

GESTÃO DE RISCOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: ATIVIDADE ESTRATÉGICA OU DE CONTROLE?

LOANA DE MOURA FURLAN

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA (UDESC)

GESTÃO DE RISCOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: ATIVIDADE ESTRATÉGICA OU DE CONTROLE?

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de Riscos, Estratégia, Controle.

INTRODUÇÃO

Tendo que assumir funções muito abrangentes, que vão da saúde à intervenção urbanística, faz-se imprescindível a regulamentação das condutas dos múltiplos agentes para eliminar falhas, impor condutas de interesse público e garantir a credibilidade e a transparência. Assim, os mecanismos de governança vêm ganhando um amplo campo de estudo nas instituições públicas, impulsionada principalmente pela necessidade aderir a padrões éticos correntes, objetivando “tornar o governo mais eficiente, aperfeiçoar a prestação de contas e a responsabilização e prevenir a corrupção” (OCDE, 2011, p.3). Ao introduzir as boas práticas de Governança, como a Gestão de Riscos (GR), o governo federal brasileiro adere a uma alternativa inovadora na busca de superar os desafios, oportunizando que as instituições promovam uma nova cultura. Para tanto, estas instituições devem buscar novas estruturas para adaptar-se frente às contingências de forma a evitar a inadequação ou diminuição do desempenho, conforme o grau de escolha estratégica feita pelos dirigentes e administradores (DONALDSON, 1999).

Em 2017, por meio do Decreto n. 9.203, o governo federal instituiu a política de governança da administração pública federal inspirado nos referenciais básicos de governança do Tribunal de Contas da União (TCU) do ano de 2013 e de 2014 (BRASIL, 2020a) - destacando a GR como um anexo dos mecanismos de controle. Assim, o Decreto n. 9.203/17, art. 2, IV, define GR como “processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, que contempla as atividades de identificar, avaliar e gerenciar potenciais eventos que possam afetar a organização, destinado a fornecer segurança razoável quanto à realização de seus objetivos” (BRASIL, 2017a, n.p). Tal definição é a escolhida para esta pesquisa, pois trata da perspectiva mais recente sobre GR, além de estar vinculada aos preceitos da administração pública (AP).

Da mesma forma que o Decreto 9.203/17, assim como o TCU, a literatura e a academia vêm associando a atividade de gestão de risco à atividade de controle. Contudo, o mesmo decreto traz uma dupla interpretação, ao dispor sobre a necessidade de integrar a GR ao processo de planejamento estratégico.

Diante do exposto, esta pesquisa busca, com base nas legislações que versam sobre o tema, analisar em qual função da administração a GR pode ser agrupada - Planejamento Estratégico ou Controle - a fim de que sua aplicabilidade seja planejada e desenvolvida para o grupo de atores competentes pela sua efetividade.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Por mais que pareça recente e confuso (BRASIL; SOUZA, 2017), o tema gestão de riscos (GR) no âmbito da AP já vem sendo instituído por meio de normas e legislações há pelo menos vinte anos. Isso porque, a implementação de um sistema de GR visa aprimorar a direção e assegurar maior responsividade, transparência e integridade das instituições públicas (VIEIRA; BARRETO, 2019).

Para a Controladoria Geral da União (CGU, 2024), gerir riscos nas organizações públicas torna-se cada dia mais essencial para uma gestão preventiva, pois ao se antecipar a eventos incertos, ameaças e problemas, promove a reflexão, fazendo com que os decisores

considerem os riscos a que a organização está exposta no processo de alcance dos objetivos. Dessa forma, a GR pode contribuir para o aprimoramento dos processos e do controle promovendo a redução de desperdícios e de ineficiências.

Contudo, o estudo feito por BAUER et al. (2022) sobre a GR considera que para o seu desenvolvimento não basta apenas os aspectos técnicos, mas também o envolvimento das pessoas, da sensibilização e visão dos resultados. Isto porque a pressão isomórfica coercitiva gerada pelo movimento de top down - no qual os órgãos de governo planejam e as instituições executam - resulta na necessidade do cumprimento de ordem, requerendo uma maior interação dos envolvidos para a execução das atividades que, autonomamente, não fariam.

Nesse mesmo entendimento, Quirós (2006) defende ser improdutivo focar no desenho e na implementação de instrumentos rigorosos sem avançar, simultaneamente, no desenvolvimento de uma cultura capaz de assimilar as mudanças e garantir a sua institucionalização. Todavia, para que haja uma mudança de processo é preciso planejar, seja pelo sujeito organizacional ou coletivamente, considerando os pressupostos aos quais as pessoas irão se comprometer, visto que são as pessoas que moldam as atitudes e o comportamento dentro das organizações (DAMIAN, et al., 2022).

De acordo com a Teoria da administração as funções principais do processo administrativo são planejamento, organização, direção e controle (MAXIMIANO, 2000). Compondo este contexto, o planejamento estratégico, na visão de Pereira (2010) é um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes e fracos, bem como das ameaças e oportunidades da organização com o objetivo de formular estratégias a fim de aumentar a competitividade e o grau de resolutividade. Já a função controle, na compreensão de Jacobsen (2011) está associada a momentos distintos, como quando se obtém informações sobre o resultado, quando se faz a comparação dessas informações e quando se detecta desvios e se implementa ações corretivas.

No âmbito da AP, os controles clássicos têm a finalidade de cumprir as normas existentes, a qual exerce este controle por meio de suas estruturas hierárquicas de forma preventiva, concomitante e posterior (GROISMAN, LERNER, 2006). Na concepção de Cavalheiro e Flores (2003, p.27), controlar significa “comparar o que foi feito com um padrão, com o que deveria ser feito. É um espelho, um parâmetro”. Para o autor, apesar do conceito de controle ser compreendido pelos gestores públicos como um ato de interferência de profissionais, os controles internos servem, na verdade, para auxiliar o gestor. Pois, antes de ser um meio de fiscalização, os controles internos têm um caráter preventivo, vinculado à legalidade dos atos administrativos.

A seguir, apresenta-se os normativos legais (decretos e leis) que versam sobre o desenvolvimento da gestão de riscos na AP.

METODOLOGIA

O conjunto de estratégias adotadas para alcançar o propósito do presente estudo foi a pesquisa exploratória com abordagem descritiva. O nível de análise foi a legislação nacional e a unidade de análise foi a estruturação de práticas de gestão de riscos promovida pela Administração Pública Federal.

Quadro 4: Estratégia da pesquisa

| Classificação | Significado | Contexto da Pesquisa |
|---------------|--|---|
| Exploratória | Permite ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema. O pesquisador aprofunda seu estudo nos limites de uma realidade específica, buscando antecedentes e | Estrutura de gestão de riscos na legislação |

| | | |
|------------|--|---|
| | conhecimentos para, em seguida, planejar uma pesquisa descritiva. | |
| Descritiva | O estudo descritivo pretende descrever "com exatidão" os fatos e fenômenos de determinada realidade. | Desenvolvimento da gestão de riscos na Administração Pública. |

Fonte: Triviños (2008)

A fase exploratória foi dedicada a identificar normativos legais (decretos e leis) que verssem sobre o desenvolvimento da gestão de riscos na AP, sendo apresentado, na sequência, a sua contextualização com a estrutura identificada. Quanto ao método, foi escolhido o qualitativo, valendo-se para a coleta de dados a pesquisa no buscador Google com termos como “lei e gestão de riscos” - “gestão de riscos na Administração Pública” - “normas sobre gestão de riscos” - “gestão de riscos e inovação”.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com a finalidade de evidenciar a relevância que o tema GR vem adquirindo no setor público foi realizada uma pesquisa, por meio do buscador Google, sendo identificado 18 instrumentos normativos, entre os anos de 2000 e 2023, em contextos distintos da administração pública, como pode ser observado no Quadro 01:

Quadro 1: Instrumentos normativos relacionados à gestão de riscos

| Instrumento | Descrição |
|---|--|
| Lei Complementar 101/2000 - Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal | Art. 1 § 1º A responsabilidade na gestão fiscal pressupõe a ação planejada e transparente, em que se previnem riscos e corrigem desvios capazes de afetar o equilíbrio das contas públicas, mediante o cumprimento de metas de resultados entre receitas e despesas e a obediência a limites e condições no que tange a renúncia de receita, geração de despesas com pessoal, da seguridade social ... |
| Lei 12.462/11 - Regime Diferenciado de Contratações Públicas - RDC - Alterada pelo Decreto 8080/13 | Art. 75 - § 1º Na elaboração do orçamento estimado na forma prevista no caput, poderá ser considerada taxa de risco compatível com o objeto da licitação e as contingências atribuídas ao contratado, devendo a referida taxa ser motivada de acordo com metodologia definida em ato do Ministério supervisor ou da entidade contratante. |
| Lei 12.527/11- Regula o acesso a informação previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal | O art.23 infere que as classificações das informações devem ser gerenciadas de acordo com o risco : I - pôr em risco a defesa e a soberania; II - prejudicar ou pôr em risco a condução de negociações ou as relações internacionais do País; III - pôr em risco a vida, a segurança ou a saúde da população; V - oferecer elevado risco à estabilidade financeira, econômica ou monetária do País; V - prejudicar ou causar risco a planos ou operações estratégicos das Forças Armadas... |
| Norma Complementar 4/13 - GR de segurança da informação e comunicações - DSIC - Presidência da República | Objetivo - Estabelecer diretrizes para o processo de Gestão de Riscos de Segurança da Informação e Comunicações – GRSIC nos órgãos ou entidades da Administração Pública Federal, direta e indireta. Apresenta conceitos, definições, princípios, diretrizes, procedimentos e responsabilidades referente à implantação do processo de Gestão de Riscos |
| INC n. 1/2016 - controles internos, gestão de riscos e governança - MP/CGU | Definiu conceitos, princípios e trouxe o Capítulo III - Da Gestão de Riscos - Princípios, Objetivos, Estrutura, Política e Responsabilidades. Capítulo V - Comitê de Governança, Riscos e Controle |

| | |
|--|---|
| Portaria n. 426/16. Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos – MP | Seção II - Da Gestão de Riscos e sua estrutura; Seção III - Da Responsabilidade dos Comitês e Subcomitês |
| Lei 13.303/16 - Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias | Art. 6º O estatuto da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias deverá observar regras de governança corporativa, de transparência e de estruturas, práticas de gestão de riscos e de controle interno, composição da administração e, havendo acionistas, mecanismos para sua proteção, todos constantes desta Lei; Art. 9º A empresa pública e a sociedade de economia mista adotarão regras de estruturas e práticas de gestão de riscos e controle interno |
| IN n. 5/17 - MPMO - procedimentos de contratação de serviços | Art. 20. O Planejamento da Contratação, para cada serviço a ser contratado, consistirá nas seguintes etapas: I - Estudos Preliminares; II - Gerenciamento de Riscos ; e III - Termo de Referência ou Projeto Básico; Art. 21, d) a indicação do servidor ou servidores para compor a equipe que irá elaborar os Estudos Preliminares e o Gerenciamento de Risco ; Seção III toda dedicada ao Gerenciamento de riscos, incluindo no Art.26 o Mapa de Riscos |
| Decreto nº 9.203/17 - Governança da AP | Art. 17. A alta administração das organizações da administração pública federal direta, autárquica e fundacional deverá estabelecer, manter, monitorar e aprimorar sistema de gestão de riscos e controles internos com vistas à identificação, à avaliação, ao tratamento, ao monitoramento e à análise crítica de riscos que possam impactar a implementação da estratégia e a consecução dos objetivos da organização no cumprimento da sua missão institucional |
| Lei 13.709/18 - Dispõe sobre proteção de dados. Atualizada em 2019 pela Lei 13.853 – LGPD | Art. 38 - o relatório de impacto à proteção de dados pessoais deverá conter, no mínimo... a análise do controlador com relação a medidas, salvaguardas e mecanismos de mitigação de risco adotados. Art. 50 - os controladores e operadores poderão formular regras de boas práticas e de governança que estabeleçam ... os mecanismos internos de supervisão e de mitigação de riscos e outros aspectos relacionados ao tratamento de dados pessoais |
| Portaria nº 57/19 - CGU Estruturação, execução e monitoramento dos programas de integridade. | Art. 5º Na segunda fase, os órgãos e as entidades deverão aprovar seus Planos de Integridade, contendo: III - levantamento de riscos para a integridade e medidas para seu tratamento |
| Decreto nº 9.991/19 - PNDF da administração pública federal | Art. 3º IX - gerir os riscos referentes à implementação das ações de desenvolvimento; Art. 7º As unidades de gestão de pessoas responsáveis pela elaboração, pela implementação e pelo monitoramento do PDP realizarão a gestão de riscos das ações de desenvolvimento previstas, cujas etapas são: I - identificação dos eventos de riscos; II - avaliação dos riscos; III - definição das respostas aos riscos; e IV - implementação de medidas de controle |
| IN 1/19 - contratação de soluções de Tecnologia da Informação e Comunicação - TIC Poder Executivo Federal | Art. 8º § 1º As atividades de gerenciamento de riscos devem ser realizadas durante todas as fases do processo de contratação, observando o disposto no art. 38; Seção IV - Gerenciamento de Riscos: Art. 38 - O gerenciamento de riscos deve ser realizado em harmonia com a INC MP/CGU n. 1/16 |
| Portaria n. 563/2020 - Política de GR, Controles Internos e Integridade do Ministério da Educação | Art. 1º Instituir a Política de Gestão de Riscos , Controles internos e Integridade do MEC - Capítulo III - Seção I - Da Gestão de Riscos e suas diretrizes |
| Lei n. 13.979 e 14.035/20 - enfrentamento do coronavírus | O art. 4º D dispensa a licitação, contudo exige o gerenciamento de riscos da contratação durante a gestão do contrato |

| | |
|--|---|
| Lei 14.129/21 - princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital | Capítulo VII - Da Governança, da Gestão de Riscos , do Controle e da Auditoria. Art. 48. Os órgãos e as entidades a que se refere o art. 2º desta lei deverão estabelecer, manter, monitorar e aprimorar sistema de gestão de riscos e de controle interno da prestação digital de serviços públicos |
| Lei n. 14.133/21 - lei de licitações e contratos administrativos | Art. 11, parágrafo único - A alta administração do órgão ou entidade é responsável pela governança das contratações e deve implementar processos e estruturas, inclusive de gestão de riscos e controles internos, para avaliar, direcionar e monitorar os processos licitatórios e os respectivos contratos |
| Decreto n. 11.437/23 - Anexo I - Estrutura Regimental do MGI | Estabelece a gestão de riscos com competências de diversas Diretorias e Secretarias e Assessorias. |

Fonte: Elaborado pela Autora (2024)

No ano 2000, a Lei Complementar n. 101 - Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) - estabeleceu que a responsabilização na gestão fiscal deveria pressupor ações planejadas e transparentes pautadas na prevenção de riscos e correção de desvios (BRASIL, 2000). Nesse diapasão, a preocupação com o resultado e com a responsabilização pelas condutas dos servidores fez com que os gestores passassem a buscar instrumentos que dessem suporte ao processo de tomada de decisão (BERMEJO et al., 2019).

Em 2011, a Lei n. 12.527 - Lei de acesso à informação (LAI) - também trouxe critérios para o acesso à informação, sendo a classificação estabelecida por meio do gerenciamento dos riscos a que estas estão vinculadas (BRASIL, 2011a). Neste mesmo ano, a Lei n. 12.462 instituiu, entre outras medidas, um novo modelo de contratação: o Regime Diferenciado de Contratações Públicas – RDC. Entre os regimes de contratação estabelecidos no RDC está a contratação integrada, na qual representa a delegação total de um pacote de serviços, como a elaboração e o desenvolvimento, tanto do projeto básico, como do executivo, seguido da execução de obras e serviços de engenharia em todas as suas etapas: montagem, testes, pré-operação e todas as demais operações necessárias e suficientes para a entrega final do objeto (BRASIL, 2011b).

Entretanto, neste tipo de contratação a regra é não serem permitidos aditivos aos contratos, sendo o risco transferido para o contratado. Por conta disto, considerando que a metodologia de cálculo de taxa de risco compatível com o objeto a ser contratado deverá ser motivada, e considerando também as demandas do TCU - o qual orienta no sentido de que os órgãos executores de empreendimentos desenvolvam a GR para obtenção de melhores resultados - alguns órgãos e departamentos, como o Departamento Nacional de Infraestrutura e de Transporte (BRASIL, 2013a) e o Ministério da Justiça/Departamento Penitenciário Nacional (BRASIL, 2016a), resolveram instituir a Resolução 1/16 objetivando desenvolver o gerenciamento de riscos e incertezas nestas atividades.

Outra iniciativa sobre a GR, no que tange à segurança da informação, foi desenvolvida pela Presidência da República - Departamento de Segurança da Informação e Comunicação, em 2013 (BRASIL, 2013b). Neste cenário surgiu a INC MP/CGU n. 1/2016 com a ideia de estabelecer um sistema para auxiliar os órgãos da AP a efetivarem o gerenciamento de riscos (DOU, 2016a). No mesmo ano o MP instituiu a Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão do MP, por meio da Portaria 426/16, estabelecendo como diretriz a metodologia do Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - COSO (DOU, 2016b).

Apesar da Portaria 426/16 dispor sobre a instituição da Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos, cabe ressaltar que estes conceitos não são sinônimos, mas mantêm uma relação simbiótica. Enquanto a gestão de riscos permite identificar e mapear formas de administrar os riscos, o *compliance* identifica o conjunto de procedimentos

necessários à busca de ações que possam mitigar a possibilidade de concretização dos riscos identificados (QUINTELLA; LESSA, 2021).

A prática da GR também foi identificada na Lei das Estatais - Lei n. 13.303/16, a qual dispõe sobre o estatuto jurídico das empresas públicas, das sociedades de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos estados, do Distrito Federal e dos municípios (BRASIL, 2016b). De acordo com Vieira e Barreto (2019), esta lei divide-se em dois blocos - governança corporativa e formas de contratação - sendo possível identificar a necessidade da GR em ambas.

Nesse movimento, em 2017 o MP desenvolveu a Instrução Normativa (IN) 05 dispendo sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública Federal (APF) direta, autárquica e fundacional. Essa IN é marcada fortemente pela exigência do gerenciamento de riscos em várias etapas, como para o planejamento da contratação, para a gestão do contrato e para a renovação da vigência do contrato. Para tanto, a IN traz no anexo IV um modelo para a elaboração dos mapas de riscos (BRASIL, 2017b).

No mesmo ano, o Decreto n. 9.203 - o qual instituiu a política de governança da APF - inspirado nos referenciais básicos de governança do TCU do ano de 2013 e de 2014 (BRASIL, 2020a), destaca a GR anexada aos mecanismos de controle. Todavia, aponta a necessidade de integração da GR ao processo de planejamento estratégico e à análise, avaliação associados ao tema da integridade (BRASIL, 2017a).

Assim, o Decreto n. 9.203/17, art. 2, IV, além de definir a GR, também incumbe à Controladoria Geral da União (CGU) estabelecer os procedimentos necessários à estruturação, à execução e ao monitoramento dos programas de integridade dos órgãos e das entidades da APF direta, autárquica e fundacional. Desse modo, em janeiro de 2019, a CGU publicou a Portaria n. 57 estabelecendo estes procedimentos, considerando, além de outros, a necessidade de levantamento de riscos para a integridade e medidas para seu tratamento (DOU, 2019a).

Com a crescente introdução dos princípios da boa governança - legitimidade, equidade, responsabilidade, eficiência, probidade, transparência e accountability - em 2018 a Lei n. 13.709 estabeleceu que, para o tratamento de dados pessoais também seriam adotadas as boas práticas de governança, trazendo assim a GR para esta atividade. Em julho de 2019 esta lei foi atualizada pela Lei n. 13.853 - Lei Geral de Proteção de Dados - LGPD (BRASIL, 2018).

Também, em agosto de 2019, o Decreto n. 5.707/2006, que instituiu a Política e as Diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da APF, foi revogado pelo Decreto n. 9.991. Este Decreto instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) da APF com mudanças significativas, introduzindo também a GR para o planejamento das atividades de desenvolvimento de competências e capacitações (BRASIL, 2019).

Pautados na mesma lógica, o Poder Executivo Federal publicou a Instrução Normativa n. 1/2019 dispendo sobre a obrigatoriedade da realização da GR nos processos de contratação de soluções de tecnologia da informação e comunicação, devendo esta ser realizada em harmonia com a Política de Gestão de Riscos do órgão prevista na INC MP/CGU n. 1/16 (DOU, 2019b).

Em 2020, o Ministério da Educação (MEC) publicou a Portaria n. 563 aprovando a Política de Gestão de Riscos, Controles Internos e Integridade. Esta política se constitui de intenções e diretrizes gerais relacionadas à GR, controles internos e integridade aplicáveis aos planos, às metas, às estratégias, às ações, aos objetivos, aos programas, aos projetos e às atividades relacionados às políticas públicas educacionais e aos processos de gestão interna no âmbito do MEC (DOU, 2020).

Um ponto a ser destacado é o Capítulo IV - das Competências. O art. 17, § 2º versa que a eventual ausência de normativo, manual ou outro documento específico que discipline a GR não isenta o agente público de responsabilização por perdas, mau uso e danos decorrentes de

inobservância ao disposto no caput (DOU, 2020). Infere-se então que, o gerenciamento de riscos responsabiliza os servidores, mas a sua ausência não o exime dela.

O MEC também estabeleceu pela Portaria 563/2020 que o Plano Nacional de Educação - PNE em vigor e aqueles que vierem a ser instituídos deverão ser objetos de especial atenção e tratamento prioritário no tocante ao levantamento dos riscos associados à implementação ou não de suas metas, suas estratégias e suas demais disposições. E que as proposições de novas estratégias, objetivos, metas, iniciativas, normativos e demais instrumentos de governança e gestão, no âmbito deste Ministério, deverão estar acompanhadas de análise dos riscos associados à sua implementação bem como de respostas a estes riscos.

Com o enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus, responsável pelo surto de 2019, foi publicada a Lei n. 13.979, em fevereiro de 2020, dispondo sobre as medidas que poderiam ser adotadas. Com o propósito de tornar célere o procedimento de contratação direto previsto na norma, foi renunciada a exigência da GR da fase interna e da fase externa da licitação. Contudo, em agosto, a Lei n. 14.035 trouxe a exigência do gerenciamento de risco da contratação durante a gestão do contrato, reconhecendo assim a sua relevância (BRASIL, 2020b).

No ano de 2021 foi publicada a lei 14.129 dispondo sobre princípios, regras e instrumentos para o aumento da eficiência da AP, por meio da desburocratização, da inovação, da transformação digital e da participação do cidadão. Nesta lei o Capítulo VII é dedicado a governança, gestão de riscos, controle e auditoria, o qual determina que os órgãos da administração pública direta federal (Poderes Executivo, Judiciário e Legislativo, o Tribunal de Contas da União, o Ministério Público da União) e as entidades da administração pública indireta federal (incluindo as empresas públicas e sociedades de economia mista, suas subsidiárias e controladas, que prestem serviço público, autarquias e fundações públicas) deverão

...estabelecer, manter, monitorar e aprimorar sistema de gestão de riscos e de controle interno com vistas à identificação, à avaliação, ao tratamento, ao monitoramento e à análise crítica de riscos da prestação digital de serviços públicos que possam impactar a consecução dos objetivos da organização no cumprimento de sua missão institucional e na proteção dos usuários (BRASIL, 2021a).

Para o desenvolvimento destas atividades a lei 14.129/21 estabelece alguns princípios, como a integração da gestão de riscos ao processo de planejamento estratégico e aos seus desdobramentos, às atividades, aos processos e projetos de trabalho em todos os níveis da organização, estabelecendo também que os controles internos sejam proporcionais aos riscos (custo-benefício) e que os resultados da gestão de riscos seja utilizados para apoio à melhoria contínua do desempenho e dos processos de governança, de gestão de riscos e de controle.

Com estas considerações é possível perceber que a atividade da gestão de riscos se apresenta destacada da atividade de controle e incorporada a atividades estratégicas, contudo, compondo um mesmo grupo - governança, gestão de riscos e controle.

Em abril de 2021, foi publicada a Lei n. 14.133 revogando no período de dois anos: i) a Lei n. 8.666/93 (licitações e contratos); ii) a Lei n. 10.520/02 (pregão); e iii) os arts. 1º a 47 - A, da Lei n. 12.462/11 (RDC). A nova lei de licitações e contratos administrativos determina que as contratações públicas deverão submeter-se a práticas contínuas e permanentes de GR e de controle preventivo, estando subordinadas ao controle social.

Além disso, vinculou este processo às seguintes linhas de defesa: i) primeira linha de defesa, integrada por servidores e empregados públicos, agentes de licitação e autoridades que atuam na estrutura de governança do órgão ou entidade; ii) - segunda linha de defesa, integrada pelas unidades de assessoramento jurídico e de controle interno do próprio órgão ou entidade; e

iii) terceira linha de defesa, integrada pelo órgão central de controle interno da Administração e pelo tribunal de contas (BRASIL, 2021b).

Em 2023, o Decreto 11.437 traz no anexo I a estrutura regimental do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI). Nesta estrutura a gestão de riscos vem com grande impulso, estando suas atividades organizadas de forma bem abrangente (BRASIL, 2023).

Quadro 2: Detalhamento das competências sobre gestão de riscos no Decreto 11.437/23

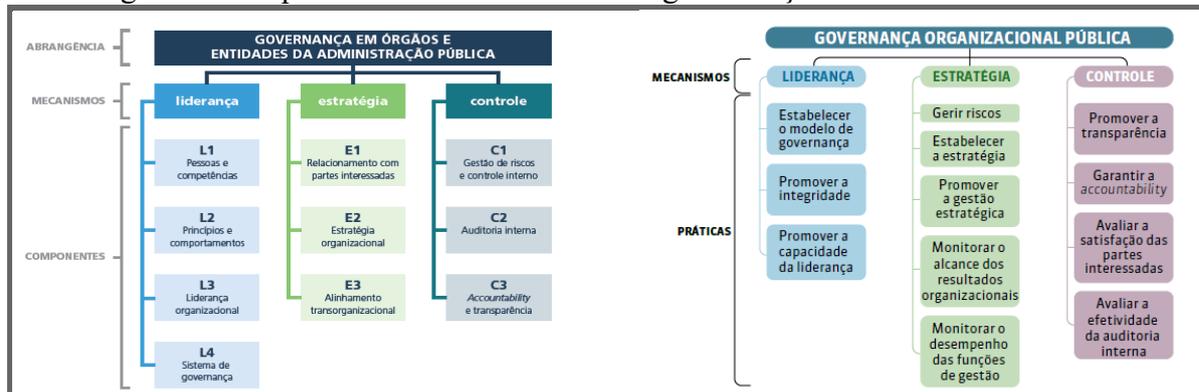
| | |
|---|---|
| Assessoria Especial de Controle Interno | Prestar orientação e assessoramento, bem como apoiar as ações de capacitação nas áreas de controle, gestão de riscos, transparência e integridade |
| Diretoria de Gestão e Governança | Coordenar, supervisionar a implementação e difundir as diretrizes de governança e gestão de riscos |
| Direção de Gestão Estratégica | Apoiar a implementação e acompanhar a gestão de riscos |
| Secretaria de Serviços Compartilhados | Coordenar, supervisionar a implementação e difundir as diretrizes de governança e gestão de riscos |
| Diretoria de Tecnologia da Informação | Orientar e apoiar as ações de gestão de riscos de tecnologia da informação e comunicação |
| Diretoria de Gestão Interna | Coordenar e supervisionar a implementação das diretrizes de governança, gestão estratégica, gestão de políticas, gestão de riscos e gestão administrativa - planejar, coordenar, implementar e supervisionar as ações de gerenciamento de riscos e controles internos relacionados ao acervo e do plano de contingência |

Fonte: Adaptado de Brasil (2023).

Com essa organização, o Decreto estabelece que a coordenação, supervisão e implementação da gestão de riscos no MGI fica sob responsabilidade da Diretoria de Gestão e Governança, ficando as demais diretorias, secretarias e assessorias as atividades de apoio e acompanhamento.

Conforme explanado acima, nota-se uma considerável introdução da GR como um processo vinculado aos mecanismos da governança no âmbito da APF do Poder Executivo. Portanto, cabe destacar que, em 2014, ao publicar a 2ª edição do Referencial Básico de Governança, o TCU enquadrou a GR, no contexto da governança, como um dos mecanismos de controle (BRASIL, 2014).

Figura 1: Componentes dos mecanismos de governança nos anos de 2014 e 2020



Fonte: TCU (BRASIL, 2014, p.39).

Fonte: TCU (BRASIL, 2020a, p.52).

No entanto, atualmente, o TCU incluiu a GR como uma prática relacionada ao mecanismo estratégia - juntamente com a promoção da gestão estratégica, o monitoramento do alcance dos resultados organizacionais, e do desempenho das funções de gestão (BRASIL, 2020a).

Essa nova compreensão corrobora com a forma como a GR vem sendo introduzida nas atividades da AP, ao considerar a necessidade de integração da gestão de riscos ao processo de planejamento estratégico e aos seus desdobramentos.

Não somente o TCU, mas o Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, comitê este que regulamenta uma das metodologias de GR, elaborou um novo sumário executivo de Gerenciamento de Riscos Corporativos Integrado com Estratégia e Performance, na busca de esclarecer pontos como:

Quadro 3: Gerenciamento de riscos na percepção do COSO 2017

| Gestão de Riscos não é... | Gestão de Riscos compreende... |
|-------------------------------|--|
| Função ou Departamento | Cultura, competência e prática integrada à estratégia |
| Apenas uma lista de riscos | Ir além de um inventário de riscos, com práticas ativas de GR |
| Apenas controle interno | Estratégia, Governança, Comunicação e mensuração da performance em todos os níveis da organização |
| Checklist | Conjunto de princípios que pode ser integrado ao sistema de monitoramento, aprendizado e melhoria da performance |
| Apenas para empresas privadas | Organizações que necessitem tomar decisões as quais envolvam riscos - de todos os tamanho e tipos |

Fonte: Adaptado de COSO (2017)

A utilização do modelo COSO ERM pode ser considerada um avanço para as organizações. Entretanto, o Comitê responsável por sua elaboração vislumbrou que, na prática, seu uso poderia ser mais extenso, explorando a relação entre estratégia, risco e performance. Motivo este pelo qual o Comitê elaborou um novo *Framework* ligando o gerenciamento de riscos à performance da organização. A ideia central está pautada em uma estrutura que forneça aos Conselhos ou Executivos uma maneira de integrar as práticas de gerenciamento de riscos corporativos e acelerar o desempenho e o crescimento da organização por meio de uma aplicação contínua (COSO, 2017).

Apesar das orientações e recomendações feitas pelo COSO estarem vigentes desde 2017, existem estudos que ainda consideram a atividade de GR como integrante do controle interno, conforme o estudo bibliométrico feito por Souza e Souza (2019, p.29) no qual conclui que o gerenciamento de riscos está intimamente relacionado ao controle. Outro estudo que relaciona a GR com o controle é o proposto por Gattringer, Marinho e Martins (2022). Neste estudo os autores não incluíram em suas análises as considerações feitas por normativas significativas sobre a GR a partir do ano de 2017 como o COSO (2017) e a ABNT NBR ISO 31000 (2018).

A estrutura integrada do COSO apresenta o gerenciamento de riscos corporativos mais amplo que o controle interno, dado que cria quatro novos componentes: fixação de objetivos, identificação de eventos, avaliação de riscos e resposta a riscos. Entretanto, destaca que o *Internal Control - Integrated Framework* permanece apto para organizações que buscam apenas o controle interno isolado. De acordo com a metodologia COSO (2017) o

gerenciamento de riscos corporativos adiciona os objetivos estratégicos com uma categoria mais elevada, visto que estes fluem da missão ou visão da organização. Contudo, em meio a diversos desafios, mudanças e imposições legais, as ações de controle sobre a operacionalização das atividades administrativas são consideradas ferramentas consistentes e confiáveis para conduzir o processo de gestão (DAHER et al., 2017).

A ISO 31000 (2018, p.1) traz como definição a gestão de riscos como “atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere a riscos”, e controle como “medida que mantém e/ou modifica o risco”. Neste contexto, o ISO 31000 estabelece que a GR seja um processo interativo e dinâmico, como também uma parte, não separada, do propósito organizacional, incluindo a estratégia, os objetivos e as operações.

Essa nova compreensão corrobora com a visão autores como Christo e Borges (2017) e Santos (2015), pois estes considerarem que o conjunto de convicções e atitudes de uma organização representam a sua filosofia de gestão de risco, caracterizando a forma pela qual ela considera seus riscos de desenvolvimento e da implementação de estratégias às suas atividades do dia-a-dia. Neste contexto, observa-se que são as pessoas que implementam os mecanismos de gerenciamento de riscos de acordo com a missão, a estratégia e os objetivos definidos. Para Steinberg *et al* (2007, p. 22):

O coração de toda organização fundamenta-se em seu corpo de empregados, isto é, nos atributos individuais, inclusive a integridade, os valores éticos e a competência – e, também, no ambiente em que atuam.

Assim, na concepção da ENAP (2018), para efetivar a gestão de risco é preciso a participação dos colaboradores com conhecimento e visão holística da funcionalidade do setor que atuam, sendo fundamental que tenham recebido treinamento para a aplicação da metodologia de gerenciamento de riscos adotada pela organização.

CONCLUSÃO

Após o estudo exploratório de legislações que versam, em alguma parte de sua estrutura, sobre a Gestão de Riscos (GR), complementando com as normativas vigentes sobre o tema, foi possível concluir que, na última década, houveram mudanças expressivas sobre o desenvolvimento da GR na administração pública.

Apesar dos estudos acadêmicos ainda considerarem a GR como uma atividade de controle, os normativos mais recentes, assim como as legislações vigentes no governo federal direcionam a integração da gestão de riscos ao processo de planejamento estratégico e as atividades aos processos e projetos de trabalho em todos os níveis da organização. Neste novo cenário nota-se que a busca pela efetividade da gestão de risco está vinculada à participação dos colaboradores com conhecimento e visão holística da funcionalidade do setor que atuam, e não na hierarquia de controle.

A importância de adotar o gerenciamento de riscos na administração pública, nesta nova perspectiva, pode ser destacada na Portaria n. 563/20 do MEC, na qual versa que a eventual ausência de normativo, manual ou outro documento específico que discipline a GR não isenta o agente público de responsabilização por perdas, mau uso e danos decorrentes de inobservância ao disposto da normativa. Assim, em uma perspectiva do envolvimento de toda a organização, é possível inferir que o gerenciamento de riscos responsabiliza os servidores, mas a sua ausência não o exime dela.

Isso significa que as atividades de controle interno, seja preventiva, concomitante ou posterior, continuam sendo consideradas ferramentas consistentes e confiáveis para conduzir o processo de gestão nos processos organizacionais. Contudo, estes precisam ser proporcionais aos riscos (custo-benefício) contribuindo para que os resultados da gestão de riscos sejam

utilizados para apoio à melhoria contínua do desempenho e dos processos de governança, de gestão de riscos e de controle.

Por fim, constata-se que a atividade da GR ganha destaque nas atividades estratégicas, mas, desdobrando-se a toda a organização. Apesar de não ser mais considerada um mecanismo de controle, a GR, de acordo com as normativas vigentes, ainda compõe um mesmo grupo - governança, gestão de riscos e controle. E isso impacta significativamente na forma como as organizações direcionam seus esforços a fim de implementar uma gestão de riscos que cumpra com o seu propósito.

REFERÊNCIAS

ABNT. NBR ISO 31000:2018 – Gestão de Riscos – Diretrizes. 2. ed. 2018. Disponível em: <https://dintegcgcin.saude.gov.br/attachments/download/23/2018%20-%20Diretrizes%20-%20Gest%C3%A3o%20de%20Riscos_ABNT%20NBR%20ISO%2031000.pdf> Acesso em: 20 maio 2024.

BERMEJO, et al. ForRisco: gerenciamento de riscos em instituições públicas na prática. 2ª ed. Brasília/DF: Editora Evobiz, 2019. ISBN: 978-85-53102-05-1.

_____. **Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000.** Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm> Acesso em 01 maio 2024.

_____. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011.** (2011a). Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso ii do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da constituição federal; altera a lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/12527.htm> Acesso em 02 maio 2024.

_____. **Lei n. 12.462, de 4 de agosto de 2011.** (2011b) Institui o regime diferenciado de contratações públicas - RDC. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm> Acesso em 02 maio 2024.

_____. Ministério da Infraestrutura. (2013a). **RDC: DNIT desenvolve metodologia de gerenciamento de riscos.** Disponível em: <<https://www.gov.br/infraestrutura/pt-br/assuntos/noticias/ultimas-noticias/rdc-dnit-desenvolve-metodologia-de-gerenciamento-de-riscos>> Acesso em 03 maio 2024.

_____. Gabinete de Segurança Institucional Departamento de Segurança da Informação e Comunicações (2013b). **Gestão de Riscos de Segurança da Informação e Comunicações – GRSIC.** Disponível em: <<https://datasus.saude.gov.br/wp-content/uploads/2019/08/Norma-Complementar-n%C2%BA-04IN01DSICGSIPR.pdf>> Acesso em 03 maio 2024.

_____. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública.** Versão 2 - Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014.

_____. Ministério da Justiça e Cidadania (2016a). **Resolução nº 1, de 24 de junho de 2016.** Disponível em: <<https://www.gov.br/senappen/pt-br/pt->

br/composicao/cnpec/resolucoes/2016/resolucao-no-1-de-24-de-junho-de-2016> Acesso em: 25 maio. 2024.

_____. **Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016.** (2016b). Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios (2016). Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/113303.htm>. Acesso em 03 maio 2024.

_____. **Decreto n. 9.203 de 22 de novembro de 2017.** (2017a). 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 03 maio 2024.

_____. **Instrução Normativa nº 5, de 25 de maio de 2017 - MP** (2017b). Dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: <<https://www.gov.br/compras/pt-br/images/conteudo/ArquivosCGNOR/IN-n-05-de-26-de-maio-de-2017---Hiperlink.pdf>> Acesso em 03 maio 2024.

_____. **Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018.** (2018). Dispõe sobre a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais - LGPD. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/113709.htm>. Acesso em 03 maio 2024.

_____. **Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019.** Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm> Acesso em 03 maio 2024.

_____. Tribunal de Contas da União (2020). **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU.** Brasília: TCU, Secretaria do Controle Externo da Administração do Estado-SecexAdministração, 2020.

_____. **Lei 14.035, de 11 de agosto de 2020.** (2020b). Altera a Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020, para dispor sobre procedimentos para a aquisição ou contratação de bens, serviços e insumos destinados ao enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus responsável pelo surto de 2019. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/L14035.htm#art1> Acesso em 03 maio 2024.

_____. **Lei 14.129, de 29 de março de 2021.** (2021a). Dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital e para o aumento da eficiência pública. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/114129.htm> Acesso em 03 maio 2024.

_____. **Lei n. 14.133, de 1º de abril de 2021.** (2021b). Lei de licitações e contratos administrativos. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2021/Lei/L14133.htm#art193> Acesso em 03 maio 2024.

_____. **Decreto nº 11.437, de 17 de Março de 2023.** (2023). Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/decreto/D11437.htm> Acesso em 03 maio 2024.

_____. Controladoria Geral da União (2024). **Gestão de Riscos no Poder Executivo Federal.** Disponível em: < <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/integridade-publica/gestao-de-riscos-no-poder-executivo-federal>> Acesso em 03 maio 2024.

BAUER, Viviane Costa Touguinha; CRUZ, Ana Paula Capuano da; LUNARDI, Guilherme Lerch; PINTO, Rodrigo Serpa. Motivadores e inibidores da adesão à gestão de riscos em instituições federais de ensino superior. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 15, n. 1, p. 115-138, janeiro-abril 2022. DOI: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2022.e81786>

BRASIL, Franklin; SOUZA, Kleber. **Como gerenciar riscos na administração pública.** 22ª ed. Negócios Públicos do Brasil. 2017.

CAVALHEIRO, Jader Branco; FLORES, Paulo Cesar. **A organização do sistema de controle interno municipal.** Conselho regional de contabilidade do Rio Grande do Sul. Disponível em: <https://www.crcrs.org.br/arquivos/livros/livro_cont_int_mun.PDF> Acesso em: 10 maio 2024.

COSO. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2017). **Enterprise risk management: integrating risk with strategy and performance.** Jersey City, NJ. Disponível em:< <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>> Acesso em: 03 maio 2024.

CHRISTO, Cirlene de Souza; BORGES, Maria Elisa Siqueira (2017). Reorganização do trabalho em uma agência da Previdência Social: Resistência à mudança ou preservação da saúde? **Saúde em Debate**, 41(SPE2), 104–114. <https://doi.org/10.1590/0103-11042017s209>.

DAMIAN, Ieda Pelogia Martins; VALENTIM, Marta Lígia Pomim; OLIVEIRA, Marcos Leandro de. Planejamento de processos de mudança nas dimensões da cultura organizacional. Disponível em: <<https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/60251/35376>> **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v.12,n.1, p. 97-116, jan./abr. 2022

DAHER, Germana Fontenele, MACHADO, Marcus Vinícius Veras, CAVALANTE, Nirleide Saraiva Coelho; MIRANDA, Vânia Odete. Abreu (2017, jan/jun.). Controladoria no setor público: um estudo teórico-prático no município de Aquiraz-CE. **Rev. Controle**, 15(1), 367-397.

DONALDSON, Lex. Teoria da contingência estrutural IN: CLEGG, Stewart R. et al. **Handbook de Estudos Organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais.** São Paulo: Atlas, 1999. V. 1.

DOU. Diário Oficial da União (2016a). **Instrução Normativa nº 1, de 10 de maio de 2016.** CGU. Disponível em: <<https://www.in.gov.br/materia/>>

/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/21519355/do1-2016-05-11-instrucao-normativa-conjunta-n-1-de-10-de-maio-de-2016-21519197> Acesso em: 17 maio 2024.

_____. Diário Oficial da União (2016b). **Portaria nº 426, de 30 de dezembro de 2016. MP.** Disponível em: <https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/20341972/do1-2017-01-03-portaria-n-426-de-30-de-dezembro-de-2016-20341899> Acesso em: 17 maio 2024.

_____. Diário Oficial da União (2019a). **Portaria nº 57, de 4 de janeiro de 2019. CGU.** Disponível em: <https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/58029864> Acesso em: 17 maio 2024.

_____. Diário Oficial da União (2019b). **Instrução Normativa nº 1, de 4 de abril de 2019. SISP.** Disponível em: <https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/70267659/do1-2019-04-05-instrucao-normativa-n-1-de-4-de-abril-de-2019-70267535> Acesso em: 17 maio 2024.

_____. Diário Oficial da União (2020). **Portaria nº 563, de 30 de junho de 2020. MEC.** Disponível em: <<https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-n-563-de-30-de-junho-de-2020-264422982>> Acesso em: 17 maio 2024.

_____. Diário Oficial da União (2019b). **Instrução Normativa nº 1, de 4 de abril de 2019. SISP.** Disponível em: <https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/70267659/do1-2019-04-05-instrucao-normativa-n-1-de-4-de-abril-de-2019-70267535> Acesso em: 17 maio 2024.

ENAP. **Implementando a Gestão de riscos no setor público.** (2018). Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4090/1/Modulo%203-Ciclo%20de%20Gerenciamento%20de%20Riscos.pdf>> Acesso em: 17 maio 2024.

GROISMAN, Enrique; LERNER, Emília. In: BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos, GRAU, Nuria Cunill. **Responsabilização na administração pública.** São Paulo: CLAD/Fundap, 2006.

GATTRINGER, João Luiz; MARINHO, Sidnei Vieira; MARTINS, Zilton Bartolomeu. Contribuição dos componentes do modelo COSO no controle interno da administração pública: um estudo nos municípios do estado de Santa Catarina. **Revista Contemporânea de Contabilidade.** Florianópolis, v. 19, n. 51. p. 162-179, abr/jun. 2022.

JACOBSEN, Alessandra de Linhares. **Introdução à Administração.** 2. ed. rev. atual. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2011.

MAXIMIANO, Antônio César. **Introdução à Administração.** São Paulo: Atlas, 2000.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento Estratégico: teoria, modelos e processos.** São Paulo: Atlas, 2010.

OCDE (2011). Avaliação da OCDE sobre o Sistema de Integridade da Administração Pública Federal Brasileira: gerenciando riscos por uma administração pública mais íntegra. **OCDE Publicações**, 54, Paris.

QUINTELLA, Marcus.; LESSA, Mariana. Governança e compliance nas empresas estatais: os avanços trazidos pela lei das estatais e os impactos no programa brasileiro de desestatização. **Plurale em Revista**. Ano 14, edição 73, março/2021.

QUIRÓS, Mario Mora In: BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos, GRAU, Nuria Cunill. **Responsabilização na administração pública**. São Paulo: CLAD/Fundap, 2006.

SANTOS, J. A. dos. (2015). Estudo sobre a Questão da Mudança e da Resistência à Mudanças nas Organizações. **Revista Ciências Gerenciais**, 9, 62–71.

SOUZA, Jeanne Caroline de; SOUZA, Paulo Augusto Ramalho de. Produção acadêmica com enfoque nos termos gestão e gerenciamento de riscos e a ABNT ISO 31000 no período entre 2000 e 2019: um estudo bibliométrico. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade** – v. 9, n. 2, p. 18-36, mai./ago. 2019. ISSN 2238-5320, UNEB, Salvador/BA

STEINBERG, R. M., EVERSON, M. E. A., MARTENS, F. J. & NOTTINGHAM, L.E. (2007). **COSO Gerenciamento de Riscos Corporativos - Estrutura Integrada**. [S. l.]: Pricewaterhouse Coopers LLP. Disponível em: <<https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-Portuguese.pdf>>. Acesso em: 15 dez. 2023.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2008.

VIEIRA, James Batista; BARRETO, Rodrigo Tavares de Souza. **Governança, Gestão de Risco e Integridade**. Brasília: Enap, 2019.