
AVALIAÇÃO DA IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DE RISCOS DO EXÉRCITO BRASILEIRO: IDENTIFICAÇÃO DAS PRÁTICAS CONSOLIDADAS NAS ORGANIZAÇÕES MILITARES DO EXÉRCITO BRASILEIRO NO RIO DE JANEIRO

ASSESSMENT OF THE IMPLEMENTATION OF THE BRAZILIAN ARMY'S RISK MANAGEMENT SYSTEM: IDENTIFICATION OF CONSOLIDATED PRACTICES IN THE MILITARY ORGANIZATIONS OF THE BRAZILIAN ARMY IN RIO DE JANEIRO

Luciano Anderson Ribeiro de Andrade
Mestre em Ciências Contábeis (UERJ)
Universidade do Estado do Rio de Janeiro, UERJ
Endereço: Rua São Francisco Xavier, 524, 9º andar,
Bloco E, CEP: 20550-013
Telefone: +55 (21) 2334-0927
E-mail: laribeiroint@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-6908-5045>

João Alberto Neves dos Santos
Doutor em Engenharia de Produção (PUC-Rio)
Universidade Federal Fluminense, UFF
Endereço: Rua Mário Santos Braga, 30, Centro –
Niterói, RJ – Brasil – CEP 24.020-150
Telefone: +55 (21) 2629-9867
E-mail: joaoneves@id.uff.br
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4812-6214>

Recebido: 04/01/2024 Aprovado: 10/04/2024
Publicado: 20/04/2024

Eduardo Felicíssimo Lyrio
Doutor em Educação pela Universidade Metodista de
Piracicaba (UNIMEP)
Universidade do Estado do Rio de Janeiro, UERJ
Endereço: Rua São Francisco Xavier, 524, 9º andar,
Bloco E, CEP: 20550-013
Telefone: +55 (21) 2334-0927
E-mail: professor@eduardofelicissimo.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4807-3674>

Karen Fernanda Sabá Cavalcante
Mestranda em Ciências Contábeis (UERJ)
Universidade do Estado do Rio de Janeiro, UERJ
Endereço: Rua São Francisco Xavier, 524, 9º andar,
Bloco E, CEP: 20550-013
Telefone: +55 (21) 2334-0927
E-mail: karenfsc09@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-0626-4538>

RESUMO

A Gestão de Riscos, inicialmente promovida no setor privado, vem ganhando relevância na Administração Pública devido às frequentes mudanças globais, impulsionando os gestores a adotarem práticas que aumentem a eficiência na gestão dos bens públicos e nos resultados oferecidos à sociedade. Este artigo tem por objetivo analisar o estágio atual da implantação das práticas de gestão de riscos relacionadas às Políticas e Estratégias nas OM do EB no Rio de Janeiro (área administrativa). Utilizando uma abordagem qualiquantitativa, a pesquisa foi conduzida por meio de análise documental e aplicação de survey, com técnicas estatísticas (Teste t) aplicadas aos dados coletados. Os resultados mostram que, quatro anos após a implantação do Manual Técnico de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro, a maioria dos gestores reconhece a importância da gestão de riscos e adota medidas para formalizá-la, embora haja oportunidades de melhoria. Entre as práticas bem-sucedidas, destacam-se a integração da gestão de riscos ao planejamento estratégico institucional, o aumento da conscientização sobre sua importância e o apoio decisivo dos

responsáveis pela governança. Contudo, áreas como comunicação com stakeholders, capacitação de pessoal e estrutura de suporte à gestão de riscos ainda necessitam de aperfeiçoamento. A partir dessas conclusões, foi proposto um questionário contendo boas práticas de Gestão de Riscos, destinado a Organizações Militares e outras Instituições da Administração Pública que necessitem avançar na sistematização da Gestão de Riscos. Este estudo contribui ao propor um conjunto de práticas aplicáveis ao setor público e ao somar-se à pouca literatura existente sobre o tema.

Palavras-chave: Gestão de riscos. Gestão pública. Controle de gestão. Exército Brasileiro.

ABSTRACT

Risk Management, initially promoted in the private sector, has been gaining relevance in Public Administration due to frequent global changes, driving managers to adopt practices that increase efficiency in the management of public assets and in the results offered to society. This article aims to analyze the current stage of implementation of risk management practices related to Policies and Strategies in the OM of the Brazilian Army in Rio de Janeiro (administrative area). Using a qualitative and quantitative approach, the research was conducted through document analysis and survey application, with statistical techniques (t-test) applied to the data collected. The results show that, four years after the implementation of the Brazilian Army Risk Management Technical Manual, most managers recognize the importance of risk management and adopt measures to formalize it, although there are opportunities for improvement. Among the successful practices, the integration of risk management into institutional strategic planning, the increased awareness of its importance and the decisive support of those responsible for governance stand out. However, areas such as communication with stakeholders, personnel training and the risk management support structure still require improvement. Based on these conclusions, a questionnaire was proposed containing good practices in Risk Management, aimed at Military Organizations and other Public Administration Institutions that need to advance in the systematization of Risk Management. This study contributes by proposing a set of practices applicable to the public sector and by adding to the limited literature on the subject.

Keywords: Risk management. Public management. Management control. Brazilian Army.

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas quatro décadas, transformações globais impulsionadas pelos novos paradigmas da quarta revolução industrial e eventos marcantes como crises econômicas, a pandemia de COVID-19 e conflitos, como a guerra na Ucrânia, impactaram significativamente as economias e a administração pública de diversos países, levando os Estados a reformularem suas práticas de gestão para aumentar a transparência, participação social, integridade e prestação de contas (MATÍAS-PEREIRA, 2023). Os entes públicos passaram a adotar novas práticas de gestão, respondendo às críticas relacionadas à eficiência e à burocracia no setor público, transformando a gestão de riscos em um componente essencial para a boa governança e controle interno (INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS, 2014). Com a Nova Governança Pública, a gestão de riscos, integrada aos princípios de governança e integridade, tornou-se crucial para atender às demandas coletivas (VIEIRA; BARRETO, 2019). Nesse sentido, devido aos eventos nos Estados Unidos e após a divulgação de casos de corrupção e fraudes amplamente divulgados pela mídia em âmbito nacional, o Brasil avançou na maturidade do gerenciamento de riscos, seguindo uma tendência global, por meio do monitoramento regular das variáveis internas e externas das empresas (BRASILIANO, 2018), notadamente as empresas listadas em bolsas de valores.

A gestão de riscos no setor público brasileiro ganhou impulso com a consultoria da OCDE solicitada pela CGU em 2012, resultando na Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016 (BRASIL, 2016). Em resposta, o Exército Brasileiro (EB) desenvolveu uma Política de Gestão de Riscos, implantando uma metodologia baseada nos padrões ABNT NBR ISO 31000 (ABNT, 2018) e COSO ERM (COSO, 2017), sendo que o Manual Técnico da Metodologia de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro (BRASIL, 2019c) adotou como framework o referencial COSO ERM. No contexto do Plano Estratégico do Exército (PEE) 2020-2023 (BRASIL, 2019d), foi feita a implantação da gestão de riscos para aumentar a efetividade na gestão pública.

O Rio de Janeiro abriga 108 Organizações Militares (OM), sendo 60 com autonomia administrativa, pois realizam a “prática de atos e fatos contábeis e administrativos decorrentes da gestão de bens e valores da União e de terceiros” (BRASIL, 2023), movimentando cerca de R\$ 4,7 bilhões entre 2020 e 2023, à luz do contido no Portal da Transparência. Assim, dado o significativo volume de recursos geridos pelas OM do EB no RJ, e considerando os riscos envolvidos no processo de entrega de resultados efetivos ao cidadão, chega-se ao problema de pesquisa: qual o estágio atual da implantação das práticas de gestão de riscos relacionadas às Políticas e Estratégias nas OM do EB no Rio de Janeiro?

Desta forma, o objetivo deste artigo é analisar o estágio atual da implantação das práticas de gestão de riscos relacionadas às Políticas e Estratégias nas OM do EB no Rio de Janeiro (área administrativa). A relevância desta pesquisa está na escassez de estudos comparativos sobre as práticas de gestão de riscos nos processos internos de gestão de recursos das organizações públicas. Com isso, é possível identificar e avaliar esse processo, considerando que tais práticas de gestão de riscos podem auxiliar na estruturação do sistema de gestão de riscos que sejam a base do controle social relacionado ao uso de recursos públicos e permitindo uma melhor tomada da decisão dos gestores públicos. Cabe destacar que a pesquisa utiliza uma abordagem quali-quantitativa e técnicas estatísticas, para avaliar as práticas atuais e identificar oportunidades de melhoria..

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão de Riscos

A gestão de riscos é um processo organizacional essencial que envolve a identificação, análise, avaliação, tratamento, resposta e monitoramento de eventos que podem afetar negativamente os objetivos de uma organização (ABNT, 2018; COSO, 2017). Evoluiu globalmente em resposta a inúmeros escândalos financeiros descobertos em grandes empresas nos Estados Unidos da América, que levou à criação da Lei Sarbanes-Oxley, sendo considerada, naquele país, uma das mais rigorosas regulamentações das que tratam sobre os controles internos das organizações, obrigando que fossem aplicadas em todas as organizações que possuíssem ações na Bolsa de Valores de Nova York, inclusive as estrangeiras (OLIVEIRA; CINTRA, 2019).

No Brasil, esses movimentos influenciaram a criação de legislações que favoreciam o combate à corrupção (GABARDO; CASTELLA, 2015), sendo posteriormente editado o Decreto nº. 9.203/2017, que estipulou a política de governança da Administração Pública Federal (BRASIL, 2017a). Na verdade, a gestão de riscos, integrada à governança corporativa, visa mitigar incertezas e melhorar o desempenho organizacional, essencial tanto no setor público (BRASIL, 2018) quanto no privado (COSO, 2017). Por sua vez, tanto a norma internacional ISO 31000 (ABNT, 2018), como o modelo COSO ERM (COSO, 2017) forneceram estruturas robustas para a implementação de práticas eficazes de gestão de riscos.

A interconexão entre governança e gestão de riscos passou a ser crucial para fortalecer as práticas corporativas e proteger contra perdas financeiras e reputacionais (HARDUIM, 2019). Na administração pública, isso trouxe um impacto significativo na eficiência operacional e entrega de valor público, pois a gestão de riscos passou a ser um instrumento-chave para garantir a conformidade (BRASIL, 2018). Assim, a implementação da gestão de riscos não se limita apenas aos aspectos técnicos e regulatórios, mas também requer um compromisso cultural e organizacional com a transparência e a responsabilidade (ZHAO *et al.*, 2014). Empresas e entidades públicas que adotam uma abordagem proativa na gestão de riscos não apenas minimizam ameaças potenciais, mas também maximizam oportunidades de crescimento sustentável (SILVA *et al.*, 2018).

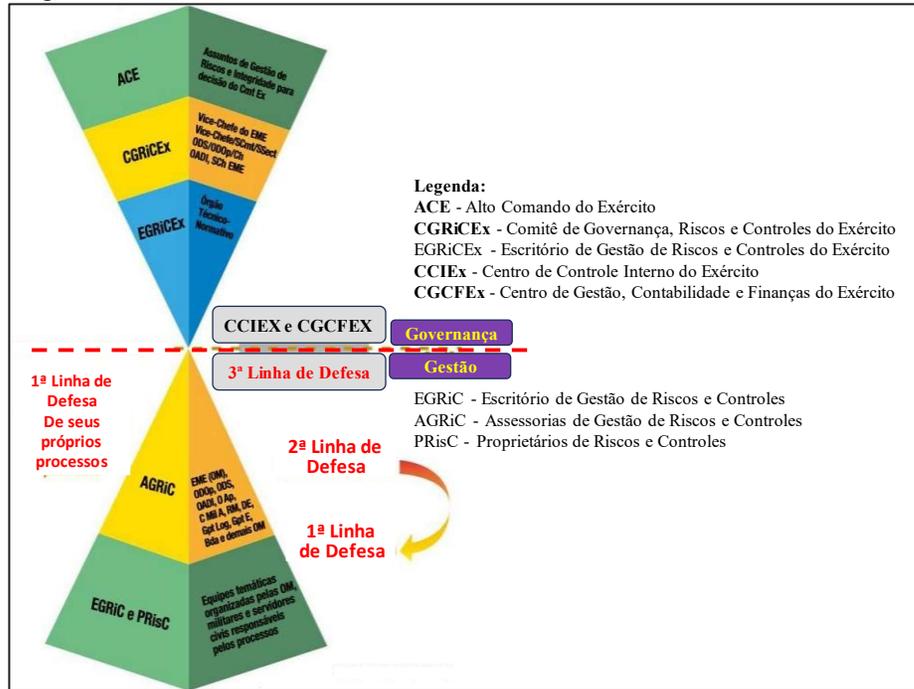
2.2 Gestão de Riscos no Exército Brasileiro

O Exército Brasileiro acompanhou a evolução da Administração Pública no que se refere à prática da gestão de riscos, ficando alinhado à política de gestão de riscos adotada pelo Governo Federal, por meio de ações limitadas ao âmbito das atividades militares operacionais (BRASIL, 2005). Porém, a sistematização do processo de gestão de riscos no EB teve início com a IN Conjunta MP/CGU nº 01/2016 (BRASIL, 2016). Por meio das Portarias nº 465 (BRASIL, 2017b) e nº 222 (BRASIL, 2017c), respectivamente, o EB aprova sua Política de Gestão de Riscos e a Metodologia da Política de Gestão de Riscos, demonstrando o seu comprometimento. Com a atualização de sua Política de Gestão de Riscos, o EB estabelece a estrutura da governança, gestão de riscos e controles internos, para integrar as instâncias de gestão de riscos no âmbito interno (BRASIL, 2019a).

A regulamentação dessa Política pela Portaria nº 225-EME, de 26 de julho de 2019 (BRASIL, 2019b), detalha os princípios, diretrizes e competências necessárias para a integração da gestão de riscos ao planejamento estratégico e ao Programa de Integridade do EB. Então, para implementar efetivamente as práticas de gestão de riscos, o Exército Brasileiro adotou o Manual Técnico da Metodologia de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro, instituído pela Portaria nº 292-EME, de 2 outubro de 2019, baseado na estrutura integrada do COSO ERM (COSO, 2017), abordando níveis de risco, tratamento, linhas de defesa e controles internos (BRASIL, 2019c).

De forma a capacitar aqueles que participam da estrutura de gestão de riscos, foi criado o Caderno de Orientação de Gestão de Riscos e Controle (BRASIL, 2022), detalhando as diretrizes para comandantes, ordenadores de despesa e militares que desempenham funções administrativas. O aludido Caderno, além de nortear a dinâmica da implementação da Gestão de Riscos, enfatiza a análise do ambiente interno da organização e a definição dos objetivos estratégicos, essenciais para o sucesso da gestão de riscos. O estudo de Brasiliano (2018) mostra a importância do planejamento da gestão de riscos, que começa pela análise detalhada do ambiente interno da organização, incluindo a contextualização dos desafios específicos e a avaliação do conhecimento dos *stakeholders* envolvidos, com a finalidade de que a gestão de riscos esteja alinhada com as metas estratégicas e com o cumprimento do arcabouço legal e regulatório, utilizando as tecnologias que permitam aumentar a agilidade na tomada de decisões. A Figura 1 apresenta a Estrutura de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro.

Figura 1 - Estrutura da Gestão de Riscos do EB



Fonte: Adaptado de Brasil (2023).

2.3 Estudos sobre a implantação da gestão de riscos em organizações públicas

Existe uma variedade de estudos nacionais que abordam a gestão de riscos em organizações públicas da área de educação superior. Porém, Souto e Bruno-Faria (2021) mostram que o setor público é tanto gerador como regulador de risco, necessitando implantar uma gestão de grande amplitude devido aos riscos que enfrenta. Na pesquisa de Montezano *et al.* (2019) sobre a percepção de servidores em relação à implantação da gestão de riscos em uma organização pública federal, foram identificadas as principais dificuldades enfrentadas: a falta de engajamento dos servidores, limitações de definições de política da gestão de risco, limitações estruturais para gestão de riscos e falta de apoio da alta administração. Todas essas abordagens oferecem *insights* importantes e têm investigado a implementação e os desafios da gestão de riscos em diferentes setores e instituições públicas, o que inclui as organizações militares. Essas pesquisas sublinham a relevância do engajamento da alta administração (MONTEZANO *et al.*, 2019), da capacitação dos envolvidos (HARDUIM, 2019), e da necessidade de integrar a gestão de riscos com o planejamento estratégico (BRASILIANO, 2018).

O estudo de McPhee (2005) enfatiza a importância de alinhar a gestão de riscos à estratégia e ao planejamento no setor público. O autor destaca que a gestão de riscos deve ser parte integrante da governança corporativa, ajudando a organização a alcançar seus objetivos. Além disso, ressalta que um sistema robusto de gestão de riscos melhora o ambiente de controle. Por sua vez, Tworek (2018) examina os desafios enfrentados na gestão de riscos no setor público, destacando a falta de conscientização dos gestores sobre os benefícios da gestão de riscos e a dificuldade em estimar riscos de maneira eficaz. O estudo aponta que muitos gestores percebem a gestão de riscos como um encargo burocrático adicional, subestimando seu potencial para melhorar a eficiência organizacional e a capacidade de resposta a crises, sendo esse estudo também uma tentativa de transferir os padrões de gerenciamento de risco do setor privado para organizações do setor público.

No âmbito específico do Exército Brasileiro, estudos têm se dedicado à análise de aspectos como controles internos, gestão de riscos em aquisições (FERREIRA, 2023), operações militares (PESSANHA, 2022) e prevenção de fraudes (SOUZA; SOUZA JÚNIOR, 2021). Essas investigações destacam áreas críticas onde a gestão de riscos é fundamental para mitigar ameaças e melhorar a eficiência operacional dentro das OM.

O estudo de Kasai *et al.* (2022) representa um marco importante ao avaliar a implantação da gestão de riscos em organizações militares do Exército Brasileiro. Utilizando uma abordagem qualitativo-quantitativa, os autores identificaram que, de modo geral, as OM do EB cumprem as normativas vigentes relacionadas à gestão de riscos. A pesquisa destaca a importância da existência de uma cultura organizacional que promova a conformidade com regulamentos, pois isso pode facilitar a implantação das boas práticas de gestão de riscos.

A Marinha do Brasil também tem contribuído significativamente para o campo da governança e gestão de riscos. Os estudos de Viveiros (2018) e de Harduim (2019) exploram a implementação de boas práticas de governança e gestão de riscos em organizações militares da Marinha. Essas pesquisas destacam como a gestão de riscos pode aprimorar a tomada de decisão e fortalecer as práticas organizacionais, alinhando-se aos objetivos estratégicos e melhorando a eficiência operacional.

3 METODOLOGIA

3.1 Estratégia da pesquisa

Esta pesquisa adota uma abordagem metodológica fundamentada em uma base de conhecimento robusta, com o objetivo de encontrar soluções para o problema definido, utilizando o método científico objetivando gerar novos conhecimentos e soluções aplicáveis no cotidiano das atividades humanas, refletindo a importância da pesquisa como base para a consolidação da ciência (FREITAS, 2018). Assim, o planejamento da pesquisa orienta as etapas e fornece uma visão geral dos procedimentos a serem executados. O Quadro 1 ilustra o planejamento desta pesquisa, detalhando processos, objetivos, abordagens e procedimentos.

Quadro 1 - Etapas de desenvolvimento do método da pesquisa

Etapa	Processo	Quanto aos objetivos	Quanto a abordagem	Quanto aos procedimentos
1	Revisão da literatura	Exploratória	Qualitativa	Bibliográfica
2	Elaboração do questionário da pesquisa	Exploratória	Qualitativa	Survey
3	Aplicação do questionário	Exploratória	Qualitativa	Survey
4	Definição do método proposto	Exploratória	Qualitativa	Estudo de caso
5	Análise dos dados do questionário	Exploratória	Quantitativa	Estatístico
6	Resultados da aplicação do Teste t	Exploratória	Quantitativa	Estatístico
7	Análise e discussão dos resultados obtidos	Descritiva	Quantitativa	Survey
			Qualitativa	Pesquisa de campo
		Explicativa	Qualitativa	Ex-post-facto
8	Conclusões	Descritiva	Qualitativa	Bibliográfica

Fonte: Os autores (2024).

A metodologia aplicada abrange diversas abordagens. A pesquisa é classificada como qualiquantitativa, pois busca um entendimento amplo das características do Sistema de Gestão de Riscos em estudo. As análises qualitativas e quantitativas exploram a interação entre as práticas de gestão de riscos identificadas na literatura e aquelas presentes no campo de estudo (FREITAS, 2018).

3.2 Elaboração do questionário da pesquisa

A elaboração do questionário baseou-se na abordagem do COSO ERM (COSO, 2007), sendo que as assertivas do questionário foram construídas com base no Manual Técnico da Metodologia de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro (BRASIL, 2019c) e no Caderno de Orientação aos Agentes da Administração - 4.1 Gestão de Riscos e Controles (BRASIL, 2022), sendo ainda consultados artigos científicos e outros materiais técnicos para garantir a relevância das assertivas.

O questionário é composto de questões resultantes da identificação dos constructos relacionados às práticas de gestão de riscos encontradas na literatura, abordando os aspectos Políticas e Estratégias, que foi subdividido em três constructos: Planejamento estratégico, Alinhamento do Plano de Gestão de Riscos e Política de Gestão de Riscos. Foram identificadas 29 Práticas de Gestão de Riscos, das quais pode-se detectar evidências de ocorrência e nível de implementação na organização estudada. O questionário foi dividido em duas partes, onde a primeira refere-se ao Perfil dos respondentes e a segunda refere-se à implantação do planejamento, medição do desempenho, alinhamento com a governança e monitoramento do Sistema de Gestão de Riscos.

3.3 Estratégia para coletar dados

A pesquisa utilizou uma amostragem não probabilística por conveniência (FARROKHI, MAHMOUDI-HAMIDABAD, 2012), levando em consideração a disponibilidade de tempo dos pesquisadores e dos respondentes, bem como a proximidade geográfica e o fácil acesso aos dados. Os dados da amostra foram coletados de 110 militares integrantes de organizações militares do Exército Brasileiro do Estado do Rio de Janeiro, que atuavam na Assessoria de Gestão de Riscos e Controles (AGRiC), como Proprietários de Riscos e Controles (PRisC) ou nas Equipes de Gestão de Riscos, Integridade e Controles (EGRIC), e que possuem um Plano de Gestão de Riscos. O questionário abordou a percepção pessoal dos respondentes sobre o grau de concordância em relação às práticas de Gestão de Riscos (área administrativa) em suas unidades. Os participantes responderam a 29 questões sobre as práticas de gestão de riscos, utilizando uma escala Likert de cinco pontos, com opções de resposta variando de "Discordo Completamente" a "Concordo Completamente", além de "Não entendi/não sei". Foi criado um banco de dados com a listagem dos integrantes do Sistema de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro no Estado do Rio de Janeiro (SGR-EB/RJ), servindo como base de amostragem. Os questionários foram enviados para esses integrantes do SGR-EB/RJ por e-mail ou entregues pessoalmente, visando identificar o nível de evidência das práticas de gestão de riscos. Os objetivos da pesquisa foram informados aos participantes, que assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, garantindo privacidade, sigilo e participação voluntária. As respostas foram coletadas ao longo de duas semanas. Finalmente, foram entregues 110 questionários, sendo considerados válidos 103 questionários preenchidos, representando uma taxa de resposta de 93,6% por cento.

3.4 Estratégia para testar dados e hipóteses da pesquisa

Para assegurar a validade do conteúdo dos resultados, foi preciso identificar a quantidade de questões não respondidas ("Não entendi/não sei"). Yusoff, (2019) afirma que a validade de conteúdo assegura que as assertivas do questionário são relevantes e representativas do constructo-alvo e isso envolve o conhecimento do criador do instrumento com o tema abordado. Nunnally (1967) mostra que o conhecimento e a familiaridade na elaboração do questionário são garantidos pela capacitação dos envolvidos na pesquisa, e também sugere que a validade de conteúdo pode ser associada à facilidade de uso pelos respondentes, verificada pela quantidade de dados perdidos. Segundo Byrd e Turner (2001), um limite de 10% de perdas é considerado adequado.

Nesta pesquisa, a confiabilidade dos resultados foi avaliada pelo Alfa de Cronbach, que mede a consistência interna do questionário, sendo que valores de Alfa acima de 0,7 são considerados adequados (HAIR *et al.*, 2009). Keszei, Novak e Streiner (2010) observaram que o Alfa de Cronbach pode superestimar a confiabilidade se houver muitas questões. Portanto, a avaliação foi feita dentro de grupos de questões específicas relacionadas à Política e Estratégias: Desenvolvimento do Planejamento Estratégico, Alinhamento do Plano de Gestão de Riscos à estratégia corporativa e o modo como a Política de Gestão de Riscos se integra aos processos corporativos.

A análise estatística pode ser realizada porque o teorema do limite central é verdadeiro com um tamanho de amostra maior que 30 (ZHAO *et al.*, 2014). Assim, o Teste t pode ser utilizado.

Para isso, foram definidas as seguintes Hipóteses da pesquisa:

- H1: Os membros do SGR-EB/RJ estão convencidos ou possuem evidências de que as práticas de gestão de riscos relacionadas à Política e Estratégias foram implantadas.
- H2: Os membros do SGR-EB/RJ estão convencidos ou possuem evidências de que as práticas de gestão de riscos relacionadas ao Planejamento Estratégico foram implantadas.
- H3: Os membros do SGR-EB/RJ estão convencidos ou possuem evidências de que as práticas de gestão de riscos relacionadas ao Alinhamento do Plano de Gestão de Riscos foram implantadas.
- H4: Os membros do SGR-EB/RJ estão convencidos ou possuem evidências de que as práticas de gestão de riscos relacionadas à Política de Gestão de Riscos foram implantadas.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Avaliação da confiabilidade e validade do instrumento de pesquisa

Inicialmente, foram tomadas providências para que as práticas descritas no questionário refletissem as práticas apresentadas no Manual Técnico (BRASIL, 2019c) e no Caderno de Orientação aos Agentes da Administração (BRASIL, 2022), assegurando que as assertivas do questionário fossem relevantes e representativas do constructo-alvo, o que foi feito com base no conhecimento e na experiência dos autores com o tema abordado (YUSOFF, 2019).

Posteriormente, dos 110 respondentes, 7 foram excluídos por deixarem mais de 15% das perguntas em branco, resultando em 103 respostas válidas, visando assegurar a validade de conteúdo. Na Tabela 1 é mostrado que todos os percentuais de questões não respondidas dos Subitens foram menores do que 10%, contribuindo para assegurar a validade de conteúdo.

Tabela 1 - Verificação das estatísticas para validar os constructos

Item	Subitem	n° de questões	% de itens excluídos	Alfa de Cronbach
Políticas e estratégias	1 - Planejamento estratégico	6	1,0	0,796
	2 - Alinhamento do Plano de Gestão de Riscos	10	1,9	0,947
	3 - Política de Gestão de Riscos	13	1,0	0,954

Fonte: Os autores (2024).

No questionário, pode ser verificado que não foram utilizadas mais do que 15 questões em cada constructo, de forma a não superestimar o valor da confiabilidade (KESZEI; NOVAK; e STREINER, 2010). Na Tabela 1, verifica-se que os resultados do Alfa de Cronbach para esses constructos foram todos superiores ao valor recomendado de 0,7, o que confirma a existência de consistência interna no questionário (HAIR *et al.*, 2009). Com isso, ao ser identificada a validade de conteúdo e a confiabilidade, passamos a avaliar as práticas de gestão de riscos percebidas com maior evidência pelos respondentes durante a sua implantação, sendo isso feito pela aplicação do Teste t.

4.2 Análise dos principais resultados relacionados ao perfil dos respondentes

Do total de 103 respostas válidas nessa pesquisa, 37 são de Oficiais Superiores (Coronéis, Tenente Coronéis e Majores), 18 são de Oficiais Intermediários (Capitães), 31 são de Oficiais Subalternos (1° e 2° Tenentes, e Aspirantes a Oficial) e 17 são Praças (Subtenentes e Sargentos), correspondendo a 83,5% de Oficiais e 16,5% de Praças. Quanto ao grau de escolaridade, cerca de 1,94% possuem doutorado, 17,48% concluíram o mestrado, outros 40,78% são pós-graduados, enquanto 27,18% completaram o nível superior e 12,62% apresentaram o ensino médio completo. As áreas de conhecimento específico mais representadas foram Administração, seguida de Ciências Militares e Ciências Contábeis, com 32,04%, 11,65% e 2,91%, respectivamente.

Na Tabela 2, cerca de 66% dos respondentes consideram que têm um nível de conhecimento adequado ou mais que adequado sobre o assunto Gestão de Riscos. Contudo, 34% deles possuem conhecimento abaixo do nível mínimo esperado para o desempenho da função. Dessa forma, percebe-se a necessidade de incentivar a capacitação dos profissionais de gestão de riscos, em organizações do Poder Executivo Federal, no próprio Exército, ou em organizações privadas, contribuindo para o desenvolvimento contínuo dos agentes da administração.

Tabela 2 - Nível de conhecimento dos respondentes

Nível de conhecimento	Frequência	%
Mais do que adequado	68	66,0
Adequado		
Pouco adequado	32	31,0
Muito pouco ou nenhum	3	3,0
Total	103	100,0

Fonte: Os autores (2024).

Foi observado que cerca de 40% dos respondentes possuem menos do que dois anos de trabalho na sua OM, que cerca de 33% se encontram entre 2 a 5 anos e 27% contam mais de 5 anos de trabalho na OM à qual pertence. Cabe destacar que a vivência profissional tanto na área da gestão pública, quanto na caserna, enriquece o conjunto de competências, conhecimentos e habilidades necessários para que um militar possa desempenhar suas atribuições e aprimorar a resolução de problemas, contribuindo para a criação de soluções. A Tabela 3 mostra o tempo de trabalho na OM.

Tabela 3 – Tempo de trabalho na OM

Tempo na OM	Frequência	%
Mais de 5 anos	28	27,0
De 2 a 5 anos	34	33,0
Menos de 2 anos	41	40,0
Total	103	100,0

Fonte: Os autores (2024).

Foi possível constatar que cerca de 51,5% dos respondentes consideram muito importante o tema Gestão de Riscos para a sua OM, ao passo que cerca de 42,7% consideram o tema importante, demonstrando um elevado nível de comprometimento com a OM e com o assunto estudado.

Por fim, perguntado como avalia a Gestão de Riscos em sua OM, cerca de 15,5% a consideram muito boa e 57,3% a consideram boa, ou seja, cerca de 72,8% dos respondentes estão satisfeitos com os resultados do Sistema de Gestão de Riscos. Porém, foi possível observar que cerca de 22,2% dos respondentes ainda consideram o Sistema de Gestão de Riscos regular e quase 5% deles consideram ruim ou péssimo, o que pode ser reflexo da ausência de capacitação e do desenvolvimento da cultura de riscos. A Tabela 4 representa a avaliação sobre o Sistema de Gestão de Riscos da OM.

Tabela 4 – Avaliação do Sistema de Gestão de Riscos da OM

Avaliação do SGR	Frequência	%
Muito boa	16	15,5
Boa	59	57,3
Regular	23	22,2
Ruim ou Péssimo	5	5,0
Total	103	100,0

Fonte: Os autores (2024).

4.3 Aplicação do Teste t nas práticas de gestão de riscos do SGR em relação às Práticas de Políticas e Estratégias

As práticas relacionadas as “Políticas e Estratégias” permitem entender a extensão das ações estabelecidas, divulgadas e implementadas, de modo que o risco fosse considerado para a definição da estratégia, dos objetivos e dos planos em todos os níveis da OM. Para obter essas conclusões, essas práticas foram agrupadas em três dimensões (Subitens): Planejamento Estratégico, Alinhamento do

Plano de Gestão de Riscos e Política de Gestão de Riscos. Os respondentes foram solicitados a avaliar o quanto estavam convencidos ou possuíam evidências quanto à concordância ou discordância em relação as práticas de gestão de riscos que estavam sendo desenvolvidas em sua OM.

Inicialmente as criticidades foram classificadas com base em suas pontuações médias e nos resultados do teste t de uma amostra com valor de referência 4,0 e nível de confiança 95%, porém apenas 3 práticas foram consideradas adequadas. Esse resultado mostrou que as práticas de gestão de risco ainda não estavam completamente consolidadas, pois o SGR-EB/RJ ainda estava em fase inicial da implementação. Posteriormente, foi novamente aplicado o Teste t, mas com valor de referência 3,0 e nível de confiança 95%, porém todas as práticas foram consideradas adequadas, demonstrando que o sistema SGR-EB/RJ está implantado, apesar de não estar totalmente consolidado. Então, o Teste t de uma amostra com valor de referência 3,5 e nível de confiança 95% foi novamente aplicado, e seus resultados são apresentados nas Tabelas 5, 7 e 9. Os resultados da estatística descritiva das práticas dos Subitens são apresentados nas Tabelas 6, 8 e 10.

4.3.1 Análise das práticas de Planejamento Estratégico na implantação do SGR-EB/RJ nas OM

Para alcançar essas conclusões, este constructo foi estruturado, buscando representar o Planejamento Estratégico. Na Tabela 5, verifica-se que em todas as 6 práticas gerenciais do subitem 1. Planejamento Estratégico na implantação do SGR-EB/RJ foram encontradas evidências da adequação da sua implantação, pois o p-valor do nível de significância foi menor do que 0,05.

Tabela 5 – Resultado do Teste t das práticas de Políticas e Estratégia – 1. Planejamento Estratégico do SGR-EB/RJ

Prática de Gestão de Risco	N	Média	t	Sig.
1.1 O Plano de Gestão da OM encontra-se atualizado/homologado e alinhado ao Plano de Gestão do Escalão Superior e suas orientações.	103	4,20	10,79	0,000*
1.2 O Plano de Gestão da OM está alinhado com a sua finalidade e competências legais.	103	4,29	13,29	0,000*
1.3 O Plano de Gestão da OM define a estratégia e fixa os objetivos estratégicos, traduzindo o nível inicial do risco aceitável (apetite a risco).	103	4,17	10,10	0,000*
1.4 Os processos de trabalho relevantes da OM (área da gestão interna: tecnologia da informação; aquisições e contratação; gestão financeira e orçamentária; gestão de pessoal; e gestão do patrimônio) foram identificados e mapeados.	103	3,98	5,89	0,000*
1.5 A OM explicitou os indicadores-chave de risco para medir na execução dos processos, monitorando-os regularmente.	102	3,74	3,14	0,002*
1.6 A OM explicitou os indicadores-chave de desempenho para medir a execução dos processos, monitorando-os regularmente.	102	3,76	3,46	0,001*

Fonte: Os autores (2024).

*O resultado do teste t de uma amostra é significativamente maior que o valor de referência (3,5)

Três práticas tiveram resultados mais significativos: Prática 1.1, Prática 1.2 e Prática 1.3, que tiveram médias 4,20, 4,29 e 4,17, respectivamente. Esses resultados mostram a importância de utilizar o Caderno de Orientação de Gestão de Riscos e Controle (BRASIL, 2022), pois com isso foi possível atestar que aqueles que participam da estrutura de gestão de riscos confirmam o alinhamento do Plano de Gestão da OM com a estratégia corporativa do EB. Esses resultados também mostram que as OM realizam um esforço para alinhar as práticas de gestão de riscos com a estratégia da OM e seus objetivos, confirmando as orientações do TCU (BRASIL, 2018).

O constructo *Planejamento Estratégico* possibilita compreender a abrangência das ações definidas, divulgadas e implementadas pelos responsáveis pela governança das OM, garantindo que o risco seja considerado na definição da estratégia, dos objetivos e dos planos em todos os níveis essenciais da organização. A Tabela 6 evidencia as respostas das práticas relacionadas ao Item Políticas e Estratégia do subitem 1. Planejamento Estratégico.

Tabela 6 – Resultado da estatística descritiva das práticas de 1. Planejamento Estratégico do SGR-EB/RJ

Prática de Gestão de Risco	CC %	C %	N %	D %	DC %	NE %
1.1 O Plano de Gestão da OM encontra-se atualizado/homologado e alinhado ao Plano de Gestão do Escalão Superior e suas orientações.	32,0	58,3	7,8	1,9	0,0	0,0
1.2 O Plano de Gestão da OM está alinhado com a sua finalidade e competências legais.	36,9	55,3	7,8	0,0	0,0	0,0
1.3 O Plano de Gestão da OM define a estratégia e fixa os objetivos estratégicos, traduzindo o nível inicial do risco aceitável (apetite a risco).	30,1	60,2	6,8	2,9	0,0	0,0
1.4 Os processos de trabalho relevantes da OM (área da gestão interna: tecnologia da informação; aquisições e contratação; gestão financeira e orçamentária; gestão de pessoal; e gestão do patrimônio) foram identificados e mapeados.	25,2	54,4	14,6	4,9	1,0	0,0
1.5 A OM explicitou os indicadores-chave de risco para medir na execução dos processos, monitorando-os regularmente.	9,7	60,2	24,3	2,9	1,9	1,0
1.6 A OM explicitou os indicadores-chave de desempenho para medir a execução dos processos, monitorando-os regularmente.	11,7	59,2	23,3	2,9	1,9	1,0

Fonte: Os autores (2024).

Anteriormente, havia sido identificado que todas essas seis práticas da Tabela 6 estavam sendo desenvolvidas de forma adequada, pois o resultado do Teste t mostrou que foram encontradas evidências de sua implementação. Isso pode auxiliar na busca da efetividade do SGR-EB, tendo em vista que essas práticas abordam as questões estratégicas da OM para a implementação do Sistema de Gestão de Riscos no Exército Brasileiro.

Nada obstante as evidências de que todas as práticas deste subitem são executadas, é preciso estar atento para as práticas 1.5 e 1.6, referentes à utilização de indicadores-chave do SGR-EB, pois aproximadamente 30% dos respondentes consideraram haver certa deficiência no uso de indicadores. Na verdade, isso pode estar refletindo, não apenas na falta de uma cultura de medição no SGR-EB/RJ (HARDUIM, 2019), como em outros sistemas gerenciais.

Dessa forma, o SGR-EB/RJ atende todas as ações estabelecidas neste conjunto de práticas, tendo como boas práticas a homologação e o alinhamento do Plano de Gestão e do Plano de Gestão de Riscos das OM com o Plano de Gestão dos seus respectivos Escalões Superiores, confirmando a pesquisa de Kasai *et al.* (2022), que destaca a importância da existência de uma cultura organizacional que promova a conformidade com regulamentos, pois isso pode facilitar a implantação das boas práticas de gestão de riscos.

Além disso, a definição das estratégias e dos objetivos estratégicos que mensuram o apetite a risco, a definição dos indicadores-chave para medição dos processos e a identificação e mapeamento dos processos de trabalho relevantes da OM, possuem práticas importantes para o atingimento dos objetivos organizacionais, o que também está de acordo com o estudo de McPhee (2005) de que a gestão de riscos deve ser parte integrante da governança corporativa, ajudando a organização a alcançar seus objetivos.

Não se deve esquecer que este subitem também mostra a predominância de uma gestão estratégica voltada para uma melhor governança, convergindo, assim, com os apontamentos de Brasileiro (2018) mostra a importância do planejamento da gestão de riscos, que deve estar alinhada com as metas estratégicas da organização e com o cumprimento do seu arcabouço legal e regulatório.

4.3.2 Análise das práticas de Alinhamento do Plano de Gestão de Riscosna implantação do SGR-EB/RJ nas OMs

Passando à Tabela 7, verifica-se que, das 10 práticas gerenciais do subitem 2. Alinhamento do Plano de Gestão de Riscos do SGR-EB, em 8 práticas foram encontradas evidências da adequação da sua implantação, pois o p-valor do nível de significância foi menor do que 0,05. Por outro lado, 2 práticas (2.4 e 2.6) não mostraram evidências de que foram implantadas adequadamente, pois o p-valor foi maior do que 0,05.

Tabela 7 – Resultado do Teste t das práticas de Políticas e Estratégia – 2. Alinhamento do Plano de Gestão de Riscos do SGR-EB/RJ

Práticas de Gestão de Risco	N	Média	t	Sig.
2.1 A gestão de riscos da OM está integrada ao processo de planejamento estratégico (Plano de Gestão) implementado.	103	3,99	7,18	0,000
2.2 A OM, alinhada ao Escalão Superior, definiu o apetite a risco, ou seja, de quanto risco está disposta a enfrentar na implementação da estratégia para cumprir sua missão institucional e agregar valor aos processos.	103	3,79	3,48	0,001
2.3 A OM, alinhada ao Escalão Superior, comunicou o apetite a risco que está disposta a enfrentar na implementação da estratégia para cumprir sua missão institucional e agregar valor aos processos.	103	3,70	2,15	0,034
2.4 A OM, alinhada ao Escalão Superior, monitora o apetite a risco, de forma a modificá-lo, caso haja necessidade.	103	3,62	1,41	0,163
2.5 A OM, alinhada ao Escalão Superior, revisa o apetite a risco toda vez que haja necessidade de modificá-lo.	103	3,69	2,32	0,022
2.6 A OM definiu um nível de maturidade almejado para a gestão de riscos.	103	3,61	1,33	0,188
2.7 A OM monitora o progresso das ações para atingir ou manter-se no nível de maturidade de gestão de riscos almejado.	102	3,73	2,81	0,006
2.8 A OM faz uma revisão sistemática do portfólio dos riscos, fornecendo direção clara para gerenciamento dos riscos.	102	3,75	3,13	0,002
2.9 O Escalão Superior é notificado de modo regular e oportuno sobre as exposições da OM a riscos.	102	3,72	2,72	0,008
2.10 O Escalão Superior é notificado sobre como a OM está respondendo aos riscos mais significativos.	101	3,72	2,99	0,004

Fonte: Os autores (2024).

*O resultado do teste t de uma amostra é significativamente maior que o valor de referência (3,5)

Este constructo permite o entendimento do alcance das ações desenvolvidas, comunicadas e realizadas pelos responsáveis pela elaboração do Plano de Gestão de Riscos das OM, de forma a assegurar que o apetite ao risco seja definido, comunicado e monitorado, para que seja possível alcançar uma maturidade do SGR-EB/RJ adequada e ajude a alcançar os objetivos da OM. A Tabela 8 apresenta as respostas das práticas do Subitem 2. Alinhamento do Plano de Gestão de Riscos.

Tabela 8 - Resultado da estatística descritiva das práticas de 2. Alinhamento do Plano de Gestão de

Riscos do SGR-EB/RJ

Prática de Gestão de Risco	CC %	C %	N %	D %	DC %	NE %
2.1 A gestão de riscos da OM está integrada ao processo de planejamento estratégico (Plano de Gestão) implementado.	19,4	64,1	12,6	3,9	0,0	0,0
2.2 A OM, alinhada ao Escalão Superior, definiu o apetite a risco, ou seja, de quanto risco está disposta a enfrentar na implementação da estratégia para cumprir sua missão institucional e agregar valor aos processos.	16,5	52,4	27,2	1,0	2,9%	0,0%
2.3 A OM, alinhada ao Escalão Superior, comunicou o apetite a risco que está disposta a enfrentar na implementação da estratégia para cumprir sua missão institucional e agregar valor aos processos.	16,5	49,5	25,2	4,9	3,9%	0,0%
2.4 A OM, alinhada ao Escalão Superior, monitora o apetite a risco, de forma a modificá-lo, caso haja necessidade.	12,6	47,6	32,0	4,9	2,9%	0,0%
2.5 A OM, alinhada ao Escalão Superior, revisa o apetite a risco toda vez que haja necessidade de modificá-lo.	10,7	57,3	25,2	3,9	2,9%	0,0%
2.6 A OM definiu um nível de maturidade almejado para a gestão de riscos.	8,7	56,3	25,2	6,8	2,9%	0,0%
2.7 A OM monitora o progresso das ações para atingir ou manter-se no nível de maturidade de gestão de riscos almejado.	11,7	57,3	23,3	4,9	1,9%	1,0%
2.8 A OM faz uma revisão sistemática do portfólio dos riscos, fornecendo direção clara para gerenciamento dos riscos.	10,7	62,1	17,5	7,8	1,0%	1,0%
2.9 O Escalão Superior é notificado de modo regular e oportuno sobre as exposições da OM a riscos.	13,6	50,5	29,1	4,9	1,0%	1,0%
2.10 O Escalão Superior é notificado sobre como a OM está respondendo aos riscos mais significativos.	11,7	53,4	27,2	5,8	0,0%	1,9%

Fonte: Os autores (2024).

No estudo referente à aplicação do Teste t, foi identificado que as Práticas de Gestão de Riscos 2.4 e 2.6, do subitem 2. Alinhamento do Plano de Gestão de Riscos, não estavam sendo desenvolvidas adequadamente, pois o resultado mostrou que não foram encontradas evidências de sua implantação.

Constata-se que no subitem 2.4 quase 40% dos respondentes não concordaram que a OM empreende ações de monitoramento do apetite a risco, de forma alinhada ao Escalão Superior. Além disso, em relação ao subitem 2.6, mais de 1/3 dos respondentes não concordaram que a OM tenha definido um nível de maturidade almejado para a gestão de riscos. Esse resultado mostra que existe uma *oportunidade de melhoria quanto a essas duas práticas, pois sua fragilidade pode levar a uma falta de normatização interna do SGR, podendo comprometer a estruturação do Sistema, devido à deficiência de seu alinhamento*. No entanto, esta pesquisa contradiz o estudo de Brasiliano (2018), de que o Brasil avançou na maturidade da gestão de riscos, seguindo uma tendência global, pois ainda não possui evidências de que monitora regularmente as variáveis internas e externas que influenciam nos riscos corporativos.

A execução dessas duas Práticas de forma inadequada pode dificultar os esforços empreendidos para o alinhamento do Plano de Gestão de Riscos da OM ao Plano de Gestão do Escalão Superior. Contudo, pelos resultados, existe uma integração da gestão de riscos da OM com o processo de planejamento estratégico da própria unidade, como pode ser visto no subitem 2.1, conforme demonstrado pela concordância de significativos 83% dos respondentes. Além disso, a OM define, comunica e revisa o apetite ao risco, como pode ser visto pelas respostas aos subitens 2.2, 2.3 e 2.5.

Não se deve esquecer que, além desses pontos citados, quase 73% dos respondentes afirmam que é feita uma revisão sistemática do portfólio dos riscos (prática 2.8), que 64% afirmam que o Escalão

Superior é notificado, de forma regular e oportuna, sobre os riscos a que a OM está exposta (*prática 2.9*) e que 65% deles dizem notificar como a OM responde aos riscos mais significativos (*prática 2.10*). Essas práticas demonstram o comprometimento dos responsáveis pela governança da OM e caracterizam uma mentalidade voltada à gestão estratégica (BRASILIANO, 2018), contribuindo para a consolidação ao SGR-EB/RJ. É importante ressaltar que a avaliação da maturidade está contemplada na Diretriz da Política de Gestão de Riscos e a análise dessa maturidade é prevista para ser conduzida por meio de uma autoavaliação (BRASIL, 2019b). Esse instrumento pode ser a base dessa autoavaliação.

4.3.3 Análise das práticas da Política de Gestão de Riscos na implantação do SGR-EB/RJ nas OM

É possível verificar na Tabela 9, que das 13 práticas gerenciais do subitem 3. Política de Gestão de Riscos do SGR-EB/RJ, 11 práticas foram consideradas adequadas, pois o p-valor (nível de significância) foi menor do que 0,05. Por sua vez, as práticas 3.3 e 3.6 não mostraram evidências de que sua implantação tenha sido adequada, pois o p-valor foi maior do que 0,05.

Tabela 9 - Resultado do Teste t das práticas de Políticas e Estratégia – Política de Gestão de Riscos do SGR-EB/RJ

Práticas de Gestão de Risco	N	Média	t	Sig.
3.1 A OM aprovou a política de gestão de riscos e assumiu a liderança no compromisso com a sua implementação.	103	3,84	4,74	0,000
3.2 A OM comunica a política de gestão de riscos.	103	3,88	4,82	0,000
3.3 A OM disponibiliza a política de gestão de riscos para acesso a todos, dentro e fora da organização.	102	3,65	1,72	0,088
3.4 A política de gestão de riscos da OM estabelece princípios e objetivos relevantes, bem como as ligações entre os objetivos e políticas da OM com a política de gestão de riscos do Escalão Superior.	103	3,88	5,64	0,000
3.5 A política de gestão de riscos da OM estabelece as diretrizes para integrar a gestão de riscos a todos os seus processos organizacionais, em todos os níveis.	103	3,89	5,95	0,000
3.6 A política de gestão de riscos da OM estabelece as diretrizes para integrar a gestão de riscos nas parcerias com outras organizações.	103	3,62	1,46	0,146
3.7 A política de gestão de riscos da OM contém uma definição clara de responsabilidades, competências e autoridade para gerenciar riscos no âmbito da própria OM.	103	4,00	7,40	0,000
3.8 A política de gestão de riscos da OM contém uma definição clara de responsabilidades, competências e autoridade para os controles internos.	103	3,92	6,43	0,000
3.9 A política de gestão de riscos da OM estabelece diretrizes que são incluídas no plano de implementação em todos os níveis, funções e processos relevantes.	103	3,87	5,57	0,000
3.10 A política de gestão de riscos estabelece diretrizes sobre como os riscos são identificados, avaliados, tratados, monitorados e comunicados.	103	3,92	6,43	0,000
3.11 A política de gestão de riscos estabelece a periodicidade como riscos devem ser identificados, avaliados, tratados, monitorados e comunicados.	103	3,92	6,29	0,000
3.12 A política de gestão de riscos estabelece atribuição clara de competências e responsabilidades pelo monitoramento, análise crítica e melhoria contínua da gestão de riscos.	103	3,91	7,03	0,000
3.13 A política de gestão de riscos estabelece diretrizes sobre a forma e a periodicidade como as alterações devem ser efetivadas.	103	3,84	5,24	0,000

Fonte: Os autores (2024).

*O resultado do teste t de uma amostra é significativamente maior que o valor de referência (3,5)

Este constructo possibilita verificar o nível de comprometimento com a implantação do SGR-EB/RJ, se a política de gestão de riscos é comunicada e disponibilizada, está alinhada com o escalão superior, e se integram aos processos da OM. O constructo também verifica a abrangência das ações para que os riscos sejam identificados, avaliados, tratados, monitorados e comunicados. A Tabela 10 mostra as respostas das práticas relacionadas ao subitem 2.3 Política de Gestão de Riscos.

Tabela 10 - Resultado da estatística descritiva das práticas de 3. Política de Gestão de Riscos do SGR-EB/RJ

Prática de Gestão de Risco	CC %	C %	N %	D %	DC %	NE %
3.1 A OM aprovou a política de gestão de riscos e assumiu a liderança no compromisso com a sua implementação.	12,6	66,0	15,5	4,9	1,0	0,0
3.2 A OM comunica a política de gestão de riscos.	18,4	59,2	15,5	5,8	1,0	0,0
3.3 A OM disponibiliza a política de gestão de riscos para acesso a todos, dentro e fora da organização.	14,6	43,7	34,0	4,9	1,9	1,0
3.4 A política de gestão de riscos da OM estabelece princípios e objetivos relevantes, bem como as ligações entre os objetivos e políticas da OM com a política de gestão de riscos do Escalão Superior.	14,6	63,1	18,4	3,9	0,0	0,0
3.5 A política de gestão de riscos da OM estabelece as diretrizes para integrar a gestão de riscos a todos os seus processos organizacionais, em todos os níveis.	13,6	66,0	16,5	3,9	0,0	0,0
3.6 A política de gestão de riscos da OM estabelece as diretrizes para integrar a gestão de riscos nas parcerias com outras organizações.	13,6	42,7	37,9	3,9	1,9	0,0
3.7 A política de gestão de riscos da OM contém uma definição clara de responsabilidades, competências e autoridade para gerenciar riscos no âmbito da própria OM.	19,4	65,0	11,7	3,9	0,0	0,0
3.8 A política de gestão de riscos da OM contém uma definição clara de responsabilidades, competências e autoridade para os controles internos.	14,6	67,0	14,6	3,9	0,0	0,0
3.9 A política de gestão de riscos da OM estabelece diretrizes que são incluídas no plano de implementação em todos os níveis, funções e processos relevantes.	12,6	67,0	15,5	4,9	0,0	0,0
3.10 A política de gestão de riscos estabelece diretrizes sobre como os riscos são identificados, avaliados, tratados, monitorados e comunicados.	14,6	67,0	14,6	3,9	0,0	0,0
3.11 A política de gestão de riscos estabelece a periodicidade como riscos devem ser identificados, avaliados, tratados, monitorados e comunicados.	15,5	65,0	15,5	3,9	0,0	0,0
3.12 A política de gestão de riscos estabelece atribuição clara de competências e responsabilidades pelo monitoramento, análise crítica e melhoria contínua da gestão de riscos.	10,7	72,8	13,6	2,9	0,0	0,0
3.13 A política de gestão de riscos estabelece diretrizes sobre a forma e a periodicidade como as alterações devem ser efetivadas.	10,7	67,0	19,4	1,9	1,0	0,0

Fonte: Os autores (2024).

Ficou evidenciado pelos resultados que 41,8% dos respondentes não concordaram com a afirmação de que “A Organização Militar disponibiliza a política de gestão de riscos para acesso a todos, dentro e fora da organização” (Prática 3.3) e de que 43,7% dos respondentes não concordam de que “A

política de gestão de riscos da Organização Militar estabelece as diretrizes para integrar a gestão de riscos nas parcerias com outras organizações” (Prática 3.6), ficando claro que existe a necessidade de aprimorar as ações de comunicação voltadas aos stakeholders, bem como o estabelecimento das diretrizes para integrar a gestão de riscos nas parcerias com outras organizações. O resultado confirma o estudo de Sousa et al. (2017) de que a falta de estratégias de comunicação em uma política pode prejudicar a implementação da gestão de riscos.

Por outro lado, cerca de 78% dos respondentes acreditam que a OM aprovou a política de gestão de riscos e está comprometida com a sua implementação (prática 3.1), que vai de encontro à pesquisa de Montezano et al. (2019) de que os servidores não estão engajados em relação à implantação da gestão de riscos e que falta apoio da alta administração. Da mesma forma o estudo também contradiz Montezano et al. (2019) quando mostra que cerca de 79% dos respondentes percebem que a OM comunica sua política de gestão de riscos (prática 3.2) e quase 80% deles acreditam que essa política estabelece os princípios e objetivos relevantes, assim como as diretrizes para integrar a gestão de riscos a todos os processos organizacionais (Práticas 3.4 e 3.5, respectivamente).

Existem também resultados que podem mostrar que a estrutura de governança, gestão e controle criada pelo EB (Figura 1) para dar suporte à Política de Gestão de Riscos está funcionando conforme planejado, pois mais de 80% dos respondentes acreditam que a política “contém uma definição clara de responsabilidades, competências e autoridade para gerenciar riscos no âmbito da OM” (prática 3.7) e uma “definição clara de responsabilidades, competências e autoridade para os controles internos” (prática 3.8), que reforçam duas práticas. A primeira, 3.9 - “A política de gestão de riscos da OM estabelece diretrizes que são incluídas no plano de implementação em todos os níveis, funções e processos relevantes” que já possui uma concordância de cerca de 79,6% dos respondentes e a segunda, 3.13 – “A política de gestão de riscos estabelece diretrizes sobre a forma e a periodicidade como as alterações devem ser efetivadas” que teve a concordância de 77,7% das respostas.

Em resumo, verifica-se que o comprometimento dos responsáveis pela governança, tanto na sistematização da Política de Gestão de Riscos, como na elaboração de diretrizes, conceitos e princípios, estabelecendo o alinhamento com a Política de Gestão de Riscos do Escalão Superior são condições que interferem positivamente nos resultados da implantação do SGR-EB/RJ. Com isso, esta pesquisa confirma os estudos de Harduim (2019) destacando como a gestão de riscos pode auxiliar o processo de tomada de decisão e torna mais robustas as práticas dos processos organizacionais, pois, assim como nesta pesquisa, permite que elas se alinhem aos objetivos estratégicos e até mesmo possa melhorar a eficiência operacional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve por objetivo analisar o estágio atual da implantação das práticas de gestão de riscos relacionadas às Políticas e Estratégias nas OM do EB no Rio de Janeiro (área administrativa), de forma a identificar até que ponto existiam evidências de que essas práticas estavam sendo implantadas nas OM do EB. É possível verificar que o objetivo foi alcançado.

Na etapa inicial, realizou-se uma revisão bibliográfica sobre gestão de riscos, incluindo definições, principais instituições reguladoras, a inserção no setor público e no Exército Brasileiro, buscando consolidar a base teórica para compreender o tema.

Foi realizada uma survey baseada em um questionário cujas questões foram fundamentadas na abordagem do COSO ERM, que estabeleceu diretrizes para a gestão do risco empresarial, utilizando o Manual Técnico da Metodologia de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro e no Caderno de Orientação aos Agentes da Administração - 4.1 Gestão de Riscos e Controles, complementados por outros documentos considerados relevantes. O questionário com 29 questões foi respondido por 103 militares que trabalhavam nas OM do Exército Brasileiro do estado do Rio de Janeiro e que atuavam no SGR-

EB/RJ. Os participantes responderam questões sobre as práticas de gestão de riscos, utilizando uma escala Likert de cinco pontos. As respostas foram coletadas ao longo de duas semanas.

A análise dos resultados mostra que o EB possui uma robusta estrutura de Governança de Riscos, com competências e responsabilidades bem definidas. É possível afirmar, também, a adoção do COSO ERM para balizar a Metodologia de Gestão de Riscos do EB, permitindo uma abordagem mais integrada, dinâmica e estratégica para a gestão de riscos no Sistema, facilitando o alinhamento entre os riscos e a estratégia organizacional, incentivando a criação de uma cultura de gestão de riscos robusta e que melhora a capacidade de adaptação das OM às mudanças no ambiente.

Constatou-se do perfil dos 103 militares respondentes, que as funções no SGR-EB/RJ são desempenhadas majoritariamente por Oficiais Superiores, Intermediários e Subalternos (83,5%) e apenas 16,5 deles são subtenentes e sargentos. A formação acadêmica foi considerada adequada, evidenciando um esforço contínuo de qualificação, mostrando que surtiu efeito incentivar a participação de seus quadros em treinamentos, cursos e workshops para aprimorar os processos de GR nas OM. Além disso, cerca de 2/3 dos integrantes do SGR-EB/RJ consideram ter conhecimento satisfatório sobre gestão de riscos, e mais de 94% reconhecem sua importância. Isso está coerente com a evidência de comprometimento com a implantação do SGR-EB no Rio de Janeiro.

Os resultados das “Políticas e Estratégias” permitem concluir que as ações do SGR-EB/RJ relacionadas ao constructo 1. Planejamento Estratégico são definidas, divulgadas e implementadas pelos responsáveis pela governança das OM no Rio de Janeiro, pois o risco é considerado na definição da estratégia, dos objetivos e dos planos em todos os níveis da organização. O Teste t revelou que em todas as práticas um número significativo de respondentes estava convencido ou encontrou evidências de que a prática foi implantada. Assim, a Hipótese 2 foi confirmada, pois os membros do SGR-EB/RJ estão convencidos ou possuem evidências de que as práticas de gestão de riscos relacionadas ao Planejamento Estratégicos foram implantadas.

Em relação ao constructo 2. *Alinhamento do Plano de Gestão de Riscos foram encontradas evidências da adequação da sua implantação em 8 de 10 práticas, sendo que três delas se destacam, aquelas que mostram a integração da GR ao Planejamento Estratégico (Prática 2.1), o apetite ao risco alinhado ao Escalão Superior (Prática 2.2) e a revisão do portfólio dos riscos direcionando a GR. Mostram, porém, que ainda possuem duas práticas que não foram consideradas como efetivamente implantadas, pois, embora o apetite ao risco esteja alinhado ao Escalão Superior, ele ainda não é adequadamente monitorado (Prática 2.4) ou revisto (Prática 2.6), de forma a ser modificado, caso haja necessidade. Assim, a Hipótese 3 não foi totalmente confirmada, pois os membros do SGR-EB/RJ não estão convencidos ou possuem evidências de que todas as práticas de gestão de riscos relacionadas ao Alinhamento do Plano de Gestão de Riscos tenham sido implantadas.*

Em relação ao constructo 3. *Política de Gestão de Riscos, o Teste t mostrou que, de forma geral, ela é comunicada e disponibilizada, estando alinhada com o Escalão Superior, e se integra aos processos das OM, pois definem claramente as responsabilidades, competências e autoridade para gerenciar riscos (prática 3.7) e controles internos (prática 3.8) no âmbito da OM. Além disso, a Política de Gestão de Riscos estabelece diretrizes (3.10) e a periodicidade (3.11) como riscos devem ser identificados, avaliados, tratados, monitorados e comunicados. Assim, a Hipótese 4 foi parcialmente confirmada, pois nem todos os membros do SGR-EB/RJ estão convencidos ou possuem evidências de que todas as práticas de gestão de riscos relacionadas à Política de Gestão de Riscos foram implantadas.*

Conclui-se que a Hipótese 1 foi parcialmente confirmada, pois apesar da H2 ser confirmada pelas suas práticas, as Hipóteses 3 e 4 não foram confirmadas pelas práticas que as compõem. Isso mostra que existe ainda um caminho a ser percorrido pelos gestores, para fazer com que o SGR-EB/RJ seja totalmente implantado. Entende-se que este é um trabalho muito complexo e que um grande avanço foi alcançado, tendo em vista que apenas 4 de 29 práticas foram identificadas como não consistentes pelo

Teste t, o que é uma evidência de que a Política e Estratégias do SGR-EB/RJ estão em fase avançada de serem implantadas, pois mais de 86% de todas as práticas avaliadas já foram significativamente implantadas pelos integrantes do Sistema.

Por fim, o presente estudo contribui para o avanço dos ambientes profissional e acadêmico, revelando a visão dos membros da estrutura de riscos das Organizações Militares do EB, no Rio de Janeiro, sobre o Sistema de Gestão de Riscos. Essa análise oferece *insights* oportunos sobre as práticas relevantes para o êxito no estabelecimento do SGR e seus obstáculos, permitindo não só melhorias nas Organizações Militares, mas também em outras Instituições da Administração Pública, servindo como instrumento que pode ser adaptado, para ser utilizado conforme as necessidades de cada Instituição.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 31000: Gestão de Riscos: Princípios e Diretrizes**. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01, 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, DF, n. 89, Seção 1, p.14, 11 maio. 2016.

BRASIL. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre as competências do Centro de Controle Interno do Exército e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Seção 1, Brasília, DF, 23 nov. 2017. 2017a. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm. Acesso em: 4 out. 2023.

BRASIL. EXÉRCITO BRASILEIRO. DIRETORIA DE GESTÃO ORÇAMENTÁRIA. **Relação de Organizações Militares do Comando do Exército por Setorial Contábil**. Brasília, 2023. Disponível em: <http://www.dgo.eb.mil.br/images/2-OM-UG-CGCFEx.pdf>. Acesso em 25 set. 2023.

BRASIL. EXÉRCITO BRASILEIRO. Portaria nº 001-COTER, de 18 de Março de 2005. Aprova o Caderno de Instrução CI 32/2 (Gerenciamento de Risco Aplicado às Atividades Militares). **Boletim do Exército**, Brasília, DF, n.15, p.20, 15 abr. 2005. Disponível em: <https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/1/834/1/CI%2032-2%20GERENCIAMENTO%20DE%20RISCO.pdf>. Acesso em: 23 out. 2023.

BRASIL. EXÉRCITO BRASILEIRO. Portaria nº 465, de 17 de Maio de 2017. Aprova a Política de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro (EB10-P-01.004). **Separata ao Boletim do Exército**, Brasília, DF, n.23, p.1-20, 9 jun. 2017. 2017b. Disponível em: http://www.sgex.eb.mil.br/sistemas/boletim_do_exercito/copiar.php?codarquivo=520&act=sep. Acesso em: 23 out. 2023.

BRASIL. EXÉRCITO BRASILEIRO. Portaria nº 222, de 5 de Junho de 2017. Aprova a Metodologia da Política de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro (EB20-D-07.089). **Separata ao Boletim do Exército**, Brasília, DF, n.23, p.1-39, 9 jun. 2017. 2017c. Disponível em: http://www.sgex.eb.mil.br/sistemas/boletim_do_exercito/copiar.php?codarquivo=521&act=sep. Acesso em: 20 out. 2023.

BRASIL. EXÉRCITO BRASILEIRO. Portaria nº 004, de 3 de janeiro de 2019. Aprova a Política de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro (EB10-P-01.004), 2. ed. 2018. **Boletim do Exército**, Brasília, DF, n.3, p.67, 18 jan. 2019. 2019a. Disponível em: <https://www.eb.mil.br/documents/d/ouvidoria/politica-de-gestao-de-riscos-do-eb>. Acesso em: 3 out. 2023.

BRASIL. EXÉRCITO BRASILEIRO. Portaria nº 225 - EME, de 26 de julho de 2019. Aprova a Diretriz Reguladora da Política de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro (EB20-D-01-02.010), **Boletim do Exército**, Brasília, DF, n.32, p.30, 9 ago. 2019. 2019b. Disponível em: http://www.sgex.eb.mil.br/sg8/006_outras_publicacoes/01_diretrizes/04_estado-maior_do_exercito/port_n_225_eme_26jul2019.html#:~:text=Aprova%20a%20Diretriz%20Regulador a%20da,do%20inciso%20V%20do%20art. Acesso em: 8 out. 2023.

BRASIL. EXÉRCITO BRASILEIRO. Portaria nº 292, de 2 de outubro de 2019. Aprova o Manual Técnico da Metodologia de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro (EB20-MT02.001). **Boletim do Exército**, Brasília, DF, n.41, p.30, 11 out. 2019. 2019c. Disponível em: http://www.sgex.eb.mil.br/sg8/003_manuais_carater_doutrinario/04_manuais_tecnicos/port_n_292_em e_02out2019.html#:~:text=Aprova%20o%20Manual%20T%C3%A9cnico%20da,do%20inciso%20V%20do%20art. Acesso em: 3 out. 2023.

BRASIL. EXÉRCITO BRASILEIRO. Portaria nº 1.968, de 3 de dezembro de 2019. Aprova o Plano Estratégico do Exército 2020-2023, integrante do Sistema de Planejamento Estratégico do Exército, 2019. **Boletim do Exército**, Brasília, DF, n.51, p.26, 20 dez. 2019. 2019d. Disponível em: http://www.sgex.eb.mil.br/sg8/006_outras_publicacoes/04_planos/port_n_1968_cmdo_eb_03dez2019.html. Acesso em: 3 nov. 2023.

BRASIL. EXÉRCITO BRASILEIRO. **Portaria-C Ex nº 1.533**, de 2 de junho de 2021. Aprova o Regulamento dos Centros de Gestão, Contabilidade e Finanças do Exército (EB10-R-08.006), Brasília, 2021b. Disponível em: http://www.sef.eb.mil.br/images/ass2/portarias/port_1533_.html. Acesso em: 14 nov. 2023.

BRASIL. EXÉRCITO BRASILEIRO. **Relatório de Gestão do Comando do Exército – 2023**. Disponível em: <https://www.calameo.com/exercito-brasileiro/read/001238206ce6c65883ff7>. Acesso em: 23 fev. 2024.

BRASIL. EXÉRCITO BRASILEIRO. Secretaria de Economia e Finanças. **Caderno de orientação aos Agentes da Administração – Gestão de Riscos**. 2022. Disponível em: <http://www.sef.eb.mil.br/caderno-de-orientacoes/463-caderno-de-orientacoes.html>. Acesso em: 23 fev. 2023.

BRASIL. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública** / Tribunal de Contas da União. Versão 2 - Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014. 80 p. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/FA/B6/EA/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial_basico_governanca_2_edicao.PDF. Acesso em: 25 nov. 2023.

BRASIL. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Referencial básico de gestão de riscos**. Brasília: TCU, Secretaria Geral de Controle Externo (Segecex), 2018. 154 p.: il. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/21/96/61/6E/05A1F6107AD96FE6F18818A8/Referencial_basico_gestao_riscos.pdf. Acesso em: 8 ago. 2023.

BRASILIANO, Antonio Celso Ribeiro. **Inteligência em Riscos: gestão integrada em riscos corporativos**. 2. ed. São Paulo: Sicurezza, 2018.

BYRD, Terry Anthony; TURNER, Douglas E. An exploratory examination of the relationship between flexible IT infrastructure and competitive advantage. **Information & Management**, v. 39, n. 1, p. 41-52, 2001.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. **Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance: Executive Summary**. New York: AICPA, 2017. Tradução: Price Waterhouse Coopers e Instituto dos Auditores Internos do Brasil, São Paulo, 2017. Disponível em: https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/74040/1/Coso_portugues_versao_2017.pdf. Acesso em 23 ago. 2023.

FARROKHI, Farahman; MAHMOUDI-HAMIDABAD, Asgar. Rethinking Convenience Sampling: Defining Quality Criteria. **Theory and Practice in Language Studies**, v. 2, n. 4, pp. 784-792, 2012.

FERREIRA, José Roberto Chagas. **Governança das aquisições: a implementação de um plano de gestão de riscos em uma seção de licitações do Exército Brasileiro**. 2023. 217 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) — Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa. Brasília, DF, 2023. Disponível em: https://repositorio.idp.edu.br/bitstream/123456789/4203/1/DISSERTACAO_%20JOS%20C3%20%89%20ROBERTO%20CHAGAS%20FERREIRA_%20MESTRADO_2021.pdf. Acesso em: 2 ago. 2023.

FREITAS, Andrey Pimentel Aleluia. **Metodologia de Gerenciamento de Riscos na Indústria da Construção Civil: Aplicação em empresas de micro e pequeno porte**. 2018. Tese de Doutorado. Tese de doutorado. Pós-Graduação em Engenharia Civil. Universidade Federal Fluminense, Niterói, RJ, 2018.

GABARDO, Emerson; CASTELLA, Gabriel Morettini. A nova lei anticorrupção e a importância do compliance para as empresas que se relacionam com a Administração Pública. **Revista A&C – Revista de Direito Administrativo & Constitucional**, ano 15, n. 60, p. 129 – 147, abr./jun. 2015. Disponível em: www.revistaaec.com/index.php/revistaaec. Acesso em: 10 mar. 2023.

HAIR, Joseph F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HARDUIM, Fernando Cardoso. **A implementação da gestão de riscos em uma organização militar da Marinha do Brasil**. 2019. 108 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégica de Organizações) – Centro Universitário Instituto de Educação Superior de Brasília, Brasília, 2019. Disponível em: <https://www.iesb.br/content/uploads/2022/08/DissertacaoFernandoHarduim.pdf>. Acesso em: 22 dez. 2023.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS; CHARTERED INSTITUTE OF PUBLIC FINANCE AND ACCOUNTANCY. **International Framework: Good Governance in the Public Sector**. Nova York, 2014. Disponível em: <https://www.cipfa.org/-/media/Files/Publications/Standards/IFAC/InternationalFrameworkGoodGovernanceinthePublicSector1FACCIPFA2.pdf>. Acesso em: 5 dez. 2023.

KASAI, Mario Yoshiro *et al.* Implantação do processo de gestão de riscos no setor público: estudo de caso em organizações militares. **Brazilian Journal of Business**, v. 4, n. 2, p. 827-844, 2022. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BJB/article/download/47569/35821>. Acesso em: 15 maio 2023.

KESZEI, András P.; NOVAK, Márta; STREINER, David L. Introduction to health measurement scales. **Journal of Psychosomatic Research**, v. 68, n. 4, p. 319-323, 2010. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/20307697/>. Acesso em: 25 nov. 2023.

MATÍAS-PEREIRA, José. **A New Public Governance**. GIGAPP Estudos Working Papers, v. 10, n. 248-255, p. 1-20, 15 mar. 2023. Disponível em: <https://www.gigapp.org/ewp/index.php/GIGAPP-EWP/article/view/287/308>. Acesso em: 23 Sep. 2023.

MCPHEE, I. **Risk and Risk Management in the Public Sector**. Sydney: Australian Institute of Company Directors, in conjunction com o Institute of Internal Auditors Australia, Public Sector Governance and Risk Forum, 2005. Disponível em: https://www.anao.gov.au/sites/g/files/net616/f/McPhee_risk_and_risk_management_in_the_public_sector_2005.pdf. Acesso em: 30 Apr. 2023.

NUNNALLY, Jum C. **Psychometric Theory**. Nova York: McGraw-Hill, 1967.

OLIVEIRA, Marisa; CINTRA, Denise. Os impactos da Lei Sarbanes Oxley no mercado de capitais e na auditoria externa. **Revista de Estudos Interdisciplinares do Vale do Araguaia-REIVA**, v. 2, n. 02, p. 17-17, 2019. Disponível em: <https://reiva.unifaj.edu.br/reiva/article/view/86/68>. Acesso em: 16 jun. 2023.

PESSANHA, Eliezer da Silva. **Modelo de gestão de riscos do projeto Centro de Coordenação de Operações Móvel: uma proposta para o Exército Brasileiro**. 2022. 151 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Computação Aplicada) – Universidade de Brasília, Instituto de Ciências Exatas, Departamento de Ciência da Computação, Brasília, 2022. Disponível em: http://www.realp.unb.br/jspui/bitstream/10482/44784/1/2022_EliezerdaSilvaPessanha.pdf. Acesso em: 30 jan. 2024.

SILVA, Adolfo Henrique Coutinho *et al.* Evolução do controle interno no setor público: Um estudo dos novos normativos emitidos entre 2003-2016. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v. 22, n. 2, p. 20-38, 2018. Disponível em: <http://atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-08/index.php/UERJ/article/viewFile/3070/2531>. Acesso em: 9 out. 2023.

SOUTO, Leonardo Fernandes; BRUNO-FARIA, Maria de Fátima. Risco de perda de conhecimento no contexto da administração pública: uma análise bibliométrica da produção científica indexada na base

de dados Scielo. **Revista Economia and Gestão**, v. 21, n. 60, p. 42-61, 2022. Disponível em: <https://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/download/25221/19388>. Acesso em: 9 nov. 2023.

SOUZA, André Wilson de Andrade; SOUZA JÚNIOR, Armando Araújo de. Controle interno na prevenção de fraudes: um estudo de caso do Exército Brasileiro. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 12, n. 3, p. 206-223, 2021. Disponível em: <http://www.sustenere.inf.br/index.php/rbadm/article/view/5732/3102>. Acesso em: 9 set. 2023.

TWOREK, Piotr. Public risk management: risk-taking and innovation in public service organizations – selected problems. **Studia Ekonomiczne**, n. 362, p. 141-158, 2018. Disponível em: <https://bibliotekanauki.pl/articles/590600.pdf>. Acesso em: 25 out. 2023.

VIEIRA, James Batista; BARRETO, Rodrigo Tavares de Souza. **Governança, gestão de riscos e integridade**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública (Enap); Sociedade Brasileira de Administração Pública (SBAP), 2019. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4281>. Acesso em: 16 nov. 2023.

VIVEIROS, Bruno Rodrigues. **Governança pública na unidade de controle interno da Marinha do Brasil à luz do referencial básico de governança do Tribunal de Contas da União**. 2018. 132 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: <https://www.bdt.d.uerj.br:8443/handle/1/8197>. Acesso em: 22 mar. 2023.

YUSOFF, Muhamad Saiful Bahri. ABC of content validation and content validity index calculation. **Education in Medicine Journal**, v. 11, n. 2, p. 49-54, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.21315/eimj2019.11.2.6>. Acesso em: 23 Abr. 2024.

ZHAO, Xianbo; HWANG, Bon-Gang; PHENG LOW, Sui. Enterprise risk management implementation in construction firms: An organizational change perspective. **Management Decision**, v. 52, n. 5, p. 814-833, 2014.