



PANORAMA DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA NACIONAL DE GESTÃO DE RISCOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Autoria

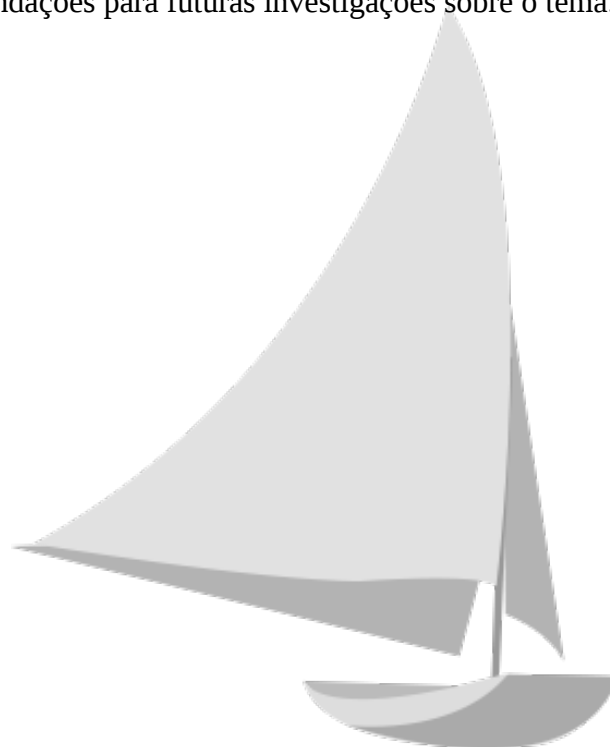
Rogério Leal da Costa Junior - rogeriolcj@gmail.com
Graduação /UnB - Universidade de Brasília

Lana Montezano da Silva - lanaconsult@gmail.com

Karoll Haussler Carneiro Ramos - karoll.ramos@gmail.com
Graduação do Dep. Administração/UnB - Universidade de Brasília

Resumo

Nos últimos anos foram publicados normativos que regulamentam adoção da gestão de riscos pela administração pública, e é uma temática foco dos órgãos de controle. Com isso, este artigo visa proporcionar um panorama geral do desenvolvimento da produção científica sobre o tema gestão de riscos no setor público dos últimos 6 anos. Foi realizada uma revisão 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, metade abordou 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.





PANORAMA DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA NACIONAL DE GESTÃO DE RISCOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

RESUMO

Nos últimos anos foram publicados normativos que regulamentam adoção da gestão de riscos pela administração pública, e é uma temática foco dos órgãos de controle. Com isso, este artigo visa proporcionar um panorama geral do desenvolvimento da produção científica sobre o tema gestão de riscos no setor público dos últimos 6 anos. Foi realizada uma revisão 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, metade abordou 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-chaves: gestão de riscos, administração pública, revisão da literatura, COSO.

1. INTRODUÇÃO

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 (Guimarães, 2006). Em um contexto organizacional de aumento da complexidade e de busca por uma profunda profissionalização da gestão pública (Beuren & Zonatto, 2014), é imprescindível o desenvolvimento de estruturas e métodos que apoiem no controle e mitigação de riscos.

Desta forma, a gestão de riscos vem ganhando importância nas organizações nos últimos anos (Massini, et al., 2017), principalmente pelo fato permitir a análise, avaliação e tratamento dos riscos de atividades específicas por meio de modelos e métodos que contribuam com o aumento da performance, buscando evitar ou minimizar a ocorrência de eventos que prejudiquem os resultados organizacionais (Aven, 2016). Araújo, Libonatti, Miranda e Ramos. (2016) reforçam a relevância e urgência da implementação da gestão de riscos nas organizações para utilização de mecanismos de controle que minimizem os riscos e permitam o alcance dos objetivos organizacionais.

No setor público a importância da gestão de riscos também tem sido endossada em seus aspectos teóricos e práticos para minimizar os diversos tipos de eventos negativos e obter maior eficiência na gestão, foco na transparência e melhor utilização de recursos públicos (Kong, Lartey & Biswas, 2018). No contexto público brasileiro a normatização tem caminhado para ampliar a implementação de mecanismos para a gestão de riscos, sendo os principais o Decreto nº 9203/2017, que trata da política de governança no contexto da administração pública direta e indireta, e a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016, que versa sobre a adoção das práticas de gestão de riscos, controles internos e governança no âmbito dos órgãos ligados ao Poder Executivo Federal.

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), Bromiley (2015) afirma que ainda é escassa a quantidade de publicações, sendo difícil compreender a implementação deste tipo de iniciativa nestas organizações.

Neste sentido, este estudo teve como objetivo proporcionar um panorama geral do desenvolvimento da produção científica sobre o tema gestão de riscos no setor público dos últimos 6 anos. O artigo fornece evidências que oportunizam a reflexão sobre o desenvolvimento dessa temática, estimulando a realização de novos estudos. Isso será realizado



por meio da análise das publicações nacionais realizadas de 2013 a 2018 na temática em variáveis relativas à 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 Gestão de riscos na administração pública

Por se tratar do contexto da administração pública, buscou-se a definição de gestão de riscos estabelecida no Decreto nº 9203/2017 para compreensão do conceito, conforme especificado 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”.

A gestão de riscos permite melhorias na tomada de decisão das organizações, a partir do aprimoramento da dinâmica de governança (Ávila, 2016). A gestão de riscos propicia a criação de valor 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 gerenciamento de riscos adequado e de forma planejada, e que aborde os riscos de forma transversal a organização sendo aplicada sistematicamente (Carvalho & Leismann, 2018).

Como forma de reforçar a necessidade de gerenciar riscos, a partir da década de 80 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.

As mudanças de governo podem acarretar em 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 de recursos a longo prazo. Esse foco em objetivos de curto prazo, muitas vezes leva a decisões que procuram evitar consequências apenas por um curto período de tempo (Fletcher & Abbas, 2018). Com isso, os autores consideram crítico para o sucesso da gestão de riscos a identificação de efeitos sociais que refletem valor duradouro para a sociedade e o apetite ao risco dos tomadores de decisão.

Existem diversos modelos de referência para a gestão de riscos, contando com diferentes etapas e estruturas em seus arcabouços. Um dos principais modelos de referência é o framework do 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). Este 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 o gerenciamento 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.

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).

3. MÉTODO

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. A Tabela 1 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).

Tabela 1

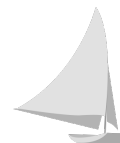
Diretrizes norteadoras do levantamento de informações da pesquisa

Tipo de definição	Bases de dados
Tema	Gestão de riscos na Administração Pública - 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?
Perguntas	- Em que tipo de organizações públicas foram realizados os estudos? - Quais as etapas da gestão de riscos tem 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?
Critérios de inclusão	- Publicação em periódicos nacionais - Publicações entre 2013 a outubro de 2018 - Contexto da pesquisa na Administração Pública - Artigo científico completo publicado
Critérios de exclusão	- 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. - 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.
Variáveis de análise utilizadas	

Fonte: Elaboração própria.

A definição do recorte temporal estabelecida foi decorrente de ter uma publicação anterior que apresentava uma bibliometria de gerenciamento de riscos de 2000 até 2012 (Polo, Peixe & Galeale, 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 haviam as 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. RESULTADOS

Após a consolidação dos artigos que passaram pelo crivo dos critérios citados na Tabela 1, foram selecionados 35 estudos para serem analisados. Constata-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.

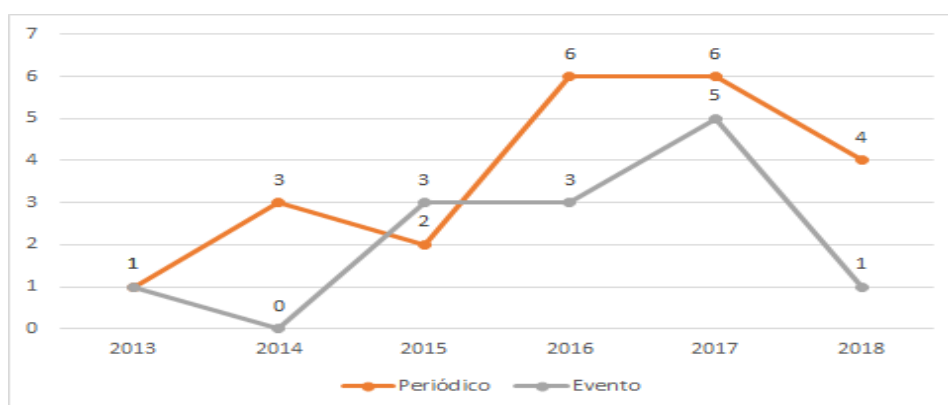


Figura 1. Evolução temporal das publicações sobre Gestão de Riscos

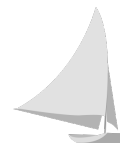
Fonte: Elaboração própria com dados da pesquisa.

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 BNDDES, Revista do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais e a Revista do Serviço Público. A Tabela 2 apresenta os periódicos que tiveram mais de um artigo publicado no período analisado.

Tabela 2

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



referência mais empregados na área, como o *framework* integrado de controle interno do COSO.

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 01 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.

Foi possível identificar em 18 artigos relatos acerca de dificuldades da implantação da gestão de riscos na administração pública, os quais foram agrupados em 9, conforme consta na Tabela 3, com a indicação do quantitativo de artigos que foi realizado o relato e exemplos de referências, pois não foram colocadas todas devido a limitação do tamanho do artigo. O aspecto que foi mais relatado refere-se 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. 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 3

Principais dificuldades de gestão de riscos

Dificuldades	Exemplos de Referências	Qtd
Falta de capacitação dos envolvidos	Monteiro (2015); Moreira e Palmisano (2015); Massaini, Oliveira, Oliva (2017); Marinho e Silva Júnior (2018).	5
Processos inadequados	Cecon, Heinzen e Silva (2016); Silva, Barbosa, Bilk e Cecon (2016); Brito, Pimenta, Souza e Cruz (2017).	3
Dificuldade no acesso à informação	Freire e Batista (2017).	3
Dificuldade em implementar os normativos	Souza e Louzada (2018).	2
Estrutura Inadequada	Castro (2014).	2
Indicadores Inadequados	Pascoal e Oliveira (2017).	2
Distanciamento dos gestores	Souza e Louzada (2018).	1
Ausência de Recursos	Sales, Peter, Machado e Nascimento (2015).	1
Ausência de uma cultura de riscos	Webwe e Diehl (2016).	1

Fonte: Elaboração própria com dados da pesquisa.

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 4, 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, seguida de maior eficiência em sete artigos.

Tabela 4

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



Benefício	Exemplos de referências	Qtd
Padronização do processo de trabalho.	Moreira e Palmisano (2015); Brito, Pimenta, Souza e Cruz (2017).	2
Melhoria dos níveis de controle	Araújo et al. (2016).	1
Maior destaque da gestão de risco	Souza e Louzada (2018).	1
Mitigação de desvios éticos	Monteiro (2015).	1

Fonte: Elaboração própria com dados da pesquisa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

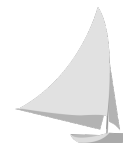
Apesar da amostra reduzida e fragmentada, tanto no que diz respeito a periódicos quanto a autores, foi possível apresentar um panorama geral das produções dos últimos 6 anos em gestão de riscos na Administração Pública, no que diz respeito a características da publicação (local, ano, principais autores, palavras-chaves), dos aspectos metodológicos utilizados, das etapas que tem sido mais investigadas, de fatores críticos de sucesso, dificuldades e benefícios para implantação. 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.

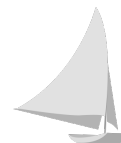
Recomenda-se também a realização de pesquisas empíricas que adotem abordagens mistas para triangulação dos dados, tanto com dados documentais como percepção dos servidores e da sociedade, estudos que investiguem se a gestão de riscos tem sido efetiva na administração pública, tanto com uso de indicadores 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 multicascos de experiência da implantação da gestão de riscos 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 - Associação Brasileira de Normas Técnicas. (2009). ABNT NBR ISO 31000. Gestão de Riscos - Princípios e Diretrizes. Brasil,
- Araújo, D. J. C., Libonati, J. J., Miranda, L. C., & Ramos, F. S. (2016). Unidades de Controle Interno dos Municípios Brasileiros: Análise sob a Ótica do COSO II. *Revista Universo Contábil*, 12(2), 39-58.
- Aven, T. (2016). Risk assessment and risk management: Review of recent advances on their foundation. *European Journal of Operational Research*, 253(1), 1-13.
- Ávila, M. D. G. (2016). Gestão de riscos no setor público. *Revista Controle: doutrinas e artigos*, 12(2), 179-8.
- Beuren, I. M., & Zonatto, V. C. S. (2014). Perfil dos artigos sobre controle interno no setor público em periódicos nacionais e internacionais. *Revista de Administração Pública*, 48(5), 1135-1164.
- Botelho, L. L. R., Cunha, C. C. A., & Macedo, M. (2011). O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. *Gestão e sociedade*, 5(11), 121-136.
- Brito, G. C., Pimenta, D. P., Souza, E. M. S., & Cruz, A. F. (2017). Benefícios e desafios na implantação da auditoria baseada em risco em instituições federais de ensino. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 10(4), 109-133.
- Bromiley, P., McShane, M., Nair, A., & Rustambekov, E. (2015). Enterprise risk management: Review, critique, and research directions. *Long range planning*, 48(4), 265-276.
- Carvalho, E., & Leismann, E. (2018). Gestão de riscos em instituições ater no brasil: percepção a partir das instituições públicas da região sul. *XLII Enanpd*, Curitiba-PR.
- Castro. L. B. (2014). A experiência da Área de Gestão de Riscos do BNDES. *Revista Do BNDES*, 47(3), 119-163.
- Cecon, B., Heinzen, C., & Silva, M. (2016). Gestão de riscos em uma experiência de PPP no sistema penitenciário. *Encontro de Administração Pública da ANPAD - EnAPG*.
- COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2007). COSO gerenciamento de riscos corporativos-Estrutura integrada: Sumário executivo.
- Silva, A. H. C., Abreu, C. L. D., & Couto, D. C. D. F. (2018). 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*, 22(2), 20-38.
- Daroit, D. J., & Feil, A. A. (2016). Modelo de gestão riscos de uma prestadora de serviços. *Revista Ciências da Administração*, 22(2), 637-668.
- Fletcher, K. C., & Abbas, A. E. (2018). A Value Measure for Public-Sector Enterprise Risk Management: A TSA Case Study. *Risk Analysis*, 38(5), 991-1008.
- Freire, D. A. A., & Batista, P. C. S. (2017). Natureza Preventiva do Controle Interno no Setor Público. *Revista Controle: Doutrinas e artigos*, 15(2), 380-413.
- Guimarães, I. D. C. (2006). 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.
- Kong, Y., Lartey, P., Bah, F., & Biswas, N. (2018). The Value of Public Sector Risk Management: An Empirical Assessment of Ghana. *Administrative Sciences*, 8(3), 40-68.
- Marinho, L. L. C., & Silva Júnior, A. F. D. A. (2018). A institucionalização da atividade de auditoria interna no poder executivo federal. *Revista da Controladoria-Geral da União*, 10(16), 842-877.



- Massini, S. A., Oliveira, V. R. F., Oliva, F. L. (2017). Identificação de riscos corporativos no ambiente de valor de instituições de ensino superior privadas (IES). *Revista de Administração em Diálogo*, 19(1), 89-111.
- Monteiro, R. P. (2015). Análise do sistema de controle interno no Brasil: objetivos, importância e barreiras para sua implantação. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 12(25), 159-188.
- Moreira, P. A., & Palmisano, A. (2015). 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. *Seminários em Administração da Universidade de São Paulo*, São Paulo-SP.
- Moura, J. B. R. (2018). Implementação da Gestão de Riscos de Baixo Custo em Órgão de Julgamento. *EnAJUS*, Brasília-DF.
- Pascoal, M. N. O., & Oliveira, O. V. (2017). 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.
- Polo, E., Peixe, M., & Galeale, G. (2013). Estudo Bibliométrico da Produção Científica de Gerenciamento de Riscos entre os Anos de 2000 e 2012. *CONF-IRM 2013*, 1-11.
- Sales, E. C. D. A. S., Peter, M. D. G. A., Machado, M. V. V., & Nascimento, C. P. S. (2015). Governança no Setor Público Segundo a IFAC–Estudo nas Universidades Federais Brasileiras. *Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*.
- Silva, G. R. R., Barbosa, E. T., Bilk, A. & Cecon, B. (2016). 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.
- Sousa, R. G., Souto, S. D. A. S., & Nicolau, A. M. (2017). Em um mundo de incertezas: um survey sobre controle interno em uma perspectiva pública e privada. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 14(31), 155-176.
- Souza, F. P., & Louzada, F. R. (2018). 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*, 9(15), 659-681.
- Tadeu, J. C., & Guimarães, E. H. R. (2017). 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*, 7(1), 49-64.
- Webwe, E. L., & Diehl, C. A. (2016). Gestão de Riscos Operacionais: um estudo bibliográfico sobre ferramentas de auxílio. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, 19(3), 41-58.