



IX ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ISSN: 2594-5688

secretaria@sbap.org.br

Sociedade Brasileira de Administração Pública

ARTIGO

EM BUSCA DE FATORES QUE LEVAM A UMA IMPLEMENTAÇÃO EFETIVA DA GESTÃO DE RISCOS EM ÓRGÃOS PÚBLICOS: ESTUDO EXPLORATÓRIO A PARTIR DA ABORDAGEM CONTINGENCIAL

ALMIR OLIVEIRA JUNIOR, ALEXANDRE SALES LIMA, RAIMUNDO ROCHA, ISABELLA SILVA,

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/>

Em busca de fatores que levam a uma implementação efetiva da gestão de riscos em órgãos públicos: estudo exploratório a partir da abordagem contingencial

Resumo:

Utilizando dados de levantamento realizado com um total de 148 questionários respondidos por ocupantes de cargos de livre nomeação da administração pública federal direta e indireta, o objetivo do presente estudo é identificar quais fatores influenciam o nível de práticas de gestão de riscos nas organizações, a partir da operacionalização de conceitos da Teoria Contingencial (TC). De acordo com os resultados quantitativos encontrados, o nível de implantação da GR, assim como percebido pelos atores, é impactado de forma significativa pelo nível de amadurecimento da estratégia organizacional. A chance de a GR influenciar o processo decisório aumenta na medida em que há um planejamento estratégico bem definido e disseminado na organização. Outro achado da pesquisa é que uma boa avaliação das atividades e serviços junto aos cidadãos implica um nível mais avançado de implementação dessa ferramenta de gestão.

Palavras-chave: gestão de riscos; teoria contingencial; setor público.

Introdução:

A Gestão de Riscos (GR) tem sido uma ferramenta de governança difundida no setor público no Brasil por força de indução normativa. Contudo, mesmo de caráter obrigatório (BRASIL, 2016), apresenta limites significativos no seu nível de implementação nos órgãos e entidades do governo federal (ALVES, SANTOS, 2022). Além disso, levantamento realizado sobre a bibliografia nacional demonstra que a produção sobre o tema ainda é escassa (SILVA et al., 2021). Utilizando um questionário aplicado a um conjunto de servidores em cargos de chefia, a presente pesquisa explora relação de algumas variáveis organizacionais contingenciais com o nível de implantação e efetividade percebida da gestão de riscos.

O levantamento consistiu em 148 questionários respondidos por ocupantes de cargos de livre nomeação da administração pública federal direta e indireta – Direção e Assessoramento Superior (DAS) de níveis 4 e 5. O trabalho considerou os fatores contingenciais estratégia, estrutura e ambiente (interno e externo), dimensionando a relação de cada uma dessas variáveis com o grau de implantação da gestão de riscos e o grau de influência percebida desse sistema de controle gerencial sobre os processos e a tomada de decisão na organização. Não se trata de uma amostra representativa dos órgãos, nem da opinião dos servidores em cargo de chefia no serviço público federal. Contudo, corresponde a um conjunto de respondentes qualificados, que participam do processo decisório dentro de suas organizações. O questionário foi construído de modo

a permitir coletar informações não apenas sobre o grau de implantação da GR, mas ainda sobre características organizacionais básicas da entidade na qual atua o respondente. Como, por exemplo, se as decisões são muito centralizadas, em que medida a hierarquia é observada, se há ou não um planejamento estratégico que seja vigente na prática. Isso possibilitou realizar uma análise que contemplou alguns dos fatores contingenciais mais citados na bibliografia e, a partir disso, especificar quais deles influenciaram, dentro da amostra, uma implementação mais efetiva da gestão de riscos.

O texto está organizado da seguinte forma: Na próxima seção se apresenta os conceitos e as características básicas da GR, com breve histórico de sua inserção no serviço público federal e questões cruciais de sua implementação. Na sequência, na parte teórica se discute a teoria contingencial, onde se especifica os fatores potencialmente explicativos de diferentes níveis de implementação da GR. Alguns pontos centrais são (i) se os órgãos possuem uma estratégia, isto é, se lograram estabelecer um planejamento formal e se o mesmo realmente orienta as suas atividades; (ii) se ostentam uma estrutura mais rígida, com processo decisório centralizado; e (iii) a avaliação da entidade por parte da população, assim como percebida pelos entrevistados, bem como seu nível de preocupação quanto ao valor público que é gerado pelo órgão. Na quarta seção se apresenta a análise sobre quais fatores contingenciais influenciam efetivamente a implementação da gestão de riscos e, na quinta seção, algumas observações sobre os limites do presente estudo, precedendo as considerações finais.

Parte 1. Gestão de riscos

Segundo Bertelli (2006), os riscos são inerentes a praticamente todas as atividades humanas. No mundo corporativo, onde as organizações estão expostas a uma quantidade de incertezas resultantes de fatores externos econômicos, sociais, legais, tecnológicos e operacionais, a GR se torna cada vez mais relevante para que objetivos estratégicos sejam alcançados. Diante do cenário de incertezas econômicas e políticas próprias do alto grau de interdependência gerado pelo mundo globalizado, as organizações sofrem constantemente com crises financeiras, alternância de mercados e valores, em sociedades dinâmicas e marcadas por mudanças rápidas. Assim, para

alcançar credibilidade e, por consequência, incentivo de capital para seus investimentos, é comum que as empresas precisem demonstrar que instalaram um setor de *compliance* e uma sistemática para controle de riscos (BERMEJO, 2020). A GR ainda possibilita que a organização busque soluções para suas atividades que vão além das questões de conformidade, uma vez que representa uma abordagem mais compreensiva, que integra a estratégia e processos organizacionais (MAHAMA et al., 2020).

É certo que, ao contrário da maior parte das atividades do setor privado, orientado pelo lucro, as atividades do setor público têm características próprias em sua missão de entregar produtos e serviços à população. Entretanto, diante dos novos desafios relacionados à sociedade informacional, com maior demanda por *accountability*, transparência e responsividade, a administração pública tem buscado novos mecanismos e estilos para gerir suas funções. Nesse sentido, a GR vem sendo reconhecida como um elemento-chave para a boa governança, em termos de suas estruturas, processos, valores corporativos, cultura e comportamento. Segundo Miranda (2017, p.69), a GR passou a ser pedra angular da arquitetura das organizações no que diz respeito à estratégia, desde que bem adaptada como um processo de gestão. Ela existe para ser correlacionada ao processo decisório e ao estabelecimento da estratégia, isto é, para ser integrada ao processo de decisão.

No caso brasileiro, a GR teve um marco importante em 2009, com o lançamento da norma *ABNT NBR ISO 31000:2009 Gestão de Riscos – Princípios e Diretrizes*, com o objetivo de disseminar princípios e diretrizes aplicáveis a todos os tipos de organizações. Estabeleceu uma série de princípios básicos que precisam ser satisfeitos para execução da GR de forma eficaz e, nesse sentido, recomendava que fosse implementada e continuamente aprimorada uma estrutura com a finalidade de integrar o processo de GR na governança corporativa das organizações (BERMEJO, 2020, p.34). Atualizada em 2018, a referida norma trouxe como principal inovação a inclusão da importância de fatores humanos e culturais na realização dos objetivos de uma organização e uma ênfase na incorporação da GR no processo de tomada de decisão (AVILA, 2013, p.36).

No âmbito da Administração Pública Federal, a publicação da Instrução Normativa (IN) MP/CGU, Nº 01/2016 representou um marco, já que estabeleceu a obrigatoriedade da adoção de medidas para a sistematização de práticas relacionadas à GR em todos os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal. A GR, vista sob o ponto de vista integrado, impulsiona a organização para se mover além de questões de

conformidade, transitando para uma abordagem mais abrangente que, de forma incremental, aproxima a estratégia e os processos organizacionais (MAHAMA et al., 2020). Isso ocorre na medida que a GR induz mudanças objetivas na estrutura e nos processos em que é inserida. Sua instituição envolve, necessariamente, os seguintes passos:

- É criada por meio de portaria ou outro dispositivo normativo interno, estabelecendo um Comitê de Governança, Riscos e Controles, composto pela alta administração do órgão (exemplo: presidente e diretores).
- Constitui-se um grupo executivo, presidido por um gestor de riscos nomeado, responsável por: (a) elaborar o plano de gestão de riscos; (b) implementá-lo; (c) assessorar a alta administração nos assuntos que dizem respeito à gestão de riscos, governança e controles internos.
- Todas as subunidades devem ser envolvidas no processo de levantamento dos riscos, seja de natureza operacional, estratégica, de imagem, *compliance* ou integridade.
- Uma vez que a matriz de riscos estiver pronta, que consiste no estabelecimento dos riscos considerados prioritários para organização, cada subunidade estabelecerá seu plano para tratamento dos seus riscos específicos, ficando o chefe de cada setor como o responsável por eles.

A GR então é um recurso de controle, como ferramenta voltada para planejar, avaliar e monitorar ações que possibilitem, com maior chance, lidar com eventos futuros que sejam associados a resultados favoráveis à organização. Seja ou não com recursos de *softwares* específicos para esse fim, monitora riscos de natureza operacional ou estratégica, que podem afetar a imagem da organização, sua integridade financeira ou reputação legal. A indução normativa associada à sua implantação é reforçada com o Decreto nº 9.203 de 2017 (BRASIL, 2017), que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal e define os controles internos baseados na GR como um dos princípios da governança pública. Já o Decreto nº 9.203 estabelece que os órgãos da administração pública federal devem instituir programas para análise, avaliação e gestão dos riscos associados ao tema da integridade (BRASIL, 2017).

Parte 2. Fatores contingenciais e a implementação da gestão de riscos

A teoria contingencial foi consolidada a partir de certa confluência entre estudos oriundos de diferentes campos de conhecimento, centrada na ideia de que não é viável generalizar uma forma ótima de organização ou de gestão. Assume o pressuposto de que não existem soluções universais para problemas de controle organizacional. Trata-se de uma abordagem situacional, na qual fatores como o ambiente (externo e interno), a estratégia e a estrutura interagem, de modo que o controle e o desempenho organizacional dependem do ajuste de tais fatores.

Elementos contingenciais orientam, em maior ou menor grau, o comportamento das organizações às realidades às quais precisam se adaptar. Fatores contingenciais afetam o processo de tomada de decisão dentro das organizações, em ambientes de incerteza que levam à constante necessidade de readaptação, a fim de melhorar ou manter seu desempenho. Não que o ambiente da organização defina quaisquer resultados, mas porque, tendo foco no comportamento dos agentes, a teoria contingencial deixa claro que a administração terá mais eficácia quando seus membros souberem identificar e utilizar uma estrutura mais adequada (DONALDSON, 1999; MORGAN, 2006; RAINEY, 2009; MENSAH e GOOTWALD, 2016). É por isso que Chiavenato afirma que tal abordagem marca uma nova fase na teoria administrativa, pois se passa a enxergar de dentro para fora da organização, sendo que as características do ambiente passam a conformar demandas e interferem no funcionamento organizacional na medida em que afetam a maneira com a qual os membros da organização lidam com a incerteza em seu campo de atividades (CHIAVENATO, 2004).

Compreendida como uma prática gerencial adotada por indução normativa nos órgãos públicos federais (ALVES, SANTOS, 2022), a gestão de riscos também está sujeita à influência dos fatores contingenciais, o que vale para qualquer elemento ligado ao sistema de controle gerencial dessas organizações. Sua efetividade depende da contingência da situação na qual está inserida a empresa ou órgão público, simplesmente porque gestores tentam adequar suas estratégias identificando os fatores contingenciais que permitem a melhor adaptação da organização ao ambiente de seu negócio (CHENHALL, 2006; HAMANN, 2017).

Para compreender a relação entre variáveis contingenciais e os processos de gestão de riscos em instituições financeiras, Muller et al (2020) realizaram uma pesquisa descritiva e qualitativa, com questionários que foram enviados aos gerentes

vinculados às agências bancárias em várias partes do país. Seus resultados evidenciavam como a tomada de decisão dos gerentes era decorrente de uma resposta ao ambiente percebido. A GR era estruturada a partir de uma estratégia que definia os tipos de riscos aos quais as instituições financeiras estão expostas. De acordo com a estratégia adotada, e exatamente em decorrência desta, as instituições financeiras se tornavam vulneráveis a um conjunto de riscos específicos. Ou seja, ambiente, estratégia e estrutura não são estanques, mas fatores que se configuram mutuamente, de acordo com a configuração que assumem do ponto de vista dos atores (MULLER et al, 2020).

Silva e Fernandes (2019) se propuseram a descrever como os fatores contingenciais estratégia e estrutura se relacionam com a Gestão de Riscos Corporativos (GRC) em um hospital. Partindo do pressuposto de que a eficácia organizacional é o resultado do equilíbrio dos fatores que caracterizam a organização, como, por exemplo, a estrutura e a estratégia, os autores realizaram entrevistas com as 22 pessoas que se enquadraram no critério de possuir cargo de gerente ou equivalente no desempenho de sua função, quer fosse administrativa ou de atendimento direto aos pacientes. Em sua análise, identificaram que a estrutura organizacional do hospital é dinâmica. Essa capacidade de reorganização frequente pode ser entendida a partir da teoria contingencial como um fator positivo de resposta às mudanças do ambiente. Os entrevistados apontaram também que a estrutura organizacional ensejou a incorporação da gestão de risco como importante fator de controle. No que tange à estratégia, a investigação se baseou em analisar a postura estratégica do hospital em relação à exposição aos riscos e, nesse sentido, para os gestores administrativos o caráter inovador se destaca como possível gerador de risco. Já para os gestores da área assistencial, quer dizer, que faziam atendimento aos clientes do hospital, a estratégia de crescimento adotada pela organização é responsável por gerar essa incerteza. Sendo assim, a divergência de percepção pode ser explicada pela utilização de ferramentas técnicas e mais completas de identificação e avaliação de riscos utilizada pelos gestores que atendiam diretamente ao público. Acerca dos resultados obtidos, percebeu-se que a estratégia é o fator contingencial que orienta a maneira como a organização se posiciona em relação à gestão de risco. A estrutura, por sua vez, se fez útil para diminuir questões ligadas diretamente com a burocracia profissional ao estabelecer diretrizes organizacionais para mitigar situações em que a autonomia profissional resulta no desrespeito aos padrões de segurança assistencial. Observou-se ainda que, se analisadas a partir dos dois grupos que fizeram parte do estudo (gestores administrativos e da área

assistencial), as práticas de gestão de risco adotadas são distintas e refletem os fatores contingenciais (estratégia e estrutura) analisados (SILVA, FERNANDES, 2019).

Lima (2021) trabalhou com dados secundários provenientes de diferentes fontes de informação no âmbito governamental, como o Tribunal de Contas da União – TCU, o Sistema de Administração Financeira e Controle - SIAFI e o Portal da Transparência, com base no exercício de 2018, tendo o objetivo de verificar empiricamente quais fatores influenciam o nível de práticas de GR, partindo da abordagem da Teoria Contingencial. Tendo considerado a GR como parte integrante do sistema de controle gerencial das organizações, chegou à conclusão de que os níveis de práticas de gestão de riscos são influenciados de forma significativa pelo estabelecimento da estratégia organizacional.

Estudo realizado por Mikes e Kaplan (2013) buscou estabelecer as condições para uma teoria contingencial da gestão de riscos, especificamente. Para isso, elaboraram levantamento das descobertas empíricas de trabalho de campo realizados em dez anos, que envolveu 250 entrevistas com chefes de riscos e três estudos de caso com o intuito de detalhar melhor o que seria, na prática, a GR e identificar parâmetros capazes de consolidar a teoria de contingência com a sua implementação. Com isso, ao adotar uma abordagem contingencial, o objetivo foi justamente evitar a recomendação de um sistema universal de gerenciamento de riscos aplicável a qualquer caso e compreender a abordagem específica para cada tipo de organização.

Tendo em vista a percepção de que os estudos acadêmicos de GR que seguem a abordagem da teoria contingencial exploram a dependência dos resultados de desempenho da GR em relação ao contexto organizacional, os autores identificaram e classificaram tal literatura em três categorias, relacionadas com três abordagens usuais de contingência: estudos de seleção, estudos de congruência e estudos de campo longitudinais.

Nos estudos de seleção os estudiosos procuram usar variáveis contextuais específicas para justificar a presença ou ausência da GR na organização. Entretanto, as descobertas empíricas foram pouco conclusivas, haja vista que enquanto alguns estudos apontaram o tamanho da empresa e a filiação à indústria como fatores significativos de contingência, outros consideraram essas variáveis pouco importantes. Já os estudos de congruência buscam analisar as implicações de desempenho das implementações da

GR. Nesse sentido, esse grupo de artigos se volta para a identificação de quais combinações de variáveis e implementações de GR melhoram o seu desempenho. Essa abordagem sugere que determinadas combinações são mais eficazes que outras. Destarte, uma das principais críticas levantadas pelos autores diz respeito aos estudos dependerem de variáveis muito simples para representar um comportamento considerado complexo. Dessa forma, grande parte dos estudos empíricos explica apenas uma parte da variação que a adoção e o impacto do gerenciamento de riscos causam, o que ocasiona uma baixa significância estatística em relação às principais variáveis explicativas. Ademais, ao analisar os estudos transversais de grandes amostras, percebeu-se que estes enfocam na adoção de uma estrutura particular de gerenciamento de risco, não considerando como se deu a implementação da estrutura tanto pela parte da liderança, quanto pelos funcionários da organização. Diante do exposto, os autores apontam que os diferentes contextos culturais e organizacionais presentes nas empresas que seguem a mesma estrutura de GR podem afetar a implementação e o uso das estruturas de gerenciamento de risco. O terceiro grupo de estudos mencionado pelos autores diz respeito aos estudos de campo de uma pequena amostra longitudinal. Nele é possível compreender o gerenciamento de riscos a partir de uma análise situacional que varia consideravelmente entre as empresas. Enquanto em determinadas organizações o gerenciamento de riscos atua como um policiamento do negócio que se faz presente para cumprir os limites e as políticas de risco, em outras organizações tal gerenciamento é fundamental para auxiliar a organização acerca das suas incertezas e das estratégias a serem adotadas no ambiente interno e externo.

Além do contexto organizacional e das esferas relacionadas a esse cenário, no mesmo estudo (MIKES, KAPLAN, 2013) identificaram uma taxonomia geral de classificação de riscos. Esses podem ser classificados em “evitáveis”, “estratégicos” e “externos”. Os riscos evitáveis são originados por práticas ilegais e incorretas. Eles são indesejáveis e não devem ser tolerados pelas empresas. Os riscos estratégicos são assumidos voluntariamente pelas empresas e geralmente estão relacionados com atividades perigosas desempenhadas. Sendo assim, cabe aos gerentes identificar e influenciar o impacto desses riscos, assumindo que alguns deles são residuais e estarão presentes sempre. Por fim, os riscos externos são oriundos de eventos que a organização é incapaz de exercer influência e podem estar relacionados com as escolhas estratégicas da empresa, incorporando-se, assim, aos riscos de execução estratégica. Portanto, é

necessário que as organizações utilizem diferentes instrumentos, processos e iniciativas para atuar nas distintas categorias de risco. Assim, os autores propõem que a gestão de riscos será mais eficaz quando corresponder à natureza inerente e ao controle dos diversos tipos de risco a serem enfrentados. A gestão de riscos efetiva irá depender do contexto e das especificidades de cada organização.

Parte 3. Análise dos dados

Com base no banco de dados disponibilizado foi realizado um tratamento para agrupar em fatores contingenciais denominados de “Estrutura”, “Estratégia” e “Ambiente”. São as variáveis utilizadas no modelo, cujo objetivo é observar quais desses fatores podem influenciar os níveis de gestão de riscos. Inicialmente foram selecionadas as seguintes variáveis para compor esses fatores contingenciais:

- Se a organização tem formalmente um planejamento estratégico (PESTRATEGICO) e se esse planejamento é levado a sério (PESTRATESERIO); se a hierarquia dentro do órgão é realmente observada (HIERARQUIA); se a opinião pública em relação ao órgão é favorável (OPINIAOPU); se existe uma preocupação, entre os funcionários, com o valor público que é gerado pelo seu trabalho (VALORPU); se as decisões na instituição são muito centralizadas (CENTRALIZA); se o setor onde se trabalha é muito burocrático (BUROCRA).

Na sequência, as variáveis foram agrupadas nos seguintes fatores contingenciais:

- Fator “Estratégia” = PESTRATEGICO + PESTRATESERIO.
- Fator “Estrutura” = HIERARQUIA + CENTRALIZA + BUROCRA.
- Fator “Ambiente” = OPINIAOPU + VALORPU.

E, para completar o esquema analítico, as variáveis que indicam o grau de implementação das práticas de GR nas organizações onde os respondentes atuam foram agrupadas:

- Se o órgão onde o respondente trabalha adota medidas de Gestão de Riscos (GR); se foi criada uma norma interna que instituiu a GR (NORMAGR); se foi criado um setor ou divisão específica para promover a GR (DIVISAOGR); se a alta gestão (presidência, diretoria, chefias) tem dado importância à GR

(ALTAGESTAO); se foi implementada em todos os setores (TODOSETORES) e, por último. Essas variáveis foram utilizadas para criar “GestaoRiscos” (GR + NORMAGR + DIVISAOGR + ALTAGESTAO + TODOSETORES).

As variáveis foram somadas, conforme a pontuação na escala 0 = Não e 1 = Sim. No caso específico da “GestãoRiscos”, as variáveis numéricas foram transformadas em categorias e, posteriormente, referenciadas por nível de gestão de riscos, conforme segue segundo a soma da pontuação:

- INICIAL = 0 e 1;
- INTERMEDIARIO = 3; e
- AVANÇADO = 4 e 5

Uma vez realizada a manipulação dos dados, a partir dessa organização apresentada, a figura a seguir apresenta a estatística descritiva das variáveis¹:

Tabela 1 - Estatística Descritiva

Estratégia	Estrutura	Gestão Riscos	Ambiente
Min. : 0.000	Min. : 0.000	INICIAL :51	Min. : 0.000
1st Qu. : 0.000	1st Qu. : 0.000	INTERMEDIÁRIO:32	1st Qu. : 1.000
Median : 1.000	Median : 1.000	AVANÇADO :53	Median : 2.000
Mean : 1.096	Mean : 1.294		Mean : 1.485
3rd Qu. : 2.000	3rd Qu. : 2.000		3rd Qu. : 2.000
Max. : 2.000	Max. : 3.000		Max. : 2.000

Fonte: Dados da pesquisa

Tendo em vista que a variável dependente do modelo proposta é categórica, com duas ou mais categorias, o modelo que de melhor adequação ao conjunto dos dados é a regressão logística multinomial. Todos os pressupostos do modelo foram atendidos, quais sejam:

- 1) Variável dependente nominal (categoria mutuamente exclusivas);

¹ Com a utilização do *software* estatístico livre R.

- 2) Independência das observações (sem medidas repetidas), ou seja, cada linha é uma resposta de uma pessoa diferente; e
- 3) Ausência de multicolinearidade nas variáveis independentes, ou seja, ausência de alta correlação entre as variáveis.

Verificado, portanto, os pressupostos do modelo, passa-se a apresentação e avaliação dos resultados, conforme demonstrado na Figura 2.

Tabela 2 – Resultados dos Modelos Logísticos

	<i>Dependent variable:</i>	
	INTERMEDIÁRIO	AVANÇADO
	(1)	(2)
Estratégia	1.180*** (0.325)	1.285*** (0.295)
Estrutura	0.354 (0.233)	0.077 (0.212)
Ambiente	0.489 (0.362)	0.699** (0.338)
Constant	-2.795*** (0.797)	-2.393*** (0.717)
Akaike Inf. Crit.	275.224	275.224
<i>Note</i>	*p<0.1; **p<0.05; ***p<0.01	

Fonte: Dados da pesquisa

Avaliando os resultados, verifica-se que somente a variável “Estratégia” é significativa para o modelo proposto. Portanto, é uma variável que impacta positivamente os níveis de gestão de riscos, quando comparado aos níveis iniciais. A sua vez as demais variáveis não impactam os níveis de gestão de riscos, quando comparado aos níveis iniciais de gestão de riscos.

Uma vez que o coeficiente retornado por uma regressão logística é um *logit*, ou seja, um log da razão de chances, esse coeficiente é de difícil interpretação. Uma interpretação mais factível é realizada em termos de razão de chance (*odds ratios*). A figura a seguir ilustra o resultado.

Tabela 3 – Resultados do Modelo Logístico traduzidos em razão de chance

Characteristic	OR ¹	95%	CI ¹	p-value
INTERMEDIÁRIO				
Estrategia	3.25	1.72	6.15	<0.001
Estrutura	1.42	0.90	2.25	0.13
Ambiente	1.63	0.80	3.32	0.2
AVANÇADO				
Estratégia	3.62	2.03	6.45	<0.001
Estrutura	1.08	0.71	1.64	0.7
Ambiente	2.01	1.04	3.90	0.039

¹ OR = Odds Ratio, CI = Confidence Interval

Fonte: Dados da pesquisa

Interpretando os resultados, mantida as demais variáveis constantes, têm-se: a cada unidade de aumento na estratégia, a chance de estar no nível intermediário de gestão de riscos, em relação ao nível inicial, é multiplicada por 3,25, ou seja, a cada 1 ponto de aumento na escala da estratégia, a chance de estar no nível intermediário da gestão de riscos, em relação ao inicial, aumenta 225%. Por sua vez, a cada 1 ponto de aumento na estratégia, a chance de estar no nível avançado de gestão de riscos, em relação ao nível inicial, aumenta 262%.

Parte 4. Limites do estudo

- Não se trabalhou com uma amostra representativa de dirigentes da administração pública no nível federal.
- Por limitação dos dados, não há maior aprofundamento quanto às características da GR e das organizações envolvidas na pesquisa.

Conclusões

A partir de uma revisão bibliométrica, Schnell e Trocz (2020) concluíram que o tamanho e a estrutura, a estratégia e o tipo de tecnologia que a organização emprega em seus processos, bem como o ambiente de maior ou menor incerteza em que atua, correspondem aos principais fatores contingenciais citados nas pesquisas (Idem, p.74). No presente estudo foi possível trabalhar com três indicadores desses fatores, dimensionando sua influência sobre o grau de adoção da Gestão de Risco como prática do sistema de controle gerencial das organizações: ambiente (externo e interno), a estratégia e a estrutura interagem, de modo que o controle e o desempenho organizacional dependem do ajuste de tais fatores.

Avaliando os resultados, verifica-se que a variável “Estratégia” é significativa para o modelo proposto. Portanto, é uma variável que impacta positivamente os níveis de gestão de riscos, quando comparado aos níveis iniciais. A sua vez as demais variáveis não impactam os níveis de gestão de riscos, quando comparado aos níveis iniciais de gestão de riscos.

Além da influência da estratégia como fator contingencial relevante, outro achado da pesquisa é que o nível mais alto de implementação da GR está associado a uma percepção clara em relação ao valor público gerado. Isso é verdade principalmente nos casos em que há indício de um ambiente no qual as atividades ou serviços desenvolvidos pelo órgão ou entidade pública são avaliados de forma positiva pela população. Um fator importante que deve ser considerado é o nível de maturidade das práticas de GR da organização, pois quanto maior esse nível, maior tende a ser o nível de interação da GR ao longo dos processos organizacionais. Tal situação deve inclusive estar no centro das atenções da gestão das organizações do setor público na busca pela melhoria na prestação de serviços.

Apesar de se tratar de uma amostra não representativa e das questões do questionário não especificarem as ferramentas de gestão de risco utilizadas nas organizações, os resultados são consistentes com a discussão teórica e apresentam elementos relevantes para pesquisa aplicada na área.

Em que pese o fato da Gestão de Risco vir de uma forma padronizada por meio dos órgãos de controle, ela pode ser aprimorada de acordo com a realidade de cada entidade onde é implementada. Para isso, precisa reunir certas condições, próprias às

condições de exercício do serviço público: elaboração de objetivos de uma estratégia clara, consistência com a expectativa da população, de modo a gerar valor público.

Referências

- ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ISO 31000: sistema de gestão de riscos. Rio de Janeiro, 2018.
- BRASIL. Decreto nº 9203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, 2017.
- _____. Instrução Normativa conjunta CGU/MP Nº 001, de 10 de maio de 2016. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. Brasília, 2016.
- _____. Tribunal de Contas da União. Referencial básico de gestão de riscos. Brasília: TCU, Secretaria Geral de Controle Externo (Segecex), 2018.
- CHENHALL, Robert H. Theorizing contingencies in management control systems research. *Handbooks of management accounting research*, v. 1, p. 163-205, 2006. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.452.796&rep=rep1&type=pdf#page=176>. Acesso em: 23 ago. 2020.
- DONALDSON, L. *Handbook de estudos organizacionais: modelos de análises e novas questões em estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1999.
- GORDON, L. A.; LOEB, M. P.; TSENG, C.-Y. Enterprise risk management and firm performance: A contingency perspective. *Journal of Accounting and Public Policy*, v. 28, n. 4, p. 301–327, jul. 2009. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0278425409000416>. Acesso em: 29 jul. 2020.
- LIMA FILHO, I. S. **Análise apreciativa da implementação da gestão de riscos em uma instituição federal de ensino superior**. Dissertação (Mestrado em Administração Pública). 2018. UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO, Recife, 2018. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/42019/5/AN%C3%81LISE%20APRECIATIVA%20DA%20IMPLANTA%C3%87%C3%83O%20DA%20GEST%C3%83O%20DE%20RISCOS%20EM%20UMA%20INSTITUI%C3%87%C3%83O%20FEDERAL%20DE%20ENSINO%20SUPERIOR.pdf>. Acesso em: 18 mar. 2020.
- HAMANN, P. M. Towards a contingency theory of corporate planning: a systematic literature review. *Management Review Quarterly*, v. 67, n. 4, p. 227–289, ago. 2017. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/319933361_Towards_a_contingency_theory_of_corporate_planning_a_systematic_literature_review. Acesso em: 30 abr. 2021.
- JUNQUEIRA, E. R. Perfil do sistema de controle gerencial sob a perspectiva da teoria da contingência. 2010. Tese. (Doutorado em Ciências Contábeis) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-10052010-143511/pt-br.php>. Acesso em: 6 set. 2020.
- JUNQUEIRA, E. *et al.* The Effect of Strategic Choices and Management Control Systems on Organizational Performance. *Revista Contabilidade & Finanças*, v. 27, n. 72, p. 334–348, 18 ago. 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rcf/a/NnBM5nzfLDKpV3x4RYxkYLy/?lang=en>. Acesso em: 10 ago. 2020.

- LIMA, Alexandre de Sales. Fatores que influenciam os níveis de práticas de gestão de riscos nos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal: uma abordagem contingencial. 2021. Dissertação. (Mestrado em Políticas Públicas e Desenvolvimento, área de concentração em Economia. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, Brasília, 2021.
- MIRANDA, Rodrigo Fontenelle de A. **Implementando a gestão de riscos no setor público**. Belo Horizonte: Fórum, 2017.
- MIKES, A. Risk management and calculative cultures. **Management Accounting Research**, v. 20, n. 1, p. 18–40, mar. 2009. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1044500508000450>. Acesso em: 12 ago. 2020.
- MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- MULLER, S. H. Gestão de risco em instituições financeiras: um estudo sob a ótica da teoria contingencial. 2017. Dissertação. (Mestrado em Ciência Contábeis, área de concentração Controladoria. Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2017. Disponível em: https://bu.furb.br/docs/DS/2017/362379_1_1.pdf. Acesso em: 3 ago. 2020.
- MULLER, Suzana Habitzreuter; SILVA, Marcia Zanievicz da; VOGT, Mara. Gestão de risco em instituições financeiras: um estudo sob a ótica da teoria contingencial. **Revista Eletrônica Científica do CRA-PR-RECC**, v. 7, n. 1, p. 64-80, 2020. Disponível em: <http://recc.cra-pr.org.br/index.php/recc/article/view/210>. Acesso em: 7 fev. 2021.
- RAINEY, Hal. G. **Understandig and managing public organization**. 4. ed. John & Sons, 2009.
- SANTOS, CD dos *et al.* Gestão de riscos no setor público: Revisão bibliométrica e proposta de agenda de pesquisa. In: **15th International Conference On Information Systems & Technology Management-CONTECSI**. 2018. p. 774-794. Disponível em: <http://contecsi.tecsi.org/index.php/contecsi/15CONTECSI/paper/view/5561/3144>. Acesso em: 01 fev. 2021.
- SILVA, M. Z.; FERNANDES, F. C. The influence of contingencies factors strategy and structure in the enterprise risk management in a hospital. **Gestão & Produção**, v. 26, n. 1, p. e2315, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/brv69DgHYKmd77DFQkGgYgh/abstract/?lang=en>. Acesso em: 28 jan. 2021.
- WOODS, M. A contingency theory perspective on the risk management control system within Birmingham City Council. **Management Accounting Research**, v. 20, n. 1, p. 69–81, mar. 2009. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1044500508000437>. Acesso em: 23 ago. 2020.
- Mikes, Anette and Kaplan, Robert S., Towards a Contingency Theory of Enterprise Risk Management (October 16, 2013). AAA 2014 Management Accounting Section (MAS) Meeting Paper, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2311293> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2311293>