

A IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS EM UMA ORGANIZAÇÃO MILITAR DA MARINHA DO BRASIL

FERNANDO CARDOSO **HARDUIM***
Capitão de Corveta (IM)

HELGA CRISTINA HEDLER**
Professora Doutora

ANA PAULA BERNARDI DA SILVA***
Professora Doutora

SUMÁRIO

Introdução
Gestão de Riscos
Metodologia
Resultados da Análise Documental
Discussão
Conclusão

INTRODUÇÃO

Na perspectiva de melhorar a governança pública, a Gestão de Riscos (GR) foi abarcada no Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública), mediante a publicação, em 2013, do Guia de Orientação para o

Gerenciamento de Riscos pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG (BRASIL, 2013). Porém começou a ganhar espaço a partir do Acórdão 1.273/2015 do Tribunal de Contas da União – TCU (BRASIL, 2015b), que recomendou a adoção de medidas de governança para solucionar fragilidades

* Mestre em Gestão Estratégica de Organizações pelo Instituto de Educação Superior de Brasília. Assistente do secretário-geral da Marinha.

** Doutora em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações pela Universidade de Brasília (UnB). Professora pesquisadora da UnB.

*** Doutora em Engenharia Elétrica pela UnB. Professora doutora da Universidade Católica de Brasília.

encontradas quanto à institucionalização do gerenciamento de riscos nas organizações públicas.

Com a orientação do TCU, a gestão de riscos alcançou toda Administração Pública Executiva Federal a partir da obrigatoriedade advinda da Instrução Normativa Conjunta (IN) nº 01/2016, da Controladoria-Geral da União e do Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão, que impôs a criação de uma Política de Gestão de Riscos (BRASIL, 2016).

Cumprindo esse preceito legal, a Marinha do Brasil (MB) elaborou sua Política de Gestão de Riscos para orientar as Organizações Militares (OM) a interagirem e se organizarem na condução de uma gestão de riscos relacionada aos Objetivos Navais do Planejamento Estratégico da Marinha (BRASIL, 2017b), sendo orientado que os riscos locais, relacionados aos objetivos estratégicos de uma OM, fossem alvo de gerenciamento de riscos seguindo as orientações da SGM-107 – Normas Gerais de Administração (BRASIL, 2015a).

No segundo semestre de 2017, foi realizado um levantamento estatístico que constatou que apenas 50% das OM respondentes possuíam um Plano de Gestão de Riscos (BRASIL, 2018e), percebendo-se, desta forma, que as orientações emanadas desde 2015 não foram suficientes para capilarizar a gestão de riscos, demonstrando que a obrigatoriedade dependia de outras ações para a efetiva implementação da GR.

Além da obrigatoriedade, as pesquisas apontam como fatores relacionados à implantação da GR: atuação da Alta Administração e da Liderança (XIANBO, BON-GANG E PHENG, 2012) (PIKOS, 2015) (HOSSEINI *et al.*, 2016) (OLIVEIRA, 2016); capacitação, conscientização e conhecimento sobre o tema (UHER e TOAKLEY, 1999) (CHIHURI e PRE-

TORIUS, 2011) (ABDUL-RAHMAN, WANG e MAHAMAD, 2015) (HOSSEINI *et al.*, 2016); resistência (ASADI, 2015) (PIKOS, 2015); engajamento e comprometimento (PIKOS, 2015) (OLIVEIRA, 2016); recursos relacionados a tempo, financeiro e pessoal (ZHAO *et al.*, 2014); comunicação (PIKOS, 2015) (XIANBO, BON-GANG e PHENG, 2012), cultura organizacional (KE, WANG e CHAN, 2012) (LIU, LOW E HE, 2011) (LIU *et al.*, 2007); a percepção quanto à importância da Gestão de Riscos (ZHAO *et al.*, 2014) e Setor Específico (ÁVILA, 2016).

Diante dessas constatações e a fim de contribuir para o esclarecimento, buscou-se responder à questão: Qual a percepção dos militares sobre os fatores relacionados à implementação da gestão de riscos em uma Organização Militar da Marinha do Brasil?

A partir dos fatores elencados, para delimitar a pesquisa a uma dimensão viável, elegeu-se explorar seis fatores elencados na literatura: Alta Administração – Liderança; Comunicação; Engajamento e Comprometimento; Mudança Cultural e Resistência; Conhecimento e Capacitação; e Setor Específico.

Nesse sentido, para melhor subsidiar a compreensão desses fatores investigados, abordou-se a Gestão de Riscos por meio do The Committee of Sponsoring Organizations (COSO), da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) e dos normativos aplicados no setor público brasileiro com essa finalidade.

GESTÃO DE RISCOS

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO

A mudança na complexidade e o surgimento de novos riscos, somados à

necessidade de capacitação de profissionais, ensejou o aprimoramento dos processos atinentes à GR. Essa evolução foi abarcada pelo COSO em sua obra *Gerenciamento de Riscos Corporativos – Integrado com Estratégias e Performance (Enterprise Risk Management – Aligning Risk with Strategy and Performance)*.

O gerenciamento de riscos corporativos foi definido pelo COSO (2017) como a cultura, as capacidades e as práticas organizacionais que, integradas com a definição e execução de estratégias, possam criar, preservar e obter valor. Essa integração foi concebida como uma forma de a organização entender melhor como a missão, a visão e os valores fundamentais formam o entendimento inicial da quantidade e dos tipos de riscos que serão aceitos na definição e execução das estratégias e no alcance dos objetivos.

Conforme Figura 1, o COSO (2017), visando à implementação do gerenciamento de riscos corporativos nas estratégias e nos objetivos organizacionais, estabeleceu cinco componentes que se inter-relacionam na estrutura. Estes se desdobram em 20 princípios, que orientam a concepção e a implantação das ações para a implementação da GR.

Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT

Em 2018, a ABNT publicou a norma ABNT NBR ISO 31000:2018 (Gestão de Riscos – Diretrizes), sobre as diretrizes da gestão de riscos, idêntica, em termos de conteúdo técnico, à ISO 31000:2018 (*Risk management – Guidelines*), que proporcionou uma orientação no gerenciamento de riscos para qualquer nível de uma organização, independentemente do seu tamanho e tipo, apontando a necessidade de pessoas capacitadas para trabalharem na criação e proteção dos valores (ABNT, 2018).

Segundo a ABNT (2018, p. 1), a GR são “atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere a riscos”, e para o seu funcionamento foi estabelecido um relacionamento entre princípios, estrutura e processo, conforme a Figura 2.

Os oito princípios propostos são orientações que direcionam a organização para a eficiência e eficácia na gestão de riscos e devem ser considerados na elaboração da estrutura e do processo, no sentido da criação e da proteção de valores. Para o desenvolvimento da estrutura, a Associa-



Figura 1 – Componentes da estrutura de gerenciamento de riscos

Fonte: COSO (2017, p. 7)

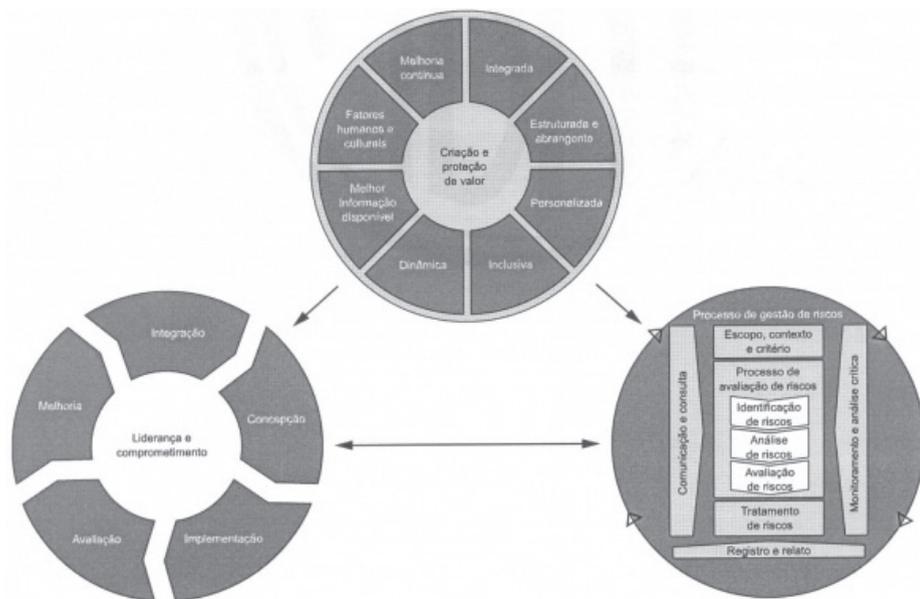


Figura 2 – Relação entre princípios, estrutura e processo
Fonte: ABNT (2018, p. 6)

ção propôs seis componentes: liderança e comprometimento (componente central); integração; concepção; implementação; avaliação; e melhoria (ABNT, 2018).

Gestão de Riscos no Setor Público brasileiro

Com o Acórdão 1.273/2015 do TCU (BRASIL, 2015b), que recomendou a adoção de medidas de governança para solucionar fragilidades encontradas quanto à institucionalização da GR, o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) e a Controladoria-Geral da União (CGU) emitiram a Instrução Normativa (IN) Conjunta nº 01/2016 (BRASIL, 2016), que dispôs sobre a sistematização de práticas de GR, controle interno e governança.

De acordo com o Artigo 3º da IN nº 01/2016, o controle interno de gestão

deve ser concebido a partir de práticas de GR em todos os níveis da organização, sendo reforçada a responsabilidade dos dirigentes máximos no dever de “assegurar que procedimentos efetivos de implementação de controles internos da gestão façam parte de suas práticas de gerenciamento de riscos” (BRASIL, 2016, p. 3) e da Alta Administração pelo estabelecimento, direcionamento e monitoramento da GR (BRASIL, 2017a).

Em 2018, o TCU publicou duas normas voltadas para as práticas de GR: o Referencial Básico de Gestão de Riscos (BRASIL, 2018a) e 10 Passos para a Boa Gestão de Riscos (BRASIL, 2018b). A primeira aborda os modelos de gestão de riscos e tratou de processo, técnicas de identificação, liderança, boas práticas e modelo de avaliação. A segunda é um manual prático para orientar os responsáveis pela governança e GR nas instituições públicas.

Fatores que influenciam a implementação da Gestão de Riscos

A implementação da GR nos escritórios municipais poloneses transcendeu a conformidade legal imposta. Pikos (2015) identificou cinco aspectos que influenciaram a implantação de uma GR, sendo que o principal foi a resistência criada em torno de que seria apenas mais uma metodologia gerencial. A partir dos aspectos identificados, Pikos (2015) relacionou quatro fatores que são responsáveis pelo sucesso da implementação da gestão de riscos: suporte da Alta Gerência; liderança; comunicação interna; e melhoria contínua do processo.

Na Superintendência de Seguros Privados, Oliveira (2016) identificou especificidades da administração pública e fatores críticos de sucesso e fracasso que poderiam influenciar a implementação da GR. Para os fatores de sucesso, foram relacionados: engajamento e comprometimento dos servidores; patrocínio e apoio da Alta Administração; existência de um líder no processo de implementação; e mudança cultural. Já para os fatores de fracasso foram elencados: servidores desmotivados; falta de apoio da Alta Administração; e descontinuidade da gestão (OLIVEIRA, 2016).

Ávila (2016) identificou que, no serviço público municipal, a criação de setores específicos para a implementação da GR ensinaria uma atuação na cultura organizacional com o propósito de aumentar os graus de conhecimento e competência dos servidores, estimulando, dessa forma, a adesão das metodologias de GR para auxiliar nas corretas tomadas de decisões relacionadas às incertezas que abraçam políticas, programas e serviços públicos.

O conhecimento foi apontado por Hosseini *et al.* (2016) como um fator crítico na implementação da gestão de riscos, o

que convergiu com a pesquisa de Uher e Toakley (1999), em que o baixo conhecimento, resultado da falta de comprometimento com treinamentos e desenvolvimento profissional, foi responsável pela pouca aderência na utilização da GR, embora as pessoas estivessem dispostas a adotar a metodologia. Esse mesmo fator foi apontado por Abdul-Rahman, Wang e Mohamad (2015), segundo os quais, devido à falta de conhecimento, apenas um grupo reduzido de profissionais utilizou algum tipo de técnica para o gerenciamento de riscos.

Além do conhecimento, advindo do treinamento do pessoal, que colabora para uma efetiva implementação da gestão de riscos, outro fator de sucesso indicado por Chihuri e Pretorius (2011) foi a comunicação estabelecida para o monitoramento, a avaliação e a revisão dos processos de gestão de riscos, convergindo com Pikos (2015) e Oliveira (2016).

Para Xianbo, Bon-Gang e Pheng (2012), a implementação da GR ocorre a partir do cumprimento de conformidade estabelecida pela empresa matriz, sendo impulsionada, internamente, pelo incentivo da Alta Administração. Apontaram como aspectos positivos a comunicação, a liderança da Alta Administração e a criação de uma cultura consciente de riscos; e como aspecto negativo, a percepção dos entrevistados quanto à ausência de benefícios proporcionados pela GR.

Ke, Wang e Chan (2012) identificaram que a principal causa para a limitação da implementação da GR seria a cultura de gestão de riscos, diagnosticando a carência de especialistas e a resistência dos funcionários. Já Liu *et al.* (2007) indicaram que a prática e o conhecimento sobre gestão de riscos eram baixos entre os funcionários e não eram prioridades na gestão estratégica organizacional, concluindo que a maior barreira foi a falta de apoio da cultura

organizacional, ocasionada devido às deficiências relacionadas a experiência e especialização, que impediram um reconhecimento dos benefícios da GR.

Considerando que os fatores associados à implantação da GR foram explicitados, apresenta-se a metodologia empregada na presente pesquisa.

METODOLOGIA

Foi realizado um Estudo de Caso Integrativo, com triangulação de procedimentos, técnicas e análises, seguindo-se as recomendações de Vasconcelos (2017). Possui as seguintes características: descrição do que ocorreu na OM em relação à implantação da GR; o lócus das entrevistas foi o ambiente natural onde se insere a questão de pesquisa; e a interpretação se deu a partir das perspectivas das pessoas sobre o fenômeno (Godoy, 1995). No Estudo de Caso, a coleta da evidência foi realizada em documentos (livros, artigos, legislações e normas técnicas) e por meio da aplicação de entrevistas, que, segundo Merriam (1998), autora seminal sobre estudo de caso, é uma das principais fontes para o levantamento de informação.

Estudo de Caso Interativo – Comando do 7º Distrito Naval

Subordinado ao Comando de Operações Navais, o Comando do 7º Distrito Naval (Com7ºDN) foi escolhido para a realização da pesquisa em virtude da sua localização geográfica, o que possibilitou a condução das entrevistas de forma presencial e o acesso aos documentos relacionados à gestão de riscos da OM. As entrevistas ocorreram durante o primeiro semestre de 2019.

Localizado em Brasília, sua jurisdição compreende as áreas terrestre e fluvial que abrangem os estados de Tocantins e Goiás

e o Distrito Federal, possuindo três macroprocessos finalísticos, que envolvem o Estado-Maior, a Chefia-Geral de Serviço e a Superintendência de Patrimônio Imobiliário (BRASIL, 2018c).

Seu Planejamento Estratégico Organizacional (PEO), que abarca o período de 2017 a 2020, estabelece a missão, visão de futuro, valores, macroprocessos, objetivos estratégicos e indicadores de desempenho e orienta que seja elaborado, integrado e revisado anualmente o Plano de Gerenciamento de Riscos (BRASIL, 2018c).

Participantes

A pesquisa teve como população os militares do Com7ºDN, sendo esta composta por oficiais, encarregados de Seções, Departamentos e Divisões, e seus respectivos supervisores (praças). Foram estabelecidos critérios para que se tivesse a perspectiva êmica – dos participantes (STAKE, 1995), ou seja, dentro do grupo de pessoas envolvidas diretamente com o aprendizado e a aplicação da GR. Consideraram-se como critérios:

- oficiais e praças dos três maiores macroprocessos do Com7ºDN; e
- oficiais e praças proprietários de riscos.

A seleção foi realizada de forma intencional, por acessibilidade e com participação livre, sendo o fechamento dos temas obtido a partir do critério de exaustão. Participaram 12 pessoas ligadas à GR e que ocupam diferentes níveis hierárquicos, preservando-se o anonimato dos participantes.

Instrumento de Coleta de Dados

Após a realização de análise de juízes por quatro pessoas conhecedoras e experientes com o tema GR, o roteiro final da entrevista semiestruturada contou com 15 perguntas baseadas nos fatores investigados.

Procedimento de Análise

A análise foi dividida em análise documental (STAKE, 1995), que abordou o Plano de Gerenciamento de Riscos do Com7ºDN, e as deliberações e informações contidas nas Atas do Conselho de Gestão dos anos de 2018 e 2019, sendo realizada por meio da indução analítica e síntese dos pontos relevantes para os eixos de investigação da pesquisa (VASCONCELOS, 2017). E, mediante a transcrição das entrevistas, foi feita uma análise lexical, utilizando o programa Iramuteq (*Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*), sendo realizados os seguintes métodos: Nuvem de Palavras, Análise de Similitude e Classificação Hierárquica Descendente. Conforme Vasconcelos (2017), o estudo de caso interativo permite a combinação, num só estudo, das abordagens quantitativa e qualitativa, podendo combinar técnicas. Destaca-se que a validação dos dados foi obtida por meio da triangulação metodológica (VASCONCELOS, 2017).

Na Nuvem de Palavras, as palavras possuem tamanhos diferentes, sendo o método associado à frequência das mesmas ou a outro índice, permitindo, ainda, a visualização das palavras-chave do *corpus* (SALVIATI, 2017).

A Análise de Similitude “mostra um grafo que representa a ligação entre palavras do *corpus* textual. A partir desta análise, é possível inferir a estrutura de construção do texto e os temas de relativa importância, a partir da coocorrência entre as palavras” (SALVIATI, 2017, p. 69). Para Salviati (2017, p. 46), essa análise é obtida a partir de:

“segmentos de texto (ST) que apresentam vocabulário semelhante entre si e vocabulário diferente dos

ST das outras classes. [...] é baseada na proximidade léxica e na ideia que palavras usadas em contexto similar estão associadas ao mesmo mundo léxico e são parte de mundos mentais específicos [...]. O sistema procura obter classes formadas por palavras que são significativamente associadas com aquela classe (a significância começa com o qui-quadrado = 2)”.

RESULTADOS DA ANÁLISE DOCUMENTAL

Plano de Gerenciamento de Riscos do Com7ºDN

Aprovado em março de 2018, o Plano de Gerenciamento de Riscos do Com7ºDN visa identificar os eventos que poderiam comprometer os objetivos estratégicos, permitindo alinhar os riscos com as estratégias, fortalecer as decisões e aprimorar o controle interno. Foram citados a missão, a visão de futuro, os valores organizacionais e os objetivos estratégicos, sendo apresentados os principais conceitos em relação a riscos e a tipificação quanto à origem e à classificação (BRASIL, 2018d).

Foram estabelecidas as competências e responsabilidades do Conselho de Gestão da OM, da Assessoria de Gestão, do Controle Interno e da Comissão Executiva e dos Proprietários dos Riscos, bem como foram indicadas cinco fases para a implementação da GR: identificação de riscos; análise e avaliação de riscos; tratamento de riscos; monitoramento de riscos; e comunicação.

Para a identificação dos riscos, foi orientada a utilização de *brainstorming* e da *bow tie* para mapear as causas, eventos e consequências, bem como controles de prevenção e recuperação. A comunicação foi dividida em interna, com o propósito

de divulgar para todos os setores como seria realizado a GR, e a externa, para a disseminação de informações ao Comandos Superiores (BRASIL, 2018d).

Atas do Conselho de Gestão

Na MB, conforme as Normas Gerais de Administração (SGM-107), o monitoramento e o controle da GR devem ser realizados pelo Conselho de Gestão, a partir de tópicos específicos contemplados nas reuniões mensais (BRASIL, 2015a), sendo orientado, no Plano de Gerenciamento de Riscos do Com7ºDN, que o Conselho de Gestão realizasse uma série de ações voltadas para a condução estratégica da gestão de riscos, cujas deliberações deveriam ser registradas em atas.

Nas atas do Conselho de Gestão dos anos de 2018 e 2019, identificou-se que foram tratados os assuntos: indicadores de desempenho; análise das prestações de costas; avaliação do programa de aplicação de recurso; licitações e acordos administrativos; aspectos relacionados à situação financeira e orçamentária; questões sobre o contingente de pessoal da OM; e as deliberações do próprio Conselho.

Não foi observado um campo específico para tratar de aspectos relacionados à gestão de riscos da OM. Em que pese as atas apresentarem uma amplitude de assuntos, não foram encontrados temas voltados para capacitação e informação da gestão de riscos e práticas de mitigação e acompanhamento da evolução da magnitude dos riscos.

Destaca-se que foi localizada uma deliberação sobre a GR, de 20 de setembro de 2018, que estabeleceu, por Portaria, a criação de um comitê com o propósito de acompanhar, quadrimestralmente, o desempenho dos principais instrumentos de gestão, entre eles o Plano de Gerenciamento de Riscos. No entanto, não foram apresentados documentos que registrassem a atuação desse comitê até o mês de junho de 2019.

Análise das entrevistas

Percepção dos entrevistados quanto a fatores que influenciam a implementação da Gestão de Riscos

Para a primeira pergunta da entrevista, a análise do *corpus* textual permitiu a observação de 2.177 ocorrências de palavras em 12 textos e 682 formas (19,75% formas únicas). No total, 430 ocorrências.

Na análise estatística, relacionada à Nuvem de Palavras (Figura 3), foi verificado que os vocábulos *pessoal*, *gestão de riscos*, *cultura*, *capacitação*, *implementação* e *TCU* foram citados, respectivamente, 30, 21, 11, 11, 11 e nove vezes em resposta à primeira questão. Graficamente, percebeu-se que a Gestão de Risco se dá por meio do pessoal.

São fatores relevantes a *implementação na Marinha do Brasil* e os vocábulos *capacitação*, *cultura*, *hábito* e *TCU*. Parece haver o entendimento da necessidade de desenvolver capacitações e uma cultura e hábitos de GR – nela tem papel o TCU. Junto aos vocábulos *necessidade*, *curso* e *mudança*, há uma percepção de necessi-

Na MB, conforme as Normas Gerais de Administração, o monitoramento e o controle da Gestão de Risco devem ser realizados pelo Conselho de Gestão

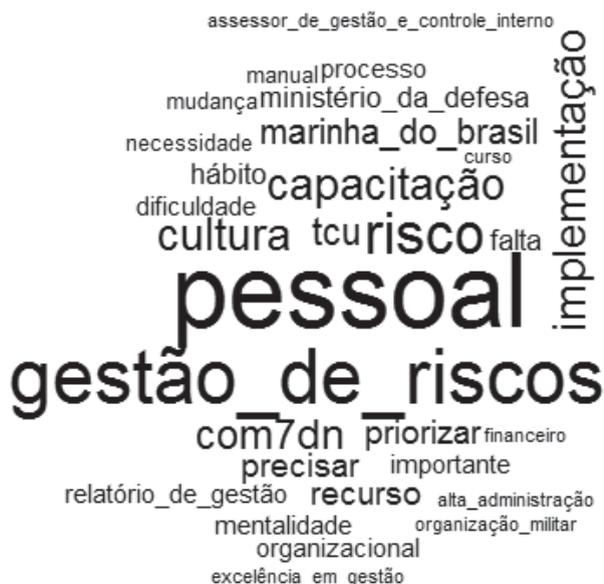


Figura 3 – Fatores relacionados com a implementação da Gestão de Riscos. Fonte: Os autores (2019)

dade de cursos para promover mudanças em relação à GR.

Na parte inferior da Figura 3, foram verificadas frequências próximas nos termos *Comando do 7º Distrito Naval, precisar, priorizar e recursos*. Parece haver o entendimento de que a OM precisa priorizar recursos para a GR. Circunscrito a esse entendimento, há ainda os termos *relatório de gestão, mentalidade organizacional, excelência em gestão, alta administração e organização militar*. Há percepção de que a mentalidade organizacional ensejando a excelência em gestão está expressa no relatório de gestão – nisto tem papel a Alta Administração da OM. Eis uma fala ilustrativa desse entendimento, conforme o entrevistado E6: “O que afeta em primeiro

lugar é a falta de conhecimento da gestão de riscos e, em segundo, a falta de direcionamento da Alta Administração”.

Sob a perspectiva da influência do pessoal (as pessoas) na gestão de riscos em uma OM, foram identificados fatores atribuídos à uma cultura no que tange ao risco e que o Com 7º DN precisa priorizar recursos para a construção da mentalidade organizacional liderada pela Alta Administração. O Quadro 1 exemplifica esses fatores no relato dos entrevistados.

Fator	Entrevistado	Relato
Capacitação	E10	Capacitação é o investimento na qualificação profissional dos militares na gestão de riscos. A teoria não é amplamente conhecida, ela requer um detalhamento mais profundo.
Cultura	E12	Não é só a Alta Administração impor ou priorizar a gestão de riscos, mas é fazer com que cada um compre a ideia; mudança da cultura é isso, é o que vai produzir a mudança organizacional.

Quadro 1 – Relatos dos fatores Capacitação e Cultura
Fonte: Os autores (2019)

Ainda sobre a capacitação de pessoas, segundo o E6 no Com7^oDN, a implementação da GR envolve, “em primeiro lugar, a falta de conhecimento”. Esse entendimento é reforçado pelo E11: “Eu nem sabia que existia o Plano de Gestão de Riscos”. Depreende-se que o não-conhecimento foi outro fator relacionado com a implementação da GR.

Outro fator apontado por cinco dos 12 entrevistados foi a necessidade de se cumprir as orientações disseminadas pelo TCU e pela Marinha do Brasil, o que, na presente pesquisa, foi nomeado de *conformidade*. Em suma, a partir da análise da percepção dos entrevistados, pode-se relacionar como fatores que influenciam a implementação da gestão de riscos: *con-*

formidade; conhecimento; capacitação; Alta Administração; e cultura.

Percepção dos entrevistados quanto aos aspectos positivos e negativos da Gestão de Riscos

Na segunda pergunta, a análise do *corpus* textual produziu 1.898 palavras, distribuídas em 12 textos. Relacionadas à palavra *positivo*, conectaram-se 18 formas; à palavra *negativo*, 11 formas. Por meio da Análise de Similitude (Figura 4), observou-se o relacionamento das palavras com maior frequência: *não, gestão de riscos e positivo*.

Conforme a Figura 4, a palavra *não* assumiu diferentes significados em relação à implementação da gestão de riscos. Para alguns entrevistados, referiu-se à existência de uma dificuldade. Exemplo do E1: “Acho um pouco difícil a implementação na cultura da Organização



Figura 4 – Análise de Similitude: Pontos positivos e negativos da gestão de riscos
Fonte: Os autores (2019)

Militar”. E E10 afirmou que “a partir do momento que a cultura da gestão de riscos não é disseminada, o pessoal acha que é só para constar, que não vai ter aplicação prática”. Já para o entrevistado E7, refere-se à ausência de conhecimento para implantação da GR: “A gestão de riscos não é um conhecimento difundido, não é algo que seja comumente utilizado na hora de se priorizarem recursos”.

Quanto aos aspectos positivos da implementação da gestão de riscos, os entrevistados E1 e E10 convergiram no entendimento de que o gerenciamento dos riscos influencia positivamente no cumprimento do Planejamento Estratégico Organizacional. Para E1, “nem seria para ser mais competitiva, mas sim para atingir as metas organizacionais como Organização Pública”. E para E10, “vai contribuir para o cumprimento dos objetivos estratégicos”.

Caracterização das classes do *corpus* textual – Implementação da Gestão de Riscos

Por meio da Classificação Hierárquica Descendente, obtiveram-se cinco classes com temas inter-relacionados. Em um eixo, as classes de vocabulários 4, 2 e 3 representam 56,54% do texto; no outro eixo, as classes 1 e 5 representam 43,46%. As cinco classes foram nomeadas de forma indutiva a partir das palavras que as compõem.

As percepções que emergiram do *corpus* textual quanto à implementação da Gestão de Riscos compreende o agrupamento das classes 1 e 5. A partir deste, inferiu-se o significado atribuído pelos participantes ao Alinhamento Organizacional entre a Cultura (classe 1) e a Conformidade (classe 5).

A partir do segundo agrupamento entre as classes 2 e 3 (alcance das capacitações), conectados com a classe 4 (comunicação), inferiu-se o significado atribuído pelos participantes à Qualidade no fluxo de informações decorrentes das capacitações.

– Classe 1 - Cultura

Foram associados ao vocábulo *cultura* os termos *gestão de riscos*, *ferramenta*, *processo*, *resistência*, *tomada de decisão* e *pessoal* (todos com um qui-quadrado¹ maior do que 30). Os verbos associados na classe foram *utilizar*, *estimular*, *difundir*, *compreender* e *motivar* (Quadro 2). A palavra *resistência* foi relacionada por sete dos 12 entrevistados, sendo associada à cultura organizacional. Para tratar a *resistência*, seria necessário estimular e difundir a GR a fim de que o pessoal a compreenda e possa motivar-se para o uso dela.

– Classe 5 - Conformidade

Esse entendimento se deu em razão da existência de um regimento estabelecido por Instituições de Controle Externo, como o TCU, ou hierarquicamente superiores ao Com7ºDN, tais como o Comandante da Marinha e o Estado-Maior da Armada.

A conformidade é entendida pelos participantes como priorizar, mitigar, cumprir e recomendar, o que denota o estabelecimento de ações a partir de uma determinação de nível superior. Isto pode ser percebido na fala do E2: “A Secretaria-Geral da Marinha tem distribuído muitas circulares recomendando a gestão de riscos”.

Outros dois termos mencionados foram *Assessoria de Gestão* e *Controle Interno*, assim como o Plano de Gestão de Riscos. Eles foram relacionados no sentido de que a confecção do plano foi resultado

¹ Exprime a força de ligação entre a forma e a classe (SALVIATI, 2017, p. 52).

Classe 1	Classe 5	Classe 4	Classe 2	Classe 3
21,30%	22,20%	24,60%	17,60%	14,30%
CULTURA	CONFORMIDADE	COMUNICAÇÃO	PÚBLICO	CAPACITAÇÃO
Alinhamento Organizacional ente a Cultura e a Conformidade		Qualidade no fluxo de informações decorrentes das Capacitações		
Gestão de Riscos	TCU	Conselho de Gestão	Gente	Capacitação
Ferramenta	Relatório de Gestão	Reunião	Praça	Curso
Processo	Risco	Informação	Perdido	Profissional
Cultura	Objetivo	Acesso	Autoridade	Rio de Janeiro
Resistência	Positivo	Comunicação	Oficial	Brasília
Tomada de Decisão	Estratégico	Acreditar	Pessoal	Oferecer
Organizacional	Missão	E-mail	Palestra	Divisão
Pessoal	Planejamento Estratégico Organizacional	Plano de Dia	Hierarquia	Marinha do Brasil
Compreensão	Priorizar	Comandante do Distrito	Palavra	Ministério da Defesa
Dia a dia	Mitigar	Indicadores de Desempenho	Engajamento	Militar
Mentalidade	Plano de Gestão de Riscos	Tema	Mudança	Qualificação
Administração Pública	Foco	Nunca	Ouvir	Envolver
Utilizar	Cumprir	Participar	Suboficial	Comando do 7º Distrito Naval
Fator	Recurso	Descendente	Comando	Controle Interno
Melhoria	Recomendar	Tripulação	Restrito	Conhecimento
Estimular	Fundamental	Fluxo	Falta	Norma
Difundir	Decisão	Assessor de Gestão e Controle Interno	Suboficial Mor	Governo Federal
Compreender	Dirigente Máximo	Controle Interno	Qualificar	CIANB
Rotatividade	Planejamento	Incentivar	Instrução	ENAP
Mapear	Cumprimento	Ascendente	Informar	Falta
Motivar	Assessoria de gestão e controle externo	Mensal	Computador	Estado-Maior da Armada
		Orientar	Difícil	Plano de Gestão de Riscos
		Conduzir	Marinheiro	Divisão

Quadro 2 – Dendograma Percepção sobre a implantação da GR
 Fonte: Os autores (2019)

da atuação direta desta assessoria. Essa perspectiva pode ser observada nas afirmações de E3 e E7:

- “Vejo que a Assessoria de Gestão e Controle Interno foi muito importante para passar mentalidade de Gestão de Riscos, para unir os setores em prol do objetivo de criar um Plano.” (E3)

- “Se não fosse pela Assessoria de Gestão e Controle Interno, não se teria conseguido elaborar o Plano.” (E7)

No entanto, alguns entrevistados relataram que, para a implementação da gestão de riscos no Com7ºDN, seria necessária uma atuação mais proativa da Assessoria junto aos militares da OM. Observa-se o relato do E9: “Eu acho que a Assessoria de Gestão e Controle Interno deveria fomentar isso internamente. Buscar capacitação, disseminar internamente, mudar a mentalidade”.

– Classe 4 - Comunicação

Nesta classe, o primeiro termo foi *Conselho de Gestão*, com qui-quadrado de 67,71, o maior entre todas as palavras relacionadas. Conforme participantes, as informações sobre a gestão de riscos foram tratadas e disseminadas algumas vezes naquele Conselho. A Alta Administração utilizou-se desse meio de comunicação para tentar atingir os objetivos, tais como proceder à confecção do Plano de Gestão de Riscos.

Outro ponto observado foi que a comunicação das informações ocorria apenas de forma descendente, ou seja, da Alta Administração para os praças por meio da reunião do Conselho de Gestão. Não foi encontrada, nos relatos, menção a outro canal de informação/comunicação.

A reunião contava com representantes dos praças, mas, em virtude da falta de conhecimento da gestão de riscos e do Plano de Gestão de Riscos, não ocorria o fluxo de informação ascendente. Isto pode

ser exemplificado na fala do E5, um praça: “Não sei o tipo de informação sobre os riscos que esses meios de comunicação tratam”. Verifica-se nesse entendimento que o fluxo de informações não alcançava todos os níveis hierárquicos. Essa percepção foi abarcada na afirmação de um oficial: “Como não foi ministrado adestramento para todos os oficiais e praças, acaba que a comunicação ascendente, dos praças para cima, nem acontecia, porque não havia o conhecimento do Plano de Gestão de Riscos”. (E6)

Pode-se apreender, neste contexto, que a comunicação no Conselho de Gestão é *top-down*, da Alta Administração para os demais. Isto aliado à dificuldade dos representantes em participarem em uma comunicação *down-up*, devido, entre outros fatores, à tempestividade da informação, à existência ou ao uso de apenas um canal de comunicação e ao desconhecimento sobre o assunto.

– Classes 2 e 3 - Público e Capacitação

A convergência entre as classes 2 e 3 refere-se ao alcance das capacitações realizadas no Com7ºDN. Foi observado o entendimento de que a capacitação não atendeu às demandas e necessidades das pessoas. Nas entrevistas, os participantes contextualizaram um aspecto relacionado à falta/ausência em termos de capacitação: a distância geográfica entre o Rio de Janeiro e Brasília exigiria a movimentação de militares para realizarem cursos no Centro de Instrução Almirante Newton Braga (CIANB), o que depreende a disponibilidade de recursos financeiros para o pagamento de diárias e passagens do pessoal.

Segundo os relatos, quando ocorria a capacitação de alguns militares, por exemplo de oficiais, não era realizada a transferência de conhecimento para outros oficiais ou para os praças por meio de capacitações

(adestramentos) internas. Conforme o E6: “A gestão de riscos não fazia parte desses adestramentos; era para que alguém do setor estivesse preocupado em se voluntariar para ser o instrutor e pedir a programação de adestramentos para vários círculos hierárquicos”.

Ao longo das entrevistas, verificou-se, de forma convergente, que faltou capacitação antes, durante e após a confecção do Plano de Gestão de Riscos. Há abundância de relatos que corroboram esse entendimento:

- “A capacitação tem sido muito limitada para o nosso pessoal de Brasília.” (E 2)
- “Os militares não têm esse conhecimento; tem que haver capacitação, que não é regular.” (E 3)
- “Não tive capacitação sobre a gestão de riscos ou sobre o Plano.” (E 8)
- “A capacitação é realizada em cursos no CIANB; o pessoal não consegue ir para o Rio de Janeiro por falta de recursos financeiros para diária e passagem.” (E 9)
- “O Plano de Gestão de Riscos já tem mais de um ano de aprovação, mas eu desconheço qualquer tipo de capacitação dos militares.” (E 10)

Para alguns entrevistados, parece haver o entendimento de que a Assessoria de Gestão e Controle Interno não atuou plenamente na execução de cursos, treinamentos e adestramentos para o pessoal, o que poderia ter representado maior participação e envolvimento das pessoas com a gestão de riscos.

DISCUSSÃO

Fatores de força na implementação da Gestão de Riscos no Com7ºDN

Decorrente das diversas normatizações apresentadas (COSO, ABNT, normas gerais da administração), o Com7ºDN

elaborou o seu Plano de Gestão de Riscos em convergência com as conformidades estabelecidas por autoridades e organizações hierarquicamente superiores.

De acordo com a percepção dos entrevistados, a tarefa de iniciar a implementação da gestão de riscos no Com7ºDN foi capitaneada pela Assessoria de Gestão e Controle Interno, com a condução da elaboração do Plano de Gestão de Riscos da OM, atuando de forma a orientar e conduzir os militares de outros departamentos e seções.

Conforme entendimento dos militares, a conformidade, a existência de um setor específico (Assessoria de Gestão e Controle Interno) e o Plano de Gestão de Riscos podem ser considerados como fatores que influenciaram positivamente a implementação da gestão de riscos no Com7ºDN.

Em relação à *conformidade*, verificou-se que há um alinhamento ao que foi afirmado por Xianbo, Bon-Gang e Pheng (2012) sobre a indução externa ser um fator relevante à implementação da gestão de riscos. Já na vertente da importância do setor específico, observou-se uma convergência com Ávila (2016) no sentido de ser favorável à existência de um setor específico para tratar da gestão de riscos. Tal setor pode auxiliar, visando à mudança da cultura organizacional, nos hábitos e na visão sobre a GR, assim como no planejamento de capacitações.

O terceiro fator relacionado, o Plano de Gestão de Riscos, foi estabelecido de acordo com a normatização SGM-107 (BRASIL, 2015a), que orientou as OM a elaborarem um plano obedecendo quatro fases: identificação de riscos; análise e avaliação de riscos; planejamento das respostas aos riscos; e implementação do gerenciamento de riscos, monitoramento e controle.

Quanto à documentação analisada, em que pese o Plano de Gerenciamento

de Riscos do Com7^oDN não ter indicado oportunidades que poderiam ser absorvidas pela OM no cumprimento dos objetivos estratégicos, a Organização identificou 97 riscos por meio de uma metodologia de quantificação (BRASIL, 2018d), atendendo, assim, ao estabelecido pelo COSO (2017). O plano foi elaborado de forma personalizada, observando a recomendação da ABNT (2018). O alinhamento entre os objetivos estratégicos e os riscos identificados possibilitou o cumprimento das Instruções para Implementação da Política de Gestão de Riscos da Marinha do Brasil (BRASIL, 2017c) e da SGM-107 (BRASIL, 2015a).

Esse entendimento, obtido a partir da análise documental, foi corroborado também na análise de similitude a partir dos dados das entrevistas. Ou seja, os militares possuem a percepção de que a gestão de riscos seria uma forma de administração que traria resultados positivos para o cumprimento dos objetivos organizacionais da OM. Não foi observada a menção, pelos participantes, de outras ações visando à efetiva implementação da GR, contemplando outros fatores.

Barreiras para a Implementação da Gestão de Riscos no Com7^oDN

Fatores como comunicação, suporte da alta administração (PIKOS, 2015), capacitação e conhecimento (UHER e TOAKLEY, 1999), suporte da alta administração e cultura (LIU *et al.*, 2007; LIU, LOW e HE, 2011; KE, WANG e CHAN, 2012), apontados como favoráveis em outras pesquisas, foram percebidos como pontos que precisariam ser aprimorados para que a implementação da gestão de riscos seja realizada de forma efetiva na OM.

No Comando do 7^o Distrito Naval, a comunicação acontece, predominante-

mente, de forma verbal e descendente na reunião mensal do Conselho de Gestão. Ao serem analisadas atas de 2018 e 2019, não foi cumprida a orientação, emanada pela SGM-107 (BRASIL, 2015a), de se colocar um item destinado à gestão de riscos, o que diverge também do estabelecido no Plano de Gestão de Riscos do Com7^oDN para o Conselho, que é de acompanhar e deliberar sobre as ações de respostas aos riscos que foram identificados.

A comunicação ascendente no Com7^oDN, ou seja, dos praças para a Alta Administração, não foi observada nos relatos das entrevistas e atas. Por mais que os praças possuam representatividade na reunião do Conselho de Gestão, não foi explicitada uma atuação específica para a gestão de riscos da OM. Entende-se que esses aspectos possam estar relacionados à cultura organizacional e ao entendimento de uma hierarquia que influencia as comunicações e os relacionamentos.

O Plano de GR possui como aspecto positivo o estabelecimento de mecanismos de comunicação interna, entretanto apresenta limitação quanto ao uso efetivo desses mecanismos para alcance das informações em toda a organização. As falhas observadas vão de encontro ao que o COSO recomendou para a comunicação – realizada de forma contínua, com obtenção e compartilhamento de informações em toda a instituição.

Os problemas observados na comunicação convergiram com Pikos (2015), revelando que a falta do fluxo de dados *bottom-top* impede que a Alta Administração tenha acesso a uma importante fonte de informações. Essa falta do fluxo inverso restringiria o conhecimento dos processos e das decisões tomadas pela Alta Administração.

Outro ponto identificado nesta pesquisa para a falta de comunicação, prin-

cipalmente a ascendente, foi relacionado à carência de conhecimento técnico a respeito da gestão de riscos e do seu respectivo plano. Os entrevistados foram enfáticos em informar que não ocorreu capacitação sobre a gestão de riscos e/ou adestramentos internos a respeito do Plano de Gestão de Riscos.

Por meio da análise documental, foi constatada a ausência de menções a ações para que a gestão de riscos e o plano sejam difundidos em todo os níveis hierárquicos, o que pode ter contribuído para que o conhecimento a esse respeito não fosse amplamente divulgado. Esse fato foi confirmado por E11: “Sinceramente, não conheço o Plano de Gestão de Riscos. Ninguém me indicou onde devo pesquisar”.

Quanto à capacitação, o Plano não apresentou um detalhamento do tipo de treinamento a ser realizado e a sua periodicidade. Os participantes mencionaram uma capacitação, que foi percebida como insuficiente para capilarizar o conhecimento pelo Distrito. A literatura apontou que a falta de capacitação e conhecimento seriam fatores que implicariam uma deficiente implementação da gestão de riscos em uma organização, como observado por Uher e Toakley (1999), Pikos (2015), Abdul-Rahman, Wang e Mohamad (2015), Oliveira (2016) e Ávila (2016). No entanto, de acordo com Xianbo, Bon-Gang e Pheng (2012), a implantação de um programa de treinamento de curto prazo poderia indicar os méritos da gestão de riscos.

A IN nº 01/2016 (BRASIL, 2016) e o Decreto nº 9.203/2017 (BRASIL, 2017a) indicaram que a Alta Administração possui um papel de destaque na implementação da gestão de riscos, convergente com o disposto nas metodologias desenvolvidas pelo COSO e pela ABNT, sendo ratificada por Xianbo, Bon-Gang e Pheng (2012), Pikos (2015) e Oliveira (2016),

porém, na pesquisa, não foi constatado que a Alta Administração tenha conduzido ações que efetivassem a gestão de riscos na cultura organizacional.

Para a implementação, os entrevistados relataram que a cultura impactou diretamente na utilização da gestão de riscos na tomada de decisão sobre a questão. Oliveira (2016) constatou que o fator mais importante para a implementação da gestão de riscos seria o pessoal, no caso da OM – ainda é necessário aperfeiçoar esse aspecto. Na pesquisa, observou-se que a cultura foi relacionada com a resistência que as pessoas tiveram à utilização de novas formas de administração, denotando uma necessidade maior de capacitação e conhecimento para se aumentar a percepção quanto aos benefícios que a gestão de riscos traz para uma organização (LIU *et al.*, 2007).

Por fim, a Alta Administração e a Assessoria de Gestão e Controle Interno precisariam ter decidido por ações (liderança) que permitissem a capilarização da gestão de riscos em todos os níveis hierárquicos, sendo corroborada a partir dos verbos estimular, difundir e motivar, encontrados na Classificação Hierárquica Descendente.

CONCLUSÃO

Corroborando a literatura e por meio dos achados do presente estudo de caso, verificou-se que, na OM em tela, a implementação da gestão de riscos depende do atendimento de alguns fatores, como cultura organizacional e conformidade (primeiro agrupamento); e público, capacitação e comunicação (segundo agrupamento), para que os processos executados possam subsidiar a tomada de decisão e o alcance dos objetivos organizacionais.

Atingindo o propósito da pesquisa, observou-se no Com7ºDN, segundo os participantes, que o processo de confecção

do Plano de Gestão de Riscos foi conduzido de forma personalizada pela Assessoria de Gestão e Controle Interno e mostrou-se efetivo para o cumprimento de conformidade estabelecida por instituições hierarquicamente superiores e normatizações.

No entanto, a elaboração desse Plano não representou a efetiva implementação da gestão de riscos em toda a OM. Os militares tiveram a percepção de que a comunicação não ocorreu de forma regular, tempestiva e abrangente e que o fluxo da informação não foi realizado no sentido *down-up*.

Foi apontada a necessidade de disseminação do conhecimento em todos os níveis hierárquicos, muito em razão de a Alta Administração não conduzir as ações para disseminar as práticas voltadas para a inclusão da gestão de riscos nos processos e atividades organizacionais.

Os militares foram convergentes em apontar que a existência de resistência na utilização de novas formas de administração pode ter contribuído para a não efetiva implementação da gestão de riscos na OM, mas apresentaram a percepção de que a utilização da gestão de riscos nos proces-

sos e atividades organizacionais seria uma prática benéfica para a Organização.

Como conclusão, a implementação da gestão de riscos em uma Organização Militar da Marinha do Brasil depende do atendimento de vários fatores, tais como: capacitar o pessoal para a gestão de riscos, disseminar o conhecimento dos respectivos Planos elaborados no âmbito da sua OM e na Marinha do Brasil como um todo e receber o suporte da Alta Administração, para que a cultura organizacional esteja voltada para a gestão de riscos como uma metodologia que possa beneficiar os processos organizacionais.

As constatações aqui obtidas referem-se ao caso analisado e não possuem a pretensão de generalizar os resultados; no entanto, podem contribuir como um panorama para o entendimento da implantação e dos fatores relacionados à gestão de risco em uma OM. Para alargar esse panorama, sugere-se, em estudo futuros, a realização de uma pesquisa quantitativa sobre a implementação da gestão de riscos nas Organizações Militares da Marinha do Brasil e verificar o nível de maturidade dessa gestão nas OM da instituição.

📁 CLASSIFICAÇÃO PARA ÍNDICE REMISSIVO:

<ADMINISTRAÇÃO>; Gestão por Competências; Orçamento; Planejamento;

REFERÊNCIAS

- ABDUL-RAHMAN, H.; WANG, C.; MOHAMAD, F. S. "Implementation of risk management in malaysian construction industry: case studies". *Journal of Construction Engineering*, v. 2.015. Disponível em: <https://www.hindawi.com/journals/jcen/2015/192742/abs/>. Acesso em: 18 nov. 2018.
- ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR ISO 31000-2018, Gestão de Riscos – Diretrizes. 2ª Ed, Rio de Janeiro, RJ, 2018.
- ASADI, Z. "An investigation of risk management strategies in projects". *Marketing and Branding Research*, v. 2, n. 1, p. 89, 2015. Disponível em: <https://jurnal.ugm.ac.id/bip/article/view/8830/6695>. Acesso em: 18 nov. 2018.

- ÁVILA, M. “Gestão de Riscos no Setor Público”. *Revista Controle – Doutrina e Artigos*, v. 12, n. 2, p. 179-198, 25 nov. 2016. Disponível em: <https://revistacontrole.tce.ce.gov.br/index.php/RCDA/article/view/110>. Acesso em: 15 nov. 2018.
- _____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. *Guia de Orientação para o Gerenciamento de Riscos*. 2013. Disponível em: http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/p_vii_risco_opportunidade.pdf. Acesso em: 25 nov. 2018.
- _____. Marinha do Brasil. Secretária-Geral da Marinha. SGM-107 – Normas Gerais de Administração. Vol I, 6ª Rev. Brasília, 2015a (acesso restrito).
- _____. Tribunal de Contas da União – TCU. Acórdão nº 1.273/2015 – Plenário. Brasília, 2015b. Disponível em: <https://contas.tcu.gov.br/pesquisaJurisprudencia/#/detalhamento/11/%252a/NUMACORDAO%253A1273%2520ANOACORDAO%253A2015/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/false/1/false>. Acesso em: 25 nov. 2018.
- _____. Controladoria-Geral da União e Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão. Instrução Normativa Conjunta nº 01, de 10 de maio de 2016. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. Brasília: 2016. Disponível em: http://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/21519355/do1-2016-05-11-instrucao-normativa-conjunta-n-1-de-10-de-maio-de-2016-21519197. Acesso em: 19 jun. 2018.
- _____. Casa Civil. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, 2017a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm. Acesso em: 18 abr. 2018.
- _____. Marinha do Brasil. Estado-Maior da Armada. Política de Gestão de Riscos da Marinha do Brasil. Brasília, 2017b. Disponível em: <http://netuno.dadm.mb/sites/default/files/Port%20-110-2017-EMA-An-POLITICA-DE-GESTAO-DE-RISCOS-1.pdf#overlay-context=node/84%3Fq%3Dnode/84>. Acesso em: 20 abr. 2018 (acesso restrito).
- _____. Marinha do Brasil. Estado-Maior da Armada. Armadainst nº 32-1. Instruções para Implementação da Política de Gestão de Riscos da Marinha do Brasil. Brasília, 2017c. Disponível em: <http://netuno.dadm.mb/?q=node/84>. Acesso em: 20 abr. 2018 (acesso restrito).
- _____. Tribunal de Contas da União. Referencial Básico de Gestão de Riscos. Brasília. TCU, Secretaria-Geral de Controle Externo (Segecex), 2018a. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/referencial-basico-de-gestao-de-riscos.htm>. Acesso em: 7 jul. 2018.
- _____. Tribunal de Contas da União. 10 Passos para a Boa Gestão de Riscos. 31 p. Brasília : TCU, Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo (Semec), 2018b. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/10-passos-para-a-boa-gestao-de-riscos.htm>. Acesso em: 7 jul. 2018.
- _____. Comando do 7º Distrito Naval. Planejamento Estratégico Organizacional. Brasília. 2018c (acesso restrito).
- _____. Comando do 7º Distrito Naval. Plano de Gerenciamento de Riscos. Brasília. 2018d (acesso restrito).
- _____. Diretoria de Administração da Marinha. Diagnóstico dos 10 anos do Programa Netuno. Rio de Janeiro. 2018e (acesso restrito).
- CHIHURI, S.; PRETORIUS, L. “Managing risk for success in a south african engineering and construction project environment”. *The South African Journal of Industrial Engineering*, [S.l.], nov. 2011. ISSN 2224-7890. Disponível em: <http://sajie.journals.ac.za/pub/article/view/50>. Acesso em: 25 nov. 2018.
- COSO. Gerenciamento de Riscos Corporativos – Integrado com Estratégia e Performance (Sumário Executivo). 2017. Disponível em: https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/3184/1/Coso_portugues_versao_2017.pdf. Acesso em: 25 nov. 2018.

- GODOY, A. S., “Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades”. *Revista de Administração de Empresas*, v.35, n.2, mar./abr. 1995, p. 57-63. Disponível em: http://www.hugoribeiro.com.br/biblioteca-digital/NEVES-Pesquisa_Qualitativa.pdf. Acesso em: 7 fev. 2019.
- KE, Y.; WANG, S.; CHAN, A.P.C. “Risk management practice in China’s Public-Private Partnership projects”. *Journal of Civil Engineering and Management*, v. 18, n. 5, p. 675-684, 2012. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.3846/13923730.2012.723380>. Acesso em: 18 nov. 2018.
- LIU, J. Y. *et al.* “Key issues and challenges of risk management and insurance in China’s construction industry: An empirical study”. *Industrial Management & Data Systems*, v. 107, n. 3, p. 382-396, 2007. Disponível em: <https://www.emeraldinsight.com/doi/pdf-plus/10.1108/02635570710734280>. Acesso em: 25 nov. 2018.
- LIU, J. Y.; LOW, S. P.; HE, X. “Current practices and challenges of implementing enterprise risk management (ERM) in chinese construction enterprises”. *International Journal of Construction Management*, v. 11, n. 4, p. 49-63, 2011. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15623599.2011.10773178>. Acesso em: 18 nov. 2018.
- MERRIAM, S. B. *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- OLIVEIRA, S. J. R. *Gestão de riscos em organizações públicas: o caso da Superintendência de Seguros Privados*. Dissertação apresentada à Fundação Getúlio Vargas para obtenção do Grau de Mestre. 2016. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/18365>. Acesso em: 17 mar. 2018.
- PIKOS, A. “Introduction of risk management into municipal offices across Poland as an example of organizational change”. *Management and Business Administration*, v. 23, n. 4, p. 74-97, 2015. Disponível em: https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=Introduction+of+risk+management+into+municipal+offices+across+Poland+as+an+example+of+organizational+change.&btnG=. Acesso em: 25 nov. 2018.
- HOSSEINI, M. R. *et al.* “Critical success factors for implementing risk management systems in developing countries”. *Construction Economics and Building*, v. 16, n. 1, p. 18-32, 2016. Disponível em: <https://learning-analytics.info/journals/index.php/AJCEB/article/view/4651>. Acesso em: 18 nov. 2018.
- SALVIATI, M. E. *Manual do Aplicativo Iramuteq*. 2017. Disponível em: <http://iramuteq.org/documentation/fichiers/manual-do-aplicativo-IRaMuTeQ-par-maria-elisabeth-salviati>. Acesso em: 1º set. 2019.
- STAKE, R. E. *The art of case study research*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995.
- UHER, T. E.; TOAKLEY, A. R. “Risk management in the conceptual phase of a project”. *International Journal of Project Management*, v. 17, n. 3, p. 161-169, 1999. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263786398000246>. Acesso em: 18 nov. 2018.
- VASCONCELOS, I. C. O. *Estudo de caso interativo: fácil entender, decidir e executar*. Curitiba: Editora CRV, 2017, 170 p.
- XIANBO, Z.; BON-GANG, H.; PHENG, L.S. “Implementing enterprise risk management in a Chinese Construction firm based in Singapore”. *World Construction Conference 2012 – Desafios Globais na Indústria da Construção 2012*, p. 434-444. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Xianbo_Zhao2/publication/258023366_Implementing_enterprise_risk_management_in_a_Chinese_construction_firm_based_in_Singapore/links/02e7e526a21bf5f194000000.pdf. Acesso em: 6 jan 2019.
- ZHAO, Xianbo *et al.* “Reducing hindrances to enterprise risk management implementation in construction firms”. *Journal of Construction Engineering and Management*, v. 141, n. 3, 2014. Disponível em: [https://ascelibrary.org/doi/abs/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0000945](https://ascelibrary.org/doi/abs/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000945). Acesso em: 25 nov. 20