



X Encontro Brasileiro de Administração Pública.
ISSN: 2594-5688
secretaria@sbap.org.br
Sociedade Brasileira de Administração Pública

Gestão de riscos e governança pública: uma revisão de escopo

Evelyn Ruth Kler Velasco, Osmar Siena, Erasmo Moreira De Carvalho

[ARTIGO] GT 5 Governança, Riscos e Integridade das Organizações e Contratações do Setor Público

Gestão de riscos e governança pública: uma revisão de escopo

Resumo

A gestão de riscos é utilizada tanto em assuntos relacionados ao setor público quanto os de setor privado, e o mesmo ocorre com o conceito de governança. Considerando o desafio de relacionar gestão de riscos e a governança pública, visto que estes conceitos podem ser compreendidos de diferentes formas entre os atores que atuam na administração pública e entre os estudiosos sobre o tema, este estudo tem como objetivo mapear como a literatura trata estes dois temas de forma conjunta e identificar elos entre os temas. A pesquisa foi realizada nas bases de dados internacionais *Scopus* e *Web of Science* e nas bases nacionais *Spell* e *SciELO*. Os resultados apontam que análise conjunta da gestão de riscos e da governança pública é recente e de amplo escopo. Constatou-se que é possível categorizar os achados em resultados triplos (*triple bottom line*), ou seja, considerando aspectos da sustentabilidade conhecidos como fatores ASG.

Palavras-chave: gestão de riscos. administração pública. governança pública.

Introdução

As organizações públicas em todo o mundo estão lidando com novas formas de governança que exigem uma tomada de decisão interativa que envolve mais participação das partes interessadas e dos cidadãos; e a gestão de riscos tornou-se cada vez mais proeminente (BRENDER, 2017).

Embora os atenienses, há mais de 2.400 anos, exercitassem sua capacidade de avaliar o risco antes de tomar decisões, a avaliação e gestão de riscos foi estabelecida como um campo científico há cerca de 30-40 anos. Desde então, princípios e métodos foram desenvolvidos para conceituar, avaliar e gerenciar riscos (AVEN, 2016). Entretanto, conceituar e avaliar riscos não é uma tarefa fácil, tendo em vista que risco é um conceito muito abrangente e de difícil definição (AHMETI, 2017).

De acordo com Stopp (2009), em um quadro histórico de referência, o conceito de risco se desenvolveu a partir de um termo diretamente ligado a riscos extremos e naturais inevitáveis para um termo que descreve eventos previsíveis que são possíveis de calcular e prevenir.

Há muita de literatura disponível sobre a teoria e gestão de riscos em empresas do setor privado, principalmente com foco no setor financeiro e bancário. No entanto, as pesquisas voltadas para a administração pública podem ser mais desafiadoras do que quando se trata do gerenciamento de riscos no setor privado, devido ao alto nível de regulamentação, burocratização e ampla gama de partes interessadas envolvidas (AHMETI, 2017).

Enquanto as empresas do setor privado prestam contas a seus acionistas, que voluntariamente confiaram seu capital à empresa na expectativa de um retorno de lucro,

aos órgãos do setor público são confiados fundos apropriados do público em geral de forma não voluntária (VICENTE, 1996). E os cidadãos esperam que os servidores públicos atendam ao interesse público com justiça e gerenciem adequadamente os recursos públicos diariamente com integridade e transparência. Na administração pública, integridade refere-se à “honestidade” ou “confiança” no desempenho das funções oficiais, servindo de antítese à “corrupção” ou “abuso de poder”; e este conceito foi identificado pela Organização das Nações Unidas (ONU), coletiva e individualmente, como parte dos princípios fundadores da administração pública (ARMSTRONG, 2005).

Outro termo que passou a ser usado comumente é o de governança, encontrado tanto em discurso acadêmico quanto em discussões ordinárias sobre como o setor público e outras instituições gerenciam a si mesmos, bem como suas relações com a sociedade mais ampla. Esse é um conceito polissêmico e que ainda recebe contestações sobre o que a governança significa e como ela opera (PETERS, 2013). Entretanto, assim como o risco, o vocábulo governança apresenta diversos significados e como este conceito não está bem estabelecido, distintos estudos podem atribuir significados diversos quando investigam a mesma pergunta de pesquisa (FUKUYAMA, 2013).

Tendo em vista que a administração pública envolve confiança, e que a integridade das administrações públicas é um pré-requisito e um sustentáculo para a governança, cada vez mais é necessário que a gestão de riscos passe a ser tratada de forma conjunta com a governança, não só nas pesquisas acadêmicas, mas também nas práticas de gestão (ARMSTRONG, 2005). A governança exige que a noção de risco seja integrada na cultura da organização, com todos os seus membros conscientes da gestão de riscos como um processo essencial para a realização de suas atividades (VIERA, 2020). Nos últimos anos, normas legais e documentos orientadores sobre governança e gestão de risco foram editados e direcionados a órgãos do poder público federal brasileiro que passaram a exigir a implantação de sistemas de governança e gestão de riscos nos ministérios. No entanto, esta orientação para uma nova governança pública, baseada na gestão de riscos, ainda pode ser descrita como um processo incipiente (VIERA, 2020).

Sendo assim, considerando o desafio de relacionar a gestão de riscos e a governança pública, visto que estes conceitos podem ser compreendidos de diferentes formas entre os atores que atuam na administração pública e entre os estudiosos sobre o tema, uma vez que a palavra risco e governança têm vários significados, este estudo tem

como objetivo mapear como a literatura nacional e internacional trata estes dois temas de forma conjunta e identificar algum elo de ligação entre os temas.

A pesquisa justifica-se pela necessidade de se verificar como a literatura tem tratado o tema gestão de riscos e governança pública em conjunto, identificando os possíveis elos que interligam estes dois temas e como resultado servir de orientação para os pesquisadores interessados no assunto e contribuir na definição de seus focos e objetos de estudo, sendo a revisão de escopo ou scoping review a escolha para mapear sistematicamente as pesquisas realizadas nessa área, bem como para identificar lacunas existentes no conhecimento (TRICCO, 2018).

2 Revisão de Literatura

O conceito de risco é abordado em muitas as áreas: finanças, engenharia de segurança, saúde, transporte, segurança do trabalho ou gestão da cadeia de suprimentos e sua abrangência e definição é um tema de preocupação para os gestores (AVEN, 2016).

Uma definição muito utilizada atualmente é a que consta na NBR ISO 31000 (ABNT, 2018) sobre gestão de riscos, que define que organizações de todos os tipos e tamanhos enfrentam fatores e influências internas e externas que tornam incerto se e quando atingirão seus objetivos. O efeito que essa incerteza tem sobre os objetivos de uma organização é o “risco”. Os objetivos podem ter diferentes aspectos (como metas financeiras ou de saúde e de segurança) e podem ser aplicados em diferentes níveis (como estratégico, em toda a organização, projeto, produto e processo). As atividades coordenadas para direcionar e controlar uma organização no que diz respeito ao [risco](#) é conhecida como gestão de riscos (ABNT, 2018).

A gestão de riscos com enfoque corporativo e institucional constitui uma área de estudos iniciada com a publicação do artigo “*The Risk Management Revolution*”, na revista *Fortune*, em 1975, marco deste assunto em que se sugeriu a coordenação de várias funções de riscos existentes em uma organização e estabeleceu-se que a alta administração teria por responsabilidade instituir políticas voltadas ao tema e supervisioná-las (SOUSA, 2018).

Em 2009, foi publicada a Norma Técnica ISO 31.000 “*Risk Management-principles and Guide lines*”, e desde então tem sido amplamente utilizada em todo o mundo. Apesar de possuir poucas páginas, o documento é abrangente, contendo princípios e diretrizes sobre gestão de riscos e fornece uma estrutura que pode ser

adaptada, com base nos requisitos organizacionais específicos (AHMETI, 2017). Por sua vez, a NBR ISO 31000 (ABNT, 2018) preconiza que gerenciar riscos é iterativo e auxilia as organizações no estabelecimento de estratégias, no alcance de objetivos e na tomada de decisões fundamentadas. É parte da governança e liderança, sendo fundamental para a maneira como a organização é gerenciada em todos os níveis, contribuindo para a melhoria dos sistemas de gestão.

Uma complementação deste modelo da NBR ISO 31000 é do Comitê de Organizações Patrocinadoras (COSO), que em 2004 publicou sua primeira orientação abrangente sobre gerenciamento de riscos corporativos *Enterprise Risk Management (ERM), Integrated Framework*. Então, em junho de 2017, o COSO lançou uma nova estrutura de ERM, mais detalhada e complexa, intitulada *Enterprise Risk Management - Integrating with Strategy and Performance* (PREWETT, 2018).

Esta visão de gestão integrada de riscos, conhecida por adotar uma abordagem mais holística, reúne os riscos de todas as áreas de uma organização para gerenciar menos em 'silos' e mais de forma integrada. Isso contrasta com o que tem sido feito tradicionalmente, com o gerenciamento de risco focado mais em uma área de impacto ou efeito do risco, por exemplo, riscos financeiros nos setores bancário e de seguros, riscos de saúde nas áreas médicas (LEUNG, 2008).

Ao considerar esta abordagem holística da gestão de riscos, notou-se um interesse em riscos direcionados a dimensões de sustentabilidade caracterizados através dos pilares ambiental, social e de governança (NOGUEIRA, 2018).

A sustentabilidade é um movimento da sociedade que valoriza a discussão e adoção dos critérios sugeridos pelo processo de desenvolvimento sustentável. Em vários campos, entre eles o econômico, este movimento é visto como aquele que pode mudar o comportamento da sociedade e de suas organizações em direção à ética e a responsabilidade (SILVA *et al.*, 2015).

Dyllick e Hockerts (2002) afirmam que a sustentabilidade nas organizações envolve a satisfação das necessidades das partes interessadas, sem comprometer a sua capacidade de também atender às necessidades do futuro, a sustentabilidade refere-se à demonstração de se incluírem preocupações sociais e ambientais nas interações com as partes interessadas.

Considerando que os desafios sociais e ambientais globais, regionais e locais fazem parte do contexto de atuação das organizações, a governança ampliou seu foco

para as demais partes interessadas, demandando dos agentes de governança um maior cuidado no processo de tomada de decisão (IBGC, 2009).

Uma das definições mais abrangentes da governança no setor público, e que foi adotada nesta pesquisa, é a que considera como uma organização é gerida, as suas estruturas organizacionais, a sua cultura, as suas políticas e estratégias e a forma como lida com suas diversas partes interessadas os *stakeholders* (BEVIR, 2010). Essa acepção de governança, que considera o gerenciamento de relações entre as partes interessadas, é um ponto fundamental a partir do qual se enriquece o conceito de governança pública (BUTA, 2020).

A governança pública combina algumas características. Primeiro, integra modos hierárquicos (governo), competitivos (mercado) e colaborativos (terceiro setor) de coordenação social, tangenciando as fronteiras entre os parceiros governamentais e da sociedade civil do Estado (VIEIRA, 2019). Abarca múltiplas jurisdições de atuação, colaborando simultaneamente em nível local, regional, nacional e internacional. Reconhecendo a atuação de uma pluralidade de partes interessadas que interagem em rede em iniciativas de interesse comum para a resolução dos problemas públicos. Em suma, adota um modo híbrido, de múltiplas jurisdições em complexas redes de colaboração para coordenar socialmente as comunidades políticas (BEVIR, 2010).

Said (2016) afirma que a governança pública tem como objetivo atender adequadamente os interesses da sociedade e os órgãos públicos devem integrar boas práticas, a fim de conciliar mecanismos de atuação e conformidade. Os princípios de governança são essenciais para melhorar a confiança dos cidadãos e a legitimidade do sistema administrativo político. E o gerenciamento de riscos forma um pilar fundamental em qualquer estrutura de governança sólida, considerando também as dimensões ambientais e sociais para manutenção da sustentabilidade (MCPHEE, 2008).

O desafio da governança nas organizações públicas é determinar quanto risco aceitar na busca do melhor valor para os cidadãos e outras partes interessadas, o que significa prestar o serviço de interesse público da melhor maneira possível, equilibrando riscos e benefícios (VIEIRA, 2019).

Para Treasury (2011) a gestão de riscos deve ser incorporada ou integrada às políticas de governança existentes e o alinhamento bem-sucedido da gestão de riscos e governança requer uma direção e estratégias claras para o gerenciamento de riscos, incluindo a articulação do apetite de risco e estruturas de tomada de decisão, onde a gestão de riscos não é um processo separado, mas uma consideração chave em todas as

partes da cadeia de tomada de decisão, sendo abordada no planejamento estratégico e operacional. Entretanto esse processo deve equilibrar múltiplos interesses de todas as partes interessadas, demonstrando o chamado resultado triplo, ou seja, nas áreas ambiental e social, sendo a governança o pilar que garantiria a efetividade desses resultados (NOGUEIRA, 2018).

Existem poucos estudos sobre o tema gestão de riscos e governança pública, analisado de forma conjunta, entre eles está Viera (2020) que formulou indicadores com base nas recomendações de padrões nacionais e internacionais de governança e gestão de riscos, com o intuito de identificar como cada ministério vem gerenciando os riscos que visam garantir o cumprimento dos objetivos das políticas públicas e o fortalecimento de suas próprias estruturas de governança. Os resultados da pesquisa mostraram que a gestão de riscos ministerial brasileira ainda é incipiente, devido à frágil institucionalização associada à instabilidade político-administrativa e que ainda há a necessidade de institucionalizar uma cultura de gestão de riscos e, principalmente, adotar uma perspectiva de longo prazo nas organizações do setor público para que sistemas consistentes de gestão de riscos possam ser implementados de forma efetiva.

3 Metodologia

Este é um trabalho de natureza descritiva que expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno (VERGARA, 2006). Classifica-se como qualitativa por buscar no fenômeno investigado os seus significados e bibliográfica, pois foi desenvolvida com base em material já elaborado, constituído de artigos científicos (GIL, 2002).

A revisão de escopo ou *scoping review* foi à escolha para o desenvolvimento deste estudo, pois ela permite que seja elaborada uma pergunta de pesquisa que possibilita a ampliação do olhar sobre o campo de conhecimento científico já existente e por ser uma metodologia que pode ser utilizada para mapear os principais conceitos que sustentam uma área de pesquisa, ou ainda esclarecer definições de trabalho e/ou os limites conceituais de um tópico ou campo de estudo. Além disso, por se tratar de uma questão com uma abordagem mais ampla, a revisão de escopo possibilita fazer o mapeamento das evidências sobre um determinado tópico e contribuir para a compreensão dos principais conceitos, teorias e abordagens, além de sintetizar conhecimentos e/ou epistemologias distintas, possibilitando a identificação de possíveis lacunas existentes na literatura, contribuindo para pesquisas futuras (TRICCO *et al.*,

2018).

Utilizando a estratégia população, conceito e contexto (PCC), sugerida por Peters (2015), foram incluídos nesta revisão de escopo estudos: a) quanto à população: estudos nos idiomas português e Inglês; b) quanto ao conceito: apresentar explicitamente o conceito de gestão de riscos e governança pública e suas características aplicados na administração pública; c) quanto ao contexto: Administração pública.

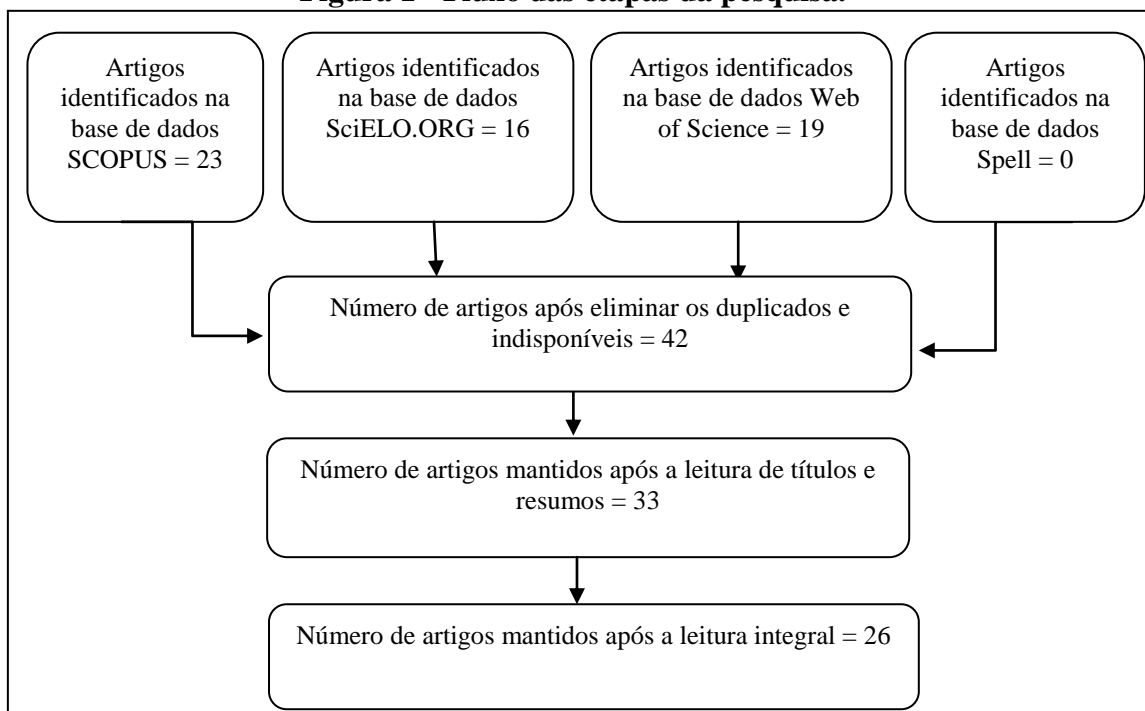
Foram seguidos os passos propostos por Arksey e O'Malley (2005) em cinco etapas a seguir:

Etapa 1: identificação da questão de pesquisa. Foi elaborada uma pergunta ampla de pesquisa: Como a literatura nacional e internacional trata a gestão de riscos e a governança pública de forma conjunta?

Etapa 2: identificação de estudos relevantes. O protocolo de pesquisa foi feito por meio da busca em quatro bases de dados científicas em outubro de 2022, nos idiomas inglês e português, sem restrição de data, utilizando as palavras-chave [“*risk management*” AND “*public governance*”], contidas nos títulos e resumos das bases internacionais *Scopus* e *Web of Science* e nas bases nacionais *Spell* e *SciELO*. Estes descritores foram selecionados por trazerem estudos pertinentes ao tema de pesquisa e essas bases de dados foram selecionadas por cobrirem uma extensa parte da produção científica no campo de administração pública, abrangendo os periódicos de maior prestígio em âmbito nacional e internacional, sendo consultadas, por meio do acesso CAFE (Comunidade Acadêmica Federada) pelo portal de Periódicos da CAPES.

Etapa 3: seleção do estudo. Após a busca, efetuou-se a leitura dos títulos e resumos dos artigos encontrados para selecionar aqueles que tratassem de gestão de riscos e governança pública. Foram descartados artigos repetidos e referentes a governança de dados e governança corporativa, uma vez que o escopo desta pesquisa não abrange medidas de governança para setores específicos. Por fim, dos 58 artigos encontrados inicialmente, 33 foram selecionados, sendo 4 relacionados ao contexto brasileiro, 16 países estrangeiros e 13 relacionados ao contexto mundial. Os trabalhos selecionados foram lidos integralmente para o mapeamento de dados relevantes ao estudo e nesta etapa 7 artigos foram eliminados por não abordar a gestão de riscos ou governança pública. As etapas do processo de seleção dos artigos para esta pesquisa foram sintetizadas e estão ilustradas na figura 1.

Figura 1 - Fluxo das etapas da pesquisa.



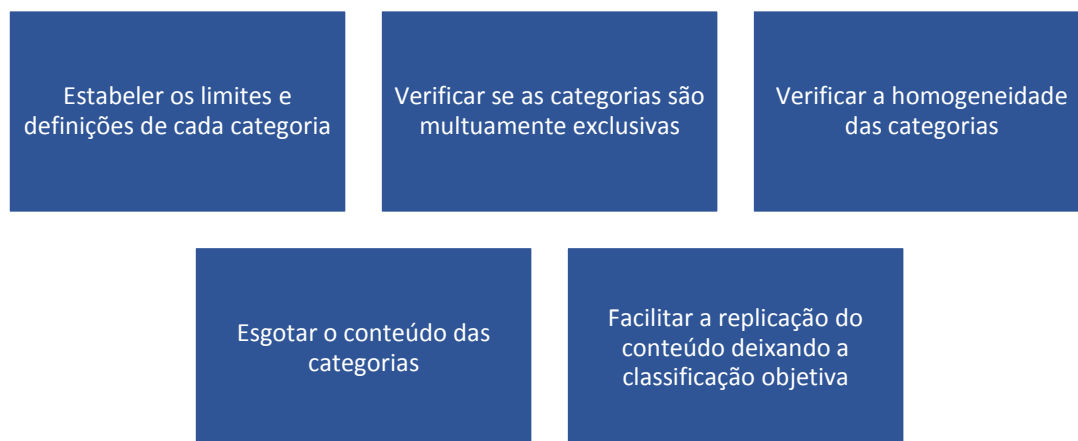
Fonte: elaborado pelos autores adaptado de Tricco *et al.*, 2018.

Etapa 4: extrair os dados. As informações relevantes (autores, título, periódicos, ano de publicação, palavras-chave, país de origem, tipo de risco abordado, característica, conceito de governança, citações, resumo) dos estudos selecionados foram extraídas após a releitura dos 26 artigos elegidos para análise. Foi realizada a extração dos dados para o software Excel dos conteúdos mais relevantes para análise bibliométrica, como periódico, ano, palavras-chave e país, quanto as quantidades de citações foram obtidas pelo site Google acadêmico.

A análise de conteúdo foi baseada na técnica apresentada por Bardin (2016), resumidos em cinco aspectos principais dos elementos fundamentais para a criação e classificação de categorias, conforme ilustrado na figura 2.

Os artigos selecionados tiveram seus dados analisados e foi realizada a classificação em categorias denominadas de característica predominante e fator de risco associado, conforme consta no quadro 1. As categorias foram desenvolvidas a partir da leitura dos artigos, concomitantemente com a análise, permitindo que os principais aspectos fluíssem a partir dos dados.

Figura 2 – Principais aspectos para criação e classificação de categorias.



Fonte: elaborado pelos autores adaptado de Bardin, 2016.

As características e os fatores de risco foram identificadas na etapa de pré-análise, fase integrante da análise de conteúdo temática, que consiste em descobrir núcleos de sentido que compõem uma comunicação cuja presença ou a frequência signifiquem alguma coisa para o objetivo analítico visado, neste caso para a constituição do corpus foi reformulada a suposição da sustentabilidade ser um possível elo nas pesquisas realizadas sobre gestão de riscos e governança pública analisados de forma conjunta, (BARDIN, 2016)

Para a classificação foi verificada a definição de governança adotada em cada artigo, em seguida foi identificado o fator de risco mencionado e qual característica principal de sustentabilidade estavam relacionados, ou seja, ambiental, social ou de governança.

Etapa 5: reunir, resumir e relatar os resultados. Os estudos incluídos foram classificados em três grandes grupos relacionados a característica ambiental, social ou de governança e a classificação foi realizada de acordo com cinco fatores de risco de cada assunto relacionado, considerados predominantes ao serem mencionados nos artigos, conforme no quadro 1. Os grupos foram adaptados do modelo teórico apresentado por Nogueira (2018), que avaliou os constructos associados a evolução da subscrição de riscos ASG na gestão operacional de seguradoras.

Quadro 1 – Fatores de risco associado por característica predominante.

Característica predominante	Fator de risco associado
Ambiental	Agrobiotecnologia
	Mudanças climáticas
	Escassez hídrica
	Inundação
	Desastres
Social	Associados a saúde
	Agroalimentares
	Sanitários ou de contágio
	Direitos humanos
	Segurança alimentar
Governança	Comerciais e/ou de Inovação
	Conformidade e/ou regulação
	Associados a alinhamento de interesses
	Ética & Princípios
	Corrupção

Fonte: elaborado pelos autores

Após a categorização dos riscos foi feita o cotejamento com as definições de governança que se destacaram nos artigos. Também foram consideradas as principais informações bibliométricas, sendo as publicações por países e por ano, conforme pode ser verificado na apresentação e análise dos dados.

4 Apresentação e Análise dos Dados

A partir da análise dos vinte e seis artigos, algumas considerações bibliométricas foram estabelecidas, sendo elas os países e publicações, a quantidade de artigos por ano, periódicos e citações. Os países de publicação dos estudos que compuseram a amostra (n=26) foram dezesseis, sendo o Brasil o que mais teve publicações, com quatro artigos, sete países tiveram dois artigos publicados sobre o tema e os oito restantes apenas um artigo por país.

Podemos verificar na amostra da literatura que a abordagem da gestão de riscos e governança pública estudadas em conjunto é recente, onde o primeiro artigo foi publicado em 2008 e o pico de publicações foi em 2020 com cinco artigos publicados, o possível fator de interesse pelo tema foi o contexto de pandemia causada pela COVID-19 que impôs uma preocupação maior em termos de gestão de riscos pelo setor público. É importante salientar que o resultado de apenas dois artigos publicados concernentes ao ano de 2022 são parciais, pois se limitam ao período em que as buscas foram realizadas nas bases de dados.

Outro dado obtido é que os vinte e seis artigos analisados são de vinte e seis

periódicos diferentes, cuja a soma das citações extraídas por meio do site eletrônico google acadêmico em outubro de 2022, resultou em 641, sendo o artigo mais citado de origem Australiana, relacionando governança a riscos comerciais, publicado em 2010 com 166 citações, seguido de um artigo brasileiro relacionado a risco de escassez hídrica, com 137 citações até outubro de 2022.

Além das informações apresentadas, os fatores de riscos identificados nos artigos que abordaram a gestão de riscos e a governança pública foram categorizados e apresentados por característica predominante, fator de risco e conceito de governança, conforme quadro 2.

Quadro 2 – Enfoque das pesquisas sobre gestão de riscos e governança pública característica ambiental.

Fator de risco	Considerações de governança
Agrobiotecnologia	Postula-se que um modelo de governança e gestão no qual as questões éticas, sociais, culturais e de comercialização são consideradas e abordadas é importante para mitigar o risco de fracasso do projeto e melhorar a adoção apropriada da agrobiotecnologia na subsaariana.
Mudanças climáticas	Os processos de erosão e os impactos das alterações climáticas requerem um novo modelo institucional de governança para a gestão da costa, que vai muito para além do modo como se tem lidado com o problema, exigindo uma responsabilização maior de todos os agentes em campo.
Escassez hídrica	As iniciativas em curso que buscam ampliar o diálogo sobre a crise hídrica, a vulnerabilidade e as incertezas inerentes ao modelo insustentável de sociedade que estamos construindo trazem para a discussão dois pontos que merecem destaque: a possibilidade de atuação da sociedade por meio de ações organizadas e a fragilidade do processo de governança atual.
Inundação	A resposta ao grande risco de inundação do Sena na região de Île-de-France deve basear-se numa revisão do modelo de governança atual. Uma abordagem mais transversal e multinível visando um melhor alinhamento das políticas públicas para melhorar a resiliência.
Desastres	A governança, ou seja, o processo de tomada de decisão, é um fator importante que afeta a resiliência aos desastres. Os processos de decisão que constroem resiliência são participativos e inclusivos, permitindo que os grupos afetados por um evento climático intervenham em suas soluções.

Fonte: elaborado pelos autores.

Os artigos sobre características ambientais trazem pesquisas que abordam a forma de atuação dos atores de governança no processo de tomada de decisão sobre riscos com impactos ambientais, sugerem revisão nos modelos de governança que apresentam fragilidades e maior atuação da sociedade visando um melhor alinhamento das políticas públicas para melhorar a resiliência.

Nota-se que quase todos os riscos com características ambientais estão relacionados a alterações climáticas que resultam em escassez hídrica, inundação e desastres ambientais, o risco que se diferenciou um pouco, mais ainda está ligado a

fatores ambientais foi o de agrobiotecnologia que focou em um modelo de governança para mitigar o risco de fracasso dos projetos.

A literatura com características predominantemente sociais tem enfoque na governança pública considerada nas relações entre sociedade civil, empresas e governo, tratando desde riscos associados a saúde pública, como por exemplo o de contágio pelo vírus do COVID-19 e a gestão de riscos de segurança alimentar, até riscos relacionados aos direitos humanos, bem como nas interdependências para a construção do bem comum. Bachev (2013) preocupa-se com a total ausência de um vetor universal na gestão estratégica de riscos e um nível de incerteza cada vez maior que aumenta a complexidade da análise de gestão de riscos e o bloqueia o aprimoramento da intervenção pública na governança do risco na cadeia agroalimentar, conforme pode ser verificado no quadro 3.

Quadro 3 – Enfoque das pesquisas sobre gestão de riscos e governança pública - característica social.

Fator de risco	Considerações de governança
Associados a saúde	O aspecto central da governança assim definida reside, então, na interação cooperativa e regulada entre essas redes/grupos, que por sua vez exige o reconhecimento mútuo (em termos de confiança e respeito) e a geração de interdependências para a construção do bem comum.
Agroalimentares	Bachev e Nanseki (2008) afirmam que a gestão do risco compreende ações individuais, coletivas e públicas para reduzir/eliminar o risco e suas consequências. Em um sentido mais amplo, a gestão de riscos é o sistema específico de ordem social (governança) que é responsável pelo(s) comportamento(s) particular(is) dos agentes e determina(m) a(s) forma(s) de atribuir, proteger, trocar, coordenar, estimular e disputar riscos, direitos, recursos e atividades ().
Sanitários ou de contágio	A governança local é um dos principais fatores para a persistência desta ameaça à saúde pública e os esforços futuros devem visar o planejamento intersetorial sustentável e a educação (Brender, 2017).
Direitos humanos	A total ausência de um vetor universal na gestão estratégica de riscos e um nível de incerteza cada vez maior levam ao rompimento das relações entre sociedade civil, empresas e governo, vitais para o desenvolvimento do Estado, que por sua vez resultam numa crise de lealdade para com as decisões políticas e no colapso do envolvimento político a longo prazo.
Segurança alimentar	Desde o surto global de COVID-19, a gestão de riscos de segurança alimentar tornou-se mais complexa (1), e a governança transfronteiriça, incluindo colaboração público-pública, público-privada, multiagente, inter-regional e até mesmo transfronteiriça, tornou-se cada vez mais proeminente.

Fonte: elaborado pelos autores

Quanto as características da literatura que tratam dos riscos de governança identificamos que a preocupação maior está nas Parcerias Público Privadas – PPPs, principalmente pela dificuldade de quantificação e qualificação destes riscos que

também estão associados aos riscos de corrupção nas funções de uma administração, onde estes aparecem pela ausência dos princípios éticos que também é um risco que foi identificado na literatura. Além disso, conforme pode-se verificar no quadro 4, os riscos com características de governança atingem questões políticas e de regulação, com foco principal na busca do alinhamento de interesses.

Quadro 4 – Enfoque das pesquisas sobre gestão de riscos e governança pública - característica de governança.

Fator de risco	Considerações de governança
Comerciais e/ou de Inovação	Surgem preocupações em relação ao risco de governança e ao risco de não assumir a responsabilidade social e ser responsável pelo bem-estar dos usuários ofendidos pelo governo (cf. Demirag & Khadaroo, 2008). Hodge (2004) argumentou que as questões de risco reais nas Parcerias Público Privadas - PPPs são riscos de governança difíceis de quantificar. Com base em observações empíricas dos riscos associados ao Melbourne Citylink (MCL), ele contestou que, embora os riscos comerciais transferidos para o setor privado fossem bem administrados, os riscos de governança eram mal administrados pelo governo.
Conformidade e/ou regulação	A governança atingiu as questões políticas tornando-se o modelo de gestão pública por excelência, ou seja, o governo, reduzido à sua forma básica, dirige uma sociedade civil, que adquire um papel importante na criação e acompanhamento das diferentes políticas, ou seja, que o governo adquira uma forma flexível de regulação.
Associados a alinhamento de interesses	Como instrumento de governança pública com mais espírito de mercado, a governança contratual é amplamente utilizada na compra de serviços públicos pelo governo contemporâneo, sendo uma forma eficaz de melhorar o desempenho da governança de contratos na modalidade PPP para focar na segurança e na gestão de riscos, melhorar a eficiência da gestão governamental e orientar a busca razoável pelo retorno do investimento.
Ética & Princípios	Os partidos políticos, que são o principal objeto de mediação entre os cidadãos e o Estado, são afetados por uma ampla gama de riscos cada vez maiores. O problema da gestão dos riscos políticos em condições de tensão social já formada, quando os partidos políticos têm de funcionar sob a influência de muitos fatores que impedem o cumprimento efetivo dos seus deveres imediatos – proteger os interesses dos cidadãos – torna-se especialmente complexo e agudo, principalmente se os recursos são insuficientes e uma atitude deliberadamente negativa da população para com todos os representantes do poder.
Risco de corrupção	Um corpo crescente de estudiosos (Graycar e Prenzler 2013; Graycar e Masters 2018; Tunley et al. 2018) discutiu como a prevenção da corrupção pode ser melhorada por meio da identificação de possíveis riscos de corrupção para cada função de uma administração.

Fonte: elaborado pelos autores

Na exploração do material de pesquisa percebeu-se que por mais que os estudos não abordassem explicitamente a palavra sustentabilidade, foi possível identificar todos os artigos nas categorias formadas anteriormente, o que reforçou a resposta assertiva à suposição formulada na metodologia, onde buscou-se identificar o elo entre os temas

gestão de riscos e governança pública.

A afirmação de que a convergência entre a gestão de riscos e a governança é inexorável é uma tendência crescente na atualidade, impulsionada pela sensibilização mundial sobre as questões de sustentabilidade.

As organizações públicas estão cada vez mais cientes da importância de gerenciar seus riscos e integrar a sustentabilidade em suas diretrizes. Nesse sentido, a gestão de riscos é uma parte essencial da governança, que envolve a definição de políticas, procedimentos e práticas para garantir que os administradores públicos operem de maneira ética e eficiente, levando em conta as necessidades e expectativas de todas as partes interessadas.

A integração da gestão de riscos e da governança permite que os gestores públicos gerenciem seus riscos de forma mais eficaz e tomem decisões informadas que equilibrem a gestão orçamentária com a sustentabilidade. Além disso, a integração dessas duas áreas também ajuda a aumentar a transparência e a responsabilidade das organizações, o que pode levar a uma melhor reputação e desempenho no longo prazo. Portanto, a convergência entre a gestão de riscos e a governança é uma tendência inevitável, uma vez que as organizações públicas estão cada vez mais cientes da necessidade de abordar questões de sustentabilidade e gerenciar seus riscos de forma mais eficaz.

Considerações finais

O estudo identificou as publicações científicas sobre a gestão de riscos e a governança pública investigadas de forma conjunta e apesar das pesquisas estarem apenas na sua infância, por outro lado é um tema de pesquisa que vem sendo explorado em muitos países e teve um aumento do interesse dos pesquisadores nos últimos dez anos.

Destaca-se a diversidade de riscos associados a governança pública, confirmando a polissemia do termo conforme o contexto de estudo, as análises tratam da prevenção de eventos de risco ou análise de eventos de riscos já ocorridos, sempre relacionando com as formas de atuação dos atores de governança.

Conforme demonstrou-se a participação das partes interessadas na gestão de riscos pode ser mais explorada, podendo ser objeto de investigações mais específicas com evidências empíricas e não apenas com permeado em participações dispersas.

O volume de riscos existentes e seus impactos na atuação das partes interessadas, confirma que se trata de assunto relevante e que deve ser considerado em pesquisas futuras, especialmente no que tange a sustentabilidade, visto que grande parte dos riscos abordam questões ambientais e sociais e a governança é o elo de une estas duas dimensões, formando o triplo resultado e contribuindo também para as pesquisas sobre o constructo ASG, sigla utilizada para destacar aspectos Ambientais, Sociais e de Governança.

Por fim, evidenciou-se que as perspectivas da gestão de riscos e da governança pública são muito diferentes em sua natureza e estrutura, mas compartilham do mesmo interesse em termos de contribuição, que é o envolvimento das partes interessadas para moldar o processo de tomada de decisão, seja com enfoque em fatores de risco associados a característica social, ambiental ou de governança, visando a melhoria da gestão na administração pública.

Referências

AHMETI, Remzi. Risk management in public sector: A literature review. **European journal of multidisciplinary studies**, v. 2, n. 5, p. 323-329, 2017. Disponível em: <<https://revistia.com/index.php/ejms/article/view/5834>>. Acesso em: 02/08/2022.

ALTHAUS, Catherine E. A disciplinary perspective on the epistemological status of risk. **Risk Analysis: An International Journal**, v. 25, n. 3, p. 567-588, 2005. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1539-6924.2005.00625.x>>. Acesso em: 08/08/2022.

ARKSEY, Hilary; O'MALLEY, Lisa. Scoping studies: towards a methodological framework. **International journal of social research methodology**, v. 8, n. 1, p. 19-32, 2005. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1364557032000119616>> Acesso em: 22/09/2022.

ARMSTRONG, Elia. Integrity, transparency and accountability in public administration: Recent trends, regional and international developments and emerging issues. **United Nations, Department of Economic and Social Affairs**, v. 1, n. 10, 2005. Disponível em: <<https://demolive.insightsonindia.com/wp-content/uploads/2013/09/integrity-transparency-un.pdf>>. Acesso em: 03/08/2022.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT NBR ISO 31000: Gestão de riscos – Princípios e diretrizes. Rio de Janeiro: ABNT, 2018. Disponível em: <<https://iso31000.net/norma-iso-31000-de-gestao-de-riscos>>. Acesso em: 02/08/2022.

AVEN, Terje. Risk assessment and risk management: Review of recent advances on their foundation. **European Journal of Operational Research**, v. 253, n. 1, p. 1-13, 2016. Disponível em: <

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0377221715011479>>. Acesso em: 05/12/2022.

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. 5. ed. Lisboa: Edições70, 2016

BEVIR, Mark. Governance as theory, practice, and dilemma. **The SAGE handbook of governance**, p. 1-16, 2011. Disponível em: <
<https://www.torrossa.com/en/resources/an/4913705#page=18>>. Acesso em: 08/08/2022.

BRENDER, Nathalie; YZEIRAJ, Bledi; DUPUY, Florian. Risk and accountability: Drivers for change in network governance. The case of school restaurants governance in a Swiss city. **Cogent Business & Management**, v. 4, n. 1, p. 1384636, 2017. Disponível em: <
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311975.2017.1384636>>. Acesso em: 02/12/2022.

BUTA, Bernardo Oliveira; TEIXEIRA, Marco Antonio Carvalho. Governança pública em três dimensões: conceitual, mensural e democrática. **Organizações & Sociedade**, v. 27, p. 370-395, 2020. Disponível em: <
<https://www.scielo.br/j/osoc/a/HjzrZXnPcTkyY5Q77GssnfH/abstract/?lang=pt>>. Acesso em: 26/09/2022.

CARLOMAGNO, Márcio C.; DA ROCHA, Leonardo Caetano. Como criar e classificar categorias para fazer análise de conteúdo: uma questão metodológica. **Revista Eletrônica de Ciência Política**, v. 7, n. 1, 2016. Disponível em: <
<https://revistas.ufpr.br/politica/article/view/45771>>. Acesso em: 29/11/2022.

CRESWELL, John W.; CLARK, Vicki L. Plano. **Pesquisa de Métodos Mistos-: Série Métodos de Pesquisa**. Penso Editora, 2015.

DYLLICK, Thomas; HOCKERTS, Kai. Beyond the business case for corporate sustainability. **Business strategy and the environment**, v. 11, n. 2, p. 130-141, 2002. Disponível em: <
https://www.researchgate.net/publication/36386947_Beyond_the_Business_Case_for_Corporate_Sustainability>. Acesso em: 05/12/2022.

FUKUYAMA, Francis. What is governance?. **Governance**, v. 26, n. 3, p. 347-368, 2013. Disponível em: <
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/gove.12035>>. Acesso em: 05/12/2022.

GIL, Antônio Carlos. Como classificar as pesquisas. **Como elaborar projetos de pesquisa**, v. 4, n. 1, p. 44-45, 2002. Disponível em: <
<http://franciscopaulo.com.br/arquivos/Classifica%C3%A7%C3%A3o%20da%20Pesquisa.pdf>>. Acesso em: 24/11/2022.

HUDIN, Norlaile Salleh; HAMID, Abu Bakar Abdul. Drivers to the implementation of risk management practices: A conceptual framework. **Journal of Advanced Management Science Vol**, v. 2, n. 3, p. 163-169, 2014. Disponível em: <
<http://www.joams.com/index.php?m=content&c=index&a=show&catid=38&id=135>>. Acesso em: 08/08/2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). Código das melhores práticas de governança corporativa. 4 ed. São Paulo: IBGC, 2009. Disponível em: < https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4382648/mod_resource/content/1/Livro_Codigo_Melhores_Praticas_GC.pdf> Acesso em: 05/12/2022.

JONES, Matthew. Governance, integrity, and the police organization. **Policing: An International Journal of Police Strategies & Management**, 2009. Disponível em: < <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13639510910958217/full/html> >. Acesso em: 03/08/2022.

LEUNG, Flavia; ISAACS, Frances. Risk management in public sector research: approach and lessons learned at a national research organization. **R&d Management**, v. 38, n. 5, p. 510-519, 2008. Disponível em: < <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-9310.2008.00529.x> >. Acesso em: 08/08/2022.

MCPHEE, Ian. Public sector governance: showing the way. **Public Administration Today**, n. 16, p. 70-78, 2008. Disponível em: < <https://search.informit.org/doi/abs/10.3316/agispt.20092163>>. Acesso em: 05/12/2022.

NOGUEIRA, Flávio Geraldo. **SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA EM SEGUROS: PROPOSTA E TESTE DE UM MODELO INTEGRADO DA GESTÃO DE RISCOS AMBIENTAIS, SOCIAIS E DE GOVERNANÇA**. 2018. Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Disponível em: < <http://antigo.ppe.ufrj.br/ppes/production/tesis/FGNogueira.pdf> >. Acesso em: 29/11/2022.

PAZ, María Fernanda. Tensiones de la gobernanza en el México rural. **Política y cultura**, n. 30, p. 193-208, 2008. Disponível em: < <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=26711160009> >. Acesso em: 05/12/2022.

PETERS, Brainard Guy. O que é Governança?. **Revista do TCU**, n. 127, p. 28-33, 2013. Disponível em: < <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/87> >. Acesso em: 16/09/2022.

PETERS, Micah DJ *et al.* Guidance for conducting systematic scoping reviews. **JBIM Evidence Implementation**, v. 13, n. 3, p. 141-146, 2015. Disponível em: < <https://repositorio.usp.br/bitstreams/ce9c462e-396d-4e59-b6ee-6e807b67fcbc> >. Acesso em: 05/12/2022.

PREWETT, Kyleen; TERRY, Andy. COSO's updated enterprise risk management framework—A quest for depth and clarity. **Journal of Corporate Accounting & Finance**, v. 29, n. 3, p. 16-23, 2018. Disponível em: < https://journals.lww.com/ijebh/Fulltext/2015/09000/Guidance_for_conducting_systematic_scoping_reviews.5.aspx >. Acesso em: 08/08/2022.

STOOP, John; ROED-LARSEN, Sverre. Public safety investigations—A new evolutionary step in safety enhancement?. **Reliability Engineering & System Safety**, v. 94, n. 9, p. 1471-1479, 2009. Disponível em: < <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0951832009000416> >. Acesso em: 05/12/2022.

em: 22/10/2022

SAID, Jamaliah; ALAM, Md Mahmudul; KHALID, Maizatul Akmar. Relationship between good governance and integrity system: Empirical study on the public sector of Malaysia. **Humanomics**, 2016. Disponível em: < <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/H-02-2016-0008/full/html> >. Acesso em: 03/08/2022.

SIENA, Osmar; DE OLIVEIRA, Clésia Maria; BRAGA, Aurineide Alves. Manual para Elaboração e Apresentação de Trabalhos Acadêmicos: projeto, monografia, dissertação e artigo. **Revista de Administração e Negócios da Amazônia**, v. 12, n. 1, p. 172-320, 2020. Disponível em: <<https://periodicos.unir.br/index.php/rara/article/view/5260>>. Acesso em: 02/08/2022.

SILVA, Givanildo; MAZZIONI, Sady; FERNANDES, Francisco Carlos. Gestão de riscos e sustentabilidade na indústria de transformação. **Revista Ibero-Americana de Ciências Ambientais**, v. 6, n. 1, p. 157-171, 2015. Disponível em: < <http://sustenere.co/index.php/rica/article/view/SPC2179-6858.2015.001.0013/563> . Acesso em: 05/12/2022

SOUSA, Monique Regina Bayestorff Duarte de et al. Gestão de riscos nas universidades federais brasileiras. 2018. Disponível em: < <https://repositorio.ufba.br/handle/ri/30537> >. Acesso em: 12/09/2022.

TREASURY, Queensland. A guide to risk management. **The State of Queensland (Queensland Treasury)**, 2011. Disponível em: < <https://s3.treasury.qld.gov.au/files/Guide-to-Risk-Management-June-2020.pdf> >. Acesso em: 08/08/2022.

TRICCO, Andrea C. *et al.* PRISMA extension for scoping reviews (PRISMA-ScR): checklist and explanation. **Annals of internal medicine**, v. 169, n. 7, p. 467-473, 2018. Disponível em: < <https://www.acpjournals.org/doi/full/10.7326/M18-0850> >. Acesso em: 11/08/2022.

VIEIRA, James Batista; BARRETO, Rodrigo Tavares de Souza. Governança, gestão de riscos e integridade. 2019. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4281> >. Acesso em: 19/09/2022

VIEIRA, James Batista; ARAÚJO, Amanda Batista. Risk management in the Brazilian Federal Government: a ministerial analysis. **Revista do Serviço Público**, v. 71, p. 404-437, 2020. Disponível em: < <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/4466>>. Acesso em: 08/08/2022.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa. **São Paulo: Atlas**, v. 34, p. 38, 2006.

WALRAVENS, Nils. Mobile business and the smart city: Developing a business model framework to include public design parameters for mobile city services. **Journal of theoretical and applied electronic commerce research**, v. 7, n. 3, p. 121-135, 2012. Disponível em: < <https://www.mdpi.com/0718-1876/7/3/30>>. Acesso em: 03/08/2022.