

Artigo

Risco na administração pública: uma revisão sistemática focada em uma agenda de pesquisas futuras

Varlei Gomes de Oliveira ¹Gustavo Abib ²¹ Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia, Ariquemes – RO, Brasil² Universidade Federal do Paraná / Escola de Administração, Curitiba – PR, Brasil

O risco como fenômeno de pesquisa no setor governamental é ainda um tema embrionário, desafiante e multifacetado. Este estudo teve como objetivo revisar a literatura existente sobre risco na Administração Pública e traçar rumos futuros nesta área, a partir do mapeamento da produção existente nas cinco principais revistas especializadas em administração pública. Os estudos pesquisados foram analisados e classificados de acordo com a área ou setor governamental e níveis organizacionais em que a pesquisa foi realizada, buscando identificar a relação entre o risco e outros fatores de análise e teorias. Este artigo contribui teórica e metodologicamente para o avanço do campo do conhecimento, sintetizando as publicações existentes, apontando lacunas na literatura e propondo perspectivas teóricas e abordagens metodológicas que abordem a dinâmica do fenômeno do risco em pesquisas futuras. Além disso, contribui de forma prática para profissionais que lidam com risco no contexto público, gestores, servidores públicos e parceiros privados, entre outros.

Palavras-chave: risco; governança; inovação; administração pública; revisão da literatura.

Riesgo en la administración pública: una revisión sistemática enfocada en una futura agenda de investigación

El riesgo como fenómeno de investigación en el sector gubernamental es todavía un tema embrionario, desafiante y multifacético. Este estudio tuvo como objetivo revisar la literatura existente sobre el riesgo en la administración pública y delinear direcciones futuras en esta área, a partir del mapeo de la producción existente en las cinco principales revistas especializadas en administración pública. Los estudios relevados fueron analizados y clasificados según el área o sector gubernamental y niveles organizacionales en los que se realizó la investigación, buscando identificar la relación entre el riesgo y otros factores de análisis y teorías. Este artículo contribuye teórica y metodológicamente al avance del campo del conocimiento, sintetizando publicaciones existentes, señalando vacíos en la literatura y proponiendo perspectivas teóricas y enfoques metodológicos que aborden la dinámica del fenómeno del riesgo en futuras investigaciones. Asimismo, ayuda de manera práctica a los profesionales que lidian con el riesgo en el contexto público, directivos, servidores públicos y socios privados, entre otros.

Palabras clave: riesgo; gobernanza; innovación; administración pública; revisión de la literatura.

DOI: <https://doi.org/10.1590/0034-761220220419>

Artigo recebido em 30 dez. 2022 e aceito em 10 jul. 2023.

[Artigo traduzido]

Editora-chefe:Alketa Peci (Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro / RJ – Brasil) **Editor adjunto:**Mauricio Ivan Dussauge Laguna (Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Ciudad de México / CDMX – México) **Pareceristas:**Daniel Ouriques Caminha (Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis / SC – Brasil) Girley Vieira Damasceno (Universidade de Brasília, Brasília / DF – Brasil) 

Um dos revisores não autorizou a divulgação de sua identidade.

Relatório de revisão por pares: o relatório de revisão por pares está disponível neste [link](#).

ISSN: 1982-3134



Risk in public administration: a systematic review focused on a future research agenda

Risk as a research phenomenon in the government sector is still an embryonic, challenging, and multifaceted subject. This study aimed to review the existing literature around risk in Public Administration and outline future research directions within this area based on mapping the existing production in the five main journals specialized in public administration. The researched studies were analyzed and classified according to the area or government sector and organizational levels in which the research was conducted, seeking to identify the relationship between risk and other analysis factors and theories. This article contributes theoretically and methodologically to advancing the field of knowledge, synthesizing existing publications, pointing out gaps in the literature, and proposing theoretical perspectives and methodological approaches that address the dynamics of the risk phenomenon in future research. In addition, it contributes practically to professionals who deal with risk in the public context, managers, public servants, and private partners, among others.

Keywords: risk; governance; innovation; public administration; literature review.

1. INTRODUÇÃO

Definido pelo Comitê das Organizações Patrocinadoras da Comissão Treadway (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO], 1992) como a possibilidade que um evento ocorra e afete de modo adverso o alcance dos objetivos de uma entidade, o risco é parte inerente a qualquer atividade humana, estando presente em todo tipo de ação do dia a dia ou fora do cotidiano que são executadas pelos indivíduos. Desde o nascimento, todo ser humano já começa a “correr” riscos de diferentes graus de impacto. No entanto, a propensão ao risco dos indivíduos não é uma característica inerente e absolutamente estável, mas é fortemente influenciada pelo contexto (Kanner, 2005). O que as pessoas consideram ser um comportamento de risco adequado em uma situação específica pode ser considerado inadequado em circunstâncias diferentes (Weißmüller, 2022).

Historicamente, as empresas públicas ou privadas têm gerenciado diferentes tipos de riscos de forma departamental. Nesse sentido, finanças muitas vezes tratou de riscos associados a variações cambiais ou de taxas de juros, seguros lidaram com catástrofes naturais e responsabilidade civil, e operações gerenciaram riscos de qualidade e segurança. No setor público, os riscos financeiros e econômicos foram tratados, por exemplo, em parcerias público-privadas (Burke & Demirag, 2018; Ham & Koppenjan, 2001; Ke, S. Wang, & Chan, 2013) e terceirização (Farneti & Young, 2008) e os riscos de operações foram abordados na gestão de emergências (Comfort, 2007; Roberts & Wernstedt, 2018; Wise & Freitag, 2002) e de pandemias de gripe e COVID-19 (Liu, Lin, Q. Wang, Y. Chen, & J. Zhang, 2021; Vecchi, Cusumano, & Boyer, 2020).

Contudo, estudos indicam a necessidade de integração da gestão de riscos organizacionais (Colquitt, Hoyt, & R. B. Lee, 1999). Neste sentido, o COSO (2004, p. 4, tradução nossa) definiu a gestão de riscos empresariais como um processo de avaliação e gestão de riscos em toda a empresa, concebido para “proporcionar uma garantia razoável quanto ao alcance dos objetivos da entidade”. Isto envolve a integração do risco nas estruturas de governança e *compliance*. Para Moeller (2011), governança refere-se ao processo de estabelecer regras e procedimentos dentro de todos os níveis de uma empresa, comunicando essas regras aos níveis apropriados das partes interessadas, monitorando o desempenho em relação a essas regras e administrando recompensas e punições com base no desempenho relativo ou no cumprimento dessas regras. Já o termo *compliance* é o dever de cumprir,

de estar em conformidade e fazer cumprir regulamentos internos e externos impostos às atividades da organização (Morais, 2005).

As empresas não devem apenas considerar o risco como um problema a ser mitigado. Empresas com capacidade para gerenciar um risco em particular devem buscar vantagem competitiva a partir dele (Bromiley, McShane, Nair, & Rustambekov, 2015). Uma visão bilateral do risco é importante para fins de pesquisa, pois, considera não somente aspectos que podem ser relacionados com a aversão ao risco, como também questões relacionadas ao empreendedorismo e à inovação. Definida como “o compromisso de uma organização com a intensidade das ações empreendedoras” (Kim, 2010, p. 783, tradução nossa), a orientação empreendedora nas organizações públicas implica graus de assunção de riscos, inovação e proatividade (Miller, 1983). Neste sentido, “inovação” é o esforço para desenvolver e implementar soluções criativas, incomuns ou novas para problemas, incluindo novos (combinações de) serviços, organizações ou processos (Currie, Humphreys, Ucbasaran, & McManus, 2008).

O setor público sempre foi tido como extremamente burocrático e regulamentado, o que dificultava uma abordagem mais inovadora acerca do risco. Muitas áreas dos serviços públicos, como a assistência social, tornaram-se altamente regulamentadas e impulsionadas por inspeção, auditoria, gestão de desempenho e metas que militam contra assumir riscos e promover a inovação (Munro, 2010).

A gestão de riscos na área pública gerou, inevitavelmente, tensão entre o governo e os cidadãos. Quando “burocrata” entra na mente do cidadão comum, a imagem provavelmente evoca uma ladainha de pejorativos populares: preguiçoso, incompetente, robótico ou avesso ao risco (D. Lee & Van Ryzin, 2020). Esses estereótipos negligenciam a “perversidade” dos problemas, a complexidade dos programas governamentais e as restrições de tomada de decisão em que os gestores públicos operam (Head & Alford, 2015).

No entanto, a gestão de riscos na Administração Pública tem evoluído. Como apontado por Rouillard (2004), essa evolução caminha para uma nova forma de ação governamental baseada na responsabilidade e delegação, de forma que programas públicos estão sendo redesenhados para fornecer mais incentivos aos indivíduos, para monitorar seus próprios riscos e assumir a responsabilidade por sua gestão pessoal. Uma série de novos atores, empresas públicas ou agentes privados estão agora compartilhando responsabilidades na entrega de serviços públicos. Esse envolvimento positivo com o risco é um pré-requisito essencial da gestão eficaz do risco na inovação nos serviços públicos (Brown & Osborne, 2013).

Durante muito tempo, a Administração Pública tem tentado transformar-se através de várias ondas de reforma gerencial (por exemplo, *new public management*, gestão de valor público, governança pública, etc.) destinadas a tornar o governo mais orientado para o mercado e para o desempenho (Swann, 2016). Neste sentido, aumentar a assunção de riscos é uma pedra angular dos esforços públicos para uma “nova gestão pública” (C. Chen & Bozeman, 2012). Apesar do método ter sido usado por muito tempo nas áreas de finanças, segurança, saúde e ambiente, ganhou considerável atenção com o aumento dos esforços dos governos para modernizar o processo de decisão e apresentar uma perspectiva de gestão de riscos em todas as principais áreas de ação governamental (Treasury Board of Canada Secretariat [TBCS], 2001).

A literatura sobre empreendedorismo no setor público afirma que é necessário correr riscos, sendo mais empreendedor e melhorando o desempenho (Kim, 2010; Miller, 1983). Contudo, este tema ainda é um assunto embrionário para a Administração Pública. Poucos estudos atendem às expectativas de crescimento da gestão de riscos no setor público. A maior parte dessas pesquisas está restrita a

países considerados desenvolvidos (Souza, Braga, Cunha, & Sales, 2020). Mas qual o conteúdo das pesquisas existentes sobre o fenômeno risco no âmbito da Administração Pública? O objetivo deste estudo consiste em revisar a literatura existente na área de risco na Administração Pública e delinear direções futuras para novas pesquisas.

Este artigo permitirá que futuros pesquisadores tenham contato com o estado da arte no tema; analisar a síntese das pesquisas; proporcionar uma visão geral da complexidade deste fenômeno na Administração Pública; identificar novas formas de interpretar os estudos anteriores; e abordar lacunas e questões de pesquisa criando bases para seus estudos teóricos e metodológicos avançados.

2. METODOLOGIA

Com o objetivo/questão de pesquisa de “revisar a literatura existente na área de risco na Administração Pública e delinear direções futuras para novas pesquisas”, foi realizada uma revisão estruturada da literatura, seguindo a metodologia proposta por Jesson, Matheson, e Lacey (2011), para investigar e avaliar como o risco tem sido pesquisado e conceituado na Administração Pública até o momento. Uma revisão sistemática é uma revisão abrangente de todos os artigos publicados selecionados para abordar uma questão específica, usando um método sistemático de identificação de estudos relevantes, a fim de minimizar vieses e erros (Jesson et al., 2011). Dessa forma, as revisões de literatura são um método apropriado para avaliar sistematicamente e criticamente o estado da pesquisa sobre um fenômeno particular: elas ajudam a informar o desenvolvimento de conceitos e teorias (Rowe, 2014) e a desenvolver agendas para pesquisas futuras (Schwarz, Mehta, Johnson, & Chin, 2007; Webster & Watson, 2002).

Para tal, seguiu-se o seguinte plano/protocolo de busca na literatura de estudos de interesse para a pesquisa, seguindo critérios de exclusão e inclusão de artigos e aplicando a avaliação de sua qualidade por meio da “hierarquia de pesquisa” (Jesson et al., 2011). Por se tratar de um fenômeno novo na área pública, foram revisadas publicações conceituais e empíricas. A decisão de incluir os dois tipos de publicações se deu devido à disponibilidade limitada de publicações sobre o tema até o momento nas fontes pesquisadas, sendo a pretensão explorar todos os estudos já publicados nos 5 (cinco) principais periódicos especializados em gestão pública.

Para selecionar esses periódicos, utilizou-se o Scimago Journal & Country Rank. O primeiro filtro foi escolher a categoria temática “*Public Administration*”, listando apenas os periódicos indexados na Web of Science (WoS) e o ano de 2021. Depois disso, todos os Q1 foram listados. O próximo passo foi selecionar apenas os periódicos com os termos “*Public Administration*” e “*Public Management*”. Como resultado, foram selecionados seis periódicos. Por fim, aplicou-se o último filtro, o periódico deveria estar classificado na categoria “*Business, Management, and Accounting*”. A lista final é composta por cinco periódicos: *The American Review of Public Administration*, *International Public Management Journal*, *Journal of Public Administration Research and Theory*, *Public Administration Review* e *Public Management Review*.

Foram utilizadas buscas baseadas em uma única palavra-chave para identificar todos os estudos que incluíam o termo “*risk*” e evitar um foco excessivamente restrito no caso de utilização de termos compostos. Além disso, o período foi deixado em aberto, a fim de localizar toda a produção publicada nos periódicos desde a sua existência em plataforma digital. Ao todo foram localizados 3.563 trabalhos contendo a palavra-chave, sendo: 1.289 na *Public Administration Review*, 782 na *Public Management*

Review, 672 no *Journal of Public Administration Research and Theory*, 549 na *The American Review of Public Administration* e 271 no *International Public Management Journal*.

Todos os resumos das pesquisas foram lidos para filtrar os estudos de interesse, sendo selecionados apenas aqueles que tratavam do risco como objeto de estudo administrativo. Por ter sido utilizado apenas a palavra “*risk*”, para a busca, a maioria dos artigos não tratavam diretamente do risco ou de maneira relacionada com outro fator administrativo, ou seja, não possuía sentido adequado para a pesquisa e, por isso, foram descartados. Artigos que continham a palavra “*risk*” em um contexto aleatório ou que tratavam, por exemplo, de risco de infecção e tratamento de doenças e risco de fenômenos naturais foram descartados por não tratar do risco administrativo, objeto deste estudo.

Após leitura e filtragem, restaram apenas 42 trabalhos, que foram separados para leitura completa. Após a leitura integral dos artigos foram descartados 10 artigos por fugirem do termo risco como fator administrativo ou por se tratar de artigos editoriais ou de revisão de livro. Desta forma, a revisão de literatura foi feita tendo como base 32 artigos publicados nos 5 (cinco) principais periódicos especializados em gestão pública.

Os artigos selecionados foram classificados em relação a dois critérios pré-definidos – área governamental e nível organizacional –, de modo que cada artigo obtivesse, ao menos, duas categorias. As áreas de governo foram derivadas das leituras realizadas e agrupadas pelos pesquisadores. Os níveis referidos neste estudo como individual, organizacional e ambiental corresponderam, respectivamente, aos níveis micro, meso e macro da organização (Jilke, Olsen, Resh, & Siddiki, 2019) e foram assim nomeados para aprimoramento didático.

Esta classificação permite identificar as áreas do governo onde o risco tem sido abordado pelos pesquisadores com maior frequência, bem como a distribuição dos estudos pelos três níveis organizacionais. Alguns dos artigos enquadraram-se em mais de uma área ou nível organizacional devido à diversidade de aspectos e contextos considerados.

Para a análise foram utilizadas técnicas de codificação de análise temática, conforme descritas por Ezzy (2002). O objetivo desta técnica é identificar temas em um conjunto de informações. “Ela é mais indutiva que a análise de conteúdo porque as categorias nas quais os tópicos serão qualificados não são decididas antes da análise de conteúdo” (Ezzy, 2002, p. 88, tradução nossa). Dessa forma, evitou-se a criação de categorias de análise de forma precipitada, sem conhecimento prévio do conteúdo dos artigos estudados, permitindo uma análise mais adequada aos objetivos da pesquisa.

Na etapa final da revisão, cada um dos artigos selecionados foi sintetizado em uma planilha contendo os principais conceitos e teorias, objetivo/questão de pesquisa, contexto, metodologias utilizadas e suas principais descobertas, para que fosse possível conhecer o conteúdo das pesquisas existentes sobre risco na Administração Pública. Desta forma, a revisão da literatura foi focada na síntese de descobertas teóricas e empíricas realizadas até o presente momento e a elaboração de uma agenda de pesquisas futuras para acadêmicos e estudiosos da área.

Para garantir o rigor e a confiabilidade dos resultados, os artigos foram lidos e classificados inicialmente por um pesquisador e, após, o mesmo percurso foi realizado pelo segundo pesquisador.

3. PESQUISAS SOBRE RISCO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O risco faz parte da natureza humana, estando presente nas ações desenvolvidas pelos indivíduos, pois, qualquer atividade desenvolvida produz determinado tipo de exposição a algum tipo de risco e leva a uma possível mudança. Desta forma, o risco pode ser definido simplesmente como exposição à mudança, a probabilidade de que algum evento futuro ou conjunto de eventos ocorra (Paxson & Wood, 1998). Em outros termos, o risco foi definido pelo COSO (1992) como a possibilidade que um evento ocorra e afete de modo adverso o alcance dos objetivos de uma entidade.

Na Administração Pública, como em todos os tipos de organizações, os tipos de riscos que ocorrem e devem ser geridos pelo governo no contexto das políticas públicas são muitos e variados - acidentes industriais ou falhas de serviços (catástrofes ou acidentes aéreos), catástrofes naturais (inundações), riscos para a saúde pública (pandemias de gripe e COVID-19), riscos diretos de segurança (terrorismo), riscos económicos (falência bancária), falha de sistemas estabelecidos (tragédias de proteção infantil) e risco de danos à reputação (para organizações ou profissionais associados aos riscos acima) (Brown & Osborne, 2013).

Pesquisas sobre risco no setor público englobam diferentes áreas e consideram diversos aspectos. Estudos empíricos e conceituais associam e buscam identificar fatores que contribuem para os riscos nas questões de ética e integridade organizacional (Molina, 2018), sua influência nos processos de aprendizagem e adaptação organizacional (F. Zhang, Welch, & Miao, 2018), no desempenho (Hinz & Ingerfurth, 2013; Swann, 2016), como critérios para o empreendedorismo (Hinz & Ingerfurth, 2013; Swann, 2016), sistemas de governança (Berardo & Lubell, 2016; Carboni & Milward, 2012; Farneti & Young, 2008) e sustentabilidade (Terman, Feiock, & Youm, 2020). Além disso, muitas abordagens são feitas através da correlação do risco com questões cognitivas como processo decisório (S. Nicholson-Crotty, J. Nicholson-Crotty, & Fernandez, 2017; Roberts & Wernstedt, 2018; Wise & Freitag, 2002), percepção (Eckerd, 2014; Wise & Freitag, 2002; F. Zhang et al., 2018), propensão e aversão ao risco (C. Chen & Bozeman, 2012; DeHart-Davis, 2007; Ricard, Klijn, Lewis, & Ysa, 2016) e comportamento dos indivíduos em situações que envolvem risco (Roberts & Wernstedt, 2018; Tepe & Prokop, 2018).

Em termos de teorias, os pesquisadores basearam-se na estratégia econômica (Rouillard, 2004), na teoria cognitiva (Comfort, 2007), teoria da contingência (Farneti & Young, 2008), teoria dos jogos (Ke et al., 2013), teoria neo-institucional (Hinz & Ingerfurth, 2013), teoria da percepção de risco (Eckerd, 2014), teoria positiva e teoria normativa (Thompson & Rizova, 2015), teoria do risco relativo (S. Nicholson-Crotty et al., 2017), teorias de liderança (Ricard et al., 2016), teoria da aprendizagem (F. Zhang et al., 2018), teoria da decisão (Tepe & Prokop, 2018), teoria da perspectiva (Roberts & Wernstedt, 2018) e teoria da colaboração (Terman et al., 2020).

Quanto às metodologias utilizadas, os estudos existentes têm se baseado em métodos de coleta e análise que envolvem pesquisas documentais (Molina, 2018), entrevistas e questionários (Burke & Demirag, 2018; Ke et al., 2013; Terman et al., 2020) e análise do discurso (Comfort, 2007). Além disso, muitos estudos são conceituais, nos quais desenvolvem e testam hipóteses teóricas (DeHart-Davis, 2007; Hinz & Ingerfurth, 2013; Ricard et al., 2016) e utilizam diversos métodos quantitativos (C. Chen & Bozeman, 2012; Eckerd, 2014; F. Zhang et al., 2018).

Os estudos existentes sobre risco na Administração Pública foram classificados por área do governo (segurança e emergência pública, transportes, saúde, eficiência energética, meio ambiente, relação externa e gestão de maneira geral) e nível organizacional no qual se deram as análises, de

forma que cada pesquisa considerou ao menos uma área e nível. O Quadro 1 permite visualizar essa classificação, de acordo com cada área/nível em que os estudos foram realizados. Vale destacar que alguns estudos podem ser enquadrados em mais de uma área ou nível organizacional devido à diversidade de aspectos e contextos considerados.

QUADRO 1 CLASSIFICAÇÃO DOS ARTIGOS SEGUNDO ÁREA E NÍVEL ORGANIZACIONAL

	Tipo	Área Governamental					Gestão	
		Segurança e Emergência	Transporte	Saúde	Eficiência Energética	Meio Ambiente		Relação Externa
Ambiental	Empírico	Comfort (2007)		Vecchi et al. (2020)	Terman et al. (2020)		Ke et al. (2013); Terman et al. (2020); Weißmüller e Vogel (2021)	Comfort (2007)
	Teórico							Carboni e Milward (2012)
Organizacional	Empírico	Molina (2018); Wise e Freitag (2002)		Deslatte (2020)	Deslatte, Swann, e Feiock (2021); Swann (2016)	Wise e Freitag (2002)	Burke e Demirag, (2018); Ham e Koppenjan (2001)	Rouillard (2004); S. Wang e Feeney (2016)
	Teórico						Farneti e Young (2008)	Brown e Osborne (2013); Thompson e Rizova (2015)
Individual	Empírico	Donahue, Eckel, e Wilson (2014); Roberts e Wernstedt (2018); F. Zhang et al. (2018)	F. Zhang et al. (2018)	Hinz e Ingerfurth (2013); Liu et al. (2021)	Deslatte et al. (2021)	Eckerd (2014)	Berardo e Lubell (2016)	C. Chen e Bozeman (2012); DeHart-Davis (2007); Deslatte e Swann (2020); Eckerd (2014); S. Nicholson-Crotty et al. (2017); Ricard et al. (2016); Tepe e Prokop (2018); Weißmüller (2022)
	Teórico							

Fonte: Elaborado pelos autores.

A busca por uma nova taxonomia tem por objetivo sistematizar o conhecimento existente e, posteriormente, traçar possíveis avanços em cada área.

3.1 Áreas do governo

As áreas ou setores da Administração Pública em que se concentram os estudos realizados sobre risco são bastante heterogêneas. De modo geral, as pesquisas procuraram responder a problemas relacionados aos setores de segurança e emergência públicas, transportes, saúde, eficiência energética, meio ambiente, relações externas e gestão de maneira geral. Dentro de cada área destas, o risco assume os mais variados papéis nas análises feitas pelos pesquisadores. Nesta seção, serão abordadas quais e como ocorrem essas ligações do risco dentro das áreas ou setores do governo.

Na área de segurança pública e emergência, os estudos abordam aspectos relacionados à tomada de decisão em situações de risco e incerteza (Donahue et al., 2014; Roberts & Wernstedt, 2018; Wise & Freitag, 2002;). Neste contexto, destaca-se o papel do tomador das decisões e o processo cognitivo perante as ameaças diversas. Esse processo pode ser influenciado por alguns fatores como, por exemplo, a exposição do indivíduo a situações de incerteza. Além disso, no processo de análise dos riscos, os gerentes normalmente procuram se referenciar na forma como outras pessoas se comportaram para tomar suas decisões com mais propriedade.

O risco é um componente significativo da gestão na tomada de decisão. Para Wise e Freitag (2002), a propensão de risco dos gerentes afeta as prioridades para a implementação de um programa do governo e a responsabilidade afeta potencialmente a percepção gerencial de riscos e, portanto, a propensão gerencial ao risco. Isso significa que a responsabilidade e o risco precisam ser tratados como uma questão sistêmica dentro das políticas públicas.

Outro viés do risco nesta área, e que também está relacionado aos estudos na área de transporte público, é a questão da adaptação e aprendizagem organizacional. Isso ocorre porque as organizações geralmente aprendem com suas experiências anteriores e procuram se ajustar as necessidades impostas pelo ambiente. As pesquisas sobre risco na área de transporte público também consideram a percepção de riscos como fator de impacto nas organizações. O risco percebido pode estimular as organizações a realizar ações não rotineiras e não incrementais que visam aumentar a capacidade adaptativa (Comfort, 2007).

Na área da saúde, as preocupações dos pesquisadores estão em explorar como empreendedorismo (proatividade, inovação e risco) afeta o desempenho, considerando a heterogeneidade na propriedade e condições ambientais. Neste caso, a tomada de riscos é colocada como um dos componentes das atividades empreendedoras. Isso significa que, um profissional com perfil empreendedor, necessariamente, é propenso a assumir e lidar com os riscos em suas decisões. Para Hinz e Ingerfurth (2013) o empreendedorismo e uma orientação empreendedora de organizações estabelecidas representam um desafio atual para o gerenciamento de hospitais, incluindo hospitais com e sem fins lucrativos e de propriedade pública. Tal desafio pode não ser exclusivo para a área da saúde e representar uma necessidade de qualquer área governamental e privada.

Ainda em relação à saúde, destacam-se estudos que relacionam o risco ao contexto pandêmico (Deslatte, 2020), fornecendo um panorama do raciocínio motivado pelos partidários e como isso influenciou a resposta à pandemia do coronavírus (Deslatte, 2020), bem como as aquisições de suprimentos em parceria com empresas privadas (Vecchi et al., 2020) e divulgação/comunicação

de informações (Liu et al., 2021). Nesse sentido, as ciências sociais e comportamentais apresentam uma série de *insights* relevantes para ajudar a orientar as respostas à pandemia, incluindo como preconceito e aversão ao risco influenciam a percepção da ameaça, a influência do contexto social (normas, desigualdade, polarização), a conveniência de trabalhar coletivamente, e como a confiança na liderança pode influenciar indivíduos (Bavel et al., 2020).

Na eficiência energética, destacam-se os estudos sobre heurísticas de aprendizagem e como a aprendizagem organizacional impacta os gestores nas avaliações de riscos em iniciativas de sustentabilidade (Deslatte et al., 2021) e em situações de colaboração formal e informal entre governos interestaduais. Para Terman et al. (2020), as decisões colaborativas apresentam riscos consideráveis que podem ser ampliados ou atenuados pelos mecanismos por meio dos quais ocorre a colaboração. Em suma, os riscos a serem considerados no processo de colaboração são riscos de coordenação, riscos de divisão e riscos de deserção.

No que diz respeito ao meio ambiente, estudos têm sido realizados considerando as percepções de risco dos atores envolvidos, a inovação e a proatividade, o que remete aos comportamentos de assunção de riscos e, como consequência, reflete no desempenho organizacional. Compreender como se dão os processos cognitivos dos gestores e do público envolvido são de grande importância para as pesquisas na área do risco organizacional. A novidade mais interessante neste contexto é a inclusão da opinião pública nas perspectivas de risco, o que possibilita identificar as diferenças existentes entre as percepções dos gestores públicos e dos cidadãos, conforme analisado por Eckerd (2014).

Uma parcela maior de pesquisas são encontradas na área de relações com a iniciativa privada, sendo o grande destaque os estudos de risco nas Parcerias Público-Privadas (PPP) e terceirização de serviços. Neste contexto, os riscos são tratados de maneira mais ampla e se aproxima um pouco mais do conceito de gerenciamento de riscos empresariais. Além disso, na iniciativa privada são considerados os fatores cognitivos e comportamentais que remetem a percepção, análise, aversão e propensão a riscos, além de riscos financeiros, que também levam às questões de desempenho organizacional. Dessa forma, o comportamento estratégico de risco (Weißmüller & Vogel, 2021), a busca pela identificação dos principais fatores de risco envolvidos, como esses fatores de risco afetam o sucesso e a eficácia dos projetos de parcerias público-privadas e o desenvolvimento de mecanismos/ modelos de alocação de risco (Ke et al., 2013) têm sido abordados recorrentemente.

Outro aspecto importante tratado nestes estudos refere-se ao alto nível de incertezas a longo prazo existentes nas parcerias público-privadas. Muitas mudanças podem ocorrer ao longo de um contrato de parceria, incluindo as mudanças políticas e de mercado, o que proporciona os riscos e incertezas. Compreender essas incertezas, mensurá-las e criar mecanismos de governança que atendam às necessidades da Administração Pública e também do parceiro privado, tem sido objeto de muitos estudos sobre o risco no setor público.

Na terceirização dos serviços o foco dos estudos está nos modelos de governança ideais para o sucesso do projeto. Conforme o risco de um serviço terceirizado aumenta, o mesmo acontece com a sofisticação do modelo de governança necessária para gerenciá-lo. Assim, a decisão de terceirizar um serviço de alto risco deve depender, em parte, se o município tem a capacidade de trabalhar dentro de um modelo de governança mais sofisticado (Farneti & Young, 2008). Os pesquisadores estão interessados em desenvolver modelos ideais de governança que possam atender as especificidades dos serviços, não sendo, necessariamente, um modelo para cada ente federativo ou repartição pública.

Naturalmente, um número maior de estudiosos tem trabalhado o risco de maneira institucionalizada e global, não focando em uma área específica do setor público, mais sim considerando a gestão pública de uma maneira geral, o que envolve análises multissetoriais, multiorganizacionais ou da rede. Esses estudos relacionam o risco a questões de ética e integridade organizacional (Molina, 2018), ao comportamento e às atitudes dos indivíduos dentro das organizações de forma experimental (Tepe & Prokop, 2018; Weißmüller, 2022), trazendo aspectos cognitivos em sistemas complexos e adaptativos (Comfort, 2007) para análise na Administração Pública em geral, além de retomar as questões de percepção, aversão e propensão a riscos, presente em diversas pesquisas. Nessa área, surgem estudos sobre orientação empreendedora (Deslatte & Swann, 2020) e estilos de liderança e inovação (Ricard et al., 2016), aliados aos aspectos do risco na busca por seus reflexos no desempenho organizacional.

Merece atenção, também, os estudos voltados para o comportamento de risco e atitudes de risco de acordo com a formação dos indivíduos (Tepe & Prokop, 2018) e setor de atuação (público e sem fins lucrativos) (C. Chen & Bozeman, 2012), já que os profissionais da área de gestão pública são, historicamente, tidos como burocratas e avessos a riscos. Igualmente importantes, estudos buscaram trabalhar o risco aliado à criação de valor público (Thompson & Rizova, 2015).

Como estudos mais próximos do conceito completo de gerenciamento de riscos empresariais, as questões estudadas pelos pesquisadores correspondem a gestão dos recursos financeiros e estratégia econômica (Rouillard, 2004), problemas sistêmicos e conjunturais (Carboni e Milward, 2012) e políticas públicas e administração (Thompson & Rizova, 2015). Embora sejam poucos os estudos que efetivamente convergem para o gerenciamento de riscos na administração pública, eles estão mais presentes em pesquisas que focam a gestão pública de maneira globalizada.

3.2 Níveis de análise

O risco na Administração Pública tem sido analisado em diferentes níveis organizacionais, o que enriquece o poder de detalhamento e especificação. Esse detalhamento é importante para que seja possível identificar todos os aspectos do risco e sua influência nas pessoas, nos processos e no ambiente. Nesta seção, os estudos sobre risco na Administração Pública são classificados e analisados de acordo com os níveis organizacionais.

As pesquisas no contexto público têm abordado cada vez mais a natureza complexa do risco, sendo possível identificar pelo menos três níveis de análise: individual, organizacional e ambiental. Dentro de cada nível existe um universo de questões que podem ser tomadas como objeto de estudo. Além disso, mais de um nível também pode ser considerado, dependendo do problema de pesquisa e da ênfase pretendida. No nível individual, destacam-se estudos com ênfase nos aspectos cognitivos dos indivíduos na tomada de decisões e seu comportamento perante as situações de riscos e incertezas. Um crescente programa de pesquisa em administração pública comportamental usa teorias da psicologia para testar os microfundamentos do comportamento administrativo no nível individual (Grimmelikhuijsen, Jilke, Olsen, & Tummers, 2017). No estudo da Administração Pública, a identificação de vieses gerenciais e atalhos de decisão é uma promessa para melhorar a compreensão do processo de tomada de decisão (Roberts & Wernstedt, 2018).

Também são objeto de análise no nível individual a preparação, percepção, propensão, aversão e tolerância a riscos, principalmente por parte dos gestores. Destacam-se pesquisas sobre a orientação empreendedora (inovação, tomada de risco e proatividade) e como esta atua em relação as capacidades

organizacionais, estratégia e desempenho (Deslatte et al., 2021; Deslatte & Swann, 2020). Estudos abordam, ainda, as diferenças na percepção de risco dos gestores em relação aos cidadãos comuns (Eckerd, 2014; Donahue et al., 2014) e confirmam a influência da propensão ao risco com a personalidade burocrática (DeHart-Davis, 2007). Outros sugerem que a tolerância ao risco é uma função de desempenho em relação aos objetivos ou aspirações do tomador de decisão (S. Nicholson-Crotty et al., 2017). Nesse sentido, a inovação e a proatividade surgem como aspectos da liderança que influenciam o desempenho empreendedor.

No nível organizacional, a ética e a integridade são abordadas por meio de sistemas de gerenciamento. Uma abordagem sistêmica para gerenciar os riscos de integridade organizacional deve levar em conta toda a gama de políticas, instituições, práticas representantes e atores que trabalham para promover a integridade das instituições públicas, com muita atenção à forma como esses elementos do sistema apoiam ou prejudicam entre si (Molina, 2018). Programas e políticas de governo são abordados dentro do contexto de gerenciamento de riscos e responsabilidade na tomada de decisão. Para Wise e Freitag (2002), responsabilidade e risco precisam ser tratados como uma questão sistêmica dentro dos programas públicos.

A inovação também surge como um componente correlacionado ao risco nos estudos sob o ponto de vista institucional, podendo ser mediada (a inovação organizacional) por uma cultura de assumir riscos da organização (Deslatte et al., 2021; S. Wang & Feeney, 2016). Por sua natureza, a inovação traz consigo riscos - como o fracasso da inovação, sua não adoção pelos produtores ou usuários de um bem ou serviço, ou sua incapacidade de ser sustentável a longo prazo (Brown & Osborne, 2013). Assim, o processo de gerenciamento eficaz de uma inovação exige a aceitação e o envolvimento com a questão do risco, que podem ser de diferentes tipos, de acordo com a natureza da inovação.

Outros aspectos sob o viés institucional que têm surgido nas pesquisas de risco na Administração Pública envolvem a criação de valor. Para (Thompson & Rizova, 2015) os governos podem criar valor público por meio de gerenciamento de risco e eles fazem isso por meio da criação de estruturas institucionais estáveis que permitem aos mercados funcionarem de forma eficaz.

Quanto aos estudos de risco na Administração Pública sob a ótica ambiental, a maior parte da produção científica alia o risco à contratos de terceirização, parcerias público-privadas e redes de colaboração. Neste cenário, as questões trabalhadas envolvem ambiente macro e a relação da administração pública com as empresas e pessoas externas no desenvolvimento de projetos ou prestação de serviços descentralizados.

Na terceirização, Farneti e Young (2008) argumentam sobre a importância da estrutura de governança. Antes de definir o modelo de governança, é necessário decidir se vai terceirizar alguns ou todos os serviços. É importante considerar, ainda, os diferentes riscos que podem existir de acordo com a natureza do serviço terceirizado, em especial quando envolve o cidadão como beneficiário/recebedor do produto ou serviço. Dessa forma, é necessário avaliar o risco associado ao baixo desempenho do fornecedor sempre que se depara com uma decisão de terceirização.

Para Carboni e Milward (2012), ao privatizar os serviços, o controle por parte do governo fica limitado porque os serviços são produzidos fora da hierarquia, e a governança desses arranjos é uma tarefa enorme que muitas vezes é mal especificada, o que limita a capacidade do Estado para entender e gerenciar o risco sistêmico nesses arranjos.

Em relação às parcerias público-privadas, Ke et al. (2013) buscam fornecer informações sobre o impacto da má alocação de risco no desempenho de um projeto de parceria público-privada. Vecchi

et al. (2020) analisam os desafios enfrentados pelos governos nas compras em tempos de crise pela COVID-19, fazendo ligação com os riscos na escolha das estratégias, fornecedores e mecanismos de coordenação. Já Terman et al. (2020) investigam os riscos de transação na colaboração formal e informal. Para os autores, a colaboração permite que os governos tomem vantagem da economia financeira e administrativa que ocorrem quando os custos são alinhados e compartilhados pelas jurisdições beneficiadas. Entre os riscos da colaboração estão a busca de coordenação, divisão e deserção.

As redes públicas incluem atores públicos e privados interdependentes trabalhando em conjunto para produzir serviços públicos. Essa interdependência produz alguns riscos que são objeto de alguns estudos. Seguindo esse raciocínio, o fracasso das redes públicas tem efeitos potencialmente catastróficos para os cidadãos que dependem nos serviços públicos, assim como a falha do sistema financeiro de 2008, houve perdas catastróficas para os investidores (Carboni & Milward, 2012). Neste sentido, os riscos tornam-se sistêmicos, ou seja, todo um sistema de atores interdependentes entrará em colapso se um ator falhar.

4. PESQUISAS FUTURAS

As oportunidades de pesquisa oferecem uma variedade de caminhos para novas investigações sobre este novo e empolgante fenômeno do risco na Administração Pública. Como descrito nas seções anteriores, pesquisas recentes demonstraram que o risco é um fenômeno multifacetado e ainda pouco explorado nesta área.

Embora a ideia de gestão de riscos seja bastante antiga, foi somente em 1992 que o termo gestão de riscos corporativos ganhou destaque, com a publicação do guia *Internal Control – Integrated Framework*, pelo Comitê das Organizações Patrocinadoras da Comissão Treadway (COSO, 1992). Esta juventude e escassez de estudos tornam o risco um fenômeno particularmente excitante e, ao mesmo tempo, desafiador. Neste contexto, elaboramos uma agenda para futuras pesquisas sobre risco na Administração Pública e destacamos algumas possibilidades de recursos teóricos e metodológicos para sua exploração.

Atualmente, é possível identificar várias áreas promissoras de pesquisa que podem ser desenvolvidas acerca do fenômeno risco no âmbito da Administração Pública. Primeiramente, o risco carece de estudos nos quais possa ser o protagonista. Mesmo sendo uma área de estudos organizacionais bastante nova, a ausência de pesquisas que abordem o risco como algo a ser gerenciado, com análises profundas dos aspectos subjacentes na organização governamental revela uma lacuna a ser explorada. Estudar os sistemas de gerenciamento de riscos em governos em transição, por exemplo, pode ser interessante. Algumas questões que podem guiar este processo são: como os riscos de descontinuidade do planejamento dos governos anteriores são mapeados? Como são gerenciados para evitar ou minimizar os impactos da transição? Como os profissionais da área lidam com essa mudança? Essas questões permitem reflexões para avanços, principalmente do ponto de vista ontológico.

As estruturas de governança e a auditoria também prometem ser uma importante questão de pesquisa sobre o risco na Administração Pública. Poucos estudos, como Brown e Osborne (2013), Carboni e Milward (2012) e Farneti e Young (2008), abordaram a questão da estrutura de governança na terceirização de serviços públicos, na privatização e na inovação do setor público. Com o advento do gerenciamento de riscos empresariais, o governo também vem sendo pressionado a se reorganizar

para adotar uma estrutura de governança que possibilite gerenciar seus riscos. Isso envolve questões de sistema de informação, controle e tecnologia que ainda não foram explorados como área de pesquisa sobre o risco na Administração Pública. Neste sentido, podem ser explorados problemas de pesquisa que busquem identificar os tipos de informações cruciais para o sistema, os responsáveis pela alimentação e o seu perfil, as tecnologias necessárias, o monitoramento e avaliação, de forma que possibilite a identificação dos pontos críticos.

A inovação também é um aspecto muito contemporâneo e promissor de se pesquisar o risco no setor público. A Administração Pública sempre teve a fama de ser extremamente legalista e burocrática, o que limita a sua capacidade dinâmica e inovadora. Com o advento do risco “positivo” para as organizações empreendedoras, as organizações governamentais se deparam com esse dilema (burocracia x empreendedorismo), ser conservadora ou inovar, assumir riscos e desenvolver novos modelos de gestão e prestação de serviços. Uma boa técnica de pesquisa pode ser realizar uma análise histórica da trajetória do setor público e sua personalidade burocrática. Além disso pode ser feita a projeção de cenários e a identificação de um “perfil empreendedor ideal” para a Administração Pública, considerando os ganhos e riscos potenciais. Questões de pesquisas podem comparar teorias sobre perfil empreendedor/inovador e os gestores públicos ou profissionais do setor: Quais são as características de perfil que estes possuem? Quais as deficiências? Realmente existem diferenças entre os profissionais da área pública e da iniciativa privada em relação a propensão para assumir riscos e inovar? Quais as causas dessa diferença de comportamento? Essas questões podem ser reveladoras e romper paradigmas da Administração Pública.

Em relação aos níveis de análise, futuras pesquisas poderão também abordar aspectos de risco nos níveis individual, organizacional ou ambiental. No nível individual, podem ser ainda mais exploradas as questões cognitivas e comportamentais dos atores envolvidos, comportamento empreendedor, personalidade de liderança, mediação e negociação, percepção e aversão aos riscos. Além disso, com a questão da participação cidadã nos processos governamentais, decorrente das inovações tecnológicas e da criação de plataformas digitais de participação popular, os estudos sobre o risco na Administração Pública devem envolver o cidadão. Esta série de demandas por estudos complexos exigirá uma abordagem de risco mais robusta do que as pesquisas realizadas até agora. Analisar como se dá esse processo de envolvimento dos agentes públicos, usuários e cidadãos comuns no gerenciamento de riscos é uma lacuna que ainda não foi preenchida.

No nível institucional, além da questão de estrutura de governança e controle interno, existem outros aspectos potencialmente exploráveis. Questões de ganho financeiro (ou economia), agilidade nos processos e mudança cultural podem ser boas oportunidades de pesquisa. Que ganhos financeiros ou economia de recursos podem surgir para os cofres públicos a partir de uma boa gestão de riscos? Como os processos internos podem se tornar mais ágeis e menos burocráticos mesmo que incluam novos procedimentos para gerenciar os riscos? Como uma cultura organizacional com identidade conservadora e burocrática pode tornar-se empreendedora por meio da redução da aversão ao risco? Estas são questões ainda a serem exploradas ou ainda pouco estudadas até o momento.

No nível ambiental, a gestão de riscos pouco estudou as relações interinstitucionais e as relações com o público de forma macro, como na definição de ações e políticas coletivas. As redes de colaboração entre diversos órgãos ou esferas governamentais, por exemplo, são uma área bastante oportuna para boas pesquisas sobre o risco. Outro fator interessante e promissor diz respeito a como a gestão do risco pode gerar impacto social positivo para o público de interesse. Além disso, as questões de legislação,

controle externo e processos de implementação da gestão de riscos nos países em desenvolvimento são igualmente promissoras como oportunidade de pesquisas.

As descobertas deste estudo permitiram elencar uma extensa e desafiadora agenda de pesquisas que pode ajudar a alavancar os estudos de risco na Administração Pública. O Quadro 2 resume as principais abordagens teóricas e metodológicas utilizadas em estudos anteriores e a agenda de pesquisas futuras propostas neste estudo.

QUADRO 2 PRINCIPAIS ABORDAGENS E AGENDA DE PESQUISAS

		Estudos anteriores		Questões para pesquisas futuras
		Principais teorias	Principais métodos empregados	
Nível Organizacional	Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> - Teoria cognitiva - Teoria dos jogos - Teoria da colaboração 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas e questionários - Análise de discurso - Teste de hipóteses 	<p>Governos em transição:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Como os riscos de descontinuidade do planejamento dos governos anteriores são mapeados? - Como são gerenciados para evitar ou minimizar os impactos da transição? - Como os profissionais da área lidam com essa mudança? <p>Burocracia x empreendedorismo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quais são as características de perfil que estes possuem? Quais as deficiências? - Realmente existem diferenças entre os profissionais da área pública e da iniciativa privada em relação a propensão para assumir riscos e inovar? - Quais as causas dessa diferença de comportamento? - Como utilizar ou adaptar os <i>frameworks</i> de ERM (COSO, por exemplo) para a Administração Pública? <p>Ganhos financeiros (ou economia), agilidade nos processos e mudança cultural:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quais são os ganhos financeiros ou economias de recursos que podem surgir para os cofres públicos a partir de uma boa gestão de riscos? - Como os processos internos podem se tornar mais ágeis e desburocratizados mesmo incluindo novos procedimentos para gerenciar os riscos? - Como a cultura organizacional de identidade conservadora e burocrática pode se tornar empreendedora por meio da diminuição da aversão a riscos?
	Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Estratégia econômica - Teoria da contingência - Teoria positiva e teoria normativa 	<ul style="list-style-type: none"> - Pesquisas documentais - Entrevistas e questionários - Teste de hipóteses 	
	Individual	<ul style="list-style-type: none"> - Teoria neo-institucional - Teoria da percepção do risco - Teoria do risco relativo - Teorias de liderança - Teoria da aprendizagem - Teoria da decisão - Teoria da perspectiva 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas e questionários - Teste de hipóteses 	

Fonte: Elaborado pelos autores.

Essas descobertas são importantes, pois são uma resposta aos futuros pesquisadores que desenvolverão estudos na área, pois poderão encontrar aqui um panorama completo da literatura existente em termos de teorias, metodologias, áreas governamentais e níveis organizacionais. Além disso, a agenda de pesquisas proposta vai ao encontro dos anseios dos cidadãos e gestores por uma Administração Pública mais “gerencial”.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou revisar a literatura existente sobre risco na Administração Pública e delinear direções futuras dentro desta área. Para alcançar tal propósito, foi realizado um mapeamento da produção acadêmica e profissional publicada nos 5 (cinco) principais periódicos especializados em gestão pública.

Quanto ao objetivo de delinear direções futuras, o mesmo foi alcançado à medida em que foram apresentadas uma vasta gama de oportunidades de pesquisas potencialmente inexploradas até então. Além disso foram apresentadas algumas perspectivas teóricas utilizadas e que podem ser mais exploradas e incrementadas às novas questões de pesquisa. Foram abordados também métodos e técnicas comumente utilizadas e projetadas algumas possibilidades metodológicas que atendam a dinâmica do fenômeno risco no âmbito da Administração Pública.

A partir desta revisão de literatura, a contribuição deste estudo reside em fornecer aos futuros pesquisadores um panorama dos estudos existentes que abordam o fenômeno do risco no contexto governamental, possibilitando-lhes conhecer as perspectivas teóricas e metodológicas utilizadas e as lacunas existentes para que novos estudos contribuam efetivamente para o desenvolvimento da área. Em termos de contribuição metodológica, o emprego de classificação por área/setor governamental e nível organizacional é inédito dentro do recorte realizado para fins deste estudo. Desta forma, este estudo contribui teórica e metodologicamente para o avanço da área, além de contribuir de forma prática para os profissionais que lidam com o risco no contexto da Administração Pública, gestores, servidores públicos, parceiros privados, dentre outros.

Por fim, este estudo está longe de responder a todas as questões que envolvem a pesquisa do fenômeno do risco na área pública, nem é capaz de mapear integralmente todos os estudos realizados até o momento. A análise aqui proposta e realizada limita-se à produção acadêmica publicada nos cinco principais periódicos especializados na área de gestão pública. Além disso, as relações realizadas pelos pesquisadores entre o risco e outros fatores organizacionais foram exploradas com maior ênfase, pois, ainda existem poucos estudos na área e, menos ainda, quando se refere ao gerenciamento de riscos nos termos propostos COSO.

O risco é um fenômeno multifacetado e qualquer tentativa de exaurir todas as suas nuances, seja como objeto de pesquisa ou fator organizacional a ser gerenciado, certamente não será totalmente bem-sucedida. Aprender a gerir riscos de forma mais eficiente e eficaz pode ser alcançado por meio de sistemas sociotécnicos cuidadosamente projetados que se incorporam a um processo contínuo de aprendizagem organizacional, interorganizacional e interjurisdicional (Comfort, 2007). Esse pensamento reforça a visão da complexidade do risco e dos desafios para pesquisadores e profissionais ao abordá-lo. Pesquisar e gerir riscos é instigante e promete bons frutos para a área da administração como um todo e, em especial, no setor público.

REFERÊNCIAS

- Bavel, J. J. V., Baicker, K., Boggio, P. S., Capraro, V., Cichocka, A., Cikara, M., ... Willer, R. (2020). Using social and behavioural science to support COVID-19 pandemic response. *Nature Human Behaviour*, 4(5), 460-471. Recuperado de <https://doi.org/10.1038/s41562-020-0884-z>
- Berardo, R., & Lubell, M. (2016). Understanding what shapes a polycentric governance system. *Public Administration Review*, 76(5), 738-751. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/puar.12532>
- Bromiley, P., McShane, M., Nair, A., & Rustambekov, E. (2015). Enterprise risk management: review, critique, and research directions. *Long Range Planning*, 48(4), 265-276. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2014.07.005>
- Brown, L., & Osborne, S. P. (2013). Risk and innovation. *Public Management Review*, 15(2), 186-208. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/14719037.2012.707681>
- Burke, R., & Demirag, B. (2018). Risk management by SPV partners in toll road public private partnerships. *Public Management Review*, 21(5), 711-731. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1523450>
- Carboni, J. L., & Milward, H. B. (2012). Governance, privatization, and systemic risk in the disarticulated state. *Public Administration Review*, 72(S1), S36-S44. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2012.02670.x>
- Chen, C. A., & Bozeman, B. (2012). Organizational risk aversion: Comparing the public and non-profit sectors. *Public Management Review*, 14(3), 377-402. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/14719037.2011.637406>
- Colquitt, L.L., Hoyt, R.E., Lee, R.B. (1999). Integrated risk management and the role of the risk manager. *Risk Management and Insurance Review*, 2(3), 43-61. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/j.1540-6296.1999.tb00003.x>
- Comfort, L. K. (2007). Crisis management in hindsight: Cognition, communication, coordination, and control. *Public Administration Review*, 67(s1), 189-197. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00827.x>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (1992). *Internal control, integrated framework: executive summary*. Washington, DC: Autor.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2004). *Enterprise risk management - integrated framework: executive summary framework*. Washington, DC: Autor.
- Currie, G., Humphreys, M., Ucbasaran, D., & McManus, S. (2008). Entrepreneurial leadership in the English public sector: paradox or possibility? *Public Administration*, 86(4), 987-1008. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2008.00736.x>
- DeHart-Davis, L. (2007). The unbureaucratic personality. *Public Administration Review*, 67(5), 892-903. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00776.x>
- Deslatte, A. (2020). The erosion of trust during a global pandemic and how public administrators should counter it. *The American Review of Public Administration*, 50(6-7), 489-496. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0275074020941676>
- Deslatte, A., & Swann, W. L. (2020). Elucidating the linkages between entrepreneurial orientation and local government sustainability performance. *The American Review of Public Administration*, 50(1), 92-109. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0275074019869376>
- Deslatte, A., Swann, W. L., & Feiock, R. C. (2021). Performance, satisfaction, or loss aversion? A meso-micro assessment of local commitments to sustainability programs. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 31(1), 201-217. Recuperado de <https://doi.org/10.1093/jopart/maaa021>
- Donahue, A. K., Eckel, C. C., & Wilson, R. K. (2014). Ready or not? How citizens and public officials perceive risk and preparedness. *The American Review of Public Administration*, 44(S4), 89S-111S. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0275074013506517>
- Eckerd, A. (2014). Risk management and risk avoidance in agency decision making. *Public Administration Review*, 74(5), 616-629. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/puar.12240>
- Ezzy, D. (2002). *Qualitative analysis: practice and innovation*. London, UK: Routledge.

- Farneti, F., & Young, D. W. (2008). A contingency approach to managing outsourcing risk in municipalities. *Public Management Review*, 10(1), 89-99. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/14719030701763211>
- Grimmelikhuijsen, S., Jilke, S., Olsen, A. L., & Tummers, L. (2017). Behavioral public administration: combining insights from public administration and psychology. *Public Administration Review*, 77(1), 45-56. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/puar.12609>
- Ham, H. V., & Koppenjan, J. (2001). Building public private partnerships: assessing and managing risks in port development. *Public Management Review*, 3(4), 593-616. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/14616670110070622>
- Head, B. W., & Alford, J. (2015). Wicked Problems: Implications for public policy and management. *Administration & Society*, 47(6), 711-739. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0095399713481601>
- Hinz, V., & Ingerfurth, S. (2013). Does ownership matter under challenging conditions? On the relationship between organizational entrepreneurship and performance in the healthcare sector. *Public Management Review*, 15(7), 969-991. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/14719037.2012.757348>
- Jesson, L. K., Matheson, L., & Lacey, F. M. (2011). *Doing your literature review: traditional and systematic techniques*. London, UK: Sage.
- Jilke, S., Olsen, A. L., Resh, W., & Siddiki, S. (2019). Microbrook, mesobrook, macrobrook. *Perspectives on Public Management and Governance*, 2(4), 245-253. Recuperado de <https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvz015>
- Kanner, M. D. (2005). A prospect dynamic model of decision-making. *Journal of Theoretical Politics*, 17(3), 311-338. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0951629805052882>
- Ke, Y., Wang, S., & Chan, A. P. C. (2013). Risk misallocation in public-private partnership projects in China. *International Public Management Journal*, 16(3), 438-460. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/10967494.2013.825508>
- Kim, Y. (2010). Stimulating entrepreneurial practices in the public sector: the roles of organizational characteristics. *Administration & Society*, 42(7), 780-814. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0095399710377432>
- Lee, D., & Van Ryzin, G. G. (2020). Bureaucratic reputation in the eyes of citizens: an analysis of US federal agencies. *International Review of Administrative Sciences*, 86(1), 183-200. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0020852318769127>
- Liu, B., Lin, S., Wang, Q., Chen, Y., & Zhang, J. (2021). Can local governments' disclosure of pandemic information decrease residents' panic when facing COVID-19 in China? *International Public Management Journal*, 24(2), 203-221. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/10967494.2020.1840463>
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/2630968>
- Moeller, R. R. (2011). *COSO enterprise risk management: establishing effective governance, risk, and compliance processes*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons. Recuperado de <https://doi.org/10.1002/9781118269145>
- Molina, A. D. (2018). A systems approach to managing organizational integrity risks: Lessons from the 2014 veterans affairs waitlist scandal. *The American Review of Public Administration*, 48(8), 872-885. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0275074018755006>
- Morais, E. J. (2005). *Controles internos e estrutura de decisão organizacional: o caso da controladoria do Banco do Brasil* (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR. Recuperado de <http://hdl.handle.net/1884/34217>
- Munro, E. (2009). Managing societal and institutional risk in child protection. *Risk Analysis*, 29(7), 1015-1023. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/j.1539-6924.2009.01204.x>
- Nicholson-Crotty, S., Nicholson-Crotty, J., & Fernandez, S. (2017). Performance and management in the public sector: testing a model of relative risk aversion. *Public Administration Review*, 77(4), 603-614. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/puar.12619>
- Paxson, D., & Wood, D. (1998). *The blackwell encyclopedic dictionary of finance*. Oxford, UK: Blackwell Publishers.
- Ricard, L. M., Klijn, E. H., Lewis, J. M., & Ysa, T. (2016). Assessing public leadership styles for innovation: a comparison of Copenhagen,

- Rotterdam, and Barcelona. *Public Management Review*, 19(2), 134-156. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1148192>
- Roberts, P. S., & Wernstedt, K. (2018). Decision biases and heuristics among emergency managers: just like the public they manage for? *The American Review of Public Administration*, 49(3), 292-308. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0275074018799490>
- Rouillard, L. (2004). Managing risk. *Public Management Review*, 6(1), 95-111. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/14719030410001675759>
- Rowe, F. (2014). What literature review is not: diversity, boundaries, and recommendations. *European Journal of Information Systems*, 23(3), 241-255. Recuperado de <https://doi.org/10.1057/ejis.2014.7>
- Schwarz, A., Mehta, M., Johnson, N. A., & Chin, W. W. (2007). Understanding frameworks and reviews: a commentary to assist us in moving our field forward by analyzing our past. *Data Base for Advances in Information Systems*, 38(3), 29-50. Recuperado de <https://doi.org/10.1145/1278253.1278259>
- Souza, F. S. R. N., Braga, M. V. A., Cunha, A. S. M., & Sales, P. D. B. (2020). Incorporation of international risk management standards into federal regulations. *Revista de Administração Pública*, 54(1), 59-78. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/0034-761220180117x>
- Swann, W. L. (2016). Modelling the relationship between entrepreneurial orientation, organizational integration, and programme performance in local sustainability. *Public Management Review*, 19(4), 1-24. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1199729>
- Tepe, M., & Prokop, C. (2018). Are future bureaucrats more risk averse? The effect of studying public administration and PSM on risk preferences. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 28(2), 182-196. Recuperado de <https://doi.org/10.1093/jopart/muy007>
- Terman, J. N., Feiock, R. C., & Youm, J. (2020). When collaboration is risky business: the influence of collaboration risks on formal and informal collaboration. *The American Review of Public Administration*, 50(1), 33-44. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0275074019867421>
- Thompson, F., & Rizova, P. (2015). Understanding and creating public value: business is the engine, government the flywheel (and also the regulator). *Public Management Review*, 17(4), 565-586. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.841982>
- Treasury Board of Canada Secretariat. (2001). *Integrated Risk Management: Framework*. Ottawa, Canada: Government of Canada. Recuperado de https://publications.gc.ca/collections/collection_2019/sct-tbs/BT22-78-2001-eng.pdf
- Vecchi, V., Cusumano, N., & Boyer, E. J. (2020). Medical supply acquisition in Italy and the United States in the era of COVID-19: the case for strategic procurement and public-private partnerships. *The American Review of Public Administration*, 50(6-7), 642-649. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0275074020942061>
- Wang, S., & Feeney, M. K. (2016). Determinants of information and communication technology adoption in municipalities. *The American Review of Public Administration*, 46(3), 292-313. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0275074014553462>
- Webster, J., & Watson, R. T. (2002). Analyzing the past to prepare for the future: writing a literature review. *MIS Quarterly*, 26(2), xiii-xxiii. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/4132319>
- Weißmüller, K. S. (2022). Publicness and micro-level risk behaviour: experimental evidence on stereotypical discounting behaviour. *Public Management Review*, 24(2), 601-630. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1862287>
- Weißmüller, K. S., & Vogel, R. (2021). Sector-specific associations, trust, and survival of PPPs: A behavioral experiment based on the centipede game. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 31(3), 578-595. Recuperado de <https://doi.org/10.1093/jopart/muaa050>
- Wise, C. R., & Freitag, C. M. (2002). Balancing accountability and risk in program implementation: The case of national fire policy. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 12(4), 493-523. Recuperado de <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a003545>
- Zhang, F., Welch, E. W., & Miao, Q. (2018). Public organization adaptation to extreme events: mediating role of risk perception. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 28(3), 371-387. Recuperado de <https://doi.org/10.1093/jopart/muy004>

Varlei Gomes de Oliveira



<https://orcid.org/0000-0003-3058-9736>

Doutorando em Administração pela Universidade Federal do Paraná (UFPR); Mestre em Administração Pública pela Universidade Federal de Rondônia (UNIR); Administrador do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO). E-mail: varleigo@hotmail.com

Gustavo Abib



<https://orcid.org/0000-0002-8768-9669>

Doutor em Administração pela Faculdade de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS); Professor Associado da Universidade Federal do Paraná (UFPR). E-mail: abib@ufpr.br

CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

Varlei Gomes de Oliveira: Conceituação (Igual); Curadoria de dados (Liderança); Análise formal (Igual); Aquisição de financiamento (Suporte); Investigação (Igual); Metodologia (Igual); Administração de projeto (Igual); Recursos (Igual); Software (Igual); Supervisão (Igual); Validação (Igual); Visualização (Igual); Escrita - rascunho original (Liderança); Escrita - revisão e edição (Suporte).

Gustavo Abib: Conceituação (Igual); Curadoria de dados (Suporte); Análise formal (Igual); Aquisição de financiamento (Liderança); Investigação (Igual); Metodologia (Igual); Administração de projeto (Igual); Recursos (Igual); Software (Igual); Supervisão (Igual); Validação (Igual); Visualização (Igual); Escrita - rascunho original (Suporte); Escrita - revisão e edição (Liderança).

DISPONIBILIDADE DE DADOS

Todo o conjunto de dados que dá suporte aos resultados deste estudo está disponível mediante solicitação ao autor correspondente Varlei Gomes de Oliveira. O conjunto de dados não está publicamente disponível devido a questões de direitos autorais dos artigos utilizados na revisão da literatura.