

**Avaliação de Fatores que Influenciam na Implantação de Programas de Gestão de Riscos e de Integridade da Marinha do Brasil**

**Evaluation of Factors that Influence the Implementation of Risk Management and Integrity Programs in the Brazilian Navy**

**Karen Fernanda Sabá Cavalcante**

Bacharela em Contabilidade pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)  
Capitã de Corveta da Marinha do Brasil  
Rua São Francisco Xavier 524, 9º andar, Bloco E, Maracanã, Rio de Janeiro/RJ, CEP 20550-900  
E-mail: karenfsc09@gmail.com  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-0626-4538>

**João Alberto Neves dos Santos**

Doutor em Engenharia de Produção pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio)  
Professor Associado - Universidade Federal Fluminense (UFF)  
Rua Mário Santos Braga 30, Centro – Niterói/RJ, CEP 24020-150  
E-mail: joaoneves@id.uff.br  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4812-6214>

**Érica Von Raschendorfer**

Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)  
Pesquisadora do Instituto COPPEAD de Administração  
Rua Pascoal Lemme 355, Cidade Universitária - Rio de Janeiro – RJ, CEP 21941-918  
Email: professoraericavon@gmail.com  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8253-2128>

**Eduardo Felicíssimo Lyrio**

Doutor em Educação pela Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP)  
Professor Adjunto da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ)  
Rua São Francisco Xavier 524, 9º andar, Bloco E, Maracanã, Rio de Janeiro – RJ, CEP 20550-900  
E-mail: professor@eduardofelicissimo.com  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4807-3674>

**Resumo**

Este estudo teve por objetivo avaliar os fatores que mais influenciam a implantação de Programas de Gestão de Riscos (PGR) e de Integridade (PGI) com vistas a identificar os principais obstáculos e as estratégias para enfrentar a resistência às mudanças. Para isso, foi conduzida uma Revisão Sistemática de Literatura, seguida de análise de conteúdo e categorização, o que possibilitou o desenvolvimento e aplicação do questionário com 39 assertivas sobre a implantação dos Programas, sendo obtidas 74 respostas válidas. Devido às diferenças identificadas na aplicação do Teste Qui-quadrado nas respostas dos três grupos de respondentes, o estudo quantitativo, por meio do Teste t, foi feito utilizando as 48 respostas válidas dos membros que trabalham na operação do PGR. Apesar do pequeno tamanho da amostra, a análise dos resultados sugere que a Marinha do Brasil esteja na fase

*Submetido em 31/12/2024 e aceito em 14/01/2025 por Marcelo Álvaro da Silva Macedo após o processo de Double Blind Review*

inicial da implantação dos PGI e PGR. Os resultados sugerem que a Capacitação é um obstáculo à implantação do PGR, o que pode dificultar a governança do Programa. Os resultados também indicam a dependência do PGI em relação à implantação do PGR. Além disso, os fatores relacionados à atuação das lideranças para apoiar a integridade, para reduzir as falhas na comunicação interna e as barreiras à transparência e reduzir as falhas na identificação, análise e execução das respostas aos riscos sugerem que esses fatores estejam ainda pouco consolidados, talvez devido a características próprias do ambiente militar onde é fundamental o sigilo e a segurança. A pesquisa confirmou ainda que as estratégias para reduzir a resistência às mudanças relacionadas a ter uma comunicação clara e constante, ao envolvimento e participação dos militares e civis, a praticar reconhecimento e recompensa e, principalmente, a contar com uma liderança que dá o exemplo são essenciais para implementar mudanças com base no PGR e PGI.

**Palavras-chave:** Gestão de Riscos; Gestão de Integridade; Obstáculos; Resistência a Mudanças; Marinha do Brasil.

### **Abstract**

*This study aimed to evaluate the factors that most influence the implementation of Risk Management (RMP) and Integrity (IMP) Programs in order to identify the main obstacles and strategies to face resistance to change. To this end, a Systematic Literature Review was conducted, followed by content analysis and categorization, which enabled the development and application of the questionnaire with 39 assertions about the implementation of the Programs, with 74 valid responses obtained. Due to the differences identified in the application of the Chi-square Test in the responses of the three groups of respondents, the quantitative study, using the t-Test, was carried out using the 48 valid responses of the members who work in the operation of the RMP. Despite the small sample size, the analysis of the results suggests that the Brazilian Navy is in the initial phase of implementing the RMP and IMP. The results suggest that Training is an obstacle to the implementation of the RMP, which may hinder the governance of the Program. The results also indicate the dependence of the IMP on the implementation of the RMP. Furthermore, factors related to leadership performance to support integrity, reduce failures in internal communication and barriers to transparency, and reduce failures in identifying, analyzing, and executing responses to risks suggest that these factors are still poorly consolidated, perhaps due to the characteristics of the military environment where secrecy and security are essential. The research also confirmed that strategies to reduce resistance to change related to having clear and constant communication, the involvement and participation of military and civilian personnel, practicing recognition and reward, and, most importantly, having leadership that sets an example are essential to implementing changes based on the RMP and IMP.*

**Keywords:** Risk Management; Integrity Management; Obstacles; Resistance to Change; Brazilian Navy.

## **1. Introdução**

A gestão de riscos tem sido amplamente debatida na literatura sobre gestão e governança pública nos últimos dez anos, sendo possível encontrar grande quantidade de estudos disponíveis nas bases de dados. No campo prático, desde a publicação da política de governança pública, em 2017, incluindo todo o movimento anterior, o qual se baseou na visão da gestão privada, a gestão de riscos se estruturou como instrumento de governança, revestindo-se do caráter antecipatório das ações, próprios da visão baseada em controle.

Na sociedade contemporânea, crimes e outros riscos cibernéticos reforçam a relevância

dotema nos últimos anos, apresentando dilemas para além da visão administrativa que afetam aspectos do cotidiano, tais como o uso de dispositivos de segurança. Tais ações oferecem oportunidades de ampliação da cultura de implementação de ações antecipatórias como forma de mitigar os efeitos dos eventos indesejados, evidenciando desafios para o cidadão comum, para a sociedade e para os governos (Renaud et al., 2018).

A crítica é que, embora a visão do controle tenha proporcionado avanços na gestão público-Brasil, a implementação da gestão de riscos nas organizações públicas brasileiras tem suscitado debates acerca de sua efetividade, articulando aspectos teóricos e práticos, exigindo, além de conhecimento técnico e o envolvimento de toda a organização para a sua implementação, o direcionamento estratégico que, do contrário importam em aumento da carga administrativa e sensação de retorno limitado.

Nessa lógica, a gestão de riscos ganha relevância em contextos complexos, pois têm em seu cerne a gestão daquilo que não se conhece e não somente aquilo que se pode compreender, antecipando situações, propondo formas sistematizadas de avaliação e meios de tratá-los, auxiliando planejadores de políticas públicas e tomadores de decisões (Assi, 2021). Ela deve considerar “fontes tangíveis e intangíveis de risco; causas e eventos; ameaças e oportunidades; vulnerabilidades e capacidades; mudanças nos contextos interno e externo; indicadores de riscos emergentes; limitações do conhecimento e da confiabilidade da informação e vieses, hipóteses e crenças envolvidas” (Assi, 2021, p.133).

O artigo tem como objetivo identificar os principais fatores facilitadores e obstáculos à implementação da gestão de integridade e da gestão de riscos, considerando as evidências que levem os integrantes na Marinha do Brasil a estarem convencidos da efetividade de sua implantação, em uma visão estratégica, propondo novos insights sobre o processo de implementação em organizações públicas.

## **2. Fundamentação Teórica**

### **2.1 Risco e gestão de riscos**

A gestão de riscos apresenta dois elementos principais: a compreensão do conceito de risco e a gestão como meio de sistematizar e operacionalizar ações em prol da redução dos efeitos indesejados de eventos específicos. Nesse sentido, diferentes abordagens contribuem para a identificação de fontes potenciais de riscos e oferecem diferentes percepções de causa e efeito desejadas. Villarroel-Lamb (2020) pontua que a ideia de risco se relaciona à perda ou privação de recurso estratégicos nas organizações, quais sejam: de vidas, danos à propriedade e interrupção das atividades, causadas por um evento. Segundo o autor, a importância de se identificar e categorizar cada tipo, e seu elemento, contribuem para a elaboração de um plano, e processos de avaliação dos riscos.

No contexto econômico, risco é uma propriedade objetiva, uma vez que “a relação risco-retorno indica que, quanto maior o nível de risco aceito, maior o retorno esperado dos investimentos” (Assi, 2021, p.18). Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), risco é a possibilidade de “algo não dar certo” (Assi, 2021, p.18) e, nessa perspectiva, a gestão de riscos será tão mais efetiva quanto maior for a identificação dos efeitos da incerteza nos objetivos estratégicos (Zhao et al., 2014, p.814), na intenção de direcionar a elaboração de políticas de enfrentamento.

A gestão de riscos também evidencia a influência dos aspectos comportamentais, moldando o comportamento dos atores, podendo limitar ações positivas em função do que Halachmi (2014) descreveu como excesso de *accountability*. Renaud et al. (2018) argumentam que a gestão de riscos, sob a ótica do controle, está alicerçada na responsabilização, em uma visão punitiva da gestão. Nessa lógica, a participação dos cidadãos se dirige ao controle dos

agentes, com respeito a possíveis riscos de integridade em diversas áreas em que estão. Caso as medidas para mitigar os efeitos negativos dos eventos identificados sejam negligenciadas, a responsabilidade das consequências cabe aos agentes e seus gestores. O contraponto dessa visão mostra a perspectivamais atual da gestão de riscos, a qual propõe absorver o risco, dividindo responsabilidades, em uma visão compartilhada da gestão, destacando novos papéis para cidadãos, governos e o setor produtivo.

## **2.2 Gestão de riscos e integridade nas organizações públicas**

A gestão de riscos se tornou um importante conceito para as reformas no setor público, necessária para permitir às agências públicas cumprirem seus objetivos. A regulação governamental está sendo definida em termos de riscos; a regulação ambiental visa mitigar riscos ambientais e a regulação financeira, os riscos de mercado. Com base na análise de risco são promovidos os regimes regulatórios (Vieira & Barreto, 2019).

Mais recentemente, o valor da integridade pública emergiu como via para a consolidação da governança, proporcionando caminhos para o estabelecimento de relações sustentáveis entre diferentes atores. Essa visão incorporou elementos à gestão de riscos, ampliando a sua relevância enquanto instrumento de alinhamento entre a adesão de valores, princípios e normas éticas comuns com foco no interesse público. Nesse sentido, a integridade pública vem se consolidando como uma resposta estratégica e sustentável à corrupção, deslocando o foco “das políticas de integridade ad hoc para uma abordagem dependente do contexto, comportamental e baseada em risco” (Controladoria-Geral da União [CGU], 2018a, p.5).

A gestão de riscos para a integridade não é um processo novo. O que se busca mudar atualmente é o foco, que antes estava voltado para aspectos operacionais e financeiro, portanto, mais processuais e intraorganizacionais, e agora busca o foco da colaboração, em uma visão intersetorial, baseado na construção conjunta de políticas públicas, sendo um indutor para a confiança e ações em rede. Vieira e Barreto (2019, p.157) pontuam que a promoção de uma cultura de integridade pública “é requisito essencial para o aumento da confiança da sociedade no Estado e em suas instituições”. Segundo os autores, no Brasil, os programas de integridade visam “assegurar a conformidade com os princípios éticos (ética) e a observância das leis e normas aplicáveis (compliance)”. A integridade está associada a ética e seu progresso, o comportamento virtuoso, baseado na consciência do indivíduo, capaz de discernir e agir de forma correta, orientado por valores e princípios e nos aspectos afetos à liderança.

## **2.3 Análise dos normativos e diretrizes da administração pública brasileira**

No contexto brasileiro, os planos de integridade e gestão de riscos, bem como a gestão de riscos para preservação da integridade, são suportados por leis, documentos, portarias e demais normativos, representando mais do que um instrumento de gestão, determinação legal emanada por órgãos de controle e tribunais de contas. A Portaria nº 750 da Controladoria-Geral da União (Controladoria-Geral da União [CGU], 2016a), tendo na gestão de riscos um de seus pilares, e o Decreto nº 9.203 (2017), que estabelece a política de governança pública brasileira, formaram a base para o estabelecimento de quatro eixos da gestão de riscos, a saber: (i) o comprometimento e envolvimento da alta administração; (ii) o estabelecimento de unidades responsáveis e instâncias de integridade; (iii) o gerenciamento dos Riscos com foco na integridade; e (iv) as estratégias de monitoramento contínuo.

Para Kasai et al. (2022), a metodologia de gestão de riscos é relativamente recente, no contexto dos estudos em administração pública. No ano de 2012, foi apontada a inserção da gestão de riscos para uma reforma efetiva na administração pública – fruto de um trabalho

conjunto de assessoria realizado pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) a pedido da CGU. A partir desse estudo “institui-se a Instrução Normativa Conjunta nº 01 CGU e Ministério Público (Controladoria-Geral da União [CGU], 2016b), introduzida formalmente no setor público” (p.828). Embora os normativos não fossem prescritivos, serviram de direcionadores para os órgãos da administração pública. Nessa lógica, a Portaria Controladoria-Geral da União nº 1.089/2018, veio para estabelecer “orientações para que os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional adotem procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento de seus programas de integridade” (Controladoria-Geral da União [CGU], 2018b, p.5).

## 2.4 Facilitadores e Obstáculos para a Gestão de Riscos

Segundo Assi (2021), para definir os Facilitadores e Obstáculos para a implementação da gestão de riscos é necessário identificar os riscos aos quais estão sujeitas as organizações e que podem, ora impedir ou dificultar a concretização de objetivos previamente definidos, ora facilitar ou auxiliar o alcance desses objetivos. Uma vez identificados, o segundo desafio é a comunicação e o engajamento por parte de todos os envolvidos nos diferentes níveis da organização, tarefa que abarca, não apenas ações de divulgação, como também capacitação, seleção de pessoal e a identificar e avaliação dos riscos e da comunicação através do conhecimento dos planos de gestão de riscos. Para este autor, cada atividade apresenta facilitadores e obstáculos, encaixando a gestão de riscos como instrumento para mitigar os efeitos adversos da ocorrência de um evento indesejado e de melhorar os resultados esperados.

Zhao et al. (2014) relatam a pesquisa realizada junto às empresas de construção chinesas sediadas em Singapura, aplicada a 35 gerentes experientes, na qual foram identificados 13 facilitadores e 25 obstáculos para implementação da gestão de riscos, resumidos na Tabela 1.

**Tabela 1**

*Facilitadores e Obstáculos da Gestão de Riscos Corporativos*

Facilitadores	Obstáculos
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Atendimento a requisitos legais e regulatórios</li> <li>– Atendimento a requisitos não obrigatórios</li> <li>– Apoio da Alta Administração (controladores e executivos)</li> <li>– Redução da perda de recursos</li> <li>– Abordagem ampla da gestão de riscos (controle, responsabilização e comunicação)</li> <li>– Melhoria do processo de gestão de riscos (consenso, tomada da decisão, uso de métodos e técnicas)</li> <li>– Ganhos rentabilidade (gerando satisfação dos acionistas e vantagem competitiva)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Falta de dados ou baixa qualidade dos dados para avaliar a GRE.</li> <li>– Recursos insuficientes (falta de pessoal de estrutura para a GRE).</li> <li>– processo de GRE inexistente ou inadequado (não uso de técnicas e ferramentas, falta de linguagem de risco comum, falta de um plano de implementação claro da GRE, falta de clareza sobre a propriedade e responsabilidade pela implementação do GRE).</li> <li>– Falta de pessoal qualificado (pouca competência e capacitação, treinamento inadequado, falta de um estudo de caso).</li> <li>– Falta de suporte da estrutura e de sistema de informação.</li> <li>– Falta de cultura e de consciência de risco.</li> <li>– Percepção de que GRE aumenta custos e encargos administrativos (falta de confiança nas práticas, falta de valor ou benefícios percebidos da GRE, falta de um conjunto de métricas para medir o desempenho da GRE).</li> <li>– Falta de comprometimento do conselho e da alta gerência (GRE não ser visto como prioridade, falta de liderança pela diretoria ou pela gerência sênior, os gestores têm outras prioridades).</li> <li>– Recessão e queda nos negócios.</li> </ul>

Nota: Recuperado de Zhao et al. (2014, p. 823).

Para complementar, a Tabela 2 sintetiza outros autores que identificaram Facilitadores e Obstáculos na literatura.

**Tabela 2***Resumo dos Facilitadores e Obstáculos – Revisão Sistemática de Literatura*

<b>Artigo</b>	<b>Facilitadores</b>	<b>Obstáculos</b>
Liu et al. (2018).	1. Capacidade integrada de controlar riscos; 2. Benefícios nas práticas de ERM das principais empresas de construção; 3. Desenvolvimento de uma cultura interna de gerenciamento de riscos; e 4. Conformidade com requisitos externos	1. Tempo inadequado para implementação; 2. Falta de pessoal experiente; e 3. Recursos inadequados
Liu et al. (2011).	1. Estabelecimento de células de gestão de risco; 2. Definição de deveres dos funcionários na gestão de riscos; 3. Formulação de estratégias de gestão de riscos; 4. Adaptação de padrões ERM; e 5. Melhoria na gestão de riscos através da adoção de ERM	1. Necessidade de estabelecer células de gestão de riscos; 2. Necessidade de formular estratégias e rotinas de gerenciamento de riscos; e 3. Necessidade de cultivar uma cultura de risco afirmativa
Jean-Jules e Vicente (2021).	1. Compromisso da alta gestão e dos conselhos; 2. Identificação, análise e resposta ao risco; 3. Definição clara de objetivos; 4. Estabelecimento de políticas e procedimentos de ERM; 5. Integração de tecnologia no ERM; 6. Desenvolvimento de cultura positiva em relação ao risco	1. Estrutura organizacional rígida; 2. Resistência comportamental à mudança; 3. Falta de suporte e compromisso da alta gestão; 4. Falta de recursos técnicos e humanos; 5. Falta de uma política clara e de procedimentos para o ERM; e 6. Percepção de que o ERM aumenta a burocracia
Faisal et al. (2021).	1. Implementação de ERM; 2. Decisões de investimento eficazes; 3. Aumento do valor da empresa; 4. Envolvimento dos stakeholders; e 5. Maturidade do gerenciamento de riscos	1. Nível inicial de implementação de ERM; 2. Falta de integração da ERM com decisões de investimento; 3. Baixo nível de maturidade da gestão de riscos; 4. Falta de estudos sobre a maturidade da gestão de riscos; e 5. Falta de suporte contínuo dos stakeholders
Horvey e Odei-Mensah (2023).	1. Popularidade crescente do ERM; 2. Abordagem holística do ERM; 3. Suporte de evidências empíricas; 4. Adoção do ERM em grandes e médias empresas; 5. Integração de dados primários e secundários; e 6. Impacto positivo do ERM na performance da empresa.	1. Falta de abordagem específica para medir o ERM; 2. Utilização de fontes secundárias; 3. Dificuldade na avaliação do ERM; 4. Resultados mistos sobre o desempenho do ERM; 5. Necessidade de estudos em economias emergentes; e 6. Relação não-linear entre ERM e desempenho
Paape e Speklé (2012).	1. Ambiente regulatório; 2. Fatores internos; 3. Estrutura de propriedade; 4. Características da empresa e da indústria; 5. Frequência de avaliação e relatórios de risco e 6. Uso de técnicas quantitativas de avaliação de risco	1. Inconsistências na aplicação do framework COSO; 2. Desafios na visão mecanicista do gerenciamento de riscos; 3. Fatores organizacionais internos; 4. Desafios na comunicação e entendimento; e 5. Recursos limitados

Nessa lógica, Assi (2021) mostra que há que se pensar em obstáculos e facilitadores como elementos que impactam a implementação da gestão de riscos efetiva, pois, embora seus propósitos e benefícios sejam claramente colocados, o engajamento dos atores é fator fundamental para a sua efetivação, no campo prático, para além daquilo que se escreve ou comunica. Um exemplo disso, mostra o autor, em 2002, o governo norte-americano lançou a Lei Sarbanes - Oxley, como um novo direcionamento para os mercados de capitais. Embora ela se propusesse a trazer maior equilíbrio para os mercados, a sua implantação gerou significativas resistências por parte dos atores envolvidos quanto à sua aplicabilidade, pois resultou em atribuição de responsabilidades, inseriu padrões de conduta para as organizações e seus dirigentes, e regras rígidas de relacionamento. Em outras palavras, a resistência não deveria existir, pois as ações relacionadas à implantação da nova legislação traria os benefícios da boa governança, mas acabou acontecendo.

## 2.5 Forças Motivadoras das Mudanças

Zhao et al. (2014) mostram que existem forças que são motivadoras das mudanças, ou seja, que fazem com que as organizações entendam que as mudanças são necessárias e, às vezes, imperiosas. Por outro lado, existem barreiras que provocam fontes de resistências dentro das organizações e, nesse caso, é necessário buscar as melhores estratégias para quebrar essas barreiras à implantação de mudanças, que iniciam pela identificação dos motivos da resistência às mudanças. Inicialmente, esses autores apresentam algumas abordagens efetivas e situacionais para entender as Forças Motivadoras das Mudanças, que podem vir tanto do ambiente externo como do ambiente interno da organização. Essas Forças Motivadoras estão listadas na Tabela 3.

**Tabela 3**

*Forças Motivadoras das Mudanças*

<b>Forças Externas</b>	<b>Forças Internas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>– Avanços técnicos</li><li>– Globalização</li><li>– Pressões da concorrência</li><li>– Mudanças de mercado</li><li>– Fatores econômicos e financeiros</li><li>– Fatores sociais e culturais</li><li>– Pressões políticas e legais</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Necessidade de reorganização.</li><li>– Necessidade de maior rentabilidade.</li><li>– Conflito entre componentes organizacionais.</li><li>– A natureza e composição mutáveis da força de trabalho.</li></ul>

Fonte: Recuperado de Zhao et al. (2014, p. 821).

Em relação às Forças Externas, os avanços técnicos obrigam as organizações a mudar, incorporando as novas tecnologias em seus produtos e serviços, de forma a que estes sejam competitivos e permitindo que a organização se mantenha no mercado. Essa pressão da concorrência teve início na globalização da economia, quando foram abertos novos mercados e as empresas deixaram de competir em nível local e passaram a atuar de forma global. Com isso a pressão da concorrência aumentou, pois a competição poderia se originar de qualquer país. Nos dias atuais a mudança na dinâmica do mercado faz com que algumas organizações alcancem maior vantagem competitiva, obrigando as demais organizações a se reinventar para acelerar suas mudanças, de forma a não perder mercado ou mesmo visando sua sobrevivência.

Não se deve esquecer que fora da organização existem diversas forças econômicas que pressionam, como a inflação e as flutuações na taxa de juros que comprometem a continuidade das atividades devido a um endividamento excessivo, ou de mudanças no valor de troca da moeda causada pela flutuação nas taxas de câmbio acima das projeções, provocando um aumento nos custos dos projetos, o que pode levar a um cenário de incertezas, trazendo instabilidade à economia, dentre outras variáveis, podendo prejudicar seu desempenho em função dos riscos a que fica exposta. Existem também forças financeiras, como o aumento dos impostos com o consequente aumento dos custos, e a dificuldade de acesso a crédito, que pode comprometer as finanças, dificultando a obtenção de clientes e o desenvolvimento de novos projetos.

Além disso, existem também fatores sociais devido a conflitos, revoluções, ou mesmo causados pela falta de segurança pública, ou fatores culturais devido à mentalidade das pessoas daquele país ou região, nível educacional ou de aspectos religiosos que interferem fortemente nas organizações e provocam aumento nos riscos a que elas estão sujeitas.

Por fim, as organizações também estão expostas a Forças Externas devido à

instabilidade e fragmentação política que podem provocar mudanças nas prioridades dos governos recém eleitos, reduzindo a possibilidade de iniciar projetos novos ou reduzindo a rentabilidade de projetos em andamento. A mudança política também pode trazer impacto a todo um arcabouço legal provocado por mudanças nas legislações, pelos excessos da burocracia e pela complexidade do sistema legal.

Zhao et al. (2014) ainda identificaram que, apesar das forças externas poderem ser fortes impulsionadores da mudança organizacional, a mudança também pode ser desencadeada por Forças Internas, como a necessidade de reorganização, realizada por meio de uma reestruturação forçada por uma fusão, oportunidade de crescimento, lançamento de novos produtos, ou redução de estrutura, devido à recessão.

## 2.6 Resistência às Mudanças

Zhao et al. (2014) também mostram que a resistência às mudanças é uma resposta natural dos membros de uma organização às mudanças significativas que são impostas ao ambiente organizacional com base na premissa de que as pessoas ficam habituadas a ter alguns comportamentos que deram certo em tempos passados, existindo duas maneiras de se entender a resistência às mudanças: negativa ou positiva. A forma negativa vê a resistência às mudanças como um problema a ser vencido, pois dificulta e até mesmo impede as mudanças. Por outro lado, a forma positiva vê a resistência como consequência de uma mudança bem-sucedida.

Em seu estudo, esses autores adotaram “a forma negativa da resistência às mudanças, confrontando com os Obstáculos organizacional porque diz respeito aos obstáculos à implementação da Gestão do Risco Corporativo” (p. 821). Assim foram identificadas 21 fontes de resistência à mudança organizacional, tomando por base alguns estudos que utilizaram a abordagem demonizadora, conforme mostrado na Tabela 4.

### Tabela 4

Fontes de resistência à mudança organizacional

Fontes de resistência à mudança organizacional	
C01 - Hábitos	C12 - Inconsistência
C02 - Medo do desconhecido	C13 - Baixo nível de relacionamento entre funcionário e gestor
C03 - Interesse próprio paroquial	C14 - Estilos de gestão ineficazes
C04 - Fatores sociais	C15 - Processamento seletivo de informações
C05 - Falta de capacidade individual para mudar	C16 - Ameaças ao poder ou influência
C06 - Mal-entendido	C17 - Ameaças às alocações de recursos
C07 - Recursos insuficientes	C18 - Foco limitado na mudança
C08 - Recompensas e punições inadequadas	C19 - Cultura organizacional
C09 - Má comunicação interna	C20 - Inércia do Grupo
C10 - Falta de comprometimento do conselho e da alta administração	C21 - Inércia
C11 - Falta de confiança na gestão	

Fonte: Recuperado de Zhao et al. (2014, p. 822)

## 3. Metodologia

### 3.1 Fases da Pesquisa e Processo de Revisão Sistemática

A pesquisa foi conduzida sob uma abordagem Multimétodo conforme delineado por Creswell (2014). Esta abordagem combina métodos qualitativos e quantitativos, permitindo uma compreensão abrangente do fenômeno estudado. A pesquisa segue uma estratégia



sequencial que inclui uma revisão sistemática de literatura, categorização dos dados, aplicação de questionários e análise normativa, procedimento semelhante ao utilizado por Raschendorfer et al. (2023). Na Tabela 5 é apresentado um resumo das fases da pesquisa e na Tabela 6 é mostrado um resumo das etapas do processo de revisão sistemática.

**Tabela 5**

*Resumo das fases da pesquisa e sua descrição.*

Fases	Descrição
Fase 1: Revisão Sistemática de Literatura	Conduzida utilizando a metodologia PRISMA 2020 (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses, conforme a versão de 2020), que garante transparência e rigor na condução de revisões sistemáticas. Inclui a definição da questão de pesquisa, busca por estudos, seleção dos estudos, extração e síntese dos dados, e apresentação dos resultados (Page <i>et al.</i> , 2021).
Fase 2: Categorização dos Dados	Processo de organização e interpretação dos dados coletados, com a identificação de temas principais e a realização de análises de conteúdo e temática para explorar as relações entre os temas. Resultou na criação de categorias de análise.
Fase 3: Análise Normativa	Análise dos normativos e diretrizes aplicáveis à gestão de riscos e integridade na administração pública e na Marinha do Brasil, avaliando a conformidade das práticas atuais com os padrões estabelecidos e identificando áreas para melhorias ou ajustes

**Tabela 6**

*Etapas do processo de revisão sistemática*

Etapa	Processo	Quanto aos objetivos	Quanto a abordagem
1	Revisão da literatura	Exploratória	Qualitativa
2	Identificação de categorias de análise	Exploratória	Qualitativa
3	Seleção de normativos sobre governança e gestão de riscos	Exploratória	Qualitativa
4	Análise comparativa e revisão das categorias de análise	Exploratória	Qualitativa

A pesquisa foi desenvolvida em três fases, a saber: (i) Fase 1: Revisão Sistemática de Literatura (RSL), conduzida utilizando a metodologia PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), conforme a versão de 2020 (Page *et al.*, 2021), com o objetivo de identificar os estudos relevantes sobre o tema, selecioná-los, extrair e sintetizar os dados de interesse; (ii) Fase 2: categorização dos dados, processo de organização e interpretação dos dados coletados, com a identificação de temas principais e a realização de análises de conteúdo e temática para explorar as relações entre os temas; (iii) Fase 3: análise normativa, foram analisados os normativos brasileiros de governança, gestão de riscos e integridade com o intuito de identificar elementos não evidenciados pela análise da literatura, individualizando o caso brasileiro. O processo de categorização teve como objetivo identificar os facilitadores e obstáculos relacionados à gestão de riscos, assim como as Forças Motivadoras e as Resistências às Mudanças, com o intuito de atualizar a perspectiva atual e trazer novos insights sobre o processo de implementações em organizações públicas.

A revisão sistemática de literatura seguiu as seguintes etapas (Page *et al.*, 2021): (i) definição da questão de pesquisa; (ii) busca por estudos; (iii) seleção dos estudos identificados; (iv) análise de conteúdo; (v) categorização. A busca foi realizada na base de dados *Scopus*, utilizando palavras-chave específicas como "risk management", "hindrances" e "critical drivers", sendo estabelecida a moldura temporal 2018-2024, considerando o ano de publicação da política de governança pública brasileira (2017) e a documentação associada à gestão de riscos, a qual retornou 592 artigos.

A seleção dos estudos foi realizada por meio da leitura dos resumos dos artigos

identificados na etapa de busca por estudos. Foram selecionados os artigos que tivessem como objetivo a identificação de Facilitadores e Obstáculos da Gestão de Riscos em diferentes áreas de aplicação e também das Forças Motivadoras e as Resistências às Mudanças. Para assegurar a relevância dos estudos selecionados, foram aplicados os seguintes critérios de inclusão e exclusão, elencados na Tabela 7.

**Tabela 7**

*Critérios de inclusão e exclusão – Revisão Sistemática de Literatura*

<b>Critérios de Inclusão</b>	<b>Critérios de Exclusão</b>
Relevância Temática: Os artigos deviam abordar diretamente temas relacionados à gestão de riscos, com foco em de facilitadores e obstáculos da gestão de riscos em diferentes áreas de aplicação e também das Forças Motivadoras e as Resistências às Mudanças, ou aspectos de transparência e integridade.	Relevância Temática Insuficiente: Estudos que não tratavam diretamente dos temas centrais da pesquisa, ou que abordavam aspectos tangenciais sem uma relação clara com a gestão de riscos e integridade, foram excluídos.
Aplicabilidade ao Contexto Organizacional: Estudos realizados em contextos organizacionais, ainda que diversos, foram incluídos, visto que os desafios de gestão de riscos e integridade nesses ambientes oferecem paralelos significativos com os enfrentados pela Marinha do Brasil.	Ausência de Dados Empíricos: Artigos que não apresentavam dados empíricos, baseando-se exclusivamente em discussões teóricas sem validação prática, foram eliminados.
Profundidade da Análise: Foram priorizados artigos que apresentassem uma análise detalhada e crítica dos temas abordados, assegurando que as contribuições fossem substanciais para os objetivos da pesquisa.	Contextos Distantes do Foco da Pesquisa: Estudos situados em contextos que não ofereciam paralelos significativos com os desafios de gestão de riscos e integridade na Marinha do Brasil, como setores muito específicos e não comparáveis, foram descartados.

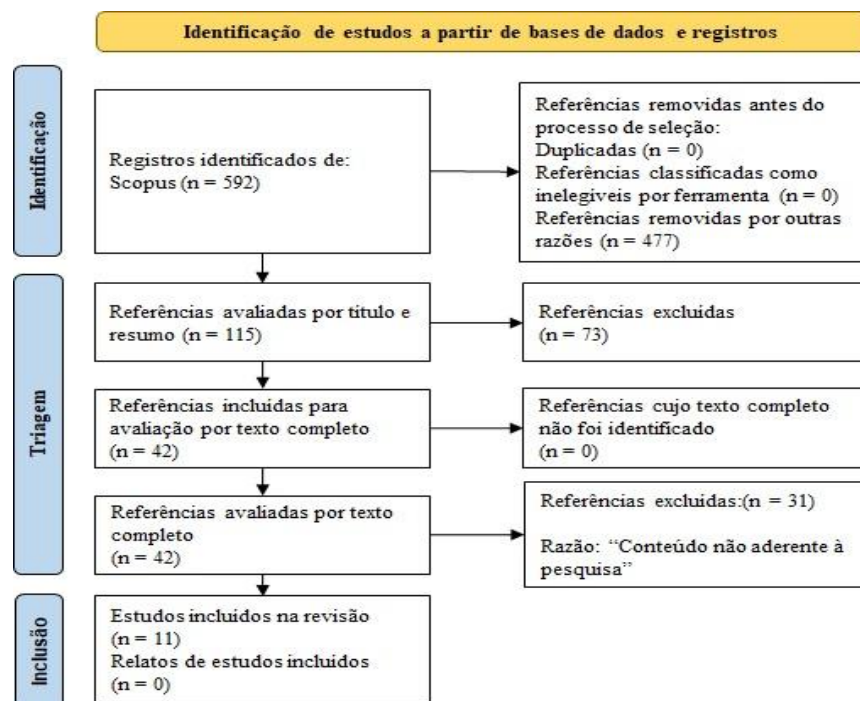
Após a identificação dos temas principais na Revisão Sistemática de Literatura, foi realizada uma análise de conteúdo para explorar as relações entre os temas e compreender melhor o contexto em que eles surgem nos artigos revisados. A análise de conteúdo concentrou-se na quantificação dos temas identificados nos artigos. Este processo foi empregado para explorar as conexões e inter-relações entre os diferentes temas. Observou-se, por exemplo, que "resistência à mudança" estava frequentemente associada à "cultura organizacional", indicando que as barreiras culturais dentro de uma organização podem dificultar a implementação de mudanças. Da mesma forma, "gestão de riscos" foi identificada como um componente central para mitigar desafios em várias áreas, como cibersegurança e sustentabilidade.

Durante essa fase de categorização dos dados, foi realizada uma comparação com o artigo de Zhao *et al.* (2014), que identifica 13 motivadores e 25 obstáculos críticos para a implementação do Enterprise Risk Management (ERM). Esta pesquisa foi utilizada como base de controle, auxiliando na organização das categorias, conforme já descrito na Tabela 1.

A utilização da análise temática e de conteúdo foi fundamentada na abordagem aplicada por Farias *et al.* (2021), que utilizaram indicadores temáticos para categorizar e interpretar dados em sua pesquisa. Além disso, a metodologia descrita por Rosa e Mackedanz (2021) sobre a análise temática foi considerada, destacando a importância de mapear a frequência e as relações entre os temas para uma compreensão aprofundada das interações entre diferentes conceitos em contextos variados. Esse processo de análise foi essencial para identificar padrões emergentes nos dados e fornecer uma compreensão mais profunda dos desafios e oportunidades na implementação de práticas de gestão de riscos e integridade, especialmente no contexto da Marinha do Brasil (Bowen, 2009). Os resultados da RSL foram apresentados utilizando o fluxograma PRISMA 2020 (Figura 1).

**Figura 1**

*Fluxograma PRISMA 2020 da Pesquisa.*



Fonte: Adaptado de Page *et al* (2021).

Foram identificados 115 artigos na base de dados Scopus, que foram avaliados por título e resumo, os quais foram lidos integralmente. Ao final deste processo, 11 artigos foram considerados os mais aderentes aos objetivos desta pesquisa, sendo incluídos no processo de categorização.

A última fase, análise normativa, consistiu na análise dos normas e diretrizes aplicáveis à gestão de riscos e integridade na administração pública. Essa fase buscou avaliar a conformidade das práticas atuais com os padrões estabelecidos e identificar áreas que necessitam de melhorias ou ajustes. A análise normativa foi essencial para entender o arcabouço legal e normativo que orienta as práticas de gestão de riscos e integridade na instituição, garantindo que as práticas propostas estejam alinhadas com as diretrizes nacionais e internacionais. Entre os documentos analisados, destacam-se os relacionados na Tabela 8.

**Tabela 8**

Normativos analisados.

Documento	Descrição
Decreto nº 11.529 (2023)	Institui o Sistema de Integridade, Transparência e Acesso à Informação da Administração Pública Federal, estabelecendo padrões de governança e transparência para organizações públicas no Brasil.
Portaria nº 57 (Brasil, 2019)	Estabelece orientações para que os órgãos e entidades da administração pública federal adotem procedimentos para a estruturação, execução e monitoramento de programas de integridade.
Guia de Implementação do Programa de Integridade Pública (CGU, 2018a)	Fornecer um passo a passo para a implementação de programas de integridade na administração pública federal, focando em estruturação, execução e monitoramento, alinhado às melhores práticas nacionais.
Manual Operacional de Gestão de Riscos (Controladoria-Geral da União [CGU], 2018c)	Oferece diretrizes e orientações para a implementação e operacionalização da gestão de riscos nas organizações públicas, alinhado às melhores práticas de governança.

Para a análise de dados foi conduzida a estratégia da "espiral de análise de dados" descrita por Creswell (2014). Reunindo os aspectos oriundos da literatura e confrontando-os com elementos encontrados nos normativos brasileiros sobre governança, gestão de riscos e

integridade. A análise normativa revisou os documentos e diretrizes como o Guia de Implementação do Programa de Integridade Pública da CGU para avaliar como esses regulamentos impactam a implementação das políticas de gestão de riscos na Marinha. Esta análise visa assegurar que as práticas atuais estejam alinhadas com os padrões estabelecidos e identificar oportunidades de melhoria.

### 3.2 Desenvolvimento do instrumento de pesquisa

A estruturação do questionário abordou questões a respeito do nível de importância de determinados fatores para facilitar a implantação da ERM na Marinha do Brasil. A escolha das assertivas foi baseada na análise conjunta de fontes bibliográficas e normativas que resultou na criação de cinco categorias de análise: Familiaridade com o Programa de Integridade, Avaliação do Programa de Gestão de Riscos, Fatores Facilitadores das Mudanças, Fatores Obstáculos às Mudanças e Estratégias para reduzir a resistência às mudanças. O instrumento foi formatado por meio de uma lista com 39 fatores, sendo utilizada uma escala Likert de 5 pontos. O questionário foi construído em duas partes distintas: uma primeira, buscando identificar o perfil dos respondentes e, uma segunda, apresentando os 39 fatores a serem analisados pelos respondentes, que são mostrados na Tabela 9.

#### Tabela 9

*Categorias e Fatores da Implantação do Programa de Integridade e Gestão de Riscos da Marinha do Brasil*

Fatores da Implantação e suas Categorias	Principais Referências
<b>1. Programa de Integridade</b>	
A1 - Estou familiarizado com o Programa de Integridade da Marinha do Brasil	(1), (2), (8), (9), (10)
A2 - Acredito que a Gestão de Riscos seja importante para o Programa de Integridade	(5), (8)
A3 - Percebo que a comunicação interna é eficaz na disseminação de informações sobre o Programa de Integridade da Marinha do Brasil	(1), (5), (7), (8), (9), (10)
A4 - Percebo que já existe uma Cultura de Integridade da Marinha do Brasil	(1), (2), (3), (4), (8), (9), (10)
A5 - A implementação de novas Políticas de Integridade é muito afetada pela resistência à mudança	(4), (8), (9), (10)
<b>2. Programa de Gestão de Riscos</b>	
B1 - Participo frequentemente de capacitações/adestramentos relacionados à Gestão de Riscos	(6), (11)
B2 - A liderança na Marinha do Brasil pune adequadamente os que violam a integridade	(5), (8), (9), (10), (11)
B3 - O Programa de Integridade é adequado para lidar com riscos emergentes na Marinha do Brasil	(5), (6), (11)
B4 - Os procedimentos relacionados à Gestão de Riscos na Marinha do Brasil são claros	(1), (11)
B5 - A liderança apoia a implantação da Gestão de Riscos na Marinha do Brasil	(1), (11)
B6 - A comunicação interna é eficaz na disseminação de informações sobre a Gestão de Riscos na Marinha do Brasil	(1), (7), (11)
B7 - Existe transparência nas operações relacionadas à Gestão de Riscos na Marinha do Brasil	(8), (9), (10), (11)
B8 - A implementação de novas políticas de gestão de riscos é muito afetada pela resistência à mudança	(4), (11)
B9 - Percebo que já existe uma cultura de Gestão de Riscos da Marinha do Brasil	(1), (2), (3), (4), (11)
B10 - Os integrantes da Marinha do Brasil identificam os riscos internos	(2), (4), (11)
B11 - Os integrantes da Marinha do Brasil analisam os riscos internos	(2), (4), (11)
B12 - Os integrantes da Marinha do Brasil executam as respostas aos riscos internos	(2), (4), (11)
B13 - A Gestão de Riscos contribui positivamente para a integridade geral da Marinha do Brasil	(5), (8), (9), (10), (11)
B14 - Acredito que a Gestão de Riscos será eficaz no futuro da Marinha do Brasil	(5), (11)
<b>3. Fatores Facilitadores das Mudanças</b>	

C1 - O apoio da alta administração	(1), (4)
C2 - O treinamento e a capacidade contínua	(6)
C3 - A transparência	(8), (9), (10)
C4 - A comunicação clara	(1), (7)
C5 - Uma cultura organizacional positiva	(1), (2), (3), (4)
C6 - A utilização de incentivos e reconhecimento	(1), (4)
C7 - O suporte tecnológico	(4), (7)
C8 - O uso de ferramentas adequadas	(4), (6), (7)
<b>4. Fatores Obstáculos às Mudanças</b>	
D1 - A resistência a mudança	(4)
D2 - A falta de recursos financeiros	(1), (2), (7)
D3 - A falta de comunicação	(1), (7)
D4 - A falta de transparência	(8), (9), (10)
D5 - A existência de uma cultura organizacional resistente	(1), (2), (3), (4)
D6 - A falta de treinamento adequado	(6)
D7 - A falta de liderança	(1), (4)
<b>5. Estratégias para reduzir a resistência a mudança</b>	
E1 - Ter como prática uma comunicação clara e constante	(1), (3), (4), (7)
E2 - Contar com o envolvimento e participação dos militares/servidores civis	(2), (3), (4)
E3 - Realizar treinamentos e workshops	(3), (4), (6)
E4 - Contar com uma liderança que dá o exemplo	(3), (4), (7)
E5 - Praticar reconhecimento e recompensas	(3), (4)

**Nota:** Principais Referências: 1) Zhao et al. (2014); 2) Liu et al. (2018); 3) Liu et al. (2011); 4) Jean-Jules e Vicente (2021); 5) Faisal et al. (2021); 6) Horvey e Odei-Mensah (2023); 7) Paape e Speklé (2012); 8) Brasil (2023); 9) Brasil (2019); 10) CGU (2018a); 11) CGU (2018c).

### 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. O questionário abordou a percepção pessoal dos respondentes sobre o grau de concordância em relação ao Programa de Integridade, ao Programa de Gestão de Riscos, aos Fatores Facilitadores e aos Fatores Obstáculos à implementação desses Programas, e às Estratégias para Reduzir as Resistências às Mudanças a esses Programas. Foi criado um banco de dados com uma listagem dos 50 integrantes do Controle Interno da Marinha do Brasil, 51 pessoas que trabalham operacionalmente no Programa de Gestão de Riscos da Marinha do Brasil e 34 gestores da Aviação Naval (área operacional) da Marinha do Brasil, servindo como base de amostragem. Os questionários foram enviados para esses integrantes por e-mail ou entregues pessoalmente, visando identificar o nível de evidência das respostas.

As respostas foram coletadas ao longo de três semanas. Finalmente, foram recebidos 74 questionários, sendo que todos foram considerados válidos, representando uma taxa de resposta de 54,8 por cento. Estes participantes responderam a 39 questões, utilizando uma escala Likert de cinco pontos, com opções de resposta variando de "Discordo Completamente" a "Concordo Completamente", além de "não entendi/não sei". Os objetivos da pesquisa foram informados aos participantes, que assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, garantindo privacidade, sigilo e participação voluntária.

### 3.4 Estratégia para testar dados

Nesta pesquisa, como foram obtidas respostas de participantes de 3 grupos diferentes, integrantes do Controle Interno, intendentes membros das unidades administrativas e gestores da Aviação Naval (área operacional), todos da Marinha do Brasil, foi necessário aplicar o Teste Qui-quadrado para verificar se existiam diferenças significativas nas respostas dessas três

amostras (Valentin et al, 2010), sendo o resultado apresentado na Tabela 10.

**Tabela 10**

*Verificação do Teste Qui-quadrado referente a todas as questões*

Resultados Encontrados							
	DC	D	N	C	CC	NE	TOTAL
Geral	94	131	259	833	458	16	1791
Contr Int	3	47	74	209	130	0	463
Av Nav	12	72	140	202	98	2	526
Total	109	250	473	1244	686	18	2780

Resultados Esperados							
	DC	D	N	C	CC	NE	TOTAL
Geral	70,2	161,1	304,7	801,4	442,0	11,6	1791
Contr Int	18,2	41,6	78,8	207,2	114,3	3,0	463
Av Nav	20,6	47,3	89,5	235,4	129,8	3,4	526
Total	109	250	473	1244	686	18	2780

O valor do Qui-quadrado calculado foi 100,94. O valor do Qui-quadrado crítico (tabelado) para 95% de confiança e 10 graus de liberdade é 18,31. Como o valor calculado é maior do que o valor crítico, então existem diferenças significativas entre as respostas dos três grupos, demonstrando que as percepções dos participantes dos diferentes grupos não são homogêneas, o que impede que as respostas sejam agrupadas para realizar a análise dos resultados.

Podemos ainda ser mais específicos, verificando o valor do Qui-quadrado calculado, a fim de avaliar se é possível fazer a análise em grupos específicos de questões, que são apresentados na Tabela 11.

**Tabela 11**

*Verificação do Teste Qui-quadrado referente a cada grupo de questões*

Grupos de Questões	Qui-quadrado Calculado
Programa de Integridade da Marinha do Brasil	20,86
Programa de Gestão de Riscos da Marinha do Brasil	88,22
Fatores Incentivadores	43,28
Fatores Limitantes	26,85
Estratégias para reduzir a resistência a mudanças	6,45

**Nota:** Valor crítico do Qui-quadrado (tabelado): 18,31.

Como o Teste Qui-quadrado demonstrou que os três grupos possuem percepções distintas, para identificar aqueles fatores em que os respondentes estejam convencidos ou possuam evidências quanto à concordância ou discordância do aspecto que foi apresentado no questionário, foi escolhida a amostra referente às 48 pessoas que trabalham operacionalmente no Programa de Gestão de Riscos. Embora o tamanho da amostra não seja tão grande, a análise estatística ainda pode ser realizada porque o Teorema do Limite Central é verdadeiro para um tamanho de amostra maior do que 30 (Zhao et al., 2014). As criticidades dos fatores (assertivas) determinantes para as suas atividades foram calculadas com base em suas pontuações médias e nos resultados do Teste t de uma amostra, utilizando três valores de referência do teste: 3,0 e 4,0; com nível de confiança = 95%.

Para isso, foram definidas as seguintes Hipóteses da pesquisa:

H1: As pessoas que trabalham na operação do PGR estão convencidas ou possuem evidências de que conhecem os aspectos mais importantes do Programa de Integridade.

- H2: As pessoas que trabalham na operação do PGR estão convencidas ou possuem evidências de que conhecem os aspectos mais importantes do PGR.
- H3: As pessoas que trabalham na operação do PGR estão convencidas ou possuem evidências de que conseguem identificar os principais Fatores Facilitadores das Mudanças.
- H4: As pessoas que trabalham na operação do PGR estão convencidas ou possuem evidências de que conseguem identificar os principais Fatores Obstáculos às Mudanças.
- H5: As pessoas que trabalham na operação do PGR estão convencidas das principais Estratégias para reduzir a Resistência às Mudanças.

## 4. Resultados e Discussão

### 4.1 Identificação dos resultados não satisfatórios, pois não há garantia (95%) de que a Média seja maior do que 3,00

Na Tabela 12 são apresentados os piores resultados do Teste t, identificando onde não existem garantias de que um determinado fator tenha média maior do que 3,0, com nível de confiança de 95%, de forma a caracterizar que existem evidências de que o fator possa ser considerado um obstáculo à implantação dos Programas de Integridade e de Gestão de Riscos na Marinha do Brasil.

Em relação à Hipótese “H1: As pessoas que trabalham na operação do PGR estão convencidas ou possuem evidências de que conhecem os aspectos mais importantes do Programa de Integridade”, podendo ser destacado que o Fator “A4 - Percebo que já existe uma cultura de integridade da Marinha do Brasil” teve um valor médio de 3,31, que, embora seja maior do que o valor de referência 3,0, o p-valor foi 0,054, que é maior do que o valor de referência 0,05, não existindo garantia estatística de que o valor seja realmente maior do que 3,0. Isso mostra que este é o único Fator relacionado ao Programa de Integridade que não pode ser confirmado, sugerindo que ainda não seja possível confirmar que exista uma Cultura de Integridade consolidada no Programa. Isso confirma o estudo de Liu et al. (2018) que identificou a falta de uma cultura organizacional que dê suporte à implantação do Programa de Integridade como um Obstáculo às mudanças. Esse resultado também sugere que a adoção de estratégias, como a do Guia de Implementação do Programa de Integridade Pública (CGU, 2018a), pode ser adaptada às necessidades do Programa de Integridade da Marinha, estabelecendo um passo a passo para a sua implementação, auxiliando a consolidação de uma cultura de integridade.

**Tabela 12**

*Resultado do Teste t, valor de referência 3,0 e nível de confiança 95%*

Questões	Média	t	Sig
A4 - Percebo que já existe uma cultura de integridade da Marinha do Brasil	3,3125	1,978	0,054
B1 - Participo frequentemente de capacitações/adestramentos relacionados à gestão de riscos	2,7826	-1,151	0,256
B2 - A liderança na Marinha do Brasil pune adequadamente os que violam a integridade	3,1277	0,735	0,466
B6 - A comunicação interna é eficaz na disseminação de informações sobre a Gestão de Riscos na Marinha do Brasil	3,1667	0,984	0,330
B7 - Existe transparência nas operações relacionadas à Gestão de Riscos na Marinha do Brasil	3,2391	1,633	0,109
B10 - Os integrantes da Marinha do Brasil identificam os riscos internos	3,2708	1,697	0,096
B11 - Os integrantes da Marinha do Brasil analisam os riscos internos	3,2083	1,300	0,200
B12 - Os integrantes da Marinha do Brasil executam as respostas aos riscos internos	3,2500	1,520	0,135

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Em relação à Hipótese “H2”, relacionada ao conhecimento dos aspectos mais importantes do Programa de Gestão de Riscos, pelos que trabalham operacionalmente, verificamos que existe uma importante lacuna a ser preenchida no Programa de Gestão de Riscos relacionada ao Fator “B1 - Participo frequentemente de capacitações/adestramentos relacionados à gestão de riscos”, pois sua avaliação média das respostas alcançou o valor 2,78 (o mais baixo), abaixo do valor de referência 3,0, e isso pode sugerir uma falta de conhecimento, habilidades e expertise já descrita por Zhao et al. (2014), evidenciando a necessidade de investir nos integrantes do PGR para tornar mais robusta a governança do Programa em articulação com as unidades da Marinha. Além disso, os fatores relacionados à atuação das lideranças para controlar o descumprimento dos aspectos normativos que violam a integridade, que foi identificado nas respostas do Fator “B2” ter alcançado média de 3,13, com um p-valor de 0,466, que é superior ao valor de referência 0,05, pode estar sugerindo a existência de um menor nível de maturidade do gerenciamento de riscos, confirmando o que já havia sido anteriormente descrito no estudo de Faisal et al. (2021).

Outra questão identificada foi a necessidade de atuação da liderança para reduzir as falhas na comunicação interna (Fator “B6”), que apresentou média de 3,17 e p-valor de 0,330, de forma a melhorar a disseminação das informações sobre a Gestão de Riscos. Esse resultado está alinhado ao estudo de Paape e Speklé (2012) que mostraram como um dos obstáculos a necessidade de superar os desafios na comunicação para melhorar o entendimento, devendo ser apoiado por fatores organizacionais internos do Programa de Integridade e pelo uso de recursos adequados. Da mesma forma, a liderança precisa fazer frente à falta de transparência nas operações relacionadas à Gestão de Riscos, avaliada no Fator “B7” (média 3,24 e p-valor de 0,109 – maior que 0,05), que também pode ser tratada pela redução das falhas de comunicação.

É importante, porém, ressaltar que todas essas dificuldades na consolidação do Programa de Gestão de Riscos talvez sejam devido a características próprias do ambiente militar onde é fundamental, onde a tomada de decisões levam sempre em conta o sigilo e segurança. Nesse ponto, podemos sugerir ser interessante a adoção, pela Marinha do Brasil, das práticas do Manual Operacional de Gestão de Riscos (Brasil, 2018c), que oferece diretrizes e orientações para a implementação e operacionalização da gestão de riscos nas organizações públicas, alinhado às melhores práticas de governança, podendo adaptar esse Manual às necessidades e especificidades da Marinha do Brasil, que poderá também aplicar os padrões de governança e transparência para organizações públicas preconizados no Decreto nº 11.529 (Brasil, 2023), que instituiu o Sistema de Integridade, Transparência e Acesso à Informação da Administração Pública Federal.

Por fim, os resultados também indicam que a gestão de riscos ainda precisa ser melhor entendida pelas pessoas que trabalham operacionalmente no Programa de Gestão de Riscos, pois a identificação dos riscos internos (Fator “B10”), a análise desses riscos (Fator “B11”) e a execução das respostas aos riscos internos (Fator “B12”) obtiveram médias 3,27; 3,21; e 3,25 respectivamente, e com p-valores maiores do que 0,05, sugerindo a necessidade de melhoria na Gestão de Riscos enfatizadas no Programa de Integridade. Na verdade, o estudo de Jean-Jules e Vicente (2021) já havia identificado que a falta de recursos técnicos e humanos e a falta de uma política clara e de procedimentos para a Gestão de Riscos Corporativos são importantes obstáculos a serem superados para poder obter uma adequada identificação, análise e resposta ao risco. Assim, essa estratégia poderia ser aplicada pelo Programa de Gestão de Riscos, de forma a obter melhores resultados nesses fatores.

Por outro lado as Hipóteses “H3” relacionada à identificação dos principais Fatores Facilitadores das Mudanças, “H4” relacionada à identificação dos principais Fatores Obstáculos às Mudanças e “H5” relacionada ao conhecimento das principais Estratégias para reduzir a Resistência às mudanças foram caracterizados com resultados adequados, pois existem garantias estatísticas de que as médias de todos os seus Fatores são maiores do que 3,0 e seus



p-valores são menores do que 0,05, não caracterizando que seus fatores possam ser considerados obstáculos à implantação da Integridade e da Gestão de Riscos na Marinha.

#### 4.2 Identificação dos resultados satisfatórios, havendo garantia de 95% de que a Média seja maior do que 4,00

Na Tabela 13 são apresentados os melhores resultados do Teste t, identificando onde existem garantias de que o valor médio do fator analisado seja maior do que 4,0, com nível de confiança de 95%, de forma a caracterizar que já existem evidências de que o fator já esteja implantado nos Programas de Integridade e de Gestão de Riscos na Marinha.

Em relação à Hipótese “H1” sobre os aspectos mais importantes do Programa de Integridade, pode ser destacado que o Fator “A2 - Acredito que a Gestão de Riscos é importante para o Programa de Integridade” apresentou um valor médio de 4,26, que é maior do que o valor de referência 4,0, com p-valor de 0,006, que é menor do que o valor de referência 0,05, sugerindo que as pessoas que trabalham operacionalmente consideram a implantação do Programa de Gestão de Riscos (CGU, 2018b) como uma importante ferramenta para implementar o Programa de Integridade (Brasil, 2023).

Cabe destacar que, apesar da Gestão de Riscos ser considerada importante para o Programa de Integridade, a Hipótese “H2” relacionada aos aspectos mais importantes do Programa de Gestão de Riscos não apresentou nenhum Fator que se destacasse na avaliação dos respondentes e que assegurassem ter uma média superior a 4,0 e tivessem um p-valor menor do que 0,05. Isso pode indicar que o processo de implantação do Programa de Gestão de Riscos ainda não esteja consolidado na Marinha. Da mesma forma, em relação à Hipótese “H3”, relacionada à identificação dos principais Fatores Facilitadores das Mudanças, os resultados dos fatores pesquisados sugerem que não há evidências na amostra estudada de fatores que possam ser considerados Facilitadores, pois em nenhum deles foi identificada uma média superior a 4,0 e que tivessem um p-valor menor do que 0,05.

**Tabela 13**

Resultado do Teste t, valor de referência 4,0 e nível de confiança 95%

Questões	Média	t	Sig
A2 - Acredito que a Gestão de Riscos é importante para o Programa de Integridade	4,2609	2,890	0,006
D1 - A resistência à mudança	4,2708	2,369	0,022
E1 - Ter como prática uma comunicação clara e constante	4,4583	5,457	0,000
E2 - Contar com o envolvimento e participação dos militares/servidores civis	4,3750	4,060	0,000
E4 - Contar com uma liderança que dá o exemplo	4,5417	6,897	0,000
E5 - Praticar reconhecimento e recompensas	4,2292	2,115	0,040

Em relação à Hipótese “H4” sobre a identificação dos principais Fatores Obstáculos às Mudanças”, verificamos que para as pessoas que trabalham operacionalmente os resultados do Fator Obstáculo “D1- A resistência à mudança” é a principal dificuldade a ser enfrentada, pois sua avaliação média das resposta alcançou o valor 4,27 e com um p-valor de 0,022. Isso confirma o estudo de Jean-Jules e Vicente (2021), de que a resistência comportamental à mudança seja um Obstáculo. Com isso, crescem de importância os fatores relacionados à Hipótese “H5” sobre as principais Estratégias para reduzir a Resistência às Mudanças, pois os respondentes, ao concordarem com essas estratégias, podem estar indicando o caminho mais adequado para reduzir a resistência aos Programas de Integridade e de Gestão de Riscos.

Assim, suas respostas sugerem que os Fatores “E1 - Ter como prática uma comunicação clara e constante”, que já havia sido citada por Zhao et al. (2014) e por Paape e Speklé (2012) em suas pesquisas; “E2 - Contar com o envolvimento e participação dos militares/servidores civis”, que já fora identificado por Liu et al. (2018) em relação à necessidade de se trabalhar

com pessoal experiente; “E5 - Praticar reconhecimento e recompensa”, que foi citado por Paape e Speklé (2012), fazendo uso de avaliação e dos resultados apresentados pelos relatórios de risco, considerando as possibilidades organizacionais internas; e, principalmente, “E4 - Contar com uma liderança que dá o exemplo” (Média de 4,54 e p-valor de 0,000), que já tinha sido descrito no estudo de Liu et al. (2011), estabelecendo os deveres dos funcionários na gestão de riscos, sugere que sejam considerados essenciais pelas pessoas que trabalham operacionalmente, para realizar a implantação das mudanças com base nos Programas de Integridade e de Gestão de Riscos da Marinha do Brasil.

## **5. Considerações Finais**

O principal objetivo deste artigo foi identificar os fatores que mais influenciam a implantação de Programas de Gestão de Riscos (PGR) e de Integridade (PGI) com vistas a verificar os principais obstáculos e as estratégias para enfrentar a resistência às mudanças, considerando as evidências que levem os integrantes da Marinha do Brasil a se convencerem da efetividade de sua implantação, em uma visão estratégica, propondo novos insights sobre o processo de implementação em organizações públicas.

Na etapa inicial, foi realizada uma revisão sistemática da literatura, iniciando pela compreensão, sistematização e operacionalização da gestão de riscos, que se tornou uma estratégia importante para as reformas no setor público, proporcionando caminhos para o estabelecimento de relações sustentáveis entre diferentes atores, auxiliando as organizações públicas a cumprirem seus objetivos. A partir desse ponto, foi discutido o valor da integridade pública como um caminho para consolidar a governança, com o foco no interesse público. Neste sentido, diversas leis, documentos, portarias e demais atos normativos foram criados pelos órgãos de controle e tribunais de contas, para dar suporte à implantação de programas de integridade e de gestão de riscos, assim como para utilizar a gestão de riscos como um auxílio para a preservação da integridade, sendo que os riscos corporativos se mostraram muito alicerçados na governança.

A análise da literatura evidenciou aspectos relativos ao papel da liderança, que surgiram como elementos que preenchem lacunas administrativas e operacionais das organizações, com reflexos na gestão de riscos. Contudo, o que se observou foi que a liderança, em uma perspectiva mais atual, propõe as ações para aproximar os atores, proporcionando um ambiente adequado à atuação em rede. Esse resultado sugere a transposição de aspectos estruturais, como o suporte da alta direção e a organização dos controles administrativos, avançando em relação a estudos anteriores, oferecendo contribuições tanto acadêmicas quanto práticas. Sendo que essas contribuições sugerem um novo enfoque para a gestão de riscos, que vai além de uma perspectiva focada exclusivamente na prestação de contas. A ênfase está na importância da comunicação estratégica e na promoção de uma cultura organizacional positiva como fatores essenciais para o êxito das suas iniciativas.

O estudo deixou claro que nas organizações podem existir uma resistência às mudanças, que é uma resposta natural de seus membros às mudanças significativas que são impostas ao ambiente organizacional, pois as pessoas ficam habituadas a ter alguns comportamentos que deram certo em tempos passados.

Outra parte da pesquisa foi realizada com base em um questionário cujas questões foram fundamentadas nos principais autores identificados na revisão da literatura. O questionário com 39 questões foi respondido por 74 integrantes do Sistema de Gestão de Riscos da Marinha do Brasil. Os participantes responderam questões sobre os principais fatores relacionados ao Programa de Integridade, ao Programa de Gestão de Riscos, aos Facilitadores e aos Obstáculos à implementação desses Programas, e às estratégias para reduzir as Resistências às Mudanças.

Devido às diferenças identificadas pelo Teste Qui-quadrado nas respostas dos três grupos de respondentes (membros que trabalham na operação do PGR, gestores da Aviação Naval, integrantes do Controle Interno), o estudo quantitativo, por meio o Teste t, foi feito utilizando as 48 respostas válidas dos membros que trabalham na operação do PGR.

A análise desses resultados mostrou que a Marinha do Brasil ainda está em fase inicial de implantação do Programa de Gestão de Riscos, pois metade dos resultados dos fatores relacionados à Hipótese “H2: Os membros que trabalham na operação do PGR estão convencidos ou possuem evidências de que conhecem os aspectos mais importantes do Programa de Gestão de Riscos” obtiveram médias sem garantias estatísticas que fossem maiores do que 3,0, sendo a capacitação dos membros do PGR o pior resultado. Por isso, a pesquisa traz algumas percepções interessantes. Primeiro, que a capacitação do PGR é, em si, um facilitador para a implantação do Programa, porém, em alguns casos pode ser também um obstáculo, quando ela não é adequadamente realizada. Isso nos lembra também que o setor público a capacitação pode não ser suficiente pela pouca disponibilidade de recursos para convenientemente executada, ou mesmo pela existência de outras prioridades da administração, mas que possuem impacto na gestão de riscos, como, por exemplo, a fiscalização de contratos. Por isso, sugerimos que, neste caso, até pela sua relevância e relação, pode ser feito uso da capacitação com foco na governança, utilizando os instrumentos normativos já existentes, de forma a incluir a gestão de riscos e sua articulação nas unidades, de forma a aumentar a consolidação da gestão de riscos nas organizações públicas no Brasil.

É importante também destacar que o resultado do fator “A2” sobre a dependência do Programa de Integridade em relação à implantação do Programa de Gestão de Riscos foi confirmado pelos respondentes, de onde podemos inferir que o nível de implantação do Programa de Gestão de Riscos esteja fazendo com que, da mesma forma, o Programa de Gestão da Integridade provavelmente também se encontre nessa mesma situação.

Outra questão importante é que o Fator “D1 - A resistência a mudança”, relacionado à Hipótese “H4” sobre a identificação dos principais Fatores Obstáculos às Mudanças, foi o único dos cinco fatores que foi entendido como um verdadeiro obstáculo a ser considerado pela Marinha do Brasil. E essa confirmação nos levou a perceber que os fatores E1, E2, E4 e E5, relacionados à Hipótese “H5” sobre as principais Estratégias para reduzir a Resistência às Mudanças, são as estratégias-chave a serem implantadas pela Marinha do Brasil para auxiliar na implantação dos Programas de Integridade e de Gestão de Riscos.

É também importante destacar que a pesquisa evidenciou que os aspectos relacionados à liderança ganharam protagonismo frente aos conceitos e técnicas tradicionais, funcionando como motivadores da adoção das práticas propostas pela Marinha do Brasil. A liderança, sob a visão tradicional, é exercida pelo engajamento e ações da alta administração para apoiar as ações da gestão de riscos nas organizações, porém, neste estudo, o papel da liderança, mesmo no contexto de uma amostra pequena, sugere que ela seja pontualmente importante em um ambiente pouco consolidado, como na implantação de um PGR ou de um PGI, onde existem problemas referentes à regulação ou problemas organizacionais onde não se tem uma “bandeira” que sintetize os esforços a serem feitos, ou onde as práticas não tenham sido adaptadas ao tamanho, à complexidade ou características próprias da organização, como é o caso da Marinha do Brasil, colocando os limites de aplicação das técnicas utilizadas, como aquelas que são aplicadas nesses Programas.

A liderança, nesses casos, é mais acionada, o que pode significar que precisará fazer frente à menor autonomia nesses órgãos. A liderança precisa, assim, articular todos os interessados, de forma a “fazer a roda girar”, pois o Programa ainda não está consolidado, e o “motor da autonomia” ainda não está ligado. E isso é necessário até que o Programa fique consolidado, instituído, regulado e executado, pois já existirá um know how solidificado. E isso não está relacionado à personalidade do líder. Para esse tipo de aplicação, pode ser

sugerida uma liderança empreendedora, que identifica um problema e busca a solução, de maneira conjunta e dentro das regras da organização.

Essas constatações levam a algumas implicações gerais da pesquisa, como, por exemplo, revisitar e atualizar as políticas de Gestão de Riscos e de Gestão de Integridade da Marinha do Brasil, que podem adotar uma estrutura mais robusta de governança de riscos, com competências e responsabilidades bem definidas, podendo também adotar uma metodologia com base no Manual Operacional de Gestão de Riscos elaborado pela Controladoria Geral da União, que apresenta as diretrizes e orientações para a implementação e operacionalização da gestão de riscos nas organizações públicas, podendo auxiliar na aplicação de melhores práticas de governança na Marinha do Brasil. Da mesma forma, podemos sugerir que o Programa de Integridade adote as orientações da Portaria nº 57/2019 da Controladoria Geral da União, seguindo as orientações para que sejam adotados os procedimentos para a estruturação, execução e monitoramento do seu Programas de Integridade. Além disso, é interessante seguir o passo a passo para a implementação de Programas de Integridade fornecido pela Controladoria Geral da União em seu Guia de Implementação do Programa de Integridade Pública, de forma a estar alinhado às melhores práticas nacionais nesse assunto.

Por fim, o artigo contribui teoricamente ao trazer *insights* do contexto brasileiro para o debate sobre a implantação de Programas de Gestão de Riscos e de Gestão de Integridade na Administração Pública e, como contribuições prática, enfatiza a necessidade de serem utilizados os instrumentos já disponíveis no arcabouço normativo sobre esse tema e também indica a fragilidade da temática na área pública, demandando por políticas públicas mais assertivas.

## Referências

- Assi, M. (2021). *Gestão de riscos com controles internos: ferramentas, certificação e métodos paragarantir a eficiência dos negócios* (2a ed.). Saint Paul Editora.
- Bowen, G. A. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40.
- Controladoria-Geral da União. (2016a). Portaria nº 750, de 20 de abril de 2016. Institui o Programa de Integridade da Controladoria-Geral da União. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 25 abril 2016a. Seção 1, p. 1.
- Controladoria-Geral da União. (2016b). Instrução Normativa Conjunta nº 01 CGU e Ministério Público de 10 de maio de 2016. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal. <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/33947>.
- Controladoria-Geral da União. (2018a). Guia Prático de Implementação do Programa de Integridade Pública. Brasília: CGU, 2018. <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/integridade-2018.pdf>.
- Controladoria-Geral da União. (2018b). Portaria Nº 1.089, de 25 de abril de 2018. Estabelece orientações para que os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional adotem procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento de seus programas de integridade e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 26 abr. 2018. Seção 1, p. 81.
- Controladoria-Geral da União. (2018c). Manual Operacional de Gestão de Riscos. Brasília: CGU, 2018. [https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/74036/2/1\\_Manual\\_Operacional.pdf](https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/74036/2/1_Manual_Operacional.pdf)
- Controladoria-Geral da União. (2019). Portaria nº 57, de 4 de janeiro de 2019. Estabelece orientações para que os órgãos e entidades da administração pública federal adotem

- procedimentos para a estruturação, execução e monitoramento de programas de integridade. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 7 jan. 2019. Seção 1, p. 10.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4 ed.). Sage Publications.
- Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. (2017, 23 de novembro). Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm)
- Decreto nº 11.529, de 25 de abril de 2023. (2023, 26 de abril). Institui o Sistema de Integridade, Transparência e Acesso à Informação da Administração Pública Federal. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 26 abr. 2023. Seção 1, p. 1. [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2023-2026/2023/decreto/D11529.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/decreto/D11529.htm)
- Faisal, F., Abidin, Z., & Haryanto, H. (2021). Enterprise risk management (ERM) and firm value: The mediating role of investment decisions. *Cogent Economics & Finance*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23322039.2021.2009090>.
- Farias, G. B., Mata, M. L., Alves, A. P. M., & Santos, C. A. (2021). 20 anos de pesquisa sobre Information Literacy no Brasil: análise temática das teses e dissertações do Catálogo da CAPES. *Revista Ibero-Americana de Ciência da Informação*, Brasília, 14(1), 289-301. <https://doi.org/10.26512/rici.v14.n1.2021.35349>.
- Farrokhi, F., & Mahmoudi-Hamidabad, A. R. (2012). Rethinking Convenience Sampling: Defining Quality Criteria. *Theory and Practice in Language Studies*, 2(4), 784-792. DOI: 10.4304/tpls.2.4.784-792.
- Halachmi, A. (2014). Accountability Overloads. Cap 34 - *The Oxford Handbook of Public Accountability*. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199641253.013.0011>
- Horvey, S. S., & Odei-Mensah, J. (2023). The measurements and performance of enterprise risk management: a comprehensive literature review. *Journal of Risk Research*, 26(7). <https://doi.org/10.1080/13669877.2023.2208138>
- Jean-Jules, J., & Vicente, R. (2021). Rethinking the implementation of enterprise risk management (ERM) as a socio-technical challenge. *Journal of Risk Research*. 24(2). <https://doi.org/10.1080/13669877.2020.1750462>
- Kasai, M. Y., Rampini, G. H. S., Melo, C. C., & Berssaneti, F. T. (2022). Implementation of risk management process in public sector: case study in military organizations. *Brazilian Journal of Business*, 4(2), 827–844. <https://doi.org/10.34140/bjbv4n2-016>.
- Liu, J., Low, S. P., & Zhang, Q. (2018). Enterprise risk management practices of top ENR international contractors. *International Journal of Construction Management*. 18(5), 1-11. <https://doi.org/10.1080/15623599.2017.1326299>
- Liu, J. Y., Low, S. P., & He, X. (2011). Current Practices and Challenges of Implementing Enterprise Risk Management (ERM) in Chinese Construction Enterprises. *International Journal of Construction Management*, 11(4), 49-63. <https://doi.org/10.1080/15623599.2011.10773178>
- Paape, L., & Speklé, R. F. (2012). The Adoption and Design of Enterprise Risk Management Practices: An Empirical Study. *European Accounting Review*, 21(3), 533-564. <https://doi.org/10.1080/09638180.2012.661937>
- Page, M. J., Moher, D., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D. et al. PRISMA 2020 explanation and elaboration: updated guidance and exemplars for reporting systematic reviews *BMJ* 2021; 372: n160 doi:10.1136/bmj.n160
- Raschendorfer, E. V., Figueira, A. R., & Furtado, L. (2023). Elementos que impactam a construção de um modelo de governança pública no Brasil: O caso da Marinha do Brasil. *Brazilian Business Review*, 20(1), 76-98. <https://doi.org/10.15728/bbr.2023.20.1.5.pt>
- Raschendorfer, E. V., & Figueira, A. R. (2024). New Paths for Public Governance: Literature Review, Content Analysis, and Proposed Conceptual Framework for an Integrative View.

- Administration & Society*, 56(7), 803-829. <https://doi.org/10.1177/00953997241263094>
- Renaud, K., Flowerday, S., Warkentin, M., Cockshott, P., & Orgeron, C. (2018). Is the responsabilization of the cyber security risk reasonable and judicious? *Computers & Security*, 78(3), 198-211. <https://doi.org/10.1016/j.cose.2018.06.006>
- Rosa, L. S., & Mackedanz, L. F. (2021). A análise temática como metodologia na pesquisa qualitativa em educação em ciências. *Atos de Pesquisa em Educação*, 16, e8574. <https://doi.org/10.7867/1809-0354202116e8574>
- Valentin, J. L., Figueiredo, L. M., Olivero, M., & Ortegoza, M. (2009). *Elementos de matemática e estatística*. Volume 2 (2a ed.). Fundação CECIERJ.
- Vieira, J. B., & Barreto, R. T. S. (2019). *Governança, gestão de riscos e integridade*. Brasília: ENAP. <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4281>
- Villarroel-Lamb, D. (2020). Quantitative Risk Assessment of Coastal Erosion in the Caribbean Region. *Nat. Hazards*, 21(3), 1-13. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)NH.1527-6996.0000388](https://doi.org/10.1061/(ASCE)NH.1527-6996.0000388)
- Zhao, X., Hwang, B. G., & Low, S. P. (2014). Enterprise risk management implementation in construction firms: an organizational change perspective. *Management Decision*, 52(5), 814-833. <https://doi.org/10.1108/MD-02-2014-0082>