de risco e 4,5% de mitigação de riscos. Isso aponta que apenas metade dos casos relatados abordam a gestão em todas as suas etapas, e que são limitados os estudos de investiguem de forma mais profunda as etapas, assim como os tratamentos dos riscos.

A partir deste momento serão apresentados aspectos metodológicos das publicações, sendo que, inicialmente, a maioria dos artigos foram teórico-empíricos (91%), os demais se caracterizam como teóricos (9%). A maioria dos estudos foram descritivos (85,7%), e o outro tipo de exploratório (14,3%). Em relação a abordagem predominou a análise qualitativa em 62,9%, seguida de 34,3% de quantitativa, e 2,9% da mista (quantitativa e qualitativa). Observa-se uma limitação quanto à abordagem das pesquisas que tratem de coletas qualitativas e quantitativas para permitir triangulação dos dados sob diferentes abordagens.

Quanto à técnica coleta de dados, houve predomínio da pesquisa documental (62,9%), seguida de bibliometria (14,3%), entrevistas (11,4%), *Survey* (5,7%) e Pesquisa-Ação (5,7%). Os documentos foram provenientes principalmente de documentos públicos de órgãos de controle, como os Tribunais de Contas.

Em relação ao tipo de organização em que foram realizados os estudos, a maior concentração foi da esfera Federal (57%), seguida da Municipal (19%), e da Estadual (5%). Há também os estudos transversais, que envolvem instituições das três esferas, somam-se 19% dos artigos. Essencialmente as

organizações são vinculadas ao poder executivo. Por esses dados, evidencia-se a influência da Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016 na produção acadêmica.

Em resposta à pergunta relativa à identificação de fatores críticos de sucesso, foram identificados 10 fatores em 15 artigos que abordaram este aspecto. Os fatores com a respectiva indicação de quantos artigos apresentaram relatos a respeito deles foram: estrutura de gestão de riscos (4); princípios claros (2); identificação eficiente de riscos (2); patrocínio de alta gestão (2); cultura de riscos (2); política adequada (1); integração entre processos (1); indicadores (1); implementação (1); estratégia (1). A identificação desses fatores é importante para a definição e priorização de estratégias para o gerenciamento do risco na organização pública. Com isso, denota-se a necessidade da consolidação de uma estrutura de gestão de riscos adequada; estruturação de uma cultura baseada em riscos, com base em princípios transparentes e comunicação clara; e estratégia de implementação, em que o planejamento da gestão tenha definições claras, pactuadas com toda a organização, para que a gestão se dê de forma adequada, e factível. Observa-se que foram consolidados fatores críticos além do que os apontados por Fletcher e Abbas (2018).

Foi possível identificar em 18 artigos com relatos acerca de dificuldades da implantação da gestão de riscos na administração pública, os quais foram agrupados em 9 categorias, conforme consta na Tabela 1, com a indicação do quantitativo de artigos que foi realizado o relato e exemplos de referências. O aspecto que foi mais relatado se refere a falta de capacitação das pessoas que são envolvidas na gestão de riscos em cinco artigos, sendo que o preparo adequado das pessoas para implantação de novos modelos de gestão é uma premissa fundamental para o sucesso deste modelo, alinhado ao que foi apresentado por Albuquerque, Couto e Oliva (2019) quanto à necessidade de profissionalização das equipes para adoção da GRC. Ressalta-se que a dificuldade no acesso à informação aparece em três artigos, contudo, a gestão de riscos é matéria da governança, sendo que a divulgação do seu conteúdo é restrita, por expor as vulnerabilidades e fragilidades da organização.

Tabela 1 - Principais dificuldades de gestão de riscos

Dificuldades	Exemplos de Referências	Qtd.
Falta de capacitação dos envolvidos	Marinho e da Silva (2018); Massaini, de Oliveira e Oliva (2017); Monteiro (2015); Moreira e Palmisano (2015); Sousa, Souto e Nicolau (2017)	5
Processos inadequados	Brito <i>et al.</i> (2017); Cecon, Heinzen e Silva (2016); Silva <i>et al.</i> (2016)	3
Dificuldade no acesso a informação	Elias, de Oliveira e Monteiro (2017); Freire e Sousa Batista (2017); Souza <i>et al.</i> (2016)	3
Dificuldade em implementar os normativos	Souza e Rocha Louzada (2018); Brito <i>et al.</i> (2017)	2
Estrutura Inadequada	Castro (2014); Silva <i>et al.</i> (2016)	2
Indicadores Inadequados	Pascoal e Oliveira (2017)	2
Distanciamento dos gestores	Souza e Rocha Louzada (2018)	1
Ausência de Recursos	Sales <i>et al.</i> (2015)	1
Ausência de uma cultura de riscos	Webwe e Diehl (2016)	1

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Em relação aos possíveis benefícios, foi possível identificar relatos em 25 artigos, ou seja, aproximadamente 70% dos artigos abordaram algum aspecto de vantagem que pode ser obtida com a gestão de riscos. Ao analisar os relatos, foi possível agrupá-los em sete benefícios, conforme indicado na Tabela 2, com os quantitativos de artigos que continham informações sobre o benefício, e exemplos de referências. A questão da possibilidade de obter melhoria no atingimento de objetivos foi o aspecto mais recorrente em oito artigos, conforme consta nas normas da ABNT (2009), seguida de maior eficiência em sete artigos. A consolidação complementa os benefícios apontados por Fadum (2013).

Tabela 2 - Principais dificuldades de gestão de riscos

Benefício	Exemplos de referências	Qtd
Melhoria no atingimento de objetivos	Sousa, Souto e Nicolau (2017); Moura (2018); Marinho e Silva Júnior (2018).	8
Maior eficiência	Castro (2014); Ávila (2016); Webwe e Diehl (2016); Moura (2018).	7
Melhoria da qualidade da prestação de serviço	Tadeu e Guimarães (2017).	3
Padronização do processo de trabalho.	Moreira e Palmisano (2015); Brito et al. (2017).	2
Melhoria dos níveis de controle	Araújo <i>et al.</i> (2016).	1
Maior destaque da gestão de risco	Souza e Louzada (2018).	1
Mitigação de desvios éticos	Monteiro (2015).	1

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Analisando-se tanto as dificuldades quanto os benefícios, nota-se que não houve relato abordando sobre governança. Esse tema vale o destaque uma vez que esse tornou-se o impulsionador das práticas de gestão de riscos na administração pública nos últimos anos (BRASIL, 2016).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi proporcionar um panorama geral do desenvolvimento da produção científica nacional sobre o tema gestão de riscos no setor público de 2013 a 2018. Apesar da amostra reduzida e fragmentada, tanto no que diz respeito a periódicos quanto a autores, foi possível apresentar o panorama geral das produções dos últimos seis anos em gestão de riscos na Administração Pública, no que diz respeito a características da publicação (local, ano, principais autores, palavras-chaves), dos aspectos metodológicos utilizados, das etapas que tem sido mais investigadas, de fatores críticos de sucesso, dificuldades e benefícios para implantação. Tal recorte temporal foi definido por partir dos trabalhos anteriores de Botinha *et al.* (2011), Peleais *et al.* (2013), e Polo, Peixe e Galeale (2013).

Entretanto, vale frisar que devido ao escopo limitado dessas pesquisas, muitas vezes, restritas a análise de artigos de eventos científicos, usando indicadores bibliométricos, em geral, limitados a uma vertente das leis bibliométrica (Lotka, Bradford, Zipf e Price), e sem análise de conteúdo, inviabilizou traçar um paralelo com os resultados obtidos do presente estudo. Tal fato, reforça a relevância deste artigo por devido ao método utilizado referente a adoção de indicadores bibliométricos referentes as leis da bibliometria (Lotka, Bradford, Zipf e Price) e análise de conteúdo dos resultados das pesquisas, o que permitiu trazer a compreensão do tema gestão de riscos corporativos sob a ótica de periódicos relevantes,

analisando também as contribuições teóricas dos mesmos. Além do que, reforça a importância de estudos na administração pública, carentes de pesquisas nesta área.

Assim, verificou-se que a concentração das publicações na esfera federal e os picos observados nos anos de 2016 e 2017, denotam possível influência da publicação de normativos sobre as pesquisas da produção científica.

Embora grande parte das publicações tenha aplicação prática, é visível a falta de produções que demonstrem precisamente a aplicação das diversas etapas da gestão de riscos. É observado um padrão mais generalista nas publicações, tratando dos *Frameworks* de modo geral, servindo pouco de insumo para os gestores que buscam a aplicação dos diversos métodos em suas organizações. Sendo assim, é interessante para próximos trabalhos na área que sejam realizadas abordagens mais pormenorizadas, analisando etapas específicas e focando na documentação da aplicação dos métodos etapa a etapa, documentando as dificuldades e ferramentas utilizadas.

Cabe ressaltar também que dada a estrutura federativa brasileira, é preciso ampliar a dispersão dos artigos para outras instâncias da administração pública, principalmente a estadual que contou com apenas uma publicação identificada. Além disso, por conta da concentração de normativos, foi identificado que os estudos abordam majoritariamente o Poder Executivo, tratando pouco da implementação deste tipo de mecanismo nos Poderes Judiciário e Legislativo, sendo pertinente o aumento desta abrangência para próximos estudos.

Recomenda-se também a realização de pesquisas empíricas que adotem abordagens mistas para triangulação dos dados, tanto com dados documentais como percepção dos servidores e da sociedade, estudos que investiguem se a gestão de riscos tem sido efetiva na administração pública, tanto com uso de indicadores quantitativos quanto qualitativos. Estudos longitudinais das etapas da gestão de riscos também precisam ser realizados, de modo a permitir a identificação da evolução dos riscos identificados, de sua avaliação, indicação quanto à efetiva ocorrência do risco e implantação da ação de tratamento prevista.

Investigações quanto a estudos multicase de experiência da implantação da gestão de riscos na administração pública também se fazem necessários para aprofundar a compreensão da sua aplicação prática, e verificar se os fatores críticos de sucesso tem sido observados, os ganhos obtidos, os facilitadores e as dificuldades enfrentadas, de modo a consolidar mais as pesquisas da temática, uma vez que alguns aspectos de dificuldades e benefícios foram apontados somente em um estudo, ou seja, uma pesquisa mais abrangente pode contribuir para verificar se são casos isolados de uma organização ou é algum aspecto transversal que merece maior atenção para avaliar possível solução em parceria entre organizações.

REFERÊNCIAS

ABNT, NBRISO. ISO 31000 Gestão de riscos: Princípios e diretrizes. **Committee Draft of ISO**, v. 31000, 2009.

ARAÚJO, D. J. C., 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, 2016.

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

BEUREN, I. M.; SILVA ZONATTO, V. C. Perfil dos artigos sobre controle interno no setor público em periódicos nacionais e internacionais. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 5, p. 1135-1164, 2014.

BOTELHO, L. L. R.; ALMEIDA CUNHA, C. C.; MACEDO, Marcelo. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e sociedade**, v. 5, n. 11, p. 121-136, 2011.

BOTINHA, R. A.; MARQUEZ, E. M. L.; BORGES, F. A.; SILVA, P. M.; MARTINS, V. F. Gestão de riscos: levantamento da produção científica em eventos nacionais de contabilidade e administração entre 2008 e 2010. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2011.

BRASIL. Decreto nº 9.203 de 22 de Novembro de 2017. **Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/Decreto/D9203.htm>. Acesso em 08 jan.2019

BRASIL. **Perguntas e Respostas - Instrução Normativa MP/CGU nº 01/2016**. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/sobre/perguntasfrequentes/auditoria-e-fiscalizacao/in-conjunta-mp-cgu-no-01-2016#nove>>. Acesso em: 08 jan. 2018.

BRITO, G. C.; PIMENTA, D. P.; SOUZA, E. M. S.; CRUZ, A. F. Benefícios e desafios na implantação da auditoria baseada em risco em instituições federais de ensino. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 10, n. 4, p. 109-133, 2017.

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

CALDEIRA, D. M.; CARVALHO, M. T. M.; BORGES, V. L. Análise do gerenciamento de riscos em contratos de obras públicas pela elaboração de matrizes de maturidade. **Revista Spacios**, v. 38, n. 47, 2017.

CARVALHO, E.; LEISMANN, E. Gestão de riscos em instituições no Brasil: percepção a partir das instituições públicas da região sul. **XLII Enanpad**, Curitiba-PR, 2018.

CASTRO, L. B. A experiência da Área de Gestão de Riscos do BNDES. **Revista Do BNDES**, v. 47, n. 3, p. 119-163, 2014.

CECON, B.; HEINZEN, C.; SILVA, M. Gestão de riscos em uma experiência de PPP no sistema penitenciário. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DA ANPAD – ENAPG, 2016.

COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. **COSO gerenciamento de riscos corporativos** - Estrutura integrada: Sumário executivo, 2007.

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

DUARTE Jr, A. M.; PINHEIRO, F. A.; JORDÃO, M. R.; BASTOS, N. T. **Gerenciamento de Riscos Coporativos**: Classificação, Definições e Exemplos. Resenha BM&F, São Paulo: Num 134, 1999.

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.

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

GHOSHAL, S. Global strategy: an organizing framework. **Strategic Management Review**, v. 8, p. 425-440, 1987.

GUIMARÃES, I. D. C. **Uma pesquisa de campo sobre a contribuição da controladoria à gestão de riscos nas empresas não-financeiras de capital aberto da cidade de São Paulo**. 209f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade Escola de Comércio Álvares Penteado, São Paulo, 2006.

JORION, P. **Value at risk**. São Paulo: BMF, 2003.

KONG, Y.; LARTEY, P.; BAH, F.; BISWAS; N. The Value of Public Sector Risk Management: An Empirical Assessment of Ghana. **Administrative Sciences**, v. 8, n. 3, p. 40, 2018.

MARINHO, L. L. C.; SILVA JÚNIOR, A. F. D. A. A institucionalização da atividade de auditoria interna no poder executivo federal. **Revista da Controladoria-Geral da União**, v. 10, n. 16, p. 36, 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.

ROCHA, D. T; CRUZ, J. A.W.; SILVA, W. V; MARTINS, T. S. Análise de risco: um estudo bibliométrico e sociométrico da produção científica da área de finanças do EnANPAD 1997-2008. **Pensar Contábil**, v. 12, n. 47, 2010.

SANTOS, R. N. M.; KOBASHI, N. Y. Bibliometria, cientometria, infometria: conceitos e aplicações. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, v.2, n.1, p. 155-172, 2009.

MARTINS, G. D. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica**. São Paulo: Atlas, p. 143-164, 2009.

MASSINI, 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-RAD**, v. 19, n. 1, p. 89-111, 2017.

MONTEIRO, R. P. Análise do sistema de controle interno no Brasil: objetivos, importância e barreiras para sua implantação. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 12, n. 25, p. 159-188, 2015.

MOREIRA, P. A.; PALMISANO, A. A aplicação do princípio de transparência na priorização das atividades de auditoria interna: o Projeto da Auditoria Baseada em Riscos na Universidade Federal do ABC – UFABC. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO, São Paulo-SP, 2015.

MOURA, J. B. R. Implementação da Gestão de Riscos de Baixo Custo em Órgão de Julgamento. **EnAJUS**, Brasília-DF, 2018.

MP. Ministério do Planejamento, Gestão e Desenvolvimento. **Manual de Gerenciamento de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão**. Brasília: AECI, 2017.

OLIVA, F. L. A maturity model for enterprise risk management: a research for Brazilian companies. **International Journal of Production Economics**, v. 173, p. 66-79, 2015.

PASCOAL, M. N. O.; OLIVEIRA, O. V. Boas práticas de governança de ti adotadas pelos órgãos da administração pública federal brasileira. **Seminários em Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo-SP, 2017.

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.

POLO, E.; PEIXE, M.; GALEGALE, G. Estudo Bibliométrico da Produção Científica de Gerenciamento de Riscos entre os Anos de 2000 e 2012. In: **CONF-IRM**. 2013. p. 31.

PMI. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos**: Guia PMBOK. 6. ed. Newtown Square: Project Management Institute, 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.

SALES, E. C. D. A. S.; PETER, M. D. G. A.; MACHADO, M. V. V.; NASCIMENTO, C. P. S. Governança no Setor Público Segundo a IFAC–Estudo nas Universidades Federais Brasileiras In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS-ABC, 27., **Anais...**, São Leopoldo, 2015.

Ramos, K. H. C. (2015). **Análise multivariada de fatores críticos de sucesso em governança de ti na administração pública federal à luz dos dados de controle externo**. 2015. Tese (Doutorado em Engenharia Elétrica_ - Faculdade de Tecnologia, Universidade de Brasília, Brasília.

RAMOS, Karoll Haussler Carneiro; DE SOUSA JÚNIOR, Rafael Timóteo. Bibliometric analysis of enterprise architecture in the public administration. International Information Institute (Tokyo). **Information**, v. 18, n. 2, p. 501, 2015.

SILVA, G. R. R.; BARBOSA, E. T.; BILK, A.; CECON, B. Relação Entre a percepção do controle interno e os indicadores de desempenho das universidades brasileiras. **Seminários em Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo-SP, 2016.

SILVA, A. H. C.; ABREU, C. L. D.; COUTO, D. C. D. 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, F. P.; ROCHA LOUZADA, F. O modelo de três linhas de defesa para uma gestão eficaz de riscos no âmbito do Poder Executivo do Estado do Espírito Santo. **Revista da Controladoria-Geral da União**, v. 9, n. 15, 2018.

TADEU, J. C.; GUIMARÃES, E. H. R. O Desafio dos Gestores na Superação dos Riscos Inerentes à Gestão da Terceirização: Estudo de Caso em uma Instituição Federal de Ensino. **REUNIR: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 7, n. 1, 2017.

Tribunal de Contas da União. Modelos de referência de gestão corporativa de riscos. TCU. [Online] TCU. [2019?] Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/planejamento-governanca-e-gestao/gestao-de-riscos/politica-de-gestao-de-riscos/modelos-de-referencia.htm>. Acesso em: 12 jul. 2019.

WEBWE, E. L., DIEHL, C. A. Gestão de Riscos Operacionais: um estudo bibliográfico sobre ferramentas de auxílio. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v. 19, n. 3, 2016.