



IX ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ISSN: 2594-5688

secretaria@sbap.org.br

Sociedade Brasileira de Administração Pública

ARTIGO

**SUPORTE ORGANIZACIONAL, COMPROMETIMENTO AFETIVO,  
AUTO-AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E MATURIDADE DA  
PRÁTICA DE GOVERNANÇA ‘GESTÃO DE RISCOS’: ESTUDO EM  
UMA AUTARQUIA FEDERAL BRASILEIRA**

**MATHEUS HENRIQUE BASTOS LEITE, FRANCISCO ANTONIO COELHO JUNIOR, MARIANA  
CAROLINA BARBOSA RÊGO,**

**GRUPO TEMÁTICO: 05 Governança em gestão de riscos e  
integridade na administração pública**

IX Encontro Brasileiro de Administração Pública, São Paulo/SP, 5 a 7 de outubro de 2022.  
Sociedade Brasileira de Administração Pública  
Brasil

Disponível em: <https://sbap.org.br/>

## Suporte Organizacional, Comprometimento Afetivo, Auto-Avaliação de Desempenho e Maturidade da Prática de Governança ‘Gestão de Riscos’: Estudo em uma Autarquia Federal Brasileira

### Resumo:

O presente artigo tem o objetivo de verificar preditores associados à maturidade da prática de ‘Gestão de Riscos’ em uma Autarquia Federal, que atua na função de Conselho Federal de profissão regulamentada. O estudo se justifica na medida em que a administração pública deve observar o disposto pelas boas práticas de governança orientadas por órgãos reguladores. Quanto ao método, realizou-se um survey on-line, junto a 275 empregados, contando com a aplicação de instrumentos de pesquisa validados e disponíveis na literatura. Realizaram-se procedimentos de análise estatística descritiva e inferencial, para a testagem do modelo de pesquisa. Identificou-se que dimensões do suporte organizacional percebido e auto-avaliação de desempenho predisseram 43,5% da maturidade da prática da ‘Gestão de Riscos’ em termos de planejamento e execução. Limitações e agenda de pesquisa foram apresentadas ao término do trabalho.

Palavras-chave: Gestão de Riscos. Nível de maturidade. Setor público. Variáveis preditoras.

### 1. INTRODUÇÃO

A produção de estudos sobre o desenvolvimento das organizações gera insumos e viabiliza discussões que auxiliam na compreensão do processo de seu amadurecimento (VILAS BOAS, 2009). Possibilita, também, que sejam identificados padrões de implementação, amadurecimento e desenvolvimento de práticas organizacionais e suas variações (WILKINSON, 2014). Nesse aspecto, identificar variáveis relacionadas ao amadurecimento de práticas torna-se de grande relevância à busca por boas práticas. Tais variáveis têm origem multinível, posto que podem pertencer ao indivíduo, contexto, equipes de trabalho e outros componentes organizacionais.

Atividades organizacionais que considerem a presença humana no trabalho constituem o escopo do comportamento organizacional (COELHO JÚNIOR; GONDIM; BORGES-ANDRADE; FAIAD, 2012). Esse se refere a um campo de pesquisa em que as atividades organizacionais são o principal objeto de estudo, não apenas um contexto de aplicação. Sendo assim, deve-se considerar que fatores referentes à conduta humana individual, que refletem em nível organizacional, são produtos resultantes da presença humana no trabalho.

Esta, aliás, será uma das premissas adotadas neste estudo, a de que o estágio evolutivo das práticas organizacionais depende diretamente da presença humana no trabalho, em termos de suas competências, grau de interesse, apoio percebido e outros elementos que serão presentemente apresentados. A maturidade dependerá da maneira pela qual organizações e pessoas ajustam-se às demandas requeridas nas práticas, e determinam as melhores ações que precisarão estar vinculadas.

A governança no setor público é agente direto na operacionalização dos princípios democráticos, pois garante a valoração da democracia, da cidadania e do interesse público ao cidadão, de modo a viabilizar formas de participação da sociedade em matérias deliberativas tratadas nas altas

cúpulas do Estado, por meio da transparência e do compartilhamento de informações (RONCONI, 2011). Alguns dos pilares mais fortes da governança no setor público são a transparência, *compliance*, gestão de riscos e prestação de contas, os quais possibilitam que o cidadão acompanhe o uso dos recursos públicos e a lisura nas atividades na administração pública.

As diretrizes dispostas pelos órgãos de controle no Brasil, acerca das boas práticas de governança, a exemplo de normativos publicados pelo Tribunal de Contas da União (TCU) e pela Controladoria Geral da União (CGU), devem ser observados por órgãos da administração pública com o intuito de alcançar sua total conformidade, garantindo uma prestação de serviços de alto nível e a integridade na utilização de recursos públicos (LÖFFLER, 2003).

De modo a garantir o efetivo cumprimento da prática de Gestão de Riscos, a Organização aqui pesquisada instituiu, por meio de portaria, os integrantes que compõe o Comitê de Gestão de Riscos. O Comitê é responsável por elaborar a ‘Política de Gestão de Riscos’ e o ‘Plano de Gestão de Riscos’, que apresentam as orientações basilares e o plano de ações necessárias para a efetiva execução da prática. Destaca-se que a Organização realiza, periodicamente, o mapeamento dos riscos existentes, bem como as respectivas oportunidades e ameaças a estes atreladas em cada Unidade Operacional (UO). É mensurado de forma quantitativa, em relação ao seu grau de impacto e probabilidade de ocorrência, possibilitando que seja evidenciado um nível de atenção inerente a cada risco.

Isto posto, o presente estudo tem como objetivo geral identificar o nível de maturidade da prática organizacional ‘Gestão de Riscos’, bem como alguns preditores (individuais e organizacionais) de sua maturidade, com base na percepção dos próprios empregados, no contexto de uma Autarquia Federal brasileira. Pretende-se responder à seguinte pergunta de pesquisa: qual é o nível de maturidade da prática organizacional ‘Gestão de Riscos’, bem como alguns preditores (individuais e organizacionais) de sua maturidade, com base na percepção dos próprios empregados, no contexto de uma Autarquia Federal brasileira?

Para Wilkinson (2014), somente foi dada a devida importância à introdução de boas práticas de governança nas organizações após uma série de acontecimentos desastrosos em ambientes corporativos e demandas legais/legislativas que se sucederam em seguida. Ainda segundo o autor, mesmo que exista uma série de modelos dos quais se poderá fazer uso para a mensuração da maturidade de práticas de governança, tais modelos podem ser vistos pelos próprios usuários como obstáculos para o desenvolvimento da governança.

Implementar a gestão de riscos, historicamente, demanda ações organizacionais muito bem planejadas e orientadas a resultados esperados. Este trabalho considera agenda de pesquisa no sentido

de aumentar o tipo de lócus organizacional em que se aplica a gestão de riscos, bem como em identificar classes de preditores associados à eficácia de sua implementação.

Pretende-se contribuir, ainda, para a investigação empírica de modelos de maturidade no escopo da pesquisa em administração pública federal brasileira, esperando-se evidenciar que variáveis humanas influenciam no grau de maturidade percebido. Farão parte deste estudo as variáveis comprometimento organizacional afetivo (MAIA, 2014), suporte organizacional percebido (ABBAD; PILATI; BORGES-ANDRADE, 1999) e desempenho individual no trabalho (COELHO JÚNIOR et al., 2010) predizendo a maturidade da prática de ‘Gestão de Riscos’ no contexto da Autarquia pesquisada. As relações hipotéticas propostas estão apresentadas a seguir.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Com o passar dos anos, a adoção de boas práticas de governança tem se mostrado uma iniciativa que favorece as instituições (HOLANDA, 2014). Tais práticas costumam, por natureza, serem dispostas por meio de códigos e manuais técnicos às organizações, os quais oferecem uma diversidade de recomendações teóricas referentes a sua adoção, porém não apresentam formas práticas e sistemáticas de verificar a aderência ao que é indicado. Desta forma, modelos de maturidade podem suprir esta lacuna (BRAMONT, 2012), possibilitando que o desenvolvimento organizacional e das práticas vigentes sejam elencados em estágios predeterminados e mensuráveis (BRAMONT, 2012; COELHO JUNIOR et al., 2018), permitindo que a gestão realize acompanhamento constante das práticas implementadas e dos processos internos da organização. Para Becker, Knackstedt e Pöppelbub (2009), modelos de maturidade possibilitam uma ampla visão do estágio corrente das organizações e o reconhecimento melhorias necessárias.

O conceito de maturidade da prática de governança ‘Gestão de Riscos’ refere-se ao processo de implementação estabelecido para adotar estruturas, sistemas e processos de governança adequados pela organização, bem como o processo de aderência por parte dos colaboradores e do corpo diretivo da organização (GRAMLING; HERMANSON, 2006; MARKS, 2007). Soanes e Stevenson (2008) apresentam o conceito de maturidade como algo que esteja “completo, perfeito ou pronto”.

O processo de maturidade percorre, então, fases lógicas, que possuem características definidas para cada estágio e que também estabelecem relação entre si (RÖGLINGER, PÖPPELBUß; BECKER, 2012; VAN LOOY; POELS; SNOECK, 2017). Urdang e Flexner (1968) acrescentam, ainda, que o conceito fundamental de maturidade pode ser entendido como condição de desenvolvimento completo ou perfeito de um processo ou atividade. Sendo assim, definir o nível de

maturidade de uma determinada prática organizacional consiste, basicamente, em verificar o estágio de implementação da prática em questão, visando alcançar sua efetividade na Organização.

O gerenciamento de riscos prima pela boa governança e, para tal, deve-se instituir controles internos eficazes com vistas a garantir o monitoramento e a avaliação do sistema, de modo que a gestão de riscos sempre contribua para a melhoria organizacional (BRASIL, 2017). Compete à gestão de riscos, portanto, tratar as incertezas existentes no ambiente organizacional, interno ou externo, por meio da maximização do aproveitamento de oportunidade ou pela mitigação da probabilidade de ocorrência ou do impacto causado por eventos negativos. Desta forma, é possível garantir a geração de valor ao usuário e potencializar a capacidade de cumprir com os objetivos previamente estabelecidos (BRASIL, 2020).

Para Cristóvam e Bergamini (2019), ainda que a legislação vigente não discorra, detalhadamente, sobre a matéria de *compliance* e gestão de riscos na administração pública, esses conceitos estão diretamente ligados aos resultados da governança. Segundo os autores, programas de conformidade estreitam a relação entre órgãos públicos e a sociedade, atuando como ferramenta de transparência e controle. A política de gestão de riscos é ferramenta essencial na execução de boas práticas de governança e está ligada à gestão estratégica, ao desempenho financeiro e à continuidade das organizações (SILVA JÚNIOR; ARAÚJO; CABRAL, 2008). De acordo com o estudo de Correio e Correio (2019), órgãos da administração pública federal brasileira, de modo geral, estão iniciando o processo de implementação de boas práticas de governança e ainda não alcançaram um nível aceitável de maturidade que permita a realização de uma efetiva gestão de riscos.

O desafio que se observa, então, consiste em identificar fatores associados à gestão de riscos e seus efeitos sobre a maturidade de práticas organizacionais. Fatores humanos poderão influenciar na integração entre estas duas perspectivas. Segundo Coelho Júnior, Gondim, Borges-Andrade e Faiad (2012), o contexto de trabalho influencia o desenvolvimento (formal e informal) das organizações, contando com a influência do individual e do coletivo. Variáveis humanas e organizacionais poderão impactar o nível de maturidade de determinadas práticas que estejam sendo implementadas. Algumas destas variáveis dizem respeito ao comprometimento dos indivíduos com a organização, seu desempenho e o suporte que a própria organização fornece a estes indivíduos.

Comprometimento está ligado ao vínculo que o empregado estabelece com a organização e a postura que assume com o objetivo de beneficiá-la, contribuindo para a melhoria constante de seu desempenho e envolvendo disposição em despender esforços em favor desta organização (MOWDAY, STEERS E PORTER, 1979). Trabalhadores que demonstram maior comprometimento



organizacional tendem a apresentar melhor desempenho quando comparados aos demais. Complementando, Bastos, Brandão e Pinho (1997) associam o termo comprometimento às expressões “compromisso” e “envolvimento”.

Com o avanço da literatura, o comprometimento passou a ser abordado na perspectiva de três diferentes enfoques: afetivo, instrumental e normativo (MEDEIROS, ALBUQUERQUE, SIQUEIRA E MARQUES, 2003). A abordagem afetiva é uma das mais estudadas na literatura do comportamento organizacional. Meyer e Allen (1991) definem o comprometimento afetivo, em linhas gerais, como um sentimento de apego à organização por parte do funcionário.

Já o suporte organizacional consiste, basicamente, na forma como o funcionário se sente em relação ao tratamento que recebe por parte da organização em troca dos esforços por ele empreendidos no trabalho (COELHO JUNIOR, BORGES-ANDRADE, PEREIRA, 2010; RHOADES; EISENBERGER, 2002). A percepção do suporte organizacional representa a expectativa gerada pelo empregado acerca da retribuição ideal que deve receber da organização por conta de seu trabalho (TAMAYO; TRÓCCOLI, 2002; EISENBERGER; HUNTINGTON; HUTCHISON; SOWA, 1986).

Eisenberger et al. (1986, p. 501) definem, ainda, as percepções de suporte organizacional como “crenças globais desenvolvidas pelo empregado sobre a extensão em que a organização valoriza as suas contribuições e cuida do seu bem-estar”. Para Cordes e Dougherty (1993), com o passar do tempo de trabalho na organização, a realidade diária é comparada às expectativas iniciais criadas pelos indivíduos e, quando apresentados resultados divergentes, esses podem afetar o comportamento do empregado no trabalho. A variável ‘suporte organizacional’ pode ser compreendida em quatro dimensões distintas, são elas: gestão de desempenho, carga de trabalho, suporte material ao desempenho e ascensão, promoção e salários (CASTRO; PILATI; ANDRADE, 1999)

No que tange ao desempenho, segundo Coelho Júnior (2009), o mesmo remete ao comportamento intencional do indivíduo na execução de suas tarefas e atribuições individuais, que refletem no contexto do seu ambiente de trabalho, em geral. Pontes (2002) atrela o desempenho a indicadores associados ao ato de desempenhar como, por exemplo, custo e tempo gastos na execução de determinada atividade e, por fim, o volume e a qualidade apresentados ao término da tarefa.

Estudos clássicos como os de Murphy (1989), Borman e Motowidlo (1993) e Campbell, McCloy, Oppler e Sager (1993) contribuíram para a formar um entendimento de que o desempenho humano pode ser medido por meio das ações do indivíduo que, de fato, contribuam para o alcance dos objetivos e desempenho organizacionais. Dentre as diversas abordagens relacionadas ao desempenho no trabalho encontradas na literatura, a mais comum se refere a relatos sobre

desempenho individual no trabalho (COELHO JÚNIOR; BORGES-ANDRADE, 2011).

Este estudo parte da premissa de que o comprometimento afetivo, o suporte organizacional percebido e o desempenho auto-avaliado por empregados públicos, de uma Autarquia Federal, predirão o nível de maturidade da prática ‘Gestão de Riscos’. Todas são medidas auto-perceptuais, entendendo que o indivíduo constrói e reconstrói seus modelos mentais de forma ativa e dinâmica à luz das suas vivências organizacionais, e estes modelos são centrais à formação da sua conduta e comportamento. Considera-se, aqui, que quanto mais comprometidos com o que fazem, desempenhando plenamente suas competências e percebendo de forma positiva o suporte organizacional, mais positiva será a percepção do nível de maturidade da prática ‘Gestão de Riscos’.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo, operacionalizado via *survey*, on-line, com abordagem quantitativa e recorte transversal, foi conduzido junto a uma amostra de empregados de uma Autarquia Federal brasileira, que compõe a administração pública indireta. Esta Autarquia exerce a função de Conselho Federal de profissão regulamentada. A Organização possui órgãos subsidiários em cada estado da federação, os quais atuam, principalmente, na fiscalização do exercício profissional. Optou-se por desenvolver uma pesquisa de amplitude nacional, contando com a participação de respondentes de todos os estados brasileiros.

A Organização possui cerca de 1.000 empregados em todo território nacional (população deste estudo). Após a aplicação do *survey*, obteve-se uma amostra de 391 respondentes (39,1%). O formulário aplicado foi construído com base em escalas já validadas estatisticamente. Os itens referentes à escala de ‘Comprometimento Organizacional Afetivo’ foram extraídos de Maia (2014). Os itens ‘Suporte Organizacional’ foram desenvolvidos por Abbad, Pilati e Borges-Andrade (1999) e revalidados por Brandão (2009). Os itens de ‘Autoavaliação de Desempenho Individual no Trabalho’ foram adaptados de Coelho Júnior et al. (2010). Por fim, os itens referentes à ‘Maturidade de Práticas Organizacionais’ vieram de Coelho Junior et al. (sem data, manuscrito não publicado).

Efetuaram-se procedimentos de validação semântica junto a representantes da Autarquia lócus desta pesquisa. Esta validação permitiu adaptar os itens à linguagem predominante na Organização, considerando-se as especificidades regionais. Este procedimento foi feito para que não houvesse dúvidas na interpretação e compreensão dos itens, o que poderia dificultar na emissão da resposta.

Após validação semântica, o instrumento ajustado foi aplicado (teste piloto) junto a quatro funcionários da alta administração da própria Organização pesquisada. Os respondentes apresentaram

considerações e contribuições acerca da viabilidade de operacionalização do instrumento no contexto da Organização. Deve-se ressaltar, ainda, que a pesquisa foi realizada após assinatura formal de Termo de Anuência da Instituição. Todos os procedimentos éticos foram seguidos. O sigilo das respostas foi garantido, de modo a que a equipe de pesquisa não sabia de quem eram as mesmas.

Após o período de coleta de dados, percebeu-se que os instrumentos utilizados foram bem aceitos pela amostra, uma vez que os respondentes não manifestaram qualquer crítica, desconforto ou suscitaram dúvidas acerca do formulário. Considera-se também que todas as escalas alcançaram o mínimo de respondentes, conforme preconizado por Tabachinick e Fidel (2007).

A escala foi inserida em formulário digital da ferramenta GoogleForms® e o link de acesso foi enviado com uma carta convite à participação, por e-mail, aos prováveis respondentes. Para Babbie (1999), o *survey* permite ampliar o alcance da coleta de percepções empíricas sobre a relação entre variáveis, além de favorecer a análise destas variáveis. Os itens dispostos no instrumento foram dimensionados na forma de escala do tipo Likert de 10 pontos, sendo 1 correspondente a “discordo totalmente da afirmativa” e 10 correspondendo a “concordo totalmente com a afirmativa”.

A Tabela 1 apresenta a distribuição da amostra por meio de dados sociodemográficos. Parte significativa da amostra (22,5%) possui entre 16 e 25 anos de trabalho na respectiva Organização, com faixa etária mais elevada, que se concentra entre 31 e 50 anos (64%). Mais da metade da amostra (53,7%) afirma possuir algum tipo de curso de pós-graduação.

Tabela 1

**Caracterização do perfil da amostra**

Amostra (N): 391		Idade (maior percentual): 31 a 50 anos (64%)	
Tempo de trabalho na organização (maior percentual): 16 a 25 anos (22,3%)			
Sexo	Frequência	%	
Masculino	198	50,6%	
Feminino	193	49,4%	
Grau de escolaridade	Frequência	%	
Ensino Fundamental	1	0,3%	
Ensino Médio	48	12,3%	
Graduação	132	33,8%	
Pós-graduação	210	53,7%	

Fonte: elaborado pelo autor

Os dados quantitativos foram analisados por meio do *software* estatístico *SPSS Statistics*®. A primeira etapa do processo consistiu-se nas análises descritivas e fatoriais exploratórias dos dados, identificando-se seus indicadores psicométricos, conforme orientam Tabachnick e Fidel (2007).

Procedeu-se a identificação de casos extremos (*outliers*) uni e multivariados e, a seguir, realizou-se a sua retirada da amostra, para que fosse verificado se a sua presença alterava o padrão de respostas. Após a retirada dos casos extremos, obteve-se um novo total de casos válidos (N= 275,



27,5% da população). Verificaram-se cargas fatoriais ainda mais robustas, ajustando outros indicadores psicométricos e apresentando uma estrutura empírica mais parcimoniosa, fator decisivo para a escolha de se trabalhar com a amostra sem casos extremos.

Todas as recomendações de Tabachinick e Fidel (2007) foram seguidas para análise e tratamento dos dados. Utilizou-se o método da Fatoração pelo Eixo Principal (PAF) para a análise fatorial (que propiciou o cálculo dos escores fatoriais, para testagem do modelo de regressão). Ainda, realizou-se teste de regressão múltipla padrão, a fim de verificar se as variáveis elencadas seriam preditoras da maturidade da prática de Gestão de Riscos na Organização. Os resultados são apresentados a seguir.

#### 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com o objetivo de apresentar as principais características da escala proposta, foram extraídos a média, o desvio padrão e a variância de cada item que compõe o instrumento:

Tabela 2

##### Itens do formulário e estatísticas descritivas

		N	$\bar{X}$	$\Sigma$
V1	1 - Esta organização procura aprimorar constantemente os processos de trabalho, levando em consideração as sugestões dos funcionários.	275	6,96	2,40
	2 - Nesta organização, o funcionário recebe todas as orientações e informações necessárias à execução eficaz de suas atividades.	275	7,58	2,08
	3 - Esta organização promove a capacitação de seus funcionários, oferecendo-lhes constantemente treinamentos segundo a área de atuação de cada um.	275	6,93	2,59
	4 - Funcionários que possuem melhor desempenho recebem uma carga de trabalho maior nesta organização.	275	7,43	2,74
	5 - Esta organização estabelece prazos suficientes para realização de trabalhos, considerando a disponibilidade de recursos (financeiros, materiais e humanos) necessários à sua execução.	275	7,49	2,14
	6 - Nesta organização, há muitas oportunidades de promoção e ascensão profissionais.	275	4,23	2,72
	7 - Nesta organização, o funcionário exemplar tem maiores chances do que os outros de receber recompensas (como promoções, premiações e elogios, por exemplo).	275	4,85	2,95
	8 - Esta organização, ao avaliar o desempenho do funcionário, leva em conta o esforço que ele despendeu para atingir os resultados esperados.	275	5,94	2,86
V2	1 - Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte desta organização.	275	8,04	2,09
	2 - Conversando com meus amigos, eu sempre me refiro a esta organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar.	275	7,82	2,18
	3 - Esta organização realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho no trabalho	275	6,93	2,48
	4 - Sinto os objetivos da organização como se fossem os meus objetivos.	275	6,99	2,43
V3	1 - Avalio que o desempenho do meu trabalho contribui diretamente para o alcance da missão e objetivos da organização.	275	9,03	1,11
	2 - Meu trabalho é importante para o desempenho desta organização.	275	9,33	0,91
	3 - Eu sei o que é esperado de mim em termos de meu desempenho no trabalho.	275	9,02	1,18
	4 - Meu desempenho no trabalho está de acordo com aquilo que é esperado de mim.	275	9,04	1,03
V4	1 - A alta administração (diretoria/presidência) desta organização demonstrou/demonstra comprometimento no desenvolvimento desta etapa.	275	7,55	2,2
	2 - A organização conseguiu/consegue explicar bem o desenvolvimento desta prática, facilitando sua compreensão por parte dos executores.	275	7,21	2,2
	3 - A organização disponibilizou e-mails, telefones ou contatos para dirimir dúvidas e repassar informações sobre esta etapa.	275	7,4	2,42
	4 - A organização disponibilizou ações de capacitação/treinamento e/ou material informativo sobre normativos acerca das práticas. (Ex: cursos, treinamentos, cards, e-mails, cartilhas etc.)	275	7,1	2,43
	5 - As equipes designadas, nesta organização, participam/participaram da execução desta prática conforme o inicialmente previsto.	275	7,46	2,32

	6 - Identifica-se/identificou-se claramente algum responsável pela execução desta prática nesta organização.	275	7,5	2,33
	7 - Os funcionários desta organização já sabem como esta prática é realizada.	275	6,76	2,41
	8 - Esta prática já está incorporada na cultura organizacional desta organização.	275	6,93	2,38
	9 - Em minha opinião, esta prática foi implementada de maneira desorganizada, só para “cumprir tabela”.	275	4,33	2,82
	10 - Esta prática foi implementada às pressas, com a sensação de se “trocar o pneu do carro com o carro andando”.	275	4,56	2,86
V5	1 - De 1 a 10, na sua opinião, qual o nível de importância desta prática para esta organização?	275	8,12	1,95
	2 - De 1 a 10, na sua opinião, qual o nível de dificuldade em gerenciar esta prática nesta organização?	275	6,78	2,16
	3 - De 1 a 10, qual o SEU nível de conhecimento sobre cada uma destas práticas?	275	6,35	2,37
	4 - De 1 a 10, qual o SEU nível de envolvimento com a execução de cada uma destas práticas nesta organização?	275	6,00	2,7

Fonte: dados da pesquisa; Legenda: N = amostra; X = média;  $\Sigma$  = desvio padrão; V1: suporte organizacional; V2: comprometimento afetivo; V3: auto-avaliação de desempenho; V4: maturidade de práticas; e V5: gerenciamento das práticas.

Em um contexto geral, os dados demonstram elevadas médias e desvios padrões associados. Isso indica heterogeneidade nas percepções, a partir da amostra final pesquisada.

Os itens ‘em minha opinião, esta prática foi implementada de maneira desorganizada, só para “cumprir tabela” e ‘esta prática foi implementada às pressas, com a sensação de se “trocar o pneu do carro com o carro andando’ possuem os menores valores médios observados com relação à maturidade da prática em questão. Tais resultados demonstram uma percepção de compromisso por parte da gestão na fase de planejamento, uma vez que os baixos valores médios, de acordo com a percepção da amostra, sinalizam certa discordância em relação às afirmativas supracitadas.

No que se refere aos valores relacionados às variáveis predictoras, a variável de desempenho individual no trabalho apresentou os maiores valores médios. Os respondentes parecem avaliar, de forma positiva, seu próprio desempenho junto à Organização. Logicamente estes dados podem ter sofrido a influência do viés de deseabilidade social, mas os mesmos indicam que as auto-expectativas de desempenho parecem vir sendo alcançadas.

Deve-se destacar os escores apresentados pelos itens de gerenciamento da prática. Na percepção dos respondentes, é clara a importância da prática ‘Gestão de Riscos’ para a Organização (média = 8,12), em contrapartida, os mesmos colaboradores também reconhecem certa dificuldade em gerenciar esta prática (média = 6,78). Ainda assim, existe o entendimento de que a prática está de fato incorporada à cultura da Organização (média = 6,93).

#### 4.1. Análise Fatorial Exploratória

Quanto às análises fatoriais das variáveis presentemente testadas, obteve-se como resultados:

##### 4.1.1. Escala de Suporte Organizacional

O teste de KMO da escala foi de 0,877, indicando a existência de dois fatores (‘Carga de Trabalho, Promoção e Recompensas’ e ‘Gestão do Desempenho’) que, juntos, explicavam 60,14% da variância. As cargas fatoriais oscilaram entre 0,573 e 0,901. O item ‘Funcionários que possuem melhor desempenho recebem uma carga de trabalho maior nesta Organização’ foi descartado na

análise fatorial por apresentar carga fatorial menor que 0,30.

#### 4.1.2. Escala de Comprometimento Afetivo

O teste de KMO da escala foi de 0,834, indicando a existência de um fator que explicou 77,16% da variância. As cargas fatoriais oscilaram entre 0,807 e 0,922. Nenhum item foi descartado.

#### 4.1.3. Escala de Autoavaliação de Desempenho Individual no Trabalho

O teste de KMO da escala foi de 0,794, indicando a existência de um fator que explica 57,94% da variância. As cargas fatoriais oscilaram entre 0,680 e 0,845. Nenhum item foi descartado.

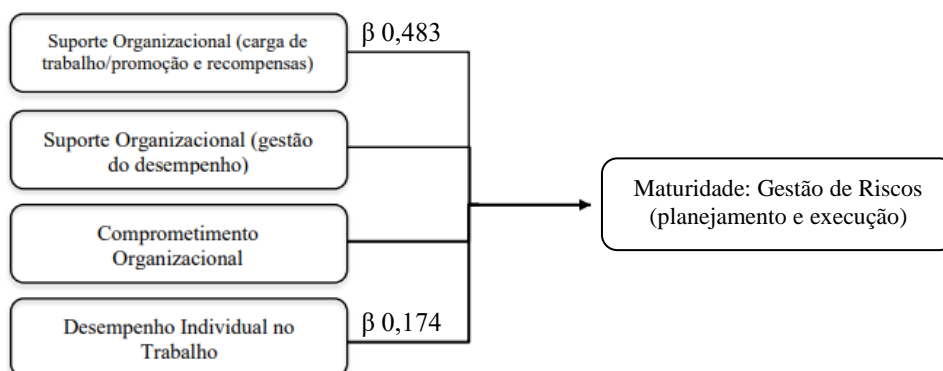
#### 4.1.4. Escala de Maturidade de Práticas Organizacionais

O teste de KMO da escala foi de 0,891, indicando a existência de dois fatores que, juntos, explicaram 79,88% da variância. O primeiro fator foi “Planejamento e Execução de Ações Relacionadas à Prática” e o segundo foi “Monitoramento da Prática ‘Gestão de Riscos’”. As cargas fatoriais oscilaram entre 0,832 e 0,946. Nenhum item foi descartado.

Ao verificar a análise fatorial exploratória da escala, constatou-se a junção de itens referentes às fases de Planejamento e Execução, resultando em único fator. Tal junção levanta uma série de questionamentos acerca do processo de implementação da prática ‘Gestão de Riscos’ na Organização. Os respondentes estariam associando os itens por não verem uma divisão clara entre planejamento e execução? Existiu de fato um planejamento prévio para a implementação das práticas elencadas? Caso não tenha existido planejamento, isso pode estar relacionado à uma exigência intempestiva do órgão regulador da governança pública no Brasil?

### 4.2. Modelos empíricos para a variável critério ‘Maturidade da Gestão de Riscos’

Seguindo os procedimentos propostos, a etapa seguinte constituiu na realização de teste de regressão múltipla padrão, com a finalidade de verificar as possíveis relações preditivas existentes entre as variáveis antecedentes e critério. Os testes foram realizados considerando-se a existência de dois modelos distintos, em razão da identificação de dois fatores encontrados na análise fatorial da escala de maturidade de práticas. Testou-se, assim, dois modelos. O primeiro modelo, representado na Figura 1, corresponde ao Fator ‘Planejamento e Execução da Prática Gestão de Riscos’.



**Figura 1 – Modelo 1**  
Fonte: elaborado pelo autor.

O resultado da regressão para o primeiro modelo demonstrou que duas variáveis antecedentes contribuíram significativamente para a explicação da maturidade da prática de ‘Gestão de Riscos’ (planejamento e execução). Essas duas variáveis explicaram cerca de 43,5% ( $R^2 = 0,435$ ) da variável critério, conforme apontado na Tabela 3. Comprometimento não contribuiu de maneira estatisticamente significativa, diferentemente do esperado.

Tabela 3  
**Resultados da Regressão Múltipla – Modelo 1**

Variáveis Explicativas	Valores de $\beta$
Suporte Organizacional (carga de trabalho, promoção e recompensas)	0,483***
Desempenho Individual no Trabalho	0,174***
$R = 0,659$ $R^2 = 0,435$ $R \text{ ajustado} = 0,426$	
* $p < 0,05$ ; ** $p < 0,01$ , *** $p < 0,001$	

Fonte: dados da pesquisa.

Os Fatores ‘Carga de Trabalho, Promoção e Recompensas’ e ‘Desempenho Individual no Trabalho’ se relacionaram positivamente com a variável resposta ‘Planejamento e Execução da Prática de Gestão de Riscos’, conforme apontam os indicadores ( $\beta = 0,483$ ;  $\beta = 0,174$ ). O modelo também apresentou resultados significativos para ambas as variáveis ( $p < 0,005$ ). Quanto mais favorável a percepção de suporte em relação ao arranjo do trabalho (carga de trabalho, promoção e recompensas) e o desempenho positivo, mais positiva a percepção de maturidade relativa ao planejamento e execução da prática ‘Gestão de Riscos’.

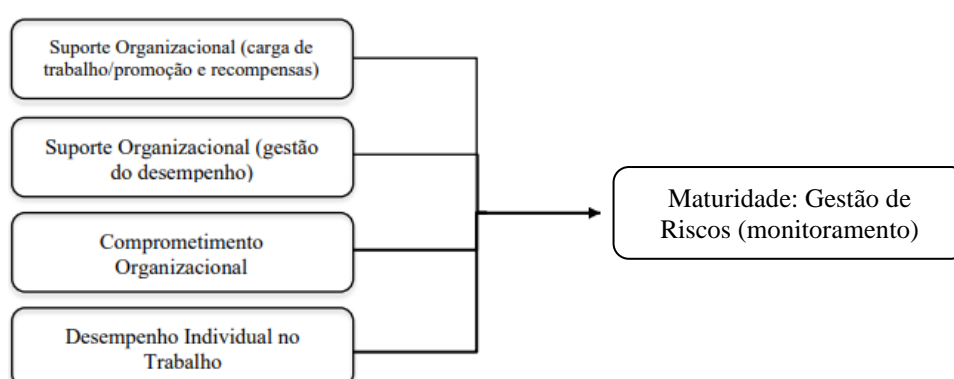
Suporte tem papel imprescindível na dinâmica organizacional (ABBAD, PILATI, BORGES-ANDRADE, 1999). Os resultados demonstram que o desempenho e suporte, de fato, explicam parcela significativa dos resultados organizacionais, demonstrando-se bons indicadores de sua efetividade (CAMPBELL, MCCLOY; OPPLER; SAGER, 1993; RHOADES; EISENBERGER, 2002)

Na Tabela 3 demonstra-se que os participantes desta pesquisa consideram que o suporte à carga de trabalho, promoção e recompensas, bem como seu desempenho individual no trabalho possuem relação com um maior nível de maturidade no processo de planejamento e execução da



prática de Gestão de Riscos na Organização.

A maturidade organizacional sofre a influência de distintas variáveis, devendo ser continuamente pesquisada em distintos ambientes organizacionais (WILKINSON, 2014). Compreender sua classe de preditores irá auxiliar em sua melhor operacionalização (VAN LOOY, POELS; SNOECK, 2017). Achados de Correio e Correio (2019) consideram que organizações da administração pública brasileira não possuem um nível aceitável de maturidade acerca de práticas de governança, o que pode ser confrontado em relação aos resultados deste artigo. A Figura 2 apresenta o segundo modelo de regressão, para a variável critério ‘monitoramento’.



**Figura 2** – Modelo 2  
Fonte: elaborado pelo autor.

Nenhuma das variáveis preditoras testadas contribuiu significativamente para a explicação da maturidade da prática de Gestão de Riscos (monitoramento). A percepção dos respondentes indica que o emprego de estratégias de monitoramento da prática é urgente, no sentido de verificar como a mesma vem sendo aplicada. Parece que as estratégias atuais de monitoramento não estão surtindo efeito, aos olhos dos participantes desta pesquisa.

Confirmou-se, então, o efeito preditivo das variáveis ‘Suporte Organizacional (no que diz respeito à carga de trabalho, promoções e recompensas)’ e ‘Desempenho Individual no Trabalho’, em relação às fases de planejamento e execução da prática de Gestão de Riscos no contexto da Organização. Em contrapartida, constatou-se que as variáveis inseridas no segundo modelo apresentado não possuíam qualquer relação estatisticamente significativa.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral do presente trabalho foi identificar o nível de maturidade da prática organizacional ‘Gestão de Riscos’, bem como alguns preditores (individuais e organizacionais) de sua maturidade, com base na percepção dos próprios empregados, no contexto de uma Autarquia Federal brasileira. Para tal, foi realizado um survey on-line, com o uso de escalas já validadas e disponibilizadas na literatura, junto



a uma amostra final de 275 empregados públicos da Autarquia.

Identificou-se que suporte organizacional e auto-avaliação de desempenho contribuíram positivamente para a predição da maturidade da prática ‘Gestão de Riscos’, em termos de seu planejamento e execução. Estratégias de monitoramento da implementação da prática não tiveram nenhuma variável preditora estatisticamente significativa. Conclui-se, assim, que o objetivo da pesquisa foi plenamente atingido, e a pergunta, respondida.

Um modelo de maturidade pode ser concebido como uma coleção estruturada de dados e informações que descrevem certos aspectos da prática organizacional em análise, no caso, ‘Gestão de Riscos’. A prática estudada parece ter sido implementada na Organização, embora não se tenham estratégias claramente definidas acerca de sua supervisão e monitoramento.

Este trabalho contribui para o avanço teórico dos estudos relacionados a práticas de governança no setor público e às variáveis estudadas. Suas principais contribuições foram: 1) demonstrar o efeito preditivo que variáveis individuais exercem sobre a maturidade da prática ‘Gestão de Riscos’, num dado contexto organizacional; 2) mensurar o nível de maturidade da prática organizacional estudada; 3) avaliar a percepção dos funcionários acerca de fatores organizacionais e do próprio desempenho; e 4) evidenciar lacunas no processo de implementação da prática ‘Gestão de Riscos’ na Organização, recomendando-se devidos ajustes. Outra contribuição a se destacar é o fator de originalidade do estudo. Além disso, é importante reconhecer que este estudo não é conclusivo acerca da predição dos efeitos relacionados à maturidade de práticas organizacionais, sendo necessário continuar investigando tais as razões em pesquisas futuras.

Do ponto de vista teórico, a lacuna de estudos relacionados ao tema da maturidade de práticas organizacionais, no âmbito da governança no setor público, ou governança corporativa, foi uma limitação desta pesquisa. Estudos sobre a maturidade de práticas, de modo geral, existem em abundância nas bases de dados indexadas. Todavia, poucos são os estudos que abordam práticas organizacionais acerca da governança nas organizações, ainda mais sob a perspectiva individual ou humana. Ademais, a pandemia causada pelo novo coronavírus (COVID-19) impediu a realização de entrevistas presenciais e de observações *in loco*. O advento da pandemia também pode ter colaborado por um índice de retorno menor dos questionários via *survey*.

Como agenda de pesquisa, recomenda-se que estudos acerca do tema continuem sendo realizados. É preciso abordar o impacto de políticas e práticas de desenvolvimento de pessoas sobre o cotidiano de trabalho dos indivíduos, visando identificar quais são suas estratégias para melhor desempenhar e que tipo de competências são mais requeridas. Como a maturidade pode ser facilitada

a partir de certas competências profissionais? Que aspectos do contexto poderão influenciar? Por fim, sugere-se que as atuais práticas de governança sejam definidas em termos da busca pelo *compliance*, ou do que se espera, em termos de excelência, na realização dessas práticas.

## REFERÊNCIAS

- ABBAD, G. S.; PILATI, R.; BORGES ANDRADE, J. E. **Percepção de suporte organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário**. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v.3, n.2, p. 29-52, 1999.
- BABBIE, Earl. **Métodos de Pesquisas de Survey**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2001.
- BASTOS, A. V. B; BRANDAO, M. G. A; PINHO, A. P. M. **Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho**. Rev. adm. contemp., Curitiba, v. 1, n. 2, p. 97-120, 1997.
- BRANDÃO, H. P. **Aprendizagem, contexto, competência e desempenho: um estudo multinível**. xi, 345. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) UnB, 2009.
- BECKER, J; KNACKSTEDT, R; PÖPPELBUB, J. **Developing Maturity Models for IT Management - A Procedure Model and its Application**. Business & Information Systems Engineering (BISE), 1(3), 213-222, 2009.
- BRAMONT, P. **Maturidade em governança corporativa: diretrizes para um modelo preliminar**. 2012. Dissertação (Mestrado Informática) - Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2012.
- BORMAN, W. C; MOTOWIDLO, S. J. **Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance**. Personnel selection in organizations (71–98). San Francisco, 1993.
- BRASIL. **Resolução CFC n.º 1.528, de 18 de agosto de 2017**. Disponível em: [https://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/Res\\_1528.pdf](https://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/Res_1528.pdf). Acesso em: 6 de abr. de 2021.
- BRASIL. TCU, T. de C. da U. **Referencial básico**. Tribunal de Contas Da União. 3ª ed, 2020.
- CAMPBELL, J. P; MCCLOY, R. A; OPPLER, S. H; SAGER, C. E. **A theory of performance**. N. Schmitt & W. C. Borman. Personnel selection in organizations (35–70). San Francisco, 1993.
- COELHO JUNIOR, F. A; BORGES-ANDRADE, J. E; OLIVEIRA, J. S; PEREIRA, A. C. **Validação psicométrica de medida de auto-avaliação de desempenho no trabalho**. In Anais 34º Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2010.
- COELHO JUNIOR, F. A; BORGES-ANDRADE, J. E. **Percepção de cultura organizacional: uma análise empírica da produção científica brasileira**. Psico-USF [online]. 2004, v. 9, n. 2
- COELHO JÚNIOR, F.A; GONDIM, S.M.G; ANDRADE, J.E.B; FAIAD, C. **O comportamento organizacional como campo científico: uma análise crítica**. XXXVI Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro: 2012.
- COELHO JUNIOR, F.A., ODAGUIRI, Y & VIEIRA, M.B.N. (sem data). **Modelo de maturidade de práticas organizacionais de gestão de pessoas**. Manuscrito em fase de submissão.
- COELHO JUNIOR, F. A. **Suporte à aprendizagem, satisfação no trabalho e desempenho: um estudo multinível** (Tese de Doutorado – Psicologia), Universidade de Brasília, Brasília, 2009.
- COELHO JUNIOR, F. A; MENESES, P. P. M; SILVA-FILHO, A. I. D; FONSECA, D. R. D. **Maturidade da gestão do desempenho em uma agência reguladora federal**. Revista de Administração da UFSM. 564-580, 2018.
- CORREIO, M. N. O. P; CORREIO, O. V. O. **Práticas de Governança Pública Adotadas pela Administração Pública Federal Brasileira**. Administração Pública e Gestão Social, 2019.
- CORDES, C. L; DOUGHERTY, T. W. **A review and a integration of research on job burnout**. Academy of Management Review, 18, 621-656, 1993.
- CRISTÓVAM, J. S. S; BERGAMINI, J. C. L. **Governança corporativa na Lei das Estatais: aspectos destacados sobre transparência, Gestão de Riscos e compliance**. Rev. Direito

- Adm., Rio de Janeiro, v. 278, n. 2, p. 179-210, maio/ago, 2019.
- EISENBERGER, R; HUNTINGTON, R; HUTCHISON, S; SOWA, D. **Perceived Organizational Support**. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507, 1986.
- GRAMLING, A. A., HERMANSON, D. R. **What Role Is Your Internal Audit Function Playing In Corporate Governance?** Vol. 21, Ed. 6, (Nov/Dec 2006): 37-39, 2006.
- HOLANDA, M. A. P. **Maturidade em governança corporativa: uma pesquisa aplicada às entidades EIRELI**. Mestrado em Ciências Cont. Atuariais - PUCSP, São Paulo, 2014.
- LÖFFLER, E. **Governance: Die neue Generation von Staats- und Verwaltungs- modernisierung**. *Verwaltung + Management*, v. 7, n. 4, p. 212-215, 2003.
- MAIA, L. G. **Organizational commitment, psychological contract and job performance: a longitudinal study with newcomers**. (Doutorado – Administração), UFBA, Bahia, 2014.
- MARKS, N. **Internal audits of governance: assessing organizational governance can be complicated and may involve political risk, but it should still be given strong consideration in the audit plan**. *Internal Auditor*, 2007
- MEDEIROS, C. A. F. et al. **Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil**. *Rev. adm. contemp.*, Curitiba, v. 7, n. 4, p. 187-209, 2003.
- PORTER, L; MOWDAY, R; DUBIN, R. **Unit Performance, Situational Factors and Employee Attitudes in Spatial- ly Separate Work Units**. *Organizational Behaviors and Human Performance*, 12, 231-248, 1974.
- MOWDAY, R. T; STEERS, R. M; PORTER, L. W. **The measurement of Organizational Commitment**. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247, 1979.
- MURPHY, K. R. **Dimensions of job performance**. In R. F. Dillon & J. W. Pellegrino (Eds.), *Theoretical and Applied Perspectives* (pp. 218–247). New York: Praeger, 1989.
- PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho: nova abordagem**. São Paulo: Ltr, 2002.
- RHOADES, L.; EISENBERGER, R. **Perceived organizational support: A review of the literature**. *Journal of Applied Psychology*, 2002.
- RÖGLINGER, M; J. PÖPPELBUß; J. BECKER. **Maturity models in business process management**. *Business Process Management Journal* 18: 328–346, 2012.
- RONCONI, L. **Governança pública: um desafio à democracia. Public governance: a challenge to Democracy**. *Emancipacao*, 11(1), 21–34, 2011.
- SILVA JÚNIOR, A. F. A; ARAÚJO, R. A; CABRAL, S. **Integração da Gestão Estratégica, Governança e Gestão de Riscos: Impacto da crise de 2008 em duas companhias de alimentos**. *Revista Ibero-Americana de Estratégica*, São Paulo, v. 12, n. 4, 150-180, 2008.
- SOANES, C; A. STEVENSON. **Concise oxford english dictionary**, 11th ed. New York: Oxford University Press Inc, 2008.
- TABACHNICK, B. G; FIDELL, L. S. **Using multivariate statistics**. 5. ed. Boston: Pearson Allyn and Bacon, 2007.
- TAMAYO, M. R; TRÓCCOLI, B. T. **Exaustão emocional: relações com a percepção de suporte organizacional e com as estratégias de coping no trabalho**. *Estudos de Psicologia*, 2002.
- URDANG, L., & FLEXNER, S. B. **The random house dictionary of the English language: college edition**. New York: Random House, 1968.
- VAN LOOY, A; G. POELS; M. SNOECK. **Evaluating business process maturity models**. *Journal of the Association for Information Systems*. 18: 461–486, 2017.
- VILAS BOAS, M. C. G. **Avaliação da maturidade organizacional em gestão de projectos de SI/TI - Administração Pública Portuguesa**. Mestrado em Gestão de Projetos, Faculdade de Engenharia da Universidade de Porto (FEUP), Portugal, 2009.
- WILKINSON, N. **A framework for organisational governance maturity: An internal audit perspective**. *ProQuest Dissertations and Theses*, August, 214, 2014.