



**A INFLUÊNCIA DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL INTERNO NA  
GESTÃO DE RISCOS**

**THE INFLUENCE OF THE INTERNAL ORGANIZATIONAL  
ENVIRONMENT ON RISK MANAGEMENT**

**LA INFLUENCIA DEL AMBIENTE ORGANIZATIVO INTERNO EN LA  
GESTIÓN DE RIESGOS**

**Leander Luiz Klein**

<https://orcid.org/0000-0001-6075-6107>

Prof. e Coord. do Prog. de Pós-Graduação em Gestão de Org. Públicas (PPGOP/UFSM)  
Prof. do Prog. de Pós-Graduação em Administração Pública (PPGAP/UFSM)  
Doutor em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria - UFSM  
E-mail: [leander.klein@ufsm.br](mailto:leander.klein@ufsm.br)

**Ana Paula Brum Zavarize**

<https://orcid.org/0000-0001-6889-8871>

Mestre em Gestão de Organizações Públicas (PPGOP/UFSM)  
Administradora na Universidade Federal de Santa Maria - UFSM  
E-mail: [apaulabz@gmail.com](mailto:apaulabz@gmail.com)

**Kelmara Mendes Vieira**

<https://orcid.org/0000-0002-8847-0941>

Prof.<sup>a</sup> e Coord. do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública (PPGAP/UFSM)  
Prof.<sup>a</sup> do Programa de Pós-graduação em Gestão de Organizações Públicas (PPGOP/UFSM)  
Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS  
E-mail: [kelmara@terra.com.br](mailto:kelmara@terra.com.br)

**Maria Manoela Cardoso dos Santos**

<https://orcid.org/0000-0001-5992-0352>

Graduanda no curso de Engenharia de Transportes e Logística - bolsista de Iniciação científica na Universidade Federal de Santa Maria - UFSM  
E-mail: [apaulabz@gmail.com](mailto:apaulabz@gmail.com)

**RESUMO**

Este trabalho teve como objetivo avaliar a influência do ambiente organizacional interno sobre a gestão de riscos organizacionais em uma instituição de ensino superior pública. O método consiste em uma pesquisa quantitativa do tipo *survey*, cuja coleta de dados foi realizada através do uso de um questionário. Obteve-se uma amostra válida de 684 respondentes. Como

principais resultados, destaca-se a validação das variáveis latentes que constituem as dimensões ambiente organizacional interno e gestão de riscos. Além disso, obteve-se como resultado básico a confirmação da hipótese central da pesquisa de que o ambiente interno impacta positivamente na gestão de riscos. O estudo inova ao exibir elementos internos à organização que podem ser tomados como base para direcionar ações para diminuir os riscos organizacionais e otimizar os resultados. A avaliação e gerenciamento de diferentes fatores do ambiente organizacional interno são essenciais, pois impactam na realização de atividades menos usuais em instituições públicas como a gestão de riscos.

**Palavras-chave:** Ambiente Organizacional Interno. Gestão de Riscos Organizacionais. Organização Pública. Administração.

## ABSTRACT

This work aims to evaluate the influence of the internal organizational environment on the management of organizational risks in a public higher education institution. The method consists of a quantitative survey type research, whose data collection was performed through the use of a questionnaire. A valid sample of 684 respondents from the studied. The main results are the validation of the latent variables that constitute the dimensions of internal organizational environment and risk management. In addition, it was obtained as a basic result the confirmation of the central hypothesis of the research that the internal environment impacts positively on risk management. The study innovates by showing elements internal to the organization that can be taken as a basis for directing actions to reduce organizational risks and optimize results. The assessment and management of different factors of the internal organizational environment are essential, as they impact the performance of less usual activities in public institutions such as risk management.

**Keywords:** Internal Organizational Environment. Organizational Risk Management. Public Organization. Administration.

## RESUMEN

Este trabajo tiene como objetivo evaluar la influencia del entorno organizacional interno en la gestión del riesgo organizacional en una institución pública de educación superior. El método consiste en una encuesta de investigación cuantitativa, cuya recolección de datos se realizó mediante el uso de un cuestionario. Se obtuvo una muestra válida de 684 encuestados. Como principales resultados destaca la validación de las variables latentes que constituyen el entorno organizacional interno y las dimensiones de gestión de riesgos. Además, el resultado básico fue la confirmación de la hipótesis central de la investigación de que el ambiente interno impacta afirmativamente en la gestión de riesgos. El estudio innova al mostrar elementos internos a la organización que pueden ser tomados como base para encaminar acciones para reducir los riesgos organizacionales y optimizar los resultados. La evaluación y gestión de diferentes factores del clima organizacional interno son fundamentales, ya que impactan en el desempeño de actividades menos habituales en las instituciones públicas como la gestión de riesgos.

**Palabras clave:** Ambiente Organizacional Interno. Gestión de riesgos organizacionales. Organización pública. Gestión.

## 1 INTRODUÇÃO

Mudanças contínuas em tecnologias, novas demandas de clientes e exigências governamentais tornaram as organizações conscientes da necessidade prática de se adaptarem

---

A Influência do Ambiente Organizacional Interno na Gestão de Riscos

ao sistema vigente e em constante modificação. Isso envolve estratégias, estruturas e sistemas que afetam atividades organizacionais, e inclui também um conceito cada vez mais presente entre as preocupações de gestores, a gestão de riscos organizacionais (SOUZA; SOUZA, 2019). O risco organizacional pode ser entendido como a insegurança inerente aos possíveis resultados ou objetivos de uma organização (HAGIGI; SIVAKUMAR, 2009).

De maneira geral, o risco está presente tanto nas organizações públicas quanto nas privadas, decorrente de fatores ambientais aos quais as organizações estão vulneráveis ou da instabilidade econômica, social e política (BROMILEY et al., 2015). O risco pode influenciar de forma negativa as metas organizacionais, tornando-as obsoletas devido às constantes mudanças ocorridas nos ambientes de negócios. Lidar com algo incerto até pode gerar maiores retornos para as organizações (vide relação de risco x retorno de investidores financeiros), mas quanto mais o “incerto” for gerenciado para torná-lo algo “conhecido”, maior a tendência de sucesso nos negócios. Diante desses apontamentos, nota-se a relevância e o espaço que a gestão de riscos tem nas organizações.

O gerenciamento de riscos organizacionais não é inerente apenas a empresas privadas que objetivam lucros. Também na administração pública, esse conceito é aplicável mesmo que o objetivo geral seja diferente, qual seja, o atendimento e satisfação da população que necessita do serviço prestado pela instituição pública. Uma vez que uma organização há de lidar com necessidades e perspectivas de um determinado público, a gestão de riscos se torna um elemento relevante. As incertezas advindas das necessidades dos diferentes públicos de instituições públicas são um ponto a ser considerado pelos gestores. Além disso, leis e normativas podem limitar investimentos pontuais para uma determinada demanda pública para sua resolução imediata, ou seja, a resolução do problema pode demorar a ser solucionada por questões burocráticas no serviço público. Isso, torna a gestão de riscos ainda mais essencial para o alcance dos objetivos institucionais.

Diferentes estudos apontam potenciais benefícios de se praticar a gestão de riscos, como: aumento da transparência das 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 (IBGC, 2007), vantagem competitiva (DAVENPORT; BRADLEY, 2001), aumento da eficácia e eficiência, melhoria na estruturação de estratégias, redução da exposição ao risco (LAM, 2011; PETRY; ORO, 2018).

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 profícuo e minimamente adequado para a implementação e realização da gestão de riscos. Os aspectos organizacionais internos precisam estar alinhados as estratégias organizacionais para que se obtenha êxito no processo de gestão de riscos (GONÇALVES, 2011; HAGIGI; SIVAKUMAR, 2009).

O ambiente organizacional interno envolve certos fatores essenciais a serem considerados em sua análise. Hill e Dinsdale (2003) argumentam que envolve observação e diálogo com todas as pessoas da organização. As formas de lidar com os riscos, quais riscos são considerados relevantes, os possíveis resultados e ameaças devem ser discutidos com todos os envolvidos na organização. Além disso, pode-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),

---

### A Influência do Ambiente Organizacional Interno na Gestão de Riscos

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 conflito interpessoal (SAKSVIK et al., 2018) e a burocracia excessiva de um setor (BIEGELMEYER et al., 2015). Esses estudos se tornam relevantes pois elementos adversos do ambiente organizacional podem impactar na rotina e no dia a dia das atividades laborais, inclusive na gestão de riscos.

Diante desses apontamentos, a proposição central deste trabalho é que há uma relação entre o ambiente organizacional interno de uma organização e a gestão de riscos. Apesar de uma parte da literatura já ter problematizado que a gestão de riscos é não absorvida sem resistências e conflitos, tanto por atores em posição de decisão, como por atores espalhados no contexto organizacional (HALL, MIKES; MILLO, 2015; MIKES; KAPLAN, 2015; TEKATHEN; DECHOW, 2020), entende-se que isso é inerente a gestão de riscos por ser uma atividade difícil e que gera pontos de vista diferentes entre os envolvidos. O escopo desse trabalho está em avaliar o quanto elementos do ambiente organizacional interno podem influenciar o gerenciamento de riscos. De maneira geral, ambientes organizacionais internos coesos e sem conflitos facilitam a implementação e execução da gestão de riscos (DICKINSON, 2001; CHEN, 2019). Mas, qual a relação entre esses dois temas? De que forma estão relacionados? Em qual medida o primeiro afeta o segundo? Tendo em vista esses questionamentos, este artigo tem como objetivo avaliar a influência do ambiente organizacional interno sobre a gestão de riscos organizacionais em uma instituição de ensino superior pública.

A realização deste estudo se justifica pelo fato de que o ambiente organizacional interno é constituído de pessoas e os riscos são indissociáveis das ações humanas (FISCHMANN; ALMEIDA, 2018). Além disso, as variáveis ambientais precisam ser conhecidas pelas organizações para orientar as atividades e ações que visam aproveitar as oportunidades e reduzir as incertezas para concretização dos objetivos estratégicos (GONÇALVES, 2011; HAGIGI; SIVAKUMAR, 2009; FAVORETO; SERRA, 2017). Este trabalho inova também ao proporcionar um modelo de análise de ambiente interno e gestão de riscos em instituições públicas, o qual que pode ser tomado como parâmetro para pesquisas futuras nessas organizações. O modelo proposto neste trabalho gera um avanço e um enfoque diferente dos estudos de Albuquerque, Couto e Oliva (2019); Lima e Coelho (2015); Souza, Azevedo Braga, Cunha e Sales (2020), consolidando a relação entre os temas estudados. Na prática, a realização deste estudo permitirá aos gestores públicos obterem elementos para direcionar a melhoria do ambiente organizacional interno, bem como embasar medidas para a prática da gestão de riscos. Além disso, o estudo especifica e detalha variáveis a serem analisadas na gestão de riscos e direciona o exercício dessa atividade em organizações públicas, seja em unidades de Auditoria Interna que normalmente são as responsáveis por essa atividade, seja em setores gerenciais ou em departamentos didáticos. O modelo testado neste artigo pode servir de base e estimular a prática de gestão de riscos em outras instituições, a qual se torna relevante diante de cenários político-econômicos incertos.

## **2 O AMBIENTE ORGANIZACIONAL INTERNO E SUA INFLUÊNCIA NA GESTÃO DE RISCOS**

Ambiente organizacional é conceituado por Fischmann e Almeida (2018) como o conjunto dos fatores que podem influenciar nas atividades da instituição. Para uma organização, tão relevante quanto conhecer suas variáveis externas é possuir o entendimento do seu ambiente

organizacional interno. Realizar uma análise interna da instituição pode ajudar a identificar suas qualidades e deficiências, bem como as oportunidades e os riscos aos quais ela está exposta, para assim adotar estratégias organizacionais mais adequadas para agregar valor aos usuários (FISCHMANN; ALMEIDA, 2018; FONSECA; DOMINGUES, 2017; GONÇALVES, 2011; HIDAYAT; AKHMAD; MU'ALIM, 2015; OLIVEIRA, 2018).

Diferentes elementos e fatores são inerentes e influenciam o ambiente organizacional interno. O primeiro dos fatores explorados nesse artigo é o ambiente de trabalho, que é compreendido como o nível de interação com os colegas na realização das atividades do trabalho e deve ser um local agradável e coeso, onde os colaboradores de diferentes níveis hierárquicos interajam em harmonia (ROY; KONWAR, 2020). Um ambiente de trabalho seguro se baseia em regras e regulamentos claros, que prioriza o colaborador e promove a confiança construída no respeito (LIU; LU, 2020).

O segundo fator é a burocracia inerente às atividades do dia a dia de trabalho dos servidores e colaboradores de uma instituição. A burocracia se refere à compatibilidade das normas, procedimentos e estrutura hierárquica com as tarefas dos colaboradores (BISPO, 2006). A burocracia é um elemento essencial para o gerenciamento e a transparência das atividades, mas quando exercida em excesso pode gerar um efeito adverso para o desempenho de certas atividades e no ambiente interno (BIEGELMEYER *et al.*, 2015).

Outro fator inerente ao ambiente organizacional interno é a cultura da organização. Ela envolve os valores, crenças e atitudes compartilhadas pelos colaboradores, e é elemento chave para a implementação das práticas de gerenciamento de riscos. A cultura organizacional é um elemento que dita os valores, normas, crenças, modo de agir e pensamentos no ambiente organizacional e direciona as atividades realizadas (CHANDLER; HEIDRICH; KASA, 2017; RUKH; QADEER, 2018).

A estrutura organizacional também direciona o ambiente organizacional, pois uma estrutura que possibilita uma maior proximidade com a chefia, proporciona um diálogo mais transparente e facilita a comunicação. A estrutura organizacional contempla a organização dos colaboradores e como se relacionam (FIATES; SERRA; FERREIRA, 2008). Quando a estrutura da organização proporciona maior autonomia aos seus colaboradores permite que 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).

Os postulados supracitados acabam por influenciar também nos incentivos profissionais, nos índices organizacionais satisfatórios e no ambiente de trabalho (BYUN; PARK, 2017). Elogios, promoções, treinamentos, flexibilidade nas condições do trabalho ou benefícios financeiros podem ser utilizados como incentivos profissionais (HARTMANN, 2006; ROY; KONWAR, 2020) no ambiente organizacional.

A realização profissional do colaborador, sua satisfação e identificação com a instituição contemplam a vida profissional (BISPO, 2006), último fatores do ambiente organizacional interno explorado nesse trabalho. O crescimento pessoal e organizacional através da conquista de novas habilidades, aptidões e conhecimento enriquece a vida profissional do indivíduo (ROY; KONWAR, 2020). Isso vem a favorecer a implementação do processo de gestão de riscos na instituição, pois devido às mudanças que ocorrerão nos processos há necessidade de treinamento, responsabilização dos colaboradores nas etapas de identificação de riscos e estabelecimento de estratégias para o desempenho das atividades de todos os colaboradores (OLIVEIRA, S., 2016).

Essa preocupação de gerir riscos organizacionais, mais amadurecida em empresas

privadas, vem ganhando espaço em organizações públicas (SOUZA et al., 2020; TROSHANI; JERRAM; RAO HILL, 2011), e ainda não há uma clara noção da relação custos de implementação x benefícios da gestão de riscos por parte dos gestores públicos (OULASVIRTA; ANTTIROIKO, 2017).

De forma geral, o risco é considerado algo negativo, que pode causar danos ou desviar a organização na concretização de seus objetivos. Isso, por si só, já justifica a realização da análise de riscos. No entanto, de maneira complementar, 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). O gerenciamento de riscos pode ser conceituado como o uso de métodos e ações utilizados pelas organizações para gerir seus riscos, diagnosticar falhas e lacunas organizacionais e aproveitar oportunidades de melhoria essenciais à consecução de seus objetivos (MISHRA et al., 2019). Conforme Dickinson (2001), o gerenciamento de riscos é um processo dinâmico, que procura englobar todos os riscos aos quais uma organização pode estar exposta.

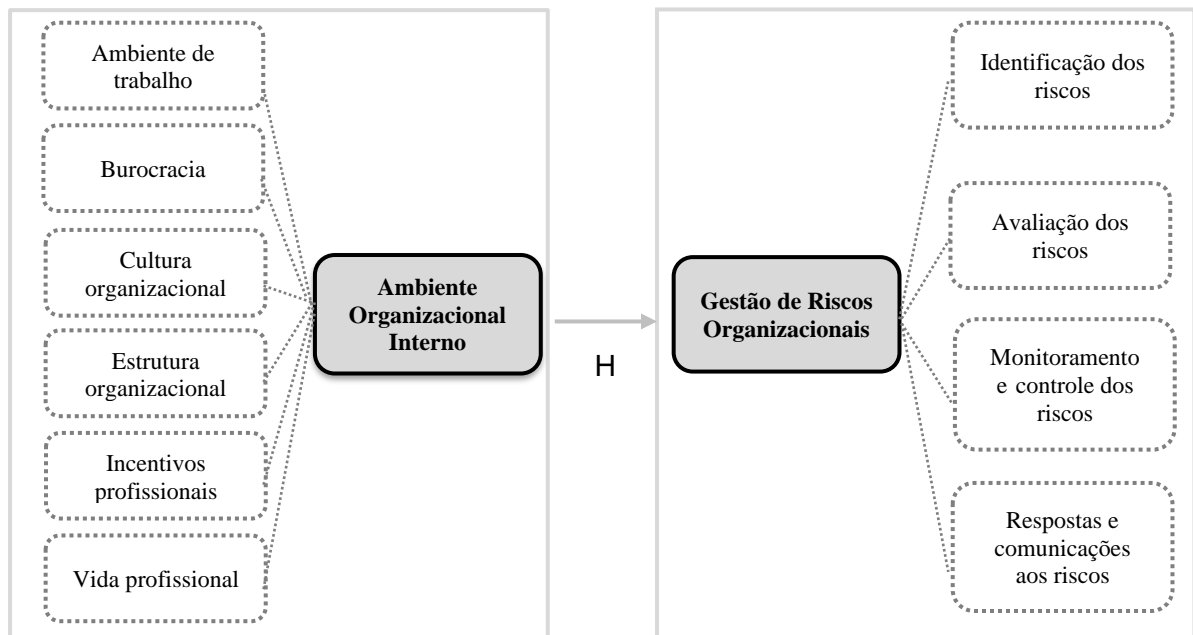
O gerenciamento de riscos é considerado uma das grandes forças para concretização dos objetivos organizacionais devido ao suporte proporcionado à gestão para tomadas de decisões (BROMILEY et al., 2015). O que não implica necessariamente na eliminação do risco, pois os riscos podem se tornar oportunidades (HAGIGI; SIVAKUMAR, 2009), e por isso devem estar isentos de percepções pessoais. Deve-se considerar que funcionários nem sempre agem de forma racional frente as incertezas, pois a tomada de decisão pode ser influenciada pelas práticas de gestão e por variáveis comportamentais, independente de escolhas individuais (HAGIGI; SIVAKUMAR, 2009).

Conforme Kuratko *et al.* (2014), as condições de trabalho do ambiente organizacional interno ditam as vantagens e desvantagens associadas a correr riscos pessoais, a inovar, a dedicar tempo para implementação de novas tarefas e a desviar conflitos relacionados às atividades. Massaini (2017) corrobora nesse sentido ao testar, dentre outras hipóteses estabelecidas, a influência do ambiente interno na gestão de riscos (hipótese que foi confirmada no seu estudo). No entendimento de Hill e Dinsdale (2003), a forma de gerir os riscos organizacionais deve ser amplamente comunicada e discutida com todos os envolvidos na organização. 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 e ao sucesso institucional (ALI, 2018; BIEGELMEYER et al., 2015; FONSECA; DOMINGUES, 2017; SAKSVIK et al., 2018; ZAINUDIN; SAMAD; ALTOUNJY, 2019). Assim, a partir dos apontamentos teóricos apresentados, elaborou-se a seguinte hipótese central deste estudo:

*H - O ambiente organizacional interno impacta positivamente na gestão de riscos organizacionais.*

Para facilitar a compreensão dos fatores estudados nesse trabalho e da hipótese de pesquisa a ser testada, elaborou-se o modelo conceitual da pesquisa, que é apresentado na Figura 1.

## A Influência do Ambiente Organizacional Interno na Gestão de Riscos

**Figura 1** — Modelo conceitual de pesquisa.

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Dentre vários atributos e fatores envolvidos na análise do ambiente, estão elementos como liderança, autonomia, cultura, burocracia, incentivos e vida profissional que impactam diretamente na execução de diversas atividades dos colaboradores e servidores de uma organização. Entre essas, está o gerenciamento de riscos organizacionais nas diferentes atividades de uma instituição (DICKINSON, 2001; HAGIGI; SIVAKUMAR, 2009). Por meio da análise do ambiente interno, pode-se traçar situações e o perfil de risco adequado para a instituição, assim é possível elaborar estratégias e direcionar as decisões da alta gestão (FERRO, 2015; MISHRA et al., 2019).

### 3 MÉTODO DO TRABALHO

Para elaborar este trabalho, realizou-se uma pesquisa quantitativa do tipo *survey* na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), a qual, dada a evolução de sua estrutura e por meio do Programa de Modernização Administrativa, iniciou a implementação da gestão de riscos. 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 o seguinte: “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”. Em virtude disso, e por entendimento interno de que a gestão de riscos era necessária, ela foi iniciada na instituição.

A UFSM organizou um Comitê de Governança, Riscos e Controles que é composto pelo reitor, como Presidente do Comitê; 1 (um) Pró-Reitor, titular do cargo, de cada Pró-reitoria; 1 (um) Diretor, titular do cargo, de cada Unidade de Ensino; 1 (um) Técnico-Administrativos em Educação indicado pelo Conselho Universitário e 1 (um) discente indicado pelo Diretório Acadêmico de Estudantes. Além disso, deve-se considerar 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

## A Influência do Ambiente Organizacional Interno na Gestão de Riscos

“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”.

Para implantação de forma mais eficiente, a gestão de riscos e os diferentes tipos na universidade foi subdividida em três riscos principais: estratégicos, de integridade e processos ou operacionais. A gestão de riscos estratégicos visa gerenciar os riscos dos objetivos do Plano de Desenvolvimento Institucional da universidade. A gestão de riscos de integridade tem o intuito de identificar, avaliar e tratar os riscos de integridade para prevenir, detectar, corrigir e buscar a responsabilização em fraudes e atos de corrupção, bem como buscar o fortalecimento do sistema de controle interno. Por fim, o gerenciamento de riscos em processos ou operacionais busca implementar a gestão de riscos nos processos mapeados pela instituição o que direciona o envolvimento dos servidores nessas atividades (UFSM, n.d.). Diante disso, a gestão de riscos prevê o envolvimento de todos os servidores.

Posto isso, população deste estudo é composta pelos servidores ativos da UFSM, totalizando 4.757 potenciais respondentes. A amostra final obtida foi de 684 respondentes. Para a consecução da coleta de dados, foi elaborado um questionário estruturado composto por 3 seções principais. A primeira e a segunda seção foram desenvolvidas para operacionalizar as variáveis do modelo conceitual desta pesquisa. A terceira seção contém questões sobre o perfil dos respondentes. A Tabela 1 mostra a composição do questionário, apresentado no Apêndice A.

**Tabela 2** – Composição do questionário.

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

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Como medida de mensuração das respostas, utilizou-se uma escala do tipo Likert de 10 pontos, sendo 1 (baixa concordância com o conteúdo da pergunta) a 10 (alta concordância com o conteúdo da pergunta). A escolha por essa escala se deve ao fato de ela facilitar a compreensão do sistema de numeração de 0 a 10 (DALMORO; VIEIRA, 2014) e permitir ganhos de informação para a consecução da aplicação da técnica de modelagem de equações estruturais. A versão final do instrumento foi enviada, antes do início da coleta de dados, para dois professores e três técnicos administrativos (sendo um deles chefe de setor) para que verificassem o conteúdo das questões e realizassem apontamentos de melhoria para as que suscitavam dúvida ou dupla interpretação. Os apontamentos e sugestões de melhoria foram revisados e incorporados ao questionário para sua versão final.



## A Influência do Ambiente Organizacional Interno na Gestão de Riscos

A coleta de dados foi realizada on-line, com o auxílio do Centro de Processamento de Dados (CPD) da UFSM no período de 20 de janeiro a 30 de março de 2020. Essa unidade da universidade elaborou uma versão on-line do questionário e o próprio CDP enviou o link do questionário para população alvo da pesquisa a partir de um texto-convite formulado pelos autores. Dessa forma, à medida que as respostas eram obtidas, elas eram automaticamente computadas em uma planilha eletrônica de dados, que foi disponibilizada aos autores em uma planilha do Windows Excel.

Os dados obtidos foram analisados com a utilização dos softwares Statistical Package for the Social Sciences (SPSS.18.0) e do AMOS<sup>TM</sup>. Como um dos procedimentos de análise dos dados, efetuou-se o cálculo de estatísticas descritivas para a análise do perfil dos respondentes. Em seguida, utilizou-se a técnica de Análise Fatorial Confirmatória (AFC) e a ferramenta de Modelagem de Equações Estruturais (MEE) para análise da relação entre o ambiente organizacional interno e a gestão de riscos. Para Hair, Black, Babin e Anderson (2009), a AFC se caracteriza como um procedimento de mensuração de um modelo de relações entre as variáveis latentes e manifestas (observadas), possibilitando a avaliação da confiabilidade e validade dos constructos. A AFC foi utilizada essencialmente para a análise e validação separada dos constructos que compunham o modelo teórico da pesquisa. Para avaliar a validade dos constructos, realizou-se a verificação da validade convergente e confiabilidade do construto, seguindo a recomendação de Hair *et al.* (2009). As medidas para verificar a validade são especificadas na Tabela 2. Para medir a confiabilidade do construto, foi utilizado o alfa de Cronbach (HAIR *et al.*, 2009), sendo aceitos valores superiores a 0,7.

**Tabela 2** – Descrição dos índices de ajuste.

Índices de ajuste	Explicação	Limites
$\chi^2$ (value)	- Representa as diferenças entre a matriz observada ( $\Sigma$ ) e a matriz estimada ( $\Sigma\Theta$ ).	---
$\chi^2$ (p)		>0,05
$\chi^2$ /degrees of freedom (df)	- É um índice alternativo a $\chi^2$ (p) ao testar Qui-quadrado/Graus de liberdade.	< 3
GFI - <i>Goodness of Fit</i>	- Representa o grau de ajuste não ponderado em termos de graus de liberdade.	> 0,95
CFI - <i>Comparative Fit Index</i>	- Medida comparativa global entre os modelos estimado e nulo.	> 0,95
NFI - <i>Normed Fit Index</i>	- Indica a proporção em que o ajuste do modelo proposto é melhor que o ajuste do modelo nulo.	> 0,95
TLI - <i>Tucker-Lewis Index</i>	- Compara o modelo proposto com o modelo nulo, incluindo uma medida de ajuste para a complexidade do modelo.	> 0,95
RMSR - <i>Root Mean Square Residual</i>	- Compara o ajuste de dois modelos diferentes criados no mesmo banco de dados em termos de resíduos.	< 0,08
RMSEA - <i>R. M. S. Error of Approximation</i>	- Representa a discrepância entre a matriz de covariância observada e a estimada a partir dos graus de liberdade.	< 0,06

**Nota.** Baseado em Byrne, B. M. (2010); Hair, J. F. *et al.* (2009); Hu, Bentler (1999); Kline (2011).

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Já a MEE consiste em uma ferramenta estatística multivariada que compreende um conjunto de procedimentos relacionados, que, ao combinar aspectos da regressão múltipla com a análise fatorial, permite o exame simultâneo de uma série de relações de dependência entre variáveis (KLINE, 2011). Sendo assim, após a validação de cada constructo, a MEE foi utilizada para avaliar o modelo integrado e a significância estatística dos coeficientes estimados de regressão, que foram verificados para ponderando a estrutura teórica hipotética e os índices de ajuste do modelo. Os índices de ajuste para verificar o modelo final são os mesmos já utilizados para validar o modelo de medição.

## 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A análise dos resultados está dividida em três momentos. Inicialmente, foram descritos os aspectos relativos à amostra pesquisada. Na segunda parte, efetuou-se os procedimentos relativos a AFC dos construtos, conforme destacado na Figura 1. Por fim, apresentam-se os resultados da MEE, que englobam basicamente a apresentação do modelo integrado e os índices de ajuste.

### 4.1 ANÁLISE DESCRITIVA DA AMOSTRA

A amostra investigada, conforme referido anteriormente, foi composta por 684 servidores da UFSM. Foram observados alguns aspectos que pudessem especificar e qualificar sumariamente a amostra investigada. Estes aspectos são apresentados na Tabela 3.

**Tabela 3** - 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
	TAE	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.

Analisando-se a Tabela 3, pode-se verificar que a maioria dos respondentes é do sexo feminino representado por 352 servidoras, ou seja, 51,5% do total de respostas. Destaca-se o grau relativamente alto de escolaridade, pois 62,4% dos respondentes possui mestrado ou doutorado. Tal fato pode ser explicado pelos planos de carreiras dos servidores docentes e Técnicos administrativos em educação (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.

Quanto ao cargo ocupado, a maioria dos participantes da pesquisa são técnicos 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 há mais de dez anos na UFSM, seguidos por 153 servidores que trabalham entre 6 e 10 anos na universidade, totalizando 68,6% dos respondentes.

## 4.2 RESULTADOS DA ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA

Nesta seção do trabalho, são demonstrados os procedimentos realizados quanto a Análise Fatorial Confirmatória. Deve-se ressaltar, porém, que, antes da AFC, foi verificada a normalidade das variáveis por meio do teste KS (Kolmogorov–Smirnov). Os resultados desse teste foram significativos para todas as variáveis ( $\text{sig}=0,000$ ), o que indica que há desvio de normalidade para essas. No entanto, conforme destacam Hair et al. (2009), quando os dados violam as suposições de normalidade multivariada, deve-se aumentar a proporção de respondentes por variável para 15. Diante disso, como o tamanho da amostra deste estudo é de 684 casos (superior a 15 observações por parâmetro analisado), o impacto do erro de amostragem é minimizado para essas situações de dados não normais. O atendimento a esse critério exposto por Hair et al. (2009) serve tanto para etapa de validação individual dos constructos, como para etapa de análise e validação do modelo integrado final.

Ademais, realizou-se o cálculo da correlação entre as variáveis, e os resultados indicaram que a maioria das correlações apresentou valores superiores a 0,4. Estes resultados dão indícios de colinearidade e linearidade entre duas variáveis do mesmo constructo, o que é essencial para aplicação da técnica de AFC.

A AFC pressupõe a avaliação e validação de uma variável latente (para a qual não há observações diretas) a partir de variáveis observadas. Sendo assim, o primeiro passo foi a realização da construção de um “modelo inicial” para cada constructo. A partir dele, foram verificados os parâmetros de cada regressão (entre a variável latente e as observadas) e então analisados os índices de ajuste dos modelos iniciais de cada constructo. Com base nisso, procedeu-se o ajuste dos modelos iniciais (caso necessário) por meio de algumas medidas corretivas recomendadas pela literatura sobre o assunto, tais como: i) fixar variâncias entre os erros de mensuração; ii) fixar quaisquer coeficientes estruturais que são seguramente conhecidos e iii) eliminar variáveis problemáticas (HAIR et al., 2009). Nesse artigo, utilizou-se como padrão três procedimentos: 1) a eliminação das variáveis observadas com carga menor que 0,04, uma vez que pouco contribuíam para explicação do constructo, 2) a retirada as variáveis não significativas ou 3) o estabelecimento de covariâncias entre as medidas de erros, desde que pudessem ser justificadas. Na Tabela 4, são demonstrados os procedimentos realizados para o ajuste de cada constructo.

**Tabela 4** – Modificações realizadas para ajuste dos constructos.

Constructo	Variáveis eliminadas ou retiradas	Covariâncias estabelecidas entre os erros das variáveis
Vida profissional	VID_PROF2; VID_PROF5; VID_PROF7	- VID_PROF3 <--> VID_PROF6 - VID_PROF4 <--> VID_PROF6
Estrutura organizacional	EST_ORG12; EST_ORG14	- EST_ORG10 <--> EST_ORG13
Incentivos profissionais	IN_PRO19	- IN_PRO17 <--> IN_PRO18
Ambiente de trabalho	AM_TR24	- AM_TR22 <--> AM_TR23
Burocracia	---	---
Cultura organizacional	----	- CUL_OR28 <--> CUL_OR31 - CUL_OR29 <--> CUL_OR31
Identificação dos riscos	ID_RI3; ID_RI4	- ID_RI2 <--> ID_RI5 - ID_RI5 <--> ID_RI6
Avaliação dos riscos	AV_RI8; AV_RI12	- AV_RI10 <--> AV_RI11
Monitoramento e controle dos riscos	MC_RIS16; MC_RIS17	---
Comunicação de Riscos	---	- CO_RIS18 <--> CO_RIS20 - CO_RIS21 <--> CO_RIS22

Fonte: Elaborado pelos autores.

## A Influência do Ambiente Organizacional Interno na Gestão de Riscos

Diante dos procedimentos realizados e demonstrados na Tabela 4, foi possível validar os constructos de acordo com os índices de ajuste. Na Tabela 5, são apresentados os valores para os modelos inicial e final dos constructos de análise do ambiente organizacional interno.

**Tabela 5** – Índices de ajuste dos constructos de ambiente organizacional interno.

Índices de ajuste	Vida profissional		Estrutura organizacional		Incentivos profissionais		Ambiente de trabalho		Burocracia		Cultura organizacional	
	MI	MF	MI	MF	MI	MF	MI	MF	MI	MF	MI	MF
$\chi^2$ (value)	279,3	1,785	101,6	4,358	227,7	2,720	38,74	2,486	--	0,993	65,29	0,384
$\chi^2$ (p)	0,000	0,618	0,000	0,113	0,000	0,099	0,000	0,115	0,000	0,319	0,000	0,994
Df	20	3	9	2	5	1	5	1	0	1	5	3
$\chi^2/df$	13,96	0,595	11,29	2,179	45,54	2,720	7,748	2,486	--	0,993	13,05	0,128
GFI	0,904	0,999	0,953	0,997	0,887	0,998	0,978	0,998	1,000	0,999	0,965	1,000
CFI	0,857	1,000	0,945	0,999	0,876	0,999	0,957	0,998	1,000	1,000	0,968	1,000
NFI	0,848	0,998	0,940	0,997	0,874	0,998	0,951	0,996	1,000	0,996	0,966	1,000
TLI	0,799	1,004	0,908	0,996	0,753	0,993	0,914	0,986	--	1,000	0,937	1,005
RMSR	0,206	0,016	0,383	0,053	0,661	0,050	0,200	0,048	--	0,063	0,169	0,014
RMSEA	0,138	0,000	0,123	0,042	0,255	0,050	0,099	0,047	0,340	0,000	0,133	0,000
Alpha de Cronbach	0,808	0,816	0,696	0,877	0,837	0,862	0,755	0,753	0,617	0,617	0,892	0,892

**Fonte:** Dados da Pesquisa.

**Nota.** MI = Modelo Inicial; MF = Modelo Final;  $df$  = Degrees of freedom.

Como pode ser verificado nas Tabelas 4 e 5, todos os constructos necessitaram de melhorias para a adequação aos limites dos índices de ajuste. Os resultados indicam que todos os modelos iniciais são inadequados porque a relação  $\chi^2/df$  é maior que 3 e os índices de ajuste não atingiram os valores mínimos necessários, conforme valores apresentados no método do trabalho. De maneira semelhante, os resultados dos índices de ajuste (modelo inicial e final), para os constructos de gestão de riscos, são apresentados na Tabela 6.

**Tabela 6** - Índices de ajuste para cada constructo de gestão de riscos.

Índices de ajuste	Identificação dos riscos		Avaliação dos riscos		Controle e monitoramento		Resposta e Comunicação	
	MI	MF	MI	MF	MI	MF	MI	MF
$\chi^2$ (value)	234,05	0,233	118,45	0,889	692,58	1,675	101,76	0,361
$\chi^2$ (p)	0,000	0,629	0,000	0,346	0,000	0,196	0,000	0,948
Degrees of freedom	9	1	9	1	5	1	5	3
$\chi^2/df$	26,006	0,233	13,16	0,889	138,51	1,675	20,354	0,120
GFI	0,887	1,000	0,947	0,999	0,700	0,998	0,944	1,000
CFI	0,893	1,000	0,929	1,000	0,617	0,999	0,972	1,000
NFI	0,889	1,000	0,924	0,999	0,617	0,998	0,971	1,000
TLI	0,821	1,003	0,882	1,000	0,234	0,998	0,944	1,003
RMSR	0,475	0,067	0,337	0,030	1,421	0,043	0,229	0,011
RMSEA	0,138	0,000	0,233	0,000	0,449	0,031	0,168	0,000
Alpha de Cronbach	0,836	0,880	0,788	0,863	0,830	0,781	0,942	0,942

**Nota.** MI = Modelo Inicial; MF = Modelo Final.

**Fonte:** Dados da Pesquisa.

Os resultados das Tabelas 4 e 6 mostram que, para os constructos de gestão de riscos, também foram necessários ajustes, devido a inadequação dos modelos iniciais aos índices de ajuste. Após as mudanças realizadas, os modelos finais, tanto para os constructos de ambiente interno, quanto para gestão de riscos, apresentaram valores para os ajustes adequados. A validade convergente pode ser verificada porque os índices CFI, GFI, NFI e TLI foram superiores a 0,95 e os índices RMSR e RMSEA foram inferiores a 0,08 e 0,06, respectivamente.

## A Influência do Ambiente Organizacional Interno na Gestão de Riscos

A confiabilidade dos constructos se mostrou adequada, considerando que os valores para o *Alpha de Cronbach* foram superiores a 0,7. A única exceção foi o constructo burocracia que apresentou Alpha igual à 0,637, valor que, para alguns autores, também é considerado adequado.

## 4.3 ANÁLISE DO MODELO INTEGRADO

Com base nos constructos validados, foi desenvolvido o modelo integrado, que une os modelos de medição e o modelo estrutural. O modelo integrado foi avaliado com base nos índices de ajuste (Tabela 7). Assim como realizado na validação dos constructos, para o modelo integrado, também são apresentados os índices para o modelo inicial e final.

**Tabela 7** - Índices de ajuste para o modelo integrado.

Índices de ajuste	Limites	Modelo inicial	Modelo final
$\chi^2$ (value)	---	4225,864	1461,733
$\chi^2$ (p)	> 0,05	0,000	0,000
df	---	762	671
$\chi^2/df$	< 3	5,545	2,178
GFI	> 0,95	0,756	0,919
CFI	> 0,95	0,837	0,963
NFI	> 0,95	0,809	0,934
TLI	> 0,95	0,825	0,955
RMSR	< 0,08	0,555	0,392
RMSEA	< 0,06	0,082	0,042

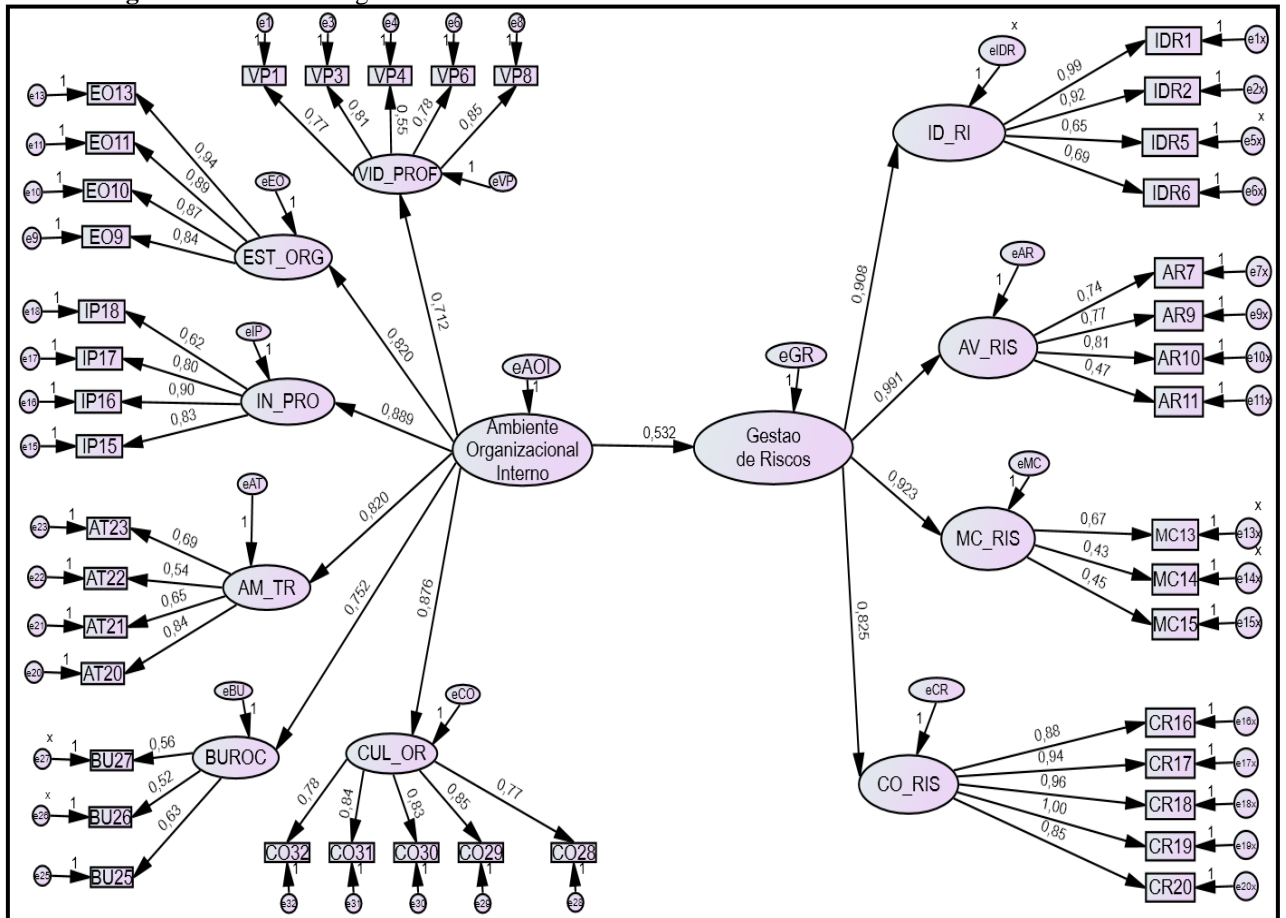
**Fonte:** Dados da Pesquisa.

Pela análise da Tabela 7, verifica-se que o modelo integrado inicial apresentou índices de ajuste inadequados. Como estratégias de ajuste estabeleceu-se inicialmente correlações apenas entre os erros das variáveis observadas. Após, foram estabelecidas correlações também entre os erros dos constructos e destes com as variáveis observadas. Não foi adotada a estratégia de desconsiderar as relações não significativas, pois estas apresentaram significância desde o modelo inicial.

O modelo integrado final apresentou índices de ajustes adequados para praticamente todas as medidas, exceto para o CFI, o NFI, que foram apenas marginalmente adequados, e o RMSR. Acredita-se que o modelo integrado alcançaria as medidas mínimas para esses índices, pois o software ainda indicava ajustes a serem realizados. Mas, estes não foram adotados pois se tratava do estabelecimento de correlações entre erros das variáveis ou dos constructos do ambiente organizacional interno com os de gestão de riscos. Visto que, adotou-se como critério estipular correlações apenas entre erros possíveis de serem justificados teoricamente, não foram executados esses ajustes.

Assim, a Figura 2 ilustra o modelo integrado final com coeficientes padronizados e as relações de significância estatística estimadas de regressão. As correlações estabelecidas foram omitidas para fins de visualização do modelo.

Figura 2 – Modelo integrado final.



Fonte: Dados da Pesquisa.

Pela análise da Figura 2, pode-se verificar que o modelo integrado sustenta a hipótese H proposta neste estudo. O ambiente organizacional interno impacta positivamente na gestão de riscos ( $B= 0,532$ ). Este resultado corrobora os estudos de Kim (2019); Massaini (2017); Zainudin *et al.* (2019). Deve-se ressaltar que se trata de um ambiente organizacional propício ao desenvolvimento das atividades, como pode ser visto pela descrição das variáveis observadas. Caso contrário, esse efeito pode ser negativo (COSO, 2007).

## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir dos resultados demonstrados, pode-se verificar que, a respeito do ambiente organizacional, todos os constructos propostos no modelo teórico apresentaram coeficientes de regressão significativos. Fatores como vida profissional e incentivos profissionais estimulam os servidores a propor iniciativas e ações para a execução das atividades, o que vai ao encontro da hipótese de “trabalhador feliz, produtivo” de Biegelmeyer *et al.* (2015); Fogaça e Coelho (2015) e Kuratko, *et al.* (2014) estudaram esses fatores e encontraram em seus estudos que, de maneira geral, eles beneficiam as decisões gerenciais, auxiliam a construir padrões de comportamento na organização e influenciam nas atividades dos funcionários. O ambiente de trabalho está intrinsecamente relacionado a esses fatores. Klein, Pereira e Lemos (2019) verificaram que um ambiente de trabalho harmonioso e sem conflitos é gerado pela forma que os colegas se relacionam, e tanto o ambiente harmonioso quanto as relações profissionais são

aspectos inerentes à qualidade de vida no trabalho. Todos esses aspectos geram uma “atmosfera” ideal do ambiente organizacional interno. Ademais, o clima organizacional moldado no ambiente interno (BIZARRIA et al., 2016) é um fator essencial tanto para estimular o comportamento proativo dos colaboradores, quanto para implementação e exercício de atividades não tão usuais como a gestão de riscos.

Gonzalez e Melo (2017), por sua vez, estudaram a estrutura organizacional e identificaram que estrutura hierárquica enxuta auxilia a promover autonomia e poder de decisão pelos funcionários. Além disso, aspectos estruturais em si, como equipamentos e TI, contribuem no fluxo de informações e conhecimentos, o que indiretamente também facilita a gestão de riscos na organização. Chen, Jiao e Harrison (2019) afirmam que fatores organizacionais como tamanho da instituição, estrutura interna e presença de um comitê de risco nessa estrutura auxiliam na implementação da gestão de riscos.

A burocracia, nesse trabalho, mostrou-se contributiva ao ambiente interno organizacional, pois colabora para a manutenção de padrões nas atividades setoriais e departamentais da instituição. Pode-se constatar que a burocracia, delineada por meio de certas regras, regulamentos e procedimentos padrões, auxilia no estabelecimento de um ambiente organizacional interno adequado. Sabidamente, essa burocracia é concebida até um nível necessário para o controle e exercício das atividades. Além do limite necessário, a burocratização tende a exercer efeito negativo ao ambiente interno propício à execução de atividades, pois os funcionários apresentam resistência às normas burocráticas excessivas (MOTTA; PEREIRA, 1980). De semelhante maneira, a cultura organizacional apresenta relação com o ambiente organizacional, pois ela se relaciona com o comportamento humano que está interligado à produtividade e desempenho organizacional. Para Zainudin, *et al.* (2019), esses elementos comportamentais podem influenciar no desenvolvimento de uma cultura consciente, que molda o ambiente organizacional e que gradativamente deve ser aperfeiçoada para gestão dos riscos. Chen *et al.* (2019) trata da importância da cultura orientada à gestão de riscos.

Todos esses fatores internos do ambiente organizacional impactam positivamente na gestão dos riscos porque facilitam sua própria operacionalização. As atividades de gestão de riscos estudadas neste trabalho, quais sejam, identificar, avaliar, responder e comunicar, e monitorar, são facilitadas e propiciadas pelo ambiente organizacional, desde que esse seja projetado para tal. Pela análise do modelo integrado final, pode-se perceber que todas as atividades específicas avaliadas ajudam a constituir a variável latente de segunda ordem “gestão de riscos”. Este resultado corrobora os estudos de Massiani (2017). Além disso, estes resultados geram um maior entendimento sobre a importância da análise do risco em si e de medidas de eficácia de controle deste. A gestão de riscos pode fortalecer o controle de riscos mais relevantes, direcionar os recursos, minimizar desperdícios e “amadurecer” o ambiente.

Dessa forma, uma organização possuir um ambiente interno sem um dos fatores demonstrados no modelo deste trabalho pode minar a realização de atividades básicas para a gestão de riscos. Estabelecer um balanço e averiguação dos fatores demonstrados neste modelo é essencial para a atividade de gestão de riscos em organização, seja privada ou pública. Investir no gerenciamento, controle e mitigação de riscos auxilia também as organizações a efetuarem e estabelecerem mecanismos de governança e gerar melhorias nas relações de confiança entre as pessoas e contribuir para o aumento do desempenho da unidade. Esses mecanismos estão intrinsicamente ligados aos elementos estudados neste trabalho. Não basta ter um sistema de gestão de riscos bem desenhado, com etapas de identificação, avaliação, monitoramento e resposta aos riscos bem desenhadas e estabelecidas, se, no outro lado, o ambiente

organizacional interno não instiga as pessoas a prestarem as informações corretas e necessárias ao funcionamento do sistema. É nesse sentido que este trabalho dá um passo além na literatura sobre o assunto.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A cobrança da sociedade pela melhoria da prestação de serviços públicos tem levado as instituições públicas a executarem reformas administrativas e reorganização de seus mecanismos de governança. Muitas instituições têm adotado a gestão de riscos entre esses mecanismos como uma maneira de reduzir as incertezas em eventos e atividades rotineiras e agregar valor para a sociedade (MISHRA et al., 2019), além de permitir a identificação das oportunidades de melhoria. Aliado a isso, a gestão de riscos permite auxiliar no atingimento dos objetivos estratégicos de uma organização com maior facilidade, mas Mathrani e Mathrani (2013) ressaltam a relevância de ela estar aliada à análise e adequação do ambiente organizacional. Em vista disso, este trabalho teve como objetivo avaliar a influência do ambiente organizacional interno sobre a gestão de riscos organizacionais.

Para alcançar esse objetivo, realizou-se uma pesquisa *survey* com os servidores da UFSM que passou a integrar a gestão de riscos entre suas ações de governança. Os dados obtidos foram analisados por meio de duas técnicas multivariadas principais: a AFC e a MEE. Os resultados permitiram confirmar a hipótese central do trabalho de que o ambiente organizacional interno impacta na gestão de riscos. Paralelamente, os resultados permitiram efetuar a validação dos constructos analisados de acordo com os índices de ajustes estipulados como parâmetro.

Diante do exposto, este estudo é inovador, na medida em que mede o real impacto direto do ambiente organizacional interno em outros elementos organizacionais, no caso a gestão de riscos. Os postulados desta pesquisa permitem um avanço na literatura sobre o assunto, ao passo que possibilitam relacionar dois temas até então pouco estudados em conjunto. 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).

Os resultados desta pesquisa têm impactos gerenciais na medida em que auxiliam os gestores a compreenderem elementos relacionados ao gerenciamento de riscos nas organizações, compensando os pontos negativos com os positivos. 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).

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.

Por fim, os resultados desta pesquisa não pretendem ser categóricos a ponto de determinar as relações entre os constructos e os postulados do trabalho. Isto porque os resultados encontrados na validação do modelo integrado estão limitados ao fato de que três índices de ajuste utilizados (CFI, NFI e RMSR) não se encaixaram nos limites mínimos recomendados pela literatura de MEE. Além disso, cabe ressaltar que o modelo integrado final não é necessariamente a única representação da realidade. Como sugestão de estudos futuros,



coloca-se a possibilidade de avaliar o impacto individual de constructos e elementos do ambiente interno na gestão de riscos. Além disso, sugere-se estudos exploratórios para avaliar a associação entre os objetivos operacionais e estratégicos, demandas de usuários e clientes e a gestão de riscos.

## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, M.; COUTO, M. H. G.; OLIVA, F. L. Identificação e análise dos riscos corporativos associados ao ambiente de valor do negócio de cacau da Cargill. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 17, n. 1, p. 156-172, 2019.
- 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.
- BIEGELMEYER, U.; DALBERTO, M.; CRACO, T.; CAMARGO, M. E.; BERNARDI, F. C.; FERNANDES, A. M. Fatores Internos e Externos Influenciam o Clima Organizacional. **Revista ESPACIOS**, Vol. 36, n. 23, 2015.
- BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Production**, v. 16, n. 2, p. 258-273, 2006.
- BIZARRIA, F. P. DE A.; MOREIRA, A. Z.; MOREIRA, M. Z.; LIMA, A. O Estudo do Clima Organizacional no setor Industrial. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 10, n. 4, p. 80–98, 23 dez. 2016.
- BROMILEY, P.; MCSHANE, M.; NAIR, A.; RUSTAMBEKOV, E. Enterprise Risk Management: Review, Critique, and Research Directions. **Long Range Planning**, v. 48, n. 4, p. 265–276, 1 ago. 2015.
- BYRNE, B. M. **Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming** (2. ed.). New York: Routledge, 2010.
- BYUN, Y; PARK, C. Effects of CRM success factors on job & customer performance in banking sectors: focused on the mediating effect of internal member satisfaction. **The Journal of Distribution Science**, v. 15, n. 1, p. 57-70, 2017.
- CASAGRANDE, B.; BRIGHENTI, J.; BORTOLUZZI, C. A. P.; DE CAMARGO, T. F. Avaliação da extensão dos processos de gestão de riscos em cooperativas de crédito do Estado de 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. **Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship**, 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**, v. 78, n. 3, p. 432-448, 2019.
- COSO - **Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada**. 2007. Recuperado em 13 outubro, 2019, de <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-Portuguese.pdf>.

- DALMORO, M.; VIEIRA, K. M.. Dilemas na construção de escalas Tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados?. **Revista gestão organizacional**, v. 6, n. 3, 2013.
- DAVENPORT, E. W.; BRADLEY, L. M.. Enterprise risk management: A consultative perspective. **Retrieved August**, v. 28, p. 2005, 2001.
- 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.
- FAVORETO, R. L.; SERRA, F. A. R. Ambiente e estratégia: proposições para médias empresas familiares. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 11, n. 1, p. 159-178, 2017.
- FERRO, D. DOS S. **Gestão de riscos corporativos: um estudo multicaso sobre seus métodos e técnicas**. text—[s.l.] Universidade de São Paulo, 7 out. 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.
- FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. (3rd ed.). São Paulo: Atlas, 2018.
- FOGAÇA, N; COELHO JUNIOR, F. A. A hipótese "trabalhador feliz, produtivo": o que pensam os servidores públicos federais. **Cadernos Ebape. br**, v. 13, n. 4, p. 759-775, 2015.
- 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. Challenges for the Knowledge Society**, v. 12, n. 3, p. 443–455, 2017.
- GONÇALVES, M. S. **Análise dos aspectos internos, do ambiente externo e elaboração de cenários como base para a definição das estratégias**. 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.
- HAGIGI, M.; SIVAKUMAR, K. Managing diverse risks: An integrative framework. **Journal of International Management**, The Emerging CEO Agenda in Multinational Companies. v. 15, n. 3, p. 286–295, 1 set. 2009.
- HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.. **Análise multivariada de dados**. 6ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2009. 688p.
- HALL, M; MIKES, A; MILLO, Yuval. How do risk managers become influential? A field study of toolmaking in two financial institutions. **Management Accounting Research**, v. 26, p. 3-22, 2015.
- HARTMANN, A. The role of organizational culture in motivating innovative behaviour in construction firms. **Construction innovation**, v. 6, n. 3, p. 159-172, 2006.
- HIDAYAT, R.; AKHMAD, S.; MU'ALIM. 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**. 2003. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/692>. Acesso em: 08 de out. de 2019.
- HU, L.; BENTLER, P. M. Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. **Structural equation modeling: a multidisciplinary journal**, v. 6, n. 1, p. 1-55, 1999.
- IBGC. Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos. **Instituto Brasileiro de Governança Corporativa**, 2007. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=22121>. Acesso em: 08 de outubro de 2019.
- KIM, S. S. The role of knowledge and organizational support in explaining managers' active risk management behavior. **Journal of Enterprise Information Management**, 2019.
- KLEIN, L. L.; PEREIRA, B. A. D.; LEMOS, R. B. Qualidade de vida no trabalho: parâmetros e avaliação no serviço público. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 20, n. 3, p. 1-35, 2019.
- KLIN, R. B. **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**, 3rd edn.(Guilford: New York.). 2011.
- 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, 1 jan. 2014.
- LAM, J. **Risk Management: The ERM Guide from AFP**. Maryland: Association for Financial Professionals, 2011.
- LIMA, C. M. C.; COELHO, A. C. Alocação e mitigação dos riscos em parcerias público-privadas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 49, n. 2, p. 267-291, 2015.
- 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.
- MASSAINI, S. A. **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.
- MATHRANI, S.; MATHRANI, A.. Utilizing enterprise systems for managing enterprise risks. **Computers in Industry**, v. 64, n. 4, p. 476-483, 2013.
- MIKES, A.; KAPLAN, R. S. When one size doesn't fit all: Evolving directions in the research and practice of enterprise risk management. **Journal of Applied Corporate Finance**, v. 27, n. 1, p. 37-40, 2015.
- MISHRA, B. K.; ROLLAND, E.; SATPATHY, A.; MOORE, M.A. framework for enterprise risk identification and management: the resource-based view. **Managerial Auditing Journal**, v. 34, n. 2, p. 162-188, 1 jan. 2019.
- MOTTA, P., PEREIRA, B. L. C. **Introdução À Organização Burocrática**. São Paulo: Brasiliense, 1980.

OLIVEIRA, D. de P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** (34a ed.). São Paulo: Atlas. 2018.

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.

OULASVIRTA, L.; ANTTIROIKO, A-V.. Adoption of comprehensive risk management in local government. **Local Government Studies**, v. 43, n. 3, p. 451-474, 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.** Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo, 18 jun. 2004.

PETRY, D. R.; ORO, I. M. NA relação entre risco e desempenho em cooperativas, faz diferença o porte da organização?. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, v. 8, n. 3, p. 20-37, 2018.

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.; QADEER, F. **Diagnosing Culture of Public Organization Utilizing Competing Values Framework: A Mixed Methods Approach.** Rochester, NY: Social Science Research Network, ed.7, maio 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.

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, F. S. R. N.; BRAGA, M. V. D. A.; CUNHA, A. S. M. D.; SALES, P. D. B. D. Incorporação de modelos internacionais de gerenciamento de riscos na normativa federal. **Revista de Administração Pública**, v. 54, p. 59–78, 2020.

SOUZA, J. C.; SOUZA, P. A. R. Produção acadêmica com enfoque nos termos gestão e gerenciamento de riscos e a ABNT ISO 31000 no período entre 2000 e 2019: um estudo bibliométrico. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, v. 9, n. 2, 2019.

TARAN, Y.; BOER, H.; LINDGREN, P. Incorporating Enterprise Risk Management in the Business Model Innovation Process. **Journal of Business Models**, v. 1, n. 1, 2013.

TEKATHEN, M; DECHOW, N. Semantic narrowing in risk talk: The prevalence of communicative path dependency. **Management Accounting Research**, v. 48, p. 100692, 2020.

TROSHANI, I.; JERRAM, C.; RAO HILL, S. Exploring the public sector adoption of HRIS. **Industrial Management & Data Systems**, v. 111, n. 3, p. 470–488, 2011.

Universidade Federal de Santa Maria. (n.d.). **Gestão de riscos na UFSM.** Disponível em: <https://www.ufsm.br/pro-reitorias/proplan/gestao-de-riscos-e-integridade-na-ufsm/>. Acesso em: 24 set de 2019.

YARAGHI, N.; LANGHE, R. G. Critical success factors for risk management systems.

A Influência do Ambiente Organizacional Interno na Gestão de Riscos

**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. 11, n. 5, p. 459–465, 2019.

## APÊNDICE A — PERGUNTAS DO QUESTIONÁRIO

AMBIENTE ORGANIZACIONAL INTERNO			
Código	Variáveis	Média	Desvio padrão
VID_PROF	VIDA PROFISSIONAL	8,63	1,70
VID_PROF1	Eu sinto orgulho de trabalhar na instituição.	9,26	1,36
VID_PROF2	Eu me preocupo com o futuro da instituição.	9,56	0,93
VID_PROF3	Considero que estou obtendo sucesso na minha carreira e na minha vida profissional.	8,47	1,71
VID_PROF4	Eu sei quais são as minhas responsabilidades na instituição.	9,33	1,12
VID_PROF5	Eu sou cobrado(a) pela minha chefia sobre as minhas responsabilidades.	7,92	2,33
VID_PROF6	Eu sei claramente o que a instituição espera do meu trabalho, em termos de quantidade, qualidade e tempo.	8,51	1,90
VID_PROF7	Realizei cursos e treinamentos que estão sendo suficientes para o exercício das minhas atividades.	7,94	2,11
VID_PROF8	A universidade oferece oportunidade de qualificação e crescimento profissional.	8,04	2,11
EST_ORG	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	7,13	2,43
EST_ORG9	Eu confio plenamente na minha chefia imediata.	8,04	2,33
EST_ORG10	Estou satisfeito com a estrutura hierárquica (chefes e subordinados) a que estou vinculado.	7,61	2,43
EST_ORG11	As novas ideias e iniciativas são recebidas de forma favorável e são incentivadas pelas chefias.	7,76	2,24
EST_ORG12	Eu sou criticado(a) quando cometo erros no trabalho.	5,63	2,89
EST_ORG13	A estrutura da instituição está organizada de forma a possibilitar um gerenciamento eficaz das atividades.	6,43	2,48
EST_ORG14	A estrutura da universidade a torna muito burocrática.	7,29	2,19
IN_PRO	INCENTIVOS PROFISSIONAIS	7,13	2,52
IN_PRO15	Considero que meu trabalho é reconhecido e valorizado pela instituição.	7,02	2,36
IN_PRO16	As pessoas são encorajadas a apresentar novas ideias.	6,84	2,46
IN_PRO17	A instituição me incentiva a ter autonomia nas minhas atividades.	7,41	2,32
IN_PRO18	O meu chefe me elogia quando faço bem alguma coisa.	7,37	2,68
IN_PRO19	O meu chefe me corrige individualmente quando faço algo errado.	7,01	2,79
AM_TR	AMBIENTE DE TRABALHO	7,61	2,19
AM_TR20	O ambiente de trabalho favorece a execução das minhas atividades na instituição.	7,70	2,22
AM_TR21	O relacionamento com meus colegas de trabalho favorece a execução das minhas atividades na instituição.	8,30	1,95
AM_TR22	Eu tenho a quantidade certa de tempo e carga de trabalho para fazer minhas atividades da melhor forma.	7,98	2,19
AM_TR23	Há pouca incerteza no meu ambiente de trabalho interno.	6,60	2,50
AM_TR24	Eu tenho conhecimento dos objetivos do âmbito estratégico da instituição.	7,47	2,13
BUROC	BUROCRACIA	6,27	2,42

## A Influência do Ambiente Organizacional Interno na Gestão de Riscos

<b>AMBIENTE ORGANIZACIONAL INTERNO</b>			
<b>Código</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio padrão</b>
BUROC25	A burocracia institucional favorece a execução das minhas atividades na instituição.	5,42	2,51
BUROC26	Existem muitas regras e procedimentos escritos para executar minhas principais tarefas.	6,20	2,34
BUROC27	Há procedimentos padrão para a realização das atividades no meu setor de trabalho.	7,21	2,40
<b>CUL_OR</b>	<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>6,73</b>	<b>2,40</b>
CUL_OR28	A cultura organizacional (tradições, práticas e costumes da instituição) adotada na instituição favorece a execução das minhas atividades.	6,52	2,39
CUL_OR29	Os valores éticos, de integridade são difundidos na organização.	7,46	2,31
CUL_OR30	A cultura da universidade é de aceitação de mudanças.	6,59	2,46
CUL_OR31	A cultura da universidade é voltada ao empreendedorismo e à inovação.	6,93	2,39
CUL_OR32	A instituição possui uma cultura organizacional voltada para a gestão de riscos.	6,14	2,46
<b>GESTÃO DE RISCOS ORGANIZACIONAIS</b>			
<b>Código</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio padrão</b>
<b>ID_RI</b>	<b>IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS</b>	<b>6,50</b>	<b>2,39</b>
ID_RI1	A universidade está fazendo um trabalho formal para identificar os riscos organizacionais em potencial.	6,24	2,32
ID_RI2	A preocupação com riscos organizacionais e sua identificação está se tornando uma constante em vários setores da universidade.	6,20	2,37
ID_RI3	Eu estou apto(a) a identificar tipos de riscos em minhas atividades.	6,95	2,39
ID_RI4	Vejo a necessidade de delinear objetivos mais específicos em cada setor da universidade para realizar a identificação e riscos.	7,82	1,93
ID_RI5	A preocupação com a identificação de riscos em minhas atividades já chegou em meu setor ou ambiente de trabalho.	5,92	2,73
ID_RI6	Sei que a instituição emprega técnicas ou metodologias para identificar os riscos das atividades de que exerce.	5,90	2,61
<b>AV_RI</b>	<b>AVALIAÇÃO DE RISCOS</b>	<b>6,37</b>	<b>2,46</b>
AV_RI7	A instituição está realizando um trabalho que avalia a probabilidade e o impacto de ocorrência de riscos.	5,85	2,47
AV_RI8	A avaliação de riscos seria facilitada por objetivos estratégicos mais específicos.	7,62	2,06
AV_RI9	A avaliação dos riscos é realizada ao longo de toda a estrutura da instituição.	5,58	2,53
AV_RI10	Eu tenho conhecimento de medidas adotadas pela instituição para reduzir a probabilidade ou o impacto dos riscos em minhas atividades.	5,12	2,77
AV_RI11	Em meu setor, curso ou departamento, há objetivos claros a serem atingidos para cada semestre ou ano.	5,92	2,88
AV_RI12	Sem objetivos claros e específicos para setor, curso ou departamento, fica difícil definir e avaliar os riscos.	8,11	2,07
<b>MC_RIS</b>	<b>MONITORAMENTO E CONTROLE</b>	<b>6,68</b>	<b>2,51</b>
MC_RIS13	As políticas e padronização de procedimentos conseguem fazer com que a instituição tenha um controle melhor dos riscos.	7,63	2,25
MC_RIS14	A padronização de processos na universidade facilita as atividades de controle de riscos.	7,86	2,10
MC_RIS15	Há controles nas atividades diárias como as aprovações, autorizações, verificação da segurança e dos bens e das responsabilidades.	6,34	2,51
MC_RIS16	O monitoramento contínuo das atividades que exerço acontece no decurso normal de trabalho em meu setor.	6,10	2,80

## A Influência do Ambiente Organizacional Interno na Gestão de Riscos

<b>GESTÃO DE RISCOS ORGANIZACIONAIS</b>			
<b>Código</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio padrão</b>
MC_RIS17	Os procedimentos de monitoramento das atividades que exerço são debatidos em meu setor e são aprimorados.	5,48	2,90
CO_RIS	<b>RESPOSTAS E COMUNICAÇÕES AOS RISCOS</b>	4,92	2,83
CO_RIS18	Minha chefia está iniciando as conversas sobre a importância do gerenciamento de riscos.	4,80	2,92
CO_RIS19	Em meu setor ou local de trabalho, já ocorre a comunicação dos riscos e políticas de risco da instituição.	4,80	2,91
CO_RIS20	Em meu setor, há o envolvimento e participação dos servidores no processo de gestão de riscos da instituição.	4,77	2,86
CO_RIS21	A preocupação da instituição em reportar formalmente os resultados da gestão dos riscos aos servidores é uma realidade.	5,00	2,73
CO_RIS22	A instituição está realizando treinamentos e programas de gestão de riscos com os servidores.	5,23	2,74

**Fonte:** Elaborado pelos autores.