



VIII Encontro Brasileiro de Administração Pública

ISSN: 2594-5688

Sociedade Brasileira de Administração Pública

ARTIGO

ANÁLISE DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL INTERNO E SUA RELAÇÃO NA GESTÃO DE RISCOS ORGANIZACIONAIS

ANA PAULA BRUM ZAVARISE, LEANDER LUIZ KLEIN

GT 20 - GOVERNANÇA, RISCOS E INTEGRIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

VIII Encontro Brasileiro de Administração Pública, Brasília/DF, 3 a 5 de novembro de 2021.
Sociedade Brasileira de Administração Pública (SBAP)
Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP)
Brasil

Disponível em: <https://sbap.org.br/>

Análise do ambiente organizacional interno e sua relação na gestão de riscos organizacionais

Resumo: O objetivo deste estudo foi verificar os elementos do ambiente organizacional interno que influenciam na implementação da gestão de riscos. Trata-se de uma pesquisa quantitativa do tipo *survey*, cuja coleta de dados foi realizada através do uso de um questionário on-line com os servidores ativos de uma instituição pública de ensino superior. Obteve-se uma amostra válida de 684 respondentes e os dados foram analisados através da estatística descritiva, análise fatorial exploratória e análise de regressão. Os principais resultados revelaram que a variável independente aspectos culturais e cobrança no trabalho exercem influência positiva sobre os fatores de gestão de riscos. Os resultados desse trabalho delineiam elementos essenciais para estabelecimento de políticas de gestão de riscos que podem orientar e auxiliar a tomada de decisões estratégicas e a interação com diferentes *stakeholders* institucionais.

Palavras-chave: Ambiente Organizacional Interno, Gestão de Riscos Organizacionais, Organizações Públicas.

1 INTRODUÇÃO

A busca pela melhoria na prestação de seus serviços fez com que as Instituições de Ensino Superior (IES) procurassem desenvolver suas atividades com foco nos resultados e desempenho. Uma governança voltada para a maior transparência, *accountability* e que gere maior eficácia se torna necessária. Para tanto, uma prática que vem sendo implementada e requerida é a gestão de riscos para melhorar o controle interno e adaptação de processos (PINTO; NOGUEIRA; CERQUINHO, 2020) com vista a eficiência gerencial.

No âmbito das IES, verifica-se uma exigência da população pela presteza dos serviços e sua qualidade, além de estarem sendo cobradas quanto a como os serviços são realizados e qual a legitimidade das ações praticadas pelas organizações (ARAÚJO; ROCHA; CARVALHAIS, 2015). Paralelamente, leis e normativas restringem investimentos imediatos e pontuais para uma determinada demanda pública e, nesse cenário, a prática da gestão de riscos se torna ainda mais essencial. Essa prática permite às IES mapearem seus riscos tanto para prevenir problemas quanto aproveitar as oportunidades por meio da elaboração de uma metodologia individual para analisar o impacto e a probabilidade dos possíveis riscos interferirem no alcance dos resultados e objetivos (SOUSA *et al.*, 2018).

O risco está presente tanto nas organizações públicas quanto nas privadas decorrente de fatores ambientais em que estão inseridas ou de instabilidades econômica, social e política (BROMILEY *et al.*, 2015). O risco organizacional pode ser entendido como a incerteza inerente aos possíveis resultados ou objetivos de uma organização (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS - ABNT (2018); HAGIGI; SIVAKUMAR, 2009). As incertezas representam riscos e oportunidades, e o modo como as organizações gerenciam suas incertezas resultará ou não na agregação de valor (COSO, 2007).

No entanto, as IES pouco podem controlar e interferir nos elementos externos e, assim, sua atenção deve se voltar a fatores internos. O gerenciamento de riscos requer certos aspectos

como o envolvimento, treinamento e comprometimento dos colaboradores para que seus objetivos e benefícios se concretizem (ZAINUDIN; SAMAD; ALTOUNJY, 2019). Aspectos culturais da instituição relativos a forma como as decisões são tomadas e a disponibilização (ou não) de oportunidades de qualificação interferem na implementação da gestão de riscos. Autores como Kuratko, Hornsby e Covin (2014) e Casagrande *et al.* (2018) discutem a noção de “vida profissional” e argumentam que elementos como a cobrança no trabalho, o relacionamento com a chefia e as oportunidades de qualificação e crescimento profissional são essenciais para o estabelecimento de novas diretrizes de trabalho.

Determinados elementos organizacionais internos precisam ser conhecidos para orientar as estratégias e ações que visam aproveitar as oportunidades e reduzir as incertezas (HAGIGI; SIVAKUMAR, 2009), o que é intrínseco à gestão de riscos. O fato é que a própria temática de gestão de riscos é nova no contexto das instituições públicas (DE SOUZA *et al.*, 2020; KLEIN JUNIOR, 2020) e pouco se estudou sobre a influência de aspectos organizacionais internos.

Diante dessa problemática, este trabalho tem como objetivo verificar os elementos do ambiente organizacional interno que influenciam na implementação da gestão de riscos. O estudo foi realizado em uma IES pública do sul do Brasil por meio de uma pesquisa quantitativa com os servidores.

Este estudo contribui para a ampliação do conhecimento e da aplicabilidade da gestão de riscos e, principalmente, no entendimento de práticas organizacionais internas em IES quanto a gestão de riscos, às quais ainda são incipientes nesse contexto (PINTO; NOGUEIRA; CERQUINHO, 2020). Os resultados também contribuem para a noção de que variáveis do ambiente interno influenciam no estabelecimento de estratégias e ações que visam aproveitar as oportunidades e orientar os colaboradores.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DE RISCOS ORGANIZACIONAIS

O risco é considerado algo negativo que pode desviar a organização de atingir seus objetivos ou causar danos. No entanto, o risco pode levar as instituições a aproveitarem oportunidades de criação de valor que não foram identificadas por outros meios, se gerenciados adequadamente (MISHRA *et al.*, 2019; ZAINUDIN, SAMAD; ALTOUNJY, 2019). Por isso a gestão de riscos é salutar, pois utiliza de métodos e processos usados pelas organizações para gerenciar os riscos de toda a empresa e aproveitar oportunidades relacionadas à consecução de seus objetivos (BROMILEY *et al.*, 2015; MISHRA *et al.*, 2019).

Os gestores devem conhecer os riscos aos quais a organização está exposta e elaborar a melhor forma de geri-los. Uma única metodologia de gerenciamento de riscos não consegue abranger todos os diferentes tipos de organizações, por isso, cabe a cada uma elaborar a forma mais adequada, conforme o seu perfil, porte, setor e recursos disponíveis (FERRO, 2015). O gerenciamento de riscos é um processo dinâmico que necessita de conhecimento e competência da gestão para agregar valor aos seus *stakeholders* (MISHRA *et al.*, 2019).

Dentre os diversos modelos para gerenciamento de riscos organizacionais reconhecidos, a metodologia proposta por COSO (2007) permite orientar as organizações de forma objetiva, clara e de fácil compreensão e é composta por oito componentes, quatro categorias de objetivos e quatro de níveis organizacionais (COSO, 2007). Esta proposta auxiliou Massaini (2017) na construção de um modelo conceitual que considera que o processo de gerenciamento de riscos corporativos possui cinco fatores principais, identificação dos riscos, avaliação dos riscos, resposta aos riscos, controle e monitoramento e comunicação, e serviram de base para a realização dessa pesquisa.

2.2 AMBIENTE ORGANIZACIONAL INTERNO

Ambiente organizacional são os fatores que podem influenciar nas atividades da instituição (FISCHMANN; ALMEIDA, 2018). Para que os riscos e oportunidades de uma organização sejam identificados, é necessária uma análise do ambiente organizacional interno e externo em que está inserida. A análise interna da instituição visa identificar as qualidades e deficiências da instituição para adoção das estratégias organizacionais (OLIVEIRA, 2016). Os fatores internos são os originados dentro da organização e são aspectos que a instituição pode aprimorar e que podem melhorar os resultados organizacionais, como o ambiente de trabalho; assistência aos colaboradores; burocracia; cultura organizacional; estrutura organizacional; nível sociocultural; incentivos profissionais; remuneração; segurança profissional; transporte e vida profissional.

O ambiente de trabalho em si, pode ser compreendido como nível de interação com os colegas na realização das atividades do trabalho e deve ser um local agradável e coeso, onde os colaboradores de diferentes níveis hierárquicos interajam em harmonia (ROY; KONWAR, 2020). A união dos colegas, na execução das atividades, contribui para autonomia de decisões, incentiva a disseminação de ideias inovadoras, otimiza o tempo e a carga de trabalho, reduz os riscos e incertezas e melhora o ambiente de trabalho (FERREIRA; GIMENEZ, 2014).

Um ambiente de trabalho seguro se baseia em regras e regulamentos claros, que prioriza

o colaborador e promove a confiança construída no respeito (LIU; LU, 2020). Nesse sentido, a burocracia avalia a compatibilidade das normas, procedimentos e estrutura hierárquica com as tarefas dos colaboradores (BISPO, 2006). As organizações do setor público, quando comparadas ao setor privado, possuem uma cultura voltada para questões de formalidade e precisão, devido aos requisitos de responsabilidade e transparência exigidos ao setor público, o que ocasiona maior ênfase em regras e procedimentos formais (BAIRD; HARRISON, 2017).

A cultura organizacional é constituída pelos valores, crenças e atitudes compartilhadas por todos os colaboradores (WILLIAMS, 2018). A cultura organizacional é elemento chave para a implementação das práticas de gerenciamento de riscos, pois o intuito é incentivar uma cultura de pensamento inovador e orientação para resultados que contribua para o amadurecimento da gestão de riscos nas instituições. Cabe aos gestores enfatizar a importância das práticas de gerenciamento de riscos, atuando como referência e uma fonte confiável para efetuar mudanças de cultura organizacional (CHEN; JIAO; HARRISON, 2019).

Diante disso, o relacionamento com a chefia proporciona um diálogo mais transparente e, possivelmente, a comunicação de riscos possa ser discutida de forma mais aberta quando há respeito mútuo. A aceitação de ideias e sugestões de melhoria são bem recebidas quando a chefia e o colaborador adotam uma relação baseada na inclusão e confiança (ENGEMANN; SCOTT, 2018). Eles buscam conhecer melhor a instituição e compreender a importância do seu trabalho, gera o sentimento de comprometimento (ROY; KONWAR, 2020) com incentivos profissionais.

Inerente a isso, a vida profissional pode ser entendida pela realização profissional do colaborador, sua satisfação e identificação com a instituição (BISPO, 2006), além do crescimento pessoal e organizacional através da conquista de novas habilidades, aptidões e conhecimento (ROY; KONWAR, 2020). Fato salutar principalmente para a implementação do processo de gestão de riscos na instituição, pois devido às mudanças que ocorrerão nos processos há necessidade de treinamento, responsabilização dos colaboradores nas etapas de identificação de riscos e estabelecimento de estratégias para o desempenho das atividades de todos os colaboradores (ABNT, 2018; OLIVEIRA, 2016).

3 MÉTODO

A realização dessa pesquisa ocorreu em uma IES pública do sul do Brasil que iniciou a implementação da gestão de riscos a partir de Programa de Modernização Administrativa. A pesquisa é caracterizada como *survey* e o público alvo foram os servidores técnico

administrativos e docentes da instituição estudada. A coleta de dados ocorreu de forma on-line por meio da divulgação da pesquisa para o e-mail dos respondentes. Dessa forma, o procedimento de amostragem pode ser caracterizado como não probabilístico por conveniência e aleatório, pois os respondentes responderam a pesquisa conforme sua disponibilidade e intenção de participar da pesquisa (MALHOTRA, 2019). Obteve-se uma amostra válida de 684 respondentes.

Para a coleta de dados, foi utilizado um questionário estruturado em 3 seções principais conforme ilustrado na Tabela 1. Para a mensuração das respostas foi utilizada uma escala do tipo Likert de 10 pontos, em que 1 significava “baixa concordância com o conteúdo da questão” e 10, “alta concordância”.

Tabela 1 - Delineamento dos constructos do questionário da pesquisa

Seções	Constructos	Número de questões	Adaptado de:
Ambiente Organizacional Interno	Ambiente de trabalho	5	Bispo (2006)
	Cultura organizacional	5	
	Burocracia	3	Bispo (2006); Kuratko, Hornsby e Covin (2014).
	Estrutura organizacional	6	
	Incentivos profissionais	5	
	Vida profissional	8	Casagrande <i>et al.</i> (2018); COSO (2007); Kuratko, Hornsby e Covin (2014).
Gestão de Riscos	Identificação de riscos	6	Casagrande <i>et al.</i> (2018); COSO (2007); Massaini (2017)
	Avaliação dos riscos	6	
	Monitoramento e controle dos riscos	5	
	Respostas e comunicações aos riscos	5	
Perfil dos respondentes		8	Próprios autores

Fonte: Elaborado pelos autores.

A versão final do instrumento foi submetida a um pré-teste realizada com dois professores e três técnicos administrativos (sendo um deles chefe de setor) para que analisassem o conteúdo das questões e realizassem sugestões de melhoria para as que suscitavam dúvida ou dupla interpretação. Os apontamentos e demais sugestões de melhoria foram revisados e incorporados ao questionário para sua versão final.

Os dados obtidos foram computados em uma planilha eletrônica de dados e, posteriormente, transferidos para uma planilha do Windows Excel. O próximo passo foi o processamento das respostas no programa estatístico *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS). Para a análise dos dados, se utilizaram as seguintes técnicas: estatística descritiva, análise fatorial exploratória e regressão múltipla.

A primeira etapa consistiu na estatística descritiva que descreve e resume as principais características de uma amostra. A segunda etapa da análise dos dados foi a análise fatorial, que

é uma técnica estatística utilizada para analisar as relações existentes entre diversas variáveis e explicá-las em dimensões subjacentes comuns, ou seja, em fatores (HAIR *et al.*, 2009). Para verificar se a análise fatorial é apropriada para a amostra, aplicou-se os testes de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e de esfericidade de Barlett para cada dimensão. Variáveis com comunalidades menores que 0,5 foram retiradas da análise (HAIR *et al.*, 2009). Para a composição dos fatores adotou-se os critérios dos autovalores maiores que 1,0 e a porcentagem da variância explicada acumulada maior que 60% (MALHOTRA, 2019). O *Alpha de Cronbach* foi utilizado para avaliar a confiabilidade dos fatores, sendo admitidos valores mínimos de 0,60 em análises fatoriais exploratórias (HAIR *et al.*, 2009).

Por fim, realizou-se a análise de regressão múltipla com o intuito de verificar a influência que a percepção do ambiente organizacional interno exerce sobre a gestão de riscos. Ela é uma técnica estatística que visa identificar a relação entre uma variável dependente e uma ou mais variáveis independentes (HAIR *et al.*, 2009). A validade do modelo foi analisada a partir dos pressupostos de multicolinearidade, normalidade e homocedasticidade, para os quais utilizou-se o índice de condição (VIF) e a medida de *tolerance*, o teste Kolmogorov-Smirnov (KS) e o teste Pesarán-Pesarán, respectivamente.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA

Para a dimensão ambiente organizacional interno, o teste KMO ($=0,942$) e o teste de esfericidade de Bartlett (*sig* 0,000) indicaram a fatorabilidade dos dados. Para atender ao parâmetro da comunalidade, retirou-se a variável “Eu tenho a quantidade certa de tempo e carga de trabalho para fazer minhas atividades da melhor forma” (comunalidade 0,412).

Na etapa de extração dos fatores, obtive-se seis fatores que explicaram, em conjunto, 63,08% de toda variância. O sexto fator foi desconsiderado das análises, pois apresentava apenas uma variável “A estrutura da universidade a torna muito burocrática” (2,05% da variância explicada). A tabela 2 exige a composição dos fatores e os valores do *Alpha de Cronbach*, bem como a carga fatorial das variáveis.

Tabela 2 - Fatores do ambiente organizacional interno

Variável	Carga	Alpha
Fator 1 – Aspectos culturais		
A cultura da universidade é de aceitação de mudanças.	0,785	0,908
A cultura da universidade é voltada ao empreendedorismo e à inovação.	0,771	
A instituição possui uma cultura organizacional voltada para a gestão de riscos.	0,743	

A cultura organizacional (tradições, práticas e costumes da instituição) adotada na instituição favorece a execução das minhas atividades.	0,669	
Os valores éticos e de integridade são difundidos na organização.	0,595	
A estrutura da instituição está organizada de forma a possibilitar um gerenciamento eficaz das atividades.	0,585	
A burocracia institucional favorece a execução das minhas atividades na instituição.	0,527	
A instituição me incentiva a ter autonomia nas minhas atividades.	0,508	
Eu tenho conhecimento dos objetivos do âmbito estratégico da instituição.	0,445	
Há pouca incerteza no meu ambiente de trabalho interno.	0,402	
Fator 2 – Relacionamento com a chefia		
O meu chefe me elogia quando faço bem alguma coisa.	0,820	0,913
Eu confio plenamente na minha chefia imediata.	0,794	
As novas ideias e iniciativas são recebidas de forma favorável e são incentivadas pelas chefias.	0,790	
Estou satisfeito com a estrutura hierárquica (chefes e subordinados) a que estou vinculado.	0,727	
O meu chefe me corrige individualmente quando faço algo errado.	0,702	
O ambiente de trabalho favorece a execução das minhas atividades na instituição.	0,576	
As pessoas são encorajadas a apresentar novas ideias.	0,572	
O relacionamento com meus colegas de trabalho favorece a execução das minhas atividades na instituição.	0,501	
Considero que meu trabalho é reconhecido e valorizado pela instituição.	0,485	
Fator 3 – Oportunidade de qualificação		
Realizei cursos e treinamentos que estão sendo suficientes para o exercício das minhas atividades.	0,660	0,720
A universidade oferece oportunidade de qualificação e crescimento profissional.	0,563	
Eu sei claramente o que a instituição espera do meu trabalho, em termos de quantidade, qualidade e tempo.	0,452	
Fator 4 – Comprometimento afetivo		
Eu me preocupo com o futuro da instituição.	0,792	0,781
Eu sinto orgulho de trabalhar na instituição.	0,713	
Eu sei quais são as minhas responsabilidades na instituição.	0,659	
Considero que estou obtendo sucesso na minha carreira e na minha vida profissional.	0,515	
Fator 5 – Cobrança no trabalho		
Eu sou criticado(a) quando cometo erros no trabalho.	0,651	0,636
Eu sou cobrado(a) pela minha chefia sobre as minhas responsabilidades.	0,645	
Existem muitas regras e procedimentos escritos para executar minhas principais tarefas.	0,555	
Há procedimentos padrão para a realização das atividades no meu setor de trabalho.	0,549	

Fonte: Elaborado pelos autores.

Já em relação a dimensão gestão de riscos organizacionais, obtiveram resultados satisfatórios para o KMO (=0,942) e o teste de Bartlett (*sig* 0,000). A partir do critério assumido para as comunalidades (> 0,5), foram retiradas as seguintes variáveis: “Eu estou apto(a) a identificar tipos de riscos em minhas atividades” (0,439), “Vejo a necessidade de delinear objetivos mais específicos em cada setor da universidade para realizar a identificação e riscos” (0,459), e “A avaliação de riscos seria facilitada por objetivos estratégicos mais específicos” (0,427). Após a extração dos fatores, obtiveram-se três fatores que explicaram em conjunto,

71,08% de toda variância, os quais são apresentados na Tabela 3. Nela, podem ser visualizadas também as cargas fatoriais das variáveis.

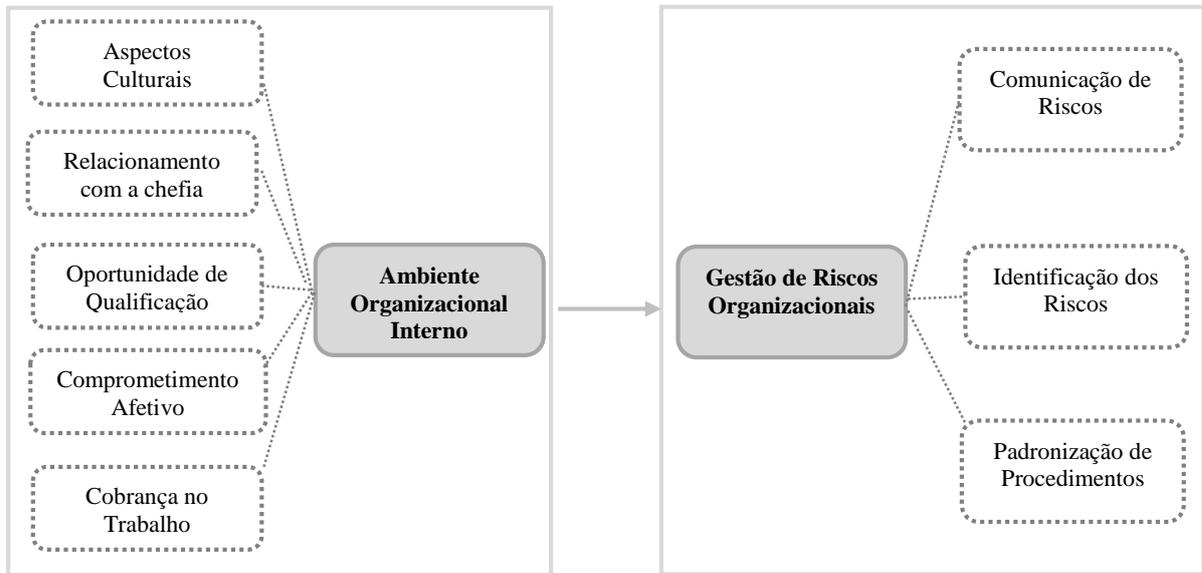
Tabela 3 - Fatores da gestão de riscos organizacionais

Variável	Carga	Alpha
Fator 1 – Comunicação de riscos		
Em meu setor ou local de trabalho, já ocorre a comunicação dos riscos e políticas de risco da instituição.	0,827	0,944
Em meu setor, há o envolvimento e participação dos servidores no processo de gestão de riscos da instituição.	0,810	
Minha chefia está iniciando as conversas sobre a importância do gerenciamento de riscos.	0,807	
Os procedimentos de monitoramento das atividades que exerço são debatidos em meu setor e são aprimorados.	0,806	
O monitoramento contínuo das atividades que exerço acontece no decurso normal de trabalho em meu setor.	0,728	
A preocupação da instituição em reportar formalmente os resultados da gestão dos riscos aos servidores é uma realidade.	0,691	
Em meu setor, curso ou departamento, há objetivos claros a serem atingidos para cada semestre ou ano.	0,666	
A preocupação com a identificação de riscos em minhas atividades já chegou em meu setor ou ambiente de trabalho.	0,587	
A instituição está realizando treinamentos e programas de gestão de riscos com os servidores.	0,553	
Há controles nas atividades diárias como as aprovações, autorizações, verificação da segurança e dos bens e das responsabilidades.	0,548	
Fator 2 – Identificação dos riscos		
A universidade está fazendo um trabalho formal para identificar os riscos organizacionais em potencial.	0,829	0,929
A preocupação com riscos organizacionais e sua identificação está se tornando uma constante em vários setores da universidade.	0,807	
A instituição está realizando um trabalho que avalia a probabilidade e o impacto de ocorrência de riscos.	0,807	
Sei que a instituição emprega técnicas ou metodologias para identificar os riscos das atividades de que exerce.	0,753	
A avaliação dos riscos é realizada ao longo de toda a estrutura da instituição.	0,691	
Eu tenho conhecimento de medidas adotadas pela instituição para reduzir a probabilidade ou o impacto dos riscos em minhas atividades.	0,630	
Fator 3 – Padronização de procedimentos		
As políticas e padronização de procedimentos conseguem fazer com que a instituição tenha um controle melhor dos riscos.	0,854	0,782
A padronização de processos na universidade facilita as atividades de controle de riscos.	0,848	
Sem objetivos claros e específicos para setor, curso ou departamento, fica difícil definir e avaliar os riscos.	0,696	

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os resultados obtidos nas análises fatoriais indicaram uma nova organização das variáveis estudadas, assim como um novo conjunto de fatores. Estas configurações direcionaram a composição de um modelo de pesquisa para a análise do ambiente organizacional interno e seu impacto sobre a gestão de riscos organizacionais, o qual está representado na Figura 1.

Figura 1 – Modelo de pesquisa organizado após a fatorial exploratória



Fonte: Elaborado pelos autores.

O modelo de pesquisa apresentado na Figura 1 permite a visualização de elementos explícitos ao ambiente organizacional interno e à gestão de riscos organizacionais. Nele também está exposta a relação de influência entre as dimensões que será testada e examinada na próxima subseção do trabalho.

4.3 A INFLUÊNCIA DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL INTERNO SOBRE A GESTÃO DE RISCOS ORGANIZACIONAIS

Para investigar a influência dos fatores do ambiente organizacional interno (variáveis independentes) sobre a gestão de riscos organizacionais (variável dependente), elaboraram-se quatro modelos de regressão múltipla, os quais são demonstrados na tabela 4. O método de estimação utilizado foi “*enter*”, que inclui simultaneamente todas as variáveis independentes (HAIR *et al.*, 2009). Como variáveis independentes adicionais foram inseridas nos modelos a variável idade e *dummies* de gênero, cargo que ocupa na instituição, se exerce cargo de chefia e tempo de serviço. Todas as variáveis independentes foram inseridas nos modelos estimados, mas, na Tabela 4 foram colocadas somente as que possuíam significância.

Tabela 4 - Resultados da regressão múltipla

Modelo (variável dependente)	Fatores ou variáveis	Coefficientes Padronizados	Teste <i>t</i>	Sig.	R ²
		<i>Beta</i>			
1 – Comunicação de riscos	Aspectos culturais	0,405	67,474	0,000	0,477
	Relacionamento com a chefia	0,189	21,281	0,000	
	Comprometimento afetivo	-0,128	16,871	0,000	
	Cobrança no trabalho	0,232	39,771	0,000	

	<i>Dummy</i> cargo	0,066	5,184	0,023	
2 – Identificação dos riscos	Aspectos culturais	0,649	13,518	0,000	0,481
	Relacionamento com a chefia	-0,097	-2,246	0,025	
	Cobrança no trabalho	0,175	4,620	0,000	
3 – Padronização de procedimentos	Aspectos culturais	0,183	2,893	0,004	0,101
	Comprometimento afetivo	0,127	2,602	0,009	
	Cobrança no trabalho	0,132	2,636	0,009	
	<i>Dummy</i> chefe	0,103	2,790	0,005	
4 – Gestão de riscos geral	Aspectos culturais	0,507	10,400	0,000	0,465
	Cobrança no trabalho	0,219	5,681	0,000	
	<i>Dummy</i> chefe	0,062	2,176	0,030	

Fonte: Elaborado pelos autores

O primeiro fato a ressaltar é que o valor de R^2 para o modelo Padronização de procedimentos, foi mais baixo entre todos os modelos (0,101). Para Hair *et al.* (2009), quanto maior o valor de R^2 , maior a explicação da variável dependente pelas variáveis independentes. Isso significa que apenas 10,1% da Padronização de procedimentos pode ser explicada pelas variáveis independentes do modelo de regressão estudado. O mesmo não acontece para os demais modelos. Neles, a explicação da variável dependente chega próximo de 50%.

O segundo ponto a destacar é que todos os modelos demonstraram ter variáveis explicativas significativas. Ou seja, pode-se verificar uma relação causal entre alguns elementos do ambiente organizacional externo e a gestão de riscos. A discussão sobre essas relações será feita com mais detalhes na próxima seção do artigo.

O terceiro ponto a ser esclarecido é quanto aos pressupostos do modelo de regressão, ou seja, testes realizados para verificar a validade do modelo. Os quatro modelos analisados não apresentam problemas de multicolineariedade, uma vez que todas as variáveis independentes apresentaram valores aceitáveis para as medidas de *tolerance* ($> 0,10$) e VIF (< 10) (HAIR *et al.*, 2009). Quanto à normalidade, o teste KS indicou que os resíduos do modelo 3 não podem ser considerados normais (sig = 0,010). Para os demais modelos, o pressuposto de normalidade foi correspondido. Por fim, todos os modelos estimados atenderam aos pressupostos de homocedasticidade, exceto o modelo 1 (sig = 0,006). Diante disso, para este modelo, utilizou-se a regressão robusta HCCM (WHITE, 1980).

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados da pesquisa demonstraram que em todos os modelos de regressão o fator “aspectos culturais”, além de apresentar significância em todos os modelos estimados, é o que mais contribui para a explicação de todas as variáveis (fatores) dependentes. A influência desse

fator é compreensível ao passo que ele envolve elementos como a aceitação de mudanças, os valores éticos e de integridade, o incentivo ao empreendedorismo e à inovação, e a própria orientação para gestão de riscos, os quais direcionam a maneira como os servidores comunicam e identificam os riscos e executam os procedimentos em termos de padronização. Isso vai ao encontro de Chen (2019), que descreveu que a cultura organizacional molda comportamentos e práticas organizacionais desejáveis que por sua vez afetam as práticas de gestão de riscos. Para Baird e Harrison (2017), a cultura organizacional em relação às regras e procedimentos fica mais evidente quando se trata de organizações públicas, devido à responsabilidade e transparência exigidas para com a sociedade. Isso auxilia a instituição na padronização de procedimentos e no gerenciamento de riscos de maneira geral.

Outro fator que influencia positivamente todos fatores dependentes estudados é a cobrança no trabalho. O fator cobrança no trabalho é composto pelas variáveis: críticas, cobranças, regras e procedimentos, que influenciam na motivação dos colaboradores e nas relações de trabalho (ROY; KONWAR, 2020). A padronização de procedimentos e estipulação de prazos pelos gestores, por vezes, é o estímulo que falta para que os colaboradores desenvolvam suas atividades e iniciem, após bem instruídos, a identificação dos riscos.

Quanto aos modelos especificamente, verifica-se que o modelo sobre a “Comunicação de riscos” apresenta outros dois fatores explicativos com significância estatística ($sig < 0,05$). Destes, o comprometimento afetivo chama a atenção por que possui impacto negativo sobre a Comunicação de riscos ($Beta = -0,128$). O comprometimento afetivo é um fator composto pela preocupação com o futuro da organização, orgulho, responsabilidades e sucesso na carreira. No entanto, a relação negativa com a comunicação de riscos se deve ao fato de o servidor conhecer pouco sobre todo o processo de gerenciamento de riscos e, conseqüentemente, não disseminar as informações necessárias entre seus pares. Isso é possível de ocorrer pois a gestão de riscos ainda é uma temática relativamente nova nas IES, e tem muito a ser aperfeiçoado em termos de processos, metodologias e ferramentas (PINTO; NOGUEIRA; CERQUINHO, 2020).

Quanto ao modelo de Identificação dos riscos verificou-se que o fator relacionamento apresentou significância estatística ($sig < 0,05$) e possui impacto negativo ($Beta = -0,097$), ou seja, quanto melhor o relacionamento com a chefia, menos se identificam os riscos organizacionais. À princípio, essa frase parece contraditória à lógica de um bom relacionamento, porém a amizade no trabalho também pode trazer acomodação, principalmente se há relação benéfica com a chefia que pode “fazer vistas grossas” à falta de empenho do colaborador “amigo”. Esses pontos trazem maiores dificuldades para a identificação dos riscos,

ao passo que esse processo necessita de cuidado e rapidez para uma adequada classificação dos riscos que a instituição está exposta (GUIOTTI; COSTA; BOTELHO, 2020).

Na análise específica da “Padronização de procedimentos”, constata-se que a variável comprometimento afetivo também apresenta significância estatística para a explicação do modelo, mas desta vez a relação causal é positiva. Este fato é compreensível uma vez que a padronização e uniformização de atividades semelhantes na IES estudada já é uma prática efetuada a mais tempo e mais fácil de ser compreendida e assimilada pelos servidores. Nesse modelo, o fato que se destaca é que a “*dummy* chefe” foi significativa para explicar a variável dependente (Beta = 0,103), ou seja, o servidor que possui cargo de chefia exerce impacto positivo na Padronização de procedimentos. Esse resultado é compreensível na medida que os servidores chefes são, em geral, mais cobrados pela prestação das informações atividades a serem realizadas.

O fato de um servidor ocupar um cargo de chefia na IES estudada também exerce influência positiva sobre o modelo de Gestão de riscos geral (Beta = 0,062). Essa influência positiva provavelmente se deve aos protocolos mais rígidos e maiores responsabilidades que os servidores em cargos de chefia desempenham, e pela liderança que exercem enquanto ocupam o cargo. Para Engemann e Scott (2018) o papel de uma liderança exerce destaque num ambiente orientado para gerir e avaliar os riscos, assim como as soluções potenciais.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desse estudo foi identificar os elementos do ambiente organizacional interno que influenciam na implementação da gestão de riscos. Para tanto, por meio da análise fatorial, obteve-se como resultados um conjunto de fatores estabelecidos para a dimensão ambiente organizacional interno e para a dimensão gestão de riscos organizacionais. Em seguida, analisou-se a influência da percepção dos fatores do ambiente organizacional interno exerce sobre a gestão de riscos, a partir da análise de regressão múltipla. Os resultados dessa análise demonstraram que fatores “Aspectos culturais” e “Cobrança no trabalho” exercem influência positiva sobre os fatores referentes à gestão de riscos.

A pesquisa contribui de forma teórica para o avanço do entendimento sobre a gestão de riscos organizacionais, tema este ainda incipiente no meio acadêmico (PINTO; NOGUEIRA; CERQUINHO, 2020). A pesquisa explorou um conjunto de fatores que permitem a avaliação da gestão de riscos organizacionais e que pode ser utilizado como parâmetro para pesquisas futuras. Além disso, o trabalho avançou na averiguação da influência de elementos do ambiente

organizacional interno e realça a relevância deles para a tomada de decisões e concretização dos objetivos organizacionais (ABNT, 2018), aspecto este inerente e estreitamente alinhado ao gerenciamento de riscos.

Do ponto de vista gerencial, os fatores de ambiente interno explorados são importantes para caracterização do ambiente da IES. Esses pontos devem ser observados pela instituição para estabelecimento de políticas de gerenciamento de riscos, interação com os *stakeholders* institucionais e como base para tomada de decisões estratégicas. Uma adequada orientação gerencial é necessária devido ao imperativo de não apenas visualizar o presente, mas ajudar no planejamento de estratégias futuras da organização, incluindo os riscos (TARAN; BOER; LINDGREN, 2013). Além disso, os resultados são relevantes para o desenvolvimento de políticas organizacionais internas que possibilitem o desenvolvimento e facilitação da gestão de riscos, e oportunidades para melhor gerenciamento e aplicação dos recursos.

Os resultados dessa pesquisa devem ser compreendidos considerando que a mesma foi realizada em uma instituição que possui o projeto de implementação da gestão de riscos ainda em fase inicial. Assim, os resultados obtidos não devem ser tomados como categóricos e deterministas; novos estudos podem ser realizados para identificar fatores do ambiente organizacional interno que influenciam na gestão de riscos organizacionais. Outra sugestão de estudos futuros é identificar categorias de riscos existentes nas instituições públicas e avaliar o impacto dos fatores organizacionais internos explorados nessa pesquisa.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, R. F.; ROCHA, E. M. P.; CARVALHAIS, J. N. Inovações em Organizações Públicas: estudo dos Fatores que Influenciam um Ambiente Inovador no Estado de Minas Gerais. **Revista de Administração e Inovação**, v. 12, n. 3, p. 7-27, 2015.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 31.000:2018**. ABNT, 2018. Gestão de Riscos – diretrizes, 2018.
- BAIRD, K. M.; HARRISON, G. L. The association between organizational culture and the use of management initiatives in the public sector. **Financial Accountability & Management**, v. 33, n. 3, p. 311-329, 2017.
- BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Production**, v. 16, n. 2, p. 258-273, 2006.
- BROMILEY, P. *et al.* Enterprise risk management: Review, critique, and research directions. **Long range planning**, v. 48, n. 4, p. 265-276, 2015.

- CASAGRANDE, B. *et al.* Evaluation of the extension of risk management processes in credit unions in the State of Santa Catarina. **Brazilian Journal of Development**, v. 4, n. 4, p. 1610-1632, 2018.
- CHEN, J.; JIAO, L.; HARRISON, G. Organisational culture and enterprise risk management: The Australian not-for-profit context. **Australian Journal of Public Administration**, p. 1-17, 2019.
- CORRÊA, V. M.; SOARES, N. M. O papel da comunicação dentro do ambiente organizacional. **Revista Interface Tecnológica**, v. 17, n. 1, p. 699-707, 2020.
- COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. **Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada**, 2.ed., 2007. Disponível em <<http://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-Portuguese.pdf>>. Acesso em: 13 maio 2020.
- DE SOUSA, D. E. L. *et al.* Gestão de riscos: o método do COSO aplicado à gestão de uma unidade de informação. **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 18, p. e020021-e020021, 2020.
- ENGEMANN, K. N.; SCOTT, C. W. Voice in safety-oriented organizations: Examining the intersection of hierarchical and mindful social contexts. **Human Resource Management Review**, v. 30, n. 1, p. 1-11, 2018.
- FERRO, D. dos S. **Gestão de riscos corporativos: um estudo multicaso sobre seus métodos e técnicas**. 2015. 116 p. Dissertação (Mestrado em administração) - Universidade de São Paulo, SP, 2015.
- FERREIRA, A.; GIMENEZ, P. E. O. Implantação do trabalho em equipe no chão de fábrica. **Revista Vianna Sapiens**, v. 5, n. 2, p. 27-27, 2014.
- FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. de. **Planejamento estratégico na prática**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2018. 168 p.
- GUIOTTI, I. X. P.; COSTA, A. J. B.; BOTELHO, D. R. Gestão de riscos em entidades fechadas de previdência complementar no Brasil: legislações, teorias e práticas de mercado. **Journal of Administrative Sciences**, v. 26, n. 1, p. 1-21, 2020.
- HAGIGI, M.; SIVAKUMAR, K. Managing diverse risks: An integrative framework. **Journal of International Management**, v. 15, n. 3, p. 286-295, 2009.
- HAIR, J. F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. 6ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2009. 688p.
- KLEIN JUNIOR, V. H. Gestão de riscos no Setor Público brasileiro: uma nova lógica de accountability?. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 14, p. 1- 12, 2020.

- KURATKO, D. F.; HORNSBY, J. S.; COVIN, J. G. Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship. **Business Horizons**, v. 57, n. 1, p. 37-47, 2014.
- LIU, B.; LU, Q. Creating a Sustainable Workplace Environment: Influence of Workplace Safety Climate on Chinese Healthcare Employees' Presenteeism from the Perspective of Affect and Cognition. **Sustainability**, v. 12, n. 6, p. 1-17, 2020.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. 7ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2019. 754 p.
- MASSAINI, S. A. **Gestão de riscos corporativos (ERM) e sua relação com o desempenho inovador de empresas de grande porte no Brasil**. 2017. 211 p. Tese (Doutorado em ciências)- Universidade de São Paulo, SP, 2017.
- MISHRA, B. K. *et al.* A framework for enterprise risk identification and management: the resource-based view. **Managerial Auditing Journal**, v. 34, n. 2, p. 162-188, 2019.
- OLIVEIRA, S. J. R. de. **Gestão de riscos em organizações públicas: o caso da Superintendência de Seguros Privados**. 2016. 68 p. Dissertação (Mestrado em Gestão empresarial) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2016.
- PINTO, J. B.; NOGUEIRA, R. J. C. C.; CERQUINHO, K. G. Avaliação das políticas de gestão de riscos das universidades federais quanto ao atendimento à instrução normativa 01/2016. **Brazilian Journal of Production Engineering-BJPE**, v. 6, n. 2p. 227-244, 2020.
- ROY, R.; KONWAR, J. Workplace Happiness: A conceptual framework. **International Journal os Scientific & Tecnology Research**, v. 9, n. 1, p. 4452-4459, 2020.
- SOUSA, M. R. B. D. de *et al.* Gestão de risco nas instituições universitárias: uma análise comparativa da metodologia da controladoria geral da união e do ministério do planejamento, desenvolvimento e gestão. **XVIII Coloquio Internacional de Gestión Universitaria**, 2018.
- TARAN, Y.; BOER, H.; LINDGREN, P. Incorporating Enterprise Risk Management in the Business Model Innovation Process. **Journal of Business Models**, v.1, n.1, pp.38-60, 2013.
- WHITE, H. A heteroskedasticity-consistent covariance matrix estimator and a direct test for heteroskedasticity. **Econometrica: journal of the Econometric Society**, p. 817-838, 1980.
- WILLIAMS, C. **Princípios De Administração**. Tradução Fátima B. Bacellar. 2ª ed. brasileira. São Paulo: Cengage Learning, 2018. 440 p.
- ZAINUDIN, Z., SAMAD, S. A., ALTOUNJY, R. The Determinants Factors of an Effective Risk-Aware Culture of Firms in Implementing and Maintaining Risk Management Program. **International Journal of Financial Research**, v.10, n. 5, p. 1-7, 2019.