

Governança pública e gestão de risco: uma revisão da literatura

Marcos Zambeli da Silva (UFMS) - mzambelisilva@gmail.com

LUIZ MIGUEL RENDA DOS SANTOS (Ufms) - luiz.renda@ufms.br

Silvio Paula Ribeiro (UFMS) - spribeiro@hotmail.com

Dr^a. Edicreia Andrade dos Santos (Instituição - a informar) - edicreiaandradesantos@gmail.com

Resumo:

Diante da relevância da governança pública e gestão de riscos, o presente estudo tem como proposta fazer uma análise da produção científica. Inicialmente foi realizado uma busca aleatória nas plataformas Google Acadêmico e Periódicos CAPES através das expressões “risco” e “setor público”. Dessa busca, resultou em uma seleção preliminar de 20 artigos com aderência ao tema proposto. A partir destes artigos, foi construída uma nuvem de palavras das palavras-chave, com o objetivo de identificar os termos mais recorrentes, chegando assim a string de busca ((risk) and (governance)), a qual foi aplicada nas bases de buscas Web of Science e Scopus, extraindo um total de 5.522 artigos. A organização dos referidos artigos se deu através software Zotero, a qual a primeira etapa foi a exclusão dos artigos repetidos e posteriormente aplicação dos filtros para selecionar os artigos mais aderentes ao tema, de forma que restaram ao final 14 (quatorze) artigos e a inclusão de 1 artigo a partir das citações. A análise destes artigos permitiu extrair alguns pontos relevantes, dentre eles: o enfoque, o método, os resultados e os objetivos. Os resultados encontrados revelam tanto o enfoque gestão de risco como governança pública bem como revelam os desafios significativos da gestão de riscos e a adoção de práticas de governança. Por fim, o estudo fornece um panorama em relação ao tema de governança pública e gestão de riscos.

Palavras-chave: *Governança pública. Gestão de riscos. Produção científica.*

Área temática: *Sistemas de controle gerencial e custos*

Governança pública e gestão de risco: uma revisão da literatura

RESUMO

Diante da relevância da governança pública e gestão de riscos, o presente estudo tem como proposta fazer uma análise da produção científica. Inicialmente foi realizado uma busca aleatória nas plataformas Google Acadêmico e Periódicos CAPES através das expressões “risco” e “setor público”. Dessa busca, resultou em uma seleção preliminar de 20 artigos com aderência ao tema proposto. A partir destes artigos, foi construída uma nuvem de palavras das palavras-chave, com o objetivo de identificar os termos mais recorrentes, chegando assim a string de busca ((risk) and (governance)), a qual foi aplicada nas bases de buscas Web of Science e Scopus, extraíndo um total de 5.522 artigos. A organização dos referidos artigos se deu através software Zotero, a qual a primeira etapa foi a exclusão dos artigos repetidos e posteriormente aplicação dos filtros para selecionar os artigos mais aderentes ao tema, de forma que restaram ao final 14 (quatorze) artigos e a inclusão de 1 artigo a partir das citações. A análise destes artigos permitiu extrair alguns pontos relevantes, dentre eles: o enfoque, o método, os resultados e os objetivos. Os resultados encontrados revelam tanto o enfoque gestão de risco como governança pública bem como revelam os desafios significativos da gestão de riscos e a adoção de práticas de governança. Por fim, o estudo fornece um panorama em relação ao tema de governança pública e gestão de riscos.

Palavras-chave: Governança pública. Gestão de riscos. Produção científica.

Área Temática: Sistemas de controle gerencial e custos.

1 INTRODUÇÃO

De acordo com Sobreira e Junior (2018) vários países estão buscando transformar o setor público, promovendo mudanças na estrutura político-administrativa com o objetivo de tornar os governos mais responsáveis e oferecer serviços de melhor qualidade. Assim, eles buscam garantir que os direitos dos cidadãos sejam respeitados. Por isso, os estudos sobre Governança têm se tornado cada vez mais relevantes ganhado destaque.

Segundo Travaglia e Sá (2017) os métodos de governança ter sua origem do setor privado, a qual buscava melhorias dos processos organizações, resolução de conflitos de interesses, alinhamento de atitudes com melhor equilíbrio das informações. Matias-Pereira (2010) afirma que a governança no setor público apresenta semelhanças em relação ao setor privado, levando em considerações as particularidades de cada setor. Tendo em comum a relação de separação entre o proprietário e os administradores, meios de responsabilidades, dentre outras, além da igualdade dos princípios básicos.

De acordo com a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (Decreto nº 9.203, 2017) governança pública é conjunto de dispositivos que envolve desde a liderança, a supervisão, as habilidades utilizados na prática para avaliar, orientar e acompanhar a atuação da administração, com objetivo de atuar como um guia para as políticas públicas e à prestação de

serviços que atendem aos interesses da sociedade como um todo. Seus princípios incluem: capacidade de dar resposta às necessidades; integridade (honestidade); confiabilidade (ser confiável); melhoria de regras e normas; garantia de transparência; e por fim, prestação de contas e responsabilidade.

No que tange a gestão de risco, Power, Scheytt, Soin e Sahlin (2009) afirmam que o tema já vem sendo analisado pelas organizações nos últimos cinquenta anos, ou seja, não é algo novo. Um dos pontos primordiais é justamente como essas organizações lidam com a incerteza e a gerenciamiento. De acordo com Silva, Silva, Alves e Santos (2021) gestão de risco é fundamental no setor público, pois de uma forma simples, pode ajudar a melhorias dos serviços públicos oferecidos e a eficiência no uso dos recursos, o que, por sua vez, traz mais bem-estar à população, além de obter serviços mais seguros.

Os países como Grã-Bretanha, Canadá, Estados Unidos, Austrália e Nova Zelândia apresentam um avanço no aspecto a gestão de riscos segundo Silva et al. (2021). No âmbito nacional, também houve avanços, em 2016 foi publicada de forma conjunta pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP) e a Controladoria Geral da União (CGU) a Instrução Normativa Conjunta CGU/MP Nº 1, de 10 de maio de 2016, que dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. E, em 2017 foi publicado o Decreto 9.203, de 22 de novembro de 2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal, em ambas normas tratam o tema gestão de riscos.

De acordo com a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (Decreto nº 9.203, 2017) gestão de riscos é o processo contínuo de procedimentos, estruturado, orientado e supervisionado pela direção. Através da gestão de riscos, as organizações públicas diretas e indiretas executam ações de identificar, avaliar, analisar e gerenciar possíveis eventos que possam impactar a organização, com o objetivo de garantir uma segurança adequada para que ela alcance suas metas.

Diante do exposto, e tendo em vista as dificuldades da administração pública por resultado mais eficientes de sua gestão, este estudo tem como ideia principal responder a seguinte questão: qual a característica da produção científica sobre Governança Pública e Gestão de Riscos?

2 MÉTODO DA REVISÃO

Com o objetivo de analisar os estudos relevantes sobre gestão de riscos e governança no setor público, foi realizada uma pesquisa bibliográfica exploratória nas plataformas Google Acadêmico e Periódicos CAPES. Inicialmente, utilizou-se como termos de busca simples as expressões “risco” e “setor público”, resultando em uma seleção preliminar de 20 artigos — sendo 10 de cada base — com base na leitura dos títulos que indicavam, mesmo que de maneira geral, aderência ao tema da pesquisa.

Com base nos artigos selecionados, foi construída uma nuvem de palavras a partir das palavras-chave dos textos, com o intuito de identificar os termos mais recorrentes. Para isso, utilizou-se o suplemento gratuito Pro Word Cloud, disponível na aba “Meus Suplementos” do Microsoft Word.

forma que foram selecionados os artigos que, de alguma maneira, tratavam de riscos e governança na área pública e com objeto administrativo. Portanto, foram excluídos 4.423, restando 198 artigos para aplicação do segundo filtro: introdução, objetivos e conclusão, no sentido de refinar mais os artigos com objetivo do trabalho, dessa maneira, restou 79 artigos separados para a leitura completa.

Após a leitura dos 79 artigos foram excluídos 65 artigos por não estarem totalmente alinhando ao objetivo, restando 14 (quatorze) artigos para serem analisados, além da inclusão de 1 (um) artigo incluído a partir das referências.

Autor	Título	Enfoque	Método	Resultados
Araújo e Gomes (2021)	Gestão de riscos no setor público: desafios na adoção pelas universidades federais brasileiras	Gestão de Riscos	Empírico – Aplicada, quantitativa, descritiva e levantamento por (survey). Servidores da Universidades Federais do Brasil. O estudo abrangeu 63 universidades com 43 respondentes.	Segundo os autores a adoção da gestão de riscos nas universidades federais enfrenta desafios significativos, como falta de mapeamento de processos. maior capacitação dos servidores e falta de treinamento e demanda excessiva.
Correio e Correio (2019)	Práticas de Governança Pública Adotadas pela Administração Pública Federal Brasileira	Governança Pública	Empírico – descritiva, quantitativa. A coleta de dados original, realizada pelo TCU, ocorreu no ano de 2014. A amostra foi composta por 372 órgãos da Administração Pública Federal Brasileira.	De acordo com os autores a maioria dos órgãos públicos federais adota práticas formais de governança, como a instituição de um conselho de administração (74,3% dos órgãos).
dos Santos, Prazeres, Silva, Anjos e Lima Filho (2023)	Tomada de Decisões Sob Risco: Um Estudo Experimental com Servidores de uma Instituição Pública Federal de Ensino de Alagoas	Gestão de Riscos	Empírico – Pesquisa experimental. Composta por 162 servidores em uma instituição de ensino administração pública federal de Alagoas. Aplicação ocorreu entre dezembro de 2022 e janeiro de 2023.	Segundo os autores os servidores públicos participantes são influenciados na hora de tomar decisões por seu comportamento baseado no enquadramento, na ancoragem, na dominância proporcional e na dominância assimétrica ao tomar decisões sob risco.
Elmagrhi e Ntim (2023)	Non-financial reporting in non-profit organisations: the case of risk and governance disclosures in UK higher education institutions	Gestão de Riscos	Empírico Quantitativo Realizado no Reino Unido (Inglaterra, Escócia, País de Gales e Irlanda do Norte).	Conformes os autores a divulgação de risco são relativamente baixos. No Reino Unido, as IES com boas práticas de governança inclinam-se a se envolver em níveis

			Com 117 instituições de ensino. Período de 2009-2014.	mais eminente de divulgações de risco.
Goldoni, Rodrigues e Medeiros (2024)	Qual é o futuro da governança de cibersegurança no Brasil?	Governança de Cibersegurança	Teórica e analítica. O estudo utiliza uma metodologia de análise documental e análise de políticas públicas.	Os autores identificaram no estudo as inúmeras legislações sobre cibersegurança no Brasil, porém desconexas. Outro aspecto é a falta de maturidade na instituição da legislação.
Gourbier, Iacuzzi, Padovani e Saliterer (2025)	Risk Management in the Public Sector: A Comparative Analysis of Central Government Settings in France, Germany, and Italy	Gestão de Riscos	Empírico Qualitativa baseada em uma revisão detalhada de fontes de dados secundários. Local: França, Alemanha e Itália	De acordo com os autores os três países focam em risco financeiros, porém com vieses diferentes. O risco também é percebido como uma ameaça.
Kominis, Dudau, Favotto e Gunn (2022)	Risk governance through public sector interactive control systems: The intricacies of turning immeasurable uncertainties into manageable risks	Governança de riscos	Empírico. Estudo de caso. Nove profissionais que eram membros do conselho estudado (LSCB). "Noroeste da Inglaterra"	Conforme os autores o estudo revelou que os sistemas de controle interativos são um modo eficaz para enfrentar as incertezas no setor público.
Moloi (2016)	Governance of risks in South Africa's public higher education institutions (HEIs)	Gestão de Riscos	Empírico 19 instituições de ensino superior (universidades e universidades de tecnologia) da África do Sul.	Segundo o autor as instituições de ensino superior da África do Sul não assumiram a gestão de risco como estratégico em suas atividades, devido à ausência de organização.
Monteduro, Cecchetti, Lai e Allegrini (2020)	Does stakeholder engagement affect corruption risk management?	Sistemas de Gestão de Riscos	Empírico Foi realizada uma análise de conteúdo quantitativa dos planos anticorrupção de 343 administrações públicas italianas.	De acordo com os autores o estudo constatou como a participação das partes interessadas podem afetar positivamente o grau de implementação de sistemas de gestão de riscos de corrupção.
Mujalli (2024)	Factors Affecting the Implementation	Auditoria Interna baseada em riscos	Empírico Quantitativo – survey.	Segundo o autor os resultados apontam o seguinte: a implementação da

	of Risk-Based Internal Auditing		A análise foi realizada com base em 234 questionários respondidos em agência do setor público saudita.	auditoria baseada em riscos é influenciada através do apoio da gestão, do papel do auditor interno, do sistema de gestão de riscos e do treinamento em gestão de riscos.
Rothstein, Borraz e Huber (2013)	Risk and the limits of governance: Exploring varied patterns of risk-based governance across Europe	Governança baseadas em risco	Teórico e analítico. Qualitativa. Comparam os regimes de governança de três países (Reino Unido, França e Alemanha)	Conforme os autores a existe uma variação entre os três países em relação ao conceito de governança baseada em risco.
Sales, Peter, Machado e Nascimento (2020)	Governança no setor público segundo a IFAC – estudo nas Universidades Federais Brasileiras	Governança Pública – Análise de Índices	Empírico - descritiva, exploratória e documental. Quarenta e oito universidades analisadas.	De acordo com os autores os resultados apresentam um nível de aderência em torno de 49% das recomendações analisadas.
Santos e Gonçalves (2024)	Contribuições do controle interno para a governança pública: um estudo da percepção dos auditores internos das instituições federais de ensino.	Controle Interno para Governança Pública	Empírico Total 119 auditores internos de Instituições Federais de Ensino no Brasil. Coleta de dados ocorreu por meio de um questionário estruturado (survey).	Segundo os autores os fatores: Planejamento de Auditoria Baseado em Riscos, Transparência, Integridade Pública e Accountability foram os que obtiveram as maiores médias, sendo percebidos como as principais contribuições do controle interno para a governança pública.
Sityata, Botha e Dubihlela (2021)	Risk Management Practices by South African Universities: An Annual Report Disclosure Analysis	Gestão de Riscos – Nível de maturidade de governança de riscos	Empírico Foi realizada uma análise de conteúdo qualitativa. Foi analisado 18 relatórios anuais provenientes de seis universidades sul-africanas.	De acordo como os autores os resultados indicaram que a maioria das universidades divulgam suas práticas de gestão de risco, apesar de que algumas áreas precisam de melhorias.
Ujkani e Vokshi (2019)	An overview on the development of internal control in public sector entities: Evidence from Kosovo	Sistema de Controle Interno	Empírico Foi realizada uma análise documental. Local Kosovo Período: 2014 - 2017	Os principais achados pelos autores indicam que a concretização do sistema de controle interno está abaixo do enquadramento da estrutura geral.

Quadro 2. Artigos que integraram o estudo

Fonte: Elaborado pelo autor

O quadro 2 apresenta algumas informações dos artigos selecionados, consideradas relevantes, tais como: autores, ano de publicação, títulos, e de forma sucinta os achados de cada artigo. Na sessão seguinte será feita uma análise mais detalhada de cada trabalho, incluindo a metodologia, principais achados e contribuições.

4 DISCUSSÃO

Araújo e Gomes (2021) realizaram um estudo com objetivo de analisar a percepção dos membros dos comitês das universidades federais do Brasil, abrangendo as 68 universidades, porém, 5 universidades foram excluídas no estudo por ainda não terem suas atividades iniciadas. O período de coleta de dados ocorreu no período de 24/09/2019 a 31/10/2019 com uma taxa de resposta de 73%.

Segundo os autores, a adoção da gestão de riscos nas universidades federais do Brasil enfrenta desafios significativos. As universidades analisadas, até o presente momento, não possuem estrutura razoável para que a gestão de riscos seja executada de forma correta. O estudo demonstrou que a falta de mapeamento de processo, falta de engajamento, falta de capacitação e o excesso de demandas como principais desafios. Além disso, pôde-se observar que o conjunto procedimentos no aspecto da estrutura, dos sistemas e dos processos organizacionais favorecem a implementação de uma abordagem sistemática na administração de riscos, o que eleva as decisões sobre riscos de forma mais eficaz.

Correio e Correio (2019) estudaram as práticas de governança adotadas pelos órgãos da Administração Pública Federal Brasileira (APFB). Para atingir o objetivo foi aplicado um questionário em 372 órgãos da APFB. Os resultados demonstram que alguns órgãos adotam algumas práticas de governança avaliadas pelo Tribunal de Contas da União. Considerando isso, os autores concluíram que os órgãos Administração Pública Federal Brasileira ainda são incipientes na adesão das boas práticas de governança pública, com um caminho longo a percorrer.

Em relação a gestão de riscos, dos Santos et al. (2023) realizaram um estudo experimental com 162 servidores de uma instituição pública federal de ensino de Alagoas, utilizando a Teoria dos Prospectos, ou seja, este estudo apresenta preceitos das ciências comportamentais, por meio do método experimental. Os resultados revelam sinais de influência em quatro aspectos: o primeiro em relação do efeito do enquadramento caracterizado como uma informação é apresentada bem como suas variações, o que causa mudanças significativa na preferência; o segundo é pela heurística da ancoragem, a qual o valor base é utilizado como estimativa, ou seja, suas decisões serão tomadas por esse valor; em terceiro pela dominância proporcional, está por sua vez faz com que o indivíduo tenha uma percepção maior nos valores proporcionais em relação a valores absolutos; por fim, a influência da dominância assimétrica, ou seja, na escolha entre duas situações pode ser adicionada uma nova opção, sendo essa dominante. Diante desses sinais, os autores concluíram a relevância da necessidade de incorporar na gestão da administração pública brasileira os aspectos comportamentais.

Elmagrhi e Ntim (2023) realizaram um estudo no Reino Unido, com foco nas Instituições de Ensino Superior (IES) sem fins lucrativos, contemplando a Inglaterra, Escócia e País de Gales e Irlanda do Norte. Foram analisadas 117 instituições durante o período de 2009-2014.

O estudo concentrou em dois pontos específicos de regulação: governança e gestão de riscos, além disso, a divulgação da gestão de riscos foi categorizada em

três áreas: riscos financeiros; riscos estratégicos; e riscos operacionais. Com base na amostra das IES os autores chegaram as seguintes conclusões: a divulgação de riscos entre as IES no Reino Unido é considerada relativamente limitada, principalmente quando confrontada aos resultados anteriores realizados com empresas de capital aberto com porte semelhante; além disso, ficou demonstrado que a IES do Reino Unido que adotam boas práticas de governança costumam a se envolver em maiores níveis de divulgações de riscos.

O estudo de Goldoni et al. (2024) procurou realizar um panorama atual da governança de cibersegurança no Brasil e entender qual o seu o futuro a partir da implantação da política nacional de cibersegurança. Assim sendo, foram estabelecidos objetivos secundários, os quais procuram entender como se dá a governança de cibersegurança em relação a legislação anterior a Política nacional de cibersegurança e avaliar os desafios a partir dessa nova política. Os autores encontraram em seus estudos uma variedade de legislação no Brasil que tratam sobre o ciberespaço, apesar disso, são normas desconexas e complexas. Além disso, não foi possível entender os caminhos da política e da estratégia da cibersegurança.

O estudo de Goubier et al. (2025) buscou fazer uma comparação sobre o cenário regulatório na França, Alemanha e na Itália com objetivo de identificar as afinidades e as diferenças. Com objetivo de fazer a comparação os autores subdividiriam a gestão de riscos com seis dimensões: tipos de riscos; percepção de risco; impulsionadores da implementação; projeto de gestão de riscos; papéis dos atores e responsabilidades; e por fim integração de gestão de riscos. Os resultados do estudo possibilitaram identificar a diversidade na estrutura de gestão de riscos em cada país. Além disso, ficou demonstrado que a França aborda tanto o risco financeiro como não financeiro de forma mais ampla. A Alemanha foca mais nos riscos financeiros, por fim, a Itália foca mais em riscos operacionais financeiros e poucos riscos não financeiros. Um ponto em comum na comparação dos três países é a perspectiva do risco como ameaça.

Kominis et al. (2022) analisaram a governança de riscos compartilhados em parceiras do setor público através de um estudo de caso de um Conselho Local de Proteção à Criança (LSCB), no noroeste da Inglaterra. Os autores trabalharam inicialmente a contextualização da distinção conceitual entre riscos e, posteriormente como a governança executa um papel fundamental no enfrentamento da incerteza através de sistema de controle interativos. Os autores identificaram como esse sistema pode ser utilizado como ferramentas para enfrentar, no setor públicos, as incertezas. Outro aspecto em relação ao sistema de controle interativo, quando utilizado no setor público tem como resultado a redução da incerteza, transformando em risco, ou seja, uma mudança em relação aos resultados, tendo em vista, que o risco tem como resultado conhecido e a incerteza como desconhecido.

Moloi (2016) apresentou um estudo realizado em 19 instituições de ensino superior da África do Sul com foco na governança de risco para determinar como o risco é gerenciado. Esse processo ocorreu através do relatório anual das universidades em comparação com Relatório King III sobre Governança Corporativa. Os autores puderam observar que as instituições de ensino superior sul-africanas não implantaram a gestão de riscos como um ponto essencial. Isto se deu provavelmente devido à falta de estruturas necessárias. Ademais, as instituições analisadas não têm conseguido incentivar o processo de gestão de riscos, no sentido de visualizar novas oportunidades que possam aprimorar seu desempenho.

Monteduro et al. (2020) realizaram um estudo em 343 administrações italianas entre 2017 a 2019, através de uma análise de conteúdo com foco nos planos

anticorrupção dessas administrações, com objetivo de verificar a relação do compromisso das partes interessadas com a implementação de sistemas de gestão de risco de corrupção. Os autores constataram em seus estudos que há uma relação do envolvimento de partes interessadas com a implementação sistemas de gestão de riscos de corrupção, tanto pela ótica da teoria institucional, como na visão baseada em recursos e das teorias de governança pública colaborativa e inclusiva. Além disso, o estudo encoraja uma transformação dos sistemas de governança e dos processos de tomada decisão atuais, convertendo em sistemas com processo mais participativos.

Os estudos de Mujalli (2024) teve como objetivo a investigação de fatores que possam influenciar a implementação da auditoria interna baseada em risco. O autor trabalhou cinco hipóteses no estudo: o papel dos auditores; o apoio ao gerenciamento; treinamento; sistema; e o controle interno. Os resultados encontrados confirmam o que estudos anteriores tinham como expectativas, demonstrando uma relação dessas hipóteses com a implementação da auditoria interna baseada em risco, com exceção a controle interno, que não foi encontrado uma ligação. O resultado desta pesquisa tem reflexo na literatura como no campo prático, no que tange a literatura fornece percepções sobre uma nova abordagem mais organizada, no sentido de melhorar a capacidade dos auditores. No campo prático, é desejado que ao implementar sistemas operacionais de controle, a auditoria possa realizar suas funções com mais qualidade, reduzindo risco e possibilitando que as organizações alcancem seus objetivos.

Rothstein et al. (2013) realizaram um estudo que embora teórico e analítico apresenta a importância da governança baseada em risco e como se difundiram de forma distinta pela Europa, especificamente Reino Unido, França e Alemanha. O estudo apresentou alguns aspectos importantes como base de comparação: trata-se de democracias liberais; sofrem pressões fiscais, gerenciais; pressões de transparência e responsabilização; e apresentam tradições de governança diferentes, o Reino Unido apresenta uma orientação mais gerencial, a França mais tecnocrática e a Alemanha mais jurisdicionada e fragmentada. Por fim, os autores chegaram a cinco conclusões: a primeira diz respeito a variação da governança entre os países; a segunda afirma que em países com rigidez constitucionais a governança baseada em riscos apresenta dificuldades, tendo em vista o protecionismo; em terceiro que as tendências de implementação da governança baseada em risco são morosas, complexas e normalmente divergentes; em quarto lugar trata-se do papel da União Europeia, que apesar de implantar a filosofia baseada em riscos em alguns países, apresenta um limitação em função de suas competências; por fim, o estudo apresenta um novo olhar crítico para enfrentar os limites de intervenções da governança.

Sales et al. (2020) propuseram um estudo para investigar o nível de aderência das universidades segundo às práticas recomendadas segunda a IFAC. Os resultados encontrados no estudo afirmam que o nível de aderência é de cerca de 49%. Em estudo semelhante Sobreira e Júnior (2017) analisaram a avaliação na gestão universitária Pública do Ceará, verificando a aderência da gestão ao modelo da IFAC, chegando à conclusão que o nível de adesão aos princípios de boa governança é de 80,34%. Outro estudo semelhante foi o de Santos e Souza (2022) realizaram uma pesquisa que consistia em analisar os parâmetros e fundamentos de governança na Universidades com base em parâmetros de avaliação realizada pelo Tribunal de Contas da União, constatando que a governança ainda está em fase de consolidação.

Santos e Gonçalves (2024) analisaram a percepção do Auditores Internos das Instituições Federais de Ensino. Segundo os autores os resultados indicaram que os

fatores que apresentaram maiores médias foram: Planejamento de Auditoria Baseado em Riscos; Transparência; Integridade Pública e Accountability, os quais são compreendidos como as principais contribuições do controle interno à governança pública. Em contrapartida, Prestação de Serviços de Consultoria e Participação da Sociedade demonstraram ser de menor importância no processo de governança, pois apresentaram médias menores. Além disso, estudo revelou que o fator Aderência às Normas Internacionais de Auditoria apresenta cerca de 59,7%. Sugerindo a adesão ou alinhamento aos padrões internacionais de auditoria.

Em relação as práticas de gestão de riscos temos o estudo de Sityata et al. (2021), os autores analisaram 18 relatórios anuais de seis universidades sul-africanas divididas nas categorias tradicionais, abrangentes e de tecnologia. Os resultados apresentados pelos autores revelam que a maioria das universidades apresentam práticas de gestão de risco, no entanto, ainda há áreas que necessitam de melhorias, dentre elas, melhor definição e aprovação de apetite e tolerância a riscos; criar e colocar em prática planos de continuidade de negócios, mesmo diante de dificuldades; revisão de políticas de riscos, preferencial anualmente; e incorporar a gestão de riscos na cultura e nas atividades diárias da universidade. Em estudo semelhante, Moloi (2016) as instituições de ensino superior sul-africanas não implantaram a gestão de riscos como um ponto essencial.

Por fim o estudo Ujkani e Vokshi (2019) analisa o desenvolvimento e a implementação do Controle Financeiro Interno Público através de uma análise documental baseada em relatórios no período de 2014 a 2017. Os autores afirmam que o sistema de controle interno tem se mostrado primordial e permanece como alicerce par gestão eficiente da organização. A partir de escândalos em diversas instituições financeiras, no começo do século XXI, ganhou uma relevância maior. Os principais achados em relação aos elementos do controle interno referem primeiramente ao ambiente de controle que demonstra necessidade de desenvolvimento, posteriormente a avaliação de riscos que está incipiente, em terceiro refere-se as atividades de controle que apresentaram resultados avançados, em quarto trata das informações e comunicações apresentam necessidade de integração dos sistemas para que possam ter informações relevantes e permita a identificação de responsabilização, em quinto trata da monitorização que não são implementadas. Por fim, nota-se que a implementação das regras e procedimentos de controle interno nas organizações precisam ser mais desenvolvidas, estando abaixo do enquadramento legal e institucional geral.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar a característica da produção científica sobre Governança Pública e Gestão de Riscos, tanto no âmbito internacional como nacional. Foram selecionados ao final do processo quinze artigos com enfoque entre governança e gestão de riscos aplicados ao setor público, a fim de contribuir no campo teórico e prático.

No campo teórico destaca-se o estudo com servidores de uma instituição pública federal de ensino de Alagoas, utilizando a Teoria dos Prospectos realizado por Dos Santos et al. (2023), demonstrando que os servidores públicos participantes sofrem influenciam em quatro aspectos: o primeiro em relação do efeito do enquadramento; o segundo é pela heurística da ancoragem; o terceiro pela dominância proporcional; pôr fim, a influência da dominância.

Ademais, temos os estudos comparativos na Europa, um em relação a gestão de riscos e o outro em relação a governança baseada em riscos. Goubier et al. (2025) os autores subdividiriam a gestão de riscos com seis dimensões: tipos de riscos; percepção de risco; impulsionadores da implementação; projeto de gestão de riscos; papéis dos atores e responsabilidades; e por fim integração de gestão de riscos. Rothstein et al. (2013) apresentaram um estudo da importância da governança baseada em risco e como se difundiram de forma distinta pela Europa, especificamente Reino Unido, França e Alemanha. O estudo apresentou como a governança baseada em risco se difundiu de forma desigual, os aspectos de rigidez constitucional, as tendências de implementações como sendo morosa e a dificuldade em estabelecer um padrão único.

No campo prático temos como referência o estudo de Araújo e Gomes (2021) que demonstrou os significativos desafios encontrados pelas universidades, como falta de mapeamento de processos, falta de engajamento e capacitação, e o excesso de demandas. Correio e Correio (2019) ao analisar as práticas de governança adotadas pelos órgãos da Administração Pública Federal Brasileira (APFB) identificaram que alguns órgãos adotam práticas de governança, sendo assim, os órgãos estão ainda incipientes na adoção de melhores prática de governança pública.

No campo da auditoria interna o estudo de Mujalli (2024) na Arábia Saudita investigou fatores que possam influenciar a implementação da auditoria interna baseada em risco, com percepções de melhoria da capacidade e das funções dos auditores, com a implementação de sistemas de controle. No mesmo sentido de auditoria, o de Santos e Gonçalves (2024) no Brasil, analisaram a percepção do Auditores Internos das Instituições Federais de Ensino através de fatores específicos e puderam identificar a Aderência à Normas Internacionais. Tanto os estudos de Mujalli (2024) como os Santos e Gonçalves (2024) evidenciam o papel estratégico da auditoria interna como um processo na busca da melhoria da governança.

Por fim, com sugestões de futuras pesquisas recomenda-se analisar estudos com abordagem na relação do desempenho da aplicação de governança pública e gestão de riscos, por meio de estudos de casos, para que possa analisar os fatores de sucesso na implementação dessas práticas por indicadores de governança.

REFERÊNCIAS

- Araújo, A., & Gomes, A. M. (2021). Gestão de riscos no setor público: desafios na adoção pelas universidades federais brasileiras. *Revista Contabilidade & Finanças*, 32, 241-254.
- Correio, M. N. O. P., & de Oliveira Correio, O. V. (2019). Práticas de governança pública adotadas pela Administração Pública Federal Brasileira. *Administração Pública e Gestão Social*, 11(2).
- Elmagrhi, M. H., & Ntim, C. G. (2023, April). Non-financial reporting in non-profit organisations: the case of risk and governance disclosures in UK higher education institutions. In *Accounting Forum* (Vol. 47, No. 2, pp. 223-248). Routledge.
- Decreto n. 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Brasília, DF. Recuperado de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm.

Goldoni, L. R. F., Rodrigues, K. F., & Medeiros, B. P. (2024). Qual é o futuro da governança de cibersegurança no Brasil?. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 29, e90972.

Gourbier, L., Iacuzzi, S., Padovani, E., & Saliterer, I. (2025). Risk management in the public sector: A comparative analysis of central government settings in France, Germany, and Italy. *Financial Accountability & Management*, 41(2), 293-307.

Instrução Normativa Conjunta MP/CGU n. 01, de 2016. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal. Brasília, DF. Recuperado de <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>

Kominis, G., Dudau, A., Favotto, A., & Gunn, D. (2022). Risk governance through public sector interactive control systems: The intricacies of turning immeasurable uncertainties into manageable risks. *Public Money & Management*, 42(6), 379-387.

Matias-Pereira, J. (2010). A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. *Administração Pública e Gestão Social*, 2(1), 109-134.

Moloi, T. (2016). Governance of risks in South Africa's public higher education institutions (HEIs). *Investment management and financial innovations*, (13, Iss. 2 (contin1)), 226-234.

Monteduro, F., Cecchetti, I., Lai, Y., & Allegrini, V. (2021). Does stakeholder engagement affect corruption risk management?. *Journal of Management and Governance*, 25(3), 759-785.

Mujalli, A. (2024). Factors affecting the implementation of risk-based internal auditing. *Journal of Risk and Financial Management*, 17(5), 196.

Power, M., Scheytt, T., Soin, K., & Sahlin, K. (2009). Reputational risk as a logic of organizing in late modernity. *Organization studies*, 30(2-3), 301-324.

Rothstein, H., Borraz, O., & Huber, M. (2013). Risk and the limits of governance: Exploring varied patterns of risk-based governance across Europe. *Regulation & Governance*, 7(2), 215-235.

Sales, E. C. D. A. S., Peter, M. D. G. A., Machado, M. V. V., & do Nascimento, C. P. S. (2020). Governança no setor público segundo a IFAC—estudo nas Universidades Federais Brasileiras. *Brazilian Journal of Business*, 2(2), 1477-1495.

Santana dos Santos, J., & de Oliveira Gonçalves, A. (2024). Contribuições do controle interno para a governança pública: um estudo da percepção dos

auditores internos das instituições federais de ensino. *Revista Ambiente Contábil*, 16(2).

- Santos, E. C. R., Prazeres, R. V., da Silva, W. V., dos Anjos, L. C. M., & Lima Filho, R. N. (2023). Tomada de Decisões Sob Risco: um estudo experimental com servidores de uma instituição pública federal de ensino de Alagoas. *Revista Evidenciação Contábil & Finanças*, 11(3), 82-99.
- Santos, D. J., & Souza, K. R. (2022). A governança nas instituições de ensino superior públicas brasileiras. *Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação*, 1532-1557.
- Silva, D. A. D., Silva, J. A. D., Alves, G. D. F., & Santos, C. D. D. (2021). Gestão de riscos no setor público: revisão bibliométrica e proposta de agenda de pesquisa.
- Sityata, I., Botha, L., & Dubihlela, J. (2021). Risk management practices by South African Universities: An annual report disclosure analysis. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(5), 195.
- Sobreira, K. R., & Junior, M. S. R. (2018). Governança no setor público: avaliação do nível de aderência de uma instituição de ensino superior ao modelo de governança pública da IFAC. *Journal of Sustainable Institutional Management*, 5(1).
- Travaglia, K. R., & de Sá, L. F. V. N. (2017). Fortalecimento da governança: uma agenda contemporânea para o setor público brasileiro. *Revista Controle: Doutrinas e artigos*, 15(1), 22-53.
- Ujkani, S., & Vokshi, N. B. (2019). An overview on the development of internal control in public sector entities: Evidence from Kosovo. *International Journal of Economics and Business Administration*, 7(4), 320-335.