



UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS (UFG)  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E  
CIÊNCIAS ECONÔMICAS (FACE)  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS (PPGCONT)

ALINE DE FREITAS VALADÃO ROSA

**Gestão de riscos e transparência dos gastos com a pandemia sars-cov2: um estudo nos**  
Estados brasileiros

Goiânia  
2023



UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E CIÊNCIAS ECONÔMICAS

## TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO (TECA) PARA DISPONIBILIZAR VERSÕES ELETRÔNICAS DE TESES

### E DISSERTAÇÕES NA BIBLIOTECA DIGITAL DA UFG

Na qualidade de titular dos direitos de autor, autorizo a Universidade Federal de Goiás (UFG) a disponibilizar, gratuitamente, por meio da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD/UFG), regulamentada pela Resolução CEPEC nº 832/2007, sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a [Lei 9.610/98](#), o documento conforme permissões assinaladas abaixo, para fins de leitura, impressão e/ou download, a título de divulgação da produção científica brasileira, a partir desta data.

O conteúdo das Teses e Dissertações disponibilizado na BDTD/UFG é de responsabilidade exclusiva do autor. Ao encaminhar o produto final, o autor(a) e o(a) orientador(a) firmam o compromisso de que o trabalho não contém nenhuma violação de quaisquer direitos autorais ou outro direito de terceiros.

#### 1. Identificação do material bibliográfico

Dissertação     Tese     Outro\*: \_\_\_\_\_

\*No caso de mestrado/doutorado profissional, indique o formato do Trabalho de Conclusão de Curso, permitido no documento de área, correspondente ao programa de pós-graduação, orientado pela legislação vigente da CAPES.

Exemplos: Estudo de caso ou Revisão sistemática ou outros formatos.

#### 2. Nome completo do autor

Aline de Freitas Valadão Rosa

#### 3. Título do trabalho

Gestão de riscos e transparência dos gastos com a pandemia sars-cov2: um estudo nos Estados brasileiros

#### 4. Informações de acesso ao documento (este campo deve ser preenchido pelo orientador)

Concorda com a liberação total do documento  SIM     NÃO<sup>1</sup>

[1] Neste caso o documento será embargado por até um ano a partir da data de defesa. Após esse período, a possível disponibilização ocorrerá apenas mediante:

a) consulta ao(a) autor(a) e ao(a) orientador(a);

b) novo Termo de Ciência e de Autorização (TECA) assinado e inserido no arquivo da tese ou dissertação.

O documento não será disponibilizado durante o período de embargo.

Casos de embargo:

- Solicitação de registro de patente;
- Submissão de artigo em revista científica;
- Publicação como capítulo de livro;
- Publicação da dissertação/tese em livro.

**Obs. Este termo deverá ser assinado no SEI pelo orientador e pelo autor.**



Documento assinado eletronicamente por **Michele Rilany Rodrigues Machado, Professora do Magistério Superior**, em 28/11/2023, às 14:10, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).

---



Documento assinado eletronicamente por **Aline De Freitas Valadão Rosa, Discente**, em 28/11/2023, às 14:47, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).

---



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [https://sei.ufg.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://sei.ufg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **4221754** e o código CRC **964CB903**.

---

**ALINE DE FREITAS VALADÃO ROSA**

**Gestão de riscos e transparência dos gastos com a pandemia sars-cov2: um estudo nos  
Estados brasileiros**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, da Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas da Universidade Federal de Goiás (UFG), como requisito para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Área de concentração: Ciências Contábeis

Linha de Pesquisa: Contabilidade Financeira.

Orientador (a): Profa. Dra. Michele Rílany Rodrigues Machado.

Goiânia

2023

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da UFG.

Rosa, Aline de Freitas Valadão

Gestão de riscos e transparência dos gastos com a pandemia sars-cov2 [manuscrito] : um estudo nos Estados brasileiros / Aline de Freitas Valadão Rosa. - 2023.

69 f.

Orientador: Profa. Dra. Michele Rílany Rodrigues Machado.  
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Goiás, Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas (FACE), Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Goiânia, 2023.

Bibliografia. Anexos. Apêndice.

Inclui siglas, mapas, tabelas, lista de figuras, lista de tabelas.

1. Covid-19. 2. Gestão de Risco. 3. Setor público. 4. Transparência. I. Machado, Michele Rílany Rodrigues, orient. II. Título.

CDU 657



UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E CIÊNCIAS ECONÔMICAS

**ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO**

Ata nº 11 da sessão de Defesa de Dissertação de **Aline de Freitas Valadão Rosa**, que confere o título de Mestre em Ciências Contábeis na área de concentração em Ciências Contábeis.

Aos quatro dias do mês de outubro do ano de dois mil e vinte e três, a partir das 14 horas e 30 minutos, presencialmente, na Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas, realizou-se a sessão pública de Defesa de Dissertação intitulada "**Gestão de riscos e transparência dos gastos com a pandemia sars-cov2: um estudo nos Estados brasileiros**". Os trabalhos foram instalados pela Orientadora, Professora Doutora Michele Rílany Rodrigues Machado (PPGCONT/UFG), com a participação dos demais membros da Banca Examinadora: Professora Doutora Daniela Rosim, da Universidade Federal de Goiás (UFG/PPGADM), membro titular externa; e Professor Doutor Júlio Orestes da Silva (PPGCONT/UFG), membro titular interno. Durante a arguição os membros da banca **não fizeram** sugestão de alteração do título do trabalho. A Banca Examinadora reuniu-se em sessão secreta a fim de concluir o julgamento da Dissertação, tendo sido a candidata **aprovada** pelos seus membros. Proclamados os resultados pela Professora Doutora Michele Rílany Rodrigues Machado, Presidente da Banca Examinadora, foram encerrados os trabalhos e, para constar, lavrou-se a presente ata que é assinada pelos Membros da Banca Examinadora, aos quatro dias do mês de outubro do ano de dois mil e vinte e três.

## TÍTULO SUGERIDO PELA BANCA



Documento assinado eletronicamente por **Michele Rílany Rodrigues Machado, Professora do Magistério Superior**, em 10/10/2023, às 14:40, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Julio Orestes Da Silva, Professor do Magistério Superior**, em 10/10/2023, às 14:40, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Daniela Rosim, Professor do Magistério Superior**, em 18/10/2023, às 13:20, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [https://sei.ufg.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://sei.ufg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **4055664** e o código CRC **546AEAF1**.



**Reitora**

Profa. Dra. Angelita Pereira de Lima

**Vice-Reitor**

Prof. Dr. Jesiel Freitas Carvalho

**Diretora da Faculdade de Administração Ciências Contábeis e Ciências Econômicas**

Profa. Dra. Andréa Freire de Lucena

**Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis**

Profa. Dra. Michele Rílany Rodrigues Machado

“Existe o risco que você não pode jamais correr,  
e existe o risco que você não pode deixar de  
correr.”

(Peter Drucker)

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu esposo, minhas filhas, minha sogra, minha mãe, meus colegas de mestrado e à minha orientadora. Muito obrigada!

## RESUMO

Durante a pandemia do vírus SARS-CoV-2 houve flexibilização nas formas de aquisição de produtos e serviços, para atender à situação emergencial que o Brasil vivia, e com isso veio a necessidade de maior divulgação dos gastos, a fim de mitigar os riscos na Administração Pública. Tendo em vista que esse é um dos objetivos da gestão de riscos, surgiu então o problema desta pesquisa, que é verificar se existe associação entre gestão de riscos e transparência dos gastos com a pandemia do SARS-CoV-2. O objetivo desta pesquisa é verificar se existe associação entre transparência no setor público e gestão de riscos no período pandêmico. Trata-se de uma pesquisa quanti-qualitativa. As técnicas de coleta de dados foram através de questionário e busca de informações em portais governamentais, tais como a Controladoria-Geral do Estado (CGE), a Controladoria-Geral da União (CGU) e o Tribunal de Contas do Estado (TCE). O tratamento dos dados foi realizado via Excel, e as análises estatísticas foram feitas via *software* estatístico Stata16®, através de teste de média. Verificou-se que os Estados brasileiros se preocuparam em cumprir a Lei de Transparência, divulgando em seus portais governamentais os gastos com a pandemia, contudo, na grande maioria, as informações são de difícil acesso e/ou entendimento. Os resultados deste estudo evidenciam que a implementação da gestão de riscos nos Estados brasileiros não trouxe alterações nas formas de prestação de contas, ou seja, não impactou na transparência dos gastos com a pandemia do SARS-CoV-2. Destaca-se como contribuição deste estudo a tentativa de estabelecer uma relação entre gestão de riscos e transparência pública.

Palavras-chave: Covid-19; Gestão de Risco; setor público; transparência.

## ABSTRACT

During the SARS-CoV-2 pandemic, there was flexibility in the ways of acquiring products and services to meet the emergency situation that Brazil was experiencing, with this came the need for greater disclosure of expenses in order to mitigate risks in Public Administration. Bearing in mind that this is one of the objectives of Risk Management, the problem of this research arose, which is to verify whether there is an association between risk management (RM) and the transparency of spending on the SARS-CoV-2 pandemic. The objective of this research is to verify whether there is an association between transparency in the public sector and risk management during the pandemic period. This is a quantitative-quali research. Data collection techniques were through questionnaires and search for information on government portals such as CGE, CGU, TCE. Data processing was carried out via Excel and statistical analyzes were carried out using Stata16® statistical software, using chi-square association and the Kendall tau-b test to verify the correlation between risk management and transparency. It was found that Brazilian States were concerned about complying with the Transparency Law, creating portals to disclose expenses related to the pandemic, however, in the vast majority, the information is difficult to access and/or understand. The results of this study show that the implementation of Risk Management in Brazilian States did not bring changes in the forms of accountability, that is, it did not impact the transparency of spending on the SARS-CoV-2 pandemic. The contribution of this study stands out as the attempt to establish a relationship between risk management and public transparency.

Keywords: Covid-19; Risk management; Public sector; Transparency.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Fluxo metodológico .....	33
<b>Figura 2</b> – Estados que divulgaram informações sobre a Covid-19.....	39
<b>Figura 3</b> – Facilidade de acesso às informações divulgadas sobre a Covid-19.....	42

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> – Informações no Portal da Transparência e facilidade de acesso.....	37
<b>Tabela 2</b> – Facilidade de acesso – Frequências de distribuição e teste Qui-quadrado .....	44
<b>Tabela 3</b> – Gestão de riscos e Transparência – Individual .....	45
<b>Tabela 4</b> – Gestão de riscos e Transparência – Geral.....	45
<b>Tabela 5</b> – Gestão de riscos e Regiões .....	47

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ACF	Sistema de Contabilidade Federal
Art.	Artigo
BM&FBovespa	Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros
CAAE	Certificado de Apresentação de Apreciação Ética
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CF	Constituição Federal
CGC	Código de Governança Corporativa
CGDF	Controladoria-Geral do Distrito Federal
CGE	Corregedoria Geral do Estado
CGU	Controladoria Geral da União
CNN	<i>Cable News Network</i> /Rede de Notícias a Cabo
COSO	<i>Committee of sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i>
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
DF	Distrito Federal
EBT	Escala Brasil Transparente
ERM	<i>Entreprise Risk Management</i>
e-SIC	Sistema Eletrônico do Serviço de Informações ao Cidadão
FCPA	Foreign Corrupt Practices Act
FERMA	<i>Federation of European Risk Management Associations</i>
GCR	Gerenciamento de Riscos Corporativos
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
IGC	Índice de Governança Corporativa
INC	Instrução Normativa Conjunta
ISO	<i>International Organization for Standardization</i> /Organização Internacional de Normalização
ITGP	Índice de Transparência e Governança Pública
ITI	Índice de Transparência das Informações
LAI	Lei de Acesso à Informação
LRF	Lei de Responsabilidade Fiscal
MG	Minas Gerais

MP	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OMS	Organização Mundial de Saúde
PR	Paraná
RR	Roraima
SEC	<i>U.S Securities and Exchange Commission</i>
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SOX	<i>Lei Sarbanes-Oxley</i>
STN	Secretaria do Tesouro Nacional
TCE	Tribunal de Contas do Estado
TCU	Tribunal de Contas da União
UFG	Universidade Federal de Goiás
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UKBA	<i>UK Bribery Act</i>

## SUMÁRIO

<b>Introdução</b> .....	12
<b>Problema de Pesquisa</b> .....	18
<b>Objetivo</b> .....	19
<b>Justificativa e contribuições empíricas</b> .....	19
<b>Revisão da literatura</b> .....	19
<b>Governança corporativa</b> .....	20
<i>Compliance Público</i> .....	23
<i>Transparência na esfera pública</i> .....	24
<b>Gestão de Riscos</b> .....	26
<i>Implantação da gestão de riscos no setor público</i> .....	27
<b>Hipótese de Pesquisa</b> .....	31
<b>Procedimentos metodológicos</b> .....	33
<b>Análise e discussão dos resultados</b> .....	37
<b>Nível de transparência dos gastos com a Covid-19</b> .....	37
<b>Transparência com gastos no enfrentamento da Covid-19 e gestão de riscos</b> .....	44
<b>Considerações Finais</b> .....	48
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	52
<b>APÊNDICE</b> .....	63
<b>APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)</b> .....	64

## Introdução

A promulgação da Lei n.º 13.303, em 30 de junho de 2016 (Brasil, 2016), comumente conhecida como *Lei das Empresas Estatais* ou *Estatuto Legal das Empresas Governamentais*, veio estabelecer o cumprimento do regime jurídico das empresas públicas, das sociedades de economia mistas e de suas subsidiárias envolvidas em atividade econômica de produção ou comércio de bens ou prestação de serviços (Brasil, 2016).

Elaborada em um momento tumultuado, porém não único, da política brasileira, em meio a uma sucessão de revelações de irregularidades envolvendo empresas estatais, a lei busca estabelecer mecanismos que tornem as empresas governamentais menos vulneráveis a escândalos de corrupção (Vieira & Barreto, 2019). Trata-se de uma resposta legislativa do Congresso Nacional à percepção da população brasileira quanto à gravidade da corrupção.

De fato, os escândalos de corrupção, amplamente divulgados, com repercussão internacional, reforçaram a percepção de uma carência de sólidas diretrizes de governança corporativa, sobretudo no que diz respeito à proteção das empresas estatais contra intervenções excessivas do governo e/ou interferências de poderosos grupos de interesse (financeiros, corporativos, internos, estrangeiros etc.). Essa não é uma tarefa fácil ou trivial, especialmente considerando a complexidade organizacional dessas empresas estatais, e o seu impacto econômico significativo no mercado nacional (Castro & Gonçalves, 2019).

Ao analisar a mencionada legislação, três grandes aspectos se destacam: estrutura societária, governança corporativa e contratação (licitações e contratos). No que se refere especificamente à governança corporativa, a nova lei apresenta diversas disposições normativas, que aproximam as empresas estatais das práticas mais atuais—e em certa medida bem-sucedidas—adotadas pelo setor privado.

A governança corporativa visa suplantar o denominado *problema de agência*, que evidencia os conflitos de interesse entre os acionistas e os *stakeholders* (Jensen & Meckling,

1976). Aplicando essa definição nas empresas do setor público, este conceito se expande e se torna mais complexo à medida que avulta o grupo dos *stakeholders*, integrando a coletividade como um todo, ou seja, os diversos interesses da população (Miranda & Amaral, 2011).

Convém destacar que a Lei n.º 13.303, já referenciada, buscou adequar-se às diretrizes de governança corporativa estabelecidas pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), principalmente no que tange ao incentivo à transparência nas empresas públicas. Essas diretrizes, cabe ressaltar, foram elencadas em sete pontos, a saber: 1) justificativas para as propriedades estatais; 2) destacar o papel do Estado enquanto proprietário; 3) empresas estatais no mercado; 4) tratamento igualitário de acionistas e investidores; 5) relação com os *stakeholders* e a responsabilidade social; 6) divulgação e a transparência pública; e, 7) a responsabilidade dos conselhos das empresas estatais (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico [OCDE], 2015).

Vale observar o “item 6” dessas diretrizes, onde vê-se que há uma preocupação com altos padrões de transparência pública. Tal diretriz aponta para a necessidade de garantir que o Estado trate os seus negócios e serviços com lisura e probidade em suas relações com os vários interessados. A incorporação dessas diretrizes e instrumentos pela lei brasileira revela uma realidade ampla do movimento internacional, que busca efetivar normas atinentes à governança corporativa, bem como ao programa de integridade no setor público (Pinto & Vieira, 2016).

Fortini e Shermam (2017) apontaram que, na Itália, a Lei Anticorrupção incentivou a administração pública a autorregular-se, e, para tanto, contaram com a participação dos seus servidores públicos na elaboração de códigos de conduta aplicados para cada setor da administração pública. Com isso, essa abordagem poderia ser uma forma de aumentar a eficácia das diretrizes, tornando-as menos genéricas e superficiais.

Feitas essas considerações, cabe agora relacionar a governança corporativa ao *compliance* público, e para isso, a Lei n.º 12.846, de 2013, mais conhecida como *Lei Anticorrupção*, lança luz ao conceito ao dispor que:

[...] o *compliance* é um conjunto de técnicas e procedimentos internos de integridade e auditoria, que incentivam a aplicação de códigos de ética e conduta na denúncia contra irregularidades, a fim de prever ou detectar/sanar desvios, fraudes ou outros atos ilícitos efetuados contra o patrimônio público (Brasil, 2013).

Breier (2016) apontou que o programa de integridade (*compliance*) é entendido como um esforço institucional da observância e obediência às normas internas e externas que são pertinentes à governança corporativa, ou seja, existe uma relação com o modo de gestão da organização, na medida em que fortalece os controles internos, mitiga os riscos de desvios e procura disseminar padrões éticos a serem atendidos por todos os envolvidos na organização.

A integridade (*compliance*) é o sistema responsável por coordenar as atividades que garantem que os indivíduos estejam em conformidade com os princípios éticos, os processos administrativos e as regulamentações legais pertinentes às estatais (Vieira & Barreto, 2019). É um processo que está em constante evolução, e que engloba a identificação das obrigações (éticas, administrativas e legais), a avaliação e redução dos possíveis riscos de não conformidade, bem como a inserção de medidas preventivas e corretivas que se fizerem necessárias.

Nascimento e Souza (2018) ressaltaram que, a partir do Decreto Federal n.º 9.203 (Brasil, 2017), a Controladoria Geral da União (CGU) ficou responsável por apresentar as diretrizes para os programas de integridade a serem implementados por todos os Estados brasileiros, bem como os procedimentos necessários à essa estruturação. Isso levou a CGU a criar o seu próprio programa de integridade em 2018, onde detalha as instâncias, estruturas,

ações e prazos necessários na operacionalização deste programa, bem como o alcance dos objetivos institucionais (Controladoria Geral da União [CGU], 2018).

Dentro dessa estrutura do programa de integridade, a OCDE (2018) listou alguns pontos a serem observados ao recomendar que os países criem um sistema de integridade pública que seja coerente e abrangente. Um destes itens apontados pela OCDE é a aplicação de um quadro de gestão de riscos e controle interno no ente público.

De acordo com a *International Organization for Standardization/Organização Internacional de Normalização (ISO) 31000* (Associação Brasileira de Normas Técnicas [ABNT], 2009), a gestão de riscos envolve atividades coordenadas para que a organização seja direcionada e exerça controle em relação aos riscos. O risco, conforme definido pela norma mencionada, é o “efeito da incerteza nos objetivos”, onde esse efeito representa uma variação em relação ao resultado esperado, podendo ser favorável ou desfavorável. Com isso, é no processo de gestão dos riscos que se identifica, se avalia e se responde aos riscos (Ahmeti & Vladi, 2017).

No âmbito público, o Tribunal de Contas da União (TCU, 2011) define a gestão de riscos como um “[...] conjunto de atividades coordenadas para direcionar e controlar a organização em relação aos riscos e às oportunidades”. Conforme o referido órgão, este é um processo de trabalho permanente e direcionado pela alta administração, que poderá ser aplicável a qualquer área da organização, e contempla atividades, tais como: identificar os riscos, analisar, avaliar e decidir quais estratégias serão tomadas em resposta aos riscos identificados, tendo sempre em vista o alcance do objetivo da organização (TCU, 2011).

Ribeiro (2019) aponta que o processo de gestão de riscos no setor público é um conjunto de análise dos riscos que são inerentes às atividades da organização, visando defender a entidade quanto ao interesse dos cidadãos. Com isso, uma das preocupações do ente público no que tange à gestão de riscos, está na obrigação de cuidar do bem público, ou seja, gerenciar de

forma responsável, tendo como prioridade a manutenção do interesse da sociedade (Hill & Disdale, 2003).

Nilsen e Olsen (2005) enfatizaram que os governantes lidam com diversos tipos de requisitos e objetivos, aliados ao alto nível de burocracia e regulamentação, e com isso a gestão de riscos no setor público torna-se mais complexa e desafiadora. Leung e Isaacs (2008) corroboram com o conceito de que a gestão de riscos no setor público é mais complexa, principalmente em decorrência da ampla variedade de interesse dos envolvidos, em que esses interesses na maioria das vezes são conflitantes. Braig et al. (2011) também apontam que a gestão de riscos nos entes públicos é mais complicada do que no setor privado.

A gestão de riscos e a governança corporativa estão intimamente ligadas, especialmente no setor público (Tavares Júnior et al., 2018; Miranda, 2017). Tendo em vista que ambas estão atreladas às políticas públicas e ao fornecimento de serviços de interesse da sociedade, infere-se que a transparência pública é uma das formas de controle e de prestação de contas. Não é à toa que vários estudos (Andrade & Rossetti, 2012; Mallin et al., 2013) relacionam a governança corporativa com os achados do estudo de Berle e Means (1932), reconhecendo-o como uma das bases conceituais da governança corporativa, posto que se trata da separação da propriedade e gestão e, com isso, da necessidade de prestação de contas.

O programa de integridade, conforme já mencionado, vem como auxílio, integrando todas essas vertentes (governança corporativa, transparência e gestão de riscos), a fim de alinhar ao objetivo do ente público, ou seja, entregar serviços de qualidade ao mesmo tempo em que presta contas com transparência à sociedade (Oliveira et al., 2020).

Dada a possibilidade de ocorrer divergências de objetivos entre o gestor público e o interesse coletivo, Pereira e Cordeiro Filho (2012) apontam que a prestação de contas é um instrumento fundamental na mitigação da assimetria informacional. Lane (2013) ressalta que o conceito de principal e agente se encaixa no processo de políticas públicas, de maneira que o

gestor público ocupa o papel de agente e a população atua como principal, e o que se espera é que o eleito atue em favor do interesse público, com ética e transparência.

Ainda sobre a importância da transparência, Kanae et al. (2010) apontaram que o *disclosure* demonstra ao cidadão a preocupação da gestão pública em proporcionar serviços de qualidade, bem como a prestação de contas com honestidade e ética em relação aos gastos públicos. Cruz et al. (2012) entendem a transparência para evidenciar as ações dos gestores, disponibilizando acesso aos dados para haver controle dos seus atos por parte da população.

Conforme Santos Filho et al. (2022), a obrigação de prestar contas é um pressuposto inquestionável, que não pode ser negligenciado, especialmente por aqueles que gerenciam e utilizam recursos públicos. Com isso, a transparência, bem como a publicidade, deve ser utilizada de forma rigorosa pelo ente público. Avelino et al. (2010) apontam que a evidenciação de informações de cunho social, ambiental e administrativo, que ultrapassem as fronteiras contábeis, permitem aos cidadãos realizarem o exercício de controle social sobre as entidades públicas.

Tendo isso em mente, em 2020 o Brasil precisou tomar medidas para conter a pandemia do SARS-CoV-2, vírus que desencadeou a Covid-19, trazendo a necessidade de maior agilidade na alocação dos recursos. Com isso, foi publicada a Lei n.º 13.979/2020 (Brasil, 2020), que entrou em vigor em 7 de fevereiro de 2020, flexibilizando o art. 24 da Lei n.º 8.666/1993 (Brasil, 1993), que estabelece os procedimentos para as contratações públicas, dispensando os órgãos públicos de fazerem as licitações para aquisições ou contratações de bens, insumos e serviços necessários para o enfrentamento da pandemia (Söthe et al., 2020).

Chen et al. (2020), Fonseca et al. (2020) e Hou et al. (2020) destacaram que durante o período da pandemia, a transparência se tornou um desafio para os gestores públicos, devido à falta de estudos sobre a transparência das ações governamentais durante a pandemia do SARS-CoV-2. Com o fito em aumentar a transparência e tornar as informações confiáveis, a Secretaria

do Tesouro Nacional (STN), órgão central do Sistema de Contabilidade Federal (SCF), ao final de 2020, orientou os órgãos federativos à elaboração de notas explicativas específicas no que tange às despesas com gastos da pandemia da Covid-19.

Com a pandemia, em 2020 os Estados brasileiros precisaram comprar respiradores, a fim de suprir a alta necessidade dos cidadãos infectados. De acordo com a *Cable News Network/Rede de Notícias a Cabo (CNN) Brasil* (Toledo, 2020), a compra desses respiradores tem mostrado grande variação entre os preços pagos, bem como irregularidades e suspeitas quanto à qualidade dos produtos. A reportagem aponta que a falta de transparência sobre os modelos e marcas dificulta a comparação dos gastos entre os Estados. Dos 15 estados que foi possível encontrar informações sobre essas aquisições, o valor mais barato por unidade foi de R\$ 48,7 mil, em Minas Gerais (MG), e o mais caro em Roraima (RO), com preço unitário de R\$ 215,4 mil.

Uma reportagem veiculada no Senado Federal em 2020 (Oliveira, 2020), apontou que um dos grandes desafios da transparência relacionada à Covid-19 se dá na necessidade de divulgação instantânea num momento de estresse máximo dos profissionais da saúde, onde se precisa atender às demandas práticas da área, sem deixar de lado a burocrática. A Lei de Acesso à Informação (LAI), até assegura uma oferta transparente dos dados, contudo, a organização do conteúdo é fundamental para transformar uma realidade complexa compreensível a todos que dela tiverem acesso.

Considerando-se a argumentação de Ribeiro (2019) sobre a gestão de riscos, a importância da transparência, consoante Kanaae et al. (2010), apresenta-se, a seguir, a problemática da pesquisa.

### **Problema de Pesquisa**

Diante de crises mundiais como a pandemia SARS-CoV-2, e tendo em vista que a utilização dos recursos de natureza pública faz com que a gestão necessite prestar contas

(Cordeiro, 2017), é que surgiu o problema de pesquisa: *Existe associação entre gestão de riscos e a transparência dos gastos com a pandemia do SARS-CoV-2?*

### **Objetivo**

O objetivo desta pesquisa é verificar se existe associação entre a transparência no setor público e a gestão de riscos no período pandêmico do SARS-CoV-2.

### **Justificativa e contribuições empíricas**

Este estudo justifica-se pela importância de se explorar a gestão de riscos nas instituições públicas, apresentando as principais limitações encontradas no processo de implementação nos Estados brasileiros, bem como por evidenciar a transparência dos gastos com a Covid-19 no auge da pandemia, anos 2020, 2021 e 2022. Este é um tema crucial não somente para o meio acadêmico, mas para toda a sociedade, uma vez que a transparência pública possibilita o controle social.

A contribuição do presente estudo se relaciona com o fato de fornecer aos usuários da informação um esboço da qualidade da evidenciação contábil no setor público, possibilitando verificar a influência que a gestão de riscos tem na transparência dos Estados brasileiros. Além disso, apesar de haver na literatura nacional e internacional um interesse crescente ao que a gestão de riscos propõe, falta teorização, ou seja, a capacidade explicativa é limitada na maioria dos estudos analisados, e aqui reside, talvez, a maior contribuição desta pesquisa.

### **Revisão da literatura**

Este capítulo está dividido em três seções, que constituem o referencial teórico desta dissertação. Na primeira seção, são apresentados os conceitos fundamentais da governança corporativa. A segunda seção apresenta as características e os princípios do *compliance* público, com um subtópico sobre a transparência na esfera pública. Já na terceira seção será apresentado sobre a gestão de riscos, contendo o subtópico acerca da sua implementação nos entes federativos.

## **Governança corporativa**

Um ponto que marcou a história da origem e os estudos sobre governança corporativa diz respeito às questões que envolvem propriedade e gestão, apresentadas por Berle e Means (1932), em seu trabalho *The Modern Corporation and Private Property*, onde situa o conflito de agência, evidenciando o fato de que os interesses dos envolvidos na administração da organização (agentes) nem sempre estão de acordo com os dos proprietários. Esse aspecto deu início às pesquisas sobre reestruturação da administração das empresas, com o objetivo de estabelecer os limites entre proprietários e administradores, e lidar de forma mais eficiente com o conflito de interesses (Nassiff & Souza, 2013).

A mudança iniciou em decorrência de uma sequência de escândalos que envolveram fraudes contábeis, evasão fiscal, a divulgação de informações privilegiadas, bem como os desvios de quantias substanciais e outras formas de corrupção. Isso gerou um aumento na desconfiança em relação aos relatórios contábeis/financeiros, e revelou o verdadeiro nível de comprometimento com a transparência, que acarretou a necessidade de implementar a governança corporativa (Miranda & Amaral, 2011).

Governança corporativa pode ser entendida como o sistema ou conjunto de regras de controle e direção aos quais uma organização empresarial está sujeita (Ribeiro, 2019). Além disso, é comum associá-la ao conjunto de mecanismos que buscam aprimorar o desempenho das empresas na proteção dos interesses das partes envolvidas.

Nessa linha de pensamento, a literatura sobre o tema apresenta diversas definições, frequentemente relacionadas com as estruturas de poder, regulação estatal e defesa dos direitos de partes interessadas, como funcionários e acionistas. Para ilustrar, de acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015, p. 20): “Governança Corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas,

envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas”.

Por outro lado, a OCDE define a governança corporativa da seguinte maneira: um conjunto de relações entre os gestores de uma empresa, seu conselho de administração, acionistas e outras partes interessadas. Além disso, determina a estrutura por meio da qual os objetivos da organização são definidos, os meios para alcançar esses objetivos são determinados e os mecanismos de monitoramento de desempenho são estabelecidos (OCDE, 2010).

Nos Estados Unidos, a Lei Sarbanes-Oxley (também conhecida como SOX), que foi promulgada em 2002, representou uma reformulação significativa das regulamentações de governança corporativa. Ela é reconhecida como a legislação de maior impacto nos mercados financeiros em escala global, pois se aplica às subsidiárias de empresas multinacionais registradas na *U.S Securities and Exchange Commission* (SEC), mesmo quando operam em outros países, além de ser aplicável a empresas estrangeiras com ações negociadas nos mercados financeiros dos Estados Unidos. Em seu conteúdo, conforme destacado pela doutrina, a SOX enfatiza quatro elementos fundamentais: conformidade legal (*compliance*), responsabilização (*accountability*), transparência (*disclosure*) e equidade (*fairness*) (Cristóvam & Bergamini, 2019).

Outro fator relevante para o fortalecimento da governança corporativa no âmbito internacional está relacionado às normas de combate à corrupção, das quais destacam-se o *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA), uma lei norte-americana de 1973, e o *UK Bribery Act* (UKBA), elaborado pelo Reino Unido em 2010, considerado uma versão mais ampla e rigorosa do FCPA. Essas legislações obrigaram as empresas a implementar instrumentos efetivos de governança, sob pena de enfrentar sanções estabelecidas.

No Brasil, a governança corporativa tem passado por um contínuo processo de reformulação, refletindo a política econômica em vigor em determinados períodos, e

especialmente nos últimos anos, impulsionada por exigências do mercado de capitais brasileiro. No âmbito normativo, destacam-se algumas legislações, como: a Lei n.º 6.404 (Brasil, 1976), que trata das sociedades por ações; o Código de Governança Corporativa (CGC) do IBGC em 1999; o lançamento dos segmentos diferenciados e do Índice de Governança Corporativa (IGC) pela Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros (BM&FBovespa) em 2000 e 2001, respectivamente; a cartilha elaborada pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM) em 2002; a Lei de Lavagem de Dinheiro, com a alteração promovida pela Lei n.º 12.683/2012; a Lei Anticorrupção (Lei n.º 12.846/2013); e a Lei das Estatais (Lei n.º 13.303/2016), que teve um grande impacto devido à relevância das empresas estatais na economia brasileira (Ferraz, 2018).

Seguindo a linha da SOX, o IBGC enumera como princípios básicos: transparência (*disclosure*), integridade (*compliance*), prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade corporativa (IBGC, 2015). Vale destacar as características de cada um destes itens:

- a) Transparência – tem como finalidade assegurar que as partes envolvidas possam ter confiança nas escolhas e atividades das organizações do setor público, bem como na gestão realizada pelos seus dirigentes;
- b) Integridade – fundamenta-se na integridade e imparcialidade, bem como em padrões elevados de ética e honestidade na administração de recursos públicos e nos assuntos de uma organização. A sua eficácia está intrinsecamente ligada à qualidade da estrutura de controle e aos níveis de profissionalismo estabelecidos;
- c) *Accountability* – refere-se ao procedimento pelo qual as organizações e os administradores públicos são responsabilizados por suas próprias decisões e ações, abrangendo a gestão dos recursos públicos e todos os aspectos de desempenho, submetendo-se à análise rigorosa de uma supervisão externa.

Destaca-se, entre os normativos brasileiros, o recentemente promulgado Decreto n.º 9.203, de 22 de novembro de 2017, que trata da política de governança da Administração

Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional. Neste Decreto, o art. 3º apresenta os princípios da governança pública, que são: capacidade de resposta, integridade, confiabilidade, melhoria regulatória, prestação de contas e responsabilidade, e transparência. É evidente a relação desses princípios com aqueles inerentes à governança corporativa apresentados anteriormente, o que permite afirmar que as iniciativas de governança pública previstas no Decreto, resumidamente, são iniciativas de governança corporativa.

Assim, tanto a boa governança corporativa quanto as práticas éticas, deixam de ser apenas diferenciais, e se tornam obrigações. Além disso, é imprescindível destacar que a governança corporativa traduz a ideia de uma gestão aprimorada do ambiente de negócios, por meio da atribuição de responsabilidades, identificação de processos e apresentação clara dos resultados alcançados. Esses elementos resultam em uma verdadeira transparência nos negócios e, conseqüentemente, proporcionam uma maior segurança e credibilidade (Miranda & Amaral, 2011).

Depois de fornecer uma visão geral e concisa sobre a definição e o alcance da governança corporativa, é hora de avançar para os princípios e características do programa de integridade pública, mais conhecido como *Compliance Público*.

### ***Compliance Público***

Segundo a OCDE, a integridade é uma pedra basilar da boa governança, uma forma para que todas as atividades do governo não só tenham confiança e legitimidade, como também para que sejam efetivas. Para a OCDE, o ato de promover a integridade e a prevenção à corrupção nos entes públicos é essencial, não só para aumentar a credibilidade das instituições públicas, mas também para possibilitar um campo propício para os negócios (Kovtunin et al., 2019).

A Lei n.º 13.303, já referenciada, também conhecida como *Estatuto das Estatais*, menciona a expressão *compliance* uma única vez em seu texto, especificamente no parágrafo 4º do seu 9º artigo. Nesse contexto, a lei estipula que o estatuto social deve incluir a

possibilidade de a área de *compliance* se comunicar diretamente com o Conselho de Administração, em casos em que haja suspeitas de envolvimento do diretor-presidente em atividades irregulares, ou quando este se recusar a tomar as medidas necessárias em relação à situação relatada a ele.

O principal objetivo do *compliance* é assegurar que a entidade jurídica cumpra a sua função social, preserve a sua imagem e reputação, e assegure a sua continuidade com a devida integridade e respeito (Pleti & Freitas, 2015).

### ***Transparência na esfera pública***

A regulamentação da divulgação das informações pela administração pública é uma premissa constitucional da publicidade, constante no art. 37 da Constituição Federal (CF) de 1988. Desde então, a transparência incorpora o conceito de publicidade através da edição de Leis Complementares, como a Lei n.º 101 de 2000 (Brasil, 2000) (Lei de Responsabilidade Fiscal [LRF]), que estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal; e a Lei Complementar n.º 131 de 2009, que alterou a redação da LRF, no que se refere à transparência da gestão fiscal, determinando a disponibilização, em tempo real, das informações detalhadas sobre a execução orçamentária e financeira da União, Estados e do Distrito Federal (DF).

A transparência está ligada de modo direto à divulgação e à demonstração dos dados e informações que possibilitem a responsabilização da gestão pelos resultados (Bizerra, 2011). Com isso, é considerada uma importante ferramenta de controle social e avaliação de gestão pública no Brasil.

Segundo Silva et al. (2020), há três dimensões normativas que sintetizam uma boa transparência: inteligibilidade, operacionalidade e interatividade. A *inteligibilidade* pressupõe que as informações devem ser acessíveis cognitivamente para o usuário; a *operacionalidade* se refere à funcionalidade dos recursos, ou seja, se os arquivos não apresentam barreiras ou custos

técnicos para serem operacionalizados; e, por fim, a *interatividade* se refere ao caráter informacional e à sua interação social que possibilita uma relação dialógica entre as organizações e sociedade em geral.

Estas dimensões são pilares que condensam um conjunto de aspectos qualitativos capazes de guiar uma boa política de dados abertos; são princípios normativos que consolidam as boas práticas da transparência no setor público (Batini et al., 2009; Machová & Lněnička, 2017; Osagie, 2017; Zuiderwijk et al., 2015). Precisamente, são estes aspectos que ajudam a qualificar o quanto uma política de Dados Abertos está bem desenvolvida e apta para a apropriação social, ou se ainda apresenta barreiras e entraves.

No Brasil, autores como Bairral et al. (2015), Baldissera e Dall'Asta (2021), Cruz (2010) e Santana Junior (2008), demonstraram os determinantes de transparência no Brasil nos entes públicos. Santana Junior (2008), em seu trabalho, identificou os níveis de transparência fiscal nos *sites* dos órgãos dos Estados e do DF do Brasil, e concluiu que existe uma baixa aderência às exigências legais da transparência fiscal eletrônica. Bairral et al. (2015) analisaram a transparência nos relatórios de gestão anual das entidades públicas federais, e identificaram que o nível da transparência pública nos relatórios de gestão anuais é baixo, e constataram também que há deficiências na divulgação obrigatória. Já Baldissera e Dall'Asta (2021) desenvolveram uma pesquisa essencialmente qualitativa, investigando na literatura o que determina a transparência pública e, concluíram que os principais determinantes da transparência pública estão nos aspectos socioeconômicos, financeiro-orçamentários, políticos e governamentais.

Os dados da Escala Brasil Transparente (EBT), pesquisa realizada pela CGU, evidenciam o nível da transparência nos portais eletrônicos estaduais e municipais, e apontam que, na maioria, a Lei de Acesso não está regulamentada, e os canais para a população solicitar informações públicas inexistem ou são ineficazes (Soares & Freire, 2016).

É interessante observar o que Gomes et al. (2020) apontaram em seu estudo, que o objetivo principal da transparência com os gastos da Covid-19 não é melhorar a democracia, nem expandir a participação da sociedade, mas sim, refrear a corrupção. Contudo, não se deve negligenciar que o controle social é uma ferramenta importante que ajuda a restringir a ação daqueles que poderiam se envolver com a corrupção (Barros & Camargo, 2012).

Soares e Freire (2016) buscaram analisar a gestão de riscos e a transparência nos institutos de previdência dos municípios brasileiros, e verificaram que a disponibilização dos arquivos não permite à sociedade entendê-los ou manipulá-los; salientaram ainda, a importância de um tratamento adequado dessas informações antes de serem dispostas à sociedade.

### **Gestão de Riscos**

Osborne e Brown (2011), ao analisarem a literatura internacional, concluíram haver uma lacuna a respeito da gestão de riscos no setor público. Ahmeti e Vladi (2017) sugerem que, apesar de a gestão de riscos no setor público fazer parte de um histórico da evolução da governança, ainda existem características que precisam ser abordadas.

Para a *Federation of European Risk Management Associations* (FERMA, 2003), o risco é a junção da probabilidade e as consequências de um determinado episódio. Já para Jorion (2003) e Vasley (1984), risco é a possibilidade de que resultados inesperados aconteçam. Consoante o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO, 2007), existe uma premissa que é inerente ao gerenciamento dos riscos, sendo: toda organização existe com o intuito de gerar valor às partes. Com isso, o gerenciamento dos riscos está relacionado diretamente com os objetivos das empresas.

A gestão de riscos é tida como algo central nos processos organizacionais, de tal forma que os riscos costumam ser considerados em relação ao efeito das incertezas dos objetivos da empresa (Miranda, 2017). Para a ISO 31000, a gestão de riscos está relacionada à aplicação de políticas, procedimentos e práticas da gestão que envolvem as atividades de comunicação, de

consulta, estabelecimento de contexto e avaliação, tratamento, monitoramento, registro e relato dos riscos (ISO, 2009).

Em 2004, o COSO intensificou a preocupação com os riscos divulgando um trabalho nomeado *Entreprise Risk Management* (ERM), também conhecido como COSO ERM, COSO Gerenciamento de Riscos Corporativos (GRC), ou apenas COSO II, com maior foco no gerenciamento de riscos corporativos (COSO, 2007; Miranda, 2017). A metodologia desta norma pretende ajudar os gerentes das organizações a lidarem melhor com o risco, tendo em vista os objetivos da entidade. O modelo apresentado demonstra uma visão integrada dos componentes que uma administração precisa adotar para gerenciar os riscos de modo eficaz (COSO, 2007).

### ***Implantação da gestão de riscos no setor público***

A implantação da gestão de riscos no setor público foi encorajada pela OCDE, que em 2010 fez uma recomendação às instituições governamentais brasileiras, impulsionando uma caminhada rumo ao fortalecimento da integridade através de algumas ações, tais como: “[...] integrar a gestão de riscos como elemento-chave da responsabilidade gerencial, de modo a promover a integridade e prevenir improbidade, desvios e corrupções” (OCDE, 2010).

Com a acalorada discussão nesta temática, e na tentativa de obter as melhorias na gestão pública, foram implementadas normas específicas<sup>1</sup>, que trouxeram os riscos a um patamar mais

---

<sup>1</sup> Instrução Normativa Conjunta (INC) do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP)/CGU n.º 01 de 2016, que dispõe sobre os controles internos, a gestão de riscos e a governança no âmbito do Poder Executivo Federal; a Instrução Normativa CGU n.º 3 de 2017, que aprovou o Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal; e a Instrução Normativa n.º 5 de 2017, que estabelece as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob regime de execução indireta no

aplicado, tais como a Lei n.º 9.203 (Brasil, 2017), que dispõe sobre a Política de Governança da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional.

Tendo em vista que a gestão de riscos visa entregar serviços públicos de qualidade (Souza et al., 2020), o TCU tem lançado mão de algumas decisões, com o objetivo de consolidar a gestão de riscos e os controles internos no entes públicos, e para isso sancionou as seguintes normatizações: 1) o Acórdão n.º 12.700/2016, que recomenda à Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) a adequação à metodologia COSO; 2) o Acórdão n.º 4.222/2017, que recomenda ao Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) no Paraná (PR), que avalie a possibilidade de promover a capacitação dos agentes envolvidos no processo de gerenciamento de riscos e na definição de seus controles, adotando, também, os modelos de gestão de riscos do COSO (Araújo Júnior & Pinho Filho, 2019).

Em 2019 houve um marco normativo importante para a implementação da gestão de riscos, com a promulgação do Decreto n.º 9.901, e com a publicação da Portaria CGU n.º 1.089, que foi atualizada em 2019 através da Portaria CGU n.º 57. Estes regramentos estabeleceram orientações práticas para os Órgãos da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional, para adotarem as medidas necessárias para implementação dos programas de integridade. No entanto, Polettini (2021) aponta que tais legislações não têm sido suficientes para a efetiva implementação dos programas de gestão de riscos, demonstrando que falta ainda maior adesão dos Estados e Municípios na unificação das práticas de gestão pautadas na cultura da integridade e da probidade.

No DF, em 2015, a Controladoria-Geral do Distrito Federal (CGDF) instituiu a implantação da gestão de riscos no Poder Executivo, como ferramenta de melhoria da gestão

---

âmbito da Administração Pública Federal Direta, trazendo conceituações e aplicações da gestão de risco no setor público.

pública, por serviços de consultoria aos Órgãos e Entidades, em consonância com as práticas internacionalmente reconhecidas, bem como capacitando continuamente os servidores públicos (Araújo Júnior & Pinho Filho, 2019).

O processo de gestão de riscos na esfera pública pode ser entendido como um conjunto de análises dos riscos que são inerentes às atividades da organização, tendo como objetivo tanto a proteção do ente público quanto a dos interesses de todos os indivíduos afetados pelas políticas públicas implementadas (Ribeiro, 2019).

Miranda (2017) aborda a implementação da gestão de riscos e os seus mitos e enfatiza que a gestão de riscos não é um trabalho a mais, mas sim outra visão sobre a condução de tarefas já realizadas, e se bem implementada, pode trazer eficácia e eficiência com o enxugamento dos controles, ao torná-los mais efetivos.

De acordo com Freitas (2002), um dos maiores desafios da avaliação da gestão de riscos no setor público é que se encontra mais uma postura reativa do que proativa, e quase sempre não há um monitoramento regular, mas sim avaliações eventuais dos riscos. Para Ahmeti e Vladi (2017), a principal diferença entre a gestão de riscos nos entes públicos e no setor privado, é que o risco do setor público é bem mais complexo, e o alcance de seu impacto é de cunho social, não afetando apenas os sócios de uma empresa, como ocorre no setor privado. As organizações da esfera pública geralmente são grandes, e com estruturas altamente burocráticas, o que dificulta qualquer incentivo à gestão de riscos nesse setor (Carmen & Dobrea, 2006).

Com isso, alguns estudos se voltaram para a compreensão do trabalho dos agentes envolvidos tanto na concepção como na implementação da gestão de riscos, e perceberam que os princípios da gestão de riscos são difíceis de se colocar em prática, seja por funções conflitantes dos agentes envolvidos, ou pela interpretação divergente na utilização desta ferramenta (Arena et al., 2017; Hall & Fernando, 2016; Jorgensen & Jordan, 2016).

Alguns estudos empíricos apontaram que a implementação da gestão de riscos sofre com os conflitos, e complexidade da organização (Beaussier et al., 2016; Carlsson-Wall et al., 2017; Oulasvirta & Anttiroiko, 2017; Rana et al., 2019). Posto isso, mais do que uma forma de se buscar eficiência, a gestão de riscos também introduz uma lógica de *accountability* na esfera pública (Power, 2004; Rothstein et al., 2013).

Pires (2010) relatou em seu estudo as observações sobre uma empresa de Portugal, em que a matriz de riscos é um importante instrumento da gestão empresarial, e que os controles internos contribuem na identificação, na quantificação e no relato de fatores de risco relevantes. Apontou também que, nesta empresa, os fatores de risco ainda não haviam sido totalmente implementados nas áreas de vendas e cobranças.

Com o fito em analisar o Estado da Arte sobre a gestão de riscos no setor público, Bracci et al. (2021) realizaram uma revisão da literatura sobre o tema, buscando possíveis lacunas, a fim de orientar pesquisas futuras. Os resultados apontaram haver um interesse crescente ao que a gestão de riscos propõe, contudo, os autores estabeleceram que falta teorização, ou seja, a capacidade explicativa é limitada na maioria dos estudos analisados.

Hatvani (2015) demonstrou que nas últimas décadas, a importância dada à gestão de riscos cresceu visivelmente, e isso também pode ser observado tanto em organizações sem fins lucrativos como em entidades da esfera pública. Os resultados apontaram que, embora os controles internos sejam geralmente desenvolvidos com a finalidade de melhorar gerenciamento dos riscos na esfera pública, a cultura de gestão consciente dos riscos não é totalmente implementada, e que as organizações ainda estão aprendendo a como integrar a gestão de riscos e as operações organizacionais.

Power (2016) analisou pesquisas que envolvem a dinâmica organizacional durante a implementação da gestão de riscos, com a finalidade de compreender como tais práticas influenciam ou modificam os regimes de *accountability*. Os resultados apontaram que, apesar

da gestão de riscos ter servido como um subsídio para os agentes de controle justificarem a amplificação do controle interno, isso não trouxe alterações nas formas da prestação de contas e responsabilização dos agentes públicos (Power, 2016).

Palermo (2014) pesquisou sobre a implementação de uma estrutura de gestão de risco formal em uma grande organização do setor público no Reino Unido. Os resultados mostraram relevância na adoção da gestão de riscos como ferramenta de *accountability*. Este estudo revelou, também, que o uso da gestão de riscos depende de algumas habilidades relacionadas, tais como: conhecimento das atividades empresariais, e experiências profissionais dos agentes envolvidos nos processos.

Ao se estabelecer um sistema eficaz de gestão de riscos, segundo Ávila (2014), há a tendência em estimular inovações, uma vez que as decisões dos riscos tomadas nesse contexto tendem a ser mais eficazes. Com isso, a gestão de riscos aliada à transparência pública torna-se um instrumento eficiente para atingir os objetivos do ente público.

### **Hipótese de Pesquisa**

A perspectiva ambiental desta pesquisa advém da inferência de que a gestão de riscos pode influenciar na transparência dos Estados, evidenciando melhor os gastos com a pandemia. Se, em circunstâncias normais, o fortalecimento da transparência já é uma preocupação crescente, em períodos emergenciais, como a pandemia SARS-CoV-2 isso se torna ainda mais indispensável e urgente, pois possibilita um maior controle sobre o uso dos recursos públicos, evitando ou pelo menos restando possíveis desvios e mal uso (Silva & Fonseca, 2021). É nessa perspectiva que infere-se que a gestão de riscos pode ser uma ferramenta que auxilie na evidenciação dos gastos com a pandemia.

O novo vírus identificado pela primeira vez em Wuhan, na China, em dezembro de 2019, trouxe ao mundo a pandemia de Coronavírus (Covid-19/SARS-CoV-2), afetando a economia global em meio às medidas de distanciamento social sem precedentes (Röltgen et al.,

2020). No decorrer da primeira fase desta pandemia, todos os países adotaram uma série de políticas de contenções destinadas a mitigar a propagação dessa doença (Schlosser et al., 2020).

Diante disso, tornou-se necessário alargar os recursos destinados às ações dos serviços de assistência à saúde, de vigilância, na oferta dos serviços, bem como nos equipamentos (Vieira & Benevides, 2020). Fonseca et al. (2020) apontaram que a transparência em tempos pandêmicos é um desafio para a gestão pública, principalmente dos governos locais.

No estudo conduzido por Söthe et al. (2020), foi investigada a relação entre variáveis socioeconômicas, políticas e epidemiológicas, e o Índice de Transparência das Informações (ITI) relacionadas à Covid-19 nos municípios do estado de Santa Catarina. Os pesquisadores concluíram que os municípios com gestões públicas mais desenvolvidas tendem a fornecer informações mais detalhadas sobre suas ações e investimentos relacionados à Covid-19, o que possibilita meios eficazes para o exercício do controle social. Além disso, observaram que à medida que o número de casos da doença aumenta em um município, cresce o interesse da população em buscar informações e exigir prestações de contas por parte dos gestores públicos.

Santos Filho et al. (2022) buscaram investigar de que forma as despesas com ações para o enfrentamento a pandemia Covid-19 foram evidenciadas nas notas explicativas das Universidade Federais na região Norte do Brasil, e constataram que apenas três das dez universidades estudadas divulgaram as informações de despesas com a Covid-19, sinalizando que a contabilidade destas instituições necessita de avanços e desenvolvimento.

Marks-Sultan et al. (2016) ressaltaram a importância da Organização Mundial de Saúde (OMS) para a capacitação e promoção da transparência, diante da escassez de estudos desenvolvidos sobre a transparência das ações governamentais no período da Covid-19 (Chen et al., 2020; Hou et al., 2020).

Diante do exposto, elaborou-se a seguinte hipótese de pesquisa:

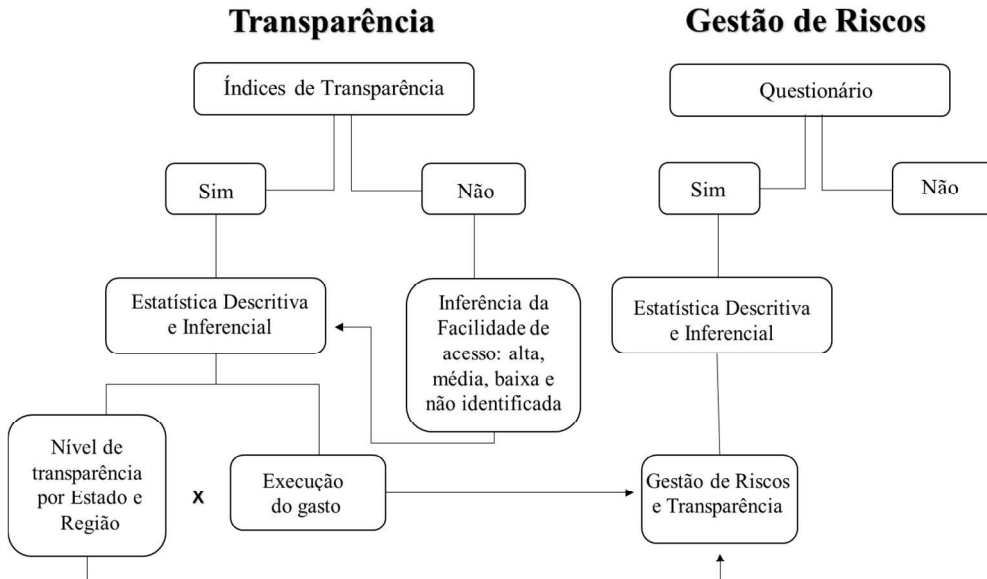
H1: A gestão de riscos está positivamente associada à transparência dos gastos com a pandemia SARS-CoV-2 nos Estados brasileiros.

### Procedimentos metodológicos

O presente estudo buscou compreender se a implementação da gestão de riscos pode impactar na transparência dos gastos com a pandemia do SARS-CoV-2. Para isso, foram analisados dados dos Estados brasileiros, por meio da Corregedoria Geral do Estado (CGE), no período de 2020 a 2022, no tocante à transparência, gestão de riscos e gastos com o enfrentamento da pandemia. A escolha do período se deu em decorrência de serem os anos de enfrentamento da pandemia do SARS-CoV-2. A Figura 1 demonstra de forma resumida o caminho percorrido para atingir este objetivo.

**Figura 1**

*Fluxo metodológico*



Conforme observa-se na Figura 1, a partir de uma investigação inicial sobre as principais características da gestão de riscos e da transparência no setor público, foi possível identificar os estágios da implementação da gestão de riscos, fato que auxiliou a elaboração do instrumento de pesquisa aplicado aos trabalhadores da CGE de cada Estado brasileiro. Destaca-se que o

projeto desta pesquisa foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Federal de Goiás (UFG), analisado e aceito através do Certificado de Apresentação de Apreciação Ética (CAAE) n.º 5.766.626, em 21 de novembro de 2022. O referido instrumento de pesquisa consta no Apêndice A.

A aplicação do instrumento de pesquisa retornou apenas nove respostas, com isso, foi preciso levar informações acerca da implementação da gestão de riscos nos portais dos Estados brasileiros. Primeiramente, buscou-se nos portais dos Estados a Norma/Decreto que instituiu a implementação da gestão de risco. Para isso utilizaram-se os seguintes descritores: “Implementação gestão de riscos”, “*compliance*” e “gestão de riscos”. Não obtendo resultado no portal do Estado, buscou-se obter esta informação nos portais da Controladoria Geral de cada Estado, utilizando os mesmos descritores já informados. Essa busca, alinhada com as respostas obtidas dos questionários, foi planilhada em Excel como *dummy*, sendo 1 para “GR implementada”, e 0 “GR não implementada”.

A próxima variável coletada foi o índice de transparência dos Estados através do endereço [transparenciainternacional.org.br](http://transparenciainternacional.org.br). O Índice de transparência e Governança Pública (ITGP) é um *ranking* que atribui notas entre “0” e “100” pontos, em que quanto maior a nota, melhor o nível de transparência daquele Estado. Em seguida, coletou-se a variável Índice de Transparência no combate à Covid-19, retirada do endereço eletrônico: [transparenciainternacional.org.br](http://transparenciainternacional.org.br), *ranking* de Transparência no Combate à Covid-19. Este índice busca verificar se os Estados têm sido transparentes com as medidas de enfrentamento da crise. A escala vai de “0” a “100”, onde os mais transparentes são aqueles que obtêm nota máxima. Vale destacar, que este índice analisa de que forma os portais de transparência dos 26 Estados, DF, as capitais e o Governo Federal divulgam as informações sobre as contratações emergenciais, doações bem como as medidas de estímulo econômico e proteção social.

Após a coleta das informações dos índices de transparência já mencionados, verificou-se que não se poderia utilizá-los, visto que não há uma continuidade temporal da divulgação deles, ou seja, para o índice de transparência da Covid-19 tem-se informações apenas para o ano de 2020, e para o índice de transparência dos Estados apenas para 2022. Em função disto, optou-se por seguir um caminho complementar, ao mudar a metodologia que inicialmente se propôs realizar.

Adicionalmente, para obter as informações divulgadas por cada Estado sobre os gastos com a pandemia SARS-CoV-2, buscou-se a divulgação dos valores empenhados, liquidados e pagos dos contratos emergenciais. Essa busca foi realizada utilizando os seguintes descritores: “Gastos Covid-19” e “Despesas com a Covid-19”, nos seguintes portais: Tribunal de Contas do Estado (TCE), Secretaria da Economia de cada Estado e/ou Portal Covid-19, se houver. Classificou-se essa busca pela facilidade de acesso à informação, ordenando-as em:

- *alta*: as informações estão acessíveis nos portais de transparência, e é possível ver o desmembramento rápido da despesa, incluindo a evolução temporal;
- *média*: a informação é disponível e acessível, contudo, a coleta demanda refinamento na busca, ou seja, necessita de uma filtragem mais detalhada;
- *média-baixa*: a informação está disponível, mas é de difícil acesso/entendimento;
- *baixa*: a informação é disponível, porém, há apenas o valor total, sem distinção do período ou do tipo de despesa (empenhada, liquidada e paga);
- *não encontrada*: quando não há informação divulgada.

Para complementar a análise dos resultados, foram coletadas variáveis relacionadas com a eficiência do gasto com o enfrentamento da pandemia, valores empenhados, liquidados e pagos, como também com o tamanho da população e receita por Estado, as duas últimas como *proxy* do tamanho do estado, dado que este pode influenciar na distribuição de recursos e

estimular melhores níveis de divulgação nos relatórios financeiros, conforme apontam os estudos de Bairral et al. (2015), Cruz et al. (2012) e Martani e Lestiani (2012).

A população desta pesquisa é composta dos Estados brasileiros (CGE), e o período analisado é de 2020 a 2022. A escolha do período se deu em decorrência de ser o período enfrentado com a pandemia do SARS-CoV-2. Para a análise dos dados, foram aplicadas técnicas de estatística descritiva e inferencial.

Para a análise da transparência utilizou-se da estatística descritiva e o teste Qui-quadrado para frequência. Como ressalta Bruni (2012), quando se lida com amostras pequenas, e não se pode confirmar a normalidade dos dados na população total, a aplicação da inferência estatística e dos testes de hipóteses torna-se dependente do uso de modelos não paramétricos. Estes modelos não requerem a suposição de que os dados sigam uma distribuição normal, e não são influenciados por valores extremos nos dados. De forma geral, o teste qui-quadrado avalia a hipótese nula de que não há diferença significativa entre as frequências observadas de um evento específico e as frequências esperadas. A hipótese alternativa, por outro lado, sugere que existe uma discrepância significativa entre as frequências observadas e as esperadas.

Para a análise da associação entre transparência e gestão de riscos, utilizou-se o teste de correlação de Kendall. O coeficiente de correlação Kendall “tau b” é uma estatística não paramétrica utilizada para avaliar a relação entre variáveis ordinais, quando não é possível assumir a distribuição normal dos dados (Gibbons & Chakraborti, 2003). A adoção do Teste de Kendall justifica-se pelo fato de que este coeficiente é indicado quando o objetivo é realizar a comparação entre conjuntos de postos (Siegel & Castellan Junior, 2006).

Os valores do coeficiente de correlação  $\tau$  variam de “-1” a “+1”, sendo que valores próximos desses extremos indicam uma correlação forte. Quando o valor se aproxima de “+1”, isso sugere uma correlação positiva forte, o que significa que o aumento de uma variável está associado ao aumento da outra. Por outro lado, valores próximos de (-1) indicam uma

correlação negativa forte, onde o aumento de uma variável está relacionado à diminuição da outra. Por fim, valores próximos de “0” implicam em correlações mais fracas ou inexistentes, sugerindo que não há uma relação linear forte entre as variáveis analisadas (Gibbons & Chakraborti, 2003).

### **Análise e discussão dos resultados**

Para a análise dos resultados, optou-se por apresentá-los em duas partes: a primeira é relativa à transparência dos Estados no tocante aos gastos com o enfrentamento da pandemia da Covid-19; a segunda trata do cruzamento entre a transparência e a gestão de riscos para os gastos com o enfrentamento da pandemia. Essa subdivisão permite demonstrar o nível de transparência dos Estados e se a gestão de riscos influencia no nível de transparência dos gastos com a pandemia.

#### **Nível de transparência dos gastos com a Covid-19**

Na Tabela 1 é possível observar a distribuição dos Estados que informaram ou não os dados sobre a pandemia da Covid-19 no Portal da Transparência. Os dados foram analisados utilizando-se o *software* Stata. Primeiro foram avaliadas as informações nos Portais de Transparência do Estado, e a facilidade no acesso da informação.

#### ***Tabela 1***

##### *Informações no Portal da Transparência e facilidade de acesso*

<b>Informação no portal da transparência</b>			<b>Facilidade de acesso da informação Covid-19</b>			
<b>Região</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Alta</b>	<b>Baixa</b>	<b>Média</b>	<b>Não Encontrado</b>
Centro-Oeste	2	2	1	2	1	0
Nordeste	8	1	1	3	4	1
Norte	4	3	2	3	1	1
Sudeste	4	0	2	1	1	0
Sul	3	0	3	0	0	0
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>2</b>

Na Tabela 1, é possível observar a distribuição dos Estados que divulgaram ou não no Portal da Transparência as informações acerca dos gastos com a pandemia do SARS-CoV-2, bem como a facilidade de acesso a elas. Dos quatro Estados da região Centro-Oeste, apenas

dois divulgaram os gastos com a pandemia em seus portais de transparência, Goiás e Distrito Federal, enquanto dois (Mato Grosso e Mato Grosso do Sul) não foi possível encontrar nenhuma informação. Desses quatro Estados da região Centro-Oeste o que teve maior facilidade de acesso foi o Distrito Federal, o qual criou um canal de comunicação onde divulga tempestivamente todas as informações acerca da pandemia do SARS-CoV-2 (Covid-19, 2023).

Já no Nordeste, dos nove Estados apenas em um (Sergipe) não foi possível identificar informações acerca da pandemia, destaca-se que a busca foi feita em todos os portais de transparência do Estado, tais como Portal Oficial do Estado, CGE, TCE e Secretaria da Economia do Estado. Dos oito Estados Nordestinos que divulgaram as informações apenas um (Pernambuco) teve classificação alta em facilidade de acesso, em seu portal de transparência é divulgado um dashboard com informações financeiras atualizadas dos dispêndios com a Covid-19.

Seguindo a linha de raciocínio através da tabela supracitada, a próxima região é a Norte, dos sete Estados que à compõe, quatro divulgaram as informações: Acre, Amapá, Amazonas e Pará. Destes quatro estados apenas o Acre e o Amapá tiveram classificação alta de facilidade de acesso. Rondônia chegou a divulgar informações para os anos de 2020 e 2021 mas para 2022 não foi possível encontrar nenhuma informação. Já o Estado de Roraima não divulgou para nenhum dos anos e por isso recebeu classificação “Não encontrado”. A opção por classificar como não encontrado refere-se ao fato de que não podemos afirmar que o Estado realmente não divulgou, podemos afirmar ao contrário, que nos portais analisados, não há nenhuma informação sobre a execução orçamentária dos gastos com a pandemia.

Já na região Sudeste, os quatro Estados preocuparam em cumprir a Lei de transparência mas apenas dois (Espírito Santo e São Paulo) tiveram classificação alta em facilidade de acesso, por possuírem canal de comunicação para divulgar informações detalhadas e tempestivas de fácil acesso a qualquer cidadão.

E para finalizar, na região Sul todos os Estados (Paraná, Rio Grande do Sul e Santa Catarina) divulgaram e tiveram classificação alta em facilidade de acesso às informações sobre a execução orçamentária com a pandemia.

Estes resultados vão ao encontro do que Coelho et al. (2018) encontraram. Os autores examinaram e classificaram a transparência nos portais governamentais dos Estados brasileiros, e verificaram que os Estados da Região Nordeste e Centro-Oeste obtiveram índice de transparência mediano, ou seja, no geral, divulgam as informações, prestam contas em seus portais de comunicação, bem como informam dados para contato. As Regiões que tiveram maior índice de transparência foram as do Sul e Sudeste, e a que teve menor índice foi a Região Norte.

Para melhor visualização, apresenta-se a seguir a Figura 2, que evidencia melhor os Estados que divulgaram as informações da Covid-19 em seus Portais de Transparência.

## **Figura 2**

*Estados que divulgaram informações sobre a Covid-19*



Observa-se, a partir da Figura 2 acima, que a maioria dos Estados se preocupa em cumprir a lei, incluindo a divulgação dos gastos com a pandemia do SARS-CoV-2 em seus respectivos portais de transparência. Contudo, alguns Estados, mais concentrados nas regiões Norte e Centro-Oeste, não divulgaram essas informações, tanto no portal da Secretaria da Economia dos Estados como no TCE. Importante destacar que aqui evidencia-se apenas se existem informações disponíveis ou não. O aprofundamento destas informações, bem como a facilidade de acesso a elas, vem logo a seguir.

Almada et al. (2021) analisaram os níveis de transparência das informações relativas à pandemia da Covid-19 divulgadas nos *websites* dos Estados e DF. Os autores verificaram que 13 Estados apresentaram transparência avançada, 13 tiveram transparência moderada e apenas um demonstrou uma transparência fraca (Amapá). Dos treze Estados que apresentam níveis avançados de transparência, cinco estão localizados na Região Nordeste, três na Região Sul, três na Região Norte e dois no Centro-Oeste. É notável que nenhum Estado do Sudeste atingiu esse nível, enquanto todos os três Estados da Região Sul estão classificados como os mais transparentes. Em relação aos treze Estados com níveis moderados de transparência, quatro pertencem à Região Nordeste, quatro ao Sudeste, três à Região Norte e dois ao Centro-Oeste. O único Estado com um nível fraco de transparência está localizado na Região Norte.

Miranda et al. (2023) analisaram a transparência dos Estados e capitais do Brasil acerca das contratações relacionadas ao combate da Covid-19, e verificaram que apenas três Estados estão em uma posição bem-sucedida. De acordo com Coelho et al. (2018), a aplicação da transparência em Estados e grandes municípios brasileiros indica, em sua maioria, uma falta de transparência e desigualdade. Nos casos desses três Estados-líderes, eles estão aderindo aos princípios da administração pública, que consistem em promover o controle social, divulgar informações sobre decisões e execuções orçamentárias, e incentivar a sociedade a monitorar a gestão pública (Abdala & Oliveira, 2016).

A literatura nacional também enfatiza que os Estados brasileiros que ocupam as primeiras posições estão empenhados em aprimorar continuamente a capacidade de comunicação, interação (relações), aproximação, participação e construção da cidadania (Ortiz et al., 2016).

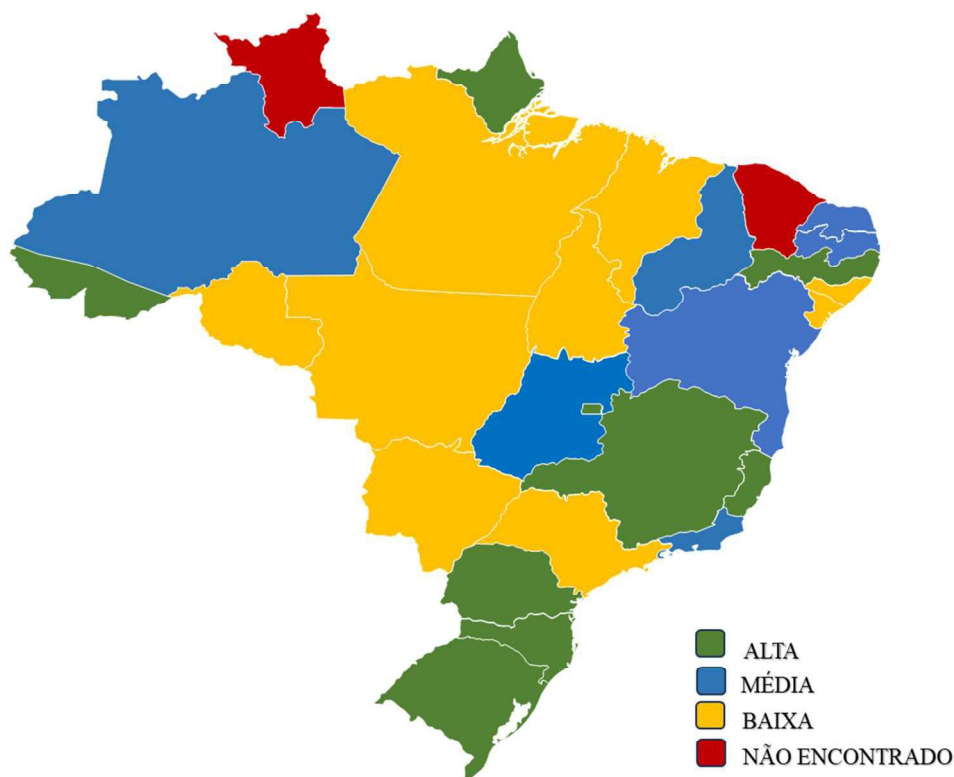
Ainda em relação ao estudo de Miranda et al. (2023), os autores apontaram que 22 Estados se encontram em uma posição intermediária em relação à divulgação, ficando aquém nas formas de divulgação dos elementos analisados. Por exemplo, não disponibilizaram um *link* para o Sistema Eletrônico do Serviço de Informações ao Cidadão (*e-SIC*) – no portal onde estão as contratações emergenciais –, nem mesmo um portal completo de informações sobre a Covid-19.

Seguindo a perspectiva de Carlos et al. (2008) e Souza et al. (2010), uma vez que o controle social representa a voz da sociedade, não deveria haver restrições ao acesso a algo que beneficia diretamente a própria sociedade. Portanto, esses Estados precisam atender à recomendação de Filgueiras (2011), que enfatiza que os Governos devem disponibilizar informações de qualidade sobre as suas ações em tempo real. Conforme argumentado por Abdala e Oliveira (2016) e Gomes et al. (2018), a transparência pública não deve resultar em uma crise de confiança no objeto da transparência, pois isso cria obstáculos na troca de informações entre os cidadãos e os governos.

Posto isso, a seguir tem-se um mapa dispondo das informações relativas à classificação da facilidade de acesso às informações divulgadas sobre a Covid-19 nos portais analisados.

**Figura 3**

*Facilidade de acesso às informações divulgadas sobre a Covid-19*



Quanto à divulgação das informações e à facilidade de acesso a elas, é importante destacar que não é apenas suficiente que se divulgue/apresente dados soltos, mas sim, que a informação esteja de fácil acesso e entendimento ao cidadão. Pode-se perceber que apesar de alguns Estados divulgarem informações relativas aos gastos com a pandemia, nem todas as informações são de fácil acesso. Alguns portais apresentam informações compactadas, não desagregam períodos nem tipos de despesas, divulgam planilhas complexas e sem formatação, expondo dados não tratados. Em seu estudo, Armstrong (2011) já havia observado essa dificuldade, ao afirmar que mesmo quando as informações públicas são disponíveis, há o risco de os *sites* serem de difícil navegação, ou até mesmo confusos, fazendo com que os dados divulgados não sejam compreendidos, ou até mesmo acessíveis à maioria da população.

Em concordância com esta pesquisa, Almada et al. (2021) identificaram que treze Estados demonstraram um nível elevado de transparência, treze exibiram um nível moderado

de transparência, enquanto apenas um apresentou um nível baixo de transparência. Os autores analisaram os graus de transparência nas informações relacionadas à pandemia da Covid-19 nos governos Estaduais.

Santos (2021) examinou as informações disponíveis no Portal de Transparência dos quatro municípios mais populosos da região metropolitana da Serra Gaúcha. Os resultados indicam que esses municípios investigados receberam uma receita *per capita* para enfrentar a Covid-19, que era 35% superior à média nacional, o que se traduziu em uma taxa de recuperação de mais de 89%. Além disso, foi observado que quanto maior o investimento no combate à pandemia, maior foi o número de casos de recuperação, e menor o de casos de mortalidade.

Reis et al. (2023) examinaram a transparência ativa nas diferentes unidades federativas do Brasil durante a pandemia da Covid-19. Através da análise dos dados coletados nos *sites* de cada unidade federativa, verificou-se que somente 22% delas demonstraram um alto nível de transparência ativa, enquanto aproximadamente 63% estão seguindo a legislação de forma intermediária.

Para identificar e corroborar os dados acima, sobre se a distribuição entre a facilidade de acesso das informações é igualitária entre as Regiões ao longo do período analisado, elaborou-se a Tabela 2, a qual demonstra-se além das frequências da distribuição o teste Qui-quadrado de Pearson, cuja hipótese nula neste caso é a de que as frequências observadas entre as regiões em função do acesso à informação aos gastos com o enfrentamento da pandemia Covid-19 são estatisticamente iguais (lembrando que igualdade sempre fica na hipótese nula).

O teste mencionado acima foi conduzido com um nível de significância de 5%, ou seja, caso a estatística de teste gere um valor-p acima de 0,05 então a hipótese nula não será rejeitada.

**Tabela 2**

*Facilidade de acesso – Frequências de distribuição e teste Qui-quadrado*

Região	Facilidade de Acesso			Média	Total
	Alta	Baixa	Não encontrada		
Centro-Oeste	3	6	0	3	12
Nordeste	3	9	2	13	27
Norte	6	6	4	5	21
Sudeste	6	3	0	3	12
Sul	9	0	0	0	9
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>24</b>	<b>6</b>	<b>24</b>	<b>81</b>

Pearson Chi2 (12) – 34,4509 Pr – 0,001  
 Cramér's V – 0,3765  
 Kendall's tau-b – -0,3044 ASE – 0,091

Como o teste teve 12 graus de liberdade e foi conduzido a um nível de significância de 5%, então o p-valor tabelado é de 5,23. Como o valor calculado foi de 34,45, maior que o valor tabelado apresentado, a hipótese nula foi rejeitada para um nível de significância de 5%. Portanto, pelos resultados da Tabela 2, é possível verificar que ao longo dos três anos de análise (2020, 2021 e 2022) as frequências entre as Regiões em função do acesso à informação aos gastos com o enfrentamento da pandemia da Covid-19 são estatisticamente diferentes ( $p$  – valor de 0,001). Na qual, a Região com maior facilidade de acesso é a Sul, e a com menor é a Nordeste. Uma observação sobre um dado da tabela 2: o número 81 equivale ao total de dados onde, para cada Estado há informações de 3 anos.

### **Transparência com gastos no enfrentamento da Covid-19 e gestão de riscos**

Para a análise da associação entre a gestão de riscos e a transparência dos gastos com a Covid-19, empregou-se o teste correlação de Kendau. Este teste é específico para se verificar a associação entre variáveis qualitativas nominais. O resultado deste teste indica o quanto a variável encontra-se associada à outra em termos de uma variância compartilhada. Este coeficiente também é chamado de *coeficiente de determinação*, e nele é considerado o tamanho de efeito da correlação (Siegel & Castellan Junior, 2006). Os resultados estão expostos na Tabela 3 abaixo:

**Tabela 3***Gestão de riscos e Transparência – Individual*

<b>Facilidade de acesso – ALTA</b>	
Número de observações	27
Teste da H0: Facilidade de acesso e GR são independentes	
Valor-p de teste	1,000
<b>Facilidade de acesso – BAIXA</b>	
Número de observações	24
Teste da H0: Facilidade de acesso e GR são independentes	
Valor-p de teste	1,000
<b>Facilidade de acesso – NÃO ENCONTRADO</b>	
Número de observações	6
Teste da H0: Facilidade de acesso e GR são independentes	
Valor-p de teste	1,000
<b>Facilidade de acesso – MÉDIA</b>	
Número de observações	24
Teste da H0: Facilidade de acesso e GR são independentes	
Valor-p de teste	1,000

A Tabela 3, acima, apresenta o valor do teste de Kendall individual, para cada tipo de classificação de facilidade de acesso (Alta, Média, Baixa e Não Encontrado), todos não rejeitam a “H0”, apontando que não há associação entre gestão de riscos e transparência.

A Tabela 4, apresentada abaixo, apresenta os valores considerando todos os grupos de uma só vez, relacionando a gestão de riscos à uma *dummy* onde “0 – não há gestão de riscos” e “1 – há gestão de riscos” nos Estados. Os resultados confirmam a análise feita anteriormente, demonstrando em ambas que não existe associação entre gestão de riscos e transparência.

**Tabela 4***Gestão de riscos e Transparência – Geral*

Gestão de Riscos	Facilidade de Acesso				Total
	Alta	Baixa	Não Enc.	Média	
0	6	15	1	2	24
1	21	9	5	22	57
Total	27	24	6	24	81
Pearson chi2 (3)	18,8512	Pr	0,0000		
Kendall's tau-b	0,1279	ASE	0,092		

Verifica-se aqui que nos dois testes rodados a gestão de riscos e transparência não estão associadas estatisticamente. Uma das possíveis causas para isso pode ser em decorrência dos desafios que a gestão de riscos encontra ao ser implementada, tais como a resistência dos

agentes envolvidos uma vez que sua implementação muda completamente sua forma de atuação. Esse resultado vai ao encontro do que Klein Junior (2020) encontrou, ao apontar que a gestão de riscos encontra desafios no alinhamento estratégico, uma vez que a introdução da gestão de riscos contrapõe com a lógica de atuação dos agentes, que sem respaldo normativo, encontram dificuldades para avançar além da perspectiva do controle estritamente financeiro-contábil. Este mesmo autor ainda salienta que a gestão de risco tem sido incorporada como uma atividade acessória, e, portanto, secundária, nas prestações de contas. Contudo, sabemos que há normativas federais enfatizando a responsabilidade da alta administração pela implementação e acompanhamento das práticas de gestão de riscos nos Estados brasileiros, entretanto, ao estar desvinculadas de uma definição específica de como os gestores serão avaliados (por falhas ou mitigação de riscos), a adoção dessas práticas corre o risco de se tornarem apenas de caráter cerimonial/normativo

Na mesma linha de raciocínio, Oulasvirta e Anttiroiko (2017) destacam que alguns dos motivos pelos quais a GR encontra dificuldades em sua implementação se deve à identidade profissional dos auditores, no que tange à capacitação para o desempenho na função; à falta de importância atribuída aos controles internos e, às diferenças na divulgação de riscos estratégicos. Dito isso, após análise dos testes rodados e em concordância com o que a literatura tem estudado até aqui, rejeita-se a hipótese desta pesquisa, de que: A gestão de riscos está positivamente associada à transparência dos gastos com a pandemia do SARS-CoV-2 nos Estados brasileiros.

Vale ressaltar que processo de implementação da gestão de riscos no setor público é mais lento em decorrência das especificidades do setor, tais como tamanho organizacional e complexidade nos processos administrativos. Outro ponto importante a observar, refere-se ao marco legal da obrigação da gestão de riscos nos entes públicos, que ocorreu em 2019 através do Decreto 9.901, conforme já mencionado na revisão de literatura; fato que ocorreu um ano

antes do início da pandemia do SARS-CoV-2. Por esse motivo, pode ser que os efeitos da gestão de riscos na transparência dos Estados ainda sejam singelos e com isso, não tenha influenciado na associação com a transparência dos gastos com a pandemia.

Ademais, foram analisados, na Tabela 5, os dados de associação entre a gestão de risco e as regiões com relação à transparência com gastos com a Covid-19. Na coluna *Gestão de Riscos* tem-se novamente a *dummy*, onde “0 – não há gestão de riscos” e “1 – há gestão de riscos”.

**Tabela 5**

*Gestão de riscos e Regiões*

Gestão de Riscos	Região				Total
	Centro-Oeste	Nordeste	Norte	Sul	
0	6	9	6	0	24
1	6	18	15	9	57
Total	12	27	21	9	81
Kendall's tau-b	0,2282	ASE	0,090		

Como observado na Tabela 5, a hipótese nula do teste não foi rejeitada, e por tal motivo pode-se concluir que não houve associação entre gestão de riscos e tipo de região. Não foi possível encontrar na literatura tanto nacional quanto internacional, pesquisas que tratem desta distinção da gestão de riscos por região, dificultando assim, uma análise mais criteriosa.

### Considerações Finais

O presente estudo buscou compreender se existe associação entre gestão de riscos e a transparência dos gastos com a pandemia do SARS-CoV-2, e para isso procurou responder à seguinte hipótese de pesquisa: *A gestão de riscos está positivamente associada à transparência dos gastos com a pandemia SARS-CoV-2 nos Estados brasileiros.*

Através da análise descritiva e teste Qui-Quadrado foi possível observar que dos 27 entes federativos do Brasil, 21 Estados divulgaram informações sobre a pandemia do SARS-CoV-2 em alguns dos seus portais de transparência enquanto em 6 Estados não foi possível identificar essa divulgação, sendo eles: Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Sergipe, Rondônia, Roraima e Tocantins.

Ainda nessa primeira etapa da análise foi possível verificar que desses 21 Estados que fizeram a divulgação das informações sobre a pandemia, apenas 10 o fizeram de forma mais transparente. Para tanto, realizou-se a classificação como: alta, média, baixa e não encontrado (para os Estados que não realizaram a divulgação). Os Estados que foram mais transparentes, divulgando tempestivamente informações tais como valores empenhados, liquidados e pagos, foram: Acre, Amapá, Ceará, Distrito Federal, Espírito Santo, Paraná, Pernambuco, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e São Paulo. Estes resultados vão ao encontro do que Raupp & Pinho (2020) encontraram ao analisar a transparência dos boletins dos Estados brasileiros em relação à Covid-19. Os autores divulgaram que os Estados que obtiveram pontuação máxima na transparência desses boletins foram: Pernambuco, Ceará e Espírito Santo.

Na segunda etapa da análise utilizou-se o teste correlação de Kendall para verificar se há associação entre a gestão de riscos e a transparência das informações com os gastos da pandemia SARS-CoV-2. Nos dois testes realizados foi possível observar que, estatisticamente não há associação entre elas, resultado este que, rejeita a hipótese desta pesquisa.

Os resultados foram ao encontro do que Power (2016) obteve em sua pesquisa, ou seja, que apesar da gestão de riscos ter servido como um subsídio para a expansão do controle interno, isso não trouxe alterações nas formas da prestação de contas e responsabilização dos agentes públicos (Power, 2016). A literatura aponta algumas possíveis causas para explicar os desafios enfrentados na implementação da gestão de riscos no setor público, sendo elas: a lógica da atuação dos auditores, a baixa relevância dos controles internos e as dificuldades do *disclosure* de riscos estratégicos, que foram apontados por Júnior (2020), como fatores que impedem que essa inovação avance no setor público.

Embora a literatura tenha identificado algumas das consequências da adoção da implementação da gestão de riscos em contextos internacionais, ainda existe uma lacuna de conhecimento considerável sobre os efeitos dessa assimilação em contextos de reformas políticas em desenvolvimento conforme aponta Pinho (2016) e Souza et al. (2020). Alguns estudos têm indicado que nesses cenários, as dificuldades na institucionalização de práticas de controle inovadoras persistem (Lino et al., 2019).

Os entes públicos brasileiros precisam dar prioridade aos investimentos em gestão da informação para cumprir as obrigações de transparência, conforme exigido pela Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei n.º 101/2000), Lei da Transparência (Lei n.º 131/2009) e a LAI (Lei n.º 12.527/2011), como destacado por Michener et al. (2018). Principalmente em um momento em que os governos estão aumentando consideravelmente os seus gastos, e relaxando os controles como nunca, sendo, portanto, fundamental expandir a transparência, como observam os autores Abdala e Oliveira (2016) e Gomes (2005). Ainda há um longo caminho a percorrer, para que os espaços digitais se tornem verdadeiros ambientes de promoção da cidadania por meio da disponibilização de informações.

Este estudo encontrou algumas limitações na coleta dos dados ao aplicar o questionário e ter um retorno de apenas nove respostas (nove Estados responderam). A tentativa de mapear

o grau de implantação da gestão de riscos nos Estados brasileiros foi frustrada uma vez que não houve participação efetiva dos Estados. Ao não conseguir fazer esse mapeamento, prosseguimos na coleta tentando identificar através dos portais estaduais, se houve a implementação da gestão de riscos ou não. Importante destacar aqui, que perde-se em qualidade nesta coleta uma vez que a identificação de uma dummy (“0-não houve implementação” e “1-houve implementação” da gestão de riscos) não traz consigo a informação de que necessitávamos, a de saber o grau que se encontra essa implementação em cada Estado Federativo. Uma lacuna que a ausência deste dado incorre é a de evidenciar se o grau da implementação da gestão de riscos influencia na eficiência do serviço público.

Outra limitação encontrada refere à coleta dos gastos com a pandemia Covid-19, pois a busca deu-se de forma fragmentada, a investigação foi feita via portal de transparência de cada Estado e cada um, ao seu modo, divulgou rubricas diferentes, percebe-se que não há uma padronização das contas para divulgação. Entendemos que isso poderia ser feito pela União, através do Tribunal de Contas da União – TCU, do mesmo modo como já é feito com os repasses, com isso, a população teria um controle melhor deste tipo de gasto, principalmente quando se refere à prestação de contas em períodos de crise. Poderia ser criado pela União, por exemplo, rubricas específicas no plano de contas da União para que se permita sociedade identificar esses gastos com mais facilidade.

Evidencia-se com isso, que os dados estão de forma qualitativa em função daquilo que foi disponibilizado, o que prejudica uma análise mais aprofundada. Para atender o objetivo de analisar todos os Estados brasileiros tangenciamos para os dados qualitativos, mas como sugestão para estudos futuros, sugere-se análises feitas por regiões, escolhendo aquelas que têm todos os dados de forma quantitativa permitindo assim outras análises estatísticas tais como regressões.



## REFERÊNCIAS

- ABDALA, P. R. Z.; OLIVEIRA, C. M. S. A Transparência como Espetáculo: uma análise dos portais de transparência de estados brasileiros. **Administração Pública e Gestão Social**, [S. l.], v. 8, n. 3, p. 147-158, 2016.
- AHMETI, R.; VLADI, DR. B. Risk Management in Public Sector: A Literature Review. **European Journal of Multidisciplinary Studies**, [S. l.], v. 5, n. 1, p. 323, 19 maio 2017.
- ALMADA, M. P. *et al.* A transparência das informações epidemiológicas e financeiro-orçamentárias sobre a pandemia da COVID-19 nos governos estaduais brasileiros. **Galáxia**, São Paulo, 2021.
- ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2012.
- ANTWI, S. H. *et al.* COVID-19 water sector responses in Europe: A scoping review of preliminary governmental interventions. **Science of The Total Environment**, [S. l.], v. 762, n. 143068, 2021.
- ARAÚJO JÚNIOR, J. B.; PINHO FILHO, L. C. Implantação da Gestão de Riscos no Governo do Distrito Federal – GDF: uma iniciativa de inovação da gestão pública. **Revista Processus de Estudos de Gestão, Jurídicos e Financeiros**, [S. l.], v. 10, n. 37, p. 04-20, 2019. Disponível em: <http://periodicos.processus.com.br/index.php/egjf/article/view/64>. Acesso em: 24 jun. 2022.
- ARENA, M.; ARNABOLDI, M.; PALERMO, T. The dynamics of (dis)integrated risk management: A comparative field study. **Accounting, Organizations and Society**, [S. l.], v. 62, p. 65-81, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2017.08.006>
- ARMSTRONG, C. L. Fornecendo uma visão mais clara: um exame de transparência nos sites do governo local. **Government Information Quarterly**, [S. l.], v. 28, n. 1, p. 11-16, 2011.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **NBR ISO 31000: Gestão de Riscos – Princípios e Diretrizes**. Rio de Janeiro, 2009.
- AVELINO, B. C.; COLAUTO, R. D.; CUNHA, J. V. Evidenciação, teoria da legitimidade e hipótese dos custos políticos: estudo no governo estadual e municípios de Minas Gerais. *In: 10º Congresso USP de Contabilidade e Controladoria. Anais do 10º Congresso USP de Contabilidade e Controladoria*, São Paulo/SP, 2010.
- ÁVILA, M. D. G. Gestão de riscos no setor público. **Revista Controle: doutrinas e artigos**, [S. l.], v. 12, n. 2, p. 179-198, 2014.
- BAIRRAL, M. A. D. C.; SILVA, A. H. C.; ALVES, F. J. D. S. Transparência no setor público: uma análise dos relatórios de gestão anuais de entidades públicas federais no ano de 2010. **Revista de Administração Pública**, [S. l.], v. 49, p. 643-675, 2015.

BALDISSERA, J. F.; DALL'ASTA, D. Panorama Teórico e Empírico dos Determinantes da Transparência Pública. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, [S. l.], v. 15, n. 4, p. 88-111, 2021.

BARROS, A.; CAMARGO, T. Transparency and Control of Government Spending in Brazil: The Role of the Public Expenditure Observatory. **Open Government and Targeted Transparency: Trends and Challenges for Latin America and the Caribbean**, [S. l.], v. 87, 2012.

BATINI, C.; VISCUSI, G.; CHERUBINI, D. GovQual: A quality driven methodology for E-Government project planning. **Government information quarterly**, [S. l.], v. 26, n. 1, p. 106-117, 2009.

BEAUSSIER, A. L. *et al.* Accounting for failure: risk-based regulation and the problems of ensuring healthcare quality in the NHS. **Health, risk & society**, [S. l.], v. 18, n. 3-4, p. 205-224, 2016.

BERLE, A. A.; MEANS, G. C. **The Modern Corporation and Private Property**. New York, World, 1932.

BIZERRA, A. L. V. **Governança no setor público: a aderência dos relatórios de gestão do Poder Executivo municipal aos princípios e padrões de boas práticas de governança**. 2011. Dissertação em Ciências Contábeis – Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2011.

BRACCI, E. *et al.* Risk management in the public sector: a structured literature review. **International Journal of Public Sector Management**, [S. l.], v. 34, n. 2, p. 205-223, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJPSM-02-2020-0049>

BRAIG, S.; GEBRE, B.; SELLGREN, A. Strengthening risk management in the US public sector. **McKinsey & Company**, [S. l.], v. 28, p. 1-10, 2011.

BRASIL. **Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976**. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Brasília, DF, 1976. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L6404compilada.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L6404compilada.htm). Acesso em: 21 maio 2022.

BRASIL. **Lei n.º 8.666, de 21 de junho de 1993**. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Brasília, DF, 1993. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8666cons.htm). Acesso em: 5 set. 2022.

BRASIL. **Lei Complementar n.º 101, de 04 de maio de 2000**. Lei de Responsabilidade Fiscal. Brasília: Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos, 2000. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/lcp/Lcp101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/lcp/Lcp101.htm). Acesso em: 5 abr. 2022.

BRASIL. **Lei n.º 12.846, de 01 de agosto de 2013**. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Brasília, DF, 2013. Disponível em:

[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm). Acesso em: 24 ago. 2023.

BRASIL. **Lei n.º 13.303, de 30 de junho de 2016**. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Brasília, DF, 2016. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2016/lei-13303-30-junho-2016-783296-publicacaooriginal-150691-pl.html>. Acesso em: 5 set. 2022.

BRASIL. **Lei n.º 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF, 2016.

Disponível em:

<https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=DEC&numero=9203&ano=2017&ato=f10ATVU1UeZpWT9c4#:~:text=DISP%C3%95E%20SOBRE%20A%20POL%C3%8DTICA%20DE,FEDERAL%20DIRETA%2C%20AUT%3%81RQUICA%20E%20FUNDACIONAL>. Acesso em: 5 set. 2022.

BRASIL. **Gestão de Riscos – Avaliação da Maturidade**. Brasília: TCU, Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo, 2018.

BRASIL. **Lei n.º 13.979, de 6 de fevereiro de 2020**. Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus responsável pelo surto de 2019. Brasília, DF, 2020. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2020/Lei/L13979.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/Lei/L13979.htm). Acesso em: 5 set. 2022.

BREIER, R. Implementação de programas de compliance no setor público é um desafio. **Consultor Jurídico**, [S. l.], v. 19, n. 9, 2016. Disponível em: <http://www.conjur.com.br/2015-ago-20/ricardo-breier-compliance-setor-publico-desafio-pais>. Acesso em: 20 maio 2022.

BRUNI, A. L. **SPSS: guia prático para pesquisadores**. São Paulo: Atlas, 2012.

CARLOS, F. A. *et al.* Uma discussão sobre a criação de indicadores de transparência na gestão pública federal como suporte ao ciclo da política pública. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 2, 2008.

CARLSSON-WALL, M. Managing risk in the public sector: The interaction between vernacular and formal risk management systems. **Financial Accountability and Management**, [S. l.], v. 35, n. 1, p. 3-19, 2017. DOI: <https://doi.org/10,1111/faam.12179>

CARMEN, N.; DOBREA, R. C. Adapting risk management principles to the Public Sector Reforms. **Administrație și Management Public**, [S. l.], v. 6, p. 126-130, 2006.

CASTRO, R. P. A.; GONÇALVES, F. S. P. **Compliance e gestão de riscos nas empresas estatais**. Belo Horizonte, Fórum, 2019.

CHEN, Q. *et al.* Unpacking the black box: How to promote citizen engagement through government social media during the COVID-19 crisis. **Computers in Human Behavior**, [S. l.], v. 110, p. 1-11, 2020. DOI: <https://doi.org/10,1016/j.chb.2020,106380>

COELHO, T. R. *et al.* Transparência governamental nos estados e grandes municípios brasileiros: uma “dança dos sete véus” incompleta? **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, [S. l.], v. 23, n. 75, 2018. DOI: <https://doi.org/10.12660/cgpc.v23n75.73447>

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION – COSO. **Gerenciamento de riscos corporativos** – Estrutura integrada (COSO GRC, 2004). Trad. PriceWaterhouseCoopers e Instituto dos Auditores Internos do Brasil. São Paulo, 2007. Disponível em: [http://www.coso.org/documents/COSO\\_ERM\\_ExecutiveSummary\\_Portugese.pdf](http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_Portugese.pdf). Acesso em: 24 ago. 2023.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO – CGU. **Guia prático de implementação de programa de integridade pública**. [S. l.], 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/manual-gestao-de-riscos.pdf>. Acesso em: 24 ago. 2023.

CORDEIRO, W. M. Burocracia na construção da Administração Pública do século XXI: uma reflexão teórica. *In*: 4º Encontro Brasileiro de Administração Pública, **Anais...** João Pessoa, PB, 2017.

COVID-19 - Transparência DF. 2023. Disponível em: <https://covid19.ssp.df.gov.br/extensions/covid19/covid19.html#/>. Acesso em: 13 maio 2023.

CRISTÓVAM, J. S.; BERGAMINI, J. C. L. Governança corporativa na Lei das Estatais: aspectos destacados sobre transparência, gestão de riscos e compliance. **Revista de Direito Administrativo**, [S. l.], v. 278, n. 2, p. 179-210, 2019.

CRUZ, C. F. *et al.* Transparência da gestão pública municipal: um estudo a partir dos portais eletrônicos dos maiores municípios brasileiros. **Revista de administração pública**, [S. l.], v. 46, n. 1, p. 153-a, 2012.

CRUZ, C. F. **Transparência da gestão pública municipal**: referenciais teóricos e a situação dos grandes municípios brasileiros. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, 2010.

FEDERATION OF EUROPEAN RISK MANAGEMENT ASSOCIATIONS – FERMA. **Ferma**, 2003. Disponível em: <https://www.ferma.eu/>. Acesso em: 14 maio 2022.

FILGUEIRAS, F. Além da transparência: accountability e política da publicidade. **Lua nova: revista de cultura e política**, [S. l.], p. 65-94, 2011.

FONSECA, I. F. *et al.* Transparência governamental e a questão do COVID-19: uma análise da suspensão dos prazos de resposta a pedidos por meio da Lei de Acesso à Informação (LAI). Nota Técnica n.º 29. **IPEA**, Diretoria de Estudos e Políticas do Estado, das Instituições e da Democracia, abril/2020.

FORTINI, C.; SHERMAM, A. Governança pública e combate à corrupção: novas perspectivas para o controle da Administração Pública brasileira. **Interesse Público – IP**, Belo Horizonte, v. 19, p. 27-44, 2017.

FREITAS, C. A. S. Gestão de risco: possibilidade de utilização pelo setor público e por entidades de fiscalização superior. **Revista TCU**, [S. l.], v. 33, n. 93, p. 42-54, 2002. Disponível em: <http://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/844/904>. Acesso em: 14 ago. 2022.

FERRAZ, S. Das Regras de Governança Corporativa, Transparência e Gestão de Riscos: The rules of corporate governance, transparency and risk management. **Revista de Direito Administrativo e Infraestrutura | RDAI**, [S. l.], v. 2, n. 7, p. 109-137, 2018. DOI: <https://doi.org/10.48143/rdai/07.sf>

GIBBONS, J. D.; CHAKRABORTI, S. Nonparametric statistical inference fourth edition, revised and expanded. **Statistics Textbooks and Monographs**, [S. l.], n. 168, 2003.

GOMES, H. M. D. S.; SILVEIRA, I. D. P.; CADDAD NETO, E. D. Estudo dos Gastos Públicos no Combate à Pandemia no Estado do Piauí. *In: USP International Conference in Accounting*, [S. l.], n. XX, 2022.

GOMES, W. A democracia digital e o problema da participação civil na decisão política. *Revista Fronteiras – estudos midiáticos*, [S. l.], v. 7, n. 3, p. 214-222, 2005.

GOMES, W.; AMORIM, P. K. D. F.; ALMADA, M. P. Novos desafios para a ideia de transparência pública. **E-Compós**, [S. l.], v. 21, n. 2, 2018.

HALL, M.; FERNANDO, R. Beyond the headlines. *In: POWER, M. (Ed.). Riskwork: Essays on the organizational life of risk management*. Oxford: Oxford University Press, 2016. p. 72-90. DOI: <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198753223.003.0004>

HATVANI, E. N. C. Risk analysis and risk management in the public sector and in public Auditing. **Public Finance Quarterly**, [S. l.], v. 1, n. 7, p. 7-28, 2015.

HILL, S.; DINSDALE, G. Uma base para o desenvolvimento de estratégias de aprendizagem para a gestão de riscos no serviço público. **Cadernos ENAP**, 2003. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/692>. Acesso em: 2 out. 2022.

HOU, Z. *et al.* Assessment of public attention, risk perception, emotional and behavioural responses to the COVID-19 outbreak: social media surveillance in China. Medrxiv. **The Preprint Server For Health Sciences**, [S. l.], 2020. DOI: <https://doi.org/10.1101/2020.03.14.20035956>

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. **Código de melhores práticas de governança corporativa**. São Paulo, SP, 2015.

INTERNATIONAL STANDARDS ORGANIZATION – ISO. **Risk Management - Principles and Guidelines**. Geneva: International Standards Organization, 2009.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, [S. l.], v. 3, p. 305-360, 1976.

JORGENSEN, L.; JORDAN, S. Risk mapping. *In*: POWER, M. (Ed.). **Riskwork**: Essays on the organizational life of risk management. Oxford: Oxford University Press, 2016. p. 50-71. DOI: <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198753223.003.0003>

JORION, P. **Value at Risk**: a Nova Fonte de Referência para o Controle do Risco de Mercado. 2ª ed. São Paulo: Bolsa de Mercadorias & Futuros, 2003.

KANAANE, R.; FIEL FILHO, A.; FERREIRA, M. G. **Gestão Pública**: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas. São Paulo; Editora Atlas, 2019.

KLEIN JUNIOR, V. H. K. Gestão de riscos no setor público brasileiro: uma nova lógica de accountability? **Revista de Contabilidade e Organizações**, [S. l.], v. 14, p. e163964-e163964, 2020.

KOVTUNIN, L. C. *et al.* Programas de compliance no setor público: instrumento de combate à corrupção e incentivo à transparência. **Revista São Luis Orione**, [S. l.], v. 6, n. 2, 2019.

LANE, J. E. The principal-agent approach to politics: Policy implementation and public policy-making. **Open Journal of Political Science**, [S. l.], v. 3, n. 2, p. 85, 2013. DOI: <https://doi.org/10.4236/ojps.2013.32012>.

LEUNG, F.; ISAACS, F. Risk management in public sector research: approach and lessons learned at a national research organization. **R&D Management**, [S. l.], v. 38, n. 5, p. 510-519, 2008.

LINO, A. F. *et al.* A falta de trabalho institucional e mudanças organizacionais incompletas em municípios brasileiros. **Revista de Administração Pública**, [S. l.], v. 53, p. 375-391, 2019.

MÁCHOVÁ, R.; LNĚNIČKA, M. Evaluating the quality of open data portals on the national level. **Journal of theoretical and applied electronic commerce research**, [S. l.], v. 12, n. 1, p. 21-41, 2017.

MALLIN, C.; MICHELON, G.; RAGGI, D. Intensidade de monitoramento e orientação dos stakeholders: como a governança afeta a divulgação social e ambiental? **Jornal de ética empresarial**, [S. l.], v. 114, p. 29-43, 2013.

MARKS-SULTAN, G. *et al.* National public health law: a role for WHO in capacity building and promoting transparency. **Bulletin of the World Health Organization**, [S. l.], v. 94, n. 7, p. 534, 2016.

MARTANI, D.; LESTIANI, A. Disclosure in local government financial statements: the case of Indonesia. **Global review of Accounting and Finance**, [S. l.], v. 3, n. 1, p. 67-84, 2012.

MICHENER, G.; CONTRERAS, E.; NISKIER, I. Da opacidade à transparência? Avaliando a Lei de Acesso à Informação no Brasil cinco anos depois. **Revista de Administração Pública**, [S. l.], v. 52, p. 610-629, 2018.

MIRANDA, R. A. D.; AMARAL, H. F. Governança corporativa e gestão socialmente responsável em empresas estatais. **Revista de Administração Pública**, [S. l.], v. 45, p. 1069-1094, 2011.

MIRANDA, R. F. D. A. **Implementando a gestão de riscos no setor público**. Belo Horizonte: Fórum, [S. l.], v. 181, 2017.

MIRANDA, R. L.; JOST, J. P.; MARTINS, E. M. Em tempos de pandemia: uma análise da transparência nas contratações dos estados e capitais do Brasil no combate à COVID-19. **DRd-Desenvolvimento Regional em debate**, [S. l.], v. 13, p. 256-278, 2023.

NASCIMENTO, E. V. L.; SOUSA, P. I. Constitucionalismo e ouvidorias do ministério público: um projeto de integridade em construção no paradigma do estado democrático de direito. **Composição do CNMP**, [S. l.], v. 7, 2018.

NASSIFF, E.; SOUZA, C. L. Conflitos de agência e governança corporativa. **Caderno de Administração da Faculdade de Administração da PUC/SP**, São Paulo, v. 7 n. 1, p. 1-20, 2013.

NILSEN, A. S.; OLSEN, O. E. Different strategies – Equal practice? Risk assessment and management in municipalities. **Risk Management**, [S. l.], v. 7, n. 2, p. 37-47, 2005.

OLIVEIRA, N. Covid desafia o Brasil a melhorar a qualidade e a transparência de dados. **Agência Senado**, 2020. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/infomaterias/2020/08/covid-desafia-o-brasil-a-melhorar-a-qualidade-e-a-transparencia-de-dados>. Acesso em: 13 maio 2023.

OLIVEIRA, T. *et al.* Proposta de framework para o processo de gestão de Riscos no setor Público (PROGERIS). **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, [S. l.], p. 256-277, 2020.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO – OCDE. **Risk and Regulatory Policy: Improving the Governance of Risk**. Paris: OCDE Publisher, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264082939-en>

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO – OCDE. **OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises**, Edition OECD, 2015.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO – OCDE. **Relatórios Econômicos OCDE**. OECD Publishing, 2018.

ORTIZ, L. C. V. *et al.* Participação social, democracia deliberativa e TICs: uma análise do Corede Missões pela Consulta Popular no Período 2005-2010. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, [S. l.], v. 12, n. 4, 2016.

OSAGIE, E. *et al.* Usability evaluation of an open data platform. *In: Proceedings of the 18th annual international conference on digital government research*, [S. l.], 2017. p. 495-504.

OSBORNE, S. P., & BROWN, L. Innovation in public services: Engaging with risk. **Public Money & Management**, [S. l.], v. 31, n. 1, p. 4-6, 2011. DOI: <https://doi.org/10,1080/09540962.2011.545532>

OULASVIRTA, L.; ANTTIROIKO, A. V. Adoption of comprehensive risk management in local government. **Local Government Studies**, [S. l.], v. 43, n. 3, p. 1-26, 2017. DOI: <https://doi.org/10,1080/03003930,2017.1294071>

PALERMO, T. Accountability and expertise in public sector risk management: a case study. **Financial Accountability & Management**, [S. l.], v. 30, n. 3, p. 322-341, 2014.

PEREIRA, J. R. T.; CORDEIRO FILHO, J. B. Rejeições de Prestação de Contas de Governos Municipais: O que está acontecendo? **Contabilidade Gestão e Governança**, [S. l.], v. 15, n. 1, 2012. Disponível em: <https://www.revistacgg.org/index.php/contabil/article/view/393>. Acesso em: 14 maio 2022.

PINHO, J. A. G. D. Reforma da administração pública no Brasil: A resistência do “bunker” patrimonialista e a reforma que não acontece. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, [S. l.], v. 11, n. 3, 2016.

PINTO, C. M. F.; VIEIRA, A. S. M. Governança corporativa e medidas preventivas contra a corrupção na Administração Pública: um enfoque à luz da Lei nº 13.303/2016. **Revista de Direito da Administração Pública**, [S. l.], 2016.

PIRES, J. **Contributo da auditoria interna na detecção e mitigação de riscos empresariais**. 2010. Dissertação de Mestrado em Auditoria, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, 2010. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400,21/84>. Acesso em: 14 maio 2022.

PLETI, R. P.; FREITAS, P. C. A pessoa jurídica de direito privado como titular de direitos fundamentais e a obrigatoriedade de implementação dos sistemas de compliance pelo ordenamento jurídico brasileiro. XXIV Encontro Nacional do CONPEDI–UFS Direito, Constituição e Cidadania: contribuições para os objetivos de desenvolvimento do Milênio, **Anais...** 2015. Disponível em: <http://www.conpedi.org.br/publicacoes/c178h0tg/o9e87870/OS7Xu83I7c851IGQ>. Acesso em: 14 maio 2022.

POLETTINI, M. R. N. F. Compliance na Administração Pública. **Revista JurisFIB**, [S. l.], v. 12, n. 12, 2021.

POWER, M. **The Risk Management of Everything**. London: Demos, 2004. DOI: <https://doi.org/10,1108/eb023001>

POWER, M. Introduction: The organizational life of risk management. In: POWER, M. (Ed.). **Riskwork: Essays on the organizational life of risk management**. Oxford, UK: Oxford University Press, 2016. p. 1-25. DOI: <https://doi.org/10,1093/acprof:oso/9780198753223.003.0001>

RANA, T.; WICKRAMASINGHE, D.; BRACCI, E. New development: integrating risk management in management control systems-lessons for public sector managers. **Public**

**Money & Management**, [S. l.], v. 39, n. 2, p. 148-151, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1080/09540962.2019.1580921>

RAUPP, F. M., & PINHO, J. A. G. (2020). Precisamos evoluir em transparência? -uma análise dos estados brasileiros na divulgação de informações sobre a Covid-19. *Gestão e Sociedade*, 14(39).

REIS, R. N. C.; ALCANTARA, K. F.; LUCENA, B. R. D. Avaliação da transparência ativa nos portais eletrônicos estaduais no contexto da pandemia da Covid-19. **Revista Valore**, [S. l.], v. 8, p. 8007, 2023.

RIBEIRO, R. A. A. **O papel da auditoria interna na gestão de riscos em entidades do setor público de Portugal e do Brasil**. 2019. Dissertação (Doutorado) da Universidade do Minho. Portugal, 2019. Disponível em: <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/64581>. Acesso em: 4 nov. 2022.

ROTHSTEIN, H.; BORRAZ, O.; HUBER, M. Risk and the limits of governance: Exploring varied patterns of riskbased governance accross Europe. **Regulation & Governance**, [S. l.], v. 7, n. 2, p. 215-235, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1748-5991.2012.01153.x>

RÖLTGEN, K. *et al.* Defining the features and duration of antibody responses to SARS-CoV-2 infection associated with disease severity and outcome. **Science immunology**, [S. l.], v. 5, n. 54, p. eabe0240, 2020.

SANTANA JUNIOR, J. J. B. D. **Transparência fiscal eletrônica: uma análise dos níveis de transparência apresentados nos sites dos poderes e órgãos dos Estados e do Distrito Federal do Brasil**, 2008.

SANTOS FILHO, M. F.; ZANOLLA, E.; OLIVEIRA, J. J. Evidenciação das Despesas para Enfrentamento da Covid-19 nas Notas Explicativas: Análise nas Universidades Federais Localizadas na Região Norte. *In: XIV Congresso de Administração, Sociedade e Inovação – CASI*, 2022, On-line. Congresso CASI, 2022.

SANTOS, V. E. D. **Transparência dos gastos com saúde pública na pandemia do COVID-19: um estudo comparativo entre os municípios com população entre 35 a 518 mil habitantes da região metropolitana da Serra Gaúcha**, [S. l.], 2021.

SCHLOSSER, F. *et al.* COVID-19 lockdown induces disease-mitigating structural changes in mobility networks. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, [S. l.], v. 117, n. 52, p. 32883-32890. DOI: <https://doi.org/10.1073/pnas.2012326117>

SIEGEL, S.; CASTELLAN JUNIOR, N. J. **Estatística não-paramétrica para ciências do comportamento**. São Paulo: Artmed Editora, 2006.

SILVA, S. P. *et al.* Indicadores para avaliação qualitativa de Dados Abertos: Inteligibilidade, operacionalidade e interatividade nos datasets do Governo Federal no Portal Brasileiro de Dados Abertos. **Informação & Sociedade: Estudos**, [S. l.], v. 30, n. 3, p. 1-19, 2020.

SILVA, S. P. D.; FONSECA, I. F. D. Transparência e dados abertos sobre Covid-19 nas capitais brasileiras: características e diagnóstico. **IPEA**, [S. l.], n. 52, 2021.

SOARES, L. A. G.; FREIRE, R. S. Uma Análise Da Transparência Pública Na Gestão De Risco Em Institutos De Previdência Municipais Brasileiros. *In: Anais do Congresso UFPE de Ciências Contábeis*, [S. l.], v. 1, 2016.

SÖTHER, A.; VISENTINI, M. S.; WRITZL, D. N. A transparência das informações sobre a covid-19 nos municípios catarinenses e sua relação com variáveis socioeconômicas, políticas e epidemiológicas. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, [S. l.], v. 16, n. 4. 2020. DOI: <https://doi.org/10.54399/rbgdr.v16i4.5991>

SOUZA, F. *et al.* Uma Análise sobre a Evidenciação das Contas Públicas das Capitais Brasileiras (An Analysis on the Disclosure of Public Accounts of the Brazilian Capitals). **Enfoque: Reflexão Contábil**, UEM-Paraná, v. 29, n. 1, p. 79-92, 2010.

SOUZA, F. S. R. N. *et al.* Incorporação de modelos internacionais de gerenciamento de riscos na normativa federal. *Revista de Administração Pública*, [S. l.], v. 54, n. 1, p. 59-78. 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-761220180117x>

TAVARES JÚNIOR, E. P. T.; LUSTOSA, P. R. B.; SALES, I. C. H. Influência da Governança Corporativa na Participação do ISEBOVESPA. *Revista Ambiente Contábil*, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, v. 10, n. 2, p. 212-227, 2018.

TOLEDO, L. F. Preço de respirador comprado por estados varia até 4 vezes e enfrenta apurações. *CNN Brasil*, São Paulo, 2020. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/saude/preco-de-respirador-comprado-por-estados-varia-ate-4-vezes-e-enfrenta-apuracoes/>. Acesso em: 20 maio 2022.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO – TCU. Normas de auditoria do Tribunal de Contas da União. Revisão junho 2011. **Boletim do Tribunal de Contas da União**, especial, ano XLIV, n. 12. Brasília: TCU, 2011.

VASELY, W. E. Engineering risk analysis. *In: RICCI, P. F.; SAGAN, L. A.; WHIPPLE, C. G. Technological risk assessment*. Hingham: MartinusNijhoff Pub. (NATO ASI Series: 81), 1984.

VIEIRA, F. S.; BENEVIDES, R. P. D. S. Gasto federal com vigilância em saúde na última década e necessidade de reforço do orçamento do Ministério da Saúde para enfrentamento à pandemia pelo coronavírus. *IPEA*, [S. l.], 2020.

VIEIRA, J. B.; BARRETO, R. T. D. S. **Governança, gestão de riscos e integridade**. Brasília: Enap, 240, 2019.

ZUIDERWIJK, A. *et al.* Open data for competitive advantage: insights from open data use by companies. *In: Proceedings of the 16th annual international conference on digital government research*, [S. l.], 2015. p. 79-88.



**APÉNDICE**

## APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

**Instrumento de Pesquisa****TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – ESCLARECIMENTO**

Olá! Tudo bem?

Você está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), da pesquisa de Mestrado intitulada “**Gestão de Riscos e Transparência dos gastos com a Pandemia do Sars-Cov-2: um estudo nos Estados brasileiros**”. Meu nome é Aline de Freitas Valadão Rosa, sou a pesquisadora responsável e minha área de atuação é na linha pesquisa Contabilidade Financeira do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (PPGCont) da Universidade Federal de Goiás.

Após receber os esclarecimentos e as informações a seguir, se você aceitar fazer parte do estudo, indique na opção “Aceito participar desta pesquisa” ou “Não aceito participar da pesquisa” para não participar da pesquisa. Esclareço que em caso de recusa na participação, em qualquer etapa da pesquisa, você não será penalizado(a) de forma alguma. Mas se aceitar participar, as dúvidas sobre a pesquisa poderão ser esclarecidas pela pesquisadora responsável, via e-mail [contadora.valadao@gmail.com](mailto:contadora.valadao@gmail.com) ou contato telefônico (62) 99631 3936. Você também poderá acessar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE assinado no seguinte *link*:

O trabalho tem como objetivo geral identificar se existe associação entre gestão de riscos (GR) e a transparência dos gastos com a pandemia SARS-CoV-2. Você será submetido a responder um questionário e para isso deverá reservar um período de 10 minutos que será o tempo necessário para participar da pesquisa. Você tem direito ao ressarcimento das despesas decorrentes da cooperação com a pesquisa, inclusive transporte e alimentação, se for o caso, e a pleitear indenização em caso de danos, conforme previsto em Lei.

Se você não quiser que seu nome seja divulgado, está garantido o sigilo que assegure a privacidade e o anonimato. As informações desta pesquisa serão confidenciais e serão divulgadas apenas em eventos ou publicações científicas. Os riscos da participação na pesquisa são mínimos conhecidos, tais como o cansaço mental e desconforto físico decorrente da leitura para responder ao questionário.

Durante todo o período da pesquisa e na divulgação dos resultados, sua privacidade será respeitada, ou seja, seu nome ou qualquer outro dado ou elemento que possa, de alguma forma, identificá-lo, será mantido em sigilo. Todo material ficará sob minha guarda por um período mínimo de cinco anos.

Declaro que li as informações contidas nesse documento, fui devidamente orientado(a) pelo pesquisador dos objetivos e procedimentos que serão utilizados e da confidencialidade da pesquisa.

- Aceito participar desta pesquisa  
 Não aceito participar da pesquisa

### ***Caracterização do Respondente.***

1. Qual é o seu nome Completo?
  2. Qual é o seu Estado?
  3. Qual é o seu cargo na CGE?
- Tempo no cargo?

### ***Implementação da Gestão de Riscos nos Estados Brasileiros***

Tendo em vista que a Gestão de Riscos é um dos instrumentos da Governança Pública e considerando o que dispõe o Decreto nº. 9901/19 acerca da implementação da Gestão de Riscos, faz-se necessário verificar em quais etapas os Estados Brasileiros estão no cumprimento da Legislação.

Miranda (2017) exorta que há 5 (cinco) etapas para que ocorra implementação da gestão de riscos nos entes federativos, quais sejam:

- 0 – A implementação não foi iniciada;
- 1 – Análise de Ambiente Interno/Externo e de Fixação dos Objetivos;
- 2 – Identificação de Eventos de Riscos (causas e consequências);
- 3 – Avaliação de Riscos e Controles (mensura o risco inerente, identifica e avalia os controles atuais e mensura o risco residual);
- 4 – Respostas a Riscos (define as ações para responder aos eventos em função do nível de risco e do apetite ao risco);

5 – Informação, Comunicação e Monitoramento (coleta e reporta as informações, acompanha as ações de controle e avalia a gestão de riscos).

**Com base nas etapas elencadas acima, responda as questões abaixo:**

4. Em 2020, você considera que a Implementação da Gestão de Riscos estava na etapa:

0  1  2  3  4  5

5. Em 2021, você considera que a Implementação da Gestão de Riscos estava na etapa:

0  1  2  3  4  5

6. Em 2022, você considera que a Implementação da Gestão de Riscos está na etapa:

0  1  2  3  4  5

***Normatização e percepção do respondente***

7. Qual a Lei que instituiu a implementação da Gestão de riscos em seu Estado?

(Ex: Portaria 56/2019 – CGE/GO)

8. Atribua uma nota de 0 a 5 para o grau de implantação da Gestão de Riscos em seu Estado para cada ano especificado.