



Graduação Pós-Graduação
 Artigo completo Relato de prática Resumo expandido

GESTÃO DE RISCOS NA GOVERNANÇA PÚBLICA BRASILEIRA: um olhar para a produção acadêmica nos últimos anos

Aline Fernanda Ferreira Araújo
Centro Universitário Unihorizontes
alineffa@gmail.com

Juliano Alves Andrade
Centro Universitário Unihorizontes
alvesjuliano120@gmail.com

Gilsonia Coelho Andrade Moura
Centro Universitário Unihorizontes
gilsonia.andrade@educacao.mg.gov.br

Felipe Gouvêa Pena
Centro Universitário Unihorizontes
felipe.pena@unihorizontes.br

RESUMO

A gestão de riscos é uma prática relevante nas organizações públicas e privadas, sendo considerada uma referência de boa governança corporativa. Nesse sentido, configura-se como um modelo de gestão essencial na busca por serviços mais seguros, padrões de vida mais elevados e pelo aprimoramento dos processos decisórios em contextos de incerteza. Para tanto, como metodologia escolhida, optou-se pela realização de uma revisão sistemática, com o objetivo de compreender como a produção acadêmica tem abordado o papel da gestão de riscos na melhoria da gestão pública, bem como mapear as contribuições empíricas que evidenciam sua relevância como instrumento de aprimoramento da administração pública. Como base de dados, utilizou-se a plataforma Spell, amplamente reconhecida no campo da Administração, considerando o recorte temporal entre 2021 e 2024. Foram encontrados 14 artigos sobre o tema, o que demonstra que a produção científica sobre gestão de riscos ainda é limitada no Brasil. Os estudos identificados concentram-se em áreas específicas, como gestão financeira, setor militar, administração e áreas correlatas, indicando a necessidade de ampliação e diversificação das abordagens sobre o tema no contexto da gestão pública e privada brasileira.

Palavras-chave: Gestão de riscos; Governança pública; Revisão sistemática.

1 INTRODUÇÃO

Na atualidade a gestão de riscos tem se tornado uma prática relevante nas organizações públicas e privadas. O Brasil atento a esse movimento vem buscando aprimorar os serviços públicos com base na boa governança e na adoção de manuais e normativas sobre gestão de risco, visando mitigar os danos causados à administração pública (Silva et al., 2021).

A gestão de riscos é conceituada como um processo interativo e estruturado para identificar, avaliar, tratar, controlar e memorizar os riscos associados a um projeto, programa ao longo de seu ciclo de vida, seguindo as fases clássicas de identificação, estimativa, avaliação, tratamento e controle conforme aponta Orellano (2024). O risco, por sua vez, pode ser descrito como um evento provável que pode surgir em uma etapa específica do projeto, interferindo na concretização de seus objetivos. Muitas vezes exige um maior engajamento com *stakeholders*, o que pode impactar direta ou indiretamente o desenvolvimento do processo inovador. No contexto da gestão pública e organizacional, o risco pode ser definido como a incerteza em alcançar um objetivo organizacional.

A gestão de riscos tem se tornado uma referência de boa governança corporativa globalmente, tanto no setor privado quanto no público. Sua adoção no setor público é crucial, refletindo o desejo da população por serviços mais seguros, padrões de vida mais elevados e o aprimoramento de processos decisórios em contextos de incerteza. Assim, gerir risco passa de ferramenta técnica para um modelo direcionador da gestão, abrangendo valores e ideias da boa governança como prestação de contas e responsabilização. A gestão de risco aplicada à governança pública mostra-se mais avançada na Grã-Bretanha, Canadá, Estados Unidos, Austrália e Nova Zelândia. No Brasil, a administração pública federal tem se aproximado dessas metodologias desde 2012, com iniciativas da Controladoria-Geral da União (CGU), a Instrução Normativa Conjunta nº 01/2016 do Ministério do Planejamento e CGU tornou a sistematização de práticas de gestão de riscos obrigatória para órgãos e entidades do Poder Executivo Federal. (Silva et al., 2024).

Scarozza, Rotundi e Hinna (2017) postulam a definição de risco como incerteza em alcançar um objetivo organizacional e discutem os desafios da implementação de sistemas de controle internos públicos baseados em gestão de riscos, mencionando o contexto italiano e a ideia de "riscos da gestão de riscos". A norma ISO 31000 (e sua representante no Brasil, a ABNT NBR ISO 31000) elenca princípios e diretrizes genéricas para a gestão de riscos, aplicáveis a diversos tipos de risco e atividades. Esta norma também foi utilizada como critério

de avaliação no Brasil.

Apesar da crescente complexidade dos contextos administrativos públicos, a gestão de riscos ainda se configura como um tema relativamente recente na agenda da administração pública. Nesse cenário, torna-se necessário compreender como a literatura científica tem tratado essa relação, especialmente no que se refere às abordagens teóricas adotadas e às contribuições empíricas geradas. Diante disso, surge a seguinte questão: como a produção acadêmica tem abordado o papel da gestão de riscos na melhoria da gestão pública? Com base nesse questionamento, o presente artigo teve como objetivo analisar a produção científica sobre gestão de riscos no setor público, por meio de uma revisão sistemática das publicações disponíveis na plataforma Spell, no período de 2021 a 2024. O estudo visa, portanto, identificar as principais abordagens do tema, bem como mapear as contribuições empíricas que evidenciam a relevância da gestão de riscos como instrumento de aprimoramento da gestão pública.

2 REVISÃO DA LITERATURA

As mudanças ocorridas no mundo nos últimos 40 anos, especialmente aquelas relacionadas com a quarta Revolução Industrial e os eventos marcantes como crises econômicas, a pandemia de COVID-19 além de guerras como a da Rússia com a Ucrânia, impactaram significativamente as economias e a administração pública de diversos países, levando os Estados a repensarem suas práticas de gestão para aumentar a transparência, participação social, integridade e a prestação de contas (Andrade et al., 2024). Este cenário de mudanças, aliado com a elevada competitividade e a incerteza que cerca o ambiente organizacional trazem desafios significativos e muitos riscos (Silva et al., 2024). A gestão de risco surge, então, em resposta a inúmeros escândalos financeiros descobertos em grandes empresas nos Estados Unidos da América, que levou à criação da Lei Sarbanes-Oxley, uma das mais rigorosas legislações que tratam sobre os controles internos das organizações.

No setor público, os agentes públicos tiveram que adotar novas práticas de gestão com vistas a responder às críticas relacionadas à eficiência e à burocracia no setor, transformando a gestão de riscos em um elemento fundamental no processo de boa governança e de controle interno (IFAC, 2014). Seguindo a mesma dinâmica, no Brasil foram criadas legislações para combater à corrupção, como é o caso do Decreto nº. 9.203/2017, que estipulou a política de governança da Administração Pública Federal (BRASIL, 2017). A interconexão entre



governança e gestão de riscos na administração pública trouxe impacto significativo na eficiência operacional e na entrega do serviço público. Organizações e entidades públicas que adotam uma perspectiva assertiva na gestão de riscos não apenas minimizam ameaças potenciais, mas também maximizam oportunidades de crescimento sustentável (Andrade et al., 2024). A gestão de riscos no setor público, significa que os agentes públicos têm o dever de cuidar do patrimônio público, tendo como demarcador o interesse público, sempre buscando os possíveis benefícios e potenciais perdas no processo de tomada de decisão (Faria et al., 2021).

Destarte, a gestão de riscos se tornou um importante aspecto a ser considerado nas reformas no setor público, o que permite às agências públicas cumprirem seus objetivos. A gestão de riscos no campo do setor público se mostra como um importante instrumento gerencial para os agentes públicos para aumentar a segurança e o desempenho na implementação das políticas públicas (Silva et al., 2024). A regulação governamental está sendo definida em termos de riscos; a regulação ambiental tem o objetivo de mitigar riscos ambientais e a regulação financeira, os riscos de mercado (Cavalcante et al., 2025). Para os autores, a gestão de riscos apresenta dois elementos principais: a compreensão do conceito de risco e a gestão como meio de sistematizar e operacionalizar ações com o objetivo de reduzir os efeitos indesejados de eventos específicos, ou seja, diferentes abordagens contribuem para identificar fontes potenciais de riscos e oferecer diferentes percepções de causa e efeito desejadas. Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), risco é a possibilidade de ocorrência de um evento que venha a impactar negativamente ou positivamente os objetivos da organização, além disso, também se define gestão de risco como um processo aplicado na definição de estratégias destinado à identificação de eventos potenciais que possam afetar a organização e, nessa perspectiva, a gestão de riscos será tão mais efetiva quanto maior for a identificação dos efeitos da incerteza nos objetivos estratégicos da organização.

Para Silva et al. (2024) gestão de riscos é o conjunto de atividades coordenadas para se identificar, analisar, avaliar, tratar e monitorar riscos. Pode ser considerada também como o processo que trata da criação, distribuição e preservação de valor para as organizações. Cabe salientar que existem diversos conceitos associados ao termo 'risco' e conseqüentemente à gestão de risco (Rocha et al., 2024). A gestão de riscos tem a responsabilidade de implantar um processo de administração eficiente e continuado nas organizações, com o objetivo da melhoria contínua por meio da redução de prejuízos e aumento dos benefícios. A gestão de riscos faz parte da governança e da liderança, sendo essencial para aperfeiçoar a maneira como a instituição é gerenciada em todos os níveis e aspectos, contribuindo para a melhoria dos



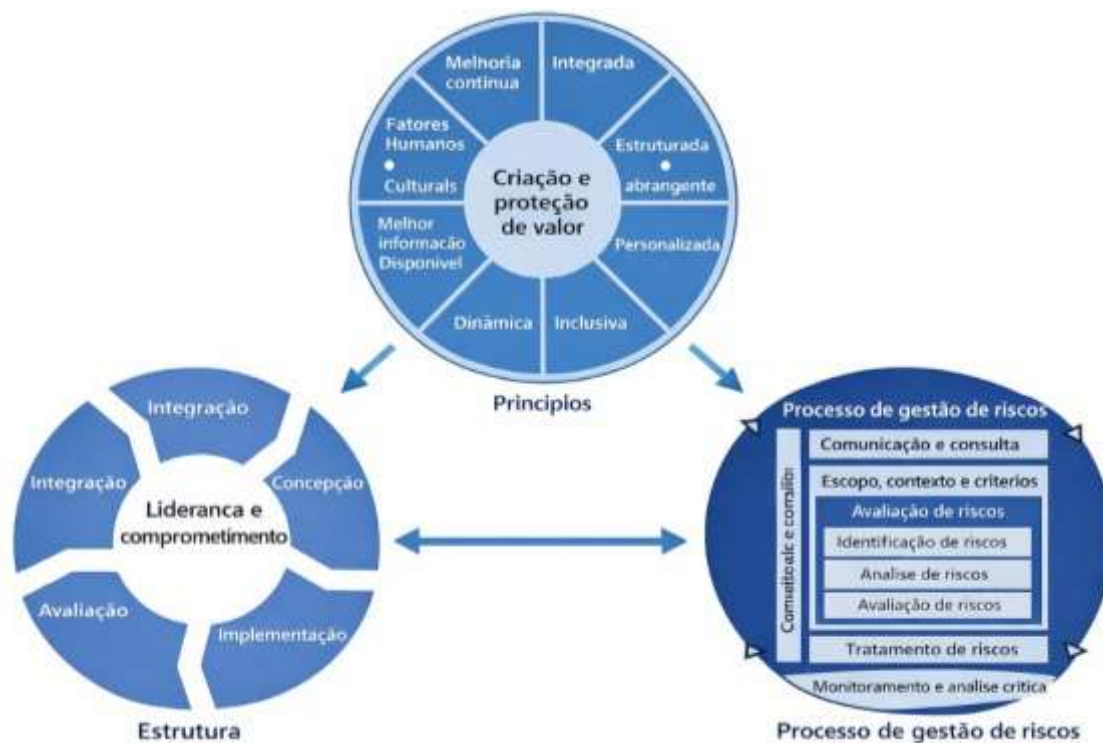
sistemas de gestão. Gerenciar riscos faz parte de um conjunto de atividades que inclui por exemplo, a interação com as partes interessadas, considerando os contextos externos e internos (Silva et al., 2024).

A adoção de modelos de gestão de riscos é uma forma eficaz de estabelecer uma abordagem sistemática, oportuna e estruturada para a gestão de riscos, contribuindo para a eficiência e a obtenção de resultados consistentes (Rocha et al., 2024). Neste sentido, pode-se apontar os modelos COSO ERM; ISO 31000:2018 e *The Orange Book Management of Risk - Principles and Concepts*. Tanto a norma internacional ISO 31000 (ABNT, 2018), como o modelo COSO ERM forneceram estruturas consistentes para a implementação de práticas eficazes de gestão de riscos (Andrade et al., 2024) que se passa a apresentar na sequência.

Em 2004, o COSO publicou o COSO ERM, documento que foi considerado como um referencial no tema da gestão de riscos corporativos (COSO, 2004). Este documento foi atualizado em 2017. O COSO ERM passou a enfatizar aspectos, como a utilização do apetite aos riscos para tomada de decisão, a importância do desenvolvimento de uma cultura de riscos, a necessidade do apoio da alta gestão e de uma estrutura de governança adequada, bem como, do reconhecimento da importância do alinhamento do gerenciamento de riscos com a utilização de tecnologia da informação e da comunicação.

A Norma ISO 31000:2018 que foi revisada e atualizada pelo *Technical Committee Risk Management - ISO/TC 262* em 2018, fornece princípios e diretrizes para gerenciar qualquer tipo de risco em toda ou em parte de qualquer organização. É considerada uma norma geral, independentemente de indústria, setor ou área, e não concorre com outras normas sobre gestão de riscos em áreas específicas. Entretanto, sua revisão enfatizou na simplificação do modelo, no aumento da clareza e maior destaque para a dimensão ambiente, aos aspectos de liderança, políticas e estratégias, e maior foco na natureza interativa dos riscos (Rocha et al., 2024). Além dos princípios, a norma também se apoia na estrutura e nos processos, formando um trio fundamental para a gestão de riscos. A estrutura da norma visa apoiar a integração da gestão de riscos em diversas atividades, funções e na tomada de decisões (Faria et al., 2021), sua estrutura está caracterizada conforme Figura 1.

Figura 1: Princípios, estrutura e processo



Fonte: ABNT (2018).

No Reino Unido foi criado o “*The Orange Book Management of Risk - Principles and Concepts*”. Documento tido como referência do programa de gestão de riscos do governo daquele país. Esse modelo tem como vantagens, além de ser compatível com padrões internacionais de gestão de riscos, como COSO e ISO 31000, trata do tema da gestão de riscos de forma abrangente e simples (Rocha et al., 2024).

No Brasil, o Governo Federal vem promovendo ações relacionadas à gestão de riscos desde a década de 90, entretanto, a adoção da gestão de riscos corporativos somente passou a ser amplamente difundida a partir de 2016, com a criação da INC 01/2016 MP/CGU. Esta norma determina, entre outras coisas, que órgãos e entidades do Poder Executivo Federal implementem, mantenham, monitorem e revisem o processo de gestão de riscos, compatível com a sua missão e objetivos estratégicos (Rocha et al., 2024). A referida norma, considerada como um marco para a gestão de riscos no setor público brasileiro, estabelece princípios, objetivos e uma estrutura de gestão de riscos. De acordo com a norma, o dirigente máximo da organização é o principal responsável pelo estabelecimento da estratégia da organização e da estrutura de gerenciamento de riscos, além de ser o responsável por instituir um comitê de governança que terá, dentre outras competências, a de liderar e supervisionar a

institucionalização da gestão de riscos e dos controles internos, suporte quando necessário para sua efetiva implementação no órgão ou entidade (Rocha et al., 2024).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atingir o objetivo proposto, este estudo caracteriza-se como descritivo, adotando uma abordagem qualitativa, a fim de identificar lacunas de pesquisa e sinalizar caminhos para trabalhos futuros a partir dos resultados e discussões da literatura já existente. Na tentativa de mapear o conhecimento sobre o papel da Gestão de Risco na Governança Pública, buscou-se na plataforma virtual Spell periódicos e artigos científicos sobre o tema, tendo definido como descritor de busca o termo “gestão de risco”, “gestão de risco e governança pública” e “gestão risco e gestão pública”, numa delimitação temporal compreendida entre os anos de 2021 e 2024, com o intuito de observar o período em que o tema começou a gerar interesse nos pesquisadores e tudo o que está sendo publicado em relação a ele.

A pesquisa foi realizada no mês de junho e julho de 2025, e, na fase inicial do estudo, realizou-se uma análise sistemática dos artigos coletados com o intuito de examinar o panorama das produções científicas sobre o papel da Gestão de Risco na governança pública. A plataforma virtual Spell, foi escolhida por se tratar de base amplamente utilizada no campo da Administração, contemplando o acesso à informações de forma multidisciplinar, com periódicos e artigos de alta relevância para o mundo acadêmico, possibilitando, assim, a pesquisa bibliográfica sobre a temática. Foram encontrados 32 artigos que abordavam a temática de Gestão de Risco. Após a leitura prévia dos textos, selecionou-se 14 (quatorze) artigos que dialogavam com os marcadores de pesquisa para, então, ser realizada a revisão sistemática da literatura pelos pesquisadores. Assim, todos os textos foram minuciosamente analisados e interpretados à luz da fundamentação proposta no presente artigo.

Tabela 1: Periódicos mapeados

Periódico	Área do Conhecimento	Ano de publicação
Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ (online)	Finanças e políticas públicas	2024
GVEXECUTIVO	Indústria, inovação e infraestrutura.	2024
Sociedade, Contabilidade e Gestão	Administração pública	2024
Revista de Administração, Sociedade e Inovação	Gestão de Contratos públicos	2024
Revista Veredas do Direito	Educação Ambiental	2024
Revista de Gestão e Secretariado		

	Gestão de Contratos Públicos	2021
Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ (online)	Administração pública/Contabilidade	2023
Revista Organizações em contexto	Gestão de contratos públicos	2024
Revista de Ciências da Administração	Administração pública	2024
Revista em Administração Sociedade e Inovação	Administração Pública	2022
Revista Metropolitana de Governança Corporativa	Governança Corporativa/ Ciências Sociais Aplicadas	2023
Revista Controle	Ciência da Informação	2024
Revista Pensar Contábil	Administração Pública	2023
Revista Desenvolvimento em Gestão	Ciências Agrárias / Agronomia	2023

Fonte: Elaborado pelos autores.

Depreende-se que dos 14 (quatorze) artigos selecionados foram publicados em 12 (doze) periódicos distintos, destacando-se os periódicos Revista em Administração Sociedade e Inovação que apresentou duas publicações com a temática de Gestão de Risco na Gestão de Contratos Públicos e a Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ (online) que publicou dois artigos abordando o tema gestão de Risco com foco na área de finanças e contabilidade.

A metodologia escolhida para a pesquisa foi a revisão sistemática da literatura. Boccato (2006) postula que a pesquisa nessa abordagem, busca pela resolução de um problema (hipótese) por meio de referenciais teóricos publicados, analisando e discutindo as várias contribuições científicas. Entende-se que essa estratégia de pesquisa trará subsídios para o conhecimento sobre o que foi pesquisado, como e sob que enfoque e/ou perspectivas foi tratado o assunto apresentado na literatura científica. Para tanto, é de suma importância que o pesquisador realize um planejamento sistemático do processo de pesquisa, compreendendo desde a definição temática, passando pela construção lógica do trabalho até a decisão da sua forma de comunicação e divulgação (Boccato, 2006). E com base no modelo disposto por Sampaio e Mancini (2007), na revisão sistemática é necessária a análise crítica e avaliação dos estudos incluídos e, por conseguinte, a análise dos artigos que compuseram a amostra da pesquisa, destacada na Tabela 2:

Tabela 2: Artigos analisados na pesquisa

Artigo	Principais achados
Avaliação da implantação do sistema de Gestão de Riscos do exército brasileiro: identificação das práticas	Os resultados da pesquisa mostram que, quatro anos após a implantação do Manual Técnico de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro, a maioria dos gestores reconhece a importância da gestão de riscos e adota medidas para



consolidadas nas organizações militares do exército brasileiro no Rio de Janeiro	formalizá-la, embora haja oportunidades de melhoria. Entre as práticas bem-sucedidas, destacam-se a integração da gestão de riscos ao planejamento estratégico institucional, o aumento da conscientização sobre sua importância e o apoio decisivo dos responsáveis pela governança. Contudo, áreas como comunicação com <i>stakeholders</i> , capacitação de pessoal e estrutura de suporte à gestão de riscos ainda necessitam de aperfeiçoamento.
Um modelo para gestão de riscos e resiliência em compras	Os resultados da pesquisa sugerem que muitas empresas não se anteciparam à crise mesmo quando a Covid-19 afetou empresas na China, o que demonstra pouca capacidade de absorção. Ainda assim, mais de 44% dos respondentes foram capazes de trabalhar e colaborar com seus fornecedores para minimizar o efeito da crise, o que revela o potencial de as empresas avançarem rapidamente em gestão de riscos e resiliência. As evidências apontam que gestores podem investir ainda mais na antecipação, mitigação e resposta a eventos inesperados.
Avaliação de Fatores que Influenciam na Implantação de Programas de Gestão de Riscos e de Integridade da Marinha do Brasil	As estratégias para reduzir a resistência às mudanças relacionadas a ter uma comunicação clara e constante, ao envolvimento e participação dos militares e civis, a praticar reconhecimento e recompensa e, principalmente, a contar com uma liderança que dá o exemplo são essenciais para implementar mudanças com base no Programa de Gestão de Riscos - PGR.
Gestão de Riscos em Contratos Públicos de Serviços Envolvendo Mão de Obra	A pesquisa apresenta um viés original para a instituição que tem a obrigação de atender aos requisitos legais durante a gestão contratual. Ademais, considerando o panorama das exigências legais nas instituições públicas federais de ensino, há a possibilidade de replicação das técnicas de gestão de risco e abordagens para utilização em processos administrativos da gestão pública, afim de mitigar possíveis erros de contratação e <i>accountability</i> .
Gestão de Risco integrada à educação ambiental e a aplicação da Lógica Fuzzy	O artigo sustenta a incapacidade de modelos binários para fins de resposta ou suporte à gestão de risco. Articula-se em conclusão e proposição a aplicação da lógica fuzzy para fins de formulação e implementação da gestão de risco, considerando vicissitudes da sociedade de risco.
Gestão de riscos trabalhistas e previdenciários nos contratos de terceirização do setor público: estudo de caso em uma autarquia federal	Os resultados do estudo apontam para a pouca utilização do instrumento do Pagamento por Fato Gerador, dentre as unidades analisadas, bem como, o potencial dessas ferramentas na redução de riscos trabalhistas e previdenciários inerentes aos contratos de terceirização. Contudo, tais metodologias não são consideradas suficientes para solucionar os problemas de mitigação de riscos na instituição, sendo necessários avanços no setor para garantir maior eficiência.
Antecedentes da relação entre práticas de Gestão de Riscos e o desempenho organizacional	O estudo demonstrou por meio da análise Qualitative Comparative Analysis - FsQCA que as organizações com alto desempenho devem conciliar o conhecimento, e o suporte organizacional favorecendo às práticas de gestão de riscos. E as organizações que possuem gestão de riscos e o suporte organizacional por maior tempo no mercado das cervejarias, possibilita o desenvolvimento da gestão de



	<p>riscos e o alto desempenho. O estudo tem implicações que o conhecimento e o suporte organizacional favorecem a maturidade da gestão de riscos, o que contribui para o desempenho das organizações cervejeiras.</p>
<p>Gestão de Risco: Um Estudo Multicasos do Processo de Contratação de Mão de Obra Terceirizada em Uma Instituição de Ensino Federal</p>	<p>Os resultados revelaram a ausência de aplicação da política formal de gestão de riscos, lacunas de conhecimento sobre o tema por parte de alguns entrevistados e a falta de mapeamento de riscos nos contratos. A presente pesquisa contribuiu para uma compreensão mais aprofundada dos desafios enfrentados na gestão de contratos de mão de obra terceirizada na Instituição de Ensino Federal e sugere a necessidade de implementação de medidas de gestão de riscos para mitigar potenciais impactos adversos.</p>
<p>Fatores inibidores e facilitadores à implementação da gestão de riscos em órgão do Ministério da Justiça e Segurança Pública</p>	<p>Foi identificado na pesquisa dezesseis fatores para a implementação da gestão de riscos, divididos em oito inibidores e oito facilitadores. As forças estão relacionadas à atuação dos gestores, enquanto as fraquezas se referem à falta de capacitação, conscientização e participação dos servidores. As oportunidades surgem das políticas do governo central, e as ameaças estão ligadas às mudanças na alta gestão.</p>
<p>Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas nas Instituições de Ensino Superior Portuguesas</p>	<p>O estudo concluiu que existe um longo caminho a percorrer, dadas as limitações no acesso dos Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas - PGRIC, bem como na obtenção da informação, apesar da divulgação pública ser uma obrigação legal.</p>
<p>Gestão de Riscos, controles internos e compliance se bem implementados mitigam o risco da lavagem de dinheiro</p>	<p>A pesquisa constatou que a observância da implementação de um programa de PLD/FTP, consistente na avaliação interna de risco, procedimentos destinados a conhecer os clientes, monitoramento, seleção e análise dos históricos de suas movimentações para que identifique operações atípicas, procedimentos de capacitação, treinamento e cultura organizacional dos colaboradores e prestadores de serviços ligados à instituição, corroboram para a mitigação dos riscos e prevenção a possíveis operações atípicas, sendo necessários para identificar. É justificada a importância de um sistema estruturado de gestão de riscos, controles internos e compliance, os resultados dessa pesquisa ratificam o que Almeida (2010) e Rizzo (2016) apresentam sobre a necessidade de possuir um sistema de controles voltado a prevenir e combater a lavagem de dinheiro.</p>
<p>Percepção dos gestores de Tecnologia da Informação sobre as práticas de gestão de riscos nas aquisições de TI do município de Fortaleza à luz da NBR ISO 31000</p>	<p>Os resultados da pesquisa apontam que os processos de tratamento de riscos e o registro do processo de gestão de riscos foram os que registraram menos aderência. Conclui-se que, de forma geral, há baixa aderência dos processos relacionados à gestão de riscos nas aquisições de TI pela PMF considerando-se a NBR ISO 31000:2009. Várias reflexões podem ser realizadas a partir dos resultados no sentido de gerar uma evolução do processo de gestão de riscos ligados ao processo de aquisição de TI na PMF. Os processos da norma apresentam-se como norteadores para a própria melhoria.</p>
<p>Avaliação do Nível de Maturidade da Gestão de Riscos: Estudo de Caso de uma Instituição Pública Militar</p>	<p>As análises realizadas permitem concluir que, embora exista uma estrutura de gestão de riscos formal e bem estabelecida, ainda existem diferenças significativas entre as unidades avaliadas. Neste sentido, a avaliação de maturidade</p>

	realizada serve como ferramenta de avaliação que indica onde o processo de gestão de riscos necessita ser aprimorado na instituição avaliada. Além disso, o presente estudo contribui para a literatura de avaliação de maturidade de gestão de riscos ao realizar uma aplicação prática de um modelo conceitual para uma instituição pública militar que possui características bastante peculiares.
Expansão do cultivo de soja no Rio Grande do Sul: seu efeito sobre a Gestão de Riscos e composição agrícola	Os resultados obtidos neste trabalho mostram uma expansão da área de soja que ocorreu principalmente sobre áreas de campos, onde 1,58 milhão hectares foram convertidos em áreas de soja, seguida pela cultura de milho, que teve área de 336 mil hectares convertidos. A região Sul do Estado, que é favorecida comercialmente pela presença do Porto do Rio Grande, está entre as regiões que tiveram o pior desempenho de produtividade e os mais altos índices de risco relativos à cultura da soja. Em contraste, as mesorregiões Noroeste e Nordeste mostraram os menores valores esperados para o risco relativo, além de terem a menor proporção do prêmio convertido em indenizações.

Fonte: Elaborado pelos autores.

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A sessão a seguir busca apresentar os dados extraídos dos 14 (catorze) artigos analisados nesta pesquisa. Para corroborar com a produção científica sobre a temática da Gestão de Riscos no setor público brasileiro, buscou-se identificar o número de publicações relevantes na literatura nacional, considerando o recorte temporal de 2021 a 2024. Esse período marca o início de um maior interesse dos pesquisadores em temas relacionados à governança pública, especialmente no que diz respeito à gestão de riscos. Foram analisados artigos que evidenciam a crescente necessidade da atenção à gestão de risco na governança pública. Nesse contexto, o significado dos termos “risco” e “gestão de risco” foi explorado com base em autores como Silva et al. (2024) e Rocha et al. (2024) e Faria et al. (2021) oferecendo o suporte teórico necessário para a delimitação e compreensão dos principais conceitos abordados ao longo do artigo. A Tabela 3 apresenta os resultados das buscas.

Tabela 3: Buscas realizadas no portal SPELL

Portal	Descritores de busca	Total de Resultados	Estudos relevantes encontrados	Lacuna e observações identificadas
Spell	Gestão de Riscos	32	14	Apenas 5 abordam o tema



Spell	Gestão de Riscos e Governança	0	0	Nenhum artigo aborda o tema sinalizado
Spell	Gestão de Riscos e gestão Pública	0	0	Nenhum artigo aborda o tema sinalizado

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para compreender como a produção acadêmica brasileira tem abordado o papel da gestão de riscos na melhoria da gestão pública foi analisada a produção científica sobre gestão de riscos no setor público, por meio de uma revisão sistemática das publicações disponíveis na plataforma Spell. Assim, ao pesquisar os principais periódicos, autores e instituições que discorrem sobre o tema observou-se que 14 artigos foram publicados.

Este trabalho abordou a complexidade dos contextos administrativos do setor público brasileiro, considerando que a gestão de riscos ainda se configura como um tema relativamente recente na agenda da administração pública (Silva et al., 2024). Apesar disso, os estudos mais recentes vêm buscando simplificar os modelos existentes, promovendo maior clareza conceitual e enfatizando a importância do ambiente, da liderança, das políticas e estratégias, além de ressaltar o caráter interativo dos riscos (Rocha et al., 2024). A literatura também destaca que, além dos princípios, a gestão de riscos se apoia em três pilares fundamentais: princípios, estrutura e processos. Nesse sentido, a estrutura proposta pelas normas visa facilitar a integração da gestão de riscos nas diversas atividades organizacionais, funções e processos decisórios (Faria et al., 2021).

Com base na leitura dos artigos selecionados e devido a quantidade de artigos localizados na plataforma SPELL sobre o tema, atrelado às palavras-chave, percebe-se a necessidade de pesquisas na área. Observa-se uma escassez de pesquisas acadêmicas sobre gestão de riscos no setor público brasileiro, o que evidencia a necessidade de maior investimento e diversificação nos estudos sobre o tema para fortalecer a governança e a gestão pública. Abre-se, então, um leque de possibilidades de pesquisa que fundamentem melhor o tema e tragam variáveis concretas para a redação de políticas e práticas.

5 CONCLUSÕES

O presente artigo teve como objetivo realizar uma análise bibliométrica da produção científica brasileira sobre a temática da gestão de riscos, com foco em sua contribuição para a melhoria da gestão pública. A pesquisa buscou identificar as principais abordagens teóricas e

contribuições empíricas relacionadas ao tema. A gestão de riscos tem se consolidado como uma prática relevante tanto em organizações privadas quanto públicas, por tratar-se de um processo estruturado e interativo que visa identificar, avaliar e mitigar eventos potenciais que possam comprometer o alcance de objetivos organizacionais. Nesse contexto, a gestão de riscos é reconhecida como um elemento essencial da boa governança, especialmente no que diz respeito à tomada de decisão em ambientes marcados pela incerteza.

A adoção de práticas de Gestão de Riscos no setor público é essencial como modelo de gestão, na busca por serviços mais seguros, padrões de vida mais elevados e o aprimoramento de processos decisórios em contextos de incerteza, abrangendo valores e ideias da boa governança como prestação de contas e responsabilização. Portanto, a continuidade da pesquisa será possível, podendo ser utilizada em diferentes contextos tanto para fazer comparações quanto ampliações dos conhecimentos melhorando os resultados. A metodologia de revisão sistemática da literatura visa buscar subsídios para o ampliar o conhecimento sobre o tema pesquisado, analisando a evolução temporal das publicações no período de 2019 a 2024. Nesse período, foram encontradas poucas contribuições e enfoques metodológicos dos estudos selecionados, sugerindo que sejam realizadas pesquisas aprofundadas sobre Gestão Riscos nas organizações públicas principalmente por se tratar de um assunto necessário para exacerbar as lacunas entre a necessidade prática de implementação da administração de riscos no nível organizacional e o escasso amparo teórico-empírico nessa temática.

Após a análise bibliométrica, percebe-se que há uma carência de estudos na área de gestão de riscos na gestão, por isso, esta pesquisa se torna relevante para o entendimento de aprofundar em busca do tema em questão. Ao vincular teoria e prática, a pesquisa oferece um modelo analítico aplicável a outras pesquisas, fortalecendo o debate sobre gestão de riscos, gestão pública e governança pública. Assim sendo, corrobora-se Santos et al. (2024), quando os autores pontuam que a gestão risco ganha espaço crescente em organizações públicas e privadas tornando-se referência de boa governança corporativa.

REFERÊNCIAS

Andrade, L. A. R., Santos, J. A. N. D., Lyrio, E. F., & Cavalcante, K. F. S. (2024). Avaliação da implantação do sistema de gestão de riscos do exército brasileiro: identificação das práticas consolidadas nas organizações militares do exército brasileiro no rio de janeiro. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ (Online)*, 29(1), 115-137.

Associação Brasileira de Normas Técnicas. (2018). *ABNT NBR ISO 31000: Gestão de riscos – Diretrizes* (ABNT NBR ISO 31000:2018). ABNT.

Barbosa, L. C. V., & Miguel, P. L. S. (2024). Um modelo para gestão de riscos e resiliência em compras. *GV-executivo*, 23(4), 1-15.

Brasil. Ministério do Planejamento; Controladoria-Geral da União. (2016). *Instrução Normativa Conjunta MP-CGU nº 01, de 10 de maio de 2016*. <https://www.gov.br/mj/pt-br/aceso-a-informacao/governanca/Gestao-de-Riscos/biblioteca/Normativos/instrucao-normativa-conjunta-no-1-de-10-de-maio-de-2016-imprensa-nacional.pdf/view>

Cavalcante, K. F. S., Santos, J. A. N. D., Raschendorfer, V., & Lyrio, E. F. (2024). Avaliação de Fatores que Influenciam na Implantação de Programas de Gestão de Riscos de Integridade da Marinha do Brasil. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 19(3), 1-20.

Farias, R. P. et al. (2009). A metodologia COSO como ferramenta de gerenciamento dos Controles Internos. *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*, 12(3): 55-71. Recuperado de <http://www.spell.org.br/documentos/ver/8427/a-metodologia-coso-como-ferramenta-degerenciamento-dos-controles-internos/i/pt-br>

Faria, A. O., Carraro, E. D. R., Oliveira, U. R., Schocair, M. M., & Amaral, M. G. (2024). Gestão de Riscos em Contratos de Serviços Com Cessão de Mão de Obra no Serviço Público. *Revista de Administração, Sociedade e Inovação*, 10(1), 59-79.

Guimarães, D. E. L., Soares, C. S., & Santos, E. A. dos. (2021). Gestão de riscos trabalhistas e previdenciários nos contratos de terceirização do setor público: Estudo de caso em uma autarquia federal. *Revista de Gestão e Secretariado*, volume 12, p. 356-377.

Horz, V., Lunardi, M. A., & Silva, M. Z. (2023). Antecedentes da relação entre práticas de gestão de riscos e o desempenho organizacional. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ (Online)*, 28(2), 150-166.

Lorenzi Junior, D., & Pilger, A. H. (2024). Gestão de riscos: um estudo multicase do processo de contratação de mão de obra terceirizada em uma instituição de ensino federal. *Revista Organizações em Contexto*, 20(40), 31-53.

Rocha, B. C. G., Alves, C. A. M., Abib, G., & Coelho Junior, F. A. (2024). Fatores inibidores e facilitadores à implementação da gestão de riscos em órgão do Ministério da Justiça e Segurança Pública. *Revista de Ciências da Administração*, 26(66), 1-26.

Reis, É. V. B., Kokke, M., & Thomé, R. F. (2024). Gestão de risco integrada à educação ambiental e a aplicação da lógica fuzzy. *Veredas do Direito: Direito Ambiental e Desenvolvimento Sustentável*, 21, artigo e212594. <https://doi.org/10.18623/rvd.v21.2594>

Rodrigues, J. S., Abreu, R., & Fonseca, C. (2023). Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas nas Instituições de Ensino Superior Portuguesas. *Revista de Administração, Sociedade e Inovação*, 9(1), 25-40. <https://doi.org/10.20401/rasi.9.1.688>

Rodrigues, R. G., Felizardo, A. B. D., Nascimento, J. O., Zittei, M. V. M., & Fernandes, F. C. (2023). Gestão de riscos, controles internos e compliance se bem implementados mitigam o risco da lavagem de dinheiro. *Revista Metropolitana de Governança Corporativa*, 8(1), 5-31.

Silva, A. A., Bezerra, M. A. P., Alcoforado, J. A. C., Lucas, A. D. A., & Vasconcelos, A. C. (2024). Percepção dos gestores de Tecnologia da Informação sobre as práticas de gestão de

riscos nas aquisições de TI do município de Fortaleza à luz da NBR ISO 31000. *Revista Controle – Doutrina e Artigos*, 22(1), 1-15.

Silva, A. H. C., & Silva, A. B. (2023). Avaliação do Nível de Maturidade da Gestão de Riscos: Estudo de Caso de uma Instituição Pública Militar. *Pensar Contábil*, 25(88), 1-10.

Torres, R., Zorzi, A. L., Ozaki, V. A., & Martins, G. (2023). Expansão do cultivo de soja no Rio Grande do Sul: Seu efeito sobre a gestão de riscos e composição agrícola. *Desenvolvimento em Questão*, 21(59), e14086. <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2023.59.14086>