

**TEXTO PARA DISCUSSÃO**

**2909**

**EM BUSCA DE FATORES QUE  
LEVAM A UMA IMPLEMENTAÇÃO  
EFETIVA DA GESTÃO DE RISCOS  
EM ÓRGÃOS PÚBLICOS: ESTUDO  
EXPLORATÓRIO A PARTIR DA  
ABORDAGEM CONTINGENCIAL**

**ALMIR DE OLIVEIRA JUNIOR  
ALEXANDRE DE SALES LIMA  
ISABELLA SALLES NUNES DA SILVA  
LILIANE DO NASCIMENTO NERI  
RAIMUNDO DA ROCHA**

**ipea**

Instituto de Pesquisa  
Econômica Aplicada

**EM BUSCA DE FATORES QUE LEVAM  
A UMA IMPLEMENTAÇÃO EFETIVA  
DA GESTÃO DE RISCOS EM ÓRGÃOS  
PÚBLICOS: ESTUDO EXPLORATÓRIO A  
PARTIR DA ABORDAGEM CONTINGENCIAL**

**ALMIR DE OLIVEIRA JUNIOR<sup>1</sup>**

**ALEXANDRE DE SALES LIMA<sup>2</sup>**

**ISABELLA SALLES NUNES DA SILVA<sup>3</sup>**

**LILIANE DO NASCIMENTO NERI<sup>4</sup>**

**RAIMUNDO DA ROCHA<sup>5</sup>**

1. Técnico de planejamento e pesquisa do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea). *E-mail:* <almir.junior@ipea.gov.br>.

2. Auditor federal de finanças e controle da Controladoria-Geral da União (CGU). *E-mail:* <alexandre.lima@cgu.gov.br>.

3. Pesquisadora do Ipea na modalidade assistente de pesquisa I. *E-mail:* <bella.salles@gmail.com>.

4. Pesquisadora do Ipea na modalidade assistente de pesquisa I. *E-mail:* <lilianen-neri@gmail.com>.

5. Assistente técnico do Ipea. *E-mail:* <raimundo.rocha@ipea.gov.br>.

Governo Federal

Ministério do Planejamento e Orçamento

Ministra Simone Nassar Tebet

**ipea** Instituto de Pesquisa  
Econômica Aplicada

Fundação pública vinculada ao Ministério do Planejamento e Orçamento, o Ipea fornece suporte técnico e institucional às ações governamentais – possibilitando a formulação de inúmeras políticas públicas e programas de desenvolvimento brasileiros – e disponibiliza, para a sociedade, pesquisas e estudos realizados por seus técnicos.

**Presidenta**

**LUCIANA MENDES SANTOS SERVO**

**Diretor de Desenvolvimento Institucional**

**FERNANDO GAIGER SILVEIRA**

**Diretora de Estudos e Políticas do Estado,  
das Instituições e da Democracia**

**LUSENI MARIA CORDEIRO DE AQUINO**

**Diretor de Estudos e Políticas Macroeconômicas**

**CLÁUDIO ROBERTO AMITRANO**

**Diretor de Estudos e Políticas Regionais,  
Urbanas e Ambientais**

**ARISTIDES MONTEIRO NETO**

**Diretora de Estudos e Políticas Setoriais,  
de Inovação, Regulação e Infraestrutura**

**FERNANDA DE NEGRI**

**Diretor de Estudos e Políticas Sociais**

**CARLOS HENRIQUE LEITE CORSEUIL**

**Diretor de Estudos Internacionais**

**FÁBIO VÉRAS SOARES**

**Chefe de Gabinete**

**ALEXANDRE DOS SANTOS CUNHA**

**Coordenador-Geral de Imprensa e Comunicação Social**

**ANTONIO LASSANCE**

**Ouvidoria:** <http://www.ipea.gov.br/ouvidoria>

**URL:** <http://www.ipea.gov.br>

# Texto para Discussão

Publicação seriada que divulga resultados de estudos e pesquisas em desenvolvimento pelo Ipea com o objetivo de fomentar o debate e oferecer subsídios à formulação e avaliação de políticas públicas.

© Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – **ipea** 2023

Em busca de fatores que levam a uma implementação efetiva da gestão de riscos em órgãos públicos : estudo exploratório a partir da abordagem contingencial / Almir de Oliveira Junior ... [et al.]. – Brasília, DF: IPEA, 2023.

26 p. – (Texto para Discussão ; 2909).

Inclui Bibliografia.

1. Gestão de Risco. 2. Teoria Contingencial. 3. Setor Público. I. Oliveira Junior, Almir de. II. Lima, Alexandre de Sales. III. Silva, Isabella Salles Nunes da. IV. Neri, Liliâne do Nascimento. V. Rocha, Raimundo da. VI. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada.

CDD 354.8

Ficha catalográfica elaborada por Elizabeth Ferreira da Silva CRB-7/6844.

**Como citar:**

OLIVEIRA JUNIOR, Almir de; LIMA, Alexandre de Sales; SILVA, Isabella Salles Nunes da; NERI, Liliâne do Nascimento; ROCHA, Raimundo da. **Em busca de fatores que levam a uma implementação efetiva da gestão de riscos em órgãos públicos** : estudo exploratório a partir da abordagem contingencial. Brasília: Ipea, ago. 2023. 26 p. : il. (Texto para Discussão, n. 2909). DOI: <http://dx.doi.org/10.38116/td2909-port>.

**JEL:** M100.

As publicações do Ipea estão disponíveis para download gratuito nos formatos PDF (todas) e ePUB (livros e periódicos).

Acesse: <http://www.ipea.gov.br/portal/publicacoes>

As opiniões emitidas nesta publicação são de exclusiva e inteira responsabilidade dos autores, não exprimindo, necessariamente, o ponto de vista do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada ou do Ministério do Planejamento e Orçamento.

É permitida a reprodução deste texto e dos dados nele contidos, desde que citada a fonte. Reproduções para fins comerciais são proibidas.

# SUMÁRIO

SINOPSE

ABSTRACT

1 INTRODUÇÃO .....	6
2 GESTÃO DE RISCOS .....	8
3 FATORES CONTINGENCIAIS E A IMPLEMENTAÇÃO DA GR.....	11
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	15
5 CONCLUSÕES.....	22
REFERÊNCIAS .....	23
BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR .....	25

## SINOPSE

Esta é a segunda publicação de uma série de três textos para discussão inter-relacionados produzidos pelo Ipea sobre a temática da relevância e implementação da gestão de riscos (GR). A série se iniciou com o título *Competência Versus Incerteza: atitudes pessoais e percepção sobre gestão de riscos no âmbito da administração pública federal*<sup>1</sup> e também conta a pesquisa *Determinantes que Influenciam os Níveis de Práticas de Gestão de Riscos nos Órgãos e Entidades da Administração Pública Federal: uma abordagem contingencial*, ainda não publicada.

Este estudo tem como foco o processo de implantação da GR em órgãos federais, com análise a partir de uma fonte de dados composta de 148 questionários respondidos por ocupantes de postos de livre nomeação da administração pública federal direta e indireta, com cargos de Direção e Assessoramento Superiores (DAS)<sup>2</sup> de níveis 4 e 5. O objetivo é identificar quais fatores influenciam o nível de práticas de GR nas organizações, tendo como base a percepção desses gestores. A teoria contingencial (TC) é utilizada como referencial para discussão conceitual, tendo-se em conta que fatores como a estratégia, a estrutura e o ambiente organizacional são potencialmente determinantes do sucesso ou fracasso da implementação de sistemas de controle gerencial. De acordo com os resultados encontrados, o nível de implantação da GR, assim como percebido pelos atores, é impactado de forma significativa pelo nível de amadurecimento da estratégia da organização. A chance de a GR influenciar o processo decisório aumenta na medida em que há um planejamento estratégico bem definido e disseminado. Outro achado da pesquisa é que uma boa avaliação das atividades e serviços junto aos cidadãos implica um nível mais avançado de implementação da GR.

**Palavras-chave:** gestão de riscos; teoria contingencial; setor público.

## ABSTRACT

This is the second publication in a series of three interrelated discussion papers produced by Ipea on the theme of relevance and implementation of risk management (RM). The series began with the title *Competência Versus Incerteza: atitudes pessoais e percepção sobre gestão de riscos no âmbito da administração pública federal* and also includes the research *Determinantes que Influenciam os Níveis de Práticas de Gestão*

---

1. Oliveira Junior, A. *Competência Versus Incerteza: atitudes pessoais e percepção sobre gestão de riscos no âmbito da administração pública federal*. Rio de Janeiro: Ipea, 2022. (Texto para Discussão, n. 2726).

2. Os cargos DAS formam o núcleo da burocracia decisória do executivo federal, abaixo dos ministros e vice-ministros, sendo os de nível 5 de diretores e os de nível 4 de coordenadores-gerais. Sobre o papel e importância dos mesmos, ver o artigo de Felix Lopez e Thiago Moreira, *O Carrossel Burocrático dos Cargos de Confiança: análise de sobrevivência dos cargos de direção (DAS) do Executivo Federal brasileiro* (Lopez e Moreira, 2022).

*de Riscos nos Órgãos e Entidades da Administração Pública Federal: uma abordagem contingencial.*

The study focuses on perceptions regarding the process of implementing RM in federal agencies. The data source comprises 148 completed questionnaires obtained in a survey with a group of public servants occupying leadership positions in direct and indirect federal public administration – Direction and Superior Advice (DAS)<sup>3</sup> of levels 4 and 5. The objective is to identify which factors influence RM practices in organizations based on the perception of these managers. The contingency theory (CT) is the reference for conceptual discussion, taking into account its assertion that factors such as strategy, structure, and environment are potential determinants of the success or failure of implementing management control systems in organizations. According to the quantitative results, the strategy's maturity level significantly influences the level of RM implementation. The chance of RM influencing the decision-making process increases as there is well-defined and disseminated strategic planning in the organization. Another finding of the research is that a good evaluation of activities and services with citizens implies a more advanced implementation of this management tool.

**Keywords:** risk management; contingency theory; public sector.

**JEL:** M100.

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão de riscos (GR) tem sido uma ferramenta de governança difundida no setor público no Brasil por força de indução normativa. Contudo, mesmo de caráter obrigatório (Brasil, 2016), apresenta limites significativos no seu nível de implementação nos órgãos e entidades do governo federal (Alves e Santos, 2022). Além disso, um levantamento realizado sobre a bibliografia nacional demonstra que a produção sobre o tema ainda é escassa (Silva *et al.*, 2021). Utilizando um questionário aplicado a um conjunto de servidores em cargos de chefia (diretores e coordenadores-gerais), esta pesquisa explora relação de algumas variáveis organizacionais contingenciais com o nível de implantação e efetividade percebida da GR.

---

3. Such DAS positions form the core of the decision-making bureaucracy of the federal executive agencies, below the ministers and deputy ministers, being level 5 directors and level 4 coordinators-general. On their role and importance, see the article by Felix Lopez and Thiago Moreira, *O Carrossel Burocrático dos Cargos de Confiança: análise de sobrevivência dos cargos de direção (DAS) do Executivo Federal brasileiro* (Lopez and Moreira, 2022).

A base de dados utilizada neste estudo é a mesma empregada na análise publicada no Texto para Discussão (TD) nº 2726, *Competência Versus Incerteza: atitudes pessoais e percepção sobre gestão de riscos no âmbito da administração pública federal*. O levantamento consistiu em 148 questionários respondidos por ocupantes de cargos de livre nomeação da administração pública federal direta e indireta – Direção e Assessoramento Superior (DAS) de níveis 4 e 5. Esses funcionários possuem lugar de destaque nos processos decisórios dentro da alta gestão de seus respectivos órgãos e entidades. A literatura sobre políticas públicas e sobre governança tem se dedicado a compreender como atores da burocracia influenciam processos decisórios e os rumos de sucesso ou fracasso dentro da agenda governamental. No entanto, a maior parte dos estudos tem dado ênfase, por um lado, à burocracia de alto escalão (como ministros, secretários de Estado e outros decisores centrais) ou, por outro lado, à chamada burocracia de frente ou “rua”, avaliando seus efeitos sobre o papel da máquina pública e seus resultados para população (Pires, 2018). Este trabalho focaliza a burocracia de médio escalão, como elo entre a alta gestão governamental e os funcionários executores das políticas e programas. Esse nível de funcionários atua como peça fundamental para se compreender como se dá, na prática, a adesão a uma agenda pública, bem como identificar as variáveis que intermedeiam esse processo de geração capacidade estatal (assim como o conceito é utilizado em Gomide, Pereira e Machado, 2018). Nesse caso, a capacidade gerada se refere à governança, ao controle, que lida com os riscos e obstáculos envolvidos na consecução de bens e serviços públicos, maximizando a utilização de recursos públicos escassos.

Diferentemente do TD *Competência Versus Incerteza*, que considerou o problema de como os gestores das organizações públicas federais se auto responsabilizam pelo processo de GR (dimensão mais “subjetiva”),<sup>4</sup> este trabalho focou alguns fatores contingenciais, a saber, a estratégia, estrutura e ambiente (dimensão mais “objetiva”), para dimensionar a relação de cada uma dessas variáveis com o grau de implementação da GR. Outro objetivo foi inferir o nível de influência desse sistema de controle gerencial sobre os processos e a tomada de decisão nas organizações.

Não se trata de uma amostra representativa dos órgãos, nem da opinião dos servidores em cargo de chefia no serviço público federal. Contudo, a base corresponde a um conjunto de respondentes qualificados, que participam do processo decisório

---

4. No TD nº 2726 se buscou entender como determinadas atitudes e predisposições individuais dos gestores se relacionavam ao contexto de implantação da GR no âmbito do governo federal, usando a variável *locus de controle*. Tal variável indica em que medida os indivíduos percebem os resultados de eventos que afetam suas vidas ou trabalho enquanto algo dentro dos limites de seu controle ou compreensão. Assim, foi possível estabelecer uma conexão entre certas predisposições cognitivas dos gestores, dentro de seu perfil de *locus de controle*, com o grau de adesão aos objetivos e método da GR.

dentro de suas organizações. O questionário foi construído de modo a permitir coletar informações não apenas sobre o grau de implantação da GR, mas ainda sobre características organizacionais básicas da entidade na qual atua o respondente. Por exemplo, se as decisões são muito centralizadas, em que medida a hierarquia é observada, se há ou não um planejamento estratégico que seja vigente na prática. Isso possibilitou realizar uma análise que contemplou alguns dos fatores contingenciais mais citados na bibliografia e, a partir disso, especificar quais deles influenciaram, dentro da amostra, uma implementação mais efetiva da GR.

O texto está organizado da seguinte forma: na próxima seção se apresentam os conceitos e as características básicas da GR, com breve histórico de sua inserção no serviço público federal e questões cruciais de sua implementação. Na sequência, na parte teórica, se discute a teoria contingencial (TC), em que se especificam os fatores potencialmente explicativos de diferentes níveis de implementação da GR. Alguns pontos centrais são: i) se os órgãos possuem uma estratégica, isto é, se lograram estabelecer um planejamento formal e se o mesmo realmente orienta as suas atividades; ii) se ostentam uma estrutura mais rígida, com processo decisório centralizado; e iii) a avaliação da entidade por parte da população, assim como percebida pelos entrevistados, bem como seu nível de preocupação quanto ao valor público que é gerado pelo órgão. Na quarta seção se apresenta a análise sobre quais fatores contingenciais influenciam efetivamente a implementação da GR. Na quinta seção, algumas observações sobre os limites deste estudo, precedendo as considerações finais.

## 2 GESTÃO DE RISCOS

Segundo Bertelli (2006), os riscos são inerentes a praticamente todas as atividades humanas. No mundo corporativo, em que as organizações estão expostas a uma quantidade de incertezas resultantes de fatores externos econômicos, sociais, legais, tecnológicos e operacionais, a GR se torna cada vez mais relevante para que objetivos estratégicos sejam alcançados. Diante do cenário de incertezas econômicas e políticas próprias do alto grau de interdependência gerado pelo mundo globalizado, as organizações sofrem constantemente com crises financeiras, alternância de mercados e valores, em sociedades dinâmicas e marcadas por mudanças rápidas. Assim, para alcançar credibilidade e, por consequência, incentivo de capital para seus investimentos, é comum que as empresas precisem demonstrar que instalaram um setor de *compliance* e uma sistemática para controle de riscos (Bermejo, 2020). Por isso, trata-se de uma metodologia criada e difundida inicialmente entre empresas privadas, voltada para aprimorar a governança orientada pelo mercado, como no caso dos setores financeiros e de seguros. Contudo, a GR tem ocupado, de forma gradativa, cada vez mais espaço



**TEXTO para DISCUSSÃO**

na governança do setor público ao redor do mundo, o que ocorre também no Brasil (Matias-Pereira, 2010). A GR ainda possibilita que a organização busque soluções para suas atividades que vão além das questões de conformidade, uma vez que representa uma abordagem mais compreensiva, que integra a estratégia e processos organizacionais (Mahama *et al.*, 2020).

É certo que, ao contrário da maior parte das atividades do setor privado, orientado pelo lucro, as atividades do setor público têm características próprias em sua missão de entregar produtos e serviços à população. Entretanto, diante dos novos desafios relacionados à sociedade informacional, com maior demanda por *accountability*, transparência e responsividade, a administração pública tem buscado novos mecanismos e estilos para gerir suas funções. Nesse sentido, a GR vem sendo reconhecida como um elemento-chave para a boa governança, em termos de suas estruturas, processos, valores corporativos, cultura e comportamento. Segundo Miranda (2017, p. 69), a GR passou a ser pedra angular da arquitetura das organizações no que diz respeito à estratégia, desde que bem adaptada como um processo de gestão. Ela existe para ser correlacionada ao processo decisório e ao estabelecimento da estratégia, isto é, para ser integrada ao processo de decisão.

De acordo com a discussão feita por Herbert Simon sobre o modelo de racionalidade limitada, as decisões tomadas por empresários e burocratas se dão em um contexto em que a quantidade de informação e opções disponíveis é limitada pelos próprios recursos disponibilizados pelas organizações dentro das quais atuam. Ou seja, o próprio contexto da organização já explica, em grande parte, o processo decisório (Simon, 1979). Nessa linha de pensamento, Cohen, March e Olsen (1972) argumentam que, de uma forma geral, prioridades são mal definidas, pouca energia é gasta no cotidiano dos gestores para aprimorarem as informações sobre os fatores do ambiente externo à organização (mercado, campo político) que irão afetar os *outputs* das suas decisões. Por um pragmatismo na administração, existe a tendência de simplesmente se adotarem as soluções já incorporadas habitualmente, de acordo com a cultura e recursos organizacionais já disponíveis (Cohen, March e Olsen, 1972). Ao exigir investimento da organização para reduzir incertezas, proporcionando condições para que a maior quantidade possível de informação acumulada sobre processos, fraquezas e *stakeholders* seja levada em consideração nos processos decisórios mais estratégicos, a GR ampliaria, em tese, o grau de racionalidade e de antecipação de resultados desencadeados pelas decisões dos gestores dos órgãos públicos e empresas.

No caso brasileiro, a GR teve um marco importante em 2009, com o lançamento da *Norma Brasileira ABNT NBR ISO 31000: gestão de riscos – diretrizes*, com o objetivo de disseminar princípios e diretrizes aplicáveis a todos os tipos de organizações (ABNT,

2018). Estabeleceu-se uma série de princípios básicos que precisam ser satisfeitos para execução da GR de forma eficaz e, nesse sentido, recomendava-se que fosse implementada e continuamente aprimorada uma estrutura com a finalidade de integrar o processo de GR na governança corporativa das organizações (Bermejo, 2020, p. 34). Atualizada em 2018, a referida norma trouxe como principal inovação a inclusão da importância de fatores humanos e culturais na realização dos objetivos de uma organização e uma ênfase na incorporação da GR no processo de tomada de decisão (Avila, 2013, p. 36).

No âmbito da administração pública federal, a publicação da Instrução Normativa (IN) MP/CGU nº 01/2016 representou um marco, já que estabeleceu a obrigatoriedade da adoção de medidas para a sistematização de práticas relacionadas à GR em todos os órgãos e entidades do Poder Executivo federal. A GR, vista sob o ponto de vista integrado, impulsiona a organização para se mover além de questões de conformidade, transitando para uma abordagem mais compreensiva que, de forma incremental, aproxima a estratégia e os processos organizacionais (Mahama *et al.*, 2020). Isso ocorre na medida que a GR induz mudanças objetivas na estrutura e nos processos em que é inserida. Sua instituição envolve, necessariamente, os seguintes passos:

- é criada por meio de portaria ou outro dispositivo normativo interno, estabelecendo um comitê de governança, riscos e controles, composto pela alta administração do órgão (exemplo: presidente e diretores);
- constitui-se um grupo executivo, presidido por um gestor de riscos nomeado, responsável por: i) elaborar o plano de GR; ii) implementá-lo; e iii) assessorar a alta administração nos assuntos que dizem respeito à GR, governança e controles internos;
- todas as subunidades devem ser envolvidas no processo de levantamento dos riscos, seja de natureza operacional, estratégica, de imagem, *compliance* ou integridade; e
- uma vez que a matriz de riscos estiver pronta, que consiste no estabelecimento dos riscos considerados prioritários para organização, cada subunidade estabelecerá seu plano para tratamento dos seus riscos específicos, ficando o chefe de cada setor como o responsável por eles.

A GR então é um recurso de controle, como ferramenta voltada para planejar, avaliar e monitorar ações que possibilitem, com maior chance, lidar com eventos futuros que sejam associados a resultados favoráveis à organização. Seja ou não com recursos de *softwares* específicos para esse fim, monitora riscos de natureza operacional ou estratégica, que podem afetar a imagem da organização, sua integridade financeira ou

reputação legal. A indução normativa associada à sua implantação é reforçada com o Decreto nº 9.203 de 2017 (Brasil, 2017), que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal e define os controles internos baseados na GR como um dos princípios da governança pública. Já o Decreto nº 9.203 estabelece que os órgãos da administração pública federal devem instituir programas para análise, avaliação e gestão dos riscos associados ao tema da integridade (Brasil, 2017).

O desenho da atual pesquisa permite verificar não simplesmente a adesão à GR pelos gestores em uma situação hipotética, de forma genérica. O instrumento de coleta levou em conta cada respondente em seu ambiente de trabalho, levando em consideração o quanto a GR está implementada dentro da realidade de sua instituição e até que ponto é considerada nos processos decisórios e no aprimoramento do órgão público.

### 3 FATORES CONTINGENCIAIS E A IMPLEMENTAÇÃO DA GR

A TC foi consolidada a partir de certa confluência entre estudos oriundos de diferentes campos de conhecimento, centrada na ideia de que não é viável generalizar uma forma ótima de organização ou de gestão. Assume o pressuposto de que não existem soluções universais para problemas de controle organizacional. Trata-se de uma abordagem situacional, na qual fatores como o ambiente (externo e interno), a estratégia e a estrutura interagem, de modo que o controle e o desempenho organizacional dependem do ajuste de tais fatores.

Elementos contingenciais orientam, em maior ou menor grau, o comportamento das organizações às realidades às quais precisam se adaptar. Fatores contingenciais afetam o processo de tomada de decisão dentro das organizações, em ambientes de incerteza que levam à constante necessidade de readaptação, a fim de melhorar ou manter seu desempenho. Não que o ambiente da organização defina quaisquer resultados, mas porque, tendo foco no comportamento dos agentes, a TC deixa claro que a administração terá mais eficácia quando seus membros souberem identificar e utilizar uma estrutura mais adequada (Donaldson, 1999; Morgan, 2006; Rainey, 2009; Mensah e Gootwald, 2016). É por isso que Chiavenato afirma que tal abordagem marca uma nova fase na teoria administrativa, pois se passa a enxergar de dentro para fora da organização, sendo que as características do ambiente passam a conformar demandas e interferem no funcionamento organizacional na medida em que afetam a maneira com a qual os membros da organização lidam com a incerteza em seu campo de atividades (Chiavenato, 2004).

Compreendida como uma prática gerencial adotada por indução normativa nos órgãos públicos federais (Alves e Santos, 2022), a GR também está sujeita à influência

dos fatores contingenciais, o que vale para qualquer elemento ligado ao sistema de controle gerencial dessas organizações. Sua efetividade depende da contingência da situação na qual está inserida a empresa ou órgão público, simplesmente porque gestores tentam adequar suas estratégias identificando os fatores contingenciais que permitem a melhor adaptação da organização ao ambiente de seu negócio (Chenhall, 2007; Hamann, 2017).

Para compreender a relação entre variáveis contingenciais e os processos de GR em instituições financeiras, Muller, Silva e Vogt (2020) realizaram uma pesquisa descritiva e qualitativa, com questionários que foram enviados aos gerentes vinculados às agências bancárias em várias partes do país. Seus resultados evidenciavam como a tomada de decisão dos gerentes era decorrente de uma resposta ao ambiente percebido. A GR era estruturada a partir de uma estratégia que definia os tipos de riscos aos quais as instituições financeiras estão expostas. De acordo com a estratégia adotada, e exatamente em decorrência desta, as instituições financeiras se tornavam vulneráveis a um conjunto de riscos específicos. Ou seja, ambiente, estratégia e estrutura não são estanques, mas sim fatores que se configuram mutuamente, de acordo com a configuração que assumem do ponto de vista dos atores (Muller, Silva e Vogt, 2020).

Silva e Fernandes (2019) se propuseram a descrever como os fatores contingenciais estratégia e estrutura se relacionam com a gestão de riscos corporativos (GRC) em um hospital. Partindo do pressuposto de que a eficácia organizacional é o resultado do equilíbrio dos fatores que caracterizam a organização, como a estrutura e a estratégia, os autores realizaram entrevistas com as 22 pessoas que se enquadraram no critério de possuir cargo de gerente ou equivalente no desempenho de sua função, quer fosse administrativa ou de atendimento direto aos pacientes. Em sua análise, identificaram que a estrutura organizacional do hospital é dinâmica. Essa capacidade de reorganização frequente pode ser entendida a partir da TC como um fator positivo de resposta às mudanças do ambiente. Os entrevistados apontaram também que a estrutura organizacional ensejou a incorporação da gestão de risco como importante fator de controle. No que tange à estratégia, a investigação se baseou em analisar a postura estratégica do hospital em relação à exposição aos riscos e, nesse sentido, para os gestores administrativos o caráter inovador se destaca como possível gerador de risco. Já para os gestores da área assistencial, quer dizer, que faziam atendimento aos clientes do hospital, a estratégia de crescimento adotada pela organização é responsável por gerar essa incerteza. Sendo assim, a divergência de percepção pode ser explicada pela utilização de ferramentas técnicas e mais completas de identificação e avaliação de riscos utilizada pelos gestores que atendiam diretamente o público. Acerca dos resultados obtidos, percebeu-se que a estratégia é o fator contingencial que orienta a maneira como a organização se posiciona em relação à gestão de risco. A estrutura,

por sua vez, se fez útil para diminuir questões ligadas diretamente com a burocracia profissional ao estabelecer diretrizes organizacionais para mitigar situações em que a autonomia profissional resulta no desrespeito aos padrões de segurança assistencial. Observou-se ainda que, se analisadas a partir dos dois grupos que fizeram parte do estudo (gestores administrativos e da área assistencial), as práticas de gestão de risco adotadas são distintas e refletem os fatores contingenciais (estratégia e estrutura) analisados (Silva e Fernandes, 2019).

Estudo realizado por Mikes e Kaplan (2013) buscou estabelecer as condições para uma TC da GR, especificamente. Para isso, elaboraram levantamento das descobertas empíricas de trabalho de campo realizados em dez anos, que envolveu 250 entrevistas com chefes de riscos e três estudos de caso com o intuito de detalhar melhor o que seria, na prática, a GR e identificar parâmetros capazes de consolidar a teoria de contingência com a sua implementação. Com isso, ao adotar uma abordagem contingencial, o objetivo foi justamente evitar a recomendação de um sistema universal de gerenciamento de riscos aplicável a qualquer caso e compreender a abordagem específica para cada tipo de organização.

Tendo em vista a percepção de que os estudos acadêmicos de GR que seguem a abordagem da TC exploram a dependência dos resultados de desempenho da GR em relação ao contexto organizacional, os autores identificaram e classificaram tal literatura em três categorias, relacionadas com três abordagens usuais de contingência: estudos de seleção, estudos de congruência e estudos de campo longitudinais.

Nos estudos de seleção, os estudiosos procuram usar variáveis contextuais específicas para justificar a presença ou ausência da GR na organização. Entretanto, as descobertas empíricas foram pouco conclusivas, haja vista que enquanto alguns estudos apontaram o tamanho da empresa e a filiação à indústria como fatores significativos de contingência, outros consideraram essas variáveis pouco importantes. Já os estudos de congruência buscam analisar as implicações de desempenho das implementações da GR. Nesse sentido, esse grupo de artigos se volta para a identificação de quais combinações de variáveis e implementações de GR melhoram o seu desempenho. Essa abordagem sugere que determinadas combinações são mais eficazes que outras. Destarte, uma das principais críticas levantadas pelos autores diz respeito aos estudos dependerem de variáveis muito simples para representar um comportamento considerado complexo. Dessa forma, grande parte dos estudos empíricos explica apenas uma parte da variação que a adoção e o impacto do gerenciamento de riscos causam, o que ocasiona uma baixa significância estatística em relação às principais variáveis explicativas. Ademais, ao analisarem-se os estudos transversais de grandes amostras, percebeu-se que estes enfocam a adoção de uma estrutura particular de gerenciamento

de risco, não considerando como se deu a implementação da estrutura tanto pela parte da liderança quanto pelos funcionários da organização. Diante do exposto, os autores apontam que os diferentes contextos culturais e organizacionais presentes nas empresas que seguem a mesma estrutura de GR podem afetar a implementação e o uso das estruturas de gerenciamento de risco. O terceiro grupo de estudos mencionado pelos autores diz respeito aos estudos de campo de uma pequena amostra longitudinal. Nele é possível compreender o gerenciamento de riscos a partir de uma análise situacional que varia consideravelmente entre as empresas. Enquanto em determinadas organizações o gerenciamento de riscos atua como um policiamento do negócio que se faz presente para cumprir os limites e as políticas de risco, em outras organizações tal gerenciamento é fundamental para auxiliar a organização acerca das suas incertezas e das estratégias a serem adotadas no ambiente interno e externo.

Além do contexto organizacional e das esferas relacionadas a esse cenário, no mesmo estudo (Mikes e Kaplan, 2013) identificaram uma taxonomia geral de classificação de riscos. Esses podem ser classificados em *evitáveis*, *estratégicos* e *externos*. Os riscos evitáveis são originados por práticas ilegais e incorretas. Eles são indesejáveis e não devem ser tolerados pelas empresas. Os riscos estratégicos são assumidos voluntariamente pelas empresas e geralmente estão relacionados com atividades perigosas desempenhadas. Sendo assim, cabe aos gerentes identificar e influenciar o impacto desses riscos, assumindo que alguns deles são residuais e estarão presentes sempre. Por fim, os riscos externos são oriundos de eventos que a organização é incapaz de exercer influência e podem estar relacionados com as escolhas estratégicas da empresa, incorporando-se, assim, aos riscos de execução estratégica. Portanto, é necessário que as organizações utilizem diferentes instrumentos, processos e iniciativas para atuar nas distintas categorias de risco. Os autores propõem que a GR será mais eficaz quando corresponder à natureza inerente e ao controle dos diversos tipos de risco a serem enfrentados, de modo que GR efetiva irá depender do contexto e das especificidades de cada organização.

Lima (2021) trabalhou com dados secundários provenientes de diferentes fontes de informação no âmbito governamental, como o Tribunal de Contas da União (TCU), o Sistema de Administração Financeira e Controle (Siafi) e o Portal da Transparência, com base no exercício de 2018, tendo o objetivo de verificar empiricamente quais fatores influenciam o nível de práticas de GR, partindo da abordagem da TC. Tendo considerado a GR como parte integrante do sistema de controle gerencial das organizações, chegou à conclusão de que os níveis de práticas de GR são influenciados de forma significativa pelo estabelecimento da estratégia organizacional. Ao adotar o conceito de que a estratégia pressupõe um conjunto coerente de prioridade e regras de decisão com o objetivo de direcionar a atuação das organizações, o autor conclui que esse elemento

tem se tornado indissociável da GR, promovendo alinhamento organizacional. Os resultados encontrados demonstraram que os níveis de práticas de GR são influenciados positivamente pelo estabelecimento da estratégia (Lima, 2021).

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Foram respondidos um total de 148 questionários por meio de um *link* encaminhado por *e-mail* aos gestores públicos federais, de níveis DAS 4 e 5. Desse total, doze formulários foram descartados por estarem apenas parcialmente respondidos, faltando principalmente a identificação das características do respondente (como sexo e idade). Inclusive, alguns não continham a informação sobre o nível do cargo DAS mantido pelo respondente, o que inviabilizou o aproveitamento das respostas, já que a falta dessa informação não permite saber se o indivíduo pertence ou não ao universo delimitado para pesquisa.

Em primeiro lugar, os entrevistados responderam perguntas básicas sobre suas características, fornecendo informações os seguintes atributos: sexo, idade, grau de escolaridade, o nível do cargo de gestão e o tempo de trabalho no órgão do serviço público no qual atuam.

**TABELA 1**  
**Características dos respondentes**

1A – Sexo

Variável	Nº	%
Feminino	49	36,0
Masculino	86	63,2
Não sabe/não respondeu	1	0,7
<b>Total</b>	<b>136</b>	<b>100</b>

1B – Faixa etária

Variável	Nº	%
Menos de 40 anos	51	37,5
40 anos ou mais	85	62,5
Não sabe/não respondeu	0	0
<b>Total</b>	<b>136</b>	<b>100</b>

## 1C – Escolaridade

Variável	Nº	%
Até superior completo	97	71,3
Mestrado ou doutorado	39	28,7
Não sabe/não respondeu	0	0
<b>Total</b>	<b>136</b>	<b>100</b>

## 1D – Nível do cargo

Variável	Nº	%
DAS 4	95	69,9
DAS 5	41	30,1
Não sabe/não respondeu	0	0
<b>Total</b>	<b>136</b>	<b>100</b>

## 1E – Tempo de atuação no órgão atual

Variável	Nº	%
Até 5 anos	28	20,6
Mais de 5 anos	108	79,4
Não sabe/não respondeu	0	0
<b>Total</b>	<b>136</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

A pesquisa entre os servidores com cargos de chefia entrevistados, como caracterizados na tabela 1, foi direcionada à maneira que percebem a implementação da GR e o processo decisório nas suas organizações. O conjunto de questões na tabela 2 é voltado diretamente para tais dimensões, enfatizando os elementos ligados à hierarquia, centralização do processo decisório, planejamento, cooperação e atitude em relação à burocracia, identificação com o serviço público, com o órgão e com a carreira.



**TABELA 2****Questões sobre a organização e quanto à GR**

Variável	Não		Sim		Não sabe/não respondeu		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
A organização onde trabalha tem planejamento estratégico	36	26,5	96	70,6	4	2,9	136	100
No ambiente de trabalho há muita observância da hierarquia	53	39,0	82	60,3	1	0,7	136	100
Acredita que a opinião pública sobre o órgão no qual trabalha é positiva	30	22,1	96	70,6	10	7,4	136	100
Acredita que a maior parte dos funcionários no órgão onde trabalha se orgulham de serem servidores públicos	13	9,6	108	79,4	15	11,0	136	100
Onde trabalha há uma grande preocupação com o valor público gerado	16	11,8	106	77,9	14	10,3	136	100
Há muita cooperação entre os colegas no ambiente de trabalho	32	23,5	103	75,7	1	0,7	136	100
As decisões no órgão onde trabalha são muito centralizadas	83	61,0	52	38,2	1	0,7	136	100
O setor no qual trabalha é muito burocrático	94	69,1	42	30,9	0	0,0	136	100
O planejamento estratégico é levado a sério no órgão onde trabalha	59	43,4	53	39,0	24	17,6	136	100
O órgão onde trabalha adota medidas de GR	21	15,4	111	81,6	4	2,9	136	100
Já ouviu falar da IN Conjunta nº 01, da CGU e do Ministério Público (MP)	58	42,6	77	56,6	1	0,7	136	100
Foi criada uma norma interna que instituiu a GR	17	12,5	100	73,5	19	14	136	100
Foi criado um setor ou divisão específica para promover a GR	71	52,2	54	39,7	11	8,1	136	100
A alta gestão (presidência, diretoria, chefias) tem dado importância à GR	43	31,6	72	52,9	21	15,4	136	100
A GR tem envolvido todos os setores ou divisões da organização	77	56,6	49	36,0	10	7,4	136	100
Tem ocorrido, por parte das chefias, a compreensão que a GR é uma ferramenta para auxiliar no processo decisório	45	33,1	64	47,1	27	19,9	136	100

Variável	Não		Sim		Não sabe/não respondeu		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Tem a percepção de que, no médio prazo, a GR venha a influenciar as decisões estratégicas da organização	62	45,6	74	54,4	0	0,0	136	100
Acredita que a GR é uma ferramenta que irá aprimorar os processos do órgão onde trabalha	58	42,6	78	57,4	0	0,0	136	100
Onde trabalha a GR é vista apenas como mais uma imposição dos órgãos de controle	71	52,2	44	32,4	21	15,4	136	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Foi realizado um tratamento para agrupar alguns desses itens em fatores contingenciais denominados de *estrutura*, *estratégia* e *ambiente*. São as variáveis utilizadas no modelo, cujo objetivo é observar quais desses fatores podem influenciar os níveis de GR. Inicialmente foram selecionadas as seguintes variáveis para compor esses fatores contingenciais:

- se a organização tem planejamento estratégico – formalmente instituído;
- se esse planejamento é levado a sério;
- se a hierarquia dentro do órgão é realmente observada;
- se as decisões na instituição são muito centralizadas;
- se o setor onde se trabalha é muito burocrático;
- se a opinião pública em relação ao órgão é favorável; e
- se existe uma preocupação, entre os funcionários, com o valor público que é gerado pelo seu trabalho.

Na sequência, as variáveis foram agrupadas nos seguintes fatores contingenciais:

- o fator estratégia foi definido a partir da soma das respostas positivas em relação às questões 1 e 2;
- o fator estrutura foi definido a partir da soma das respostas positivas em relação às questões 3, 4 e 5; e

**TEXTO para DISCUSSÃO**

- o fator ambiente foi definido a partir da soma das respostas positivas em relação às questões 6 e 7.

Para completar o esquema analítico, as variáveis que indicam o grau de implementação das práticas de GR nas organizações onde os respondentes atuam foram agrupadas da seguinte forma: foi dado o valor 1 a cada resposta positiva para os itens abaixo, criando-se a variável que indica o nível de implementação pela soma simples dos itens:

- se o órgão onde o respondente trabalha adota medidas de GR;
- se foi criada uma norma interna que instituiu a GR;
- se foi criado um setor ou divisão específica para promover a GR;
- se a alta gestão (presidência, diretoria, chefias) tem dado importância à GR; e
- se a GR foi implementada em todos os setores da organização.

Uma vez que essas respostas foram somadas (lembrando que a resposta positiva corresponde a 1 e negativa corresponde a 0), o índice resultante foi transformado em categorias, posteriormente referenciadas como diferentes níveis de implementação da GR, conforme a escala:

- nível inicial de implementação = 0 e 1;
- nível intermediário de implementação = 3; e
- nível avançado de implementação = 4 e 5.

Uma vez realizada a manipulação dos dados, a partir dessa organização apresentada, tabela 3 apresenta a estatística descritiva das variáveis.<sup>5</sup>

5. Com a utilização do *software* estatístico livre R.

**TABELA 3**  
Estatística descritiva

Estratégia		Estrutura		Gestão riscos		Ambiente	
Min.	0.000	Min.	0.000	Inicial	51	Min.	0.000
1st Qu.	0.000	1st Qu.	0.000	Intermediário	32	1st Qu.	1.000
Median	1.000	Median	1.000	Avançado	53	Median	2.000
Mean	1.096	Mean	1.294			Mean	1.485
3rd Qu.	2.000	3rd Qu.	2.000			3rd Qu.	2.000
Max.	2.000	Max.	3.000			Max.	2.000

Fonte: Dados da pesquisa.

Tendo em vista que a variável dependente do modelo proposta é categórica, com duas ou mais categorias, o modelo que melhor se adequa ao conjunto dos dados é a regressão logística multinomial. Todos os pressupostos do modelo foram atendidos, quais sejam:

- variável dependente nominal (categoria mutuamente exclusivas);
- independência das observações (sem medidas repetidas), ou seja, cada linha é uma resposta de uma pessoa diferente; e
- ausência de multicolinearidade nas variáveis independentes, ou seja, ausência de alta correlação entre as variáveis.

Verificados, portanto, os pressupostos do modelo, passa-se à apresentação e avaliação dos resultados, conforme demonstrado na tabela 4.

**TABELA 4**  
Resultados da regressão logística

	Dependent variable	
	Intermediário	Avançado
	(1)	(2)
Estratégia	1.180*** (0.325)	1.285*** (0.295)
Estrutura	0.354 (0.233)	0.077 (0.212)
Ambiente	0.489 (0.362)	0.699** (0.338)
Constant	-2.795*** (0.797)	-2.393*** (0.717)
Akaike information criterion	275.224	275.224

Fonte: Dados da pesquisa.

Obs.: Significância: \*\*\*  $p < 0,01$ ; \*\*  $p < 0,05$ ; e \*  $p < 0,1$ .

Avaliando os resultados, verifica-se que somente a variável estratégia é significativa para o modelo proposto. Portanto, é uma variável que impacta positivamente os níveis de GR, quando comparados aos níveis iniciais. As demais variáveis não impactam os níveis de GR, quando comparados aos níveis iniciais de GR.

Uma vez que o coeficiente retornado por uma regressão logística é um *logit*, ou seja, um *log* da razão de chances, esse coeficiente é de difícil interpretação. Uma interpretação mais factível é realizada em termos de razão de chance (*odds ratios*). A tabela 5 ilustra o resultado.

**TABELA 5****Resultados do modelo logístico traduzidos em razão de chance**

Característica	OR <sup>1</sup>	95%	CI <sup>2</sup>	p-value
Intermediário				
Estratégia	3.25	1.72	6.15	<0.001
Estrutura	1.42	0.90	2.25	0.13
Ambiente	1.63	0.80	3.32	0.2
Avançado				
Estratégia	3.62	2.03	6.45	<0.001
Estrutura	1.08	0.71	1.64	0.7
Ambiente	2.01	1.04	3.90	0.039

Fonte: Dados da pesquisa.

Notas: <sup>1</sup> Odds ratio.

<sup>2</sup> Confidence interval.

Interpretando os resultados, mantida as demais variáveis constantes, têm-se: a cada unidade de aumento na estratégia, a chance de estar no nível intermediário de GR, em relação ao nível inicial, é multiplicada por 3,25, ou seja, a cada 1 ponto de aumento na escala da estratégia, a chance de estar no nível intermediário da GR, em relação ao inicial, aumenta 225%. Por sua vez, a cada 1 ponto de aumento na estratégia, a chance de estar no nível avançado de GR, em relação ao nível inicial, aumenta 262%.

## 5 CONCLUSÕES

A partir de uma revisão bibliométrica, Schnell e Trocz (2020) concluíram que o tamanho e a estrutura, a estratégia e o tipo de tecnologia que a organização emprega em seus processos, bem como o ambiente de maior ou menor incerteza em que atua, correspondem aos principais fatores contingenciais citados nas pesquisas (Schnell e Trocz, 2020, p. 74). Neste estudo foi possível trabalhar com três indicadores desses fatores, dimensionando sua influência sobre o grau de adoção da GR como prática do sistema de controle gerencial das organizações: ambiente (externo e interno), a estratégia e a estrutura interagem, de modo que o controle e o desempenho organizacional dependem do ajuste de tais fatores.

Mesmo com limitações no estudo, por não envolver uma amostra representativa de dirigentes da administração pública no nível federal sem um maior aprofundamento quanto às características da GR e das organizações envolvidas na pesquisa, os

resultados indicam claramente que a variável estratégia é significativa para o modelo proposto. É uma variável que impacta positivamente os níveis de GR, quando comparado aos níveis mais incipientes de sua implementação.

Além da influência da estratégia como fator contingencial relevante, outro achado da pesquisa é que o nível mais alto de implementação da GR está associado a uma percepção clara em relação ao valor público gerado. Isso é verdade principalmente nos casos em que há indício de um ambiente no qual as atividades ou serviços desenvolvidos pelo órgão ou entidade pública são avaliados de forma positiva pela população. Um fator importante que deve ser considerado é o nível de maturidade das práticas de GR da organização, pois quanto maior esse nível, maior tende a ser o nível de interação da GR ao longo dos processos organizacionais. Tal situação deve inclusive estar no centro das atenções da gestão das organizações do setor público na busca pela melhoria na prestação de serviços.

Apesar das questões abordadas no questionário não especificarem as ferramentas de gestão de risco utilizadas nas organizações, os resultados são consistentes com a discussão teórica e apresentam elementos relevantes para a pesquisa aplicada na área. Em que pese o fato da GR vir de uma forma padronizada por meio dos órgãos de controle, ela pode ser aprimorada de acordo com a realidade de cada entidade onde é implementada. Para isso, precisa reunir certas condições, próprias ao exercício do serviço público: elaboração de objetivos de uma estratégia clara, consistente com a expectativa da população, de modo a gerar valor público.

## REFERÊNCIAS

ABNT – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Norma brasileira ABNT NBR ISO 31000: gestão de riscos – diretrizes**. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.

BRASIL. Instrução Normativa Conjunta nº 1, de 10 de maio de 2016. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. **Diário Oficial da União**, Brasília, 11 maio 2016.

BRASIL. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, 23 nov. 2017.

CHENHALL, R. H. Theorizing contingencies in management control systems research. *In*: CHAPMAN, C. S.; HOPWOOD, A. G.; SHIELDS, M. D. (Ed.). **Handbook of management accounting research**. Amsterdam: Elsevier, 2007. v. 1, p. 163-305. Disponível em:

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.452.796&rep=rep1&type=pdf#page=176>. Acesso em: 23 ago. 2020.

COHEN, M. D.; MARCH, J. G.; OLSEN, J. P. A garbage can model of organizational choice. **Administrative Science Quarterly**, v. 17, n. 1, p. 1-25, 1972. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/235616360\\_A\\_Garbage\\_Can\\_Model\\_of\\_Organization\\_Choice](https://www.researchgate.net/publication/235616360_A_Garbage_Can_Model_of_Organization_Choice). Acesso em: 12 dez. 2022.

DONALDSON, L. Teoria da contingência estrutural. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 105-133.

GOMIDE, A.; PEREIRA, A. K.; MACHADO, R. Burocracia e capacidade estatal na pesquisa brasileira. In: PIRES, R.; LOTTA, G.; OLIVEIRA, V. E. de. (Org.). **Burocracia e políticas públicas no Brasil: interseções analíticas**. Brasília: Ipea; Enap, 2018. p. 85-104.

HAMANN, P. M. Towards a contingency theory of corporate planning: a systematic literature review. **Management Review Quarterly**, v. 67, n. 4, p. 227-289, 2017. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/319933361\\_Towards\\_a\\_contingency\\_theory\\_of\\_corporate\\_planning\\_a\\_systematic\\_literature\\_review](https://www.researchgate.net/publication/319933361_Towards_a_contingency_theory_of_corporate_planning_a_systematic_literature_review). Acesso em: 30 abr. 2021.

LIMA, A. de S. **Fatores que influenciam os níveis de práticas de gestão de riscos nos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal: uma abordagem contingencial**. 2021. Dissertação. (Mestrado) – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, Brasília, 2021.

LOPEZ, F.; MOREIRA, T. O carrossel burocrático dos cargos de confiança: análise de sobrevivência dos cargos de direção (DAS) do Executivo Federal brasileiro (1999-2017). **Dados**, v. 65, n. 2, p. 1-29, 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/dados/a/S58Z5hqbGg38k4C4jMrSkMz/abstract/?lang=pt>.

MIKES, A.; KAPLAN, R. S. **Towards a contingency theory of enterprise risk management**. Lakewood Ranch: AAA, 16 Oct. 2013. (MAS Meeting Paper). Disponível em: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2311293>.

MIRANDA, R. F. de A. **Implementando a gestão de riscos no setor público**. Belo Horizonte: Fórum, 2017.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MULLER, S. H.; SILVA, M. Z.; VOGT, M. Gestão de risco em instituições financeiras: um estudo sob a ótica da teoria contingencial. **RECC – Revista Eletrônica Científica do CRA-PR**, v. 7, n. 1, p. 64-80, 2020. Disponível em: <http://recc.cra-pr.org.br/index.php/recc/article/view/210>. Acesso em: 7 fev. 2021.



PIRES, R. R. C. O trabalho na burocracia de médio escalão e sua influência nas políticas públicas. In: PIRES, R.; LOTTA, G.; OLIVEIRA, V. E. de. (Org.). **Burocracia e políticas públicas no Brasil**: interseções analíticas. Brasília: Ipea; Enap, 2018. p. 185-206.

RAINEY, H. G. **Understandig and managing public organizations**. 4th ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2009.

SILVA, M. Z.; FERNANDES, F. C. The influence of contingencies factors strategy and structure in the enterprise risk management in a hospital. **Gestão & Produção**, v. 26, n. 1, p. 1-16, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/brv69DgHYKmd77DF-QkGgYgh/abstract/?lang=en>. Acesso em: 28 jan. 2021.

SIMON, H. A. Rational decision making in business organizations. **The American Economic Review**, v. 69, n. 4, p. 493-513, Sept. 1979. Disponível: [https://www.academia.edu/7437639/Rational\\_Decision\\_Making\\_in\\_Business\\_Organizations](https://www.academia.edu/7437639/Rational_Decision_Making_in_Business_Organizations). Acesso em: 12 dez. 2022.

## BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de gestão de riscos**. Brasília: TCU; Segecex, 2018.

GORDON, L. A.; LOEB, M. P.; TSENG, C.-Y. Enterprise risk management and firm performance: a contingency perspective. **Journal of Accounting and Public Policy**, v. 28, n. 4, p. 301-327, 2009. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0278425409000416>. Acesso em: 29 jul. 2020.

JUNQUEIRA, E. R. **Perfil do sistema de controle gerencial sob a perspectiva da teoria da contingência**. 2010. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-10052010-143511/pt-br.php>. Acesso em: 6 set. 2020.

JUNQUEIRA, E. R. *et al.* The effect of strategic choices and management control systems on organizational performance. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 27, n. 72, p. 334-348, 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rcf/a/NnBM5nzfLDKPv3x4RYxkYLy/?lang=en>. Acesso em: 10 ago. 2020.

LIMA FILHO, I. S. **Análise apreciativa da implementação da gestão de riscos em uma instituição federal de ensino superior**. 2018. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife, 2018. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/42019/5/AN%C3%81LISE%20APRECIATIVA%20DA%20IMPLANTA%C3%87%C3%83O%20DA%20GEST%C3%83O%20DE%20RISCOS%20EM%20UMA%20>

INSTITUI%C3%87%C3%83O%20FEDERAL%20DE%20ENSINO%20SUPERIOR.pdf. Acesso em: 18 mar. 2020.

MIKES, A. Risk management and calculative cultures. **Management Accounting Research**, v. 20, n. 1, p. 18-40, Mar. 2009. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1044500508000450>. Acesso em: 12 ago. 2020.

MULLER, S. H. **Gestão de risco em instituições financeiras**: um estudo sob a ótica da teoria contingencial. 2017. Dissertação (Mestrado) – Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2017. Disponível em: [https://bu.furb.br/docs/DS/2017/362379\\_1\\_1.pdf](https://bu.furb.br/docs/DS/2017/362379_1_1.pdf). Acesso em: 3 ago. 2020.

SANTOS JÚNIOR, C. D. *et al.* Gestão de riscos no setor público: revisão bibliométrica e proposta de agenda de pesquisa. *In*: INTERNATIONAL CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS AND TECHNOLOGY MANAGEMENT, 15., 2018, São Paulo. **Anais...** 2018. Disponível em: <http://contecsi.tecsi.org/index.php/contecsi/15CONTECSI/paper/view/5561/3144>. Acesso em: 1º fev. 2021.

WOODS, M. A contingency theory perspective on the risk management control system within Birmingham City Council. **Management Accounting Research**, v. 20, n. 1, p. 69-81, Mar. 2009. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1044500508000437>. Acesso em: 23 ago. 2020.

## **Ipea – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada**

### **EDITORIAL**

#### **Coordenação**

Aeromilson Trajano de Mesquita

#### **Assistentes da Coordenação**

Rafael Augusto Ferreira Cardoso

Samuel Elias de Souza

#### **Supervisão**

Ana Clara Escórcio Xavier

Everson da Silva Moura

#### **Revisão**

Alice Souza Lopes

Amanda Ramos Marques Honorio

Barbara de Castro

Brena Rolim Peixoto da Silva

Cayo César Freire Feliciano

Cláudio Passos de Oliveira

Clícia Silveira Rodrigues

Olavo Mesquita de Carvalho

Regina Marta de Aguiar

Reginaldo da Silva Domingos

Nayane Santos Rodrigues (estagiária)

#### **Editores**

Anderson Silva Reis

Augusto Lopes dos Santos Borges

Cristiano Ferreira de Araújo

Daniel Alves Tavares

Danielle de Oliveira Ayres

Leonardo Hideki Higa

Natália de Oliveira Ayres

#### **Capa**

Aline Cristine Torres da Silva Martins

#### **Projeto Gráfico**

Aline Cristine Torres da Silva Martins

*The manuscripts in languages other than Portuguese published herein have not been proofread.*

#### **Ipea – Brasília**

Setor de Edifícios Públicos Sul 702/902, Bloco C

Centro Empresarial Brasília 50, Torre B

CEP: 70390-025, Asa Sul, Brasília-DF

**Missão do Ipea**  
Aprimorar as políticas públicas essenciais ao desenvolvimento brasileiro  
por meio da produção e disseminação de conhecimentos e da assessoria  
ao Estado nas suas decisões estratégicas.



**ipea** Instituto de Pesquisa  
Econômica Aplicada

MINISTÉRIO DO  
PLANEJAMENTO  
E ORÇAMENTO

