

Influência dos elementos do ambiente organizacional interno na implementação da gestão de riscos em instituições de ensino superior: um estudo de caso no sul do Brasil

Influence of internal organizational environment elements on the implementation of risk management in higher education institutions: a case study in southern Brazil

Influencia de los elementos del entorno organizacional interno en la implementación de la gestión de riesgos en instituciones de educación superior: un estudio de caso en el sur de Brasil

Autoria

Juliano Alves

 Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)
 admjuliano@gmail.com
 <https://orcid.org/0000-0001-5435-3758>

Leander Klein

 Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)
 leander.klein@ufsm.br
 <https://orcid.org/0000-0001-6075-6107>

Ana Paula Zavarise

 Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)
 apaulabz@gmail.com
 <https://orcid.org/0000-0001-6889-8871>

RESUMO

Objetivo: Este estudo visa identificar e analisar elementos do ambiente organizacional interno que influenciam a gestão de riscos em uma Instituição Pública de Ensino Superior do sul do Brasil, focando em fatores internos como aspectos culturais e cobrança no trabalho, os quais impactam a formulação de políticas e estratégias de mitigação. **Metodologia/abordagem:** Adotou-se uma abordagem quantitativa, através de um estudo do tipo “survey”, coletando dados via questionário on-line, com predominância de perguntas fechadas em escala Likert, enviados a servidores técnico-administrativos e docentes, resultando em 684 respondentes. **Originalidade/relevância:** Este estudo, destaca a relação entre ambiente organizacional interno e gestão de riscos em instituições de ensino público. Concentrando-se nos contextos específicos de instituições públicas de ensino, ele investiga um campo que, até o momento, tenuemente explorado e pouco documentado na literatura acadêmica. **Principais resultados:** Os fatores “Aspectos culturais” e “Cobrança no trabalho” exibiram influência positiva na gestão de riscos. Já “Exercer a função de chefe de setor” e “Padronização de procedimentos” mostraram menor impacto. **Contribuições teóricas:** O trabalho expande o entendimento teórico sobre gestão de riscos organizacionais, abordando um conjunto de fatores que servem como parâmetro para futuras investigações. **Contribuição para a gestão:** Oferece insights para o estabelecimento de políticas de gerenciamento de riscos, facilitando interações com stakeholders e embasando decisões estratégicas, visando a eficácia gerencial em tais instituições.

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

ABSTRACT

Goal: This study aims to identify and analyze elements within the internal organizational environment that influence risk management in a Public Higher Education Institution in southern Brazil, focusing on internal factors such as cultural aspects and work pressure, which impact the formulation of policies and mitigation strategies. **Methodology/approach:** Utilizing a quantitative approach, this survey-based research gathered data through an online questionnaire. Predominantly structured with closed-ended questions on a Likert scale, the survey targeted technical-administrative and teaching staff, yielding responses from 684 participants. **Originality/relevance:** This study underscores the interplay between the internal organizational milieu and risk management within public educational institutions. It delves into a domain that, until now, has been scarcely charted and minimally documented in academic literature. **Main findings:** Two factors, “Cultural Aspects” and “Work Pressure,” were found to positively influence risk management. Conversely, roles such as “Heading a Sector” and practices like “Procedure Standardization” demonstrated a lesser impact. **Theoretical contributions:** The research augments the theoretical comprehension of organizational risk management by introducing a set of factors that may guide future studies in this realm. **Management contributions:** This study furnishes valuable insights for crafting risk management policies, bolstering stakeholder interactions, and providing a foundation for strategic decision-making, all with a view to enhancing managerial efficacy in similar institutions.

Keywords: Internal Organizational Environment. Organizational Risk Management. Public Organizations.

RESUMEN

Objetivo: Este estudio tiene como objetivo identificar y analizar elementos del ambiente organizacional interno que influyen en la gestión de riesgos en una Institución Pública de Educación Superior en el sur de Brasil, enfocándose en factores internos como los aspectos culturales y la presión laboral, los cuales afectan la formulación de políticas y estrategias de mitigación. **Metodología/enfoque:** Mediante un enfoque cuantitativo, esta investigación, basada en encuestas, recopiló datos a través de un cuestionario en línea. Predominantemente estructurado con preguntas cerradas en una escala de Likert, el cuestionario se dirigió al personal técnico-administrativo y docente, obteniendo respuestas de 684 participantes. **Originalidad/relevancia:** Este estudio destaca la interacción entre el entorno organizativo interno y la gestión de riesgos en las instituciones educativas públicas. Profundiza en un dominio que, hasta ahora, ha sido escasamente explorado y mínimamente documentado en la literatura académica. **Principales resultados:** Dos factores, “Aspectos Culturales” y “Presión Laboral”, mostraron una influencia positiva en la gestión de riesgos. En contraposición, roles como “Jefatura de Sector” y prácticas como “Estandarización de Procedimientos” tuvieron un impacto menor. **Contribuciones teóricas:** La investigación amplía la comprensión teórica de la gestión de riesgos organizacionales al introducir un conjunto de factores que pueden servir de guía para futuros estudios en este ámbito. **Contribuciones a la gestión:** Este estudio proporciona valiosos insights para la formulación de políticas de gestión de riesgos, fortaleciendo las interacciones con las partes interesadas y estableciendo una base sólida para decisiones estratégicas, todo con el objetivo de mejorar la eficacia en la gestión de instituciones análogas.

Palabras clave: Entorno Organizativo Interno, Gestión del Riesgo Organizacional, Organizaciones Públicas.

■ INTRODUÇÃO

A busca pela melhoria na prestação de serviços motivou a instituição analisada neste estudo, assim como outras instituições públicas de ensino superior, a desenvolver atividades com foco em resultados e desempenho. Uma governança voltada para a maior transparência, *accountability* e eficácia torna-se necessária. Para tanto, a prática da gestão de riscos, implementada e requisitada, visa melhorar o controle interno e a adaptação de processos (Pinto *et. al*, 2020) com vistas à eficiência gerencial.

No contexto das instituições públicas de ensino superior, incluindo a instituição estudada, observa-se uma crescente exigência da sociedade por presteza e qualidade nos serviços, bem como transparência nas ações institucionais, além de uma cobrança sobre a forma como os serviços são realizados e a legitimidade das ações praticadas pelas organizações (Araújo *et. al*, 2015). Paralelamente, leis e normativas restringem investimentos imediatos e pontuais para determinadas demandas públicas, e os ajustes no orçamento nacional resultaram em cortes de verbas para a educação, inviabilizando o pleno funcionamento de várias IFES. Com um quadro reduzido de servidores docentes e técnico-administrativos, essas entidades enfrentam problemas de infraestrutura, dificuldades para o pagamento de contratos com terceirizados e das contas de manutenção, como água, energia e compra de suprimentos básicos (Turíbio & Santos, 2017).

Nesse cenário, a prática da gestão de riscos se torna ainda mais essencial, pois trata-se de uma prática que permite às IES mapearem seus riscos tanto para prevenir problemas quanto aproveitar as oportunidades por meio da elaboração de uma metodologia individual para analisar o impacto e a probabilidade dos possíveis riscos interferirem no alcance dos resultados e objetivos (Sousa, Finati, Perez, & Duarte, 2018).

O risco está presente tanto nas organizações públicas quanto nas privadas decorrente de fatores ambientais em que estão inseridas ou de instabilidades econômica, social e política (Bromiley *et. al*, 2015). O risco organizacional pode ser entendido como a incerteza inerente aos possíveis resultados ou objetivos de uma organização (Hagigi & Sivakumar, 2009; Brustbauer, 2016). As incertezas representam riscos e oportunidades, e o modo como as organizações gerenciam suas incertezas resultará ou não na agregação de valor (Moeller, 2007; Rhoden *et. al*, 2019; De Paula, 2019; Nguyen *et. al*, 2021).

No entanto, as IES pouco podem controlar e interferir nos elementos externos e, assim, sua atenção deve se voltar a fatores internos. O gerenciamento de riscos requer certos aspectos como o envolvimento, treinamento e comprometimento dos colaboradores para que seus objetivos e benefícios se concretizem (Zainudin *et al.*, 2019; Ciocoiu *et. al*, 2020). Aspectos culturais da instituição relativos a forma como as decisões são tomadas e a disponibilização (ou não) de oportunidades de qualificação interferem na implementação da gestão de riscos. A literatura discute a noção de “vida profissional” e argumentam que elementos como a cobrança no trabalho, as relações de trabalho e a oportunidade de qualificação e crescimento profissional são

essenciais para o estabelecimento de novas diretrizes de trabalho (Kuratko et al., 2014; Casagrande et al., 2018).

Elementos organizacionais internos, tais como cultura organizacional, estrutura e liderança, são fundamentais para orientar as estratégias e ações que visam aproveitar as oportunidades e reduzir as incertezas (Hagigi & Sivakumar, 2009; Abdel-Basset et al., 2019). Esses elementos são intrínsecos à gestão de riscos. Cabe ressaltar que a temática de gestão de riscos ainda é relativamente nova no contexto das instituições públicas (Souza et al., 2020; Junior, 2020), e há um campo aberto para estudos sobre a influência de aspectos organizacionais internos.

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

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

■ REFERENCIAL TEÓRICO

Ambiente Organizacional Interno

O ambiente organizacional, em sua intrincada malha de influências e consequências, requer uma análise criteriosa e holística que vá além de meras apreciações superficiais. Esse raciocínio é corroborado por Fischmann e Almeida (1991), que enfatizam a importância de examinar diversos aspectos que afetam as operações e a eficácia das instituições. Este ambiente é formado por uma multiplicidade de fatores, tais como o Ambiente de Trabalho, Cultura Organizacional, Burocracia, Estrutura Organizacional, Incentivos Profissionais e Vida Profissional. Cada um desses elementos não apenas coexiste, mas frequentemente interage de maneiras que podem ser tanto sinérgicas quanto antagônicas (Oliveira, 2016).

O ambiente de trabalho vai além da mera delimitação do espaço físico. Ele é, essencialmente, um caldeirão de interações sociais e profissionais. A natureza e qualidade dessas interações, que são fortemente influenciadas por aspectos como comunicação, cooperação e conflitos, determinam a potencialização ou obstrução da produtividade organizacional (Ferreira & Gimenez, 2014; Roy & Konwar, 2020).

A Cultura Organizacional, à luz de Fleury (2009), serve como um farol invisível, mas onipresente nas empresas. Espelhando valores, crenças e atitudes coletivamente aceitos, ela dita comportamentos e práticas. Além disso, é indissociável da gestão de riscos, afetando profundamente como as organizações percebem, comunicam e reagem a ameaças e oportunidades (Chen et al., 2019).

Influência dos elementos do ambiente organizacional interno na implementação da gestão de riscos em instituições de ensino superior: um estudo de caso no sul do Brasil

No entanto, abordando a burocracia através das lentes de Weber, é notável sua natureza dual (Cochrane, 2018). Enquanto sua racionalidade confere ordem e previsibilidade, o mundo contemporâneo, que clama por agilidade e adaptabilidade, muitas vezes a vê como um entrave. A questão para muitas organizações é equilibrar a solidez da burocracia com a flexibilidade necessária para navegar na paisagem empresarial volátil (Ramos, Alves, Graça, & Almeida, 2023).

Já a Estrutura Organizacional delineia a disposição dos recursos e responsabilidades tendo base no modelo de Weber enfatizando a eficiência e hierarquia, as tendências atuais, impulsionadas pela era digital, exigem estruturas que favoreçam a colaboração, adaptabilidade e inovação (Galbraith, 1974; Sager & Rosser, 2021; Ashok et. al, 2021; Savitri et. al, 2023).

Finalizando, a vida profissional é intrincada com o bem-estar global de um indivíduo. Aspectos como satisfação no trabalho, equilíbrio entre vida pessoal e profissional e oportunidades de crescimento são vitais para o engajamento e realização dos colaboradores. Com a crescente ênfase na flexibilidade e na saúde mental no local de trabalho, a busca por um equilíbrio entre a vida profissional e pessoal tornou-se primordial (Greenhaus & Beutell, 1985; Kossek & Ozeki, 1998).

Esses fatores de maneira geral, sintetizados, no Figura 1, moldam o ambiente organizacional interno das organizações.

Figura 1

Fatores do Ambiente Organizacional Interno

Fatores	Conceito	Características	Referências
Ambiente de Trabalho	Locus de interações sociais e profissionais.	Cooperação, comunicação, conflitos.	Roy & Konwar (2020); Ferreira & Gimenez (2014)
Cultura Organizacional	Entidade dinâmica de valores, crenças e atitudes.	Engajamento, comprometimento.	Fleury (2009); Kalamaki et al., (2021) aki et al., (2021)
Burocracia	Estrutura racional e formal de operação.	Transparência, equidade, regulamentos.	Bispo (2006); Kuratko, Hornsby & Covin (2014); Cochrane (2018; Zhang, J., Yang & Li (2023)
Estrutura Organizacional	Arranjo de recursos, papéis e relações.	Hierarquias, organogramas, flexibilidade.	Child, 1972; Rowan, 1982; Sager & Rosser, 2021; Ashok, Dhaheri, Madan & Dzandu, 2021; Savitri et. al, 2023
Incentivos Profissionais	Instrumentos para desencadear esforço e desempenho.	Recompensas financeiras e não financeiras.	Maslow (1943); Park, Park & Barry (2022)
Vida Profissional	Satisfação no trabalho, equilíbrio e crescimento.	Bem-estar, desenvolvimento, equilíbrio trabalho-vida.	Greenhaus (1971); Thompson & Bunderson (2022)

Por fim, o Quadro 1 sintetiza que o ambiente organizacional interno é multifacetado e dinâmico, sendo moldado por interações contínuas entre cultura, estrutura, recursos humanos, tecnologia e processos. O entendimento e a gestão eficaz desses elementos são fundamentais para a resiliência e sucesso organizacional, especialmente em um contexto globalizado e em constante transformação.

Gestão de Riscos Organizacionais

O estudo de gerenciamento de riscos e controle interno nas organizações ganha especial relevância no contexto atual, marcado por complexidades e incertezas crescentes. O tema possui um caráter multifacetado, e a efetividade na sua abordagem exige o entendimento de diversos conceitos e modelos teóricos.

Em primeira instância, é fundamental conceituar o que compreende o gerenciamento de riscos. Tradicionalmente, o risco tem sido entendido como um evento negativo potencial que pode desviar uma organização do cumprimento de seus objetivos (Mishra *et. al*, 2019). Contudo, uma perspectiva mais contemporânea sugere que o risco, se adequadamente gerenciado, pode ser uma fonte de oportunidades para a criação de valor (Zainudin *et. al*, 2019). Portanto, o gerenciamento de riscos torna-se uma prática empresarial essencial, implicando em métodos e processos que auxiliam as organizações não apenas na mitigação de perdas, mas também na capitalização de oportunidades (Bromiley *et al.*, 2015).

Além disso, entender que não há uma abordagem única e universal para o gerenciamento de riscos é crucial (Ferro, 2015). As organizações divergem em vários aspectos como porte, setor e recursos disponíveis, o que torna imperativo que cada entidade adapte metodologias de gerenciamento de riscos conforme suas características intrínsecas. Neste contexto, o papel dos gestores é primordial; eles devem ter um conhecimento profundo dos riscos aos quais a organização está exposta e devem ser competentes na adaptação de estratégias que agreguem valor aos stakeholders (Mishra *et al.*, 2019).

Assim, pode-se afirmar que a gestão de riscos organizacionais transcende o mero objetivo de evitar perdas, almejando também a identificação e a capitalização de oportunidades que agregam valor à organização. A relevância de um tratamento sistemático e estratégico dos riscos justifica a profunda revisão teórica aqui apresentada. O presente artigo se propõe a focar em quatro fatores essenciais à gestão de riscos — identificação, avaliação, monitoramento e controle de riscos, bem como as respostas e comunicações relativas a esses riscos — com base em sua recorrência e importância nos modelos e literaturas estabelecidos, como COSO (2007), Casagrande *et. al*, (2018), De Paula (2019) e Massaini (2021). Esses fatores atuam como os pilares que sustentam uma gestão de riscos eficaz e alinhada às estratégias organizacionais, descritos na Figura 2.

Influência dos elementos do ambiente organizacional interno na implementação da gestão de riscos em instituições de ensino superior: um estudo de caso no sul do Brasil

Figura 2

Fatores Essenciais à Gestão de Riscos Organizacionais

Fator Essencial	Conceito	Características	Referências
Identificação de Riscos	Processo de identificar potenciais eventos que podem impactar a organização.	■ Detecção precoce ■ Classificação de riscos ■ Priorização	Coso (2007), Casagrande et al. (2018), Mishra et al. (2019)
Avaliação dos Riscos	Avaliar a probabilidade e o impacto dos riscos identificados.	■ Análise qualitativa e quantitativa ■ Avaliação de impacto ■ Classificação	De Paula (2019), Massaini (2021), Bromiley et al. (2015)
Monitoramento e Controle dos Riscos	Supervisão contínua e análise dos fatores de risco.	■ Medidas preventivas e corretivas ■ Indicadores de desempenho ■ Auditoria	Coso (2007), De Paula (2019), Mishra et al. (2019)
Respostas e Comunicações aos Riscos	Desenvolvimento e implementação de planos para enfrentar riscos.	■ Comunicação interna e externa ■ Planos de ação ■ Treinamento e desenvolvimento	Casagrande et al. (2018), Massaini (2021), Bromiley et al. (2015)

A Figura 2 oferece uma estrutura analítica para compreender os fatores que este artigo considera essenciais na integração de diversos aspectos da gestão de riscos. Ela facilita a compreensão da complexidade inerente ao tema e, simultaneamente, resalta a interconexão desses fatores na elaboração de um sistema de gerenciamento de riscos eficaz e adaptável.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa foi conduzida em uma Instituição de Ensino Superior (IES) pública localizada no sul do Brasil, que iniciou a implementação da gestão de riscos como parte de um Programa de Modernização Administrativa. Caracterizada como uma survey, o estudo teve como público-alvo servidores técnico-administrativos e docentes da instituição. A coleta de dados foi realizada de forma online, com divulgação feita via e-mail institucional dos participantes. Os endereços de e-mail foram obtidos a partir de uma lista de distribuição fornecida pela instituição, em conformidade com as diretrizes de privacidade e com consentimento prévio para contatos institucionais.

O procedimento de amostragem adotado foi não probabilístico, por conveniência (Malhotra, 2019), o que possibilitou que os respondentes participassem de acordo com sua disponibilidade e intenção de colaborar. Como resultado, a pesquisa obteve uma amostra válida de 684 respondentes. Vale ressaltar que este método de amostragem não permite que todos os membros da população tenham uma chance igual de ser selecionados, o que pode limitar a generalização dos resultados.

Para a coleta de dados, utilizou-se um questionário estruturado em três seções, com fatores e variáveis selecionados a partir de uma revisão abrangente da literatura nas áreas de ambiente organizacional interno e gestão de riscos. O questionário foi elaborado para capturar os elementos

Influência dos elementos do ambiente organizacional interno na implementação da gestão de riscos em instituições de ensino superior: um estudo de caso no sul do Brasil

centrais das teorias e modelos que fundamentam o campo de pesquisa, conforme ilustrado na Tabela 1, e incluía uma escala Likert de 10 pontos para a mensuração das respostas, onde 1 significava “baixa concordância com o conteúdo da questão” e 10, “alta concordância”.

Tabela 1

Delineamento dos fatores do questionário da pesquisa

Seções	Fatores	Número de questões	Adaptado de:
Ambiente Organizacional Interno	Ambiente de trabalho	5	Bispo (2006)
	Cultura organizacional	5	
	Burocracia	3	Bispo (2006); Kuratko, Hornsby e Covin (2014).
	Estrutura organizacional	6	
	Incentivos profissionais	5	Kuratko et. al, (2014).
	Vida profissional	8	Casagrande, Brighenti, & Bortoluzzi (2018); Coso (2007); Kuratko et. al, (2014).
Gestão de Riscos	Identificação de riscos	6	Coso (2007); Casagrande et. al, (2018); De Paula (2019); Massaini (2021).
	Avaliação dos riscos	6	
	Monitoramento e controle dos riscos	5	
	Respostas e comunicações aos riscos	5	
Perfil dos respondentes		8	Próprios autores

A versão final do questionário passou por um pré-teste com dois professores e três técnicos administrativos (incluindo um chefe de setor) para verificar a clareza das questões e identificar possíveis ambiguidades. As sugestões recebidas foram analisadas e incorporadas à versão definitiva do instrumento.

A população do estudo consistiu em servidores técnico-administrativos e docentes de uma Instituição de Ensino Superior Pública do sul do Brasil, resultando em uma amostra válida de 684 participantes. A coleta de dados foi realizada online com servidores da UFSM, seguindo as diretrizes de privacidade e com consentimento prévio para contatos institucionais, aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UFSM (CAAE 26121819.3.0000.5346).

Antes do início da pesquisa, os participantes foram informados sobre os objetivos, métodos e implicações éticas do estudo. O consentimento verbal foi registrado antes do preenchimento do questionário, em conformidade com a Resolução 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde e a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), assegurando anonimato e confidencialidade. Todos os dados coletados foram desidentificados e armazenados de forma segura, em consonância com a LGPD, sem qualquer informação que pudesse identificar os participantes.

O uso do questionário foi cuidadosamente planejado como uma abordagem eficiente e não invasiva para obter as informações necessárias, evitando questões sensíveis que pudessem gerar desconforto, conforme as diretrizes da Resolução nº 510/2016 do CNS. Após as etapas éticas e de segu-

rança, os dados foram transferidos para uma planilha eletrônica no Microsoft Excel e posteriormente processados no software SPSS. A análise dos dados incluiu estatística descritiva, análise fatorial exploratória e regressão múltipla.

A primeira etapa foi a estatística descritiva, utilizada para descrever e resumir as principais características da amostra. Em seguida, aplicou-se a análise fatorial para explorar relações entre variáveis e reduzi-las a fatores subjacentes (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2009). Foram realizados os testes de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e de esfericidade de Bartlett para avaliar a adequação da amostra, e as variáveis com comunalidades abaixo de 0,5 foram excluídas (Hair et al., 2009). Na seleção dos fatores, considerou-se autovalores superiores a 1,0 e variância explicada acumulada maior que 60% (Malhotra, 2019). A confiabilidade dos fatores foi medida pelo Alpha de Cronbach, admitindo-se valores mínimos de 0,60 para análises exploratórias (Hair et al., 2009).

Finalmente, a análise de regressão múltipla foi realizada para verificar a influência do ambiente organizacional interno na gestão de riscos. A validade do modelo foi analisada por meio dos pressupostos de multicolinearidade, normalidade e homocedasticidade, utilizando o índice de condição (VIF), a medida de tolerância, o teste Kolmogorov-Smirnov (KS) e o teste Pesarán-Pesarán.

■ APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Análise de Perfil

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 2.

Influência dos elementos do ambiente organizacional interno na implementação da gestão de riscos em instituições de ensino superior: um estudo de caso no sul do Brasil

Tabela 2

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

Percebe-se, por meio da Tabela 4, 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 elevado de escolaridade, uma vez que 62,4% dos respondentes possuem mestrado ou doutorado. Tal fato pode ser explicado pelos planos de carreira dos servidores docentes e TAEs (técnico-administrativo em educação), onde existe retribuição financeira para quem possui educação formal superior ao exigido para o cargo que ocupa. Segundo Brito e Caldas (2016), o plano de carreira serve como estímulo para a melhoria nas atividades desempenhadas e na qualificação do servidor, resultando na prestação de serviços públicos de qualidade.

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

Análise Fatorial Exploratória

Para a dimensão ‘ambiente organizacional interno’, os resultados foram apropriados tanto para o teste KMO (0,942) quanto para o teste de esfericidade de Bartlett (sig 0,000). Conforme o critério estabelecido para comunalidades ($> 0,5$), a variável ‘Eu tenho a quantidade certa de tempo e carga de trabalho para fazer minhas atividades da melhor forma’ foi excluída devido à comunalidade de 0,412.

Na etapa de extração dos fatores, obtivemos seis fatores que, em conjunto, explicaram 63,08% da variância total. O sexto fator foi desconsiderado por conter apenas uma variável, ‘A estrutura da universidade a torna muito burocrática’ (responsável por 2,05% da variância explicada). A Tabela 3 apresenta a composição dos fatores restantes, os valores do Alpha de Cronbach e as cargas fatoriais das variáveis.

Tabela 3

Fatores do ambiente organizacional interno

Variável	Carga	Alpha
Fator 1 – Aspectos culturais		
A cultura da universidade é de aceitação de mudanças.	0,785	0,908
A cultura da universidade é voltada ao empreendedorismo e à inovação.	0,771	
A instituição possui uma cultura organizacional voltada para a gestão de riscos.	0,743	
A cultura organizacional (tradições, práticas e costumes da instituição) adotada na instituição favorece a execução das minhas atividades.	0,669	
Os valores éticos e de integridade são difundidos na organização.	0,595	
A estrutura da instituição está organizada de forma a possibilitar um gerenciamento eficaz das atividades.	0,585	
A burocracia institucional favorece a execução das minhas atividades na instituição.	0,527	
A instituição me incentiva a ter autonomia nas minhas atividades.	0,508	
Eu tenho conhecimento dos objetivos do âmbito estratégico da instituição.	0,445	
Há pouca incerteza no meu ambiente de trabalho interno.	0,402	
Fator 2 – Relações de trabalho		
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	

Influência dos elementos do ambiente organizacional interno na implementação da gestão de riscos em instituições de ensino superior: um estudo de caso no sul do Brasil

Variável	Carga	Alpha
Fator 3 – Oportunidade de qualificação		
Realizei cursos e treinamentos que estão sendo suficientes para o exercício das minhas atividades.	0,660	0,720
A universidade oferece oportunidade de qualificação e crescimento profissional.	0,563	
Eu sei claramente o que a instituição espera do meu trabalho, em termos de quantidade, qualidade e tempo.	0,452	
Fator 4 – Comprometimento afetivo		
Eu me preocupo com o futuro da instituição.	0,792	0,781
Eu sinto orgulho de trabalhar na instituição.	0,713	
Eu sei quais são as minhas responsabilidades na instituição.	0,659	
Considero que estou obtendo sucesso na minha carreira e na minha vida profissional.	0,515	
Fator 5 – Cobrança no trabalho		
Eu sou criticado(a) quando cometo erros no trabalho.	0,651	0,636
Eu sou cobrado(a) pela minha chefia sobre as minhas responsabilidades.	0,645	
Existem muitas regras e procedimentos escritos para executar minhas principais tarefas.	0,555	
Há procedimentos padrão para a realização das atividades no meu setor de trabalho.	0,549	

É importante observar que na Tabela 3, embora a literatura aponte seis aspectos fundamentais para a dimensão ‘ambiente organizacional interno’, nossa análise identificou apenas cinco fatores: Fator 1 – Aspectos culturais; Fator 2 – Relações de trabalho; Fator 3 – Oportunidade de qualificação; Fator 4 – Comprometimento afetivo; e Fator 5 – Cobrança no trabalho. Neste contexto, é perceptível a ausência do aspecto “Incentivos profissionais”. Esta omissão pode ser atribuída à eliminação da variável relacionada, que não atendeu ao critério de comunalidade.

Já em relação a dimensão gestão de riscos organizacionais, os resultados foram satisfatórios para o KMO (0,942) e para o Teste de Bartlett (sig 0,000). De acordo com o critério estabelecido para as comunalidades (> 0,5), as seguintes variáveis foram retiradas: “Eu estou apto(a) a identificar tipos de riscos em minhas atividades” (0,439), “Vejo a necessidade de delinear objetivos mais específicos em cada setor da universidade para realizar a identificação de riscos” (0,459), e “A avaliação de riscos seria facilitada por objetivos estratégicos mais específicos” (0,427). Após a extração, identificaram-se três fatores que explicaram, conjuntamente, 71,08% da variância total, conforme apresentado na Tabela 4.

Influência dos elementos do ambiente organizacional interno na implementação da gestão de riscos em instituições de ensino superior: um estudo de caso no sul do Brasil

Tabela 4

Fatores da gestão de riscos organizacionais

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

Cabe notar que na Tabela 4, enquanto a teoria sugere quatro aspectos distintos para a gestão de riscos, nossa análise fatorial identificou apenas três: Fator 2 – Identificação dos riscos; Fator 3 – Padronização de procedimentos e Fator 1 – Comunicação de riscos. Neste contexto, é notável a ausência de um fator específico para “Avaliação dos riscos”. Esta lacuna pode ser atribuída à retirada das variáveis relacionadas anteriormente apresentadas.

Os resultados obtidos nas análises fatoriais indicaram uma nova organização das variáveis estudadas, assim como um novo conjunto de fatores. Estas configurações direcionaram a composição de um modelo de

pesquisa para a análise do ambiente organizacional interno e seu impacto sobre a gestão de riscos organizacionais, o qual está representado na Figura 3.

Figura 3.

Modelo de pesquisa organizado após a fatorial exploratória



O modelo de pesquisa apresentado na Figura 3 permite a visualização de elementos explícitos ao ambiente organizacional interno e à gestão de riscos organizacionais. Nele também está exposta a relação de influência entre as dimensões que será testada e examinada na próxima subseção do trabalho.

A Influência do Ambiente Organizacional Interno sobre a Gestão de Riscos Organizacionais

Para investigar a influência dos fatores do ambiente organizacional interno (variáveis independentes) sobre a gestão de riscos organizacionais (variável dependente), elaboraram-se quatro modelos de regressão múltipla, os quais são demonstrados na Tabela 5. O método de estimação utilizado foi “enter”, que inclui simultaneamente todas as variáveis independentes (Hair *et al.*, 2009). Como variáveis independentes adicionais foram inseridas nos modelos a variável idade e *dummies* de gênero, cargo que ocupa na instituição, se exerce cargo de chefia e tempo de serviço. Todas as variáveis independentes foram inseridas nos modelos estimados, mas, na Tabela 5 foram colocadas somente as que possuíam significância.

Influência dos elementos do ambiente organizacional interno na implementação da gestão de riscos em instituições de ensino superior: um estudo de caso no sul do Brasil

Tabela 5.

Resultados da regressão múltipla

Modelo (variável dependente)	Fatores ou variáveis	Coefficientes Padronizados Beta	Teste t	Sig.	R ²
1. Comunicação de riscos	Aspectos culturais	0,405	67,474	0,000	0,477
	Relações de trabalho	0,189	21,281	0,000	
	Comprometimento afetivo	-0,128	16,871	0,000	
	Cobrança no trabalho	0,232	39,771	0,000	
	Dummy cargo	0,066	5,184	0,023	
2. Identificação dos riscos	Aspectos culturais	0,649	13,518	0,000	0,481
	Relações de trabalho	-0,097	-2,246	0,025	
	Cobrança no trabalho	0,175	4,620	0,000	
3. Padronização de procedimentos	Aspectos culturais	0,183	2,893	0,004	0,101
	Comprometimento afetivo	0,127	2,602	0,009	
	Cobrança no trabalho	0,132	2,636	0,009	
	Dummy chefe	0,103	2,790	0,005	
4. Gestão de riscos geral	Aspectos culturais	0,507	10,400	0,000	0,465
	Cobrança no trabalho	0,219	5,681	0,000	
	Dummy chefe	0,062	2,176	0,030	

O primeiro ponto a ressaltar é que o valor de R² para o modelo de Padronização de Procedimentos foi o mais baixo entre todos os modelos (0,101). Segundo Hair et al. (2009), quanto maior o valor de R², maior é a capacidade de explicação da variável dependente pelas variáveis independentes. Isso indica que apenas 10,1% da Padronização de Procedimentos pode ser explicada pelas variáveis independentes do modelo de regressão analisado. Esse resultado não se repete nos demais modelos, nos quais a explicação da variável dependente se aproxima de 50%.

O segundo ponto a destacar é que todos os modelos mostraram ter variáveis explicativas com significância estatística. Embora isso sugira uma associação entre alguns elementos do ambiente organizacional externo e a gestão de riscos, é preciso cautela ao inferir relações causais. A discussão sobre essas relações será elaborada com mais detalhes na próxima seção do artigo.

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

modelo 1 ($\text{sig} = 0,006$). Diante disso, para este modelo, utilizou-se a regressão robusta HCCM (White, 1980).

■ DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados da pesquisa demonstraram que em todos os modelos de regressão o fator “aspectos culturais”, além de apresentar significância em todos os modelos estimados, é o que mais contribui para a explicação de todas as variáveis (fatores) dependentes. A influência desse fator é compreensível ao passo que ele envolve elementos como a aceitação de mudanças, os valores éticos e de integridade, o incentivo ao empreendedorismo e à inovação, e a própria orientação para gestão de riscos, os quais direcionam a maneira como os servidores comunicam e identificam os riscos e executam os procedimentos em termos de padronização. Isso vai ao encontro de Chen (2019), que descreveu que a cultura organizacional molda comportamentos e práticas organizacionais desejáveis que por sua vez afetam as práticas de gestão de riscos. Para Baird e Harrison (2017), a cultura organizacional em relação às regras e procedimentos fica mais evidente quando se trata de organizações públicas, devido à responsabilidade e transparência exigidas para com a sociedade.

A importância da cultura no gerenciamento de riscos é enfatizada por Filyppova et. al, (2019) e Sjöberg (2020), que defendem o desenvolvimento de uma cultura de gerenciamento de riscos sólida e sistemática nas organizações para lidar com incertezas e ameaças potenciais. De acordo com Sjöberg (2020), fatores culturais influenciam a percepção e avaliação de riscos, os quais podem variar entre indivíduos e grupos. A fim de validar as dimensões e componentes da cultura de risco, Faghihi et. al, (2019) aplicaram o Método Delphi Fuzzy, destacando a necessidade de integrar práticas culturais para aprimorar a eficiência da gestão de riscos. Assim, para um gerenciamento de riscos eficaz, é crucial compreender e incorporar aspectos culturais nos processos decisórios, bem como promover uma cultura de gerenciamento de riscos que permeie toda a organização.

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

A cobrança por resultados pode ser uma estratégia para incentivar a produtividade dos colaboradores, mas é essencial equilibrá-la com o desenvolvimento de competências e a promoção de um ambiente de trabalho saudável (Nitzke et. al, 2019). A gestão de riscos também pode afetar positivamente o desempenho das empresas, principalmente quando aliada ao capital intelectual dos colaboradores (Saeidi et. al, 2021). No entanto, é crucial considerar os limites regulatórios ao gerir riscos (Guimarães, Soares, & Gonzaga (2023).

Partindo do pressuposto de que a gestão de riscos organizacionais é um processo que envolve a identificação, análise, priorização e comunicação de potenciais riscos, bem como a implementação de estratégias para lidar com eles (Brettler et al., 2022). É importante que as organizações tenham uma abordagem proativa na identificação de oportunidades e ameaças, realizando inovações em produtos ou serviços e assumindo os riscos implícitos (Lizote et. al, 2022). Estabelecer confiança e credibilidade com o público é crucial para uma comunicação efetiva de riscos (Vahle et. al, 2023).

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

Quanto ao modelo de Identificação dos riscos verificou-se que o fator relacionamento apresentou significância estatística ($\text{sig} < 0,05$) e possui impacto negativo ($\text{Beta} = -0,097$), ou seja, quanto melhor as relações de trabalho, menos se identificam os riscos organizacionais. À princípio, essa frase parece contraditória à lógica de um bom relacionamento, porém, a amizade no trabalho também pode trazer acomodação, principalmente se há relação benéfica com a chefia que pode “fazer vistas grossas” à falta de empenho do colaborador “amigo”. Esses pontos trazem maiores dificuldades para a identificação dos riscos, ao passo que esse processo necessita de cuidado e rapidez para uma adequada classificação dos riscos que a instituição está exposta (Guiotti et. al, 2020). E cria uma presença de ambiguidade através de incertezas em relação ao real funcionamento da IES, das relações e do trabalho (Nunes, Rosa Tolfo, & Garcia, 2018).

A variável de menor impacto identificada foi a da “Padronização de procedimentos”, constata-se que a variável comprometimento afetivo também apresenta significância estatística para a explicação do modelo, mas desta vez a relação causal é positiva. Este fato é compreensível uma vez que a padronização e uniformização de atividades semelhantes na IES estudada já é uma prática efetuada a mais tempo e mais fácil de ser compreendida e assimilada pelos servidores.

No presente trabalho destaca-se o fato que se destaca é que a “dummy chefe” foi significativa para explicar a variável dependente ($\text{Beta} = 0,103$), ou seja, o servidor que possui cargo de chefia exerce impacto positivo na Padronização de procedimentos. Esse resultado é compreensível na medida que os servidores chefes são, em geral, mais cobrados pela presteza das informações atividades a serem realizadas.

O fato de um servidor ocupar um cargo de chefia na IES estudada também exerce influência positiva sobre o modelo de Gestão de riscos geral ($\text{Beta} = 0,062$). Essa influência positiva provavelmente se deve aos protocolos mais rígidos e maiores responsabilidades que os servidores em cargos de chefia desempenham, e pela liderança que exercem enquanto ocupam o cargo.

Para o papel de uma liderança exerce destaque num ambiente orientado para gerir e avaliar os riscos (Engemann & Scott, 2020), assim como influencia no desempenho (Sell et. al, 2020).

Por outro lado, considerando o impacto positivo da chefia pode-se sugerir afim de apoiar a gestão, uma matriz de riscos, na qual as ações são baseadas em pontuações que são elencadas a partir de um mapeamento das atividades gerando um detalhamento e orientação no processo de hierarquização dos programas, ações e atividades com o foco de apurar o risco inerente à priorização das atividades a serem realizadas (Rodrigues, 2017).

■ CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

A pesquisa contribui de forma teórica para o avanço do entendimento sobre a gestão de riscos organizacionais, tema este ainda incipiente no meio acadêmico (Pinto, Nogueira, & Cerquinho, 2020). Este estudo explorou uma série de fatores que facilitam a avaliação da gestão de riscos organizacionais e que podem servir como base para futuras investigações. Adicionalmente, avança no que foi apresentado por Haberkamp et. al, (2021), ao demonstrar que elementos do ambiente organizacional interno, tais como a cultura organizacional, o estilo de liderança, os canais de comunicação e a estrutura organizacional, são essenciais para o processo decisório e a consecução de objetivos organizacionais, afetando diretamente a gestão de riscos.

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

Os resultados dessa pesquisa devem ser compreendidos considerando que a mesma foi realizada em uma instituição que possui o projeto de implementação da gestão de riscos ainda em fase inicial. Assim, os resultados obtidos não devem ser tomados como categóricos e deterministas; novos estudos podem ser realizados para identificar fatores do ambiente organi-

Influência dos elementos do ambiente organizacional interno na implementação da gestão de riscos em instituições de ensino superior: um estudo de caso no sul do Brasil

zacional interno que influenciam na gestão de riscos organizacionais. Outra sugestão de estudos futuros é identificar categorias de riscos existentes nas instituições públicas e avaliar o impacto dos fatores organizacionais internos explorados nessa pesquisa.



REFERÊNCIAS

- Abdel-Basset, M., Gunasekaran, M., Mohamed, M., & Chilamkurti, N. (2019). A framework for risk assessment, management and evaluation: Economic tool for quantifying risks in supply chain. *Future Generation Computer Systems*, 90(1), 489–502.
- Araújo, R. F., Rocha, E. M. P., & Carvalhais, J. N. (2015). Inovações em organizações públicas: Estudo dos fatores que influenciam um ambiente inovador no estado de Minas Gerais. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 12(3), 7–27. <https://doi.org/10.11606/rai.v12i3.100929>
- Ashok, M., Dhaheri, M. S. A. B. A. M., Madan, R., & Dzandu, M. D. (2021). How to Counter Organisational Inertia to Enable Knowledge Management Practices Adoption in Public Sector Organisations. *Journal of Knowledge Management*. <https://doi.org/10.1108/jkm-09-2020-0700>
- Baird, K. M., & Harrison, G. L. (2017). The association between organizational culture and the use of management initiatives in the public sector. *Financial Accountability & Management*, 33(3), 311–329. <https://doi.org/10.1111/faam.12125>
- Bispo, C. A. F. (2006). Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. *Production*, 16, 258–273. <https://doi.org/10.1590/S0103-65132006000200007>
- Brettler, J. W., Arcila, G. P. G., Aumala, T., Best, A., Campbell, N. R. C., Cyr, S., Gamarra, A., Jaffe, M. G., Rosa, M. J. D. la, Maldonado, J., Ojeda, C. N., Haughton, M., Malcolm, T., Perez, V., Rodríguez, G., Rosende, A., González, Y. V., Wood, P. W., Zúñiga, E. C., & Ordúñez, P. (2022). Fatores Impulsionadores E Scorecards Para Melhorar O Controle Da Hipertensão Arterial Na Atenção Primária: Recomendações Do Grupo De Inovação Da Iniciativa HEARTS Nas Américas. *Revista Panamericana De Salud Pública*. <https://doi.org/10.26633/rpsp.2022.68>
- Brito, de S. D., & Caldas, F. S. (2016). A evolução da carreira de magistério de ensino básico, técnico e tecnológico (EBTT) nos Institutos Federais. *Revista Brasileira da Educação Profissional e Tecnológica*, 1(10), 85–96. <https://doi.org/10.15628/rbept.2016.4024>
- Bromiley, P., McShane, M., Nair, A., & Rustambekov, E. (2015). Enterprise risk management: Review, critique, and research directions. *Long range planning*, 48(4), 265–276. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2014.07.005>
- Brustbauer, J. (2016). Enterprise risk management in SMEs: Towards a structural model. *International Small Business Journal*, 34(1), 70–85. <https://doi.org/10.1177/0266242614542853>

- Bunderson, J. S., & Thompson, J. A. (2009). The call of the wild: Zookeepers, callings, and the double-edged sword of deeply meaningful work. *Administrative science quarterly*, 54(1), 32–57. <https://doi.org/10.2189/asqu.2009.54.1.32>
- Casagrande, B., Brighenti, J., Bortoluzzi, C. A. P., & de Camargo, T. F. (2018). Avaliação da extensão dos processos de gestão de riscos em cooperativas de crédito do Estado de Santa Catarina. *Brazilian Journal of Development*, 4(4), 1610–1632. <https://doi.org/10.34117/bjdv4n4-200>
- Chen, J., Jiao, L., & Harrison, G. (2019). Organisational culture and enterprise risk management: The Australian not-for-profit context. *Australian Journal of Public Administration*, 78(3), 432–448. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12382>
- Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *sociology*, 6(1), 1–22. <http://www.jstor.org/stable/42851133>
- Ciocoïu, C. N., Prioteasa, A. L., & Colesca, S. E. (2020). Risk management implementation for sustainable development of Romanian SMEs: A fuzzy approach. *Amfiteatru Economic*, 22(55), 726–741. <https://doi.org/10.24818/EA/2020/55/726>
- Cochrane, G. (2018). *Max Weber's vision for bureaucracy*. Springer.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2007). COSO Gerenciamento de Riscos Corporativos—Estrutura Integrada. COSO Gerenciamento de Riscos Corporativos - Estrutura Integrada.
- de Paula, R. R. (2019). *Análise de Risco na Introdução de Novas Tecnologias em Startups* [Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa]. <http://hdl.handle.net/10400.5/19923>
- Engemann, K. N., & Scott, C. W. (2020). Voice in safety-oriented organizations: Examining the intersection of hierarchical and mindful social contexts. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100650. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.05.002>
- Ernst Kossek, E., & Ozeki, C. (1998). Work–family conflict, policies, and the job–life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior–human resources research. *Journal of applied psychology*, 83(2), 139. <http://dx.doi.org/10.1037//0021-9010.83.2.139>
- Faghihi, A., Gholipour, A., Abooyee Ardakan, M., Ghalibaf Asl, H., & Asadi, A. (2019). Validation of Dimensions and Component of Risk Culture: Using Fuzzy Delphi Method. *Public Management Researches*, 11(42), 5–31. <https://doi.org/10.22111/jmr.2019.4514>
- Ferreira, A., & Gimenez, P. E. O. (2014). Implantação do Trabalho em Equipe no chão de fábrica: Estudo de caso em uma indústria brasileira. *Revista Vianna Sapiens*, 5(2), 27–27.

- Ferro, D. dos S. (2015). *Gestão de riscos corporativos: Um estudo multicaso sobre seus métodos e técnicas* [Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo - USP]. <https://doi.org/10.11606/D.12.2016.tde-19012016-150607>
- Filyppova, S., Kholod, B., Prodanova, L., Ivanchenkova, L., Ivanchenkov, V., & Bashynska, I. (2019). *Risk management through systematization: Risk management culture*. <http://dx.doi.org/10.35940/ijrte.C5601.098319>
- Fischmann, A. A., & Almeida, M. I. R. de. (1991). Planejamento estratégico na prática. Em *Planejamento estratégico na prática* (p. 164–164).
- Fleury, M. T. L. (2009). Organizational culture and the renewal of competences. *BAR-Brazilian Administration Review*, 6, 1–14. <https://doi.org/10.1590/S1807-76922009000100002>
- Galbraith, J. R. (1974). Organization design: An information processing view. *Interfaces*, 4(3), 28–36.
- Greenhaus, J. H. (1971). Self-esteem as an influence on occupational choice and occupational satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 1(1), 75–83. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(71\)90008-X](https://doi.org/10.1016/0001-8791(71)90008-X)
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of management review*, 10(1), 76–88. <https://doi.org/10.2307/258214>
- Guiotti, I. X. P., Costa, A. de J. B., & Botelho, D. R. (2020). Gestão de Riscos em Entidades Fechadas de Previdência Complementar no Brasil: Legislações, Teorias e Práticas de Mercado. *Revista Ciências Administrativas*, 26(1). <https://doi.org/10.5020/2318-0722.2020.26.19107>
- Haberkamp, Â. M., Hoppen, N., & Kronbauer, C. A. (2021). Julgamento E Tomada De Decisão Dos Contadores No Processo De Controle Do Ativo Imobilizado. *Revista Universo Contábil*. <https://doi.org/10.4270/ruc.2020103>
- Hagigi, M., & Sivakumar, K. (2009). Managing diverse risks: An integrative framework. *Journal of International Management*, 15(3), 286–295. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2009.01.001>
- Junior, V. H. K. (2020). Gestão de riscos no setor público brasileiro: Uma nova lógica de accountability? *Revista de Contabilidade e Organizações*, 14, e163964–e163964. <https://doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2020.163964>
- Kalamaki, F. R., Mahmoudi, G., & Charati, J. Y. (2021). A Model for Organizational Entrepreneurship with Organizational Culture Approach in Iran's Teaching Hospitals. *Ethiopian journal of health sciences*, 31(2). <https://doi.org/10.4314%2Fejhs.v31i2.25>
- Kuratko, D. F., Covin, J. G., & Hornsby, J. S. (2014). Why implementing corporate innovation is so difficult. *Business Horizons*, 57(5), 647–655. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.05.007>

- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Covin, J. G. (2014). Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship. *Business Horizons*, 57(1), 37–47. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2013.08.009>
- Lizote, S. A., Morais, M. L. S. de, Bazzanello, V. L., & Matuschak, J. (2022). Relação Entre Assunção De Risco, Práticas De Custos E Desempenho: *Revista Rosa Dos Ventos - Turismo E Hospitalidade*. <https://doi.org/10.18226/21789061.v14i4p1289>
- Lordello, S. R., & Silva, I. M. da. (2017). Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde: *Um panorama geral*.
- Malhotra, N. K. (2019). *Pesquisa de Marketing-: Uma orientação aplicada*. Bookman Editora.
- Maslow, A. H. (1943). Preface to motivation theory. *Psychosomatic medicine*, 5(1), 85–92. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1097/00006842-194301000-00012>
- Massaini, S. A. (2017). *Gestão de riscos corporativos (ERM) e sua relação com o desempenho inovador de empresas de grande porte no Brasil* [Tese de Doutorado]. Universidade de São Paulo.
- Mishra, B. K., Rolland, E., Satpathy, A., & Moore, M. (2019). A framework for enterprise risk identification and management: The resource-based view. *Managerial Auditing Journal*, 34(2), 162–188. <https://doi.org/10.1108/MAJ-12-2017-1751>
- Moeller, R. R. (2007). *COSO enterprise risk management: Understanding the new integrated ERM framework*. John Wiley & Sons.
- Nitzke, J., Hansen-Schirra, S., & Canfora, C. (2019). Risk management and post-editing competence. *The Journal of Specialised Translation*, 31, 239–259.
- Nunes, T. S., da Rosa Tolfo, S., & Garcia, I. S. (2018). Valores organizacionais declarados e praticados na Universidade Federal de Santa Catarina. *Administração Pública e Gestão Social*, 10(2), 123–135. <https://doi.org/10.21118/apgs.v0i0.5323>
- Oliveira, S. J. R. de. (2016). *Gestão de riscos em organizações públicas: O caso da Superintendência de Seguros Privados* [Dissertação de Mestrado].
- Park, T.-Y., Park, S., & Barry, B. (2022). Incentive effects on ethics. *Academy of Management Annals*, 16(1), 297–333. <https://doi.org/10.5465/annals.2020.0251>
- Pinto, J. B., Nogueira, R. J. da C. C., & Cerquinho, K. G. (2020). Avaliação das políticas de gestão de riscos das universidades federais quanto ao atendimento à instrução normativa 01/2016. *Brazilian Journal of Production Engineering*, 6(2), 227–244.
- Ramos, K. H. C., Alves, R. R., Graça, G. A. da, & Almeida, D. V. (2023). Aplicação De BPM Ágil Na Administração Pública Brasileira. *Revista De Ciências Da Administração*. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2022.e84357>

- Rhoden, J. T., Bertollo, D. L., Eckert, A., & De Paula, R. L. (2019). Modelo COSO ERM na Avaliação de Sistemas de Controles Internos: Análise em uma indústria de concreto e cerâmica do Vale do Cai/RS. *Pensamento & Realidade*, 34(2), 43–63. <https://doi.org/10.23925/2237-4418.2019v34i2p43-63>
- Rodrigues, R. C. (2017). A atuação da auditoria interna nas Universidades Federais Brasileiras. <https://doi.org/10.21118/apgs.v13i4.11151>
- Rowan, B. (1982). Organizational structure and the institutional environment: The case of public schools. *Administrative science quarterly*, 259–279. <https://doi.org/10.2307/2392303>
- Roy, R., & Konwar, J. (2020). Workplace happiness: A conceptual framework. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 9(1), 4452–4459.
- Saeidi, P., Saeidi, S. P., Gutierrez, L., Streimikiene, D., Alrasheedi, M., Saeidi, S. P., & Mardani, A. (2021). The influence of enterprise risk management on firm performance with the moderating effect of intellectual capital dimensions. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 34(1), 122–151. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1776140>
- Sager, F., & Rosser, C. (2021). Weberian bureaucracy. Em *Oxford research encyclopedia of politics*.
- Sell, F. F., Beuren, I. M., & Lavarda, C. E. F. (2020). Influência de fatores contingenciais no desempenho municipal: Evidências inferenciais. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 14, 164058. <https://doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2020.164058>
- Sjöberg, L. (2000). *Explaining risk perception: An empirical evaluation of cultural theory* (Vol. 1). Rotunde.
- Sousa, M. R. B. D. D., Finati, C. R. D., Perez, M. C., & Duarte, K. S. B. (2018). *Gestão de risco nas instituições universitárias: Uma análise comparativa da metodologia da Controladoria Geral da União e do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão*. XVII.
- Souza, F. S. R. N. de, Braga, M. V. de A., Cunha, A. S. M. da, & Sales, P. D. B. de. (2020). Incorporação de modelos internacionais de gerenciamento de riscos na normativa federal. *Revista de Administração Pública*, 54(1), 59–78. <http://dx.doi.org/10.1590/0034-761220180117>
- Taran, Y., Boer, H., & Lindgren, P. (2013). Incorporating enterprise risk management in the business model innovation process. *Journal of Business Models*, 1(1). <https://doi.org/10.5278/ojs.jbm.v1i1.618>
- Turíbio, E. V., & Santos, E. H. (2017). A reforma do estado e a gestão democrática na universidade pública brasileira. *Administração Pública e Gestão Social*, 9(3), 194–204. <https://doi.org/10.21118/apgs.v1i3.5103>

- Vahle, J. L., Bhat, V., & Wood, C. E. (2023). Risk Management and Communication: Building Trust and Credibility With the Public. *Haschek and Rousseaux's Handbook of Toxicologic Pathology, Volume 2: Safety Assessment Environmental Toxicologic Pathology*, 629–656. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-821047-5.00022-1>
- Zainudin, Z., Samad, S. A., & Altounjy, R. (2019). The Determinants Factors of an Effective Risk-Aware Culture of Firms in Implementing and Maintaining Risk Management Program. *International Journal of Financial Research*, 11(5), 459–465. <http://dx.doi.org/10.5430/ijfr.v10n5p459>



NOTAS

Licença de Uso

Os autores cedem à **Revista de Ciências da Administração** os direitos exclusivos de primeira publicação, com o trabalho simultaneamente licenciado sob a **Licença Creative Commons Attribution (CC BY) 4.0 International**. Esta licença permite que terceiros remixem, adaptem e criem a partir do trabalho publicado, atribuindo o devido crédito de autoria e publicação inicial neste periódico. Os autores têm autorização para assumir contratos adicionais separadamente, para distribuição não exclusiva da versão do trabalho publicada neste periódico (ex.: publicar em repositório institucional, em site pessoal, publicar uma tradução, ou como capítulo de livro), com reconhecimento de autoria e publicação inicial neste periódico.

Editora

Universidade Federal de Santa Catarina. Departamento de Ciências da Administração. Publicação no **Portal de Periódicos UFSC**. As ideias expressadas neste artigo são de responsabilidade de seus autores, não representando, necessariamente, a opinião dos editores ou da universidade.

Editores

- Rosalia Aldraci Barbosa Lavarda
- Leandro Dorneles dos Santos

Histórico

Recebido em:	07-11-2023
Aprovado em:	06-11-2024
Publicado em:	18-11-2024