

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Ana Paula Brum Zavarise

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

Santa Maria, RS
2020

Ana Paula Brum Zavarise

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

Dissertação apresentada ao curso de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção de grau de **Mestre em Gestão de Organizações Públicas**.

Orientador: Prof. Dr. Leander Luiz Klein

Santa Maria, RS
2020

Zavarise, Ana Paula Brum

Análise do ambiente organizacional interno e sua relação na gestão de riscos organizacionais / Ana Paula Brum Zavarise.- 2020.

126 p.; 30 cm

Orientador: Leander Luiz Klein

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas, RS, 2020

1. Ambiente organizacional interno 2. Gestão de riscos organizacionais 3. Organizações públicas I. Klein, Leander Luiz II. Título.

Ana Paula Brum Zavarise

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

Dissertação apresentada ao curso de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção de grau de **Mestre em Gestão de Organizações Públicas**.

Aprovado em 04 de dezembro de 2020:

Leander Luiz Klein, Dr. (UFSM) – Videoconferência
(Presidente/Orientador)

Greici Sarturi, Dra. (UFSM) – Videoconferência

Keysa Manuela Cunha de Mascena, Dra. (UNIFOR) – Videoconferência

Santa Maria, RS
2020

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo dom da vida e por ser meu suporte diante de todos obstáculos.

Aos meus pais, Nilo e Silvia, pelo apoio constante, por me incentivarem a buscar meus sonhos e que nunca mediram esforços para que eu tivesse uma boa educação. Por entenderem minhas ausências e, principalmente, pelo amor incondicional.

Ao meu orientador, Leander Luiz Klein, por confiar em mim e acreditar em meu potencial, quando eu mesma não acreditava. Pela tua competência e dedicação a este estudo. Com certeza é uma inspiração para minha vida acadêmica.

A todos os colegas, especialmente a linha de pesquisa inovação e modernização de sistemas e processos administrativos, muito obrigada pelo companheirismo. Em especial, aos que se tornaram amigos durante esta jornada: Anderson, Barthira, Diones, Leandro e Monaliza.

Aos professores, obrigada por contribuírem em meu aprendizado.

Aos colegas do Campus da UFSM em Cachoeira do Sul, principalmente aos colegas da Coordenadoria Administrativa pelo apoio e pela troca de experiências nesse período.

À banca examinadora, por contribuir para a melhoria do meu trabalho.

À Universidade Federal de Santa Maria e ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas, pela oportunidade de aprendizagem, apoio e estrutura.

A todos que se disponibilizaram a responder o questionário. Eu agradeço muito, já que sem vocês esta pesquisa não seria possível.

Enfim, a todos que de alguma maneira contribuíram para a realização desta pesquisa, muito obrigada!

“Uma pessoa inteligente resolve um problema,
o sábio o previne.”

(Albert Einstein)

RESUMO

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

AUTORA: Ana Paula Brum Zavarise

ORIENTADOR: Prof. Dr. Leander Luiz Klein

O objetivo deste estudo foi identificar os elementos do ambiente organizacional interno que influenciam na implementação da gestão de riscos da universidade e propor melhorias. 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 da instituição. Obteve-se uma amostra válida de 684 respondentes, e os dados foram analisados através da estatística descritiva, análise fatorial exploratória, testes de diferença de média, correlação de Pearson e análise de regressão. Os principais resultados revelaram que a maioria dos servidores pesquisados (61,7%) acredita que os objetivos estratégicos institucionais são muito generalistas e, em relação ao planejamento anual do setor, curso ou departamento, com delineamento de objetivos e metas específicas a serem alcançadas, 53,8% afirmaram que realizam “em partes”, 24,9% não realiza e 21,3% realiza o planejamento voltado para os objetivos setoriais. Quanto aos fatores estabelecidos para o ambiente organizacional interno, obteve-se: Aspectos culturais, Relacionamento com a chefia, Oportunidade de qualificação, Comprometimento afetivo e Cobrança no trabalho. E os fatores identificados para a gestão de riscos organizacionais foram: Comunicação de riscos, Identificação dos riscos e Padronização de procedimentos. Identificou-se a diferença de médias significativas para os grupos “Possui” e “Não possui cargo de chefia” para o fator Padronização de procedimentos. Também, a diferença de médias significativas para os grupos “Docentes” e “TAEs” em relação ao fator Aspectos culturais. Em relação à percepção dos respondentes quanto aos fatores, destacam-se as correlações classificadas como muito altas entre os fatores Comunicação de riscos e Gestão de riscos geral (0,907) e entre Identificação dos riscos e Gestão de riscos geral (0,901). As correlações consideradas altas são Comunicação de riscos e Identificação dos riscos (0,811) e entre os fatores Aspectos culturais e Relacionamento com a chefia (0,741). Quanto à influência que a percepção do ambiente organizacional interno exerce sobre a gestão de riscos, ressalta-se a variável independente Aspectos culturais que exerce maior influência positiva sobre os quatro modelos analisados. Por fim, constata-se que há fatores do ambiente organizacional interno que influenciam na gestão de riscos organizacionais da universidade.

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

ABSTRACT

ANALYSIS OF THE INTERNAL ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT AND ITS RELATIONSHIP IN MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL RISKS

AUTHOR: Ana Paula Brum Zavarise
ADVISOR: Prof. Dr. Leander Luiz Klein

The objective of this study was to identify the elements of the internal organizational environment that influence the implementation of the university risk management and to propose improvements. This is a quantitative survey of the type Survey, whose data collection was performed through the use of an online questionnaire with the institution's active servers. A valid sample of 684 respondents was obtained, and the data were analyzed through descriptive statistics, exploratory factor analysis, mean difference tests, Pearson correlation and regression analysis. The main results revealed that most of the surveyed servers (61.7%) believe that the institutional strategic objectives are very general, and regarding the annual planning of the sector, course or department, with specific objectives and targets to be achieved, 53.8% stated that they perform "in part", 24.9% do not perform, and 21.3% carry out planning aimed at sectoral objectives. As for the established factors for the internal organizational environment, we obtained: Organizational culture; Relationship with management; Qualification opportunity; Affective commitment and Collection at work. And the factors identified for the management of organizational risks were Risk communication; Risk identification and Standardization of procedures. Significant mean differences were identified for the "Have" and "Don't have a management position" groups for the Standardization of procedures factor. And difference of significant means for the groups "Teachers" and "TAEs" in relation to the factor Organizational culture. Regarding the respondents' perception of factors, we highlight the correlations classified as very high between the factors Risk communication and general risk management (0.907) and between risk identification and general risk management (0.901). And the correlations considered high are risk communication and risk identification (0.811) and between the factors organizational culture and relationship with management (0.741). As for the influence that the perception of the internal organizational environment exerts on risk management, the organizational culture independent variable that exerts greater positive influence on the four models analyzed stands out. Finally, it is observed that there are factors of the internal organizational environment that influence the management of organizational risks of the university.

Keywords: Internal Organizational Environment. Management of Organizational Risks. Public Organizations.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura da dissertação.....	30
Figura 2 – Exemplo de categorização de riscos	37
Figura 3 – Modelo de gerenciamento de riscos.....	47
Figura 4 – Processo de gestão de riscos	49
Figura 5 – Sistemas de informações em uma empresa.....	51
Figura 6 – Desenho de pesquisa	68
Figura 7 – Modelo de pesquisa.....	87

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Artigos publicados nos últimos anos na base de dados Scopus	31
-------------------------------------------------------------------------------	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Número de artigos contendo as palavras-chave.....	32
Tabela 2 – Número de artigos por países	33
Tabela 3 – Número de artigos publicados em revistas	34
Tabela 4 – Definição dos constructos do ambiente organizacional interno e gestão de riscos organizacionais	70
Tabela 5 – Perfil dos respondentes	76
Tabela 6 – Objetivos estratégicos institucionais e planejamento do setor, curso ou departamento	77
Tabela 7 – Fatores do ambiente organizacional interno	79
Tabela 8 – Fatores da gestão de riscos organizacionais	84
Tabela 9 – Teste t para os grupos homens e mulheres	88
Tabela 10 – Teste t para os grupos possui ou não possui cargo de chefia.....	88
Tabela 11 – Teste t para os grupos docente e TAE	89
Tabela 12 – ANOVA para os grupos escolaridade.....	90
Tabela 13 – ANOVA para os grupos faixa etária.....	91
Tabela 14 – ANOVA para os grupos tempo de serviço na instituição.....	91
Tabela 15 – Correlação entre os fatores de ambiente organizacional interno e gestão de riscos organizacionais	93
Tabela 16 – Resultados da regressão múltipla.....	96
Tabela 17 – Pressupostos dos modelos de regressão múltipla	100

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conceitos de risco.....	35
Quadro 2 – Categorias de riscos	38
Quadro 3 – Análise de artigos sobre gestão de riscos organizacionais	41
Quadro 4 – Comparação das variáveis de gestão de riscos organizacionais	45
Quadro 5 – Análise de artigos sobre ambiente organizacional interno	55
Quadro 6 – Comparação das variáveis do ambiente organizacional interno.....	60
Quadro 7 – Componentes do ambiente organizacional	61
Quadro 8 – Fatores de influência do ambiente organizacional	62
Quadro 9 – Resumo das técnicas de análise de dados e sua finalidade.....	71
Quadro 10 – Variáveis independentes <i>dummies</i>	73

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ANOVA	Análise de Variância
AHP	<i>Fuzzy Analytic Hierarchy</i>
CEAI	<i>Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument</i>
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CGU	Controladoria-Geral da União
COSO	<i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i>
CPD	Centro de Processamento de Dados
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
EAD	Ensino à Distância
FedView	<i>Federal Viewpoint Survey</i>
GAP	Gabinete de Projetos
HCCM	<i>Heteroskedasticity Consistent Covariance Matrix</i>
IBGC	Instituto Brasileiro Governança Corporativa
IES	Instituição de Ensino Superior
IN	Instrução Normativa
IRCA	Registro Internacional de Auditores Certificados
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
KS	Kolmogorov-Smirnov
MP	Ministério Público
OCAI	<i>Organizational Culture Assessment Instrument</i>
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PZB	Parasuraman, Zeithaml e Berry
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
TAE	Técnico Administrativos em Educação
TCU	Tribunal de Contas da União
UFMS	Universidade Federal de Santa Maria
VIF	<i>Variance Inflation Factor</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	23
1.1	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	25
1.2	OBJETIVOS.....	27
1.2.1	Objetivo geral.....	27
1.2.2	Objetivos específicos.....	27
1.3	JUSTIFICATIVA AO ESTUDO DO TEMA.....	28
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	29
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	31
2.1	ESTADO DA ARTE DA GESTÃO DE RISCOS ORGANIZACIONAIS E AMBIENTE ORGANIZACIONAL INTERNO.....	31
2.2	GESTÃO DE RISCOS ORGANIZACIONAIS.....	35
2.2.1	Conceitos e tipologias de riscos.....	35
2.2.2	Análise discricionária dos artigos de gestão de riscos organizacionais.....	39
2.2.3	Modelos e variáveis de gestão de riscos organizacionais.....	45
2.3	AMBIENTE ORGANIZACIONAL INTERNO.....	51
2.3.1	Definições e características.....	52
2.3.2	Análise discricionária dos artigos de ambiente organizacional interno.....	53
2.3.3	Modelos e variáveis de ambiente organizacional interno.....	60
3	MÉTODO.....	65
3.1	CONTEXTUALIZANDO A UFSM.....	65
3.2	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	67
3.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	69
3.4	ASPECTOS ÉTICOS DA PESQUISA.....	69
3.5	PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS.....	69
3.6	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS.....	71
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	75
4.1	DESCRIÇÃO DA AMOSTRA.....	75
4.2	ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA.....	78
4.2.1	Fatores do ambiente organizacional interno.....	78
4.2.2	Fatores de gestão de riscos organizacionais.....	83
4.3	PERCEPÇÃO DOS RESPONDENTES QUANTO AOS FATORES.....	87
4.4	ANÁLISE DE CORRELAÇÃO ENTRE OS FATORES.....	92
4.5	A INFLUÊNCIA DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL INTERNO SOBRE A GESTÃO DE RISCOS ORGANIZACIONAIS.....	95
4.6	ANÁLISE CRÍTICA DA INFLUÊNCIA DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL INTERNO SOBRE A GESTÃO DE RISCOS ORGANIZACIONAIS.....	102
4.7	PROPOSTA DE MELHORIAS PARA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS.....	105
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	109
5.1	RESPOSTAS AO PROBLEMA E OBJETIVOS DA PESQUISA.....	109
5.2	CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E GERENCIAIS DA PESQUISA.....	112
5.3	LIMITAÇÕES DO ESTUDO E DELINEAMENTO DE PESQUISAS FUTURAS.....	113
	REFERÊNCIAS.....	115
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA.....	123

1 INTRODUÇÃO

O sucesso de uma organização depende de seu potencial em lidar com as constantes mudanças do ambiente, enfrentando ameaças e empregando estratégias de modernização. As organizações do setor público têm características que compartilham entre si e que as diferenciam de organizações do setor privado, como a relativa ausência de concorrentes, a prestação de serviços em vez de produtos, o ambiente com diversos *stakeholders*, objetivos sociais, financeiros e estratégicos e restrições legislativas e políticas (BAIRD; HARRISON, 2017).

Na constante busca pela excelência na prestação de seus serviços, as Instituições de Ensino Superior (IES) procuram desenvolver suas atividades com foco nos resultados de governança e desempenho, dessa forma, buscam instrumentos para gerir os seus riscos e garantir o controle interno (AZEVEDO, 2017). As incertezas advindas das necessidades dos diferentes públicos de instituições públicas são um ponto relevante. A cobrança da população pela oferta de serviço de qualidade é cada vez maior, as universidades são questionadas, inclusive, pela forma como os serviços são realizados e qual a legitimidade das ações praticadas pelas organizações (ARAÚJO; ROCHA; CARVALHAIS, 2015).

Além disso, leis e normativas restringem investimentos imediatos e pontuais para uma determinada demanda pública, o que torna a gestão de riscos ainda mais essencial para o alcance de seus objetivos. Cabe às universidades mapear seus riscos para prevenir problemas e aproveitar as oportunidades futuras, através da elaboração de uma metodologia individual para analisar o impacto e a probabilidade dos possíveis riscos interferirem no alcance dos resultados (SOUSA *et al.*, 2018).

A implantação da gestão de riscos nas IES é motivada principalmente pela imposição da Instrução Normativa (IN) conjunta do Ministério Público (MP) e da Controladoria – Geral da União (CGU) nº 01/2016, além da recomendação do Tribunal de Contas da União (TCU). O TCU acredita que a gestão de riscos influencia positivamente no atingimento dos objetivos estratégicos e, conseqüentemente, contribui com a governança. A gestão de riscos, nas IES, é um tema ainda recente e que demanda a adaptação de processos e busca de conhecimento sobre o assunto, o que pode ter dificultado a operacionalização do processo nas IES (PINTO; NOGUEIRA; CERQUINHO, 2020).

O risco está presente tanto nas organizações públicas quanto nas privadas, decorrente de fatores ambientais, os quais as organizações estão inseridas ou da instabilidade econômica,

social e política atual (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). Para o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), as incertezas representam riscos e oportunidades, e o modo como as organizações gerenciam suas incertezas resultará ou não na agregação de valor (COSO, 2007).

O processo que organiza todos os riscos que uma organização pode enfrentar e estabelece uma abordagem para tomada de decisões é conhecido como gerenciamento de riscos (DICKINSON, 2001). Além do auxílio na tomada de decisões, o gerenciamento de riscos melhora os sistemas de gestão, a interação com os *stakeholders*, analisa o ambiente organizacional interno e externo e é considerado uma das grandes forças para concretização dos objetivos organizacionais (ABNT, 2018; BROMILEY *et al.*, 2015).

E, ainda, outros potenciais benefícios do gerenciamento de riscos são encontrados em diferentes estudos, como: aumento da transparência às partes interessadas, controle da volatilidade dos fluxos de caixa (PEROBELLI, 2004), preservação e aumento do valor da organização, melhoria nos padrões de governança, padronização de processos e conceitos organizacionais (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC), 2007), vantagem competitiva (DAVENPORT; BRADLEY, 2001), aumento da eficácia e eficiência dos processos, melhoria na estruturação de estratégias e redução da exposição ao risco (LAM, 2011).

No entanto, certos elementos são necessários para que a gestão de riscos e seus benefícios se concretizem, como o envolvimento, treinamento e comprometimento dos colaboradores (SEDREZ; FERNANDES, 2011; ZAINUDIN; SAMAD; ALTOUNJY, 2019). Nesse sentido, o ambiente organizacional interno precisa ser propício e minimamente adequado para a implementação e realização da gestão de riscos.

O ambiente organizacional é “tudo aquilo que influencia seu desempenho e que a organização nada ou muito pouco pode fazer para mudar” (FISCHMANN; ALMEIDA, 2018, p. 52). O ambiente organizacional interno envolve certos fatores essenciais a serem considerados em sua análise. A comunicação, a observação e o diálogo com todos os envolvidos na organização são aspectos considerados relevantes (HILL; DINSDALE, 2003). Além disso, podem-se destacar elementos do ambiente interno como satisfação no trabalho e cooperação em grupo (ALI, 2018; BYUN; PARK, 2017), cultura organizacional (CHANDLER; HEIDRICH; KASA, 2017; RUKH; QADEER, 2018), a própria estrutura organizacional (GONZALEZ; MELO, 2017), liderança (SAKSVIK *et al.*, 2018), segurança profissional,

remuneração, autonomia, reforços e incentivos profissionais (BIEGELMEYER *et al.*, 2015; KURATKO; HORNSBY; COVIN, 2014), dentre outros. Alguns autores destacam fatores que podem gerar um ambiente organizacional adverso, como o conflito interpessoal (FIATES; SERRA; FERREIRA, 2008; SAKSVIK *et al.*, 2018) e a burocracia excessiva de um setor (BIEGELMEYER *et al.*, 2015). Ademais, um ambiente interno ineficiente pode ter consequências na área financeira, na imagem e prejudicar o sucesso da instituição (COSO, 2007).

O ambiente organizacional interno é constituído principalmente por pessoas que cometem falhas e acertos e cujas ações são inerentes aos riscos. Para Ribeiro (2012, p. 5), os colaboradores são “o recurso mais valioso da instituição”, dado que são eles que colocam em prática os valores e crenças organizacionais. É fundamental para uma organização o comprometimento das pessoas com o gerenciamento de riscos para que a implantação do processo tenha bons resultados, pois o comprometimento está intrinsecamente ligado ao comportamento das pessoas (ZAINUDIN; SAMAD; ALTOUNJY, 2019).

As variáveis ambientais precisam ser conhecidas pelas organizações para orientar as estratégias e ações que visam aproveitar as oportunidades e reduzir as incertezas para concretização dos objetivos organizacionais (GONÇALVES, 2011; HAGIGI; SIVAKUMAR, 2009). Diante dessas constatações, este trabalho tem como tema central a análise do ambiente organizacional interno e sua influência na gestão de riscos organizacionais.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

As diversas transformações do ambiente corporativo levam as organizações a tomarem decisões de forma mais rápida e eficaz. Nesse contexto, o gerenciamento de riscos é vital para as instituições, visto que, além de evitar ou minimizar perdas, também aproveita oportunidades (MATHRANI; MATHRANI, 2013). Com as organizações públicas não é diferente, Chen, Jiao e Harrison (2019) afirmam que, para sobrevivência destas instituições, em um ambiente em constante mudança, há necessidade de que as organizações públicas sejam mais empresariais no momento de gerir seus riscos. Nas IES públicas, o patrimônio e os recursos não possuem um único proprietário, eles pertencem a toda sociedade; assim, os gestores devem priorizar a transparência e os controles internos, controlando os riscos e elaborando medidas e planos de prevenção e redução dos riscos aos quais as instituições estão expostas (SOUZA, 2007).

O gerenciamento de riscos é relevante para as instituições públicas que visam agregar valor para a sociedade, através da redução dos riscos aos quais a instituição está exposta (MISHRA *et al.*, 2019). Outrossim, a gestão de riscos consegue auxiliar no atingimento dos objetivos estratégicos, quando aliada à análise do ambiente organizacional, por meio da identificação das oportunidades e da prevenção das incertezas (MATHRANI; MATHRANI, 2013).

De forma geral, o risco é relacionado a algo negativo que poderá prejudicar uma instituição, entretanto, o risco pode ser tanto benéfico (oportunidade) quanto prejudicial (perdas) (HAGIGI; SIVAKUMAR, 2009). Cabe aos gestores compreenderem os riscos que permeiam a organização para poderem gerenciá-los, equilibrando os pontos negativos e os positivos. Uma adequada orientação gerencial é importante, devido à necessidade de não apenas visualizar o presente, mas que os gestores também planejem as estratégias futuras da organização para gerenciamento de seus riscos (TARAN; BOER; LINDGREN, 2013). Conforme Marshall, Ojiako e Chipulu (2019), quando os riscos são ignorados, podem trazer danos à reputação institucional, desmoralização e descredibilidade dos gestores, além da ampliação dos mesmos.

Quando os gestores, que são considerados racionais nas tomadas de decisão, não atingem suas metas em comparação a outras unidades, acabam exibindo aversão ao risco. Essa aversão ao risco pode resultar em perdas de oportunidades futuras devido ao negligenciamento dos gestores. No entanto, nem sempre as pessoas agem de forma racional frente às incertezas, já que a tomada de decisão também pode ser influenciada pelas práticas de gestão e por variáveis comportamentais, independente de escolhas individuais. Por esses motivos, se destaca a importância de considerar o ambiente organizacional interno no gerenciamento de riscos (HAGIGI; SIVAKUMAR, 2009).

Determinados fatores podem influenciar na implementação da gestão de riscos, como o tamanho da instituição, alavancagem financeira, presença de um comitê de risco, características do conselho, nível de domínio institucional, inovação e orientação para resultados (CHEN; JIAO; HARRISON, 2019). Além disso, cabe destaque a importância de uma liderança ativa e incentivadora de novas ideias, como disseminadora de práticas de gerenciamento de riscos, fonte legítima para efetuar as mudanças culturais e como suporte aos colaboradores (CHEN; JIAO; HARRISON, 2019; ZAINUDIN; SAMAD; ALTOUNJY, 2019).

Os colaboradores consideram o gerenciamento de riscos benéfico para si e para a organização quando acreditam no processo. As pessoas agem de modo espontâneo quando possuem conhecimento sobre os riscos relacionados ao seu trabalho e a forma de gerenciá-los

de maneira eficaz. Além disso, as crenças comportamentais e a pressão social são influenciadas pelo ambiente organizacional. Quanto mais fortes as crenças sobre gestão de riscos, mais conhecimento as pessoas buscam adquirir (KIM, 2019).

Para a implementação da gestão de riscos, é fundamental que as organizações públicas ou privadas identifiquem os principais elementos ambientais que podem influenciar no desenvolvimento de uma cultura consciente de riscos, pois a cultura se relaciona com o comportamento humano, que reflete na produtividade e no desempenho organizacional (ZAINUDIN; SAMAD; ALTOUNJY, 2019). Os elementos do ambiente interno são parte importante para a elaboração das políticas e estratégias de gerenciamento de riscos organizacionais (HAGIGI; SIVAKUMAR, 2009).

Nesse ínterim, com intuito de explorar a inter-relação entre as duas temáticas (ambiente organizacional interno e gestão de riscos organizacionais), este estudo será norteado pelo seguinte problema de pesquisa:

Quais elementos do ambiente organizacional interno influenciam na implementação da gestão de riscos da universidade?

1.2 OBJETIVOS

Com base no problema de pesquisa apresentado, este estudo possui os objetivos apresentados a seguir.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar os elementos do ambiente organizacional interno que influenciam na implementação da gestão de riscos da universidade.

1.2.2 Objetivos específicos

Para que o objetivo geral seja atingido, os seguintes objetivos específicos foram definidos:

- a) definir fatores de análise do ambiente organizacional interno e gestão de riscos na universidade;

- b) verificar possíveis diferenças de percepção dos servidores quanto aos fatores identificados;
- c) analisar a correlação entre a percepção dos fatores de ambiente organizacional interno e da gestão de riscos organizacionais;
- d) verificar a influência que a percepção do ambiente organizacional interno exerce sobre a gestão de riscos;
- e) propor melhorias para a gestão de riscos na universidade com base na influência exercida pelos fatores do ambiente organizacional interno identificados.

1.3 JUSTIFICATIVA AO ESTUDO DO TEMA

Os motivos que justificam a realização desta pesquisa são diversos. Apesar de incipiente, houve aumento das pesquisas acadêmicas referente à gestão de riscos organizacionais, o que demonstra a importância do assunto a ser estudado. De forma geral, há diversas publicações sobre contabilidade e finanças cuja aplicabilidade se restringe aos setores financeiros e poucos estudos que tratam sobre gestão de riscos em seus aspectos gerenciais (BROMILEY *et al.*, 2015).

Mostra-se necessária a ampliação dos estudos empíricos que orientem os gestores e ilustrem a importância do conhecimento e da aplicabilidade do gerenciamento dos riscos organizacionais (TARAN; BOER; LINDGREN, 2013). E principalmente estudos que abordem as práticas de gestão de riscos nas Instituições de Ensino Superior, campo ainda incipiente (PINTO; NOGUEIRA; CERQUINHO, 2020; SEDREZ; FERNANDES, 2011).

Apesar dos estudos existentes sobre Gestão de riscos organizacionais, poucos tratam de sua relação com o Ambiente organizacional interno. Por meio de uma pesquisa bibliométrica realizada na base de dados Scopus, com os termos em conjunto, gestão de riscos organizacionais e ambiente organizacional interno, e os seguintes filtros: o período de tempo: de 2014 até 2019; área de estudo: ciências sociais e negócios, gestão e contabilidade; tipo de documento: artigos; tipo de fonte: revistas; fase de publicação: final, buscou-se identificar os artigos mais relevantes sobre os dois termos. Através da busca na base de dados, identificaram-se 36 publicações, esse resultado implica na necessidade de mais estudos que integrem as duas variáveis – ambiente organizacional interno e gerenciamento de riscos, que, por muitas vezes, são discutidas de forma isolada.

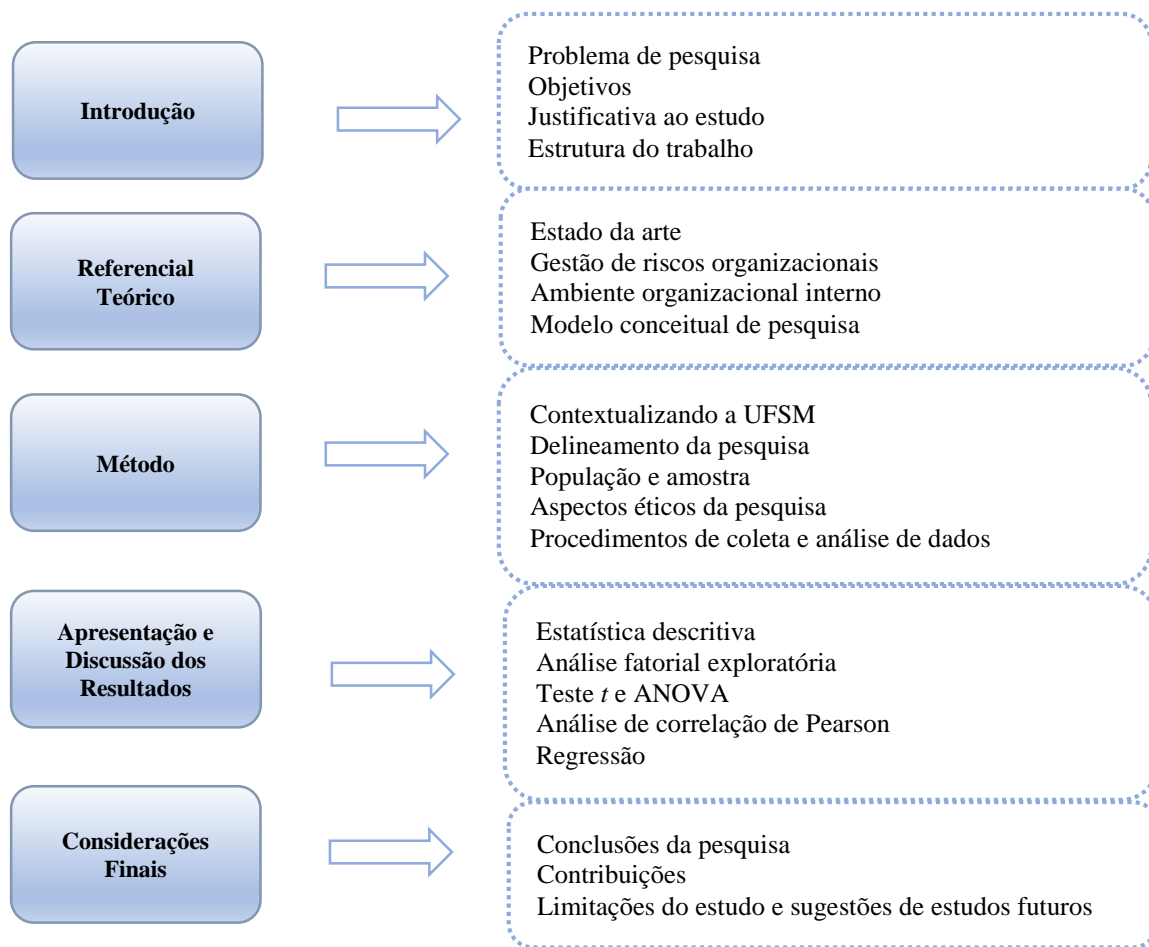
O ambiente interno organizacional é constituído por pessoas e grupos, cultura e clima organizacional que podem ser controlados (GONÇALVES, 2011). Essas variáveis precisam ser conhecidas pelas organizações para estabelecer estratégias e ações que visam aproveitar as oportunidades e orientar os colaboradores, dado que são eles o diferencial de uma organização (BIEGELMEYER, 2015).

Assim sendo, esta pesquisa se justifica pelo seu intuito de contribuir para o desenvolvimento da literatura que trata sobre o ambiente organizacional interno e sua influência na implementação de gestão de riscos organizacionais, como fonte de conhecimento teórico e empírico. Ainda, visa contribuir com a tomada de decisão da organização, ao passo que obterá informações dos elementos internos que podem influenciar no processo de gestão de riscos.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

A presente dissertação está estruturada em cinco capítulos como forma de alcançar os objetivos propostos. No primeiro capítulo, apresentar-se-á a visão geral do tema a ser estudado, a definição do problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa. No segundo capítulo, mostrar-se-á o referencial teórico, que está dividido em quatro partes. O terceiro capítulo descreverá os procedimentos metodológicos utilizados para orientar a pesquisa e a contextualização da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), local onde foi aplicada a pesquisa. Por fim, o quarto capítulo discorrerá sobre a apresentação e discussão dos resultados e o capítulo cinco sobre as considerações finais. A estrutura da dissertação está ilustrada na Figura 1.

Figura 1 – Estrutura da dissertação



Fonte: Elaborado pela autora.

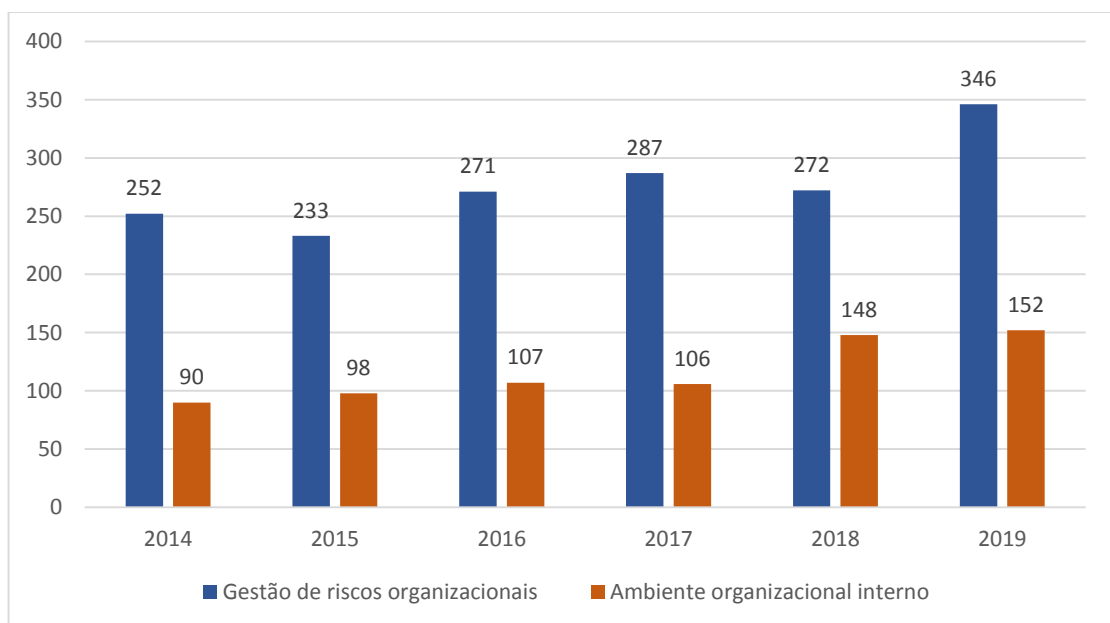
2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ESTADO DA ARTE DA GESTÃO DE RISCOS ORGANIZACIONAIS E AMBIENTE ORGANIZACIONAL INTERNO

Com intuito de fornecer uma visão geral sobre os assuntos, ambiente organizacional interno e gestão de riscos organizacionais, realizou-se uma pesquisa bibliométrica utilizando o banco de dados da base Scopus. Os descritores utilizados na busca foram: ambiente organizacional interno e gestão de riscos organizacionais, cuja pesquisa sobre eles foi realizada separadamente. O período considerado para esta busca está compreendido entre os anos de 2014 a 2019. Outro mecanismo de filtro da pesquisa foi em relação ao tipo de documento, no qual foram selecionados apenas artigos finalizados e que foram publicados em revistas. Quanto às áreas de estudo dos temas, foram selecionadas as seguintes: Negócios, gestão e contabilidade e Ciências Sociais. Esses foram, em síntese, os filtros utilizados na realização dessa pesquisa, cujos resultados gerais são apresentados na sequência desta seção.

A primeira análise realizada foi referente ao número de artigos publicados nos últimos anos na base de dados Scopus para os termos ambiente organizacional interno e gestão de riscos organizacionais separadamente. Os resultados estão apresentados no Gráfico 1.

Gráfico 1 – Artigos publicados nos últimos anos na base de dados Scopus



Fonte: Elaborado pela autora.

Identificou-se um total de 701 artigos sobre o tema ambiente organizacional interno e 1661 artigos sobre gestão de riscos organizacionais, no período pesquisado. Observa-se, no Gráfico 1, a continuidade de publicações referentes aos temas nos últimos anos, salientando a importância e interesse dos assuntos estudados, apesar das oscilações apresentadas. Destaca-se o aumento das publicações no ano de 2019 para ambos os assuntos.

Em uma segunda análise realizada, foram relacionadas as dez palavras-chave citadas em maior número nos artigos que foram obtidos através da pesquisa bibliométrica. As palavras-chave foram buscadas de forma separada, de acordo com o assunto (ambiente organizacional interno e gestão de riscos organizacionais), e estão demonstradas na Tabela 1.

Tabela 1 – Número de artigos contendo as palavras-chave

Ambiente Organizacional Interno		Gestão de Riscos Organizacionais	
Palavras-chave	Nº de Artigos	Palavras-chave	Nº de Artigos
Humano	49	Humano	385
Inovação	47	Gerenciamento de Riscos	342
Humanos	35	Artigo	249
Cultura Organizacional	32	Avaliação de Risco	240
Desenvolvimento Sustentável	27	Humanos	229
Sustentabilidade	26	Organização e Gestão	171
Artigo	25	Organização	125
Estrutura Organizacional	24	Diário Prioritário	117
Feminino	23	Feminino	116
Masculino	23	Masculino	112

Fonte: Elaborado pela autora.

Na Tabela 1, observa-se que as palavras Humano, Humanos, Artigo, Feminino e Masculino aparecem tanto nos artigos relacionados ao assunto ambiente organizacional interno quanto gestão de riscos organizacionais, o que mostra a proximidade e relação existente entre os temas abordados nessa pesquisa. Destaca-se que as palavras-chave Humano, Gerenciamento de Riscos, Avaliação de Risco, Organização e Organização e gestão (gestão de riscos) e Humanos, Cultura organizacional, Estrutura organizacional (ambiente interno) estão alinhadas com o intuito desta pesquisa.

Outra análise realizada foi em relação aos países com mais artigos publicados sobre os dois assuntos, ambiente organizacional interno e gestão de riscos organizacionais. Através dos

resultados apresentados na base de dados Scopus, selecionou-se os 10 países com maior número de publicações, apresentados na Tabela 2.

Tabela 2 – Número de artigos por países

Ambiente Organizacional Interno		Gestão de Riscos Organizacionais	
País	Nº de Artigos	País	Nº de Artigos
Estados Unidos	144	Estados Unidos	361
Reino Unido	83	Reino Unido	246
Rússia	42	Austrália	184
Austrália	41	Canadá	86
China	34	Alemanha	79
Canadá	33	Itália	75
Espanha	31	Suécia	70
Índia	29	Rússia	63
Alemanha	26	China	58
Malásia	24	Países Baixos	52

Fonte: Elaborado pela autora.

Na Tabela 2, destacam-se os países Estados Unidos e o Reino Unido com maior número de publicações sobre os assuntos ambiente organizacional interno e gestão de riscos organizacionais. Os Estados Unidos publicaram, no período analisado, 361 artigos sobre o tema gestão de riscos organizacionais e o Reino Unido 246 artigos. Um número pouco menos expressivo de artigos foram publicados sobre o assunto ambiente organizacional interno, onde os Estados Unidos publicaram 144 artigos sobre o assunto e o Reino Unido publicou 83 artigos. Ressalta-se que a Rússia, Austrália, Canadá, China e Alemanha também figuram dentre os 10 países com mais publicações sobre os dois temas pesquisados na Scopus.

De acordo com a pesquisa bibliométrica realizada na base de dados Scopus, destacam-se as 10 revistas com maior número de artigos publicados sobre os temas ambiente organizacional interno e gestão de riscos organizacionais. Os resultados estão representados na Tabela 3.

Tabela 3 – Número de artigos publicados em revistas

Ambiente Organizacional Interno		Gestão de Riscos Organizacionais	
Revistas	Nº de Artigos	Revistas	Nº de Artigos
Business Strategy and The Environment	16	Safety Science	118
Sustainability (Switzerland)	15	Sustainability (Switzerland)	23
Espacios	11	Accident Analysis an Prevention	21
Journal of Cleaner Production	10	Journal of Cleaner Production	18
Corporate Social Responsibility and Environmental Management	9	International Journal of Project Management	16
Mediterranean Journal of Social Sciences	9	Applied Ergonomics	15
Safety Science	9	Journal of Risk Research	15
Journal of Business Research	7	International Journal of Health Care Quality Assurance	14
Emerald Emerging Markets Case Studies	6	Journal of Construction Engineering and Management	14
Journal of Knowledge Management	6	Journal of Management Engineering	13

Fonte: Elaborado pela autora.

Ressalta-se que as revistas *Sustainability (Switzerland)*, *Journal Of Cleaner Production* e *Safety Science* aparecem nos resultados dos dois assuntos estudados no período, conforme Tabela 3. Em relação ao ambiente organizacional interno, a revista com maior número de publicações sobre o assunto é a *Business Strategy and The Environment*, com 16 publicações nos últimos anos. E, de forma expressiva, a *Safety Science* apresenta maior número de artigos sobre gestão de riscos organizacionais, totalizando 118 artigos no período analisado. Os temas em questão estão tendo aceitabilidade em diversas revistas e, inclusive, em revistas de alto fator de impacto, comprovando a importância dos temas estudados e a necessidade de um aprofundamento com novas pesquisas.

Dessa maneira, através da pesquisa bibliométrica, demonstrou-se um panorama dos assuntos gestão de riscos organizacionais e ambiente organizacional interno, foco deste trabalho. Apresentou-se, como resultado da busca na base de dados Scopus, a evolução das publicações em relação aos temas pesquisados, além das 10 palavras-chave mais citadas nos artigos e os 10 países e 10 revistas que mais publicaram sobre os assuntos nos últimos anos. Nas próximas seções do referencial teórico, serão apresentados os conceitos, características, variáveis e modelos específicos de cada assunto pesquisado (gestão de riscos organizacionais e ambiente organizacional interno).

2.2 GESTÃO DE RISCOS ORGANIZACIONAIS

O risco faz parte da vida das pessoas desde a pré-história, quando era acompanhado da busca pela sobrevivência, o homem que não corria riscos morria de fome. Entretanto, com o passar dos séculos e o desenvolvimento do comércio, o risco físico foi separado do risco econômico (DAMODARAN, 2009). Entre as décadas de 1940 e 1950, a gestão dos riscos se tornou formal na tomada de decisão organizacional, primeiramente relacionada às seguradoras e, conforme o mercado de seguros se expandia, alguns riscos comerciais foram transferidos como riscos de crédito (DICKINSON, 2001).

Desse modo, começa a surgir a preocupação com os riscos financeiros, que tem seu auge após casos de fraudes e crises financeiras, que geraram sentimento de incerteza nos mercados econômicos. Esses acontecimentos ocasionaram em novos métodos de controle e ferramentas para auxiliar as organizações a gerirem seus riscos, tornando-se uma inquietação para instituições de diversos setores que transpassam a área financeira (FERRO, 2015).

A gestão de riscos se tornou um processo fundamental reconhecido por organizações públicas e privadas em todo o mundo. Isso ocasionou uma mudança no modelo de pensamento gerencial, nas práticas das instituições e nas relações com as partes interessadas (ZAINUDIN; SAMAD; ALTOUNJY, 2019).

2.2.1 Conceitos e tipologias de riscos

De acordo com Damodaran (2009), não há um consenso entre os autores sobre a definição de risco, apesar de estar presente diariamente na vida das pessoas. Para um melhor entendimento, elaborou-se o Quadro 1, que apresenta os diversos conceitos sobre risco.

Quadro 1 – Conceitos de risco

(continua)

Referências	Conceito
Dickinson (2001, p. 2, tradução nossa)	“Risco empresarial é a extensão em que os resultados da estratégia corporativa de uma empresa podem diferir daqueles especificados em seus objetivos corporativos ou até que ponto eles não cumprem esses objetivos”.
COSO (2007, p.16)	“O risco é representado pela possibilidade de que um evento ocorrerá e afetará negativamente a realização dos objetivos”.

Quadro 1 – Conceitos de risco

(conclusão)

Referências	Conceito
IBGC (2007, p.11)	“O risco é inerente a qualquer atividade na vida pessoal, profissional ou nas organizações, e pode envolver perdas, bem como oportunidades”.
Damodaran (2009, p.27)	“[...] o risco oferece oportunidades ao mesmo tempo em que nos expõe a resultados talvez indesejáveis. A dualidade risco-recompensa está no cerne da definição do risco”.
Hagigi e Sivakumar (2009, p. 3)	“[...] a incerteza inerente aos possíveis resultados de uma empresa”.
Assaf Neto (2014, p. 778)	“Possibilidade mensurável de ganhar ou perder (ou não ganhar). O risco difere-se da incerteza pela sua capacidade de mensuração”.
ABNT (2018, p.17)	“É o efeito da incerteza nos objetivos”.
Boostel (2019, p. 1)	“Risco pode ser traduzido como a incerteza de um resultado e pode ter reflexos positivos (oportunidades) ou negativos (ameaças)”.

Fonte: Elaborado pela autora.

Percebe-se, no Quadro 1, que os conceitos sobre risco convergem para a definição de incerteza. Além disso, há opiniões divergentes sobre o efeito positivo (oportunidade) que pode ser gerado com o risco. Alguns autores acreditam que o risco pode proporcionar oportunidades, enquanto outros veem o risco apenas como um problema.

De forma geral, 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;).

Os riscos são intrínsecos às atividades das organizações e podem surgir tanto do ambiente interno quanto do externo (FERRO, 2015). A análise do ambiente está sendo usada, cada vez mais, para medir e gerir os riscos organizacionais, avaliando o impacto dos ambientes sobre as atividades da instituição (DICKINSON, 2001). Identificar o perfil de risco adequado para a instituição pode auxiliar na elaboração das estratégias e no processo decisório da gestão (FERRO, 2015; MISHRA *et al.*, 2019;).

Segundo o IBGC (2007), apesar de não haver um consenso sobre a classificação de riscos adequada para os diversos tipos de organizações existentes, há dois componentes que estão inter-relacionados na gestão de riscos, as pessoas e a reputação. As pessoas são consideradas, geralmente, como causas dos riscos, tanto negativos (perdas) quanto positivos

(oportunidades). E, a reputação, como consequência da gestão de riscos e não como um risco propriamente dito.

A reputação organizacional se refere às percepções de grupos de pessoas em relação a uma determinada organização ao longo do tempo em relação à área financeira, social e ambiental (BARNETT; JERMIER; LAFFERTY, 2006). Dessa forma, o IBGC (2007), buscando padronizar a linguagem de riscos dentro da instituição, elaborou uma matriz que categoriza os riscos, considerando a origem dos eventos, a natureza e a tipificação dos riscos, representada na Figura 2.

Figura 2 – Exemplo de categorização de riscos

		Tipos	Natureza dos Riscos		
			Estratégico	Operacional	Financeiro
origem dos eventos	Externo	Macroeconômico			
		Ambiental			
		Social			
		Tecnológico			
		Legal			
	Interno	Financeiro			
		Ambiental			
		Social			
		Tecnológico			
		Conformidade			

Fonte: IBGC, 2007, p.17.

Conforme a Figura 2, os riscos podem ser classificados quanto à sua origem, como externos que são ligados ao ambiente macroeconômico, ambiental, social, tecnológico e legal. E os riscos internos estão associados a estrutura da organização como financeiro, ambiental, social, tecnológico e de conformidade.

Os riscos de origem externa à instituição podem estar relacionados aos concorrentes, às mudanças da economia, políticas legais, demográficas, entre outras que a organização tem dificuldade em controlar. Já os riscos internos são problemas na produção, fraudes e falhas humanas e são considerados riscos operacionais (DICKINSON, 2001). Hagigi e Sivakumar (2009) classificam os riscos que são originados externamente como exógenos e, quando surgem

dentro da instituição, como endógenos. Os riscos endógenos incluem percepções gerenciais, atitudes e perspectivas organizacionais.

A Figura 2 apresenta, também, a classificação dos riscos em relação à natureza; os riscos podem pertencer a uma ou mais categorias, dependendo da área. Podem ser classificados como estratégicos, quando são relacionados à interferência na realização dos objetivos estratégicos. Riscos são considerados operacionais quando estão associados às transações e às atividades da empresa. E, ainda, riscos financeiros que são decorrentes do mercado, crédito, moeda e ativos (IBGC, 2007). Mishra *et al.* (2019) corroboram com as classificações de riscos estabelecidas pelo IBGC, e acrescentam o risco de desastre, que resulta de ações da natureza, terrorismo e instabilidade política.

Outra tipologia proposta é do COSO (2007) que trata de eventos internos e externos à instituição que podem influenciar positivamente ou negativamente na concretização dos objetivos organizacionais. O Quadro 2 representa a abordagem utilizada para categorizar os riscos.

Quadro 2 – Categorias de riscos

Fatores Externos	Fatores Internos
Econômicos	Infraestrutura
Meio Ambiente	Pessoal
Políticos	Processo
Sociais	Tecnologia
Tecnológicos	

Fonte: Adaptado de COSO (2007, p. 51).

Com a identificação dos eventos, os gestores poderão se preparar para os riscos e oportunidades que surgirão. Os riscos ilustrados no Quadro 2 auxiliam na compreensão dos fatores e na identificação do tipo de evento que pode ocorrer, devido às escolhas da instituição (interno) ou de forma externa. Como regra, um evento desencadeia outro, não ocorrendo isoladamente (COSO, 2007).

A tipologia proposta por Kaplan e Mikes (2012) faz três divisões de riscos: evitáveis, estratégicos e externos. Os riscos evitáveis são internos à instituição, que devem ser tratados ou evitados, cuja melhor forma de gerência é a prevenção, através do monitoramento e orientação. Os riscos estratégicos são riscos que algumas empresas desejam assumir devido à possibilidade

de maior margem de retorno do investimento. E, os riscos externos não são controlados pela organização, pois são de origem externa, eles devem ser identificados e mitigados seus impactos. 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 instituição elaborar a forma mais adequada para si, conforme o seu perfil, porte, setor e recursos disponíveis (FERRO, 2015). O gerenciamento de riscos deve estar isento de percepções pessoais, os gestores devem elaborar, em conjunto, um processo que envolva as diversas tipologias de riscos que possam interferir no andamento da organização (KAPLAN; MIKES, 2012).

Gerenciamento de riscos são os 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). É um processo dinâmico que necessita de conhecimento e competência da gestão para agregar valor aos seus *stakeholders* (DICKINSON, 2001; MISHRA *et al.*, 2019). E, ainda, envolve debates com todas as pessoas da organização (HILL; DINSDALE, 2003).

Devido às diversas definições e tipologias acerca da gestão de riscos organizacionais, a próxima seção apresentará uma análise mais aprofundada e detalhada da pesquisa bibliométrica apresentada na seção de Estado da Arte, e possui o intuito de verificar como essas abordagens estão sendo utilizadas em estudos recentes

2.2.2 Análise discricionária dos artigos de gestão de riscos organizacionais

Por meio da pesquisa bibliométrica realizada na base de dados da Scopus, apresentada da seção de Estado da arte, buscou-se dar continuidade à pesquisa com o objetivo de identificar os artigos mais relevantes sobre o termo gestão de riscos organizacionais. Os filtros utilizados foram os mesmos já apresentados anteriormente, quais sejam:

- a) quanto ao período que está compreendido entre os anos de 2014 a 2019;
- b) tipo de documento, no qual foram selecionados apenas artigos finalizados e publicados em revistas;
- c) quanto às áreas de estudo do tema, que foram restringidas as seguintes:
 - negócios, gestão e contabilidade;
 - ciências sociais.

Nesta primeira seleção, obteve-se um total de 1661 artigos sobre gestão de riscos organizacionais. Destes, excluíram-se os artigos cujas palavras-chave não tinham relação com o tema do estudo (gestão de riscos organizacionais), através da ferramenta disponibilizada na página de busca da Scopus. Não foram considerados como temas correlatos a esta pesquisa aqueles que abordavam desastres naturais, riscos ergonômicos, saúde ocupacional, prevenção de acidentes, mudanças climáticas, sustentabilidade, indústria da construção, gerenciamento hospitalar, direito penal e jurídico, entre outros. Após a exclusão das palavras-chave e leitura dos títulos, restaram 67 artigos mais relevantes para o estudo.

Depois de concluída essa análise, realizou-se a leitura dos resumos e considerações finais dos 67 artigos e excluídas as publicações que não atenderam aos critérios da pesquisa. Assim, resultaram 14 documentos alinhados estritamente ao tema de gestão de riscos organizacionais que estão listados no Quadro 3.

Observa-se, no Quadro 3, a expressiva utilização de dados secundários quando se trata de gestão de riscos organizacionais, através da revisão de literatura. Seguido pela preferência das fontes de dados quantitativos, quando as pesquisas foram realizadas com gestores e/ou especialistas, onde se obteve a visão gerencial do método e não a percepção dos demais colaboradores.

Conforme os resultados apresentados no Quadro 3, nos estudos de Brunner-Kirchmair e Wiener (2019), Fischbacher-Smith e Smith (2015) e Ilevbare, Probert, Phaal (2014), atualmente as organizações utilizam abordagens de gerenciamento de riscos baseadas em acontecimentos passados. Muitas vezes essas abordagens, consideradas padrões e de curto prazo, não correspondem às expectativas de fornecer dados consistentes para antecipar os riscos, solucionar problemas futuros e aproveitar as oportunidades que surgem. Além disso, Peace (2017) sugere que não sejam utilizadas técnicas isoladas de gestão de riscos para que se obtenham resultados concretos e não haja dispêndio de recurso.

Ademais, identifica-se, no Quadro 3, que os riscos são processos cíclicos que exigem constante monitoramento para analisar se estão sob controle e identificar possíveis novos riscos. Gerenciar constantemente os riscos resulta em uma avaliação adequada do perfil de risco da instituição em um determinado período, já que os mesmos riscos podem gerar resultados diferentes ao longo do tempo (MISHRA *et al.*, 2019; MARODIN *et al.*, 2018). Um risco que deve ser monitorado e evitado é o reputacional, por isso, o envolvimento de todos os colaboradores é essencial para alinhar as estratégias de resolução de possíveis problemas reputacionais (BRØNN; BRØNN, 2017).

Quadro 3 – Análise de artigos sobre gestão de riscos organizacionais

(continua)

AUTOR	TIPO DE ESTUDO	VARIÁVEIS	MÉTODO	RESULTADO
Chen, Jiao e Harrison (2019)	Pesquisa quantitativa (escala Likert)	Nível de maturidade da gestão de riscos; Cultura organizacional; Incerteza de financiamento	Os dados foram coletados por meio de questionário enviado aos CEOs de grandes organizações da Austrália.	Concluiu-se que a incerteza de financiamento afeta de forma negativa as práticas de gestão de riscos. E que dois fatores culturais, inovação e orientação para resultados, influenciaram positivamente na maturidade da gestão de riscos das organizações. Esse resultado demonstra o papel que a cultura organizacional desempenha na formação de práticas de gestão de riscos e a dificuldade que existe em criar e desenvolver uma cultura dentro das organizações.
Brunner-Kirchmair e Wiener (2019)	Revisão da literatura	(1) governança de riscos; (2) gerenciamento de riscos financeiros; (3) previsão aberta.	Revisão de literatura.	Os métodos atuais de gerenciamento de riscos baseiam-se em dados passados e traçam objetivos de curto prazo, negligenciando a inter-relação dos diversos riscos. Os autores sugerem a implementação da avaliação colaborativa de riscos financeiros que oferece uma solução dos problemas. É um método de identificação e avaliação de riscos, que combina aspectos da previsão aberta, ou seja, reúne colaboradores de diversas áreas para prever o impacto financeiro futuro de longo prazo.
Marshall, Ojiako e Chipulu (2019)	Revisão de literatura	Três categorias de falhas: (1) futilidade; (2) perversidade; (3) risco.	Foi realizado um levantamento da literatura de administração sobre o apetite ao risco.	A falsa confiança na avaliação do risco organizacional e a cegueira organizacional, no sentido de avaliar os riscos comportamentais, estão intrinsecamente relacionadas às falhas de futilidade, perversidade e risco. Além disso, culturas saudáveis levam tempo para se desenvolverem, ao passo que culturas disfuncionais geralmente levam tempo para mudarem, portanto, nas especificações do apetite ao risco, se deve focar nos benefícios organizacionais.
Mishra, <i>et al.</i> (2019)	Pesquisa quantitativa (escala Likert)	(1) Quatro tipos de risco incluídos no ERM: risco estratégico, risco operacional, risco financeiro e risco de desastre; (2) Cinco recursos organizacionais: pessoal e estrutura, processos e planos, instalações e ativos operacionais (tecnologias), cliente e fornecedor e externo.	Os sujeitos da pesquisa foram contadores públicos, recrutados no banco de dados de membros do <i>American Institute of Certified</i> . Foi utilizado um questionário on-line.	As empresas não estão expostas aos riscos de forma momentânea, os riscos são processos cíclicos que devem ser identificados e gerenciados. Identificar e gerenciar efetivamente os níveis de riscos da empresa é um processo dinâmico que resulta em uma avaliação adequada do perfil de risco da empresa em um determinado período.

Quadro 3 – Análise de artigos sobre gestão de riscos organizacionais

(continuação)

AUTOR	TIPO DE ESTUDO	VARIÁVEIS	MÉTODO	RESULTADO
Cienfuegos (2019)	Pesquisa quantitativa	(1) identificação dos riscos; (2) decisão e controle; (3) análise dos riscos e métodos; (4) contexto e objetivo; (5) implementação e avaliação.	Foram realizados questionários on-line, com os administradores ou autoridades dos municípios holandeses.	A maturidade da gestão de riscos não leva em consideração o ciclo do gerenciamento de riscos. Foi identificado um padrão, onde os municípios maiores obtiveram melhor pontuação de maturidade nas práticas de gestão de riscos, ou seja, eles implementaram práticas mais sofisticadas de gerenciamento de riscos.
Zainudin, Samad e Altounjy (2019)	Revisão de literatura	(1) Apoio da alta gestão: envolvimento e sistema de recompensas; (2) Cultura: responsabilização, comunicação, envolvimento do funcionário, linguagem comum de risco; (3) Treinamento: conhecimento, gestão de talento; (4) Estratégia: política, processo.	A revisão de literatura foi realizada com artigos publicados, artigos on-line e pesquisas realizadas por especialistas de renome nesta área.	A cultura consciente dos riscos desempenha um papel importante, apoiando a construção de uma cultura organizacional de riscos, que visa agregar valor. A identificação dos determinantes para uma cultura consciente do risco é crucial, pois se relaciona à rotina diária, rituais e comportamento das pessoas em uma organização em relação ao gerenciamento de riscos.
Marodin, <i>et al.</i> (2018)	Qualitativa e quantitativa (estudo de caso)	R1 – Desmotivação; R2 – Falta de conhecimento sobre <i>lean</i> ; R3 – Falta de recursos humanos e/ou financeiros; R4 – Falta de clareza na comunicação; R5 – Dificuldades de comprovar o retorno da IPE; R6/R7 – Falta de apoio e participação da gerência; R8-Falta de apoio do nível operacional; R9 – Falta de apoio para os apoiadores; R10 – Medo de demissões; R11 – Os operadores não se sentem responsáveis; R12-Pouco conhecimento prático da gerência; R13 – Não sustentar as melhorias a médio e longo prazo; R14 – Dificuldades na implantação.	A pesquisa foi realizada em uma unidade de uma empresa global fabricante de componentes hidráulicos. A coleta de dados foi realizada por meio de múltiplas fontes de evidência, como entrevistas, observações, visitas à fábrica e análise de documentos.	A pesquisa mostrou que pode contribuir para auxiliar as empresas a identificarem os riscos à Implantação da Produção Enxuta. Além de auxiliar a planejar ações para tratamento dos riscos. Os resultados podem auxiliar no entendimento das relações entre os riscos e o planejamento das ações de tratamento levando em consideração as relações entre eles, e não apenas a percepção individual de cada risco. Os riscos podem gerar resultados diferentes com o passar do tempo, necessitando constante controle para avaliar se as ações estão contendo os riscos e identificar novos riscos.

Quadro 3 – Análise de artigos sobre gestão de riscos organizacionais

(continuação)

AUTOR	TIPO DE ESTUDO	VARIÁVEIS	MÉTODO	RESULTADO
Govender e Jasson (2018)	Pesquisa qualitativa	(1) Riscos operacionais associados com operações de negócios; (2) desenvolvimento de capital humano.	Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com gestores operacionais responsáveis pelo desenvolvimento de capital humano em organizações da África do Sul.	A pesquisa indica que os cinco principais riscos no desenvolvimento de capital humano são: baixa retenção de pessoal; falta de transferência de aprendizado; necessidades de treinamento desalinhadas; estagiários desengajados; e restrições orçamentárias. O impacto operacional positivo de monitorar, medir e gerenciar os riscos de desenvolvimento de capital humano são: colaboradores motivados; ineficiências reduzidas; aumento do desempenho; melhora as operações; e permite uma abordagem para medição da retenção, promoção, transferência de habilidades, aprendizado organizacional, retorno de investimento e gestão de riscos de treinamento.
Brønn e Brønn (2017)	Revisão de literatura	Instrumento de pesquisa de reputação: (1) desempenho (finanças); (2) local de trabalho (RH);(3) governança (planejamento); (4) ética; (5) qualidade do produto (produção); e (6) liderança (gestão).	Estudo conceitual analisando o modelo PZB (Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1985) de qualidade de serviço.	Gerenciar riscos de reputação envolve toda a organização, que deve estar alinhada com as ações, para que a instituição mantenha uma boa reputação perante seus <i>stakeholders</i> . Ter uma cultura organizacional que leva em consideração a reputação pode contribuir para reduzir as decisões que podem levar a colocar a reputação em risco.
Peace (2017)	Pesquisa qualitativa	(1) objetivo; (2) fatores críticos de sucesso; (3) condições necessárias.	Matriz de risco.	A matriz de risco deve ser utilizada como um relatório, para auxiliar na tomada de decisão, onde estão descritas as incertezas e limitações da organização. Técnicas mais elaboradas devem ser utilizadas para gerenciar riscos, pois apenas a matriz não é suficiente. Além disso, deve ser utilizada mais de uma técnica para gerir riscos, para se evitar alocar recursos indevidamente e obter resultados enganosos.
Wilkins (2016)	Revisão de literatura	(1) ambiental; (2) industrial; e (3) organizacional.	Revisão de literatura.	É vital que os gestores identifiquem os riscos e incertezas que mais impactam no sucesso ou fracasso para implantação de uma filial de um campus universitário. As decisões estratégicas de gerenciamento podem envolver a necessidade de um parceiro; fazer acordos com o país anfitrião, governos e fornecedores; decidir como diferenciar a instituição da concorrência; e elaborar estratégias para maximizar a flexibilidade, a fim de lidar com as mudanças do mercado, por exemplo, possuindo uma força de trabalho flexível que possa lidar com mudanças dos níveis de demanda dos alunos.

Quadro 3 – Análise de artigos sobre gestão de riscos organizacionais

(conclusão)

AUTOR	TIPO DE ESTUDO	VARIÁVEIS	MÉTODO	RESULTADO
Fischbacher e Smith (2015)	Revisão de literatura	(1) fluxo de ideias, conhecimento e ideologias; (2) tecnologias obscuras; (3) circuitos de capital; (4) fluxo de pessoas e produtos; (5) simbiose e emergência; (6) hegemonia cultural.	Pesquisa bibliográfica.	As abordagens tradicionais para gerenciamento de riscos falharam ao fornecer a capacidade necessária para lidar com os vários níveis dos problemas que surgem com a globalização. Há necessidade de práticas de gestão de riscos mais inclusivas e que sejam reconhecidas as limitações e impactos dos riscos em um ambiente globalizado.
Ilevbare, Probert e Phaal (2014)	Pesquisa qualitativa e estudo de caso	(1) Conteúdo do roteiro – manifestação de risco no conteúdo estratégico da decisão do processo; (2) Processo do roteiro – decorrentes das características do roteiro.	Entrevistas semiestruturadas com especialistas em mapas estratégicos, além de estudos de caso com exercícios de roteiro estratégico.	Os resultados sugerem que o gerenciamento de riscos para as atividades estratégicas deve ir além do gerenciamento de risco padrão e amplamente aceito. Deve avaliar a ambiguidade e abordá-la onde existe, dedicando atenção ao risco muitas vezes esquecido de oportunidades para inovação.

Fonte: Elaborado pela autora.

Os resultados do Quadro 3 apresentam também a ideia de cultura organizacional consciente dos riscos, onde as ações dos colaboradores estão voltadas para o gerenciamento dos riscos, desempenhando um papel fundamental para a geração de valor organizacional (ZAINUDIN; SAMAD; ALTOUNJY, 2019). Para Marshall, Ojiako e Chipulu (2019), as culturas consideradas saudáveis demandam tempo para se desenvolverem, enquanto culturas disfuncionais geralmente levam tempo para mudarem. A cultura organizacional é elemento chave para a implementação das práticas de gerenciamento de riscos, pois políticas organizacionais em si são limitadas em sua capacidade de determinar o comportamento dos colaboradores da organização e a cultura desempenha um papel importante na formação desse comportamento (CHEN; JIAO; HARRISON, 2019).

2.2.3 Modelos e variáveis de gestão de riscos organizacionais

Nesta seção, serão apresentadas as variáveis e modelos de gestão de riscos identificados na revisão bibliográfica e na pesquisa bibliométrica, que são os mais pertinentes para embasar este trabalho. Entretanto, cabe ressaltar que há outros modelos que podem ser utilizados para auxiliar na gestão de riscos organizacionais.

Comparando-se as variáveis mais citadas nos artigos abordados e os seus autores, abordados no Quadro 3, buscou-se detectar quais variáveis possuem maior importância para o estudo de gestão de riscos organizacionais. Essa comparação está apresentada no Quadro 4.

Quadro 4 – Comparação das variáveis de gestão de riscos organizacionais

Variáveis	(continua)						
	Governança	Processo	Apoio da gestão	Cultura	Pessoas	Conhecimento	Maturidade
Chen, Jiao e Harrison (2019)				✓	✓		✓
Brunner – Kirchmair e Wiener (2019)	✓						
Marshall, Ojiako e Chipulu (2019)							
Mishra, <i>et al.</i> (2019)		✓			✓		
Cienfuegos (2019)							
Zainudin, Samad e Altounjy (2019)		✓	✓	✓	✓	✓	
Heidari, Khanbabaie Sabzehparvar (2018)		✓				✓	
Marodin, <i>et al.</i> (2018)		✓	✓		✓	✓	

Quadro 4 – Comparação das variáveis de gestão de riscos organizacionais

Variáveis	(conclusão)						
	Governança	Processo	Apoio da gestão	Cultura	Pessoas	Conhecimento	Maturidade
Govender e Jasson (2018)					✓		
Brønn e Brønn (2017)	✓		✓		✓		
Peace (2017)		✓			✓	✓	
Wilkins (2016)							
Fischbacher – Smith e Smith (2015)				✓	✓	✓	
Ilevbare, Probert e Phaal (2014)		✓					

Fonte: Elaborado pela autora, baseado na literatura.

Destaca-se a importância de considerar as pessoas nos estudos sobre gestão de riscos organizacionais, conforme o Quadro 4 ilustra, onde oito autores utilizaram a variável pessoas para suas pesquisas. Além, também, das variáveis relevantes: processos e conhecimento, que mais contribuem para a implementação dos modelos de gerenciamento de riscos nas organizações.

Dentre os diversos modelos para gerenciamento de riscos organizacionais reconhecidos, um deles é do COSO (2007). A metodologia proposta por esse comitê procura suprir a “necessidade de uma estrutura de gerenciamento de riscos corporativos, capaz de fornecer os princípios e conceitos fundamentais, com uma linguagem comum, direcionamento e orientação claros...” (COSO, 2007, p. 5).

O gerenciamento de riscos, segundo a metodologia do COSO (2007), é composto por oito componentes, quatro categorias de objetivos e quatro de níveis organizacionais. Os objetivos organizacionais se relacionam diretamente aos componentes da gestão de riscos, visto que são esses componentes que fornecerão os subsídios para a concretização dos objetivos da instituição, conforme ilustrado na Figura 3.

Figura 3 – Modelo de gerenciamento de riscos



Fonte: COSO (2007, p. 23).

Nas linhas horizontais da Figura 3, estão os oito componentes que se relacionam e são originados e integrados pela forma de gestão da organização. Conforme o COSO (2007) são os seguintes:

- a) ambiente interno – é a base para os demais componentes do gerenciamento de riscos e influencia diretamente em todas as decisões que serão tomadas pela administração. Ele reflete a cultura organizacional, os valores éticos, o apetite ao risco e as competências e responsabilidades das pessoas;
- b) fixação de objetivos – para que os riscos sejam identificados, avaliados e gerenciados, é necessário que os objetivos estejam estabelecidos, alinhados com a missão da organização e adequados ao apetite ao risco
- c) identificação de eventos – cabe à gestão identificar os eventos internos ou externos que terão impacto sobre as estratégias da organização e identificá-los, se negativos como riscos e se positivos como oportunidades;
- d) avaliação de riscos – a instituição avalia os riscos quanto à probabilidade, impacto e condição (residual ou inerente) dos riscos. Risco residual é aquele que restou após a resposta da gestão e risco inerente é aquele que a organização terá de conviver na falta de medidas para alterar a probabilidade ou o impacto dos riscos;
- e) resposta a risco – a gestão pode evitar (interromper as atividades que geram risco), aceitar (não adotar nenhuma medida ao risco), reduzir (redução da probabilidade e/ou impacto dos riscos) ou compartilhar (transferir ou compartilhar uma parcela do risco) os riscos, conforme a sua tolerância e apetite ao risco;
- f) atividades de controle – são as atividades normativas, que ocorrem em todos os níveis

organizacionais, que asseguram que as respostas aos riscos tenham êxito. Pode ocorrer de uma atividade de controle abranger mais de uma categoria de riscos;

- g) informações e comunicações – consiste nas informações importantes obtidas e comunicadas de forma coerente e no prazo, a fim de instruir os colaboradores sobre as suas responsabilidades;
- h) monitoramento – devido às mudanças que ocorrem no ambiente, as medidas que antes tinham efeito sobre os riscos, pode ser que no futuro não tenham mais. Por isso, a necessidade de constante monitoramento que deve fazer parte da rotina administrativa para realização dos ajustes adequados às novas necessidades da instituição.

Os objetivos que estão representados nas colunas verticais da Figura 3, são caracterizados como: estratégico (deve estar alinhado e fornecer apoio à missão), operacional (utilização dos recursos de forma eficaz e eficiente), comunicação (credibilidade dos relatórios) e de conformidade (execução das normas estabelecidas). Um objetivo pode se apresentar em mais de uma categoria, pois se tratam de exigências institucionais diferentes.

Os níveis organizacionais, que estão representados na terceira dimensão da Figura 3, ilustram os níveis da instituição, visto que todos devem estar envolvidos na gestão de riscos. São eles: subsidiária, unidade de negócio, divisão e nível de organização. Todos colaboradores têm algum dever em relação à gestão de riscos organizacionais, desde a alta gestão até os níveis hierárquicos mais baixos.

Apesar de proporcionar um nível razoável de segurança quanto ao atingimento das metas estabelecidas pela instituição, há limitações no gerenciamento de riscos organizacionais, como as falhas humanas no processo de decisão e erros de forma proposital. Outra limitação está nos custos e nos benefícios associados às respostas a riscos (COSO, 2007).

Outro modelo é o proposto pela NBR ISO 31.000 (ABNT, 2018), que considera os ambientes interno e externo da instituição, o comportamento e os fatores culturais no gerenciamento de riscos. O processo de gerir riscos, ilustrado na Figura 4, é sistemático e deve estar alinhado às operações organizacionais, abranger todos os níveis hierárquicos e auxiliar na tomada de decisão.

Figura 4 – Processo de gestão de riscos



Fonte: NBR ISO 31000 (ABNT, 2018, p. 17).

Na prática, o processo de gestão de riscos é repetitivo. Entretanto, na Figura 4, ele é representado de forma sequencial, assim as etapas do processo estão listadas a seguir:

- a) comunicação e consulta – a comunicação tem o objetivo de informar a todos da instituição sobre os riscos organizacionais, enquanto a consulta consiste no feedback dos colaboradores para apoio na elaboração das estratégias;
- b) escopo, contexto e critérios – o intuito desta etapa é definir como o processo de gerenciamento de riscos será realizado na instituição. Além de analisar seu contexto interno e externo para se definir os objetivos organizacionais e estabelecer os critérios de quantidade e tipo de risco que se dispõem a assumir. Convém que os riscos sejam continuamente analisados e alterados, caso haja alterações;
- c) processo de avaliação de riscos – este processo envolve identificar, analisar e avaliar os riscos que a organização está exposta. A identificação de riscos consiste na busca, reconhecimento e detalhamento dos riscos (negativo) e oportunidades (positivo) da instituição. A análise de riscos busca conhecer o risco e suas especificidades e fornece uma base para a avaliação e tratamento dos riscos. O intuito da avaliação de riscos é auxiliar nas decisões referentes aos riscos, como tratamento, realização de novas análises, permanecer com os controles existentes ou até mesmo não fazer nada;

- d) tratamento de riscos – ações que serão tomadas em relação aos riscos. O tratamento de riscos pode envolver mais de uma ação considerando os critérios de riscos e custos de execução, podendo: evitar, assumir, remover, compartilhar e mitigar os riscos;
- e) monitoramento e análise crítica – o monitoramento contínuo dos riscos, em conjunto com a análise crítica, deve ser intrínseco ao processo de gerenciamento de riscos e ocorrer em todos os estágios. Esta etapa inclui o planejamento, coleta e análise de dados, apontamento dos resultados e feedback para manter a qualidade e efetividade do processo;
- f) registro e relato – é importante que todo o processo e seus resultados sejam documentados e relatados de forma adequada para posterior divulgação aos interessados, embasamento para tomada de decisão e melhora nas ações de gestão de riscos.

Outro modelo de gerenciamento de riscos, apresentado no Quadro 3, é o modelo de avaliação colaborativa de riscos financeiros, apresentado por Brunner-Kirchmair e Wiener (2019). Para os autores, os modelos utilizados atualmente são baseados em informações e experiências anteriores, não consideram as projeções a longo prazo, tratam os problemas complexos como simples e observam os aspectos dinâmicos dos riscos. Dessa forma, Brunner-Kirchmair e Wiener (2019) sugerem um modelo de previsão aberta colaborativa para identificar e avaliar riscos financeiros, onde há uma criação conjunta de conhecimentos futuros e os pensamentos práticos. A previsão aberta colaborativa é um processo de discussão e análise de riscos relevantes para as organizações participantes; os resultados obtidos são implementados individualmente por instituição, conforme seus objetivos.

O modelo conceitual apresentado por Massaini (2017) considera que o processo de gerenciamento de riscos corporativos possui cinco variáveis principais: identificação dos riscos, avaliação dos riscos, resposta aos riscos, controle e monitoramento e comunicação. Esses constructos podem ser considerados etapas do processo e foram baseados no modelo de COSO (2007).

A gestão de riscos corporativos está associada ao desempenho em inovação da organização (MASSAINI, 2017). As variáveis consideradas são a inovação de produto, inovação de marketing, inovação de processo e inovação organizacional, e foram validadas.

Os riscos de inovação são outra variável analisada e é composta por riscos operacionais, mercado consumidor, projeto, intelectual, financeiro, fornecimento, regulatório, colaboração e tecnológico. O gerenciamento de riscos pode influenciar a percepção das organizações quanto aos riscos no processo de inovação. E os riscos de inovação podem afetar o desempenho em

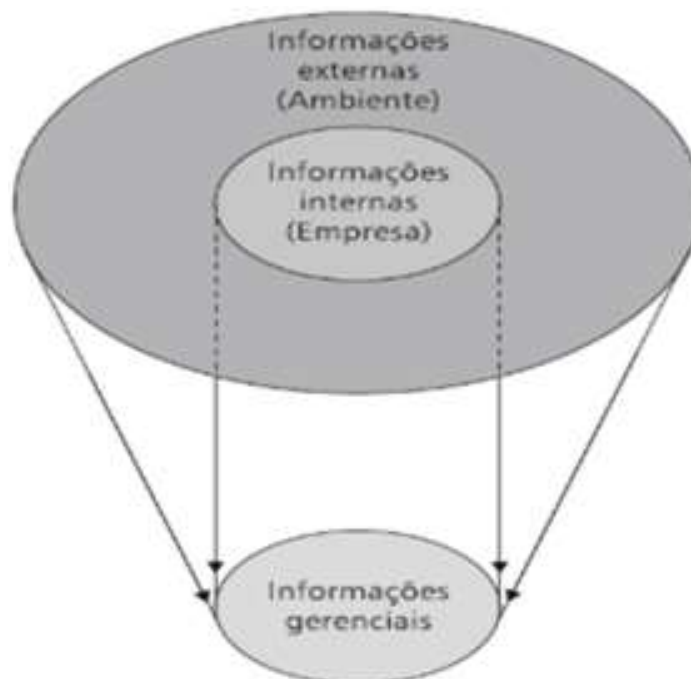
inovação organizacional. Essa relação é moderada pelo apetite à risco da instituição. O constructo latente ambiente interno propício apresenta quais fatores críticos da organização podem influenciar na implementação do gerenciamento de riscos.

O ambiente interno é o alicerce para todos os outros componentes do gerenciamento de riscos, o que oportuniza disciplina e estrutura. Ele influencia as estratégias, os objetivos, a comunicação e como os riscos são identificados, avaliados e geridos. O ambiente interno compreende os valores éticos, a competência e as pessoas da instituição (COSO, 2007).

2.3 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, onde ela está inserida (GONÇALVES, 2011). Corroborando com essa ideia, Oliveira D. (2018) afirma que o conhecimento das informações internas e externas da instituição são de suma importância a fim de obter informações gerenciais para a tomada de decisão eficaz, conforme Figura 5.

Figura 5 – Sistemas de informações em uma empresa



Da mesma forma que é importante para a organização conhecer suas variáveis externas, é relevante o entendimento do seu ambiente organizacional interno. A análise interna da instituição visa identificar as qualidades e deficiências da instituição para adoção das estratégias organizacionais (OLIVEIRA, D., 2018).

Na próxima seção, será apresentado sobre o assunto ambiente organizacional interno. O tema será desenvolvido considerando as definições e principais características, que visam contribuir com este trabalho.

2.3.1 Definições e características

Os aspectos internos, que se originam dentro da organização, são fatores que a instituição pode interferir diretamente para adequá-los à missão organizacional (BISPO, 2006; FISCHMANN; ALMEIDA, 2018). O diagnóstico desses aspectos internos busca identificar os pontos fortes (ajudam no cumprimento das metas institucionais) e pontos fracos (deficiência interna que pode prejudicar a instituição) da organização e proporciona uma imagem geral da instituição para o gestor (GONÇALVES, 2011). Com os pontos fortes e fracos identificados, surgem os fatores críticos de sucesso, que são características importantes que podem levar ao sucesso da instituição (FISCHMANN; ALMEIDA, 2018).

O ambiente organizacional interno é composto pelos colaboradores que transformam a matéria-prima ou informações em resultados e possui como variáveis principais os valores e aspirações dos funcionários e gestores (FISCHMANN; ALMEIDA, 2018). Quando o ambiente interno é agradável e adequado, as pessoas se sentem satisfeitas e comprometidas, o que reflete diretamente no sucesso dos objetivos organizacionais (BIEGELMEYER *et al.*, 2015).

As condições do ambiente organizacional interno, como as pessoas e finanças, podem afetar as estratégias adotadas pelos gestores, de forma mais impactante ao longo prazo e, no curto prazo, os efeitos seriam relativamente pequenos. A análise eficaz do ambiente interno visa explorar as principais competências da organização, atender aos padrões da concorrência e agregar valor para o público final e para a instituição (HIDAYAT; AKHMAD; MU'ALIM, 2015).

Para Williams (2018), ambiente interno são os fatores internos à instituição que podem afetar a administração, a cultura e a forma de os colaboradores desenvolverem suas atividades na organização. O autor destaca a importância da cultura organizacional, que é constituída pelos valores, crenças e atitudes compartilhadas por todos os colaboradores.

Outros aspectos importantes para análise do ambiente interno são em relação às funções administrativas, como: marketing, finanças, produção e recursos humanos. Além dos processos organizacionais, níveis de controle e avaliação, critérios de avaliação e obtenção de informações são necessários para que sejam determinados os aspectos positivos e negativos da organização (OLIVEIRA, D., 2018).

As condições de trabalho do ambiente organizacional interno ditam as vantagens e desvantagens associadas a correr riscos pessoais, inovar e dedicar tempo à implementação de novas tarefas, suportando o estresse que pode ser intrínseco à atividade. Os gestores podem gerar um ambiente interno propício para o desenvolvimento das atividades a partir de fatores internos controláveis, como: suporte da alta gestão, autonomia no trabalho, recompensas e esforços, disponibilidade de tempo e limites organizacionais (KURATKO; HORNSBY; COVIN, 2014).

A partir da pesquisa bibliométrica na base de dados Scopus, apresentada na seção Estado da arte, refinou-se a busca pelo tema ambiente organizacional interno. O objetivo desta pesquisa foi identificar as variáveis e modelos e se aprofundar sobre o assunto ambiente organizacional interno, cujos resultados serão apresentados na próxima seção.

2.3.2 Análise discricionária dos artigos de ambiente organizacional interno

Para que se obtivessem os artigos mais pertinentes ao estudo sobre o tema ambiente organizacional interno, aprofundou-se a pesquisa bibliométrica na base de dados da Scopus, descrita na seção Estado da arte. Os filtros utilizados foram em relação ao período compreendido entre os anos de 2014 a 2019. Quanto ao tipo de documento, foram selecionados apenas artigos finalizados e publicados em revistas. Quanto às áreas de estudo do tema, foram restringidas as seguintes: Negócios, gestão e contabilidade e Ciências Sociais. Nesta primeira seleção, obteve-se um total de 701 artigos sobre ambiente organizacional interno.

A partir destes 701 artigos publicados, excluíram-se as publicações cujas palavras-chave não tinham relação com o tema do estudo (ambiente organizacional interno), através da ferramenta disponibilizada na página de busca da Scopus. Não foram classificadas como área de pesquisa os termos: sustentabilidade, meio ambiente, psicologia, medicina interna, saúde, acidentes, indústria da construção, entre outros. Após a exclusão das palavras-chave e leitura dos títulos, restaram 70 publicações mais relevantes para o estudo.

Depois de concluída essa análise, realizou-se a leitura dos resumos e considerações finais dos 70 artigos e excluíram-se os artigos que não atenderam aos critérios da pesquisa. Assim, resultaram, após essa etapa de leitura, 11 documentos relevantes que estão elencados no Quadro 5.

Observa-se, no Quadro 5, quanto aos métodos de coleta de dados que predominam a utilização de dados primários. Os autores obtiveram os dados, principalmente, através de pesquisa quantitativa, apesar da diversificação de métodos utilizados.

Quadro 5 – Análise de artigos sobre ambiente organizacional interno

(continua)

AUTOR	TIPO DE ESTUDO	VARIÁVEIS	MÉTODO	RESULTADO
Ali (2018)	Pesquisa quantitativa	(1) satisfação no trabalho; (2) recompensar a satisfação; (3) ajuste do supervisor; (4) cooperação em grupo; (5) satisfação da organização; (6) oportunidades para avançar; (7) motivação intrínseca; (8) clareza de meta; (9) inovação.	O estudo utilizou dados de cinco anos da <i>Federal Viewpoint Survey</i> (FedView). O público-alvo foram os colaboradores de nível sênior em quatro agências do Departamento de Saúde e Serviços Humanos dos EUA.	Os resultados mostram que fatores organizacionais internos explicam parcialmente as decisões das pessoas de mudar de emprego ou procurar um local mais adequado de trabalho. Fatores internos considerados relevantes são: remuneração, capacidade de inovar, chefia, satisfação com os colegas e compreensão da importância do trabalho para instituição.
Saksvik <i>et al.</i> (2018)	Pesquisa quantitativa (escala Likert)	(1) conflito interpessoal; (2) comunidade social; (3) capacitar a liderança; (4) confiança na gestão.	Desenvolveu-se um programa de intervenção para melhorar o ambiente psicossocial de trabalho, consistindo em três oficinas obrigatórias. Após, foi enviado um questionário on-line a todos os colaboradores de uma universidade. A pesquisa foi realizada em 2012 e repetida em 2014.	O programa de intervenção implementado pelos autores foi eficaz na melhoria do ambiente psicossocial do trabalho através da redução de conflitos entre colaboradores e fortalecendo as relações organizacionais, a liderança e aumentando a confiança no gerenciamento. Quando o ambiente de trabalho é melhorado focando no funcionário, torna-se um ambiente mais saudável, beneficiando colaboradores e organização.
Rukh Qadeer (2018)	Pesquisa qualitativa e quantitativa	A cultura organizacional é medida em seis dimensões culturais: (1) características dominantes; (2) estilo de liderança; (3) gerenciamento de colaboradores; (4) mecanismos de união organizacional; (5) ênfases estratégicas e (6) critérios de sucesso.	O público-alvo foram os gestores de uma organização pública. Para coleta de dados quantitativos, foi utilizado o <i>Organizational Culture Assessment Instrument</i> (OCAI), obtendo retorno de 160 questionários. Para a análise qualitativa, foram coletados dados através de uma etnografia composta por entrevistas, observação participante, análise de dados de arquivo e documentação oficial.	Os servidores públicos acreditam que a organização é burocrática, com um ambiente centralizador, controlador e sem comunicação, demonstrando aversão a esse tipo de gestão. Os gestores demonstraram o desejo de mais autonomia na instituição pública. Para que uma organização pública burocrática se torne empreendedora, necessita uma transformação de valores e crenças dos colaboradores, onde as pessoas pensem em como concretizar os objetivos organizacionais.

Quadro 5 – Análise de artigos sobre ambiente organizacional interno

(continuação)

AUTOR	TIPO DE ESTUDO	VARIÁVEIS	MÉTODO	RESULTADO
Fonseca e Domingues (2017)	Pesquisa quantitativa (escala Likert)	(1) Contexto interno e externo organizacional; (2) Gerenciamento de mudanças; (3) Melhoria organizacional.	Pesquisa on-line com os auditores registrados no IRCA (registro internacional de auditores certificados). Houve 7% de retorno dos questionários.	Os resultados destacam a necessidade de monitorar o ambiente organizacional interno e externo, de identificar os principais problemas que afetam a eficiência das organizações, além de planejar, projetar, implementar e controlar as mudanças. As organizações devem adotar modelos com ênfase na gestão do conhecimento horizontal e do cliente, analisar o ambiente, identificar riscos e oportunidades e tomar decisões oportunas e adequadas.
Byun e Park (2017)	Pesquisa quantitativa	Fatores do <i>Customer Relationship Management</i> (CRM): (1) operação da tecnologia; (2) característica da organização; (3) fator de relacionamento com o cliente; (4) satisfação dos membros internos.	Questionário on-line para 251 colaboradores do setor bancário.	Quando os colaboradores estão satisfeitos no seu ambiente de trabalho desempenham melhor suas atividades. A satisfação é fator essencial para o relacionamento entre ambiente organizacional, fatores de relacionamento com o cliente e desempenho no trabalho.
Chandler, Heidrich e Kasa (2017)	Pesquisa quantitativa	A cultura organizacional é medida em seis dimensões culturais: (1) características dominantes; (2) estilo de liderança; (3) gerenciamento de colaboradores; (4) mecanismos de união organizacional; (5) ênfases estratégicas e (6) critérios de sucesso	Para coleta de dados quantitativos, foram selecionados todos os colaboradores de uma instituição de ensino superior na Hungria e foi utilizado o <i>Organizational Culture Assessment Instrument</i> (OCAI). A pesquisa foi realizada em 2011 e repetida em 2016.	Houve pouca mudança ao longo dos 5 anos entre os dois estudos em termos de valores e percepções. Enquanto, ao mesmo tempo, os colaboradores veem a organização com pouco foco no ambiente externo e pouca flexibilidade, a maioria dos colaboradores tem muita autonomia. Entretanto, essa autonomia dos colaboradores pode ter sido adquirida ao se adaptar às mudanças e não por incentivo dos gestores.
Gonzalez e Melo (2017)	Pesquisa quantitativa	(1) Recursos Humanos, (2) Cultura Organizacional e (3) Estrutura Organizacional em relação à Capacidade Dinâmica.	Os dados foram coletados através de uma pesquisa realizada por e-mail, com 550 empresas do setor automotivo de médio e pequeno porte, registradas no SINDIPEÇAS, com retorno de 143 questionários válidos.	Conforme os resultados, as organizações precisam desenvolver uma estrutura hierárquica enxuta, promovendo autonomia e poder de decisão pelos colaboradores, além do fluxo horizontal de informações e conhecimentos. A cultura organizacional deve promover, compartilhar o conhecimento e encorajar a inovação.

Quadro 5 – Análise de artigos sobre ambiente organizacional interno

(continuação)

AUTOR	TIPO DE ESTUDO	VARIÁVEIS	MÉTODO	RESULTADO
Vohra (2015)	Pesquisa qualitativa e quantitativa (Estudo de casos múltiplos)	O estudo foi realizado seguindo o construto: (1) avaliação interna (2) diretrizes de confiabilidade externas.	Para a pesquisa, foram utilizados métodos mistos: entrevistas semiestruturadas e questionários com 17 líderes das organizações. Além de observação, documentos da empresa e relatórios de analistas.	Existem diferenças nos mecanismos de resposta adaptativa das organizações nos tipos de ambiente estudados. Além disso, os líderes que haviam assumido recentemente a liderança estavam engajados na busca de informações e focados em tentar projetar estruturas organizacionais e de gerenciamento para lidar e interagir com o ambiente. Quando em ambientes turbulentos, os líderes tornam a comunicação mais transparente, incentiva, à capacitação dos colaboradores e à tomada de decisão participativa.
Biegelmeyer <i>et al.</i> (2015)	Pesquisa qualitativa e quantitativa realizada através de um estudo de caso	Fatores internos: Vida profissional; Transporte; Segurança profissional; Remuneração; Incentivos profissionais; Nível sociocultural; Estrutura organizacional; Cultura organizacional; Burocracia; Assistência de saúde dos colaboradores; Ambiente de trabalho. Fatores externos: Vida Social; Futebol; Situação financeira; Segurança pública; Saúde; Política e economia; Férias e lazer; Convivência familiar.	Aplicação de questionários com os colaboradores de uma empresa de Caxias do Sul/RS, baseado no modelo de Bispo (2006). Houve retorno de todos os 14 respondentes.	Os resultados indicam que o ambiente externo tem influência no ambiente interno da organização e o clima organizacional torna-se favorável quando a organização proporciona aos colaboradores bem-estar em seu local de trabalho. Foi comprovada a complementaridade entre ambiente externo e ambiente interno, bem como a influência da cultura para construir padrões de comportamento na organização.
Hidayat, Akhmad e Mu'alim (2015)	Pesquisa quantitativa (escala Likert)	Variáveis: (1) ambientes industriais, (2) ambientes operacionais, (3) ambientes remotos, (4) ambientes internos, (5) estratégias corporativas e (6) desempenho corporativo.	Foram distribuídos questionários a 150 entrevistados de empresas manufatureiras de seis principais cidades de Java na Indonésia, através de amostragem aleatória.	Identificou-se que os fatores ambientais internos e externos influenciam a estratégia das empresas manufatureiras na Indonésia, entretanto, não afetam o desempenho das empresas. Na época do estudo, as empresas ainda não haviam se recuperado da crise global e as condições macroeconômicas interferiram nas estratégias organizacionais.

Quadro 5 – Análise de artigos sobre ambiente organizacional interno

(conclusão)

AUTOR	TIPO DE ESTUDO	VARIÁVEIS	MÉTODO	RESULTADO
Kuratko, Hornsby e Covin (2014)	Pesquisa quantitativa (escala Likert)	Cinco dimensões para um ambiente organizacional empreendedor: (1) apoio da alta gerência, (2) trabalho discrição/autonomia, (3) recompensas/reforço, (4) disponibilidade de tempo e (5) limites organizacionais.	Os autores utilizaram a ferramenta de diagnóstico <i>Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument</i> (CEAI), para avaliar as percepções dos gestores sobre as cinco dimensões críticas para a criação de um ambiente empreendedor. Através de uma escala Likert com 48 questões.	O CEAI pode auxiliar no diagnóstico dos elementos essenciais que compõem o ambiente interno. Beneficia as decisões gerenciais, destacando as áreas onde devem ser dedicados os esforços, além das necessidades de treinamento. O CEAI pode identificar quais elementos do ambiente interno podem influenciar nas atividades dos colaboradores. Os gestores têm maior probabilidade de terem comportamento empreendedor quando a organização possui estratégias bem definidas, amplamente conhecidas e aceitas.

Fonte: Elaborado pela autora.

Em análise ao Quadro 5, pode-se observar que Chandler, Heidrich e Kasa (2017) e Rukh e Qadeer (2018) utilizaram o instrumento *Organizational Culture Assessment Instrument* para desenvolver sua pesquisa, apresentando as visões de gestores e colaboradores de organizações públicas diferentes. De forma geral, a organização pública é caracterizada pelos colaboradores como um ambiente burocrático e centralizador, com comunicação deficiente e pouco flexível. Entretanto, os gestores demonstraram a vontade de proporcionar o crescimento e autonomia dos colaboradores, tornando a organização menos burocrática, mas sem prejudicar a disciplina.

Desse modo, conforme os resultados do Quadro 5, cabe aos gestores identificarem as especificidades dos ambientes organizacionais interno e externo para que sejam tomadas decisões que beneficiem as instituições (FONSECA; DOMINGUES, 2017). E, quanto mais novos os líderes, mais eles estão focados em gerenciar e interagir com o ambiente, na procura por informações que agreguem na organização (VOHRA, 2015).

Observa-se, ainda, que, antes de implementar uma mudança na instituição, faz-se necessário um diagnóstico da cultura organizacional para que as falhas possam ser evitadas ou minimizadas. A cultura organizacional influencia no comportamento dos colaboradores e gestores, e seu diagnóstico é muito importante principalmente quando se trata de organizações públicas, devido ao contexto social complexo, ambiente político e econômico que ela está envolvida (RUKH; QADEER, 2018).

A cultura é formada pelo meio em que as pessoas vivem; quando ingressam na organização, esses aspectos interagem com os aspectos internos da organização para construção do comportamento institucional (BIEGELMEYER *et al.*, 2015). Gonzalez e Melo (2017) constatam que a cultura organizacional deve focar no aprendizado e no compartilhamento, proporcionando aos colaboradores maior autonomia para que assumam riscos na tentativa de encontrar novas soluções para seu trabalho.

O estudo de Biegelmeyer *et al.* (2015) demonstra a correlação e influência entre o ambiente organizacional interno e externo interferindo nas atitudes dos colaboradores. Byun e Park (2017) corroboram com a ideia da influência entre ambiente externo e interno, além disso, essa relação implica que colaboradores satisfeitos demonstram um desempenho profissional melhor e, conseqüentemente, geram resultados mais satisfatórios para a instituição.

Kuratko, Hornsby e Covin (2014) observam que as condições no ambiente organizacional interno ditam as vantagens e desvantagens associadas a correr riscos pessoais, inovar e dedicar tempo a aplicações de novas tarefas. As decisões dos colaboradores são diretamente influenciadas pelo seu ambiente interno e, quanto mais satisfeito o colaborador está, mais o ambiente é beneficiado, trazendo vantagens para o colaborador e a organização (ALI, 2018; SAKSVIK *et al.*, 2018).

2.3.3 Modelos e variáveis de ambiente organizacional interno

Esta seção é composta pelas variáveis e modelos mais pertinentes sobre ambiente organizacional interno para a construção deste trabalho. Com base na pesquisa bibliométrica e na revisão de literatura realizada, buscou-se identificar os elementos mais adequados para o estudo, contudo, não se exauriu todos modelos e variáveis que constam na literatura.

Com base nos artigos elencados no Quadro 5, realizou-se uma comparação entre as variáveis que mais apareceram e os autores das publicações. Assim, elaborou-se o Quadro 6 que ilustra os autores e as variáveis que eles mais utilizaram nos seus artigos, identificados na base de dados Scopus.

Quadro 6 – Comparação das variáveis do ambiente organizacional interno

Variáveis	Fator interno	Fator externo	Satisfação	Liderança	Autonomia	Recompensa	Relações interpessoais	Cultura
Ali (2018)			✓		✓	✓	✓	
Saksvik et. al (2018)				✓			✓	
Rukh e Qadeer (2018)				✓	✓		✓	✓
Fonseca e Domingues (2017)	✓	✓						
Byun e Park (2017)	✓	✓	✓					
Chandler, Heidriche e Kasa (2017)				✓	✓		✓	✓
Gonzalez e Melo (2017)					✓			✓
Vohra (2015)	✓	✓						
Bieglmeyer <i>et al.</i> (2015)	✓	✓				✓		✓
Hidayat, Akhmad e Mu'alim (2015)	✓	✓						
Kuratko, Hornsby e Covin (2014)				✓	✓	✓		

Fonte: Elaborado pela autora, baseado na literatura.

Destaca-se, de acordo com o Quadro 6, que as variáveis mais utilizadas pelos autores foram: fatores internos, fatores externos e autonomia, seguidas pelas variáveis liderança, relações interpessoais e cultura. Essas variáveis são importantes para demonstrar quais aspectos

são mais relevantes quando se estuda ambiente organizacional interno e, assim, construir os modelos mais adequados para cada estudo.

Um dos modelos mais conhecidos na administração para análise de ambientes é o modelo SWOT, que se refere às forças e fraquezas (*strenght* e *weakness*) e oportunidades e ameaças (*opportunity* e *threats*) da organização. Os pontos fortes e fracos são variáveis controláveis e do ambiente interno da organização, as oportunidades e ameaças são as variáveis externas à instituição e de difícil controle. Geralmente representado em forma de matriz, o modelo SWOT apresenta a situação da instituição de forma simplificada e de fácil compreensão, com a função de separar os aspectos internos e externos, além de analisar se essas condições poderão auxiliar ou prejudicar no desempenho da organização (GONÇALVES, 2011; LAS CASAS, 2019; OLIVEIRA, D., 2018).

O modelo elaborado por Fiates, Serra e Ferreira (2008) consiste na análise do ambiente interno de inovação através de quatro componentes essenciais: cultura, estrutura organizacional, pessoas e infraestrutura. O modelo está ilustrado no Quadro 7.

Quadro 7 – Componentes do ambiente organizacional

Componentes	Aspectos observáveis
Cultura organizacional	Visão e valores compartilhados Valores Valorização da aprendizagem e do conhecimento e estímulos e recompensas Aceitação de erros Ambiente colaborativo e participativo Possibilidades de experimentação
Estrutura organizacional	Organograma Níveis hierárquicos/estruturação de áreas Divisão de tarefas/trabalho em equipe Formalização de procedimentos Poder e controle/papel de líderes Comunicação/acesso às informações Conflitos Oportunidades de interação: interna e externa
Pessoas	Motivação Oportunidades de desenvolvimento Busca de oportunidades de aprendizagem Liberdade e autonomia Sistema de remuneração e recompensas Possibilidade de ascensão profissional
Infraestrutura	Ambiente físico Acesso às novas tecnologias Tecnologias de comunicação e informação Recursos disponíveis

Fonte: Fiates, Serra e Ferreira (2008, p. 6-7).

Conforme o Quadro 7, a cultura organizacional é o que resulta de um processo de aprendizagem criado pelas pessoas da organização. A estrutura organizacional é a forma como os colaboradores estão organizados e como se relacionam. As pessoas são as responsáveis pelas criações, possuem competência e capacidade de aprender. A infraestrutura é a interação entre as pessoas e os espaços físicos, esse componente pode beneficiar o processo de inovação (FIATES; SERRA; FERREIRA, 2008).

Outro modelo é o apresentado por Biegelmeyer *et al.* (2015), que basearam sua pesquisa no modelo proposto por Bispo (2006). Esse modelo se subdivide em fatores internos (originados dentro da organização) e externos (originados fora da instituição) e considera “a evolução do cenário político-econômico, sociocultural e ecológico nacional e internacional” (BISPO, 2006, p. 6). Os fatores que influenciam no ambiente organizacional estão listados no Quadro 8.

Quadro 8 – Fatores de influência do ambiente organizacional

Fatores internos		Fatores externos	
Ambiente de trabalho	Incentivos profissionais	Convivência familiar	Situação financeira
Burocracia	Remuneração	Férias e lazer	Time de futebol
Cultura organizacional	Segurança profissional	Política e economia	Vida Social
Estrutura organizacional	Transporte	Saúde	
Nível sociocultural	Vida profissional	Segurança pública	
Assistência aos colaboradores		Investimentos e despesas familiares	

Fonte: Elaborado pela autora, baseado em Bispo (2006, p.263-264).

Os fatores internos, apresentados no Quadro 8, são os aspectos que a instituição pode aprimorar e que podem melhorar os resultados organizacionais. Bispo (2006) conceitua os fatores internos que influenciam ao ambiente organizacional, conforme segue:

- a) ambiente de trabalho – relaciona-se ao nível de interação com os colegas na realização das atividades do trabalho;
- b) assistência aos colaboradores – refere-se ao amparo prestado à saúde dos colaboradores;
- c) burocracia – avalia a compatibilidade da burocracia com as tarefas dos colaboradores;
- d) cultura organizacional – analisa como os costumes e crenças da instituição interferem nas atividades dos colaboradores;

- e) estrutura organizacional – verifica as relações e o nível de qualificação dos envolvidos na estrutura organizacional e como influencia no trabalho das pessoas;
- f) nível sociocultural – avalia se a competência dos colaboradores está conforme as necessidades do trabalho;
- g) incentivos profissionais – considera o reconhecimento recebido pelos colaboradores;
- h) remuneração – analisa se a remuneração está adequada às atividades desempenhadas pelos colaboradores;
- i) segurança profissional – refere-se à confiança que o funcionário tem na empresa, em relação a ser demitido sem motivo;
- j) transporte – analisa a dificuldade do trabalhador se deslocar até o trabalho e realizar o caminho inverso;
- k) vida profissional – analisa a realização profissional do colaborador e sua satisfação e identificação com a instituição;

Os fatores externos, citados por Bispo (2006), podem influenciar nas atitudes e comportamentos dos colaboradores e cabe à organização amenizar seus efeitos dentro da instituição. Esses fatores, listados no Quadro 8, são conceituados como:

- a) convivência familiar – analisa a convivência dos colaboradores com suas famílias, aspecto importante para um bom desempenho no trabalho;
- b) férias e lazer – refere-se à satisfação dos colaboradores com as férias e com o lazer;
- c) investimentos e despesas familiares – considera o bem-estar proporcionado aos colaboradores e suas famílias;
- d) política e economia – refere-se à influência da política e da economia na vida dos colaboradores;
- e) saúde – consiste na percepção dos colaboradores com a sua própria saúde;
- f) segurança pública – trata da interferência da segurança na satisfação dos trabalhadores;
- g) situação financeira – avalia a vida financeira do colaborador, fator independente de uma boa remuneração;
- h) time de futebol – analisa como os times de futebol influenciam na motivação e produtividades das pessoas no trabalho;
- i) vida social – refere-se à satisfação dos colaboradores com a sua vida social.

Kuratko, Hornsby e Covin (2014) utilizaram em seu estudo o *Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument* (CEAI), que consiste em uma ferramenta de diagnóstico da percepção dos colaboradores sobre as cinco dimensões para um ambiente interno

inovador. As cinco variáveis pesquisadas são: suporte da alta gestão, autonomia no trabalho, recompensas e esforços, disponibilidade de tempo e limites organizacionais.

O suporte da alta gestão consiste na percepção dos colaboradores em relação ao apoio recebido dos gestores, como instigação, defesa e disponibilidade de recursos para implementação de novas ideias. A autonomia no trabalho baseia-se na liberdade de tomada de decisão pelos colaboradores, supervisão excessiva, nível de tolerância de falhas, além da delegação de atividades. Quanto às recompensas e esforços, refere-se à disponibilidade da organização de recompensar os resultados positivos e os esforços empenhados. A disponibilidade de tempo é a percepção de quanto tempo da carga horária de trabalho extra, além das funções rotineiras, o colaborador consegue buscar inovações. Em relação aos limites organizacionais, percebe-se até que ponto as organizações possuem limites flexíveis que auxiliam no fluxo de informações entre o ambiente externo e o interno e entre departamentos da instituição. Consideram-se, também, as explicações precisas dos resultados esperados do trabalho e desenvolvimento de mecanismos para avaliar, selecionar e utilizar inovações (KURATKO; HORNSBY; COVIN, 2014).

Qualquer necessidade de mudança exige que a instituição esteja disposta e pronta para mudar, a fim de que os esforços empregados resultem em sucesso. Assim sendo, o instrumento CEAI pode ser uma ferramenta de diagnóstico importante, podendo ser utilizada pelos gestores na avaliação dos elementos críticos e monitoramento do ambiente organizacional interno (KURATKO; HORNSBY; COVIN, 2014).

3 MÉTODO

Neste capítulo serão descritos os procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento da pesquisa. Inicialmente, é apresentada a UFSM – local onde se realizou a pesquisa, seguida pela caracterização do método de pesquisa, população e amostra, definição do instrumento de pesquisa, aspectos éticos, procedimento de coleta de dados e procedimentos de análise dos dados.

3.1 CONTEXTUALIZANDO A UFSM

A UFSM foi idealizada pelo Prof. Dr. José Mariano da Rocha Filho e implantada em 1960 na cidade de Santa Maria no estado do Rio Grande do Sul, com a denominação de Universidade de Santa Maria (USM). Fato histórico, dado que foi a primeira universidade federal criada no interior de um estado fora de uma capital, com início de suas atividades apenas com as faculdades de Farmácia, Medicina, Odontologia e com o Instituto Eletrotécnico do Centro Politécnico (UFSM, 2019).

No ano de 1965, a universidade se torna federalizada e passa a se denominar Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Cinco anos depois, é fundado o hospital-escola referência na região central do estado, o Hospital Universitário de Santa Maria.

Com o passar dos anos, o número de cursos instituídos na UFSM aumentou e houve a criação do ensino à distância (EAD). Além disso, a UFSM expandiu suas unidades de ensino inaugurando campi nas cidades de Cachoeira do Sul, Frederico Westphalen e Palmeira das Missões. Atualmente, a universidade possui os três campi fora da sede (Santa Maria) e doze unidades universitárias.

Com a evolução da estrutura da instituição e por meio do Programa de Modernização Administrativa, iniciou-se a implementação da gestão de riscos na UFSM. A discussão sobre o tema, no âmbito universitário, surgiu pela imposição da Instrução Normativa Conjunta do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão da Controladoria-Geral da União, nº 01/2016, que no seu artigo 1º trata “Os órgãos e entidades do Poder Executivo federal deverão adotar medidas para a sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos, aos controles internos, e à governança”.

Na UFSM, a gestão de riscos está compreendida nas Diretrizes das Políticas Institucionais – Diretrizes da política de governança, controle interno e gestão de riscos, do

Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2016-2026. E regulamentada pela Resolução nº 018/2017, que aprova o regulamento da política de gestão de riscos da UFSM.

Para implantação de forma mais eficiente, a gestão de riscos na universidade foi subdividida em três linhas principais de atuação: riscos estratégicos, riscos de integridade e riscos processos ou operacionais. A gestão de riscos estratégicos visa gerenciar os riscos a partir da análise dos objetivos do PDI 2016-2026 e da matriz SWOT. Para elaboração dos objetivos institucionais, coletaram-se dados através de formulário on-line e reuniões com a comunidade. Ambos os métodos foram baseados nos sete desafios institucionais: internalização; educação inovadora e transformadora com excelência acadêmica; inclusão social; inovação, geração de conhecimento e transferência de tecnologia; modernização e desenvolvimento organizacional; desenvolvimento local, regional e nacional; e gestão ambiental.

A gestão de riscos de integridade tem o intuito de identificar, avaliar e tratar os riscos de integridade no âmbito do Decreto nº 9203/2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. A UFSM está discutindo o seu Programa de Integridade desde abril de 2017 e elaborou seu primeiro Plano de Integridade em 2019, com vigência no ano de 2019. O programa está baseado no Decreto nº 9.203/2017 e nas Portarias da CGU nº 1.089/2018 e nº 57/2019, e tem como objetivo:

Fortalecer o respeito aos valores, princípios e normas éticas comuns para sustentar e priorizar o interesse público por meio de mecanismos para prevenir, detectar, corrigir e buscar a responsabilização em fraudes e atos de corrupção, bem como buscar o fortalecimento do sistema de controle interno, conforme atribuições definidas a cada parte envolvida no processo (PLANO DE INTEGRIDADE, 2019, p. 10).

O gerenciamento de riscos em processos ou operacionais busca implementar a gestão de riscos nos processos mapeados pela instituição. A Pró-Reitoria de Planejamento e a Assessoria de Integridade, Gestão de Riscos e Controle Interno selecionaram o processo de afastamento eventual da UFSM para aplicar a gestão de riscos. “Este processo refere-se à participação de servidores em atividades e eventos relacionados ao trabalho, tal como participação em cursos, palestras, bancas de qualificação etc.” (UFSM, 2019). Nesse processo, foram constatados dezoito riscos e elaboradas ações para inibir ou diminuir as causas de sete riscos considerados críticos e oito riscos não críticos.

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Segundo Marconi e Lakatos (2017, p. 29), “pesquisa é uma atividade que se realiza para a investigação de problemas teórico ou práticos, empregando métodos científicos. Significa muito mais do que apenas procurar a verdade: é encontrar respostas para questões propostas, utilizando procedimentos científicos”.

Para a construção deste estudo, dividiu-se a pesquisa em etapas, conforme orienta Marconi e Lakatos (2017). A primeira etapa consistiu na definição do problema de pesquisa, dos objetivos geral e específicos e na elaboração da justificativa para o estudo do tema. Na fase do desenvolvimento do referencial teórico, realizou-se a pesquisa bibliográfica, que abrange a literatura disponível sobre o tema de estudo, como livros, revistas, artigos científicos, entre outros (MARCONI; LAKATOS, 2017) e objetivou identificar os artigos mais relevantes sobre os assuntos estudados (ambiente organizacional interno e gestão de riscos organizacionais). Também, identificar modelos para subsidiar a elaboração do modelo conceitual deste projeto de pesquisa.

No terceiro passo, definiu-se a população a ser estudada, a amostra e o local de estudo. A quarta etapa foi a elaboração do questionário, ou seja, o instrumento para coleta de dados. Com o instrumento elaborado, iniciou-se a coleta de dados na universidade. A partir dos resultados obtidos, iniciou-se a análise dos dados e, por conseguinte, a discussão dos resultados. A última etapa são as considerações finais do estudo, que contemplou sugestões de melhoria para a gestão de riscos da UFSM, contribuições teóricas e gerenciais, além das limitações do estudo e sugestões para novas pesquisas.

Representa-se, através da Figura 6, os passos que foram percorridos para o desenvolvimento desta pesquisa. A ilustração tem o intuito de demonstrar com maior clareza como a pesquisa foi executada.

Figura 6 – Desenho de pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora.

Acreditou-se que a melhor maneira para atingir os objetivos estabelecidos seria através da pesquisa de caráter quantitativo, pois a teoria sobre os temas ambiente organizacional interno e gestão de riscos organizacionais já avançou para um estágio de definição clara de categorias e variáveis de análise. Além disso, os dados quantitativos permitem gerar um modelo analítico de relação e influência entre os constructos estudados. A pesquisa quantitativa “procura quantificar os dados e, geralmente, aplica alguma forma de análise estatística” (MALHOTRA, 2019, p. 110). A abordagem quantitativa é a mais adequada para investigar comportamentos dos indivíduos. Esse tipo de abordagem apresenta como benefícios: “a) Precisão e o controle das variáveis. b) Verificação dos resultados pela análise estatística. c) Prevenção da inferência e da subjetividade do pesquisador” (MARCONI; LAKATOS, 2017, p. 324).

Quanto à estratégia do estudo, baseou-se no levantamento de dados quantitativos (*survey*) que envolve a utilização de instrumentos, como o questionário estruturado, que podem ser realizados pessoalmente ou de forma eletrônica (e-mail e internet). Esse tipo de pesquisa busca identificar “comportamento, intenções, atitudes, consciência, motivações e características demográficas e de estilo de vida” (MALHOTRA, 2019, p. 146). Para Gil (2017), o levantamento de dados quantitativos é muito útil para identificar dados de um grupo, o que é importante para a pesquisa das ciências sociais.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população deste estudo é composta pelos servidores ativos da UFSM, visto que todos os docentes e técnicos administrativos em educação da instituição fazem parte das práticas de gerenciamento de riscos, independente do cargo ou nível hierárquico ocupado. A Resolução nº 018/2017 responsabiliza “cada agente público, gestor ou responsável por unidade administrativa o estabelecimento de controles internos mais adequados para mitigar a probabilidade de ocorrência de riscos, ou o seu impacto sobre os objetivos organizacionais”.

De acordo com as informações obtidas na página da UFSM em Números, em novembro de 2019, a instituição contava com 2077 docentes e 2680 técnicos administrativos em educação ativos, totalizando a população de 4757 servidores aptos para responder à pesquisa. Devido à amplitude da população alvo, buscou-se, por meio do processo de amostragem, pesquisar uma parte do público-alvo para deduzir conhecimento para o todo (MATTAR, 2012). A amostra foi de 684 servidores que responderam ao questionário, com erro amostral muito próximo a 3%.

3.4 ASPECTOS ÉTICOS DA PESQUISA

O projeto de pesquisa foi registrado no Gabinete de Projetos (GAP) sob o nº 053041, através do Portal de Projetos da UFSM. Após esse procedimento, submeteu-se o projeto via Plataforma Brasil, base nacional e unificada de registros de pesquisas envolvendo seres humanos. Posterior à submissão, o projeto foi avaliado pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) com Seres Humanos da UFSM e aprovado sob o número CAAE 26121819.3.0000.5346. Com o cumprimento de todos os trâmites e aprovação do projeto, iniciou-se a coleta dos dados.

As informações obtidas serão utilizadas, única e exclusivamente, no decorrer da execução da pesquisa e somente serão divulgadas de forma anônima. O participante teve a opção de não aceitar participar da pesquisa ou de retirar sua permissão a qualquer momento.

3.5 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS

Para a realização da coleta de dados, elaborou-se um questionário estruturado (*survey*) em uma escala do tipo Likert variando de 1 (baixa concordância com o conteúdo da pergunta) a 10 (alta concordância com o conteúdo da pergunta). Algumas técnicas estatísticas podem ser

influenciadas pelo tamanho da escala, nesse caso, Malhotra (2019) sugere a utilização de sete ou mais categorias da escala. Esse instrumento permite investigar o tema da pesquisa de forma mais rápida e com maior amplitude de entrevistados.

A escala Likert é de rápida compreensão pelos entrevistados e de fácil elaboração e aplicabilidade pelo entrevistador (MALHOTRA, 2019). O questionário é muito utilizado como instrumento para pesquisa na área das ciências sociais e, normalmente, considera questões comportamentais e culturais do indivíduo entrevistado. Esse instrumento pode ser enviado pelo correio ou por meios eletrônicos e, após preenchido, deve retornar ao pesquisador (MARCONI; LAKATOS, 2017).

O questionário estruturado foi dividido em 3 seções principais. A primeira e segunda seções tratam sobre o Ambiente organizacional interno e Gestão de riscos organizacionais, respectivamente. A terceira parte contém questões sobre o perfil dos respondentes, conforme as seções ilustradas na Tabela 4.

Tabela 4 – Definição dos constructos do ambiente organizacional interno e gestão de riscos organizacionais

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

Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com Marconi e Lakatos (2017), o questionário precisa ser testado antes de sua utilização definitiva para aprimorar e aumentar a validade do instrumento. Dessa maneira, após a elaboração do questionário, o mesmo foi enviado para cinco servidores da UFSM para avaliação de seu conteúdo e sugestão de melhorias. Com o retorno obtido, as alterações, mudanças e definições de termos foram aceitas e realizadas. A versão final do questionário se encontra no Apêndice A.

Realizou-se a coleta de dados de forma on-line, durante o período de 20 de janeiro a 31 de março de 2020, com o auxílio do Centro de Processamento de Dados (CPD) da UFSM que desenvolveu uma versão on-line do questionário. Um convite foi enviado por e-mail para população alvo da pesquisa com explicações sobre o estudo e a forma de preenchimento do instrumento.

3.6 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Os dados obtidos, através do questionário on-line, 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, teste *t*, ANOVA, correlação de Pearson e regressão múltipla. O Quadro 9 apresenta uma síntese das técnicas de análise de dados e a finalidade de sua aplicação.

Quadro 9 – Resumo das técnicas de análise de dados e sua finalidade

Etapas de análise de dados	Técnica de análise de dados	Seção da apresentação e discussão dos resultados	Finalidade
Primeira etapa	Estatística descritiva	Descrição da amostra.	Identificar o perfil e o comportamento dos respondentes.
Segunda etapa	Análise fatorial exploratória	Análise fatorial exploratória.	Definir fatores de análise do ambiente organizacional interno e gestão de riscos na universidade.
Terceira etapa	Teste <i>t</i> e ANOVA	Percepção dos respondentes quanto aos fatores.	Verificar possíveis diferenças de percepção dos servidores quanto aos fatores identificados.
Quarta etapa	Correlação de Pearson	Análise de correlação entre os fatores.	Analisar a correlação entre a percepção dos fatores de ambiente organizacional interno e da gestão de riscos organizacionais.
Quinta etapa	Regressão múltipla	A influência do ambiente organizacional interno sobre a gestão de riscos organizacionais.	Verificar a influência que a percepção do ambiente organizacional interno exerce sobre a gestão de riscos.

Fonte: Elaborado pela autora.

A estatística descritiva descreve e resume as principais características de uma amostra e permite uma melhor compreensão do comportamento dos dados de alguma variável (FÁVERO, 2017). Por conseguinte, a primeira etapa da análise de dados se refere à estatística descritiva das variáveis com a finalidade de identificar o perfil dos servidores da UFSM e o comportamento em relação aos objetivos estratégicos e ao planejamento setorial. Para isso, analisaram-se a frequência e o percentual de respostas obtidas para cada alternativa.

A segunda etapa da análise dos dados consistiu na 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). A análise fatorial tem como finalidade, neste estudo, identificar as associações entre as dimensões ambiente organizacional interno e gestão de riscos organizacionais e agrupá-las em fatores. 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. Esses testes estatísticos foram utilizados para verificar a qualidade das correlações entre as variáveis (PESTANA; GAGEIRO, 2008). Após os testes, utilizou-se o critério das comunalidades, que devem ser maiores que 0,50, para que atendam níveis aceitáveis de explicação e permaneçam na fatorial (HAIR *et al.*, 2009).

Utilizou-se a técnica de componentes principais para a etapa de extração dos fatores, e critérios dos autovalores maiores que 1,0 e porcentagem da variância explicada maior que 60% da variância acumulada (MALHOTRA, 2019). E, como técnica de rotação, optou-se pela rotação varimax, que maximiza a soma de variâncias de cargas exigidas da matriz. Para avaliar a confiabilidade dos fatores gerados através da análise fatorial, utilizou-se o *Alpha de Cronbach*, que verifica a consistência interna do fator. Para que o fator tenha resultados aceitáveis, é indicado que o *Alpha de Cronbach* seja maior que 0,70, admitindo-se 0,60 em análises fatoriais exploratórias, excluindo-se os fatores abaixo desse limite (HAIR *et al.*, 2009).

A terceira etapa busca verificar possíveis diferenças de percepção dos servidores; quanto aos fatores identificados, se empregou o teste *t* e ANOVA. O teste *t* é uma ferramenta estatística que verifica a diferença entre as médias de duas amostras independentes para uma variável dependente (HAIR *et al.*, 2009) e, neste estudo foi utilizado com os grupos “Homens e Mulheres”, “Possui e Não possui cargo de chefia”, “Docente e TAE” e as variáveis dependentes foram os fatores obtidos com a análise fatorial. A ANOVA é utilizada para identificar a diferença entre médias de dois grupos ou mais (MALHOTRA, 2019), como “Escolaridade”, “Faixa etária” e “Tempo de serviço na instituição”, que são os casos desta pesquisa. Considera-se o nível de significância menor que 0,05 para diferença de médias.

A quarta etapa tem o objetivo de analisar a relação entre a percepção dos fatores de ambiente organizacional interno e da gestão de riscos; dessa forma, utilizou-se a análise de correlação de Pearson que apura se há relação entre duas variáveis (MALHOTRA, 2019). Para tal, considerou-se a convenção que delimita o coeficiente em: abaixo de 0,2 são consideradas muito baixas; entre 0,2 e 0,39, baixas; entre 0,4 e 0,69, moderadas; entre 0,7 e 0,89, altas; e acima de 0,9, muito altas (PESTANA; GAGEIRO, 2008).

Por fim, na quinta etapa, 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). Neste estudo, elaborou-se um “modelo” de regressão para cada um dos fatores oriundos da análise fatorial exploratória referente às variáveis de gestão de riscos organizacionais. Também, se executou uma análise de regressão para a média dos fatores de gestão de riscos. Diante disso, foram executados quatro modelos de regressão, com quatro variáveis dependentes diferentes.

As variáveis independentes são os fatores identificados na fatorial exploratória para o ambiente organizacional interno e as *dummies* que foram criadas. No Quadro 10, estão as *dummies* criadas para essa etapa.

Quadro 10 – Variáveis independentes *dummies*

<i>Dummy</i>	Valor zero (0)	Valor um (1)
Gênero	Masculino	Feminino
Cargo	Docente	TAE
Chefe	Não	Sim
Objetivos estratégicos generalistas	Não	Sim
Tempo de serviço até 10 anos	Não	Sim
Tempo de serviço mais de 10 anos	Não	Sim

Fonte: Elaborado pela autora.

Após a estimação da regressão linear, analisa-se o R^2 , que tem o objetivo de mensurar o quanto as variáveis independentes explicam a variável dependente (HAIR *et al.*, 2009). Considera-se o nível de significância menor que 0,05 para que a variável independente exerça impacto sobre a variável dependente.

Para identificar os pressupostos de multicolinearidade, normalidade e homocedasticidade do modelo, utiliza-se os testes índice de condição (VIF) e medida de *tolerance*, Kolmogorov-Smirnov (KS) e Pesarán-Pesarán, respectivamente.

A fim de verificar a premissa de multicolinearidade, os valores aceitáveis são menores que 1 para *tolerance* e, para VIF, os valores aceitáveis são menores de 10 (HAIR *et al.*, 2009). Para verificar a normalidade dos erros dos resíduos do modelo de regressão, emprega-se o teste KS, com o qual o ideal é aceitar a hipótese nula, que ocorre sempre que o valor de significância for maior que 0,05. Para testar a homocedasticidade dos modelos, realizou-se o teste Pesarán-Pesarán para identificar se a variância dos resíduos do modelo se mantém constante em toda a estrutura das variáveis independentes (CORRAR; PAULO; DIAS, 2007).

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, estão apresentados os resultados obtidos com a coleta de dados, através de questionário enviado aos servidores, docentes e técnico administrativos em educação (TAE), da UFSM. Para tanto, este capítulo está dividido em cinco etapas para melhor análise, conforme quadro 9 apresentando anteriormente.

Primeiramente, estão ilustrados os resultados referentes ao perfil dos respondentes, por meio do uso das estatísticas descritivas dos dados primários. Na segunda subseção, realizou-se a análise fatorial exploratória com as dimensões ambiente organizacional interno e após com a gestão de riscos organizacionais. Na terceira parte, buscou-se verificar a percepção dos respondentes quanto aos fatores identificados na segunda subseção, através do teste *t* e da ANOVA. Na quarta parte, submeteu-se os fatores a uma análise de correlação de Pearson para analisar a relação entre os fatores. Na quinta subseção, realizou-se uma análise de regressão múltipla a fim de investigar a influência do ambiente organizacional interno sobre a gestão de riscos organizacionais da IES estudada. E, por fim, está a discussão dos resultados da análise de regressão.

4.1 DESCRIÇÃO DA AMOSTRA

Com o intuito de identificar o perfil dos servidores que responderam ao questionário, totalizando 684 respondentes, elaborou-se uma tabela para analisar a frequência e o percentual de respostas para cada alternativa. Os dados obtidos estão ilustrados pela Tabela 5.

Tabela 5 – Perfil dos respondentes

Variáveis	Alternativas	Frequência	Percentual
Gênero	Feminino	352	51,5
	Masculino	332	48,5
Qual a sua escolaridade máxima completa	Ensino Médio	23	3,4
	Graduado	91	13,3
	Especialista	143	20,9
	Mestre	172	25,1
	Doutor	255	37,3
Qual a sua idade	Até 29 anos	70	10,2
	De 30 a 36 anos	134	19,6
	De 37 a 45 anos	185	27,0
	Mais de 45 anos	295	43,1
Cargo que ocupa	Docente	264	38,6
	Técnico Administrativo em Educação	420	61,4
É chefe do setor/departamento ou ocupa cargo de gestão	Sim	142	20,8
	Não	542	79,2
Tempo de serviço na instituição	Até 1 ano	59	8,6
	Até 3 anos	77	11,3
	Até 5 anos	79	11,5
	Até 10 anos	153	22,4
	mais que 10 anos	316	46,2

Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se, através da Tabela 5, que a maioria dos respondentes é do sexo feminino, representada por 352 servidoras, ou seja, 51,5% do total de respostas. Destaca-se o grau relativamente alto de escolaridade, dado que 62,4% dos respondentes possui mestrado ou doutorado. Tal fato pode ser explicado pelos planos de carreiras dos servidores docentes e TAEs da UFSM, onde há retribuição financeira para quem possui educação formal superior ao exigido para o cargo que ocupa. Para Brito e Caldas (2016), o plano de carreira serve de estímulo para melhoria nas atividades desempenhadas e na qualificação do servidor, resultando na prestação de serviços públicos de qualidade.

A variável idade foi subdividida em quatro alternativas para melhor análise, já que se tratava de uma pergunta aberta. Desse modo, observa-se, na Tabela 5, que 295 dos 684 respondentes possui mais de 45 anos de idade, com representatividade de 43,1%, e apenas 70 pessoas, ou seja, 10,2% dos participantes possui até 29 anos.

Quanto ao cargo ocupado, a maioria dos participantes da pesquisa são técnico administrativos em educação e não possuem nenhum cargo de chefia na instituição, totalizando 420 e 542 pessoas, respectivamente. Em relação ao tempo de serviço na instituição, 316 respondentes estão a mais de dez anos na UFSM, seguidos por 153 servidores que trabalham entre 6 e 10 anos na universidade, totalizando juntos 68,6% dos respondentes.

Após o conhecimento do perfil dos respondentes, investigou-se sobre os objetivos institucionais e o planejamento com objetivos e metas delineadas de cada setor, curso ou departamento. A frequência e o percentual dos resultados obtidos estão apresentados na Tabela 6.

Tabela 6 – Objetivos estratégicos institucionais e planejamento do setor, curso ou departamento

Variáveis	Alternativas	Frequência	Percentual
Acredito que os objetivos estratégicos da instituição são muito generalistas.	Sim	422	61,7
	Não	262	38,3
Em meu setor, curso ou departamento, realizamos o planejamento das atividades anuais e com o delineamento de objetivos e metas específicas a serem alcançadas.	Sim	146	21,3
	Não	170	24,9
	Em partes	368	53,8

Fonte: Dados da pesquisa.

A maioria dos servidores pesquisados (61,7%) acredita que os objetivos estratégicos institucionais são muito generalistas. Os objetivos institucionais devem ser claros e bem definidos para que auxiliem a administração na identificação, avaliação e adoção de medidas para gerir os riscos (COSO, 2007). De acordo com Marshall, Ojiako e Chipulu (2019), os objetivos estratégicos devem apoiar e estar alinhados com a missão institucional. Os objetivos estratégicos da UFSM estão descritos no PDI 2016-2026 e foram elaborados a partir da colaboração da comunidade para cada um dos sete desafios institucionais. Através da análise de cada contribuição, foi elaborado um mapa estratégico para cada desafio.

Quando perguntados pelo planejamento anual do setor, curso ou departamento, com delineamento de objetivos e metas específicas a serem alcançadas, 53,8% afirma que realiza “em partes”, 24,9% não realiza e 21,3% realiza o planejamento voltado para os objetivos setoriais. Demonstrando, com isso, a baixa preocupação dos setores, cursos e departamentos da IES em tentar antecipar ou prevenir os problemas através do planejamento. Também, pode haver dificuldade no estabelecimento de objetivos de curto prazo, pois eles devem estar alinhados aos objetivos de longo prazo para que ambos sejam concretizados (OLIVEIRA, D., 2018).

A importância de traçar objetivos e metas claras e atingíveis se justifica pela consistência na tomada de decisão futura e no estabelecimento de formas de controle e ações corretivas e de aprimoramento. Além de orientar as pessoas sobre seu papel na instituição e estimular a busca por resultados (OLIVEIRA, D., 2018).

4.2 ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA

A realização da análise fatorial exploratória teve como objetivo identificar prováveis associações entre as variáveis das dimensões ambiente organizacional interno e gestão de riscos organizacionais, para que fosse possível agrupá-las em fatores comuns.

4.2.1 Fatores do ambiente organizacional interno

Inicialmente, para a dimensão ambiente organizacional interno, realizaram-se os testes da fatorial KMO para verificar a adequação da utilização da análise fatorial (MALHOTRA, 2019) e o teste de esfericidade de Bartlett, que “fornece a significância estatística de que a matriz de correlação tem correlações significantes entre pelo menos algumas das variáveis” (HAIR *et al.*, 2009, p. 110). Os resultados obtidos foram satisfatórios, dado que o KMO apresentou um coeficiente de 0,942 e o teste de Bartlett apresentou resultado significativo, *sig* 0,000.

Após os primeiros testes, foram observadas as comunalidades que devem ser maiores que 0,50 para que atendam níveis aceitáveis de explicação (HAIR *et al.*, 2009) e não sejam extraídas da fatorial. Para atender ao parâmetro da comunalidade, no que se refere à dimensão ambiente organizacional interno, retirou-se da análise fatorial a variável: “Eu tenho a quantidade certa de tempo e carga de trabalho para fazer minhas atividades da melhor forma” (comunalidade 0,412).

Quando uma variável tem baixo poder de explicação em um fator, pode-se “ignorar aquelas variáveis problemáticas e interpretar a solução como ela é, o que é apropriado se o objetivo é somente redução de dados [...]” (HAIR *et al.*, 2009, p. 122). Dessa forma, optou-se por retirar apenas uma variável da fatorial. Após a exclusão da variável, a medida KMO apresentou o valor de 0,941 e o teste de esfericidade de Bartlett com *sig* 0,000, indicando a fatorabilidade dos dados.

Na etapa de extração dos fatores, utilizaram-se os critérios dos autovalores maiores que 1,0 e porcentagem da variância explicada, que deve atingir no mínimo 60% da variância

acumulada (MALHOTRA, 2019). Obtiveram-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”.

A confiabilidade dos fatores, que avalia a consistência interna do fator, foi analisada utilizando o teste *Alpha de Cronbach*. O limite inferior aceito para *Alpha de Cronbach* é 0,70, entretanto, pode ser aceito 0,60 em pesquisa exploratória (HAIR *et al.*, 2009). Após as análises realizadas, obtiveram-se os resultados ilustrados na Tabela 7.

Tabela 7 – Fatores do ambiente organizacional interno

(continua)		
Variável	Carga	Alpha de Cronbach
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	

Tabela 7 – Fatores do ambiente organizacional interno

(conclusão)		
Variável	Carga	Alpha de Cronbach
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: Dados da pesquisa.

Conforme a Tabela 7, todas as cargas fatoriais atendem ao requisito mínimo, pois são maiores que 0,40. As cargas fatoriais na faixa de $\pm 0,30$ a $\pm 0,40$ atendem ao nível mínimo para interpretação de estrutura. Cargas significantes são $\pm 0,50$, e acima de $\pm 0,70$ indicam uma estrutura bem definida (HAIR *et al.*, 2009).

A dimensão ambiente organizacional interno foi dividida em cinco fatores, sendo eles: Aspectos culturais; Relacionamento com a chefia; Oportunidade de qualificação; Comprometimento afetivo; e Cobrança no trabalho. Esses fatores apresentam confiabilidade satisfatória, conforme o *Alpha de Cronbach*, com valores de 0,908, 0,913, 0,720, 0,781, 0,636, respectivamente.

O fator aspectos culturais teve o melhor nível de variância, com 12,01%. Esse fator é constituído pelas variáveis que tratam de aceitação de mudanças, inovação, valores éticos, gerenciamento e execução das atividades, autonomia e objetivos estratégicos. O que vai ao encontro da constatação de Baird e Harrison (2017), que descreve que a cultura organizacional tem grande importância na realização de mudanças, visto que influencia no comportamento dos colaboradores, aprimorando as atividades desempenhadas e no alcance dos objetivos estratégicos e dos resultados organizacionais. Os aspectos culturais estimulam o comprometimento dos colaboradores com a instituição, principalmente quando há compartilhamento dos objetivos organizacionais (DAHLGAARD-PARK, 2012; FONSECA; DOMINGUES, 2017).

Ao longo da vida, a cultura das pessoas é formada pelo meio em que vivem e, quando ingressam na organização, esses aspectos externos devem complementar os aspectos internos da instituição para construção do comportamento institucional (BIEGELMEYER *et al.*, 2015).

Os fatores culturais que enfatizam princípios éticos estão relacionados a níveis mais altos de consciência moral dos indivíduos, assim, atitudes éticas devem ser exemplos na instituição, iniciando pelos níveis hierárquicos mais altos (SCOTT-YOUNG, 2014). A cultura pode motivar inovações e melhorias na instituição, principalmente quando há uma comunicação aberta entre gestores e demais colaboradores, impedindo que as ideias se percam por falta de incentivo hierárquico (HARTMANN, 2006).

Outras variáveis que se encontram no fator aspectos culturais são gestão de riscos, incerteza e burocracia. As organizações do setor público, quando comparadas ao setor privado, se preocupam mais com 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).

Um elemento comum a todas as principais estruturas de gerenciamento de riscos é a ênfase na cultura organizacional, visto que ela inclui conceitos das práticas e comportamentos relacionados ao risco que são esperados e valorizados pela organização. O intuito é incentivar uma cultura de pensamento inovador e orientação para resultados que contribua para o amadurecimento da gestão de riscos nas instituições (CHEN, 2019).

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. Os colaboradores devem estar convencidos e apoiar as práticas de gestão de riscos para que o processo tenha sucesso, todavia, para isso, devem receber suporte dos gestores (CHEN, 2019).

O fator relacionamento com a chefia é composto pelas variáveis: elogios, confiança, incentivos, hierarquia, ambiente de trabalho, colegas e reconhecimento. Scott-Young (2014) afirma que os gestores que conquistam a confiança dos colaboradores, principalmente pela relação informal, possuem um feedback maior quando comparado à uma relação formal. A autonomia também é uma forma de demonstrar confiança, quando a chefia permite maior flexibilidade, onde os colaboradores assumam suas responsabilidades, façam escolhas e explorem seu potencial, assim, as pessoas se tornam mais satisfeitas e mais comprometidas (HARTMANN, 2006; KURATKO; HORNSBY; COVIN, 2014). E, os resultados são apresentados através de melhorias no desempenho profissional, nos índices organizacionais satisfatórios e no ambiente de trabalho (BYUN; PARK, 2017).

O ambiente de trabalho deve ser um local agradável e coeso, onde os colaboradores de diferentes níveis hierárquicos interajam em harmonia, sendo os colegas de grande importância na forma como as pessoas se sentem na instituição (ROY; KONWAR, 2020). A união dos

colegas, na execução das atividades, contribui para autonomia de decisões, incentiva a disseminação de ideias inovadoras (FIATES; SERRA; FERREIRA, 2008), aumenta o desempenho profissional, reduz os desperdícios e melhora o ambiente de trabalho (FERREIRA; GIMENEZ, 2014).

Com a melhoria nos resultados, o colaborador espera que seu trabalho seja reconhecido pela chefia. Além de elogios, as promoções, treinamentos, flexibilidade nas condições do trabalho ou benefícios financeiros podem ser utilizados como demonstração de reconhecimento pelo bom trabalho desempenhado (COSO, 2007; HARTMANN, 2006; ROY; KONWAR, 2020).

O fator oportunidade de qualificação envolve as variáveis: realização de cursos e treinamento, oportunidade de qualificação e expectativa da instituição com o trabalho. A qualificação dos colaboradores é cada vez mais relevante nas organizações públicas, onde se busca melhores ferramentas e práticas de gerenciamento para alcance de resultados e adaptabilidade às mudanças (BAIRD; HARRISON, 2017).

Os colaboradores devem estar em contínuo processo de aprendizado, que estejam alinhados à missão, aos objetivos e às metas institucionais (SOUZA, 2007). O treinamento é importante para que as mudanças do ambiente de trabalho sejam acompanhadas e os colaboradores desenvolvam novas habilidades ao longo da vida profissional. Práticas de qualificação que contribuam com habilidades, aptidões e conhecimento dos colaboradores devem ser estimuladas para crescimento pessoal e organizacional (ROY; KONWAR, 2020).

O fator comprometimento afetivo compreende quatro variáveis que contemplam a que vai ao encontro dos estudos de Genari, Faccin e Macke (2013), que conceituam comprometimento afetivo como o envolvimento emocional do colaborador, com ênfase aos sentimentos de pertencimento, orgulho, lealdade e afiliação à instituição (REGO; CUNHA; SOUTO, 2007).

As pessoas afetivamente comprometidas tendem a desempenhar melhor as suas atividades, impactando positivamente na sua carreira e no sucesso da organização. O comprometimento ocorre quando as recompensas financeiras não são suficientes e os colaboradores necessitam participar dos acontecimentos organizacionais de forma efetiva (GENARI; FACCIN; MACKE, 2013), buscando conhecer melhor a instituição e compreender a importância do seu trabalho (ROY; KONWAR, 2020).

O fator cobrança no trabalho corresponde as variáveis: críticas, cobrança, regras e procedimentos. O colaborador que está feliz no trabalho e com as atividades que desempenha está preparado para corrigir problemas e aceitar críticas construtivas sem se sentir pressionado.

Entretanto, para que as pessoas se sintam confiantes, é necessário que o ambiente institucional seja agradável, com uma boa relação entre chefia, colaborador e colegas (ROY; KONWAR, 2020).

As pessoas se esforçam para trabalhar e permanecer em organizações que forneçam um ambiente de trabalho positivo com mais incentivos e valorização, com menos críticas e cobranças, onde elas acreditem que suas ações façam a diferença (ROY; KONWAR, 2020). Os colaboradores não se sentem desafiados em ambientes organizacionais com grande nível de formalização e de padronização, devido ao engessamento de suas atividades e perda da autonomia. O excesso de regras e padrões tornam os colaboradores menos criativos, afetando a harmonia do ambiente e os resultados organizacionais (GASPARY, 2014).

4.2.2 Fatores de gestão de riscos organizacionais

Os testes iniciais, para verificar a fatorabilidade da dimensão gestão de riscos organizacionais, foram o KMO e o teste de esfericidade de Bartlett. Os resultados obtidos foram satisfatórios, pois o KMO apresentou um coeficiente de 0,942 e o teste de Bartlett apresentou resultado significativo, *sig* 0,000.

Para atender ao critério da comunalidade superior a 0,50, no que se refere à dimensão gestão de riscos organizacionais, foram retiradas da análise fatorial as seguintes variáveis: “Eu estou apto(a) a identificar tipos de riscos em minhas atividades” (comunalidade 0,439), “Vejo a necessidade de delinear objetivos mais específicos em cada setor da universidade para realizar a identificação e riscos” (comunalidade 0,459) e “A avaliação de riscos seria facilitada por objetivos estratégicos mais específicos” (comunalidade 0,427). Após a exclusão das variáveis, a medida KMO apresentou o valor de 0,941 e o teste de esfericidade de Bartlett com *sig* 0,000, indicando a fatorabilidade dos dados.

Após a extração dos fatores, utilizaram-se os critérios dos autovalores maiores que 1,0 e porcentagem da variância explicada, que deve atingir no mínimo 60% da variância acumulada (MALHOTRA, 2019). Obtiveram-se três fatores que explicaram em conjunto, 71,08% de toda variância. A confiabilidade dos fatores foi analisada utilizando o teste *Alpha de Cronbach*. Após as análises realizadas, obtiveram-se os resultados ilustrados na Tabela 8.

Tabela 8 – Fatores da gestão de riscos organizacionais

Variável	Carga	Alpha de Cronbach
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: Dados da pesquisa.

Conforme a Tabela 8, todas as cargas fatoriais atendem níveis aceitáveis de explicação, pois são maiores que 0,50. A dimensão gestão de riscos organizacionais foi dividida em três fatores, sendo eles: Comunicação de riscos; Identificação dos riscos e Padronização de procedimentos. Esses fatores apresentam confiabilidade satisfatória, conforme o *Alpha de Cronbach*, com valores de 0,944, 0,929 e 0,782, respectivamente.

O fator comunicação de riscos teve o melhor nível de variância, com 55,58%, e compreende as variáveis comunicação, participação, monitoramento, consulta, objetivos,

identificação, treinamento e controle de riscos. Isso corrobora com os estudos de Brighenti, Muller e Silva (2016) e Casagrande *et al.* (2018), que descrevem que os colaboradores pesquisados também foram comunicados e instruídos sobre seus deveres e obrigações na organização referente à gestão de riscos.

A comunicação é relevante para a gestão de riscos, ela que irá disseminar a informação para os envolvidos e compartilhar os resultados obtidos com a implementação do gerenciamento de riscos, para subsidiar decisões (ABNT, 2018). O compartilhamento da política de gestão de riscos na instituição se torna fundamental à medida que a eficácia do gerenciamento de riscos é baseada na aceitação e no entendimento do processo pelos colaboradores (ABNT, 2018; COSO, 2007).

O sucesso da implantação da gestão de riscos, nas organizações públicas, é baseado na sensibilização das pessoas para uma mudança cultural voltada para riscos. Também, no apoio dos gestores através do estabelecimento de estratégias e da implementação da ferramenta de gestão de riscos (OLIVEIRA, S., 2016). Na informação, no treinamento e no alinhamento dos setores e departamentos da estrutura organizacional com as estratégias propostas pelos gestores da instituição. E que todas as pessoas que atuam na instituição compreendam que possuem responsabilidades no processo, principalmente no desempenho de suas atividades organizacionais que influenciam nas etapas da gestão de riscos (ABNT, 2018; OLIVEIRA, S., 2016).

O fator identificação dos riscos compreende as variáveis identificação, avaliação e controle de riscos. As respostas obtidas vão ao encontro do constatado por Casagrande *et al.* (2018), dado que os autores identificaram que há utilização de um trabalho formal para identificação dos riscos nas instituições estudadas, o que demonstra que as organizações são mais cautelosas nos processos de identificação de riscos. Os autores, observaram também que as organizações avaliam a probabilidade e o impacto de ocorrência de riscos e que há controle nas atividades rotineiras, como autorizações e aprovações (CASAGRANDE *et al.*, 2018).

A identificação e gestão de riscos se torna fundamental para as organizações que almejam mitigar seus riscos, sendo importante o cuidado e a rapidez na identificação e classificação dos riscos aos quais está exposta (GUIOTTI; COSTA; BOTELHO, 2020). Identificar riscos é um processo dinâmico que avalia adequadamente o perfil de uma organização em determinado tempo e que deve ser revisto dadas as constantes mudanças dos ambientes interno e externo (MISHRA *et al.*, 2019).

Em conjunto, avaliar riscos é auxiliar nas decisões referentes aos riscos identificados, como tratamento, realização de novas análises, permanecer com os controles existentes ou até

mesmo não fazer nada (ABNT, 2018). E, o controle assegura que as respostas aos riscos tenham êxito em todos os níveis organizacionais (COSO, 2007).

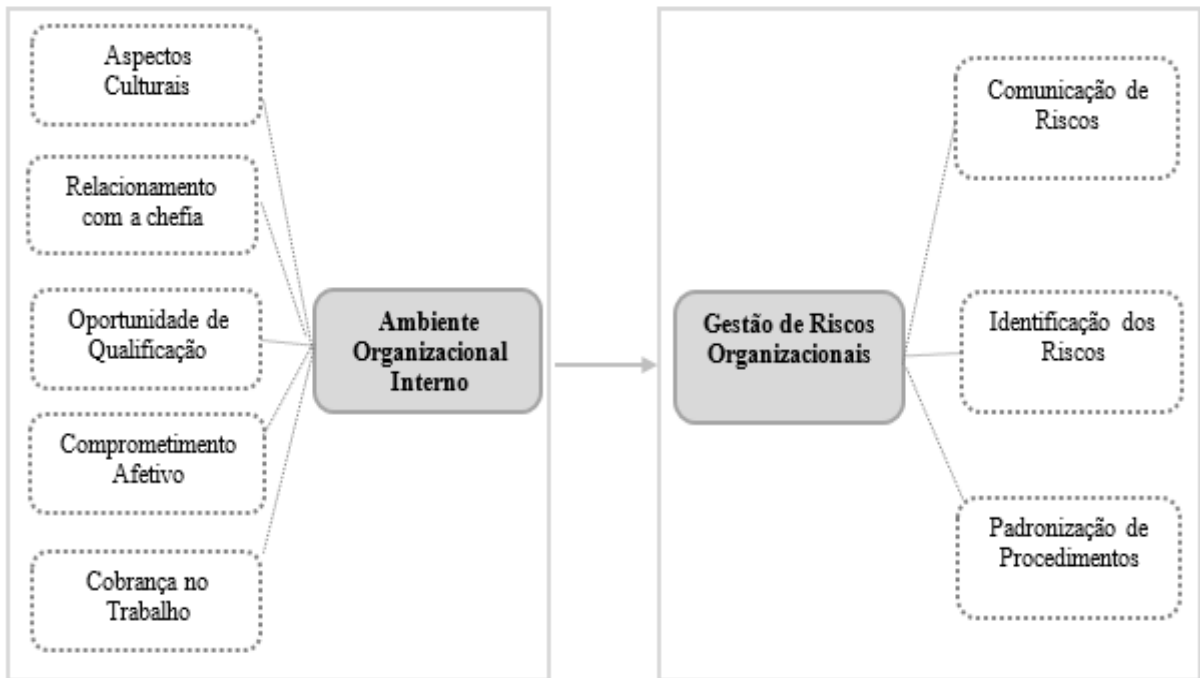
O fator padronização de procedimentos envolve as variáveis políticas e padronização de procedimentos e processos e objetivos. Conforme afirma COSO (2007), a legislação e os órgãos regulamentadores influenciam o gerenciamento dos riscos organizacionais ao passo que criam normas e requisitos para implementação da gestão de riscos na instituição. E o ambiente institucional deve estabelecer um sistema baseado em regras que direcionem as atividades das pessoas para um mesmo rumo (DYBINA, 2017).

As estruturas e processos organizacionais têm grande influência no sucesso ou no fracasso da gestão de riscos organizacionais. Uma estrutura mais flexível se adapta melhor às mudanças nos processos e procedimentos para que estejam alinhados às normas e regulamentos de gerenciamento de riscos (ARNOLD *et al.*, 2011).

É importante a vinculação dos riscos organizacionais aos objetivos e resultados que a organização procura alcançar. E, após, comunicar a importância do gerenciamento de riscos em todos os níveis da organização para conscientizar a todos quais objetivos a instituição deseja atingir. O governo, como regulador e fiscalizador, pode auxiliar na conscientização sobre os riscos nas organizações públicas, fornecendo incentivos para desenvolver ferramentas de gerenciamento de riscos (CHEN, 2019).

Assim, através dos fatores identificados para as dimensões ambiente organizacional interno e gestão de riscos organizacionais, elaborou-se o modelo de pesquisa que está representado na Figura 7.

Figura 7 – Modelo de pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora.

4.3 PERCEPÇÃO DOS RESPONDENTES QUANTO AOS FATORES

Nesta seção, realizou-se o teste *t* e a análise de variância (ANOVA) com os fatores obtidos na análise fatorial exploratória e com os grupos formados pelas variáveis caracterizadoras do perfil da amostra, que serviram como parâmetro para composição dos grupos e averiguação da diferença de percepção entre eles quanto a cada um dos fatores. O teste *t* analisa “a significância estatística da diferença entre duas médias de amostras independentes para uma única variável dependente” (HAIR *et al.*, 2009, p.307). E a ANOVA analisa as diferenças entre as médias de duas ou mais amostras (MALHOTRA, 2019).

Primeiramente, realizou-se o teste *t* para amostras independentes com os grupos de Homens e Mulheres. Os resultados obtidos com o teste *t* estão apresentados na Tabela 9.

Tabela 9 – Teste *t* para os grupos homens e mulheres

Fatores	Homens		Mulheres		Teste <i>t</i>	
	Média	Desvio	Média	Desvio	Valor	Sig
Aspectos culturais	6,78	1,75	6,62	1,80	-1,173	0,241
Relacionamento com a chefia	7,60	1,80	7,43	1,86	-1,222	0,222
Oportunidade de qualificação	8,18	1,63	8,15	1,65	-0,224	0,822
Comprometimento afetivo	9,19	0,98	9,12	1,03	-0,964	0,335
Cobrança no trabalho	7,00	1,66	6,80	1,72	-1,541	0,124
Comunicação de riscos	5,50	2,30	5,37	2,27	-0,720	0,472
Identificação dos riscos	5,89	2,15	5,75	2,16	-0,845	0,398
Padronização de procedimentos	7,90	1,78	7,84	1,80	-0,435	0,664

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Percebe-se, através da Tabela 9, que as médias da percepção dos homens quanto aos fatores analisados é maior, contudo, não há diferença estatística em comparação com a média da percepção das mulheres. Destaca-se o fator “Comprometimento afetivo”, que obteve as médias mais altas.

Realizou-se o teste *t* também para verificar se haviam diferenças na percepção dos fatores analisados para os grupos Possui e Não possui cargo de chefia. Os resultados do teste *t* estão representados na Tabela 10.

Tabela 10 – Teste *t* para os grupos possui ou não possui cargo de chefia

Fatores	Possui cargo de chefia		Não possui cargo de chefia		Teste <i>t</i>	
	Média	Desvio	Média	Desvio	Valor	Sig
Aspectos culturais	6,80	1,87	6,67	1,75	0,784	0,433
Relacionamento com a chefia	7,75	1,97	7,45	1,79	1,696	0,090
Oportunidade de qualificação	8,16	1,82	8,16	1,59	-0,18	0,985
Comprometimento afetivo	9,16	1,16	9,15	0,96	0,088	0,930
Cobrança no trabalho	7,05	1,89	6,86	1,63	1,059	0,291
Comunicação de riscos	5,70	2,28	5,37	2,28	1,546	0,123
Identificação dos riscos	6,02	2,14	5,76	2,16	1,220	0,223
Padronização de procedimentos	8,27	1,56	7,76	1,83	3,348	0,001

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Em análise da Tabela 10, destaca-se que o fator “Padronização de procedimentos” apresenta diferenças de médias significativas para os dois grupos. O grupo formado por servidores que possuem cargo de chefia tem maior média para o fator em relação ao grupo formado por servidores que não possui cargo de chefia. Isso significa que quem possui cargo

de chefia têm uma percepção mais positiva em relação ao fator “Padronização de procedimentos” em relação ao grupo que não ocupa cargo de chefia.

Pode-se explicar a diferença de médias para esses dois grupos pelas variáveis que compõem o fator que aborda ferramentas que fazem parte da rotina de quem trabalha na gestão, como: políticas, controles, padronização e objetivos. Isso justifica a maior média do grupo que possui cargo de chefia, pois provavelmente são atividades que são exercidas diariamente mais pelos gestores quando comparados aos demais colaboradores. A padronização de procedimentos deve estar na rotina dos demais servidores também, principalmente quando se trabalha com o gerenciamento de riscos, para que todos sejam orientados da mesma forma sobre os processos e haja sucesso na implementação da gestão de riscos.

O cargo de chefia proporciona, além da responsabilidade, liberdade na tomada de decisões, o que faz com que o servidor experimente novas ideias e desenvolva estratégias para tornar as atividades do trabalho mais eficientes. Além disso, a posição de chefe permite que haja maior interação social e poder de influência devido à sua posição hierárquica (HARTMANN, 2006; PAIVA; DUTRA, 2017), o que auxilia na comunicação de riscos institucionais.

Outro teste *t* que se realizou foi com os grupos Docente e Técnico administrativo em educação (TAE). Os dados obtidos com esse teste *t* estão ilustrados na Tabela 11.

Tabela 11 – Teste *t* para os grupos docente e TAE

Fatores	Docente		TAE		Teste <i>t</i>	
	Média	Desvio	Média	Desvio	Valor	Sig
Aspectos culturais	6,90	1,67	6,57	1,86	2,398	0,017
Relacionamento com a chefia	7,61	1,80	7,46	1,85	1,065	0,287
Oportunidade de qualificação	8,26	1,51	8,10	1,71	1,246	0,213
Comprometimento afetivo	9,20	0,88	9,13	1,08	0,916	0,360
Cobrança no trabalho	7,04	1,64	6,82	1,72	1,663	0,097
Comunicação de riscos	5,41	2,33	5,45	2,26	-0,198	0,843
Identificação dos riscos	5,92	2,11	5,75	2,18	0,997	0,319
Padronização de procedimentos	7,97	1,76	7,81	1,81	1,135	0,257

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Observa-se, na Tabela 11, que o fator “Aspectos culturais” apresenta diferença de médias significativas para os dois grupos. O grupo Docente tem maior média para o fator em relação ao grupo TAE, o que significa que os docentes possuem uma percepção mais positiva em relação aos aspectos culturais quando comparados aos TAEs.

O fator “Aspectos culturais” apresenta média 6,90 para docente e 6,57 para TAE. A inovação e a autonomia são variáveis que compõem o fator aspectos culturais e que fazem parte do trabalho docente, que desempenha atividades de ensino, pesquisa e extensão, além de rotinas administrativas. Com isso, pode proporcionar uma identificação maior com os costumes e princípios institucionais, devido ao seu trabalho percorrer diferentes áreas, como a acadêmica e administrativa, da instituição. Os docentes são também disseminadores da cultura organizacional entre seus pares, principalmente quando ocupam cargos de chefia e entre diferentes públicos quando representam a universidade em eventos acadêmicos.

Outra análise realizada foi a ANOVA com intuito de verificar a significância entre as médias em relação aos grupos formados pela escolaridade dos respondentes. Na Tabela 12, estão descritos os resultados obtidos com o teste ANOVA.

Tabela 12 – ANOVA para os grupos escolaridade

Fatores	Média dos grupos de escolaridade					Teste Anova	
	Ensino Médio	Graduação	Especialização	Mestrado	Doutorado	Valor	Sig
Aspectos culturais	6,70	6,48	6,50	6,69	6,89	1,528	0,192
Relacionamento com a chefia	7,96	7,29	7,47	7,41	7,65	1,154	0,330
Oportunidade de qualificação	8,42	8,00	8,02	8,11	8,32	1,254	0,287
Comprometimento afetivo	9,13	9,09	9,00	9,22	9,22	1,374	0,241
Cobrança no trabalho	7,03	6,68	6,79	6,86	7,05	1,086	0,363
Comunicação de riscos	5,60	5,49	5,43	5,49	5,37	0,125	0,974
Identificação dos riscos	5,76	5,73	5,73	5,80	5,91	0,202	0,937
Padronização de procedimentos	7,64	7,70	7,67	7,98	7,98	1,194	0,312

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Realizou-se o teste ANOVA também para os diferentes grupos de respondentes de acordo com a faixa etária destes. Para demonstrar os resultados obtidos com a ANOVA, se elaborou a Tabela 13.

Tabela 13 – ANOVA para os grupos faixa etária

Fatores	Média da faixa etária dos respondentes				Teste Anova	
	Até 29 anos	De 30 a 36 anos	De 37 a 45 anos	Mais de 45 anos	Valor	Sig
Aspectos culturais	6,66	6,69	6,65	6,74	0,097	0,961
Relacionamento com a chefia	7,35	7,63	7,37	7,59	0,914	0,433
Oportunidade de qualificação	8,15	7,92	8,16	8,28	1,55	0,200
Comprometimento afetivo	9,20	9,13	9,21	9,12	0,331	0,803
Cobrança no trabalho	6,90	6,84	6,88	6,94	0,115	0,952
Comunicação de riscos	5,37	5,36	5,29	5,58	0,685	0,561
Identificação dos riscos	5,71	5,79	5,73	5,90	0,316	0,814
Padronização de procedimentos	7,93	7,82	7,80	7,92	0,22	0,883

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

E, o último teste ANOVA realizado foi com os grupos tempo de serviço na instituição. Os resultados obtidos com o teste estão representados na Tabela 14.

Tabela 14 – ANOVA para os grupos tempo de serviço na instituição

Fatores	Média dos grupos tempo de serviço na instituição					Teste Anova	
	Até 1 ano	Até 3 anos	Até 5 anos	Até 10 anos	Mais de 10 anos	Valor	Sig
Aspectos culturais	6,75	6,71	6,73	6,48	6,78	0,752	0,557
Relacionamento com a chefia	7,30	7,65	7,51	7,44	7,56	0,393	0,814
Oportunidade de qualificação	8,10	8,10	8,14	8,06	8,25	0,42	0,794
Comprometimento afetivo	9,32	9,16	9,16	9,11	9,14	0,494	0,740
Cobrança no trabalho	6,97	6,94	6,93	6,77	6,94	0,314	0,869
Comunicação de riscos	5,16	5,26	5,65	5,20	5,59	1,275	0,279
Identificação dos riscos	5,62	5,60	6,13	5,55	5,95	1,666	0,156
Padronização de procedimentos	7,84	7,50	8,00	7,95	7,89	1,015	0,399

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Com a realização da ANOVA, constatou-se que não houve diferença de percepção dos respondentes quanto aos fatores tomando como base a escolaridade, faixa etária e tempo de serviço na instituição, conforme Tabelas 12, 13 e 14. Observa-se que o fator “Comprometimento afetivo” teve a maior média dentre os fatores considerados. Esse fator está relacionado à preocupação com o futuro da organização, orgulho, responsabilidades e sucesso na carreira, demonstrando o sentimento de comprometimento dos colaboradores com a UFSM.

O fator que teve a menor média, dentre os demais fatores, foi “Comunicação de riscos”. Tal fator está relacionado com a comunicação, participação, monitoramento, consulta, objetivos, identificação, treinamento e controle de riscos, o que demonstra certa insatisfação dos colaboradores com esse fator na universidade.

4.4 ANÁLISE DE CORRELAÇÃO ENTRE OS FATORES

A análise de correlação de Pearson é um coeficiente que verifica se existe relação linear entre duas variáveis e qual o grau de variação entre elas (MALHOTRA, 2019). Neste estudo, busca-se analisar se há relação entre os fatores do ambiente organizacional interno e de gestão de riscos organizacionais.

Em relação ao grau de variação entre os fatores, utilizou-se a convenção estabelecida por Pestana e Gageiro (2008), que delimitam o coeficiente de correlação de Pearson como: abaixo de 0,2 consideradas muito baixas; entre 0,2 e 0,39, baixas; entre 0,4 e 0,69, moderadas; entre 0,7 e 0,89, altas; e acima de 0,9, muito altas. O cálculo da correlação de Pearson dos fatores estudados está ilustrado na Tabela 15.

Tabela 15 – Correlação entre os fatores de ambiente organizacional interno e gestão de riscos organizacionais

	Relacionamento com a chefia	Oportunidade de qualificação	Comprometimento afetivo	Cobrança no trabalho	Comunicação de riscos	Identificação dos riscos	Padronização de procedimentos	Gestão de riscos geral
Aspectos culturais	,741**	,632**	,542**	,649**	,644**	,681**	,288**	,661**
Relacionamento com a chefia		,533**	,494**	,613**	,586**	,482**	,226**	,532**
Oportunidade de qualificação			,632**	,491**	,421**	,439**	,204**	,435**
Comprometimento afetivo				,397**	,296**	,335**	,237**	,348**
Cobrança no trabalho					,574**	,533**	,262**	,560**
Comunicação de riscos						,811**	,397**	,907**
Identificação dos riscos							,395**	,901**
Padronização de procedimentos								,679**

** indica correlação significativa a 1%.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Além do coeficiente dos fatores estudados, está representada também a correlação do fator gestão de riscos geral, que é a média dos fatores que compõem a dimensão de gestão de riscos organizacionais (Tabela 15). Observa-se que todas as correlações entre os fatores de ambiente organizacional interno e gestão de riscos organizacionais são significativas a 1%.

Não se constatou nenhuma correlação qualificada como muito baixa, de acordo com a classificação de Pestana e Gageiro (2008). Além disso, todos os coeficientes elencados na Tabela 15 são positivos, isso significa que, quando aumenta a percepção de um fator, também aumenta a percepção do outro fator.

Conforme representado na Tabela 15, as correlações classificadas como muito altas foram entre os fatores Comunicação de riscos e Gestão de riscos geral (0,907) e entre Identificação dos riscos e Gestão de riscos geral (0,901). Tal fato corrobora com os estudos da ABNT (2018), Cienfuegos (2019), COSO (2007), Massaini (2017) e Zainudin, Samad e Altounjy (2019), que destacam a importância de uma comunicação de riscos eficaz e de uma identificação dos riscos alinhada aos objetivos institucionais para que as práticas de gestão de riscos tenham resultados positivos.

As correlações qualificadas como altas foram entre Comunicação de riscos e Identificação dos riscos (0,811) e entre os fatores Aspectos culturais e Relacionamento com a chefia (0,741). Quanto melhor for a comunicação, melhor os riscos serão identificados, visto que cabe à comunicação informar as pessoas da organização sobre os riscos institucionais (ABNT, 2018) e é papel da identificação de riscos distinguir as oportunidades das incertezas (MATHRANI; MATHRANI, 2013), sendo importante que todos os colaboradores tenham acesso e conhecimento às práticas e ao processo.

O relacionamento com chefia é um fator importante para o desenvolvimento dos aspectos culturais. Cabe aos gestores orientar e motivar o comportamento organizacional em direção ao caminho desejado e, assim, desenvolver uma cultura voltada para identificação de riscos. Uma boa gestão, alinhada a um processo claro e simples, incentivará os colaboradores a lidar com os riscos e desenvolver uma cultura de risco positiva (ZAINUDIN; SAMAD; ALTOUNJY, 2019).

As correlações moderadas foram as que mais se destacaram, com 21 correlações identificadas. As correlações baixas foram identificadas em 11 correlações, com o coeficiente mais baixo 0,204 entre os fatores Oportunidade de qualificação e Padronização de procedimentos.

Destaca-se que todas as correlações com a Padronização de procedimentos foram baixas (0,204 a 0,397), o que significa que nenhum dos fatores sozinhos é suficiente para compreender

a Padronização de procedimentos. Apesar dos diversos regramentos e políticas instituídas pela UFSM, ainda não se percebe uma cultura para a padronização de procedimentos, muitas vezes o aprendizado acontece quando as novas atividades surgem para serem desempenhadas. E, quando se fala de processos, ainda não há uma padronização de todos os processos da universidade, principalmente quando se trata de campus descentralizados, onde os trâmites se diferenciam dos estabelecidos na reitoria. Observa-se que, para uma implantação bem-sucedida da gestão de riscos na UFSM, faz-se necessária uma adequada padronização de procedimentos, para que todos os servidores sigam o mesmo caminho.

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

A análise de regressão múltipla pode ser conceituada como “uma técnica estatística que pode ser usada para analisar a relação entre uma única variável dependente (critério) e várias variáveis independentes (preditoras)” (HAIR *et al.*, 2009, p. 154). Neste estudo, se procura investigar a influência dos fatores do ambiente organizacional interno (variáveis independentes) sobre a gestão de riscos organizacionais (variável dependente).

Para investigar essa influência, elaboraram-se quatro modelos de regressão múltipla, através do método “*enter*”, que inclui simultaneamente todas as variáveis independentes (HAIR *et al.*, 2009). De maneira a ampliar as análises, inseriu-se, no modelo, variáveis de controle, como: a variável idade, e as *dummies* de gênero, cargo, chefe, objetivos estratégicos generalistas, tempo de serviço até 10 anos e tempo de serviço mais de 10 anos. Os resultados obtidos, através da regressão, estão na Tabela 16.

Tabela 16 – Resultados da regressão múltipla

(continua)

Modelo	Fatores ou variáveis	Coeficientes Padronizados	Teste <i>t</i>	Sig.	R ²	ANOVA (teste F)	
		Beta				Valor	Sig.
1 – Comunicação de riscos	Aspectos culturais	0,405	67,474	0,000	0,477	52,895	0,000
	Relacionamento com a chefia	0,189	21,281	0,000			
	Oportunidade de qualificação	0,033	0,715	0,398			
	Comprometimento afetivo	-0,128	16,871	0,000			
	Cobrança no trabalho	0,232	39,771	0,000			
	Idade	-0,006	0,000	0,984			
	<i>Dummy</i> gênero	0,001	0,030	0,863			
	<i>Dummy</i> cargo	0,066	5,184	0,023			
	<i>Dummy</i> chefe	0,033	1,479	0,224			
	<i>Dummy</i> objetivos estratégicos generalistas	-0,003	0,011	0,918			
	<i>Dummy</i> tempo de serviço até 10 anos	-0,005	0,029	0,865			
	<i>Dummy</i> tempo de serviço mais de 10 anos	0,035	0,669	0,414			
2 – Identificação dos riscos	Aspectos culturais	0,649	13,518	0,000	0,481	53,813	0,000
	Relacionamento com a chefia	-0,097	-2,246	0,025			
	Oportunidade de qualificação	0,033	0,825	0,409			
	Comprometimento afetivo	-0,058	-1,566	0,118			
	Cobrança no trabalho	0,175	4,620	0,000			
	Idade	-0,016	-0,414	0,679			
	<i>Dummy</i> gênero	0,005	0,193	0,847			
	<i>Dummy</i> cargo	0,024	0,851	0,395			
	<i>Dummy</i> chefe	0,030	1,068	0,286			
	<i>Dummy</i> objetivos estratégicos generalistas	-0,052	-1,877	0,061			
	<i>Dummy</i> tempo de serviço até 10 anos	-0,009	-0,272	0,786			
	<i>Dummy</i> tempo de serviço mais de 10 anos	0,034	0,780	0,436			

Tabela 16 – Resultados da regressão múltipla

Modelo	Fatores ou variáveis	(conclusão)						
		Coeficientes Padronizados		Teste <i>t</i>	Sig.	R ²	ANOVA (teste F)	
		Beta					Valor	Sig.
3 – Padronização de procedimentos	Aspectos culturais	0,183		2,893	0,004	0,101	7,412	0,000
	Relacionamento com a chefia	-0,042		-0,734	0,463			
	Oportunidade de qualificação	-0,033		-0,616	0,538			
	Comprometimento afetivo	0,127		2,602	0,009			
	Cobrança no trabalho	0,132		2,636	0,009			
	Idade	-0,058		-1,122	0,262			
	<i>Dummy</i> gênero	-0,007		-0,179	0,858			
	<i>Dummy</i> cargo	-0,018		-0,486	0,627			
	<i>Dummy</i> chefe	0,103		2,790	0,005			
	<i>Dummy</i> objetivos estratégicos generalistas	-0,016		-0,441	0,660			
	<i>Dummy</i> tempo de serviço até 10 anos	0,061		1,398	0,163			
<i>Dummy</i> tempo de serviço mais de 10 anos	0,073		1,252	0,211				
4 – Gestão de riscos geral	Aspectos culturais	0,507		10,400	0,000	0,465	50,541	0,000
	Relacionamento com a chefia	0,028		0,649	0,517			
	Oportunidade de qualificação	0,017		0,419	0,675			
	Comprometimento afetivo	-0,037		-0,971	0,332			
	Cobrança no trabalho	0,219		5,681	0,000			
	Idade	-0,029		-0,737	0,461			
	<i>Dummy</i> gênero	0,000		0,008	0,994			
	<i>Dummy</i> cargo	0,033		1,116	0,265			
	<i>Dummy</i> chefe	0,062		2,176	0,030			
	<i>Dummy</i> objetivos estratégicos generalistas	-0,028		-1,002	0,317			
	<i>Dummy</i> tempo de serviço até 10 anos	0,015		0,439	0,661			
<i>Dummy</i> tempo de serviço mais de 10 anos	0,054		1,214	0,225				

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

De acordo com os resultados da Tabela 16, observa-se que, para o modelo Padronização de procedimentos, o valor de R^2 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.

Para o teste ANOVA, os quatro modelos apresentam $sig = 0,000$, o que significa que pelo menos uma variável independente é estatisticamente diferente de zero para explicar a variável dependente. Observa-se, também, que o modelo Padronização de procedimentos obteve o valor mais baixo (ANOVA = 7,412).

O modelo Comunicação de riscos apresenta quatro variáveis independentes com significância estatística ($sig < 0,05$) que exercem influência sobre a variável dependente. São elas: aspectos culturais, relacionamento com a chefia, comprometimento afetivo e cobrança no trabalho. O resultado que chama a atenção é o comprometimento afetivo ($Beta = -0,128$) que possui impacto negativo sobre a Comunicação de riscos. Em outras palavras, quanto maior a identificação com a organização, menos se comunica os riscos. Referente às variáveis de controle, a *dummy* cargo é a única com significância para explicar a variável dependente, assim, o servidor que possui cargo de docente exerce mais a Comunicação de riscos em relação ao TAE.

O modelo Identificação dos riscos apresenta três variáveis independentes com significância estatística ($sig < 0,05$). São elas: aspectos culturais, relacionamento com a chefia e cobrança no trabalho. Observa-se a variável relacionamento com chefia ($Beta = -0,097$), que possui impacto negativo sobre a Identificação de riscos, ou seja, quanto melhor o relacionamento com a chefia, menos se identificam os riscos organizacionais.

As variáveis independentes aspectos culturais, comprometimento afetivo e cobrança no trabalho apresentam significância estatística quanto ao modelo Padronização de procedimentos, ou seja, elas exercem impacto positivo na Padronização de procedimentos. E, quanto às variáveis de controle, a *dummy* chefe teve significância para explicar a variável dependente, dessa forma, o servidor que possui cargo de chefia exerce impacto positivo na Padronização de procedimentos.

Em relação ao modelo Gestão de riscos geral, as variáveis independentes aspectos culturais e cobrança no trabalho possuem significância estatística quanto à variável dependente. E, a variável de controle *dummy* chefe teve significância para explicar o modelo Gestão de riscos geral, em outras palavras, o servidor que possui cargo de chefia exerce impacto positivo na Gestão de riscos geral.

Dentre os resultados dos quatro modelos de regressão, pode-se verificar que a aspectos culturais é a que exerce maior influência sobre os quatro modelos. Isso significa que os aspectos culturais exercem impacto positivo sobre a Comunicação de riscos, Identificação dos riscos, Padronização de procedimentos e Gestão de riscos geral ($Beta = 0,405, 0,649, 0,183$ e $0,507$, respectivamente).

Os resultados dos modelos de regressão apresentados necessitam de averiguação de certos pressupostos para que sejam considerados válidos. Para tanto, com intuito de verificar os pressupostos do modelo quanto à multicolinearidade, utilizaram-se os testes índice de condição (VIF) e medida de *tolerance*. Uma alta tolerância indica pouca colinearidade e valores perto de zero indicam que a variável é quase totalmente explicada pelas outras variáveis; assim sendo, os valores aceitáveis são menores que 1 para *tolerance* e, para VIF, os valores aceitáveis são menores de 10 (HAIR *et al.*, 2009).

Quanto à normalidade, realizou-se o teste Kolmogorov-Smirnov (KS) que procura aceitar a hipótese nula, que ocorre sempre que o valor de significância for maior que 0,05. Para verificar a homocedasticidade dos modelos, utilizou-se o teste Pesarán-Pesarán, que objetiva identificar se a variância do resíduo se mantém constante (CORRAR; PAULO; DIAS, 2007). Os resultados obtidos com os testes estão representados na Tabela 17.

Tabela 17 – Pressupostos dos modelos de regressão múltipla

(continua)

Modelo	Fatores ou variáveis	Estatísticas de Colinearidade		Sig. KS	Sig. Pesarán-Pesarán
		Tolerance	VIF		
1 – Comunicação de riscos	Aspectos culturais	0,330	3,031	0,080	0,006
	Relacionamento com a chefia	0,407	2,458		
	Oportunidade de qualificação	0,468	2,137		
	Comprometimento afetivo	0,554	1,806		
	Cobrança no trabalho	0,529	1,892		
	Idade	0,495	2,019		
	<i>Dummy</i> gênero	0,961	1,041		
	<i>Dummy</i> cargo	0,918	1,089		
	<i>Dummy</i> chefe	0,965	1,036		
	<i>Dummy</i> objetivos estratégicos generalistas	0,981	1,019		
	<i>Dummy</i> tempo de serviço até 10 anos	0,689	1,452		
	<i>Dummy</i> tempo de serviço mais de 10 anos	0,391	2,559		
2 – Identificação dos riscos	Aspectos culturais	0,330	3,031	0,172	0,262
	Relacionamento com a chefia	0,407	2,458		
	Oportunidade de qualificação	0,468	2,137		
	Comprometimento afetivo	0,554	1,806		
	Cobrança no trabalho	0,529	1,892		
	Idade	0,495	2,019		
	<i>Dummy</i> gênero	0,961	1,041		
	<i>Dummy</i> cargo	0,918	1,089		
	<i>Dummy</i> chefe	0,965	1,036		
	<i>Dummy</i> objetivos estratégicos generalistas	0,981	1,019		
	<i>Dummy</i> tempo de serviço até 10 anos	0,689	1,452		
	<i>Dummy</i> tempo de serviço mais de 10 anos	0,391	2,559		

Tabela 17 – Pressupostos dos modelos de regressão múltipla

(conclusão)

Modelo	Fatores ou variáveis	Estatísticas de Colinearidade		Sig. KS	Sig. Pesarán-Pesarán
		Tolerance	VIF		
3 – Padronização de procedimentos	Aspectos culturais	0,330	3,031	0,010	0,127
	Relacionamento com a chefia	0,407	2,458		
	Oportunidade de qualificação	0,468	2,137		
	Comprometimento afetivo	0,554	1,806		
	Cobrança no trabalho	0,529	1,892		
	Idade	0,495	2,019		
	<i>Dummy</i> gênero	0,961	1,041		
	<i>Dummy</i> cargo	0,918	1,089		
	<i>Dummy</i> chefe	0,965	1,036		
	<i>Dummy</i> objetivos estratégicos generalistas	0,981	1,019		
	<i>Dummy</i> tempo de serviço até 10 anos	0,689	1,452		
<i>Dummy</i> tempo de serviço mais de 10 anos	0,391	2,559			
4 – Gestão de riscos	Aspectos culturais	0,330	3,031	0,050	0,292
	Relacionamento com a chefia	0,407	2,458		
	Oportunidade de qualificação	0,468	2,137		
	Comprometimento afetivo	0,554	1,806		
	Cobrança no trabalho	0,529	1,892		
	Idade	0,495	2,019		
	<i>Dummy</i> gênero	0,961	1,041		
	<i>Dummy</i> cargo	0,918	1,089		
	<i>Dummy</i> chefe	0,965	1,036		
	<i>Dummy</i> objetivos estratégicos generalistas	0,981	1,019		
	<i>Dummy</i> tempo de serviço até 10 anos	0,689	1,452		
<i>Dummy</i> tempo de serviço mais de 10 anos	0,391	2,559			

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Como representado na Tabela 17, os quatro modelos analisados não apresentam problemas de multicolineariedade, já que as medidas de *tolerance* e VIF apresentaram valores aceitáveis. Quanto à normalidade, o teste KS indicou que os resíduos do modelo Padronização de procedimentos não são normais (0,010), para amostras maiores que 200 observações os efeitos nocivos da não-normalidade sobre os resultados são reduzidos, por isso podem ser ignorados (HAIR *et al.*, 2009). Para os demais modelos, o pressuposto de normalidade foi correspondido.

A fim de testar a homocedasticidade dos modelos, se utilizou o teste Pesaran-Pesarán. Os modelos Identificação dos riscos, Padronização de procedimentos e Gestão de riscos geral não apontaram problemas quanto a esse pressuposto. Entretanto, o modelo de Comunicação de riscos apresentou problemas de homocedasticidade, por isso se utilizou a regressão robusta para cálculo desse modelo. Diante disso, em função da heterocedasticidade dos resíduos, foi utilizada a estimação robusta *heteroskedasticity consistent covariance matrix* (HCCM) (WHITE, 1980) para cálculo desse modelo de regressão em específico.

Até esta subseção, foram apresentados os resultados obtidos com a pesquisa. Na próxima subseção, serão discutidos os principais postulados desse estudo.

4.6 ANÁLISE CRÍTICA DA INFLUÊNCIA DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL INTERNO SOBRE A GESTÃO DE RISCOS ORGANIZACIONAIS

Os resultados desse estudo apresentam o impacto dos fatores ou variáveis referentes ao ambiente organizacional interno sobre a gestão de riscos organizacionais na IES analisada. Os aspectos culturais é um dos fatores que exerce maior influência sobre os quatro modelos: Comunicação de riscos, Identificação dos riscos, Padronização de procedimentos e Gestão de riscos geral. A cultura organizacional molda comportamentos e práticas organizacionais desejáveis que afetam as práticas de gestão de riscos (CHEN, 2019), como os modelos estudados.

Os aspectos culturais se relacionam com a comunicação de riscos à medida que os valores e objetivos institucionais devem ser despertados nos colaboradores por meio da comunicação e promoção da importância do gerenciamento de riscos em todos os níveis da organização (CHEN, 2019). Uma comunicação eficaz proporciona melhorias na produtividade e nos resultados, visto que o compartilhamento do conhecimento do processo contribui para a motivação dos colaboradores (CORRÊA; SOARES, 2020).

A cultura da UFSM é forte e isso está claro quando os resultados da pesquisa demonstram o orgulho que os servidores possuem da instituição e absorvem os valores como seus. No entanto, as práticas de identificação de riscos ainda são muito incipientes e se restringem a um processo administrativo, e pouca disseminação das metodologias utilizadas. Para que todos os servidores tenham acesso às ferramentas e conhecimento para identificação de riscos, deve ser construída uma cultura organizacional voltada para os riscos. Os aspectos culturais fortalecidos contribuem para que os colaboradores auxiliem na identificação dos riscos, ao passo que a disseminação da importância de identificar e vincular riscos aos objetivos organizacionais trará bons resultados para a organização (CHEN, 2019).

Os aspectos culturais também exercem influência sobre o modelo Padronização de procedimentos. Principalmente quando se trata de organizações públicas, a cultura em relação às regras e procedimentos fica mais evidente, devido à responsabilidade e transparência exigidas para com a sociedade (BAIRD; HARRISON, 2017). Apesar das diversas regras que regem a universidade e de um grande trabalho realizado para padronização de processos, eles ainda não abrangem todos os servidores. A UFSM possui muitos centros, inclusive fora de Santa Maria, o que pode dificultar a padronização, ao passo que os processos desempenhados em uma unidade descentralizada são diferentes dos processos desempenhados pela reitoria, por exemplo. E, a padronização de procedimentos é fundamental para a efetividade da gestão de riscos.

Quando se pensa em gestão de riscos, não há como não associar a cultura organizacional, dado que, através dela, se implementam práticas e comportamentos relacionados ao risco que são desejados e valorizados pela organização. Cabe aos gestores disseminar a relevância das práticas de gerenciamento de riscos e conquistar o apoio de todos os colaboradores para o sucesso da gestão de riscos na instituição (CHEN, 2019).

Outra variável que exerce impacto positivo sobre os quatro modelos (Comunicação de riscos, Identificação dos riscos, Padronização de procedimentos e Gestão de riscos geral) é a cobrança no trabalho. Devido às especificidades do setor público, determinadas características, como burocracia, regras, procedimentos e estrutura hierárquica, são de conhecimento de quem decide prestar um concurso público, o que pode explicar a variável cobrança no trabalho ter influência positiva sobre os modelos analisados.

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. Por isso, a importância de conversas sobre gestão de riscos como forma de disseminação das práticas e orientações sobre como deve ser conduzido o processo. Quando os gestores apenas corrigem os colaboradores após um erro e são displicentes nas conversas quanto aos métodos de trabalho, provavelmente transmitirão a mensagem de que há pouca preocupação com o desempenho pessoal do funcionário (FLATAU-HARRISON; GRIFFIN; GAGNÉ, 2020).

Os resultados desta pesquisa também evidenciaram que o fator relacionamento com a chefia impacta positivamente no modelo Comunicação de riscos e negativamente na Identificação dos riscos. Uma maior proximidade 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 o gestor e o colaborador adotam uma relação baseada na inclusão e confiança (ENGEMANN; SCOTT, 2018).

Entretanto, o relacionamento com a chefia exerce um impacto negativo para a Identificação dos riscos. 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).

Percebe-se, através dos resultados obtidos, que a variável comprometimento afetivo apresenta impacto negativo quanto ao modelo Comunicação de riscos. O comprometimento afetivo é um fator composto pela preocupação com o futuro da organização, orgulho, responsabilidades e sucesso na carreira. Esse resultado parece controverso, ao passo que, quando o colaborador se sente parte da organização, se espera que ele faça o seu melhor, neste caso auxiliar na disseminação dos riscos da instituição. Uma explicação para isso está na falta de credibilidade na gestão de riscos na IES; em outras palavras, o servidor possui laços afetivos com a organização, mas não acredita ou desconhece o processo de gerenciamento de riscos e, conseqüentemente, não dissemina as informações entre seus pares. A gestão de riscos ainda é uma temática relativamente nova nas IES e tem muito a ser explorada em termos de processos e aprofundamento de metodologias e ferramentas (PINTO; NOGUEIRA; CERQUINHO, 2020).

Já em relação à Padronização de procedimentos, o fator comprometimento afetivo tem impacto positivo. Uma estrutura organizacional, baseada em regras e regulamentos claros,

proporciona um ambiente de trabalho seguro, que enfatiza o colaborador como prioridade e promove a confiança construída no respeito (LIU; LU, 2020). Provavelmente, como este estudo foi realizado em uma organização pública, o colaborador espera processos mais burocráticos e padronizados. E, quando se trata de gestão de riscos, a padronização de procedimentos direciona para um mesmo rumo as atividades que os colaboradores devem desempenhar. Além de evitar que os conhecimentos adquiridos se percam em uma alteração de gestores, aposentadoria ou afastamentos dos servidores.

Um papel importante, tanto na Padronização de procedimentos quanto na Gestão de riscos geral, é o da chefia. Essa influência positiva provavelmente se deve aos protocolos mais rígidos e maiores responsabilidades que os servidores em cargos de chefia desempenham. Cabe aos gestores estabelecerem as diretrizes e procedimentos para a implementação da gestão de riscos, além de acompanharem e monitorarem todo o processo para que esteja alinhado com os objetivos organizacionais. Organizações que estão em ambientes de altos riscos tem como destaque o papel da liderança que está orientada para interagir e avaliar os riscos e soluções potenciais (ENGEMANN; SCOTT, 2018).

Por fim, um fato que chama a atenção é que o cargo de docente exerce impacto de forma positiva na Comunicação de riscos, provavelmente por possuírem maior representatividade em conselhos e ocuparem cargos de gestão, acumulando as funções de chefia e docência. Os cargos mais altos são, em sua maioria, de exclusividade dos docentes e, por isso, devido à posição hierárquica, são os maiores disseminadores de informação na universidade e, da mesma forma, os principais responsáveis pela comunicação de riscos na instituição.

4.7 PROPOSTA DE MELHORIAS PARA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS

Com a crescente cobrança pela implementação da gestão de riscos nas organizações públicas, torna-se necessário o aprimoramento de alguns processos e procedimentos institucionais para sua adequada implantação. Este não é um processo simples, pois demanda esforços gerenciais na busca das técnicas mais adequadas para o gerenciamento de riscos da universidade, além da contribuição de todos os servidores na identificação e análise dos riscos.

Através dos resultados obtidos com as técnicas estatísticas apresentadas nessa seção, constatou-se que, dentre os fatores identificados, os aspectos culturais da instituição são imprescindíveis para o êxito da gestão de riscos. Os aspectos culturais desempenham um papel importante na formação do comportamento dos colaboradores que reflete na decisão de se

comprometer ou não com o gerenciamento de riscos organizacionais (CHEN; JIAO; HARRISON, 2019).

Os aspectos culturais devem ser disseminados na instituição para que cumpram sua função de sensibilizar os colaboradores quanto ao gerenciamento de riscos. A eficácia da gestão de riscos é baseada na aceitação e no entendimento do processo pelos colaboradores, por isso o compartilhamento da política de gerenciamento de riscos na instituição se torna fundamental (ABNT, 2018; COSO, 2007).

E nesse processo de compartilhamento de informações o apoio dos gestores é essencial, através do estabelecimento de estratégias, responsabilização dos colaboradores nas etapas de identificação de riscos e no treinamento (ABNT, 2018; OLIVEIRA, S., 2016). Reforçando que a efetividade da gestão de riscos depende do trabalho de todos os servidores e de seu comprometimento com o processo.

Os gestores também contribuem na padronização dos procedimentos, através da disseminação dá importância que as regras e políticas da universidade têm na gestão de riscos e que devem ser seguidas. Além disso, a padronização de procedimentos norteará os servidores para o desempenho de suas atividades na identificação de riscos (DYBINA, 2017).

Neste contexto, observa-se a importância da implantação da gestão de riscos na universidade com o desenvolvimento de um ambiente organizacional favorável e consciente para identificação, análise e monitoramento dos riscos organizacionais. Assim sendo, elaboraram-se algumas recomendações, são elas:

- a) promover ações para desenvolver a cultura de riscos na instituição, como eventos, treinamento e campanhas informativas sobre as práticas de gerenciamento de riscos e o impacto dos riscos na universidade;
- b) incentivar e acompanhar a identificação de riscos nos centros e unidades, para incorporar uma cultura de riscos em todas as práticas e processos organizacionais;
- c) apoiar, estimular e treinar os servidores com cargo de chefia para dialogarem e instruírem os demais colaboradores sobre as práticas de gerenciamento de riscos;
- d) estabelecer diretrizes com metas e etapas para identificação de riscos;
- e) implantar meios de comunicação e sistemas de informação referentes às práticas de gestão de riscos que estão sendo realizadas na UFSM, para manter os servidores informados e auxiliar os gestores na tomada de decisão;
- f) oferecer cursos e divulgar campanhas sobre a importância de padronização de procedimentos, principalmente para uma gestão de riscos eficaz;

g) monitorar e revisar, sempre que necessário, os processos de gestão de riscos compatíveis com a missão e objetivos da UFSM.

Acredita-se que a implantação dessas recomendações irá auxiliar a gestão da IES na melhoria das práticas de gestão de riscos e construirá um ambiente organizacional propício para gerenciamento de riscos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme exposto ao longo dessa pesquisa, as atividades das organizações, sejam públicas ou privadas, estão inerentes aos riscos organizacionais de diferentes naturezas que podem gerar prejuízos ou incitar oportunidades de crescimento para as organizações. Por essa razão, há a necessidade cada vez mais premente de gerir esses riscos. Dado o fato de que a gestão de riscos está diretamente associada e envolve as atividades do dia a dia dos colaboradores de uma organização, este estudo foi realizado a partir do pressuposto de que um ambiente organizacional interno propício pode facilitar as práticas de gerenciamento de riscos nas instituições, auxiliar na minimização das perdas e maximização dos ganhos e, assim, tentar manter as atividades das organizações.

Este capítulo apresenta as considerações provenientes dos resultados do estudo em relação ao problema de pesquisa e aos objetivos estabelecidos, trazendo reflexões acerca da temática. Adicionalmente, são apresentadas as contribuições teóricas e gerenciais da pesquisa, além das limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras.

5.1 RESPOSTAS AO PROBLEMA E OBJETIVOS DA PESQUISA

O problema de pesquisa e o objetivo geral convergem para identificar os elementos do ambiente organizacional interno que influenciam na implementação da gestão de riscos da universidade e propor melhorias. Através dos resultados obtidos, podem-se realizar algumas constatações sobre o objetivo geral e os objetivos específicos.

Como resposta ao primeiro objetivo específico: definir fatores de análise do ambiente organizacional interno e gestão de riscos na universidade, obteve-se como resultados os fatores estabelecidos para a dimensão ambiente organizacional interno, que foram cinco: Aspectos culturais; Relacionamento com a chefia; Oportunidade de qualificação; Comprometimento afetivo; Cobrança no trabalho. O fator aspectos culturais, com o melhor nível de variância (12,01%), pode influenciar no comportamento, no comprometimento (DAHLGAARD-PARK, 2012; FONSECA, DOMINGUES; 2017) e na ética dos colaboradores (SCOTT-YOUNG, 2014), por isso tem grande importância em processos de inovação (HARTMANN, 2006) e é um elemento constante nas práticas de gestão de riscos (CHEN, 2019).

E, para a dimensão gestão de riscos organizacionais, identificaram-se três fatores: Comunicação de riscos; Identificação dos riscos e Padronização de procedimentos. A

comunicação de riscos teve o melhor nível de variância (55,58%). Esse fator é importante, já que cabe a ele compartilhar as informações e resultados obtidos na implementação da gestão de riscos (ABNT, 2018; COSO, 2007), além de sensibilizar os colaboradores para aceitação da prática (OLIVEIRA, S., 2016).

O segundo objetivo específico foi verificar possíveis diferenças de percepção dos servidores quanto aos fatores identificados. Assim, analisou-se a diferença de percepção dos respondentes quanto aos fatores identificados na fatorial, com base no teste *t* e na ANOVA. Considerando os grupos Homens e Mulheres, não há diferenças de médias significativas, ou seja, não há diferença de percepção dos respondentes. Para os grupos Possui e Não possui cargo de chefia há diferenças de médias significativas para o fator “Padronização de procedimentos”. A maior média foi do grupo Possui cargo de chefia, isso significa que, quem possui cargo de chefia, têm uma percepção mais positiva em relação à “Padronização de procedimentos” em relação ao grupo que não ocupa cargo de chefia. Em relação aos grupos Docentes e TAEs, os docentes possuem percepção mais positiva em relação ao fator “Aspectos culturais” quando comparados aos TAEs.

Do mesmo modo, através da ANOVA, se analisou os grupos Escolaridade, Faixa etária e Tempo de serviço na instituição e, para os três grupos, não houve diferença de percepção dos respondentes quanto aos fatores identificados. Destaca-se o fator “Comprometimento afetivo” com a maior média e “Comunicação de riscos” com a menor média.

O terceiro objetivo estabelecido foi analisar a relação entre a percepção dos fatores de ambiente organizacional interno e da gestão de riscos. De forma geral, todas as correlações entre os fatores de ambiente organizacional interno e gestão de riscos organizacionais são significativas a 1%. As correlações classificadas como muito altas foram entre os fatores Comunicação de riscos e Gestão de riscos geral (0,907) e entre Identificação dos riscos e Gestão de riscos geral (0,901). E, as correlações consideradas altas são entre Comunicação de riscos e Identificação dos riscos (0,811) e entre os fatores Aspectos culturais e Relacionamento com a chefia (0,741). Destaca-se que não se constatou nenhuma correlação qualificada como muito baixa.

A comunicação é salutar para as práticas de gerenciamento de riscos, através dela as descobertas institucionais sobre os riscos são compartilhadas com os demais colaboradores. Isso pode ocasionar na identificação de novos riscos, em novas formas de tratar ou até mesmo de conviver com os riscos, tornando-os oportunidades (ABNT, 2018; MATHRANI; MATHRANI, 2013).

Para verificar a influência que a percepção do ambiente organizacional interno exerce sobre a gestão de riscos, quarto objetivo específico, utilizou-se a análise de regressão múltipla. O modelo Comunicação de riscos (variável dependente) é influenciado por quatro variáveis independentes: aspectos culturais, relacionamento com a chefia, comprometimento afetivo e cobrança no trabalho, e pela variável de controle *dummy* cargo (docente e TAE). O comprometimento afetivo tem impacto negativo sobre a Comunicação de riscos ($Beta = -0,128$), isso significa que quanto maior o orgulho da IES e sentimento de pertencimento menor é a contribuição para a Comunicação de riscos. As demais variáveis exercem impacto positivo sobre a variável dependente.

O modelo de Identificação dos riscos é influenciado por três variáveis independentes: aspectos culturais, relacionamento com a chefia e cobrança no trabalho. Nesse caso, a variável relacionamento com chefia ($Beta = -0,097$) exerce impacto negativo na variável dependente, ou seja, quanto melhor o relacionamento com a chefia menor é o impacto na Identificação dos riscos. As variáveis independentes aspectos culturais, comprometimento afetivo e cobrança no trabalho, e a variável de controle *dummy* chefe exercem impacto positivo na Padronização de procedimentos (variável dependente).

As variáveis independentes Aspectos culturais e Cobrança no trabalho e a variável de controle *dummy* chefe exercem impacto positivo em relação ao modelo Gestão de riscos geral. Destaca-se a variável independente Aspectos culturais, que exerce maior influência positiva sobre os quatro modelos analisados.

Por fim, o quinto objetivo específico foi propor melhorias para a gestão de riscos na universidade com base na influência exercida pelos fatores do ambiente organizacional interno identificados. Assim, elaborou-se uma lista com recomendações para auxiliar a UFSM no seu gerenciamento de riscos e promover um ambiente organizacional propício para a gestão de riscos organizacionais.

Ao responder de forma detalhada os objetivos específicos, conforme explanado nesta subseção, se consegue responder ao objetivo geral da pesquisa. E conclui-se que há fatores do ambiente organizacional interno que influenciam na gestão de riscos organizacionais da universidade.

5.2 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E GERENCIAIS DA PESQUISA

A partir dos resultados deste estudo, houveram algumas constatações a respeito dos assuntos estudados no campo teórico e gerencial. Evidenciou-se a importância do ambiente organizacional interno favorável como propulsor da implementação da gestão de riscos organizacionais. Fatores organizacionais, como estrutura institucional e organização interna adequadas, incentivos profissionais, práticas dos gestores e elementos propícios da cultura organizacional, influenciam a implementação da gestão de riscos (YARAGHI; LANGHE, 2011). Destaca-se a discussão de forma conjunta dos dois temas que são normalmente pesquisados de forma isolada ou quando analisados de forma conjunta são de maneira superficial.

A pesquisa contribui de forma teórica para o avanço dos temas estudados quando trabalha a importância da relação do ambiente interno e da gestão de riscos nas Instituições de Ensino Superior. Principalmente neste último onde os estudos ainda são incipientes (PINTO; NOGUEIRA; CERQUINHO, 2020; SEDREZ; FERNANDES, 2011). O que torna a discussão primordial, principalmente diante do cenário político-econômico que as instituições públicas convivem atualmente.

Outro ponto identificado foi em relação às especificidades que as IES apresentam em suas estruturas (BAIRD; HARRISON, 2017; SEDREZ; FERNANDES, 2011). O sentimento de pertencimento e de orgulho pela UFSM é notório e tem impacto positivo sobre as regras, regulamentos e processos, que é uma característica marcante do serviço público. O servidor, quando presta concurso público, tem conhecimento do perfil burocrático das instituições públicas e, provavelmente, deseja trabalhar nessa instituição, entre outros motivos, por admirá-la.

Do ponto de vista gerencial, os fatores de ambiente interno identificados são importantes para caracterização do ambiente da IES. Esses pontos devem ser trabalhados pela instituição para estabelecimento de políticas de gerenciamento de riscos 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).

Constatou-se, através da pesquisa, a relevância da comunicação institucional como parte importante para sensibilização de uma cultura organizacional orientada ao risco. Os métodos de comunicação da UFSM podem ser melhorados para que atinjam todos os servidores de forma

efetiva e acessível, com informações pertinentes para identificação e análise dos riscos que percorrem a instituição.

Este estudo deve ser considerado nas instituições públicas que visam modelos de governança mais integrados, ao passo que fornece informações estratégicas valiosas, para os gestores e diretores de universidades, sobre os fatores que afetam a gestão de riscos. Além disso, os resultados são relevantes para o desenvolvimento de políticas organizacionais internas que possibilitem o desenvolvimento e facilitação da gestão de riscos.

5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E DELINEAMENTO DE PESQUISAS FUTURAS

Uma das limitações desse estudo foi em relação à forma que a pesquisa foi aplicada. A pesquisa quantitativa tem o benefício de atingir amostras amplas e com maior precisão dos dados, entretanto não se obtiveram resultados mais aprofundados.

A incipiência da gestão de riscos em IES foi um fator limitador, visto que há pouca literatura sobre o tema, o que dificultou um pouco o levantamento bibliográfico. Bem como pesquisas com os colaboradores sobre as práticas de gerenciamento de riscos nas organizações, para efeito de comparação dos dados, pois, em sua maioria, as pesquisas foram realizadas com os gestores institucionais.

Os resultados são limitados, dado que não houve normalidade no modelo de regressão Padronização de procedimentos. Outro fator foi a amostragem, já que não foi coletada uma amostra separada de cada centro ou campus da UFSM.

Outro ponto limitador foi a fase inicial que está a implementação da gestão de riscos na UFSM. Provavelmente, se a pesquisa tivesse sido realizada em uma fase mais evoluída, com mais riscos identificados e mais servidores envolvidos, os resultados poderiam ser diferentes. Os resultados obtidos com esta pesquisa não são conclusivos, ou seja, novos estudos podem ser realizados para identificar fatores do ambiente organizacional interno que influenciam na gestão de riscos organizacionais.

Dessa forma, para novas pesquisas, se sugere a replicação desta pesquisa na UFSM quando a gestão de riscos na universidade estiver mais avançada. Para fins de comparação, poderiam ser investigadas outras organizações públicas para analisar se haveriam diferenças nos fatores identificados. A utilização de outros constructos de gestão de riscos organizacionais também pode ser um estudo a ser realizado, bem como analisar a relação entre alinhamento dos objetivos organizacionais e a efetividade de gestão de riscos.

Outra sugestão de estudo seria explorar as categorias de riscos existentes na universidade. Uma organização pública possui peculiaridades devido as suas atividades e forma como seus serviços são prestados, além de uma estrutura burocrática e transparente, o que a torna propensa a diversos riscos não identificados em organizações privadas.

REFERÊNCIAS

- ALI, S. B. Is all turnover intent the same? Exploring future job preference and environmental considerations. **Public Management Review**, v. 20, n. 12, p. 1768-1789, 2018.
- 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.
- ARNOLD, V.; BENFORD, T.; CANADA, J.; SUTTON, S. G. The role of strategic enterprise risk management and organizational flexibility in easing new regulatory compliance. **International Journal of Accounting Information System**, v. 12, p. 171-188, 2011.
- ASSAF NETO, A. **Finanças corporativas e valor**. 7ª. Edição. São Paulo: Atlas, 2014. 790 p.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 31.000:2018**. ABNT, 2018. Gestão de Riscos – diretrizes, 2018.
- AZEVEDO, I. A. **Ações de controle interno da Universidade Federal de Santa Catarina: um estudo sobre o nível de maturidade do gerenciamento de riscos**. 2017. 174 p. Dissertação (Mestrado em Administração Universitária) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.
- 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.
- BARNETT, M. L.; JERMIER, J. M.; LAFFERTY, B. A. Corporate reputation: The definitional landscape. **Corporate reputation review**, v. 9, n. 1, p. 26-38, 2006.
- BIEGELMEYER, U. *et al.* Fatores internos e externos influenciam o clima organizacional. **Revista ESPACIOS**, v. 36, n. 23, p. 1-17, 2015.
- BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Production**, v. 16, n. 2, p. 258-273, 2006.
- BOOSTEL, I. **Gestão de custos, riscos e perdas**. Porto Alegre: SAGAH, 2019. 226 p.
- BRASIL. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9203.htm>. Acesso em: 21 maio 2019.
- BRASIL. Portaria nº 1.089, de 25 de abril de 2018. Estabelece orientações para que os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional adotem procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento de seus programas de integridade e dá outras providências. **Controladoria-Geral da União**, Brasília, DF. Disponível em: <<https://www.cgu.gov.br/noticias/2018/04/cgu-lanca-regulamentacao-para-programas-de-integridade-no-governo-federal/portaria-cgu-1089-2018.pdf/view>>. Acesso

em: 21 maio 2019.

BRASIL. Portaria nº 57, de 04 de janeiro de 2019. Altera a Portaria CGU nº 1.089, de 25 de abril de 2018, que estabelece orientações para que os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional adotem procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento de seus programas de integridade e dá outras providências.

Controladoria-Geral da União, Brasília, DF. Disponível em: <https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/58029864>. Acesso em: 21 maio 2019.

BRASIL. Instrução normativa conjunta MP/CGU nº 01, de 10 de maio de 2016. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal.

Controladoria-Geral da União, Brasília, DF. Disponível em: <https://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoes-normativas/in_cgu_mpog_01_2016.pdf>. Acesso em: 21 de maio de 2019.

BRIGHENTI, J.; MULLER, S. H.; SILVA, M. Z.; Processos de Gestão de Riscos: Uma Análise de Cooperativas de Crédito de Livre Admissão. In: **Congresso de Gestão e Controladoria da Unochapecó – COGECONT**, 1, 2016, Chapecó, SC. Anais (on-line). Disponível em:

<<https://www.unochapeco.edu.br/static/data/portal/galerias/arquivos/2612/1019.pdf>>. Acesso em 23 jun. 2020.

BRITO, D. S.; CALDAS, F. S. A evolução da carreira de magistério de Ensino Básico, Técnico e Tecnológico (EBTT) nos Institutos Federais. **Revista Brasileira da Educação Profissional e Tecnológica**, v. 1, n. 10, p. 85-96, 2016.

BROMILEY, P. *et al.* Enterprise risk management: Review, critique, and research directions. **Long range planning**, v. 48, n. 4, p. 265-276, 2015.

BRUNNER-KIRCHMAIR, T. M.; WIENER, M. Knowledge is power—conceptualizing collaborative financial risk assessment. **The Journal of Risk Finance**, v. 20, n. 3, pp. 226-248, 2019.

BRØNN, P. S.; BRØNN, C. Systems thinking: A method for reducing reputation risk. **International Studies of Management & Organization**, v. 47, n. 3, p. 293-305, 2017.

BYUN, Y. S.; PARK, C. Y. Effects of CRM success factors on job & customer performance in banking sectors: focused on the mediating effect of internal member satisfaction. **Journal of Distribution Science**, v. 15, p. 57-70, 2017.

CASAGRANDE, B. *et al.* Avaliação da extensão dos processos de gestão de riscos em cooperativas de crédito do Estado de Santa Catarina/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.

CHANDLER, N.; HEIDRICH, B.; KASA, R. Everything changes? A repeated cross-sectional study of organisational culture in the public sector. In: **Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship**. Emerald Publishing Limited, v.5, n. 3, p. 283-296, 2017.

- 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.
- CIENFUEGOS, I. Desarrollo de un modelo comprensivo de madurez de prácticas de gestión de riesgos para municipios neerlandeses. **Gestión y Política Pública**, v. 28, n. 1, pp 141-173, 2019.
- CORRAR, L. J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J. M. **Análise Multivariada**: para Cursos de Administração, Ciências Contábeis e Economia. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 568 p.
- 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 2019.
- DAHLGAARD-PARK, Su Mi. Core values—the entrance to human satisfaction and commitment. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 23, n. 2, p. 125-140, 2012.
- DAMODARAN, A. **Gestão estratégica do risco**. Porto Alegre: Bookman, 2009. 384 p.
- DAVENPORT, E. W.; BRADLEY, L. M. Enterprise risk management: A consultative perspective. **Retrieved August**, v. 28, p. 23-42, 2001.
- DYBINA, O. V. Institutional environment as a tool of educational services development. In: **Overcoming Uncertainty of Institutional Environment as a Tool of Global Crisis Management**. Springer, Cham, p. 199-205, 2017.
- DICKINSON, G. Enterprise risk management: Its origins and conceptual foundation. **The Geneva Papers on Risk and Insurance. Issues and Practice**, v. 26, n. 3, p. 360-366, 2001.
- 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.
- FÁVERO, L. P. **Manual de análise de dados**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017. 1216 p.
- 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.
- 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.
- FIATES, G. G. S.; SERRA, F. A. R.; FERREIRA, M. A. P. Ambiente interno de inovação: um estudo em empresas de base tecnológica de pequeno porte. **XXXII Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro, p. 1-16, 2008.

- FISCHBACHER-SMITH, D.; SMITH, L. Navigating the ‘dark waters of globalisation’: Global markets, inequalities and the spatial dynamics of risk. **Risk management**, v. 17, n. 3, p. 179-203, 2015.
- FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. de. **Planejamento estratégico na prática**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2018. 168 p.
- FLATAU-HARRISON, Huw; GRIFFIN, Mark A.; GAGNE, Marylene. Trickle down: The impact of leaders on individual role clarity through safety climate strength across time. **Safety science**, v. 121, p. 485-495, 2020.
- FONSECA, L. M.; DOMINGUES, J. P. How to succeed in the digital age? Monitor the organizational context, identify risks and opportunities, and manage change effectively. **Management & Marketing**, v. 12, n. 3, p. 443-455, 2017.
- GASPARY, E. **A influência da Estrutura Organizacional no desenvolvimento de um ambiente interno de inovação: um estudo de caso na 3M do Brasil**. 2014. 152 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2014.
- GENARI, D.; FACCIN, K.; MACKE, J. Mensuração do comprometimento organizacional em redes de indústrias vitivinícolas brasileiras. **REAd. Revista Eletrônica de Administração** Porto Alegre, v. 19, n. 2, p. 351-383, 2013.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2017. 170 p.
- GONÇALVES, M. S. **Análise dos aspectos internos, do ambiente externo e elaboração de cenários como base para a definição das estratégias**. 2011. 115 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2011.
- GONZALEZ, R. V. D.; MELO, T. M. Linkage between dynamics capability and knowledge management factors: A structural equation model. **Management Decision**, v. 55, n. 10, p. 2256-2276, 2017.
- GOVENDER, C M.; JASSON, M. C. C. Measurable Operational Risk in Human Capital Development in the South African Service Sector. **African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure**, v. 7, n. 2, p. 1-16, 2018.
- 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.
- HARTMANN, A. The role of organizational culture in motivating innovative behaviour in construction firms. **Construction innovation**, v. 6, n. 3, p. 159-172, 2006.
- HEIDARI, S. S.; KHANBABAIEI, M.; SABZEHPARVAR, M. A model for supply chain risk

management in the automotive industry using fuzzy analytic hierarchy process and fuzzy TOPSIS. **Benchmarking: An International Journal**, v. 25, n. 9, p. 3831-3857, 2018.

HIDAYAT, R. *et al.* Effects of environmental factors on corporate strategy and performance of manufacturing industries in Indonesia. **Journal of Industrial Engineering and Management (JIEM)**, v. 8, n. 3, p. 763-782, 2015.

HILL, S.; DINSDALE, G. Uma base para o desenvolvimento de estratégias de aprendizagem para a gestão de riscos no serviço público. **Cadernos ENAP**, Brasília, v. 23, p. 1-80, 2003.

ILEVBARE, I. M.; PROBERT, D.; PHAAL, R. Towards risk-aware roadmapping: Influencing factors and practical measures. **Technovation**, v. 34, n. 8, p. 399-409, 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Guia de orientação para o gerenciamento de riscos corporativos**. IBGC, 2007. Disponível em: <<https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=22121>>. Acesso em: 08 maio 2019.

KAPLAN, R. S.; MIKES, A. **Managing risks: A new framework**. Harvard Business Review, v. 90, pp. 48-60, 2012.

KIM, S. S. The role of knowledge and organizational support in explaining managers' active risk management behavior. **Journal of Enterprise Information Management**, v. 32, n. 2, p. 345-363, 2019.

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.

LAM, J. **Enterprise Risk Management Guide**. Maryland: Association for Financial Professionals, 2011. 476 p.

LAS CASAS, A. L. **Administração de marketing**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2019. 800 p.

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.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico: projetos de pesquisa/pesquisa bibliográfica/teses de doutorado, dissertações de mestrado, trabalhos de conclusão de curso**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2017. 2018 p.

MARODIN, G. A. *et al.* Model of risk interactions hindering lean production implementation. **Gestão & Produção**, v. 25, n. 4, p. 696-712, 2018.

MARSHALL, A.; OJIAKO, U.; CHIPULU, M. A futility, perversity and jeopardy critique of "risk appetite". **International Journal of Organizational Analysis**, v. 27, n. 1, p. 51-73, 2019.

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.

MATHRANI, S.; MATHRANI, A. Utilizing enterprise systems for managing enterprise risks. **Computers in Industry**, v. 64, n. 4, p. 476-483, 2013.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2012. 336 p.

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, D. de P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 34. ed. São Paulo: Atlas, 2018. 368 p.

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.

PAIVA, K. C. M. de; DUTRA, M. R. S. Valores Organizacionais e Valores do Trabalho: um estudo com operadores de call center. **Cadernos EBAPE**, v. 15, n. 1, p. 40-62, 2017.

PEACE, C. The risk matrix: uncertain results. **Policy and Practice in Health and Safety**, v. 15, n. 2, p. 131-144, 2017.

PEROBELLI, F. F. C. **Um modelo para gerenciamento de riscos em instituições não financeiras: aplicação ao setor de distribuição de energia elétrica no Brasil**. 2004. 159 p. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. **Análise de dados para Ciências Sociais: a complementaridade do SPSS**. 5ª ed. Lisboa: Edições Silabo, 2008.

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.

REGO, A.; CUNHA, M. P.; SOUTO, S. Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional. **ERA-eletrônica**, v. 6, n. 2, p. 1-27, 2007.

RIBEIRO, R. M. C. Os desafios contemporâneos da gestão universitária: discursos politicamente construídos. **Associação Nacional de Política e Administração da Educação**, v. 22, 2012.

ROY, R.; KONWAR, J. Workplace Happiness: A conceptual framework. **International Journal os Scientific & Tecnology Research**, v. 9, n. 1, p. 4452-4459, 2020.

RUKH, H. *et al.* Diagnosing Culture of Public Organization Utilizing Competing Values Framework: A Mixed Methods Approach. **Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences**, v. 12, n. 1, p. 398-418, 2018.

SAKSVIK, P. Ø. *et al.* An effect evaluation of the psychosocial work environment of a university unit after a successfully implemented employeeship program. **International Journal of Workplace Health Management**, v. 11, n. 1, p. 31-44, 2018.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa**. 3.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006. 583 p.

SCOTT-YOUNG, C. M. Empowering employee voice to reduce ethical risk. **Research in Ethical Issues in Organizations: Achieving Ethical Excellence**, v. 12, p. 133-151, 2014.

SEDREZ, C. de S.; FERNANDES, F. C. Gestão de riscos nas universidades e centros universitários do estado de Santa Catarina. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 4, n. 4, p. 70-93, 2011.

SOUZA, C. **Gestão de riscos e controles internos em instituições de ensino superior do estado de Santa Catarina**. 2007. 152 fls. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) Universidade Regional de Blumenau. Blumenau, 2007.

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 Colóquio 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.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Gestão de riscos no TCU**. Brasília, DF, 2019. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/planejamento-governanca-e-gestao/gestao-de-riscos/gestao-de-riscos/>>. Acesso em: 21 maio 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Gestão de riscos na UFSM**. Santa Maria, 2019. Disponível em: <<https://www.ufsm.br/pro-reitorias/proplan/gestao-de-riscos-e-integridade-na-ufsm/>>. Acesso em: 24 set. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **História**. Santa Maria, 2019. Disponível em: <<https://www.ufsm.br/historia>>. Acesso em: 24 set. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Plano de Desenvolvimento Institucional**. Santa Maria, 2019. Disponível em: <https://www.ufsm.br/pro-reitorias/proplan/pdi/>>. Acesso em: 24 set. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **UFSM em números**. Santa Maria, 2019. Disponível em: <<https://portal.ufsm.br/ufsm-em-numeros/publico/index.html> >. Acesso em: 24 set. 2019.

WILLIAMS, C. **Adm – Princípios De Administração**. Tradução Fátima B. Bacellar. 2ª ed. brasileira. São Paulo: Cengage Learning, 2018. 440 p.

VOHRA, V. Organizational environments and adaptive response mechanisms in India. **Journal of Indian Business Research**, v. 7, n. 1, p. 21-44, 2015.

WHITE, H. A heteroskedasticity-consistent covariance matrix estimator and a direct test for heteroskedasticity. **Econometrica: journal of the Econometric Society**, p. 817-838, 1980.

WILKINS, S. Establishing international branch campuses: a framework for assessing opportunities and risks. **Journal of Higher Education Policy and Management**, v. 38, n. 2, p. 167-182, 2016.

YARAGHI, N.; LANGHE, R. G. Critical success factors for risk management systems. **Journal of Risk Research**, v. 14, n. 5, p. 551-581, 2011.

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.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES
PÚBLICAS

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

Este questionário tem como finalidade analisar o ambiente organizacional interno da instituição e sua relação com a implementação da gestão de riscos organizacionais. Esses dados servirão para realização de dissertação de mestrado. Ressaltamos que **NÃO SERÁ IDENTIFICADO NENHUM RESPONDENTE**. Além disso, lembre-se ao responder o questionário, que não há respostas certas ou erradas; queremos apenas a sua percepção a respeito das afirmações do questionário.

Gerenciamento de riscos pode ser conceituado como os métodos e processos utilizados pelas organizações para gerir seus riscos e aproveitar as oportunidades relacionadas à consecução de seus objetivos (MISHRA *et al.*, 2019).

Desde já agradecemos a sua disponibilidade de responder este questionário. O tempo estimado de resposta é de 15 minutos.

Atenciosamente:

Prof. Dr. LEANDER LUIZ KLEIN – Professor e coordenador da pesquisa

E-mail: leander.klein@ufsm.br

ANA PAULA BRUM ZAVARISE – Pesquisadora e mestranda

E-mail: ana.zavarise@ufsm.br

Caso queira obter o diagnóstico do questionário, deixe seu e-mail aqui:.....

PARTE 1 – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Para responder às questões seguintes, assinale o seu grau de concordância em relação a cada uma das afirmações, conforme a escala abaixo:

Quanto mais **próximo** de “**um**” você marcar, **MENOR** será a sua concordância ou conhecimento com o conteúdo da frase.

Quanto mais **próximo** de “**dez**” você marcar, **MAIOR** será a sua concordância ou conhecimento com o que a frase descreve.

AMBIENTE ORGANIZACIONAL INTERNO**Sobre a vida profissional dos servidores na universidade**

1. Eu sinto orgulho de trabalhar na instituição.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Eu me preocupo com o futuro da instituição.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Considero que estou obtendo sucesso na minha carreira e na minha vida profissional.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Eu sei quais são as minhas responsabilidades na instituição.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Eu sou cobrado(a) pela minha chefia sobre as minhas responsabilidades.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Eu sei claramente o que a instituição espera do meu trabalho, em termos de quantidade, qualidade e tempo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Realizei cursos e treinamentos que estão sendo suficientes para o exercício das minhas atividades.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. A universidade oferece oportunidade de qualificação e crescimento profissional.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Sobre a estrutura organizacional

9. Eu confio plenamente na minha chefia imediata.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Estou satisfeito com a estrutura hierárquica (chefes e subordinados) a que estou vinculado.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. As novas ideias e iniciativas são recebidas de forma favorável e são incentivadas pelas chefias.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. Eu sou criticado(a) quando cometo erros no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13. A estrutura da instituição está organizada de forma a possibilitar um gerenciamento eficaz das atividades.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14. A estrutura da universidade torna muito burocrática.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Sobre os incentivos profissionais dos servidores

15. Considero que meu trabalho é reconhecido e valorizado pela instituição.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16. As pessoas são encorajadas a apresentar novas ideias.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17. A instituição me incentiva a ter autonomia nas minhas atividades.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18. O meu chefe me elogia quando faço bem alguma coisa.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19. O meu chefe me corrige individualmente quando faço algo errado.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Sobre o ambiente de trabalho dos servidores

20. O ambiente de trabalho favorece a execução das minhas atividades na instituição.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21. O relacionamento com meus colegas de trabalho favorece a execução das minhas atividades na instituição.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22. Eu tenho a quantidade certa de tempo e carga de trabalho para fazer minhas atividades da melhor forma.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23. Há pouca incerteza no meu ambiente de trabalho interno.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24. Eu tenho conhecimento dos objetivos do âmbito estratégico da instituição.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Sobre a burocracia no trabalho

25. A burocracia institucional favorece a execução das minhas atividades na instituição.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26. Existem muitas regras e procedimentos escritos para executar minhas principais tarefas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27. Há procedimentos padrão para a realização das atividades no meu setor de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Sobre a cultura organizacional

28. A cultura organizacional (tradições, práticas e costumes da instituição) adotada na instituição favorece a execução das minhas atividades.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

29. Os valores éticos, de integridade são difundidos na organização.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
30. A cultura da universidade é de aceitação de mudanças.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
31. A cultura da universidade é voltada ao empreendedorismo e à inovação.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
32. A instituição possui uma cultura organizacional voltada para a gestão de riscos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
GESTÃO DE RISCOS ORGANIZACIONAIS										
Sobre a identificação de riscos										
33. A universidade está fazendo um trabalho formal para identificar os riscos organizacionais em potencial.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
34. A preocupação com riscos organizacionais e sua identificação está se tornando uma constante em vários setores da universidade.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
35. Eu estou apto(a) a identificar tipos de riscos em minhas atividades.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
36. Vejo a necessidade de delinear objetivos mais específicos em cada setor da universidade para realizar a identificação e riscos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
37. A preocupação com a identificação de riscos em minhas atividades já chegou em meu setor ou ambiente de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
38. Sei que a instituição emprega técnicas ou metodologias para identificar os riscos das atividades de que exerce.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sobre a avaliação dos riscos										
39. A instituição está realizando um trabalho que avalia a probabilidade e o impacto de ocorrência de riscos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
40. A avaliação de riscos seria facilitada por objetivos estratégicos mais específicos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
41. A avaliação dos riscos é realizada ao longo de toda a estrutura da instituição.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
42. Eu tenho conhecimento de medidas adotadas pela instituição para reduzir a probabilidade ou o impacto dos riscos em minhas atividades.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
43. Em meu setor, curso ou departamento, há objetivos claros a serem atingidos para cada semestre ou ano.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
44. Sem objetivos claros e específicos para setor, curso ou departamento, fica difícil definir e avaliar os riscos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sobre monitoramento e controle dos riscos										
45. As políticas e padronização de procedimentos conseguem fazer com que a instituição tenha um controle melhor dos riscos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
46. A padronização de processos na universidade facilita as atividades de controle de riscos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
47. Há controles nas atividades diárias como as aprovações, autorizações, verificação da segurança e dos bens e das responsabilidades.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
48. O monitoramento contínuo das atividades que exerço acontece no decurso normal de trabalho em meu setor.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
49. Os procedimentos de monitoramento das atividades que exerço são debatidos em meu setor e são aprimorados.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sobre as respostas e comunicações aos riscos										
50. Minha chefia está iniciando as conversas sobre a importância do gerenciamento de riscos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
51. Em meu setor ou local de trabalho, já ocorre a comunicação dos riscos e políticas de risco da instituição.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
52. Em meu setor, há o envolvimento e participação dos servidores no processo de gestão de riscos da instituição.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
53. A preocupação da instituição em reportar formalmente os resultados da gestão dos riscos aos servidores é uma realidade.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
54. A instituição está realizando treinamentos e programas de gestão de riscos com os servidores.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

PERFIL DOS RESPONDENTES E PERGUNTAS GERAIS

55. Gênero.	1. () Masculino 2. () Feminino
56. Qual a sua escolaridade máxima completa.	1. () Ensino médio 2. () Graduado 3. () Especialista 4. () Mestre 5. () Doutor
57. Qual a sua idade. anos
58. Cargo que ocupa.	1. () Docente 2. () Técnico Administrativo em Educação
59. É chefe do setor/departamento ou ocupa cargo de gestão (ex. coordenador de curso).	1. () Sim 2. () Não
60. Tempo de serviço na instituição.	1. () Até 1 ano 2. () Até 3 anos 3. () Até 5 anos 4. () Até 10 anos 5. () mais que 10 anos
61. Acredito que os objetivos estratégicos da instituição são muito generalistas.	1. () Sim 2. () Não
62. Em meu setor, curso ou departamento, realizamos o planejamento das atividades anuais e com o delineamento de objetivos e metas específicas a serem alcançadas.	1. () Sim 2. () Não 3. () Em partes.