

**UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E DAS MISSÕES  
URI CAMPUS DE SANTO ÂNGELO**

**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE  
ORGANIZAÇÕES - PPGGEO**

**ROSANE MOUSQUER**

**SISTEMA DE GESTÃO DO RISCO OPERACIONAL UTILIZANDO A  
FERRAMENTA BALANCED SCORECARD EM UMA ICES**

Santo Ângelo – RS

2015

**ROSANE MOUSQUER**

**SISTEMA DE GESTÃO DO RISCO OPERACIONAL UTILIZANDO A  
FERRAMENTA BALANCED SCORECARD EM UMA ICES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões - Campus de Santo Ângelo - como parte das exigências do curso de Mestrado em Gestão Estratégica de Organizações, *Stricto Sensu*.

**Orientador: Professora Dr<sup>a</sup> Neusa Maria da Costa Gonçalves Salla**

Santo Ângelo – RS

2015

M932s Mousquer, Rosane

Sistema de gestão do risco operacional utilizando a ferramenta Balanced Scorecard em uma ICES / Rosane Mousquer. – Santo Ângelo : URI, 2015.

131 f. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado) – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – Santo Ângelo. – Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações, 2014.

1. Gestão de riscos operacionais 2. Balanced Scorecard. 3. Instituições Comunitárias de Ensino superior I. Título.

CDU: 65.012.2:378

*Responsável pela catalogação: Fernanda Ribeiro Paz - CRB 10 / 1720*

ROSANE MOUSQUER

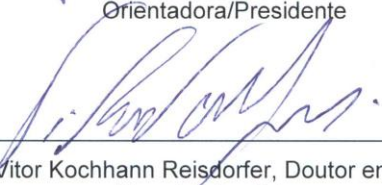
SISTEMA DE GESTÃO DO RISCO OPERACIONAL UTILIZANDO A FERRAMENTA  
*BALANCED SCORECARD* EM UMA ICES

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações – Mestrado Profissional da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – *Campus* de Santo Ângelo – RS, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Grau de Mestre em Gestão Estratégica de Organizações, Área de Concentração: Desenvolvimento, Gestão e Organizações, Linha de Pesquisa: I – Estratégias Organizacionais.

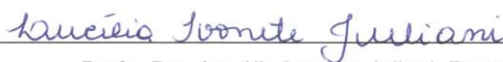
Banca Examinadora:



\_\_\_\_\_  
Profa. Dra. Neusa Maria da Costa Gonçalves Salla, Doutora em Ciências Contábeis  
e Administração  
Orientadora/Presidente



\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Vitor Kochhann Reisdorfer, Doutor em Administração  
Examinador Externo



\_\_\_\_\_  
Profa. Dra. Lucélia Ivonete Juliani, Doutora em Energia  
Examinadora Interna

Santo Ângelo (RS), 13 de novembro de 2015.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pela vida, saúde, coragem e força para enfrentar todas as dificuldades para concluir mais essa etapa de minha vida.

A minha mãe, pelo apoio recebido em todos os momentos dessa caminhada. Ao meu esposo e ao meu filho, pela compreensão nos momentos que não pude estar presente em função das aulas e elaboração de dissertação.

Aos gestores da instituição objeto de estudo, pela disponibilidade de realizar a entrevista.

Aos participantes da pesquisa, em especial a Carla Luz da Veiga e Liane Marli Schäfer Lucca, pelas sugestões e suporte ao desenvolvimento dessa pesquisa.

A minha prima Andrea Maria Cacenote, pelo apoio e incentivo.

Aos colegas do mestrado, pelo aprendizado, pelas experiências trocadas e estímulos recebidos durante esta caminhada.

Aos professores e à coordenação do Mestrado em Gestão Estratégica de Organizações, pelos ensinamentos repassados.

A professora Rosane Maria Seibert, pelas contribuições oferecidas a este trabalho na banca de qualificação do projeto.

Por fim, e especialmente, a Professora Dr<sup>a</sup> Neusa Maria da Costa Gonçalves Salla, pela orientação profissional dedicada. Meus sinceros agradecimentos.

## RESUMO

O estudo trata da adaptação e aplicação de práticas de gestão de riscos operacionais de uma Instituição Comunitária de Ensino Superior - ICES por meio da técnica do Balanced Scorecard. O objetivo geral como proposta de uma sistemática de integração da gestão do risco operacional na estratégia empresarial através da ferramenta BSC para uma ICES partiu do estudo bibliográfico de assuntos pertinentes ao tema de pesquisa. Em seguida, foram realizadas entrevistas com os gestores de setores considerados operacionais e com o Diretor da Instituição permitindo identificar a percepção dos gestores quanto a gestão do risco operacional. As informações constantes nos relatos obtidos nas entrevistas, nos dados levantados pela técnica da observação e informações constantes em documentos internos da ICES aplicados à ferramenta BSC, promovem adaptações nas quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Esse processo possibilitou a elaboração do mapa estratégico da gestão do risco operacional da Instituição, onde foram percebidas as relações de causa e efeito entre os objetivos em cada uma das perspectivas. Dessa forma, o mapa estratégico da ICES resultou da análise de documentos e observação aliada aos relatos dos entrevistados. O mapa estratégico proposto auxilia no esclarecimento da estratégia utilizada para o gerenciamento dos riscos operacionais, pois demonstra com clareza os métodos adotados para prevenção de eventos danosos a Instituição. Conclui-se, nesta pesquisa, que a ICES analisada preocupa-se com a gestão do risco operacional, apesar da ausência de uma equipe específica para o seu gerenciamento. As ações e os métodos de controle demonstram a disposição dos gestores em praticar a gestão dos riscos operacionais. Assim, o mapa estratégico, por meio da ferramenta BSC indica os eventos danosos aos quais a ICES está exposta, bem como os métodos de prevenção e mitigação adotados, contribuindo para o alcance dos objetivos organizacionais.

Palavras-chave: Gestão de Riscos Operacionais; Balanced Scorecard; Mapa Estratégico; Instituições Comunitárias de Ensino Superior.

## **ABSTRACT**

The study deals with the adaptation and implementation of operational risk management practices of a Community institution of higher education - ICES through the Balanced Scorecard technique. The overall goal as a proposal for a system of operational risk management integration in business strategy through the BSC tool for ICES left the bibliographical study of matters pertaining to the research topic. Then interviews were conducted with managers considered operating sectors and the Director of the Institution allowing identify the perception of managers regarding the management of operational risk. The information in the reports from the interviews, the data collected by the technique of observation and information contained in internal documents of ICES applied to BSC tool, promote adaptations in the four perspectives: financial, customer, internal processes and learning and growth. This process enabled the preparation of the strategic map of the institution's operational risk management, where relationships of cause and effect between the objectives in each of the perspectives were perceived. Thus, the strategic map of ICES resulted from the analysis of documents and observation combined with the reports of respondents. The proposed strategy map helps in clarifying the strategy used for the management of operational risks as it clearly demonstrates the methods adopted to prevent harmful events the institution. It can be concluded in this study, which analyzed the ICES is concerned with the operational risk management, despite the absence of a specific team for its management. The actions and control methods demonstrate the willingness of managers to practice the management of operational risks. Thus, the strategic map, using the BSC tool indicates the damaging events that ICES is exposed, as well as methods of prevention and mitigation adopted, contributing to the achievement of organizational objectives.

**Key words:** Operational Risk Management; Balanced Scorecard; Strategy Map; Community Institutions of Higher Education

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Processo de planejamento estratégico.....	26
Figura 2: Atividades da administração de riscos no ambiente corporativo.....	33
Figura 3: Matriz tridimensional de gerenciamento de risco.....	34
Figura 4: Estrutura da gestão do risco operacional.....	39
Figura 5: Estágios do desenvolvimento da gestão do risco operacional.....	40
Figura 6: Estrutura do BSC.....	42
Figura 7: O Balanced Scorecard como Estrutura para Ação Estratégica.....	44
Figura 8: A perspectiva do Cliente – Medidas Essenciais.....	46
Figura 9: Cadeia de Valores.....	47
Figura 10: Estrutura de medição do aprendizado e crescimento.....	48
Figura 11: Modelo simples de criação de valor pela missão.....	59
Figura 12: Mapa de localização dos municípios-sede da ICES e de sua área de abrangência.....	69
Figura 13: Relação dos processos operacionais.....	75
Figura 14: Processos inerentes à institucionalização.....	96
Figura 15: Dimensão Institucional.....	99
Figura 16: Gestão do Risco Operacional da ICES por meio do Balanced Scorecard .....	101
Figura 17: Mapa estratégico da gestão do risco operacional da ICES.....	109
Figura 18: Relação de causa e efeito da Perspectiva do Aprendizado e Crescimento .....	111



Figura 19: Relação de causa e efeito da Perspectiva dos Processos Internos.....	113
Figura 20: Relação de causa e efeito da Perspectiva dos Clientes.....	114
Figura 21: Relação de causa e efeito da Perspectiva Financeira.....	115

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Tipos genéricos de riscos.....	29
Quadro 2 – Matriz para categoria dos riscos.....	31
Quadro 3 – Finalidades do gerenciamento de riscos corporativos.....	35
Quadro 4 – Evolução do Número de Matrículas ( presencial e a distância) por Categoria Administrativa – Brasil – 2001-2010.....	51
Quadro 5 – Estatísticas Básicas (presencial e a distância) por Categoria Administrativa – Brasil – 2010.....	51
Quadro 6 – Medidas de direção da instituição para alcance dos objetivos estratégicos.....	55

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
<b>1.1 TEMA.....</b>	<b>15</b>
<b>1.2 PROBLEMA.....</b>	<b>15</b>
<b>1.3 OBJETIVOS.....</b>	<b>16</b>
1.3.1 Objetivo geral.....	16
1.3.2 Objetivos específicos.....	16
<b>1.4 JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>16</b>
<b>1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO.....</b>	<b>17</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>19</b>
<b>2.1 TEORIA INSTITUCIONAL.....</b>	<b>19</b>
<b>2.2 ESTRATÉGIA.....</b>	<b>23</b>
<b>2.3 GESTÃO ESTRATÉGICA.....</b>	<b>24</b>
2.3.1 Planejamento Estratégico.....	25
2.3.2 Gestão do Risco.....	27
2.3.2.1 Conceito de Risco.....	27
2.3.2.2 Riscos no ambiente corporativo.....	28
2.3.2.3 Gestão do Risco Operacional.....	35
2.3.3 Balanced Scorecard.....	40
2.3.3.1 Origem BSC.....	40
2.3.3.2 Definição BSC.....	41

2.3.3.3 Objetivos BSC.....	42
2.3.3.4 Perspectivas BSC.....	45
<b>2.4 INSTITUIÇÕES SEM FINS ECONÔMICOS.....</b>	<b>48</b>
2.4.1 Ensino Superior no Brasil.....	49
2.4.2 Universidades Comunitárias.....	52
2.4.3 Gestão Estratégica nas IES.....	54
2.4.3.1 Gestão do Risco Operacional nas IES.....	57
2.4.3.2 O Balanced Scorecard nas IES.....	58
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>61</b>
<b>3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....</b>	<b>61</b>
3.1.1 Quanto aos objetivos.....	61
3.1.2 Quanto aos procedimentos.....	62
3.1.3 Quanto à abordagem do problema.....	63
<b>3.2 SUJEITO DA PESQUISA.....</b>	<b>64</b>
<b>3.3 COLETA DE DADOS.....</b>	<b>64</b>
3.3.1 Entrevista.....	64
3.3.2 Documental.....	65
3.3.3 Observação.....	66
<b>3.4 TRATAMENTO DOS DADOS.....</b>	<b>66</b>
<b>3.5 LIMITAÇÃO DO MÉTODO.....</b>	<b>67</b>
<b>4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....</b>	<b>68</b>
<b>4.1 APRESENTAÇÃO DA INSTITUIÇÃO COMUNITÁRIA DE ENSINO SUPERIOR.....</b>	<b>68</b>
4.1.1 Inserção Regional.....	69
4.1.2 Organização Administrativa.....	70
4.1.3 Princípios de Gestão.....	71
4.1.4 Unidade de estudo.....	72

<b>4.2 PERCEPÇÃO DOS GESTORES DA ICES SOBRE A GESTÃO DO RISCO OPERACIONAL</b> .....	73
4.2.1 Setores Operacionais.....	74
4.2.2 Alta Administração.....	82
<b>4.3 DIRETRIZES PARA A GESTÃO DO RISCO OPERACIONAL</b> .....	87
<b>4.4 RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....	105
<b>4.5 MAPA ESTRATÉGICO DA GESTÃO DO RISCO OPERACIONAL UTILIZANDO BSC</b> .....	108
4.5.1 As relações de causa e efeito entre as perspectivas do BSC.....	110
4.5.1.1 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento.....	110
4.5.1.2 Perspectiva dos Processos Internos.....	111
4.5.1.3 Perspectiva dos Clientes.....	113
4.5.1.4 Perspectiva Financeira.....	115
<b>5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES</b> .....	117
<b>5.1 CONCLUSÃO</b> .....	117
<b>5.2 RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS</b> .....	119
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	120
<b>APÊNDICES</b> .....	126
<b>ANEXOS</b> .....	130

## 1 INTRODUÇÃO

Diante do ambiente globalizado e de alta competitividade as instituições sem fins lucrativos vêm buscando um novo formato de gestão, próximo ao que é utilizado pelas empresas que comercializam produtos e serviços.

Assim como as empresas, as Instituições Comunitárias de Ensino Superior (ICES) estão expostas a diversos tipos de riscos, o que exige dos seus gestores a utilização de modelos e abordagens gerenciais que lhes auxiliem no gerenciamento de riscos, evitando a ocorrência de determinadas situações que possam prejudicar o desempenho dessas instituições.

A implantação de ferramentas de controle de desempenho capazes de apresentar informações úteis e eficientes se torna fundamental para o bom desempenho da organização em virtude de servirem como apoio a tomada de decisão.

O Balanced Scorecard, diferente dos instrumentos de gerenciamento tradicionais, é um sistema de gestão estratégica de curto e longo prazo que apresenta a imagem de situações de uma instituição. É uma ferramenta que permite introduzir o cotidiano da gestão de risco, pois sua capacidade de adaptação e controle interno habilita-o para se constituir como matriz de uma estrutura de avaliação da incerteza empresarial.

A adoção das regras para aplicação da gestão do risco operacional ao BSC promove a integração dos vários processos e funções organizacionais, com evidentes benefícios no recolhimento e tratamento de dados, gerando informações precisas e relevantes capazes de prevenir riscos organizacionais e promover formas de controle. Tal ferramenta vem a inserir uma disciplina na gestão do risco operacional através do estabelecimento de normas e processos de controle operacional e estratégico, além de proporcionar condições necessárias para o controle interno efetivo.

## **1.1 TEMA**

A competitividade no setor de educação vem aumentando nos últimos tempos em virtude da expansão de instituições de ensino superior no Brasil. Um dos principais aspectos que ocasionou a necessidade do crescimento da oferta de vagas na educação superior foi o aumento acelerado de concluintes da educação média.

Nos últimos anos, o ensino superior apresentou uma crescente evolução no número de matrículas em cursos de graduação o que gerou a necessidade do aumento do atendimento a educação superior. Diante desse cenário de expansão as instituições buscam recursos que contribuam para a eficiência da gestão.

A análise e gestão do risco é uma área que tem se fortalecido em grande parte das organizações, levando as empresas a preocupação com a estruturação de um planejamento mais eficaz para um melhor gerenciamento desse aspecto.

Essa preocupação está voltada para à possibilidade de perdas decorrentes de algumas situações que não estão diretamente sob o controle dos gestores, surgindo a necessidade do uso de ferramentas de identificação, gerenciamento e proteção de riscos de perdas nos processos operacionais.

A presente dissertação terá como tema a integração da gestão do risco operacional na ferramenta do Balanced Scorecard em instituições comunitárias de ensino superior.

## **1.2 PROBLEMA**

A existência de processos operacionais mal estruturados, controles internos ineficazes e até mesmo inexistentes podem comprometer os resultados das organizações.

A gestão do risco é fundamental para reduzir a ocorrência de perdas ocasionadas por eventos e atividades que venham a colocar em perigo as pessoas, as informações, o ambiente e, por consequência, o lucro da organização.

A utilização de ferramentas de apoio proporciona aos gestores uma melhor compreensão e controle das operações. Para prever riscos é preciso aderir a um sistema de controles que possibilite a identificação desses riscos, formas de controle e monitoramento.

O estudo da gestão do risco operacional por meio da utilização da ferramenta BSC em uma ICES poderá colaborar com a construção de materiais que proporcionem o acompanhamento e controle dos riscos auxiliando assim a gestão dessas instituições.

A partir do exposto, o problema de pesquisa é: Como integrar a gestão do risco operacional na estratégia empresarial em uma ICES através da ferramenta Balanced Scorecard?

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo geral**

Propor uma sistemática de integração da gestão do risco operacional na estratégia empresarial através da ferramenta balanced scorecard para uma instituição comunitária de ensino superior.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- a) Estudar a gestão do risco operacional e o modelo do Balanced Scorecard no contexto teórico institucional.
- b) Verificar a percepção dos gestores da ICES sobre a gestão do risco operacional.
- c) Identificar quais as diretrizes existentes para aplicação da gestão do risco operacional na ferramenta Balanced Scorecard na ICES.
- d) Propor o mapa estratégico da gestão do risco operacional utilizando o balanced scorecard para a ICES.

### **1.4 JUSTIFICATIVA**

As empresas estão em meio a um ambiente de grande competitividade, onde a eficiência nas operações já se tornou uma questão de sobrevivência no mercado.

Administrar uma organização em um ambiente competitivo não é uma tarefa simples. Indicadores sobre vários aspectos do ambiente e desempenho organizacional são essenciais para a excelência da gestão empresarial.



Enfrentar certos riscos faz parte das atividades cotidianas das organizações, por isso esse fator tem exigido maior atenção dos gestores que estão preocupados em estabelecer métodos para identificação e prevenção correta de eventos que possam acarretar prejuízos para as finanças da organização.

Assim como qualquer organização, as Instituições Comunitárias de Ensino Superior possuem objetivos e estruturas organizacionais, distribuindo competências e responsabilidades, recursos e tecnologias, prestando serviço para a sociedade. Esses objetivos, ações e resultados precisam estar integrados a uma adequada gestão de risco para o bom funcionamento da ICES.

As ICES devem estar atentas à identificação dos principais riscos aos quais estão expostas, à sua probabilidade de ocorrência e também com as medidas e planejamentos adotados para previsão ou minimização dos riscos operacionais.

Neste contexto, a contribuição teórica da presente pesquisa está voltada para o estudo da gestão do risco operacional com a utilização da ferramenta BSC para uma ICES. Em virtude da escassez de trabalhos científicos sobre o tema desta pesquisa, acredita-se que o trabalho contribui para literatura da gestão do risco.

O tema pesquisado proporciona o aprimoramento do conhecimento sobre o assunto tanto para a pesquisadora como para os gestores da instituição, pela oportunidade de analisarem a situação atual de gestão de risco por meio da ferramenta de gestão de risco proposta.

Em virtude da Instituição de Ensino Superior analisada possuir caráter comunitária, acredita-se que o estudo também é relevante para sociedade, pois o bom funcionamento e a permanência da ICES é fundamental para o desenvolvimento regional.

## **1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO**

O trabalho está estruturado em cinco capítulos. No primeiro capítulo apresenta-se a introdução da presente pesquisa. Composta inicialmente pela contextualização do tema, o problema com a questão da pesquisa. Na seqüência apresentam-se os objetivos, geral e específicos, a justificativa sobre a escolha do tema e a estrutura do trabalho.

O segundo capítulo apresenta-se a revisão bibliográfica, utilizando-se de publicações sobre o tema, fundamentando o estudo. Inicialmente, aborda a teoria

institucional. Na seqüência destaca a estratégia e a gestão estratégica, abordando o planejamento estratégico, a gestão do risco, o balanced scorecard, e, por fim, as instituições sem fins econômicos, discorrendo sobre o ensino superior no Brasil, universidades comunitárias e gestão estratégica nas IES.

O terceiro capítulo dedica-se ao método e os procedimentos da pesquisa. Inicia-se com a classificação da pesquisa. Após apresenta-se o sujeito, instrumentos de coleta de dados e, por fim, aborda-se o tratamento dos dados e a limitação método da pesquisa.

No quarto capítulo descreve-se às análises de resultados da pesquisa, através do desenvolvimento de análises sobre os dados coletados. Inicia-se com a identificação da ICES, na seqüência averigua-se a percepção dos gestores com relação a gestão do risco operacional, destaca-se as diretrizes existentes para implementação do BSC e, por fim, apresenta-se o mapa estratégico da gestão do risco operacional.

Por fim, o quinto capítulo apresenta as conclusões sobre o estudo e as recomendações para futuras pesquisas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo apresenta-se a fundamentação teórica da pesquisa. Inicia-se com a teoria institucional. Na sequência destaca a estratégia e a gestão estratégica, abordando o planejamento estratégico, a gestão do risco, o balanced scorecard, e, por fim, as instituições sem fins econômicos, discorrendo sobre o ensino superior no Brasil, universidades comunitárias e gestão estratégica nas IES.

### 2.1 TEORIA INSTITUCIONAL

Segundo Carvalho, Vieira e Goulart (2005, p. 474) desde o final dos anos 1980, a teoria institucional no Brasil vem sendo cada vez mais utilizada como base para estudos empíricos por pesquisadores e grupos de pesquisa. Os estudos parecem fluir para a investigação do fenômeno do isomorfismo (Machado-da-Silva e Fonseca, 1993; Caldas e Vasconcelos, 2002; Carvalho e Goulart, 2003); para estratégias de legitimação aderidas pelas organizações de vários setores (Machado-da-Silva e Fernandes, 1998; 1999; Pacheco, 2001); e, com menor ênfase, aos processos de institucionalização de áreas organizacionais (Carvalho e Lopes, 2001; Leão Júnior, 2003).

De acordo com Machado-da-Silva e Gonçalves (1999, p. 220), a teoria institucional constitui-se no

resultado da convergência de influências de corpos teóricos originários da ciência política, da sociologia e da economia, que buscam incorporar em suas proposições a idéia de instituições e de padrões, de comportamento, de normas de valores, de crenças e de pressupostos, nos quais encontram-se imersos indivíduos, grupos e organizações.

Conforme Fachin e Mendonça *apud* Colauto e Almeida (2013), a teoria institucional proporciona importantes contribuições para gestão das organizações, pois seus resultados dependem tanto da ação humana em sua forma projetada e planejada quanto das interações no contexto cultural e político, considerando também os processos cognitivos, simbólicos e sociais. Tais autores indicam que o objetivo da teoria institucional é explicar os fenômenos organizacionais através do entendimento do como e por que as estruturas e processos organizacionais tornam-se legitimados, e como afetam os resultados planejados pelas organizações.

De acordo com Fonseca e Machado da Silva *apud* Guerreiro *et al.* (2005), nos estudos conduzidos no campo das ciências sociais pode-se verificar o

interesse pelo estudo da Teoria Institucional, onde são observados três enfoques desta teoria na literatura contábil: nova economia institucional (NIE – new institutional economics), nova sociologia institucional (NIS - new Institutional Sociology) e a velha economia institucional (OIE - old institutional economics). Mesmo considerando o fato de que essas teorias apresentem diferentes origens e raízes filosóficas, compartilham um interesse comum por temas como instituição e mudança institucional.

Na Nova Economia Institucional (NIE), o governo é considerado como o responsável pelas instituições formais de direito e pelo ambiente de regras formais. Sendo assim, a *NIE* tem seu foco voltado ao ambiente institucional como um conjunto de regras sociais, legais e políticas que estabelecem as diretrizes para a produção, a troca e a distribuição (NORTH *apud* GUERREIRO *et al.*, 2005).

De acordo com North *apud* Guerreiro *et al.* (2005, p. 98) “o ambiente institucional é caracterizado como um elemento central para o entendimento da evolução de uma indústria e da estratégia das empresas nele inseridas.” Tal ambiente institucional exerce forte influência no comportamento das organizações econômicas, que podem ser consideradas como grupos de indivíduos envolvidos por um propósito comum de alcançar seus objetivos através das transações com o mercado.

A Nova Sociologia Institucional (NIS), conforme Covaleski *et al. apud* Colauto e Almeida (2013) considera que a organização precisa agir de acordo com as normas sociais de comportamento aceitáveis para assegurar sua sobrevivência, além da necessidade de alcançar os níveis de eficiência produtiva. Este enfoque é voltado para as organizações que são vistas dentro de uma abrangente rede de relacionamentos inter-organizacionais e sistemas culturais.

A Velha Teoria Institucional (OIE), segundo Colauto e Almeida (2013), tem sua origem em autores que escreveram há mais de um século, entre eles, Thorstein Veblen e John R. Commons. Conforme Major e Ribeiro *apud* Colauto e Almeida (2013) esta vertente defende que organizações e indivíduos existem em contextos complexos, onde é preciso considerar na análise o ambiente como um todo, e não apenas parcialmente. Para esses autores a OIE,

rejeita os pressupostos de racionalidade individual e individualismo metodológico na análise do desenvolvimento e mudança dos sistemas sociais assumindo que os agentes atuam em um contexto social, no qual

normas e valores moldam o comportamento de cada indivíduo (2013, p. 7).

A abordagem institucional, sobretudo em sua vertente neo-institucionalista, constitui-se em uma tentativa de contraposição ao modelo racionalista e, em função disso, está voltada para as exigências técnicas dos processos gerenciais e produtivos focando para o exame dos elementos de redes relacionais e de sistemas culturais que modelam e sustentam a estrutura e a ação das organizações (FONSECA *apud* COLAUTO; ALMEIDA, 2013).

De acordo com Barbosa Neto e Colauto (2010) alguns estudos na área contábil tem se apoiado no embasamento teórico da teoria institucional para compreender as práticas dos gestores organizacionais, ou seja, o entendimento do porquê da mudança ou da persistência em determinados hábitos e rotinas.

Carvalho, Vieira e Goulart (2005, p. 480) na vertente econômica da abordagem institucional, o foco da interpretação institucional está voltado para a observação das conexões entre os custos de transação e a teoria das organizações, verificando as relações econômicas que acontecem no ambiente organizacional. Consideram a existência de falhas nos mecanismos de mercado, porém afirmam que as organizações são capazes de utilizar instrumentos para se proteger das incertezas.

A partir disso se dará maior enfoque a vertente econômica da abordagem institucional que apresenta forte ligação ao tema deste estudo.

Segundo North (1981), que é considerado um dos autores pioneiros da nova economia institucional, as instituições podem ser interpretadas como sendo as regras de um determinado jogo, que definem o que os jogadores podem e não podem fazer.

O avanço da industrialização provocou a expansão das empresas, sendo necessário realizar contratos com outras firmas para atender à demanda por alguns bens e serviços. A realização destas transações, com agentes com poucos contatos entre si, alguns deles localizados fora das fronteiras do país, abordava uma série de custos (REGUEIRA, 2007).

Uma característica marcante da Nova Economia Institucional (NEI) é a sua insistência na ideia de que as transações raramente podem ser realizadas sem custos. North (1994, p.8), define os custos de transação “como aqueles a que estão sujeitas todas as operações de um sistema econômico.”

Um fator relevante a ser considerado nos custos de transação é o comportamento oportunista. Williamson (1985) sempre destacou a importância do comportamento oportunista nas relações contratuais estabelecidas pelos agentes, em função dos contratos apresentarem-se incompletos, entre outras coisas, devido a impossibilidade de prever todas as contingências futuras no decorrer do mesmo.

Essa incompletude nos contratos se dá em virtude da assimetria de informações que gera o comportamento oportunista dos agentes que por disporem de maiores informações, levam a falhas no mercado gerando problemas de seleção adversa e risco moral (COSTA, 2009).

A seleção adversa, conforme Macho-Stadler e Pérez-Castrillo *apud* Costa (2009) é um problema pré-contratual que acontece quando o agente possui uma informação privada antes de ter iniciado um relacionamento em que as decisões de troca dependem dessa informação, atingindo de diversas formas as partes desinformadas no mercado, gerando uma seleção ineficiente, ou seja, adversa. Ao contrário a seleção adversa, o risco moral é um problema pós-contratual, onde após a assinatura do contrato, uma das partes passa a ter atitudes oportunistas, em função da outra parte não acompanhar suas ações (COSTA, 2009).

Nesse contexto, percebe-se que mesmo uma simples operação de compra e venda envolve uma série de riscos, que ocasionam no aumento dos custos de transação. Por isso a necessidade das instituições funcionarem de forma eficiente, para tentar evitar o comportamento oportunista, não permitindo que este seja recorrente, gerando elevação nos custos suportados pelos agentes e reduzindo o volume de negociações realizadas (REGUEIRA, 2007).

De acordo com Regueira (2007, p. 26) “A NEI parte do pressuposto de que os agentes econômicos possuem racionalidade limitada, por conseguinte, necessitam despende tempo e recursos para obter as informações necessárias que assegurem uma melhor alocação de recursos.”

Segundo Pereira e Guerreiro *apud* Colauto e Almeida (2013), conduzido sob a ótica da Teoria Institucional, o estudo da Contabilidade Gerencial é considerado como uma instituição (ou rotina) inserida na organização e aceita por todos de maneira inquestionável.

O sistema de controle gerencial adotado por uma organização é considerado um dos elementos do processo de implantação das estratégias organizacionais que permite o acompanhamento das atividades, com objetivo de monitorar

constantemente o desempenho organizacional. (GOVINDARAJAN *apud* COLAUTO; ALMEIDA, 2013).

Este sistema de controle é formado por ferramentas gerenciais que auxiliam a profissionalização da gestão e a redução dos riscos envolvidos nos processos organizacionais, variando sua estrutura devido as estratégias adotadas, necessidades e de fatores que podem influenciá-lo, sendo assim, não existe um sistema padrão entre as organizações, mesmo aquelas atuantes em um mesmo setor. (GONZAGA *et al. apud* COLAUTO; ALMEIDA, 2013).

## 2.2 ESTRATÉGIA

A estratégia, segundo Maximiano (2012), teve sua origem na Grécia antiga, onde era utilizada pelos comandantes do exército e da marinha para organizar os combatentes no campo de batalha para vencer os inimigos. Nasceu das situações de concorrência, inicialmente na guerra, depois migrou para os jogos e os negócios .

Com o passar dos tempos o termo estratégia passou a ser usado de forma liberal, indicando: método, maneira de agir, caminho, política ou linha de conduta, plano, podendo assim, ser vista em diversas áreas como economia e negócios, relações internacionais, política e guerra, esportes e xadrez (MAXIMIANO, 2012).

Devido a forte concorrência no mundo dos negócios, o uso da estratégia é fundamental para ganhar vantagem competitiva e assegurar a sobrevivência da organização.

Nesse contexto, Motta *apud* Araújo e Garcia (2010, p. 249), conceitua estratégia como “o conjunto de decisões fixadas em um plano ou emergentes do processo organizacional que integra a missão, objetivos e sequência de ações administrativas num todo interdependente.”

Segundo Oliveira (2009, p. 164) “estratégia é o caminho, maneira ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada, os objetivos e metas estabelecidos, no melhor posicionamento da organização perante seu ambiente.”

O conceito de estratégia deve possuir uma referência objetiva à organização e ao ambiente em que esta atua. Conforme Araújo e Garcia (2010, p. 249):

Estratégia é uma somatória de planos e ações integradas que, considerando as frequentes variações ambientais, visa a assegurar vantagens competitivas contínuas, geradoras de estímulos internos à sua estrutura social e de diferenciações excelentes de seus produtos e/ ou serviços, atingindo plenamente o segmento de mercado desejado.

Com relação a prestação de serviços, conforme Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014), existem três estratégias competitivas genéricas que contribuem para sucesso na formulação da estratégia: liderança global em custos, diferenciação e foco.

- **Liderança global em custos** – Para a implantação de uma estratégia de baixo custo é necessário um rigoroso controle de custos e das despesas gerais e uma tecnologia inovadora.
- **Diferenciação** – A essência desta estratégia está na oferta de um serviço visto como único, tais como: imagem da marca, tecnologia, serviço ao cliente, rede de distribuições, entre outros. A diferenciação não ignora custos, mas consiste em gerar a fidelização do cliente que está disposto a pagar um valor mais alto em troca de um serviço diferenciado.
- **Foco** – Baseada na intensão de servir um mercado-alvo exclusivo, voltando os serviços para as necessidades específicas dos clientes. Acredita que por atender um público restrito a empresa conhece melhor as necessidades de seus clientes, conseqüentemente, consegue servir de maneira mais eficiente, adquirindo uma vantagem competitiva em relação as outras que tentam atender um mercado mais amplo.

Ansoffa *apud* Chiavenato (1999, p.374) apresenta algumas categorias de estratégia, entre elas, a atitude estratégica voltada para redução dos riscos do negócio, mesmo causando a diminuição no volume dos lucros.

## 2.3 GESTÃO ESTRATÉGICA

Segundo Silva (2009), a gestão é um processo de tomada de decisões estruturado e orientado para um conjunto de ações que visam a garantia de cumprimento da missão, ficando os gestores organizacionais responsáveis pelo alcance das metas e resultados econômico-financeiros planejados para certo período.



O conjunto de premissas operacionais em que as empresas da era da informação estão baseadas, são classificados por Kaplan e Norton (1997, p.4):

- **Processos interfuncionais:** a empresa da era da informação realiza suas operações com processos de negócios integrados abrangendo todas as funções tradicionais, permitindo que os benefícios da especialização funcional combinem com a agilidade, eficiência e qualidade da integração dos processos.
- **Ligações com clientes e fornecedores:** a tecnologia da informação possibilita que as empresas da era da informação integrem processos de suprimentos, produção e entrega, de modo que as operações sejam puxadas pelos pedidos dos clientes.
- **Segmentação de clientes:** as empresas da era da informação devem oferecer produtos e serviços customizados aos seus diversos segmentos de clientes, não sendo prejudicadas por custos por operações de alta variedade e baixo volume.
- **Escala Global:** as empresas da era da informação concorrem com as melhores empresas do mundo. Precisam combinar a eficiência e a agressividade competitiva do mercado global com a sensibilidade às expectativas dos clientes locais.
- **Inovação:** a arte de prever as necessidades futuras dos clientes deve ser dominada pelas empresas que competem em setores de rápida inovação tecnológica. Idealizar produtos e serviços inovadores e incorporar agilmente novas tecnologias de produto para darem eficiência aos processos operacionais e de prestação de serviços. O processo fundamental está na melhoria contínua.
- **Trabalhadores de conhecimento:** os funcionários devem agregar valor a empresa pelos seus conhecimentos. Para as empresas da era da informação, investir, gerenciar e explorar o conhecimento de cada funcionário passou a ser fator crítico de sucesso.

### 2.3.1 Planejamento Estratégico

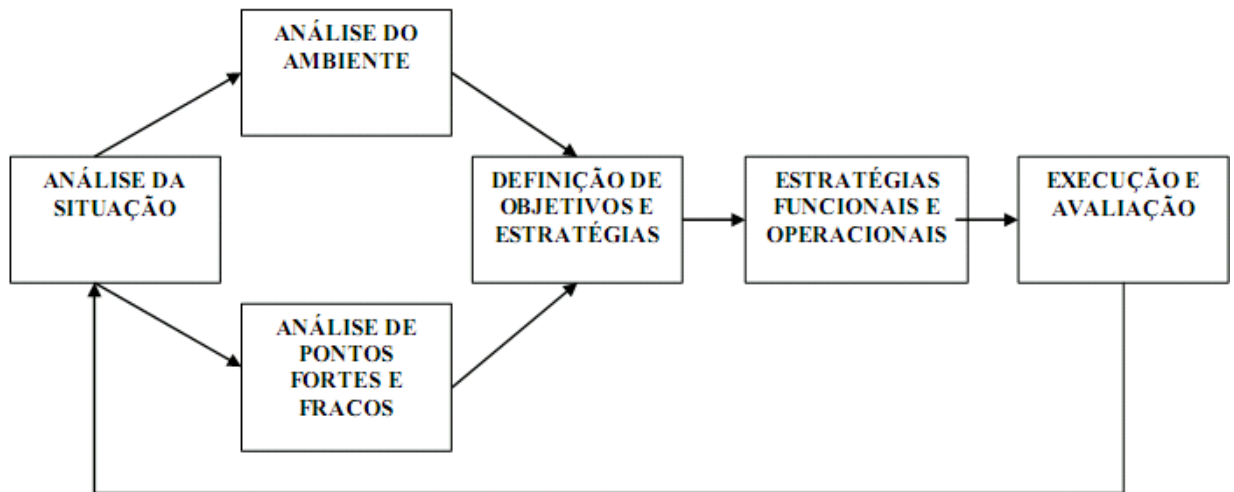
O planejamento estratégico é o processo de elaboração da estratégia. Para Maximiano (2012, p. 343) “o processo de elaborar a estratégia de uma empresa

consiste em definir ou redefinir o modelo de negócios e seu desempenho esperado, com base na análise do desempenho atual desse modelo e de ameaças e oportunidades do meio ambiente.”

Segundo Chiavenato (1999) o planejamento estratégico está relacionado à forma pela qual a empresa pretende aplicar uma determinada estratégia para alcançar os objetivos propostos.

A Figura 1 demonstra um processo sistemático de planejamento estratégico:

Figura 1: Processo de planejamento estratégico



Fonte: Maximiano (2012 p.343)

De acordo com Lacombe (2009, p.70) o planejamento estratégico “diz respeito aos elementos estruturais mais importantes da empresa e à sua área de atuação e considera não só os aspectos internos da empresa, mas também e, principalmente, o ambiente externo no qual a empresa está inserida.”

O planejamento estratégico é o planejamento sistêmico dos objetivos a longo prazo e dos recursos disponíveis para realiza-los. Defini os rumos do negócio influenciando o ambiente interno e externo. É efetuado pelos dirigentes do nível mais alto da organização, devido a maioria destes possuírem uma visão global da empresa (LACOMBE, 2009).

### 2.3.2 Gestão Do Risco

A gestão do risco é fundamental para o que o bom andamento das atividades pois vem a prevenir/mitigar a ocorrência de eventos, contribuindo para a perenidade da organização, proporcionando o atendimento de seus objetivos estratégicos e estatutários.

#### 2.3.2.1 Conceito de Risco

A palavra “risco” deriva do italiano antigo *risicare*, que significa “ousar”. Sendo assim, o risco não é um destino, mas sim uma opção (BERNSTEIN, 1997).

Para Duarte Júnior (2005) os riscos estão presentes em todas as atividades dos seres humanos. A eliminação do risco, além de ser uma tentativa fantasiosa, é considerada uma atitude economicamente equivocada. O desenvolvimento do mundo se dá a partir do desejo do ser humano em assumir riscos.

Segundo Damodaram (2008, p. 21) “todos os avanços da civilização - da invenção de ferramentas pelo homem das cavernas até a terapia genética – foram possíveis porque alguém se dispôs a correr riscos e desafiar o estado das coisas de então.”

Para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2007) o risco faz parte das atividades na vida pessoal, profissional e também nas organizações resultando em perdas ou oportunidades. Empreender é a busca de um retorno econômico-financeiro ligado ao nível de risco relacionado à atividade. Ou seja, o risco é proporcional à atividade de negócios, na qual a consciência do risco e a capacidade de administrá-lo, somado à disposição de correr riscos e de tomar decisões, são fundamentais.

Conforme a ISO 31000 (2009) organizações de todos os segmentos e dimensões enfrentam influências e fatores internos e externos que tornam incerto se e quando elas atingirão seus objetivos. O efeito que essa incerteza tem sobre os objetivos da organização é chamado de “risco”.

Na área financeira, Oliveira *et al.*(2008) define o risco como uma possibilidade de ganhos futuros ou o fluxo de caixa líquido menor que o previsto. Sendo assim, gestores de riscos vêm conquistando gradativamente novos espaços tanto em empresas financeiras como não financeiras.

A gestão de riscos se dá através das atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere a riscos. É formada por um grupo de componentes que fornecem os fundamentos e os arranjos organizacionais para a concepção, implementação, monitoramento, análise crítica buscando a melhoria contínua da gestão de riscos de toda a organização (ISO 31000, 2009).

A atenção a gestão de riscos no meio empresarial vem apresentando crescente importância. Em função da evolução da interdependência dos mercados, as empresas tornam-se mais expostas aos diversos fatores de risco.

### 2.3.2.2 Riscos no ambiente corporativo

No ambiente empresarial, o risco encontra-se em situações que não podem ser controladas, ou independem das ações de administradores envolvidos em uma transação comercial ou financeira. Segundo Oliveira *et al.* (2008, p.176) “A possibilidade de um evento inesperado se caracteriza pela incerteza dos agentes em um determinado evento.” Esses eventos inesperados pelos gestores da organização se caracterizam por riscos que podem ser conhecidos e monitorados pela administração.

Conforme o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO, 2007) todas as organizações enfrentam incertezas, e o desafio de seus gestores é determinar até que ponto aceitar essa incerteza, bem como definir como essa incerteza pode interferir no esforço para gerar valor às partes interessadas.

Nos negócios, segundo Kaplan *apud* Oliveira *et al.* (2008) deve haver um balanço entre os retornos esperados com o gerenciamento e controle de riscos. Nesse contexto, muitas empresas adicionam, em sua perspectiva financeira, um objetivo que envolva a dimensão do risco de suas estratégias.

O gerenciamento de riscos corporativos é definido da seguinte forma:

O gerenciamento de riscos corporativos é um processo conduzido em uma organização pelo conselho de administração, diretoria e demais empregados, aplicado no estabelecimento de estratégias, formuladas para identificar em toda a organização eventos em potencial, capazes de afetá-la, e administrar os riscos de modo a mantê-los compatível com o apetite a risco da organização e possibilitar garantia razoável do cumprimento dos seus objetivos (COSO, 2007, p.4)

De acordo com a ISO 31000 (2009) é pertinente que exista um plano de gestão de riscos para toda a organização, com a finalidade de assegurar que a política de gestão de riscos seja implementada e que a gestão de riscos passe a fazer parte integrante de todas as práticas e processos organizacionais, ou seja, incorporada ao desenvolvimento de políticas, na análise crítica, no planejamento estratégico e de negócios, e nos processos de gestão de mudanças.

Conforme Oliveira *et al.* (2008, p. 177) “Os riscos relevantes para empresa incluem eventos internos e externos em que podem ocorrer efeitos adversos, no processo inicial da operação, no registro, processamento e relatórios de demonstrações financeiras.” No caso da identificação de um risco, é avaliado pelos gestores qual sua importância, a probabilidade de ocorrência, e de que maneira esse risco pode ser gerenciado. Baseada nessas informações, a administração planeja ações para gerenciar o risco com a possibilidade de aceitá-lo em função do custo e dos benefícios.

A identificação de alguns tipos de risco é fundamental para desenvolver teorias e práticas utilizadas na gestão do risco a ser aplicada. Aumentando assim o nível de confiabilidade dos sistemas de gestão a serem adotados (OLIVEIRA *et al.*, 2008).

### **Tipos de Riscos**

A classificação em tipos de riscos ajuda a administração a identificar, medir e a decidir quais as ações devem ser feitas sobre eles. O quadro 1 apresenta a classificação os tipos de riscos mais comuns encontrados pelas organizações.

Quadro 1 – Tipos genéricos de riscos

<b>Tipos de riscos</b>	<b>Caracterização</b>
<b>Risco estratégico</b>	Usualmente denominado de ‘risco do negócio’, este é o risco associado ao cumprimento de um plano estratégico, ocorrendo em todos os tipos de organizações, públicas ou privadas.
<b>Risco de mercado</b>	Este risco se refere às flutuações dos mercados financeiros e de commodities. Os tipos mais comuns são taxas de juros, moedas, commodities e papéis públicos.
<b>Risco de crédito</b>	Este risco é associado com a mudança de liquidez de específicas companhias, setores industriais ou regiões. O risco de crédito surge relacionado a variados produtos e

	serviços em que uma parte tem uma obrigação específica com outra.
<b>Risco operacional</b>	O risco operacional é um risco significativo que registra difíceis desafios para muitas organizações, porque está usualmente relacionado a processos internos inadequados ou falhos, pessoal, sistemas, ou a eventos externos.
<b>Risco de liquidez</b>	Este é o risco relacionado à habilidade de uma organização em obter financiamento e acesso aos mercados de capitais, bem como a capacidade de vender ou obter preços para ativos.

Fonte: FISHKIN, 2006, adaptado por PINTO, 2012, p. 26.

Gitman (2004), descreve as fontes populares de risco para administradores financeiros e acionistas. Os riscos mais específicos para empresa, ou seja, mais importantes para os administradores financeiros, são o risco operacional e o risco financeiro. O risco operacional está na possibilidade de a organização ser incapaz de cobrir os custos de suas operações, onde seu nível é medido através da instabilidade das receitas e pela estrutura dos custos operacionais. O risco financeiro está na possibilidade da organização ser incapaz de quitar suas obrigações financeiras, onde seu nível é identificado pela previsibilidade dos fluxos de caixas operacionais relacionados às obrigações financeiras com encargos fixos.

Os riscos de liquidez e mercado são mais específicos aos acionistas. O risco de liquidez está na possibilidade de dificuldade de liquidação de um ativo por um valor razoável onde a liquidez é afetada pelo perfil do mercado no qual o ativo é negociado. O risco de mercado está na possibilidade da redução do valor de um ativo em função de fatores de mercado, quanto maior a reação do valor do ativo ao comportamento de mercado, maior é o risco e quanto menos reagir menor é o risco (GITMAN, 2004).

A organização precisa identificar as fontes de risco, sua área de impacto e os eventos, identificando também suas causas e quais serão seus reflexos na realização dos objetivos. Para isso é necessário a aplicação de ferramentas e técnicas de identificação de risco adequadas aos objetivos e capacidades da organização e aos riscos enfrentados (ISO 31000, 2009).

Conforme realça o IBGC (2007, p. 16) “o processo de identificação de riscos pode resultar na identificação de oportunidades, o que requer a participação de

peças qualificadas, com visão holística dos negócios da organização nos seus diferentes níveis.”

De acordo com a ISO 31000 (2009) as organizações gerenciam o risco, identificando-o, analisando-o e, em seguida, avaliando se o risco deve ser modificado através do tratamento do risco com o intuito de atender a seus critérios de risco. No decorrer deste processo, elas comunicam e consultam as partes interessadas, monitoram e analisam criticamente o risco e os controles que o modificam, para assegurar que nenhum tratamento de risco adicional seja requerido.

Para mapear, analisar e tomar decisões em termos de prioridades e destinação de recursos alinhados a gestão do risco, sugere-se que esses eventos sejam categorizados por “natureza” e “origem” (etapa de identificação) e posteriormente por relevância (etapa de avaliação e mensuração), sempre relacionados aos objetivos estratégicos da organização (IBGC, 2007).

A classificação dos riscos deve ser desenvolvida conforme as características da organização, não existe um tipo de classificação padrão a todas as organizações. O quadro 2 apresenta uma matriz sugerida pelo IBGC (2007) para categorização dos riscos:

Quadro 2 – Matriz para categoria dos riscos

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

Fonte: IBGC, 2007, p. 18.

É importante determinar a origem dos eventos externos e internos. Os externos são acontecimentos relacionados ao ambiente macroeconômico, político, social, natural ou setorial em que a organização atua. A organização não consegue

intervir diretamente sobre estes eventos, o que não significa que os riscos externos não possam ser “gerenciados”; pelo contrário, é fundamental que a organização esteja bem preparada para essa situação. Os internos são ocorrências que tem origem na própria estrutura da organização, pelos seus processos, seu quadro de colaboradores ou de seu ambiente tecnológico. A organização tem a possibilidade e o dever de interagir diretamente através de uma ação pró-ativa (IBGC, 2007).

Classificar a natureza dos riscos – estratégica, operacional ou financeiro - também é importante. Os riscos estratégicos estão relacionados à tomada de decisão da alta administração e podem acarretar em perdas substancial no valor econômico da organização. Os riscos operacionais estão ligados à possibilidade de ocorrência de perdas (de produção, ativos, clientes, receitas) resultantes de falhas, deficiências ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas, assim como de eventos externos como catástrofes naturais, fraudes, greves e atos terroristas. Os riscos financeiros são decorrentes da má administração das operações financeiras da organização conduzindo ao endividamento elevado. Outra fonte de risco financeiro está relacionada às incertezas sobre a importância e a confiabilidade nas informações que dão suporte à tomada de decisão, que devem estar disponíveis no momento oportuno (IBGC, 2007).

A avaliação do risco consiste em determinar seu efeito potencial. É o grau de exposição da organização aquele risco, que leva em consideração o aspecto da probabilidade da ocorrência e o seu impacto (IBGC, 2007).

A mensuração é o impacto financeiro consolidado dos riscos na organização, que é medido quantitativamente pela variação potencial do seu valor econômico, fluxo de caixa e resultado econômico, através de uma metodologia denominada “planejamento sob incerteza” (IBGC, 2007).

Conforme Levine e Hoffman *apud* Pedote (2002) o passo inicial para o caminho da identificação dos riscos é quantificar as perdas já ocorridas. Sugerem que seja formulado um inventário de incidentes e perdas. O de incidentes apresenta os eventos que poderiam resultar em perdas financeiras ou de reputação e o inventário de perdas é composto por todos os eventos que causaram direta ou indiretamente em perdas financeiras. Tais eventos podem incluir ações judiciais, perda de reputação entre outras perdas de difícil mensuração.

Para o tratamento dos riscos é necessário o mapeamento dos mesmos, o que vem a auxiliar a priorização e direcionar os esforços relacionados a novos projetos e

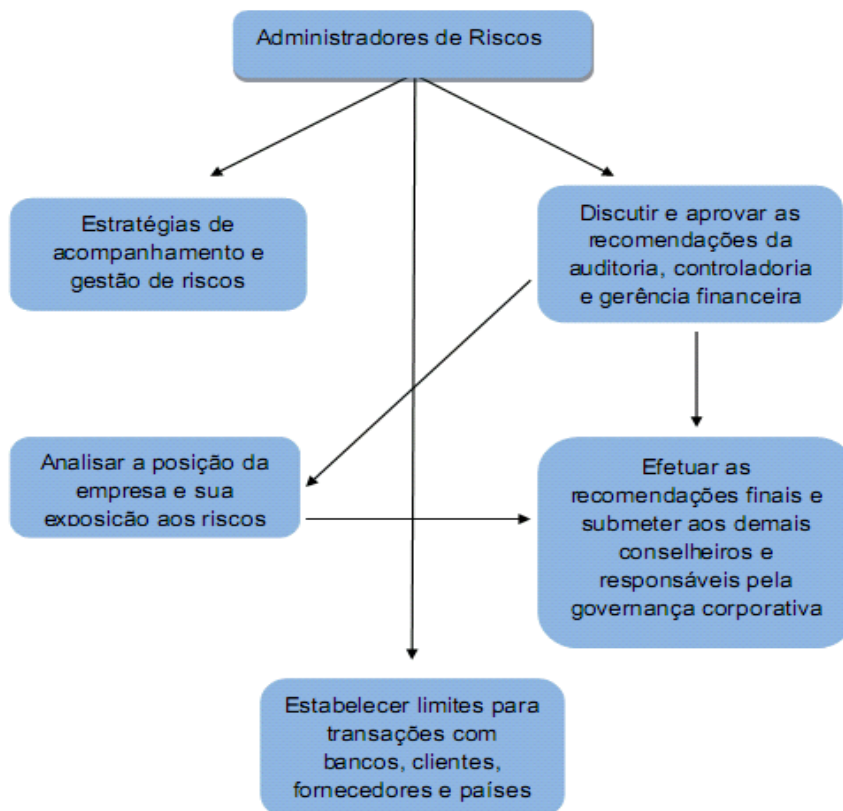


planos de ação elaborados, com a intensão de reduzir os acontecimentos que podem prejudicar e aumentar aqueles que podem trazer benefícios à organização. A eficiente comunicação com os *stakeholders* tem a função de permitir avaliações mais rápidas e objetivas a respeito dos riscos a que a organização está exposta (IBGC, 2007).

O monitoramento envolve checagem e vigilância constantes, com a finalidade de garantir que os controles sejam eficazes e eficientes no projeto e na operação; obter informações adicionais para melhorar o processo de avaliação dos riscos; analisar os eventos, mudanças, tendências, sucessos e fracassos e aprender com eles; detectar mudanças no contexto externo e interno, incluindo alterações nos critérios de risco e no próprio risco, as quais podem requerer revisão dos tratamentos dos riscos e suas prioridades; e identificar os riscos emergentes (ISO 31000, 2009).

Para auxiliar a tomada de decisão sobre as atividades financeiras de uma organização, os administradores de riscos devem assumir as seguintes atribuições e responsabilidades conforme apresenta a Figura 2.

Figura 2: Atividades da administração de riscos no ambiente corporativo



Fonte: Adaptado de Oliveira *et al.* (2008, p. 178)

Conforme Coso (2007, p.3). “O gerenciamento de riscos corporativos possibilita aos administradores tratar com eficácia as incertezas, bem como os riscos e as oportunidades a elas associadas, a fim de melhorar a capacidade de gerar valor”.

De acordo com o Coso (2007) apesar de alguns riscos ocorrerem em unidades isoladas podem ser somados e gerenciados de forma centralizada. A Figura 3 demonstra um modelo representado por um cubo com uma divisão dos objetivos de uma empresa em quatro categorias, e os oito componentes de gerenciamento dos riscos integrados entre si.

Figura 3: Matriz tridimensional de gerenciamento de risco



Fonte: Coso, 2007, p.7

A representação acima ilustra a capacidade da visão do conjunto possibilitando aos dirigentes a avaliação das oportunidades estratégicas frequentemente associadas ao risco, pois este não pode ser considerado somente uma ocorrência de perda, pois se bem administrado, pode se tornar uma oportunidade, podendo tornar-se um diferencial competitivo.

A gestão de riscos corporativos tem algumas finalidades que são apresentadas no quadro 3:

Quadro 3 – Finalidades do gerenciamento de riscos corporativos

<b>Alinhar o apetite a risco com a estratégia adotada</b>	Após a análise das estratégias, os administradores avaliam o apetite a risco da organização e definem os objetivos a elas relacionados desenvolvendo mecanismos para gerenciar esses riscos.
<b>Fortalecer as decisões em resposta aos riscos</b>	O gerenciamento de riscos corporativos permite o rigor na identificação e na seleção de alternativas de respostas aos riscos - como evitar, reduzir, compartilhar e aceitar os riscos.
<b>Reduzir as surpresas e prejuízos operacionais</b>	As organizações tem uma capacidade maior para identificar eventos em potencial e estabelecer respostas a estes, reduzindo surpresas e custos ou prejuízos associados.
<b>Identificar e administrar riscos múltiplos e entre empreendimentos</b>	A gestão de riscos corporativos possibilita uma resposta eficaz a impactos inter relacionados e, também, respostas integradas aos diversos riscos.
<b>Aproveitar oportunidades</b>	Por considerar todos os eventos em potencial, a organização posiciona-se para identificar e aproveitar as oportunidades de forma proativa.
<b>Otimizar o capital</b>	a obtenção de informações adequadas a respeito de riscos auxilia à administração conduzir uma avaliação eficaz das necessidades de capital como um todo e aprimorar a alocação desse recurso.

Fonte: Adaptado de COSO (2007, p. 3)

A essência da gestão eficiente está em tomar as decisões corretas ao se deparar com diferentes tipos de riscos (DAMODARAM, 2008).

Toda organização deve mensurar, avaliar e acompanhar seus riscos. A definição de procedimentos é a principal ferramenta de controle e conhecimento dos variados tipos de exposições originadas por suas operações. A gestão do risco tem o objetivo de diminuir o risco de grandes perdas, melhorar o entendimento e o acompanhamento das operações (OLIVEIRA et al., 2008).

### 2.3.2.3 Gestão do Risco Operacional

O Bank for International Settlements-BIS *apud* Pereira (2004) define risco operacional como o risco de perdas decorrentes de processos internos, pessoas e sistemas inadequados ou falhos, ou de eventos externos.

Segundo Oliveira *et al.* (2008) o risco operacional ou de processo pode provocar perdas decorrentes de sistemas operacionais, processos administrativos, fraudes, falhas de controles internos. Para esses autores os riscos operacionais podem receber a seguinte classificação: risco de estrutura organizacional, risco dos colaboradores, risco de produto ou de uma nova operação do instrumento financeiro derivativo, risco de sistemas e tecnologia, risco dos modelos de avaliação dos instrumentos financeiros derivativos, risco de contabilidade, risco de fraude; abaixo são especificados cada um deles.

**Risco de estrutura organizacional:** É o risco de a empresa não possuir uma estrutura adequada para a evolução, acompanhamento e controle das atividades do negócio. Nesse caso deve-se monitorar o conflito de interesses, para que não haja negócios em causa própria por parte de colaboradores.

**Risco dos colaboradores:** É o risco de a organização não possuir profissionais qualificados para a execução das tarefas a estes designadas. Em caso de desligamento desses funcionários, existe o risco de que as transações não sejam documentadas, controladas e registradas corretamente.

**Risco de produto ou de uma nova operação do instrumento financeiro derivativo:** É o risco da grande complexidade de uma nova transação com instrumentos financeiros derivativos, dificultando o dimensionamento dos riscos econômicos e operacionais da transação de forma adequada pela administração.

**Risco de sistemas e tecnologia:** Esse risco ocorre quando a organização utiliza em suas operações instrumentos financeiros derivativos sofisticados, sem possuir um sistema adequado que processe e controle essas transações comprometendo a integridade das operações ou produzir informações inconsistentes e incorretas.

**Risco dos modelos de avaliação dos instrumentos financeiros derivativos:** É o risco da gestão trabalhar com sistemas próprios de avaliação de instrumentos financeiros derivativos complexos/sofisticados. Podendo gerar a administração uma visão errônea da posição da organização em relação à contraparte.

**Risco de contabilidade:** É o risco de do registro de uma transação da organização não ser efetuado adequadamente, possibilitando erros nas análises sobre a posição econômica financeira da empresa.

**Risco de fraude:** É o risco de haver desvio de recursos ou manipulação de dados em benefício de uma ou mais pessoas.

Costa (2009) considera, dentre os riscos operacionais, o risco moral, que surge em situações em que os interesses do principal e do agente estão desalinhados e as ações do agente são de difícil monitoramento.

O risco operacional também pode provocar perdas provocadas por fatores externos, como por exemplo, falhas causadas por riscos legais, desastres ou de imagem (PEREIRA, 2004).

Segundo Pereira (2004, p. 53) As perdas relacionadas a eventos externos têm as seguintes fontes causadoras:

**Ação humana:** perdas decorrentes por degradação no meio-ambiente, alterações no ambiente econômico, político e social, como também atos de vandalismo, roubo e fraudes provocados por indivíduos externos à organização.

**Força maior:** a instituição pode ter perdas ocorridas em virtude, por exemplo, de enchentes, terremotos, catástrofes e outros desastres naturais.

Outro fator externo de ação humana considerado gerador de perdas é o comportamento oportunista, que segundo Costa (2009), ocorre quando uma das partes contém maiores informações, podendo agir de forma oportunista, direcionando suas ações e decisões ao encontro de seus interesses individuais, mesmo que prejudique a outra parte.

De acordo com Comitê-BIS *apud* Pereira (2004) as perdas decorrentes do risco operacional podem ser atribuídas a uma dessas causas primárias que são considerados fatores de risco. Essas causas primárias, que também são entendidas como as 'doenças' que afetam a instituição, existem os 'sintomas' capazes de detectar as perdas operacionais. Tais 'sintomas' são os eventos de perda que servem para agrupar as perdas operacionais em categorias distintas conforme a natureza do evento. Desse modo, os tipos de eventos de perda são classificados em sete categorias principais, detalhadas a seguir:

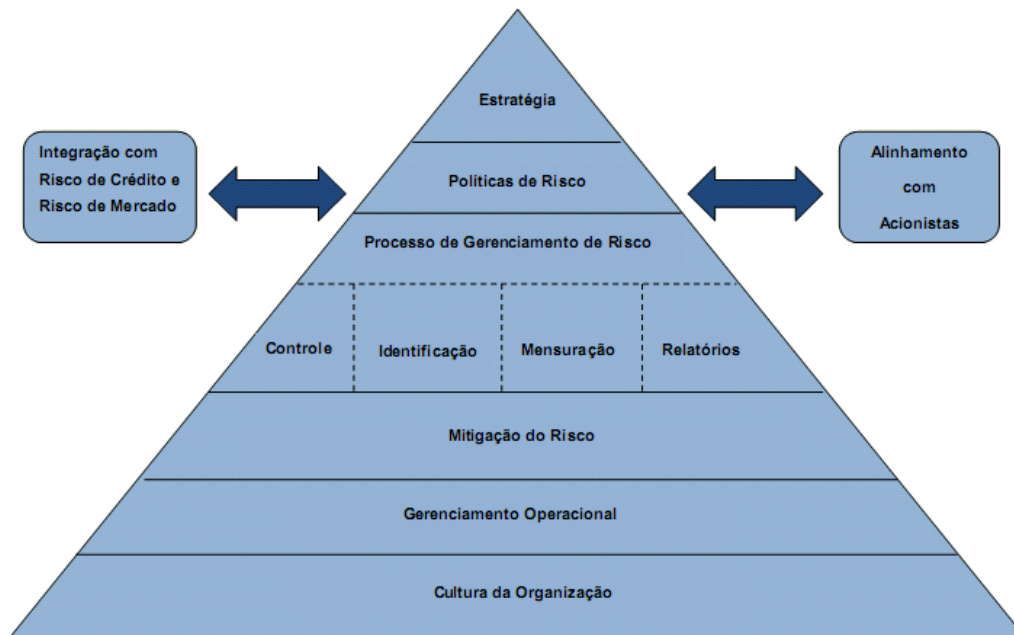
1. **Fraudes internas:** perdas decorrentes de ações intencionais que causam lesões a instituição que envolva ao menos uma parte interna.
2. **Fraudes externas:** danos gerados por ações intencionais para lesar a instituição ou seus clientes, praticadas por terceiros.
3. **Práticas empregatícias e segurança no trabalho:** perdas devidas a práticas incorretas de funcionários violando leis ou regulamentos associados a segurança das pessoas.

4. **Perdas ligadas a clientes, produtos e práticas de negócio:** decorrentes de falhas não intencionais ou negligência frente as obrigações profissionais para com os clientes.
5. **Danos a ativos físicos:** gerados por desastres naturais ou outros eventos.
6. **Interrupção de negócios e falhas em sistemas tecnológicos:** perdas ocorridas por problemas em hardware, software, telecomunicações, interrupções de energia.
7. **Falhas de execução, de distribuição ou de processos gerenciais:** Quando erros no processo de transações envolvem perdas em negócios com fornecedores ou contrapartes, extravio de documentos legais, perdas por falhas no gerenciamento de contas de clientes, relatórios externos inadequados, desrespeito a legislação ocasionando multas, falhas com terceirização, perdas ocasionadas por registros incorretos de clientes.

Pereira (2004, p. 47) afirma que “com a compreensão do risco operacional e o entendimento dos fatores de risco, a instituição está apta a investigar, controlar e prover ações preventivas e mitigadoras em razão desse tipo de risco.”

Segundo o RMA *apud* Pedote (2002), a estrutura de gestão de risco operacional pode ser dividida em cinco esferas que refletem a cultura da organização, que sustenta a base da pirâmide ilustrada pela Figura 4.

Figura 4: Estrutura de gestão do risco operacional

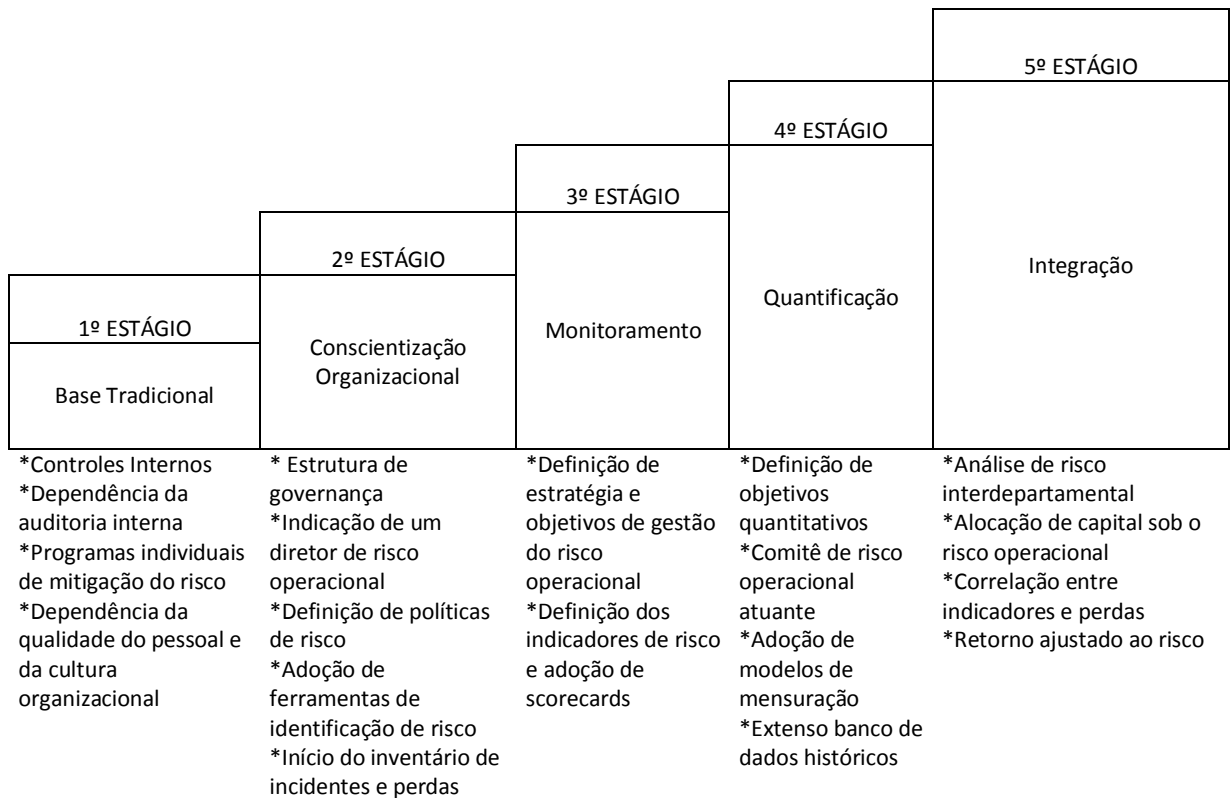


Fonte: Adaptado de Pedote, 2002 p. 46.

A gestão do risco tem início com a definição da estratégia e dos objetivos da empresa, onde são pontuados os riscos que a organização está disposta a correr em contra partida àqueles riscos que irá eliminar. As políticas de risco envolvem os mecanismos formais de comunicação sobre as medidas adotadas pela organização, onde são informados, a definição de riscos operacionais, o modelo organizacional adotado e as responsabilidades de cada setor com relação à gestão dos riscos operacionais. O processo de gerenciamento do risco opera sobre o estabelecimento de controles internos; identificação dos riscos e ameaças; métodos de mensuração; sistemas de informação e relatórios gerenciais. Mitigação do risco compreende um conjunto de programas e controles que permitam diminuir a exposição, gravidade e frequência de um acontecimento inesperado. O gerenciamento operacional são os procedimentos rotineiros incluem funções diretas e indiretas com os clientes, tecnologia, e gestão de pessoas.

Segundo as pesquisas da RMA *apud* Pedote (2002), a implementação da estrutura da gestão do risco operacional tende a evoluir em cinco estágios, conforme apresenta Figura 5:

Figura 5: Estágios do desenvolvimento da gestão do risco operacional



Fonte: Adaptado de Pedote, 2002 p. 50.

Pereira (2004) ressalta a importância de adotar indicadores que auxiliam na identificação de possíveis pontos críticos existentes na instituição e indicam parâmetros da posição do risco operacional, permitindo que a instituição possa realizar um monitoramento contínuo do seu risco operacional, verificando onde e como acontecem situações que podem levar a perdas.

### 2.3.3 Balanced Scorecard

#### 2.3.3.1 Origem BSC

O balanced scorecard foi criado por David Norton e Robert Kaplan em 1990. O estudo com finalidade de desenvolver um novo modelo de medição de desempenho foi motivado pela idéia de que os métodos existentes para avaliação de desempenho empresarial, em sua maioria baseados em indicadores contábeis e financeiros, estavam tornando-se obsoletos.

Na época estes autores achavam que o balanced scorecard, por apresentar indicadores financeiros resultantes de conseqüências de ações passadas, tratava de



mensuração e não de estratégia. Para auxiliar na formulação e a implementação da estratégia, a abordagem do balanced scorecard apresenta as mensurações do desempenho financeiro, os indicadores retardatários, complementados com a mensuração de outros vetores do desempenho financeiro futuro (KAPLAN E NORTON, 2000).

Em 1993 através de alianças de grandes empresas abriram-se oportunidades de integração do scorecard a expressivos programas de transformação refinando assim as características deste veículo utilizado para facilitar a tradução e a implementação de estratégias. O balanced scorecard, conforme revelam experiências, passou a ser utilizado por executivos altamente qualificados para gerenciar a estratégia e não apenas para esclarecê-la e comunicá-la. Dessa forma o BSC deixou de ser considerado um sistema de medição aperfeiçoado passando a ser visto como um sistema gerencial fundamental para o bom funcionamento das empresas (KAPLAN; NORTON, 1997).

#### 2.3.3.2 Definição BSC

Conforme Padoveze (2010, p. 604) o Balanced Scorecard “traduz a missão e a estratégia da empresa num conjunto abrangente de medidas de desempenho financeiras e não financeiras que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica.”

Segundo Kaplan e Norton (1997, p.8) “O Balanced Scorecard complementa as medidas financeiras do desempenho passado com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro.” O BSC além de apresentar as medidas financeiras tradicionais, que contam história de acontecimentos passados, demonstra medidas que derivam da visão e estratégia da empresa. Aborda que os investimentos em capacidade de longo prazo e o relacionamento com clientes são fundamentais para o sucesso da empresa.

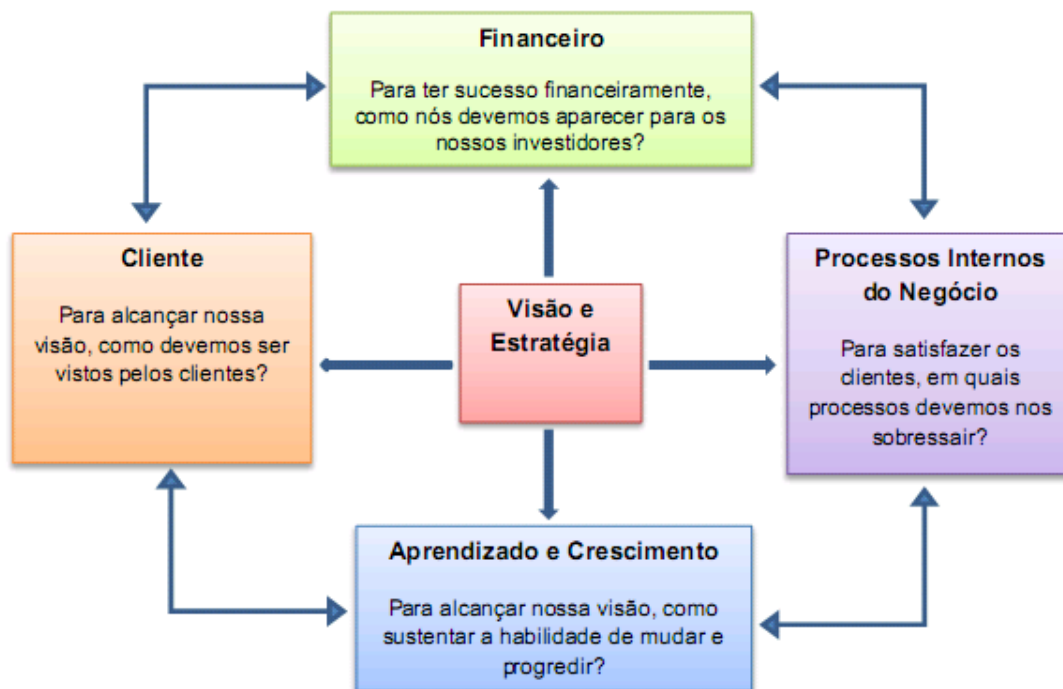
De acordo com Silva (2009, p. 98) “O *Balanced Scorecard* é um sistema de informação para gerenciamento da estratégia empresarial.” Considera o BSC uma ferramenta de avaliação cada vez mais utilizada para medição do desempenho.

### 2.3.3.3 Objetivos BSC

Segundo Padovese (2010, p.603) o balanced scorecard tem o objetivo de “unir a visão estratégica com as fases de execução e controle do processo de gestão empresarial.”

Os objetivos e medidas do Balanced Scorecard tem o foco no desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento (KAPLAN; NORTON, 1997). A Figura 6 apresenta a estrutura do BSC:

Figura 6: Estrutura do BSC



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997 p. 10)

Segundo os autores Araújo e Garcia (2010, p. 155) “Apesar de ter surgido para ser um sistema de avaliação de desempenho, o Balanced Scorecard se transformou numa abordagem direcionada a sistemas de gestão”. Suas perspectivas (financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento) aliadas a uma visão da importância do raciocínio estratégico, são as engrenagens que fazem do BSC um modelo bem sucedido que não se limita apenas a uma visão específica da organização.

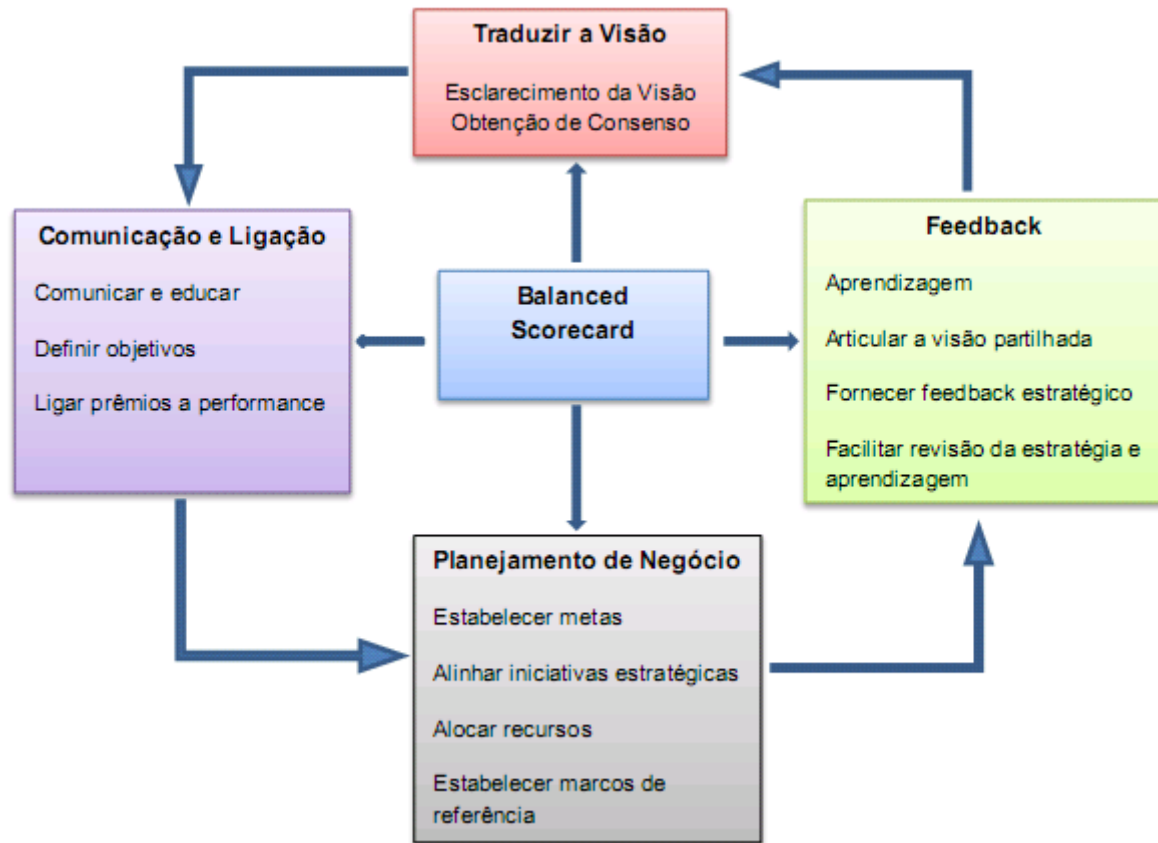
Através do BSC os executivos podem avaliar até que ponto suas unidades de negócios geram valor tanto para clientes atuais como para clientes futuros, além de possibilitar a forma de aperfeiçoamento das capacidades internas e os investimentos necessários em pessoal, sistemas e procedimentos para melhor desempenho futuro (KAPLAN; NORTON, 1997).

De acordo com Padoveze (2010), o processo de elaboração e difusão do Balanced Scorecard é desenvolvido em quatro etapas:

1. **Tradução da Visão:** é o processo de traduzir a missão de forma simples, de fácil compreensão oferecendo orientação útil para as ações dos gestores. Os objetivos e indicadores que integram a missão devem ser aceitos por todos os gestores divisionais.
2. **Comunicação e comprometimento:** permite aos gestores comunicar sua estratégia ligando objetivos empresariais aos departamentais.
3. **Planejamento de negócios:** permite as organizações integrar seus planos comerciais e financeiros transformando as estratégias e iniciativas em indicadores para planos de gestores divisionais, além de formar uma base de alocação de recursos e estabelecimento de prioridades.
4. **Feedback e aprendizado:** concentra-se no fato de a organização, seus departamentos ou seus funcionários, alcançam suas metas financeiras orçadas, de forma isolada.

As etapas são ilustradas na Figura 7.

Figura 7: O Balanced Scorecard como Estrutura para Ação Estratégica



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997 p. 12)

Sua vantagem se comparado a outros sistemas de gestão é que além de avaliar os processos já existentes, também é capaz de identificar processos novos que trarão vantagem competitiva a organização. Moldado numa relação de causa e efeito e tendo a estratégia como fator a ser implementado, não permite a acomodação da organização por acreditar possuir uma vantagem competitiva, pois tem seu foco na necessidade de melhorias contínuas (ARAÚJO e GARCIA, 2010).

O BSC é um sistema que materializa a visão e o crescimento. Tais medidas devem ser interligadas para comunicar um pequeno número de temas estratégicos amplos, como o crescimento da empresa, a redução de riscos ou o aumento de produtividade (KAPLAN; NORTON, 1997).

#### 2.3.3.4 Perspectivas BSC

##### **- Perspectiva financeira**

O balanced scorecard demonstra os objetivos financeiros, ajustando tais objetivos às unidades de negócios nas diversas fases de seus ciclos de vida e desenvolvimento. Os fatores da perspectiva financeira dependem do setor de mercado, do ambiente competitivo e a estratégia da unidade de negócios (KAPLAN; NORTON, 1997).

Kaplan e Norton (1997, p.65) sugerem um esquema de classificação que permite as organizações “selecionar por objetivos financeiros baseados em aumento da receita, melhoria de produtividade e redução de custos, utilização dos ativos e administração de risco.”

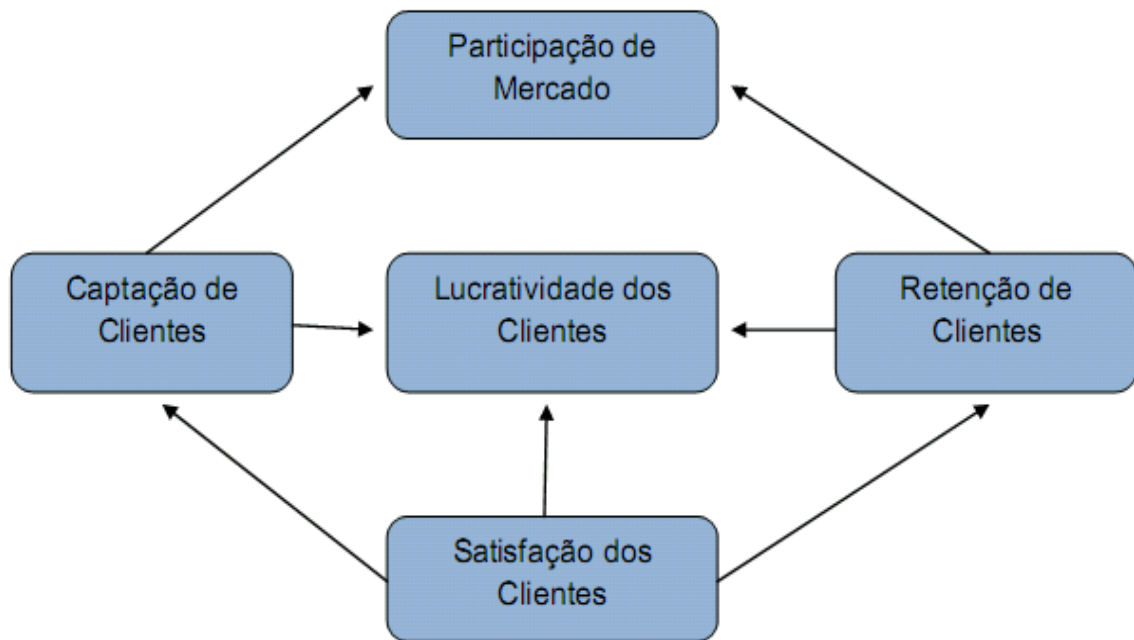
O scorecard é um conjunto de objetivos interligados baseados na estratégia. Parte dos objetivos financeiros de longo prazo, relacionados a sequência de execuções necessárias nos processos financeiros, de clientes, de processos internos, de funcionários e sistemas com a intenção de atingir o desempenho econômico almejado (KAPLAN; NORTON, 1997).

Por fim, todos os objetivos e medidas das demais perspectivas do scorecard deverão estar associados a execução de algum objetivo da perspectiva financeira.

##### **- Perspectiva dos clientes**

Após a definição dos segmentos-alvo dos clientes e negócios a organização deve dispor de um grupo de medidas essenciais como: participação de mercado; retenção, captação, satisfação e lucratividade de clientes. Segundo Kaplan e Norton (1997) tais medidas representam metas para as operações, logística, marketing e desenvolvimento de produtos e serviços das empresas. A Figura 8 demonstra as medidas essenciais de resultados dos clientes:

Figura 8: A Perspectiva do Cliente - Medidas Essenciais



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997, p.72)

Os gestores, baseados no que os clientes dos segmentos-alvo valorizam, definem os objetivos e medidas entre três classes de atributos que são: atributos de produtos e serviços (funcionalidade, qualidade e preço), relacionamento com clientes (qualidade da experiência de compra e das relações pessoais), imagem e reputação. Se atendidos, tais objetivos e medidas, permitirão que a organização retenha e até mesmo amplie seus negócios com esses determinados clientes (KAPLAN; NORTON, 1997).

#### **- Perspectiva dos processos internos da empresa**

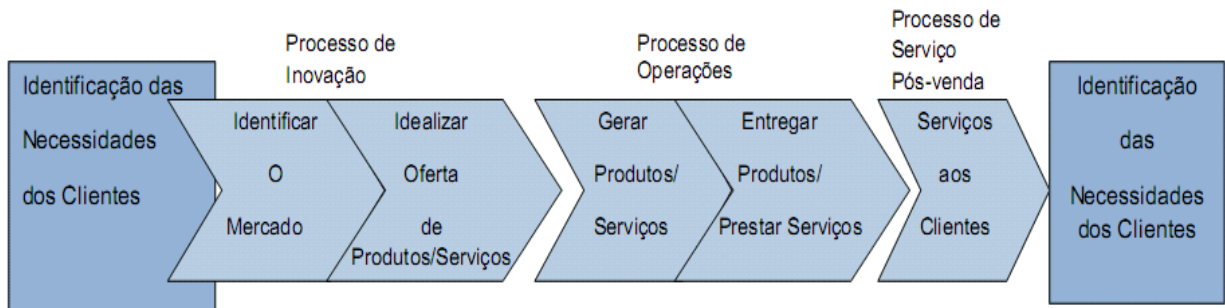
Nesta perspectiva, os gestores identificam quais os processos que devem buscar melhorias, visando o atendimento dos objetivos dos acionistas e de segmentos específicos de clientes (KAPLAN; NORTON, 1997).

Em virtude da importância dos processos operacionais torna-se necessário a identificação das características de custo, qualidade, tempo e desempenho o que permite a empresa oferecer produtos e serviços de maior qualidade (KAPLAN; NORTON, 1997).

Cada organização utiliza um grupo específico de processos que buscam a criação de valor para os clientes e produção de resultados financeiros. Kaplan e Norton (1997) constatam que uma cadeia de valor serve de modelo onde as

organizações tem a possibilidade de adaptar ao construírem a perspectiva dos processos internos. A Figura 9 ilustra a cadeia de valores.

Figura 9: Cadeia de Valores



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997, p.102)

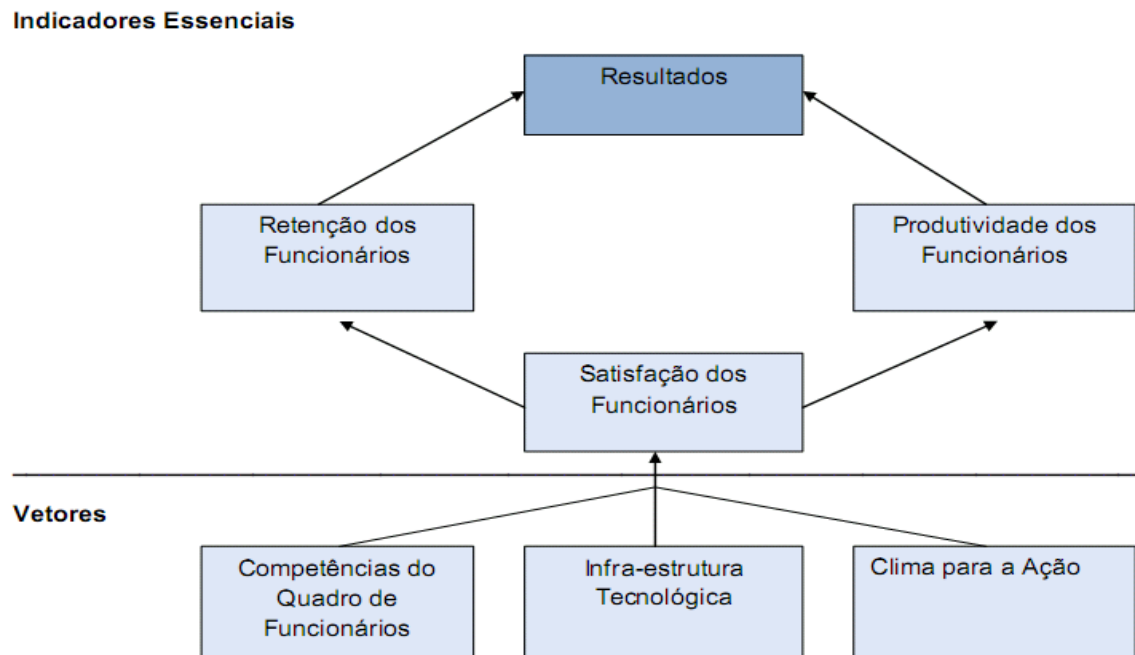
No processo de inovação, é realizada pesquisa das necessidades dos clientes e após idealiza-se produtos e serviços para atender tais necessidades. Nos processos de operações os produtos e serviços são criados e oferecidos aos clientes. No processo de serviço pós-venda é realizado um atendimento, uma atenção aos clientes após a venda e entrega de um produto ou serviço.

#### - Perspectiva de aprendizado e crescimento

Aprendizado e crescimento está ligado a três vetores: funcionários, sistemas e alinhamento organizacional. Estratégias voltadas para resultados eficientes exigem grandes investimentos em pessoal, sistemas e processos que produzam as capacidades organizacionais necessárias (KAPLAN; NORTON, 1997).

A maioria das organizações almeja objetivos para seus funcionários baseados em três medidas essenciais: satisfação, produtividade e retenção. Para o alcance dos resultados tais medidas estão relacionadas a três vetores: competências dos funcionários, Infra-estrutura tecnológica e clima para a ação. A Figura 10 ilustra as medidas essenciais relacionadas aos vetores.

Figura 10: Estrutura de medição do aprendizado e crescimento



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997, p.135)

O desenvolvimento de indicadores customizados sobre colaboradores, sistemas e medidas organizacionais relacionados intimamente com a estratégia da unidade de negócio é fundamental para o bom desempenho da organização.

## 2.4 INSTITUIÇÕES SEM FINS ECONÔMICOS

As entidades sem fins lucrativos são pessoas jurídicas de direito privado, que podem ser constituídas como associações ou como fundações. Conforme determina o Art. 53 do Código Civil a criação das associações se dá através da união de pessoas que se organizem para fins não econômicos. A fundação é um patrimônio com a intenção de servir, sem intenção de lucro, a uma determinada causa de interesse público, onde seu instituidor adquire personificação jurídica. O Art. 62 do Código Civil estipula que para a criação de uma fundação, o instituidor fará através de escritura pública ou testamento, dotação especial de bens livres, especificando o fim a que se destina (ARAÚJO, 2005).



De acordo com o Cadastro Central de Empresas – CEMPRE do IBGE (2002, p. 13) são consideradas como Entidades sem Fins Lucrativos, as que se enquadrem, simultaneamente, nos cinco seguintes critérios:

- privadas, não integrantes, portanto, do aparelho de Estado;
- sem fins lucrativos, isto é, organizações que não distribuem eventuais excedentes entre os proprietários ou diretores e que não possuem como razão primeira de existência a geração de lucros – podem até gerá-los desde que aplicados nas atividades fins;
- institucionalizadas, isto é, legalmente constituídas;
- auto-administradas ou capazes de gerenciar suas próprias atividades; e
- voluntárias, na medida em que podem ser constituídas livremente por qualquer grupo de pessoas, isto é, a atividade de associação ou de fundação da entidade é livremente decidida pelos sócios ou fundadores.

As entidades sem fins lucrativos estão sujeitas a oportunidades e ameaças, da mesma forma que as organizações de outros setores, por isso, precisam utilizar ferramentas que as orientem ou as protejam desses desafios, advindos tanto do ambiente externo, quanto ao ambiente interno em que estão inseridas.

De acordo com a Lei 12.881/2013, as Instituições Comunitárias de Educação Superior, são reconhecidas como organizações de direito privado constituídas por associações ou fundações, sem fins lucrativos. O patrimônio dessas entidades pertence à sociedade civil ou ao poder público. Precisam desenvolver permanentemente ações comunitárias e sua renda não pode ser distribuída. Os recursos obtidos pela instituição devem ser aplicados integralmente nas suas atividades.

#### 2.4.1 Ensino Superior no Brasil

Conforme o ministério da educação, no Brasil, o ensino superior é oferecido por universidades, centros universitários, faculdades, institutos superiores e centros de educação tecnológica. Possui três tipos de graduação: bacharelado, licenciatura e formação tecnológica. Os cursos de pós-graduação são divididos entre *lato sensu* (especializações e MBAs) e *strictu sensu* (mestrados e doutorados).

O ensino superior apresenta-se em duas formas: presencial, onde o aluno deve ter frequência mínima de 75% das aulas e avaliações; e a distância (EAD), que dispensa a presença do aluno em sala de aula e o mesmo recebe livros, apostilas e conta com o auxílio da internet. Também existem cursos semipresenciais, que revezam aulas em sala e também a distância (PORTAL BRASIL, 2014).

A unidade responsável por garantir que a legislação educacional seja cumprida, com a finalidade de assegurar a qualidade dos cursos superiores do País é a Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior (Seres), órgão do Ministério da Educação (MEC). Conforme Rocha e Granemann (2003) a implantação do Exame Nacional de Cursos e as Avaliações das Condições de Ensino geram um aumento na estrutura de custos das universidades privadas. Pois para que tenham condições de oferecer serviços educacionais de qualidade tornam-se necessários maiores investimentos em livros, periódicos, equipamentos de informática, materiais e instrumentos para laboratórios e, principalmente, com professores, pela exigência de dedicação integral dos mesmos.

O governo mantém programas e ações com o objetivo de facilitar o acesso à educação superior, entre eles: O Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior (Fies) que tem o objetivo de financiar a graduação na educação superior de estudantes que não têm condições de arcar com os custos de sua formação; o Programa Institucional de Bolsas de Iniciação à Docência (Pibid) oferece bolsas de iniciação à docência para alunos de cursos presenciais que se dedicam ao estágio nas escolas públicas e que se comprometem, quando graduados, a lecionar na rede pública de ensino; o Programa Universidade para Todos (ProUni) foi criado em 2004, pela Lei nº 11.096/2005 com a finalidade de conceder bolsas de estudos integrais e parciais a estudantes de cursos de graduação e de cursos seqüenciais de formação específica, sempre em instituições privadas de educação superior (PORTAL BRASIL, 2014).

Nesse contexto, o país apresentou nos últimos anos um grande crescimento nas matrículas de graduação. O quadro 4 ilustra a evolução do número de matrículas em cursos de graduação, o que gerou a necessidade do aumento do atendimento a educação superior.

Quadro 4 – Evolução do Número de Matrículas (presencial e a distância) por Categoria Administrativa – Brasil – 2001-2010

Ano	Público	%	Privado	%	Total
2001	944.584	31,1	2.091.529	68,9	3.036.113
2002	1.085.977	30,8	2.434.650	69,2	3.520.627
2003	1.176.174	29,9	2.760.759	70,1	3.936.933
2004	1.214.317	28,8	3.009.027	71,2	4.223.344
2005	1.246.704	27,3	3.321.094	72,7	4.567.798
2006	1.251.365	25,6	3.632.487	74,4	4.883.852
2007	1.335.177	25,4	3.914.970	74,6	5.250.147
2008	1.552.953	26,7	4.255.064	73,3	5.808.017
2009	1.523.864	25,6	4.430.157	74,4	5.954.021
2010	1.643.298	25,8	4.736.001	74,2	6.379.299

Fonte: Adaptado do Inep/Censo 2010.

Para facilitar a visão de uma forma mais abrangente, o censo 2010 apresenta estatísticas básicas relacionados ao ensino de graduação e pós-graduação, conforme demonstrado no quadro 5:

Quadro 5 - Estatísticas Básicas (presencial e a distância) por Categoria Administrativa – Brasil – 2010

Estatísticas Básicas	Pública	Privada	Total Geral
<b>Graduação</b>			
Instituições	278	2.099	2.377
Cursos	9.245	20.262	29.507
Matrículas de Graduação	1.643.298	4.736.001	6.379.299
Ingressos (todas as formas)	475.884	1.706.345	2.182.229
Concluintes	190.597	783.242	973.839
<b>Pós-Graduação</b>			
Matrículas de Pós-Graduação	144.911	28.497	173.408

Fonte: Adaptado do Inep/Censo 2010

As universidades particulares e públicas, segundo Rocha e Granemann (2003), sustentam o desenvolvimento do país através de suas pesquisas e com a formação de recursos humanos de alto nível. Este autor ressalta que entre as particulares, destacam-se as comunitárias que possuem a liberdade de decisão sobre a aplicação dos recursos que arrecadam e sobre que profissionais desejam manter em seus quadros, porém limitam-se em suas fontes de recursos que tem como base as mensalidades pagas pelos alunos.

#### 2.4.2 Universidades Comunitárias

Em novembro de 2013 foi aprovada a lei nº 12.881 que dispõe sobre a definição, qualificação, prerrogativas e finalidades das Instituições Comunitárias de Educação Superior - ICES, disciplina o Termo de Parceria e dá outras providências.

Conforme define a lei nº 12.881/2013, as instituições comunitárias de educação superior são organizações da sociedade civil brasileira que possuem, cumulativamente, as seguintes características: estão constituídas na forma de associação ou fundação, com personalidade jurídica de direito privado, inclusive as instituídas pelo poder público; patrimônio pertencente a entidades da sociedade civil e/ou poder público; sem fins lucrativos, com os requisitos de, não distribuírem qualquer parcela de seu patrimônio ou de suas rendas, a qualquer título, aplicando todos os seus recursos na manutenção das atividades educacionais; realizando a escrituração de suas receitas e despesas em livros revestidos de formalidades capazes de assegurar sua exatidão.

As IES Comunitárias realizam programas permanentes de extensão e ação comunitária voltados à formação e desenvolvimento dos alunos e ao desenvolvimento da sociedade. Por prestarem relevantes serviços de interesse público, com destaque para a educação essas universidades são reconhecidas pelas comunidades regionais como um importante fator de desenvolvimento.

Tais instituições possuem em seu estatuto algumas normas, tais como: a adoção de práticas de gestão administrativa eficazes para impedir a obtenção de privilégios, benefícios ou vantagens pessoais, de forma individual ou coletiva; a constituição de conselho fiscal ou órgão equivalente, formado por indivíduos com conhecimento para analisar relatórios de desempenho financeiro e contábil, opinar sobre as operações patrimoniais realizadas e emitir pareceres para os organismos superiores da entidade; normas de prestação de contas a serem atendidas pela entidade (Lei nº 12.881, 2013).

O Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas (COMUNG) é considerado o maior sistema de educação superior em atuação no Rio Grande do Sul, sendo integrado por quinze Instituições de Ensino Superior que representam uma verdadeira rede de educação, ciência e tecnologia abrangendo quase todos os

municípios do interior do Estado, são elas: IPA - Centro Universitário Metodista; PUCRS - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul; UNIFRA - Centro Universitário Franciscano; Unilassalle Canoas - Centro Universitário La Salle; UCPel - Universidade Católica de Pelotas; UCS - Universidade de Caxias do Sul; UNICRUZ - Universidade de Cruz Alta; UNIJUÍ - Universidade Regional do Noroeste do Estado Rio Grande do Sul; UNISC - Universidade de Santa Cruz do Sul; UNISINOS - Universidade do Vale do Rio dos Sinos; UNIVATES - Centro Universitário UNIVATES; UPF - Universidade de Passo Fundo; URCAMP - Universidade da Região da Campanha; URI - Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões.

No seu conjunto, estas instituições congregam mais de 40 campi universitários, abrangem mais de 380 municípios em suas áreas de influência, e possuem em torno de 200 mil alunos de graduação e pós-graduação, constituindo-se, portanto, no maior sistema de educação superior em atuação no Rio Grande do Sul (COMUNG, 2014).

O Projeto Político-Institucional do COMUNG estrutura-se em torno dos seguintes princípios básicos que assumem compromissos com: a qualidade universitária; com a democracia; com a comunidade; com a participação no processo de desenvolvimento social, cultural e econômico da região; e com a manutenção de suas características de instituição pública não-estatal.

Sem fins lucrativos, com gestão democrática e participativa, as IES Comunitárias constituem autênticas instituições públicas não-estatais em favor da inclusão social e do desenvolvimento do País e reinvestem todos os resultados na própria atividade educacional.

As IES Comunitárias estão buscando sua profissionalização devido a crescente concorrência por recursos, em função da atual expansão do referido setor. Araújo (2005) ressalta que tais instituições estão abandonando o amadorismo, adotando práticas empresariais, promovendo auditorias e contratando profissionais capacitados na busca pela eficiência.

### 2.4.3 Gestão Estratégica nas IES

As transformações no Ensino Superior Privado Brasileiro são decorrentes de vários fatores, tais como: a profissionalização do setor, o avanço tecnológico, a internacionalização, as fusões, incorporações e cisões, mudanças comportamentais do consumidor, o desempenho estrutural, entre outros fatores. Tudo isso tem deixado o segmento de ensino superior privado vulnerável a competitividade acirrada, forçando as IES a se reestruturarem ou até mesmo redefinirem seu próprio negócio (SILVA, 2009).

As IES, assim como outros setores, encontram-se em um mercado cada vez mais competitivo, onde a sobrevivência depende de uma gestão competente e a utilização de ferramentas estratégicas que auxiliem na administração da instituição.

A adoção de um conjunto de ferramentas e metodologias permite aos gestores universitários o efetivo comando da instituição, interligando os objetivos estratégicos à condução operacional, de forma integrada, através disso tem-se o controle estratégico da vetorização: agressividade comercial, produtividade operacional, e austeridade financeira (SILVA, 2009).

A gestão nas IES preocupa-se com vários fatores: financeiros, posicionamento mercadológico, preenchimento de vagas oferecidas no vestibular, fidelização dos alunos, perspectivas claras sobre o futuro, aproximação do mercado empregador e da comunidade em que está inserida, pesquisa relevante e satisfação interna (MACHADO, 2008).

A competitividade das IES, segundo Silva (2009), é influenciada por: fatores internos, representados pelas atividades dentro do contexto organizacional, voltadas para estratégia e práticas de gestão, habilidades de inovação e capital humano diferenciado; fatores estruturais, representados pelas características de seu segmento, mercado e concorrência; fatores sistêmicos relacionado ao externo, representados pelos aspectos macroeconômicos, infra-estruturais, ambientais, sociais e regionais.

Conforme Silva (2009), percebe-se que no setor de ensino, as IES vem tomando iniciativas de melhoria para sobreviver no meio competitivo, dentre as quais destacam-se:

- gestão de qualidade total no ensino;
- dinamização da infra-estrutura e logística;

- agilidade nas decisões;
- capacitação docente e do corpo técnico-administrativo;
- sistemas de informação gerenciamento de egressos;
- controle de custos, em especial o comprometimento da receita com a folha de salários, pela sua relevância;
- *empowerment* dos colaboradores.

De acordo com Rocha e Granemann (2003) as IES privadas precisam fazer uso de princípios gerenciais modernos, dando importância ao planejamento estratégico, a definição de metas, o orçamento anual (reflexo a curto prazo do plano estratégico), a administração de projetos.

Conforme Silva (2009) o ponto central da estratégia no cenário universitário deve ser criar valor para os clientes (alunos da IES), definindo como combinação de benefícios recebidos e custos pagos por estes pelo serviço prestado (curso).

As IES privadas investem em estratégias que lhes proporcionem vantagem competitiva em relação a concorrência acirrada do setor, como por exemplo, expansão da atuação no Ensino a Distância, desenvolvimento de pólos regionais como suporte comercial para estratégia de crescimento, implantação e expansão do ensino superior presencial e semi-presencial, investimentos em tecnologia educacional e aperfeiçoamento do modelo de negócio na busca de aumento dos ganhos de escala (SILVA, 2009).

No quadro 6 são apresentadas medidas consideradas fundamentais, apontadas por Rocha e Granemann (2003), para dirigir a instituição para a obtenção dos objetivos estratégicos.

Quadro 6 – Medidas de direção da instituição para alcance dos objetivos estratégicos

Distribuição de turmas de acordo com a capacidade física e humana.
Estabelecimento de carga horária mínima em sala de aula para professores com dedicação integral.
Manutenção de projetos pedagógicos atualizados para os cursos.
Tratamento de atividades de pesquisa e extensão como empreendimentos, com objetivos, cronogramas e orçamentos definidos.
Empreendimento de sistema interno de avaliação de cursos e de alunos alinhados às exigências legais.
Reconhecer o desempenho de professores e funcionários através de recompensas.

Criação de uma estrutura de controle acadêmico, administrativo e financeiro informatizado e integrado, proporcionando assim uma visão completa do negócio em tempo real. Alinhando a área acadêmica e financeira principalmente no momento de modelar o futuro da instituição.
Contratação de um <i>software de business intelligence</i>
Criação de uma estrutura de indicadores de desempenho acadêmico, administrativo e financeiro.
Obtenção de sistema de apropriação de custos – ferramenta fundamental para criação de preços de produtos e para identificar a rentabilidade das unidades geradoras de receita.
Construção de grupo de inteligência educacional visando a criação de novos produtos.
Implantação de um portal universitário ao alcance de alunos, professores, funcionários e a comunidade em geral, onde se permita a livre circulação de informações e a execução remota de processos acadêmicos e administrativos.
Empreender projetos desde de que considerados positivos do ponto de vista da engenharia econômica e financeira ou da análise de custo-benefício.
Processos administrativos voltados para manter a estrutura administrativa enxuta e compatível com as atividades da instituição.

Fonte: Adaptado de Rocha e Granemann (2003, p. 12)

A elaboração de um planejamento estratégico que englobe todas as áreas da IES, com foco na competitividade e na excelência do desempenho é fundamental para organizar a instituição. Existem poucos modelos de planejamento estratégico para IES devido a competitividade deste setor ser relativamente recente quando comparada aos outros setores da economia. Ressalta-se o desafio de cada IES elaborar um modelo individual baseado em suas características (MACHADO, 2008).

Segundo Meyer, Victor e Bernardo *apud* Silva (2009), devido a sua complexidade, as organizações universitárias exigem de seus dirigentes criatividade na formulação de modelos e abordagens gerenciais que lhes proporcionem auxílio na gestão de um contexto complexo com objetivos difusos, tecnologia múltipla, liberdade acadêmica e grande sensibilidade a fatores ambientais.

Conforme Silva,

O modelo de gestão, deve ser focado na perenização da missão, por meio da interligação do estratégico visionário com o operacional, de forma a garantir a execução dos planos, otimizando os recursos para melhoria dos resultados. Somente o estímulo à proatividade de seus gestores a agirem de forma estratégica e planejada integrada, proporcionará às IES o desenvolvimento de equipes, como catalisador do aprendizado às melhores práticas e métodos gerenciais mais eficazes (2009, p. 85).



Rocha e Granemann (2003) enfatizam que para o sucesso da instituição a gestão precisa ser suficientemente participativa para dar espaço a criatividade, porém deve ser rígida para garantir que todos foquem nos objetivos estratégicos da instituição. Afirmam também que as IES comunitárias apesar de não exigirem retornos acima do custo de capital, permanecem com a obrigação de disponibilizar recursos para financiar projetos de investimento, para fazer frente a imprevistos e para financiar projetos de cunho social.

#### 2.4.3.1 Gestão do Risco Operacional nas IES

O gerenciamento de riscos é um fator que assume papel relevante no ambiente das instituições financeiras, mais recentemente vem ganhando espaço no âmbito das instituições não financeiras. Apesar da crescente importância deste tema, discussões voltadas para implementação de um modelo capaz de avaliar os riscos aos quais as instituições estão expostas ainda são incipientes (FROOT, SCHARFSTEIN E STEIN *apud* PEROBELLI, 2004).

Como entidades responsáveis pelo ensino, pesquisa e extensão, as Instituições de Ensino Superior são organizações que despertam grande interesse de toda sociedade e estão expostas aos mais variados tipos de riscos. Para alcançar suas metas e estratégias, as instituições necessitam de um adequado sistema de controle de seus recursos financeiros, físicos e humanos, tal controle pode ser feito através da redução de riscos (SOUZA, 2007, p.90).

Conforme Souza (2007) mesmo não sendo ainda um assunto muito difundido, a gestão de riscos, tem chamado a atenção nas IES. A utilização de um sistema específico de apoio, ações e controles pelos gestores é fundamental para a prática da gestão de riscos.

Um sistema de gerenciamento de riscos possui apenas um único objetivo: assegurar um planejamento acurado dos recursos necessários para os investimentos da instituição e manutenção de sua atividade produtiva (PEROBELLI, 2004).

O desafio dos gestores de risco não se encontra somente no reconhecimento de novos riscos, mas também na tomada de decisão, tais como: iniciativas à implementar, avaliação do que é mais adequado para a organização, determinando

o método mais eficaz da utilização de tempo e dinheiro, definindo as prioridades. Tais decisões envolvem discernimento e discriminação, além de requerer o julgamento e a intuição do executivo para formular as melhores ações estratégicas para a organização (FISHKIN *apud* PINTO, 2012).

Neste contexto, para que os gestores consigam tomar as melhores decisões com segurança é imprescindível que tenham suportes instrumentais que apresentem informações tempestivas e adequadas assegurando-lhes a menor possibilidade de erros ou exposições ao risco.

#### 2.4.3.2 O Balanced Scorecard nas IES

Na era da industrialização algumas organizações sem fins lucrativos estavam em um ambiente confortável devido à não competitividade, porém com a chegada da era da informação tornou-se necessário à estas organizações se prover de capacidade para manter-se em sua proposta de ação em um mercado competitivo com modelos de gestão que proporcionem a eficiência e a eficácia (SCHARMACH, 2010).

De acordo com Silva (2009) o constante desenvolvimento e aprimoramento dos sistemas de gestão possibilitam às IES integrar e controlar os processos que servem de apoio à tomada de decisões estratégicas, através de informações precisas e imediatas. Além de possibilitar investimentos na implantação de sistemas eletrônicos e na automação de serviços, com a intenção de padronizar, otimizar e agilizar os processos administrativos.

O *Balanced Scorecard* apesar de ser aplicado inicialmente para o setor privado, pode ser também aplicado em empresas públicas e instituições sem fins lucrativos (KAPLAN; NORTON, 1997).

Como qualquer outra organização, a IES busca a sustentabilidade financeira, satisfação de clientes – alunos, aprendizado e crescimento do seu capital humano e processos internos que a levem à uma gestão focada na eficiência. Segundo Silva *apud* Scharmach (2010), essa metodologia de gestão nas IES pode ocorrer, através da adaptação das quatro perspectivas do BSC, pela elaboração de mapas estratégicos, objetivos estratégicos e indicadores de resultados inerentes ao setor.

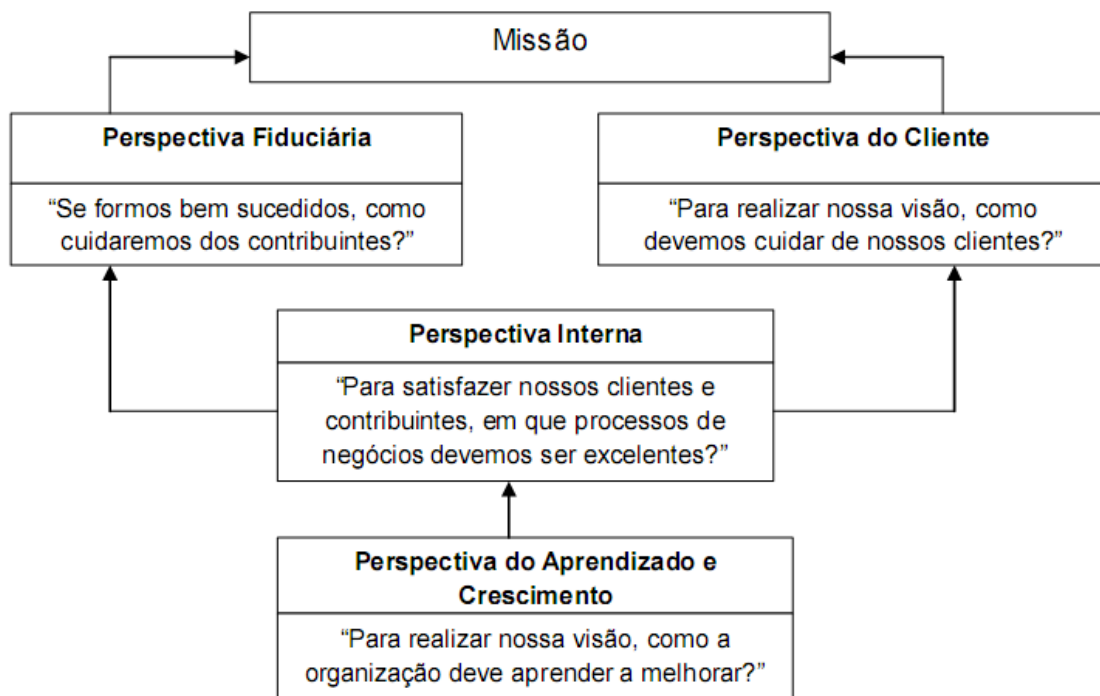
A principal diferença é que o critério definitivo de sucesso para as organizações sem fins lucrativos é o desempenho e o cumprimento da missão. A

perspectiva financeira representa uma limitação e não um objetivo para as instituições sem fins lucrativos, tais organizações devem limitar seus gastos a quantias orçadas (KAPLAN; NORTON, 1997).

De acordo com Silva (2009) para a utilização do balanced scorecard pelas IES é necessário algumas adaptações, onde inicialmente busca-se a identificação das funções essenciais e específicas do setor educacional, através do entendimento da missão e de sua responsabilidade voltada para o cliente – aluno.

O modelo de criação de valor pela missão para organizações entidades sem fins lucrativos, é apresentado na Figura 11:

Figura 11: Modelo simples de criação de valor pela missão



Fonte: Kaplan e Norton adaptado por Scharmach (2010, p.73)

Silva (2009, p. 122) apresenta uma adaptação das perspectivas do BSC para as IES:

- Perspectiva Financeira: considera-se os indicadores de resultados tangíveis, como a produtividade, o valor para os acionistas e o crescimento das receitas.

- Perspectiva dos Alunos (Acadêmica): é apontada a proposta de valor e soluções para os clientes – alunos, seja através dos cursos (valor e reconhecimento da qualidade de ensino), do relacionamento (cultivar o discente e o egresso) ou

imagem (marca da IES). Essa perspectiva é considerada o coração da estratégia onde propostas diferenciais e sustentáveis devem ser integradas.

- Perspectiva Interna: são relacionados os processos de gerenciamento da instituição, dos alunos discentes e egressos, os processos de inovação além de processos regulamentares e sociais destinados ao corpo social que é formado por docentes e técnico-administrativos.

- Perspectiva do Aprendizado e Crescimento: são relacionados os ativos intangíveis referentes ao capital humano, capital de informações e capital organizacional.

Para Silva (2009, p. 125) “A análise dos macroprocessos inerentes a este segmento, desdobrados no ensino, na pesquisa e na extensão, são vitais para que se entenda todos os sub-processos decorrentes destes.” As atividades que compõem os processos se desenvolvem pelo comando dos órgãos da administração executiva e intermediária, dentro do conjunto chamado de gestão institucional da IES para criação de valor.

Ainda que não precisem gerar lucro, as organizações sem fins lucrativos necessitam, cada vez mais, uma gestão profissionalizada, que lhes permita avaliar adequadamente a utilização dos recursos aplicados no alcance de sua missão.

Para a utilização do BSC e sua aplicação nas IES, sob o ponto de vista estrutural e aplicabilidade operacional da ferramenta, é fundamental a integração da missão com o planejamento estratégico (Silva, 2009).

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo apresenta-se a metodologia utilizada para a realização do estudo. Inicialmente descreve-se o método utilizado, na seqüência a classificação da pesquisa, apresentação do sujeito da pesquisa, instrumentos de coleta de dados, tratamento dos dados e, por fim a limitação do método.

A metodologia da pesquisa, de acordo com Nascimento (2012), diz respeito à aplicação do método para a obtenção de conhecimento e de como fazer ciência oferecendo caminhos alternativos, ferramentas e procedimentos.

O método é o caminho ordenado e sistemático para se chegar a um resultado desejado. É a maneira lógica de ordenar a seqüência de processos para alcançar determinado fim estabelecido (BARROS; LEHFELD, 2012).

A partir dos objetivos da presente pesquisa de dissertação, a seguir, são apresentados os procedimentos metodológicos adotados para sua realização.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Considerando as particularidades da pesquisa de dissertação, foram aplicadas as seguintes tipologias de delineamentos de pesquisas: pesquisa quanto aos objetivos, quanto aos procedimentos, e quanto à abordagem do problema.

##### 3.1.1 Quanto aos objetivos

Quanto aos objetivos a pesquisa classifica-se como descritiva que conforme Gil (2010, p. 27), “São em grande número as pesquisas que podem ser classificadas como descritivas e a maioria das que são realizadas com objetivos profissionais provavelmente se enquadra nesta categoria.”

Segundo Andrade *apud* Beuren (2008, p.81) “a pesquisa descritiva preocupa-se em observar fatos, registrá-los, analisá-los, classifica-los e interpretá-los, e o pesquisador não interfere neles.” O presente estudo classifica-se como descritivo, por analisar e descrever processos pertinentes ao problema de pesquisa.

A pesquisa desenvolveu-se através da identificação, relato e comparações das informações referente ao contexto do processo de gestão do risco operacional e

as diretrizes existentes para aplicação da gestão do risco operacional no balanced scorecard, onde os fatos foram registrados, analisados, classificados e interpretados possibilitando a elaboração do mapa estratégico da gestão do risco operacional através da ferramenta BSC.

### 3.1.2 Quanto aos procedimentos

Em relação aos procedimentos a pesquisa classifica-se como: bibliográfica, documental e estudo de caso.

- Pesquisa Bibliográfica

A pesquisa bibliográfica, conforme Beuren (2008, p. 87) “abrange todo referencial já tornado público em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, dissertações, teses, entre outros.” As fontes de pesquisa utilizadas para o desenvolvimento do estudo foram livros, artigos, dissertações, teses e sites.

- Pesquisa Documental

Segundo Gil (2010, p. 30) “a pesquisa documental vale-se de toda sorte de documentos, elaborados com finalidades diversas, tais como assentamento, autorização, comunicação etc.” São fontes de informações constantes em material interno à organização. Para realização da pesquisa foram consultados, o plano de desenvolvimento institucional (PDI), o plano de gestão e o site da instituição.

- Estudo de caso

O estudo de caso, segundo Yin (2001), “permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos [...].” A presente pesquisa caracterizou-se como estudo de caso por ser aplicada na mesma instituição de ensino superior no intuito de verificar a percepção dos gestores sobre

a gestão do risco operacional e identificar as diretrizes existentes para aplicação da gestão do risco operacional no BSC.

### 3.1.3 Quanto à abordagem do problema

Quanto a abordagem do problema a pesquisa classifica-se como qualitativa pois de acordo com Beuren (2008 p. 92) “na pesquisa qualitativa concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado”. Ressalta também que “abordar um problema qualitativamente pode ser uma forma adequada para conhecer a natureza de um fenômeno social.”

Segundo Gil (2012) as pesquisas definidas como estudo de caso utilizam procedimentos analíticos principalmente de natureza qualitativa. De acordo com Yin (2001), o estudo de caso busca respostas para questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos inseridos em algum contexto da vida real.

A pesquisa proposta caracteriza-se como qualitativa por ter estudado:

- a) a gestão do risco operacional e o modelo do BSC no contexto teórico institucional - através de pesquisa bibliográfica em livros, sites de domínio público, artigos, teses e dissertações.
- b) a percepção dos gestores sobre a gestão do risco operacional, por meio das entrevistas aplicadas ao diretor da Instituição e aos gestores de setores considerados operacionais.
- c) as diretrizes existentes para a implementação da gestão do risco operacional na ferramenta BSC, através da análise dos relatos obtidos nas entrevistas, pelos dados obtidos por meio da técnica de observação bem como informações adquiridas na pesquisa documental pelas consultas no PDI, plano de gestão e site da universidade.
- d) o desenvolvimento de um mapa estratégico da gestão do risco operacional utilizando-se da ferramenta BSC, com auxílio do software Visio.

Por fim, a pesquisa caracteriza-se quanto aos objetivos como descritiva; com relação aos procedimentos classifica-se como bibliográfica, documental e estudo de caso; com abordagem qualitativa.

### **3.2 SUJEITO DA PESQUISA**

A presente pesquisa foi aplicada em uma ICES do noroeste do estado do Rio Grande do Sul. Tal Instituição foi escolhida para este estudo por necessitar, como qualquer outra organização, de padrões eficientes de gestão de riscos para que possa manter-se sustentável e perpétua em suas atividades.

A instituição é multicampi, comunitária, reconhecida pela Portaria nº 708, de 19 de maio de 1992. A unidade em questão é apropriada para o estudo por ser uma das maiores dentre as 6 unidades da universidade.

A unidade analisada abrange grande parte das regiões Noroeste e Missões do estado do Rio Grande do Sul. Oferece mais de 20 cursos de graduação e mais de 4 cursos de pós-graduação por ano. Além de 3 cursos de mestrado. Escola de ensino básico – com ensinamentos fundamental, médio e técnico, este em informática e enfermagem. Conta com mais de 4.000 alunos matriculados, sendo 406 na Escola de Educação Básica, 3.443 nos cursos de graduação e 216 nos cursos de pós-graduação (*lato e stricto sensu*).

As informações para pesquisa foram coletadas junto aos setores administrativos com auxílio de indivíduos que exercem funções de gestão dentro da Instituição, relacionadas em atividades voltadas às finanças, processos internos e às pessoas que fazem parte dela.

### **3.3 COLETA DE DADOS**

Segundo Gil (2010, p. 119) a coleta de dados “é importante para garantir a profundidade necessária ao estudo e a inserção do caso em seu contexto, bem como para conferir maior credibilidade aos resultados.” A coleta de dados para o desenvolvimento da pesquisa foi realizada através de aplicação de entrevista, técnica da observação e análise de documentos.

#### **3.3.1 Entrevista**

De acordo com Beuren (2008, p. 131) “A entrevista é a técnica de obtenção de informações em que o investigador apresenta-se pessoalmente à população



selecionada e formula perguntas, com o objetivo de obter dados necessários para responder à questão estudada.”

Segundo Yin (2001), as entrevistas são fontes essenciais de informações para o estudo de caso, onde é comum serem conduzidas de maneira espontânea, que permite a indagação de respondentes-chave sobre os fatos e peça opiniões deles sobre determinados eventos.

Para a realização da presente pesquisa utilizou-se a entrevista semi-estruturada, que segundo Triviños *apud* Beuren (2008), parte de questionamentos básicos, voltados ao estudo, que geram interrogativas que surgem no decorrer da entrevista. Possibilita ao informante usar toda sua criatividade e espontaneidade, permitindo ao entrevistador maior interação e conhecimento das realidades dos informantes, valorizando mais a investigação.

As entrevistas com questões semi-estruturadas (Apêndice A) foram aplicadas aos gestores dos setores operacionais como também ao diretor geral, sendo divididas em duas categorias: setores operacionais, sendo esses identificados pelas letras A a J; e alta administração. A abordagem dos respondentes realizou-se mediante agendamento prévio e de forma individual. Os roteiros das entrevistas foram elaborados com questões voltadas a aspectos pertinentes a gestão do risco operacional.

### 3.3.2 Documental

Segundo Beuren (2008, p. 134) “a coleta de dados em documentos pode ser dividida em: pesquisa documental ou de fontes primárias e pesquisa bibliográfica ou de fontes secundárias.”

**Pesquisa documental ou de fontes primárias:** foram consultados o plano de desenvolvimento institucional (PDI); plano de gestão; informações disponibilizadas no site da instituição. Buscou-se informações relacionadas ao ensino superior através de consulta aos sites do INEP, COMUNG e Planalto.

**Pesquisa bibliográfica ou de fontes secundárias:** foram consultados livros, teses, dissertações, artigos, bem como sites que contemplem sobre o tema.

### 3.3.3 Observação

Para Gil (2010, p. 121) “enquanto técnica de pesquisa, a observação pode assumir pelo menos três modalidades, espontânea, sistemática e participante.”

A presente pesquisa utilizou-se da observação sistemática e participante. Na observação sistemática o pesquisador identifica os aspectos da comunidade, da organização ou do grupo são relevantes para alcançar os objetivos pretendidos, tornando-o capaz de desenvolver um plano de observação para guiar a coleta, análise e interpretação dos dados (GIL, 2010). A observação participante, segundo Gil (2010, p. 121) “consiste na participação real do pesquisador na vida da comunidade, da organização ou do grupo em que é realizada a pesquisa. O observador assume, pelo menos até certo ponto, o papel de membro do grupo.” Foram observados, relatados e descritos pelo pesquisador, que está inserido no ambiente da instituição, comportamentos que não são predeterminados frente a determinadas situações relevantes para pesquisa.

### 3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

De acordo com Gil *apud* Beuren (2008) com relação à análise dos dados, o objetivo é organizar de forma sistemática os dados permitindo o fornecimento de respostas ao problema de investigação. Todo material obtido, tais como: transcrições de entrevistas, informações adquiridas através da técnica de observação e os dados documentais; foram categorizados, ordenados e manipulados facilitando sua análise, interpretação, mensuração e comparação; atendendo os objetivos da pesquisa.

Com relação a entrevista utilizou-se a análise de conteúdo, que segundo Beuren (2008, p. 139) é o método que “tem por objetivo estudar as comunicações entre homens, com maior ênfase no conteúdo das mensagens.” Os dados das transcrições das entrevistas foram classificados e categorizados proporcionando uma melhor compreensão dos discursos, aprofundando suas características e extraíndo os momentos mais relevantes que serviram como marco para a obtenção de informações voltadas para o gerenciamento dos riscos operacionais.

Para o desenvolvimento do mapa estratégico da gestão do risco operacional utilizando a ferramenta BSC, foi utilizado o software Visio.

### **3.5 LIMITAÇÃO DO MÉTODO**

Em virtude do grande acúmulo de atividades, o gestor responsável pelo setor D deixou de colaborar com a pesquisa, apesar das atividades desse setor possuírem vínculo com outros setores que participaram ativamente do estudo, ressalta-se que, a ausência dessas informações não acarretou prejuízo aos resultados da pesquisa.

## **4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS**

A análise e interpretação dos dados consistem na exposição dos procedimentos e análises adotados e realizados no desenvolvimento da pesquisa de modo que abrange a apresentação a instituição, bem como o campus, compilação, análise e interpretação dos dados obtidos por meio da técnica de observação e das entrevistas que verificaram a percepção dos gestores da ICES sobre a gestão do risco operacional. Na seqüência, passa-se a apresentar as diretrizes existentes para a aplicação da gestão do risco operacional da Instituição à ferramenta do BSC, seguida da proposta do mapa estratégico da gestão do risco operacional utilizando o Balanced Scorecard na ICES.

### **4.1 APRESENTAÇÃO DA INSTITUIÇÃO COMUNITÁRIA DE ENSINO SUPERIOR**

A instituição nasceu a partir da integração do trabalho desenvolvido ao longo de mais de vinte anos pelas ICES do Distrito Geo-Educacional 38 (Centros de Ensino Superior de Erechim, Frederico Westphalen, Santo Ângelo e Santiago), com adesão de movimentos Pró-Ensino Superior de São Luiz Gonzaga e de Cerro Largo.

Originada por meio da cooperação técnico-científica destas ICES a universidade, integrada e inserida regionalmente, foi criada a partir de um modelo multicampi comunitário. A partir da fusão patrimonial, que ocorreu pelo Parecer CFE 471/90, começou-se a congregar o conhecimento e a diversidade cultural do seu contexto e a constituir um projeto institucional que assume o compromisso de contribuir no desenvolvimento pleno e integral da região em que está inserida.

Em novembro de 2013 foi aprovada a lei nº 12.881 que dispõe sobre a definição, qualificação, prerrogativas e finalidades das Instituições Comunitárias de Educação Superior - ICES, disciplina o Termo de Parceria e dá outras providências, permitindo que concorram a editais de órgãos públicos, além de permitir que as mesmas recebam recursos orçamentários do governo. A ICES é constituída em forma de associação ou fundação de direito privado, tem seu patrimônio pertencente à sociedade civil ou poder público, não visa o lucro, aplica integralmente seus recursos em suas atividades, possui transparência administrativa, além de desenvolver ações para a comunidade (LEI Nº 12.881/2013). A instituição, como universidade comunitária, carrega dentro de si a potencialidade de contínua re-leitura e de avaliação, com vistas à qualificação de sua missão.

#### 4.1.1 Inserção Regional

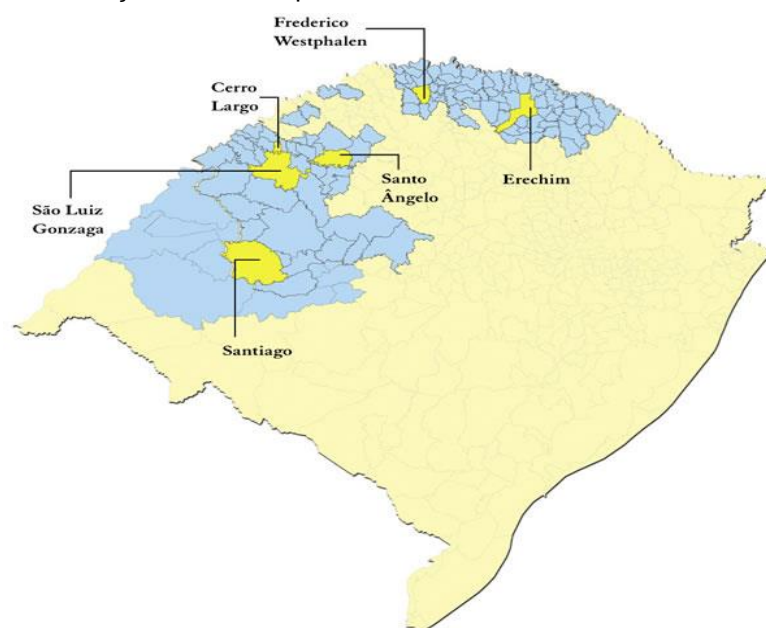
Uma universidade regional integrada em duplo sentido: de um lado, por integrar comunidades de uma mesma região geográfica (norte e noroeste do RS); de outro, porque seus campi, em sua história, têm forte integração com a comunidade regional e são comprometidos com o desenvolvimento da sua região.

Permeando o processo de construção do desenvolvimento regional, volta-se para a produção de uma cultura centrada em valores éticos e morais consistentes e permanentes. Assim, os profissionais egressos terão qualidade de conteúdos e instrumental metodológico para serem cidadãos participativos, criativos e empreendedores, no processo de desenvolvimento social. Profissionais que, além de saber fazer, saibam inovar e produzir novos conhecimentos.

É, pois, uma universidade que promove o ensino, a pesquisa e a extensão como transformadores da realidade, através de um projeto integrado que propicia o desenvolvimento regional, a ciência e a tecnologia, comprometida com a realidade, pois busca a integração com sua região. Identifica necessidades, responde a demandas, cria situações de participar da/na vida regional.

A Figura 12 demonstra a abrangência da ICES no RS:

Figura 12: Mapa de localização dos municípios-sede da ICES e de sua área de abrangência



Assim, além do conhecimento universal inerente à instituição universitária, a ICES, caracteriza-se pela capacidade de conhecer, refletir e transformar a realidade regional.

#### 4.1.2 Organização Administrativa

Sua organização administrativa obedece aos princípios organizacionais, previstos no art. 6º de seu Estatuto:

- I. Unidade de patrimônio e de administração;
- II. Estrutura orgânica com base em departamentos;
- III. Racionalidade de organização para integral utilização dos recursos humanos e materiais;
- IV. Flexibilidade de métodos e critérios com vistas ao atendimento às diferenças individuais dos alunos, às peculiaridades regionais e às possibilidades de simbiose dos conhecimentos para novos cursos e programas de pesquisa, extensão e pós-graduação.

Sua estrutura organizacional e instancias de decisão, conforme disposto no art. 11 do Estatuto, organiza-se da seguinte forma:

##### **I – Administração Superior**

- a) Conselho Universitário
- b) Reitoria

##### **II – Administração de Campi**

- a) Conselho de Campus
- b) Diretoria de Campus

##### **III – Departamento**

- a) Colegiado de Departamento
- b) Chefia de Departamento
- c) Coordenação de Área de Conhecimento

##### **IV – Curso**

- a) Colegiado de Curso
- b) Coordenação de Curso

##### **V - Órgão Complementar**

- a) Escola de Educação Básica

As instâncias de poder na universidade são de ordem deliberativa e executiva. As decisões deliberativas são exercidas pelos diferentes colegiados, tais como: Conselho Universitário, Câmaras, Colegiados de Departamento, Conselhos de Campus e Colegiados de Curso.

As decisões executivas são exercidas pela reitoria, pelas direções de campi, pelas chefias de departamento, pelas coordenações de curso e, as escolas de educação básica, pelas direções.

Para demonstrar de forma mais clara a administração universitária, encontra-se no anexo A a configuração estrutural através do organograma que evidencia os órgãos deliberativos e executivos da universidade.

#### 4.1.3 Princípios de Gestão

Os Princípios de Gestão são a síntese dos compromissos permanentes de gestão da universidade. Expressam a forma de comportamento da instituição.

*Ética* - A postura ética deverá acompanhar as ações da universidade, bem como orientar as relações na instituição, permeando as dimensões de ensino, pesquisa e extensão.

*Corresponsabilidade* - A parceria na administração solidária da universidade implica a observância das decisões colegiadas, num processo democrático que imprime caráter participativo nas ações e que envolva os segmentos da comunidade universitária e civil, num compartilhar de responsabilidades.

*Qualificação Institucional* – Busca melhorar a qualidade de suas ações, por meio da construção do conhecimento conjunto, docente e discente, buscando, na capacitação permanente de seus quadros docente e técnicos administrativo, a promoção das relações humanas e acadêmicas, contribuindo, desse modo, no desenvolvimento humano e profissional.

*Inovação* - Por meio da pesquisa, colabora em processos de mudanças e inovações científicas, tecnológicas e culturais. É uma instituição que deverá ser capaz de responder, de forma ética e inovadora, às exigências, da sociedade atual, de formar profissionais criativos e empreendedores.

*Desenvolvimento Regional* – Integrada com a região na qual está inserida, identifica necessidades e responde a demandas, contribuindo para a promoção do desenvolvimento das regiões onde está inserida.

*Vida e Ambiente* - Busca desenvolver ações, com o objetivo de preservar a vida, dialogando com a comunidade em busca de qualidade ambiental e qualidade de vida.

*Gestão Democrática* – Prima pelo exercício democrático, colaborativo, respeitando suas instâncias colegiadas.

*Sustentabilidade* – Compromete-se com a sustentabilidade econômica, social e ambiental, por meio de uma gestão eficiente e eficaz.

*Internacionalização* – Busca desenvolver ações institucionais voltadas para a cooperação, intercâmbio e programas com a finalidade de internacionalização.

#### 4.1.4 A unidade de estudo

É uma das maiores dentre as 6 unidades da ICES. Oferece mais de 20 cursos de graduação e mais de 4 cursos de pós-graduação por ano. Além de 3 cursos de mestrado. Escola de ensino básico – com ensinamentos fundamental, médio e técnico, este em informática e enfermagem. Na escola, graduação e pós-graduação são mais de 4 mil alunos; sendo 406 na Escola de Educação Básica, 3.565 nos cursos de graduação e 216 nos cursos de pós-graduação (*lato e stricto sensu*).

São mais de 100 laboratórios para desenvolvimento de atividades práticas, dentre eles 8 são de informática, com acesso livre para os acadêmicos e ainda internet wireless em todo o campus.

A biblioteca central dispõe de um acervo com mais de 100 mil exemplares, além de salas de estudo, salas de vídeo e a própria videoteca;

Na estrutura-física o campus oferece ainda três auditórios, diversos locais de convivência, quiosque de integração, ginásio de esportes e amplo estacionamento interno. Além de diversas atividades, projetos, biblioteca e laboratórios que contemplam a comunidade em geral como: Farmácia escola; Clínica Psicológica; Centro de Equoterapia; Escritório de Prática Jurídica; NEPI; URINOVA; Centro de Cultura Missioneira dentre outros.



## **4.2 PERCEÇÃO DOS GESTORES DA ICES SOBRE A GESTÃO DO RISCO OPERACIONAL**

As entrevistas com questões semi-estruturadas foram aplicadas aos gestores de setores considerados operacionais como também ao diretor geral da ICES. A abordagem dos respondentes ocorreu com agendamento prévio e de forma individual no período entre janeiro a junho de 2015. Antes de iniciar a entrevista com os gestores a pesquisadora realizou uma breve explicação sobre a gestão do risco operacional, o propósito da pesquisa e sua importância para a gestão da Instituição.

Os setores operacionais foram identificados pelas letras A a J, totalizando dez setores. É importante observar que, em função do intenso volume de atividades, o gestor responsável pelo setor D não pode colaborar com a pesquisa, apesar das atividades pertinentes a esse setor estarem ligadas as atividades de outros setores que participaram efetivamente do estudo, a ausência das informações referente a tal setor não vem a comprometer o resultado da pesquisa.

As informações identificadas nas entrevistas foram tratadas de acordo com apresentado no método de pesquisa, dando ênfase ao conteúdo das mensagens, extraindo os momentos mais relevantes que serviram como marco para a obtenção de informações voltadas ao gerenciamento dos riscos operacionais.

Visando a melhor compreensão dos discursos os dados das transcrições das entrevistas são apresentados através de duas categorias temáticas: setores operacionais e alta administração. A compreensão das informações contidas em cada categoria temática tem origem nas respostas dos gestores dos setores considerados operacionais e da direção geral da ICES respectivamente.

Os dados das entrevistas estão apresentados com o intuito de demonstrar as respostas dos entrevistados sobre a gestão do risco operacional. Nesse sentido estão expostos a seguir, conteúdos de maior relevância das respostas de cada entrevistado, que identifiquem e respondam de forma resumida, mas não modificada, a cada uma das questões que trarão as informações pertinentes ao objetivo da pesquisa.

Os dados são apresentados em duas partes, uma com os respondentes dos setores operacionais e outra pela alta administração. Esta divisão possui por objetivo tornar mais clara a análise sobre a existência ou não de compartilhamento das

opiniões dos entrevistados a partir do cargo que ocupam: gestores dos setores operacionais e direção do campus.

#### 4.2.1 Setores Operacionais

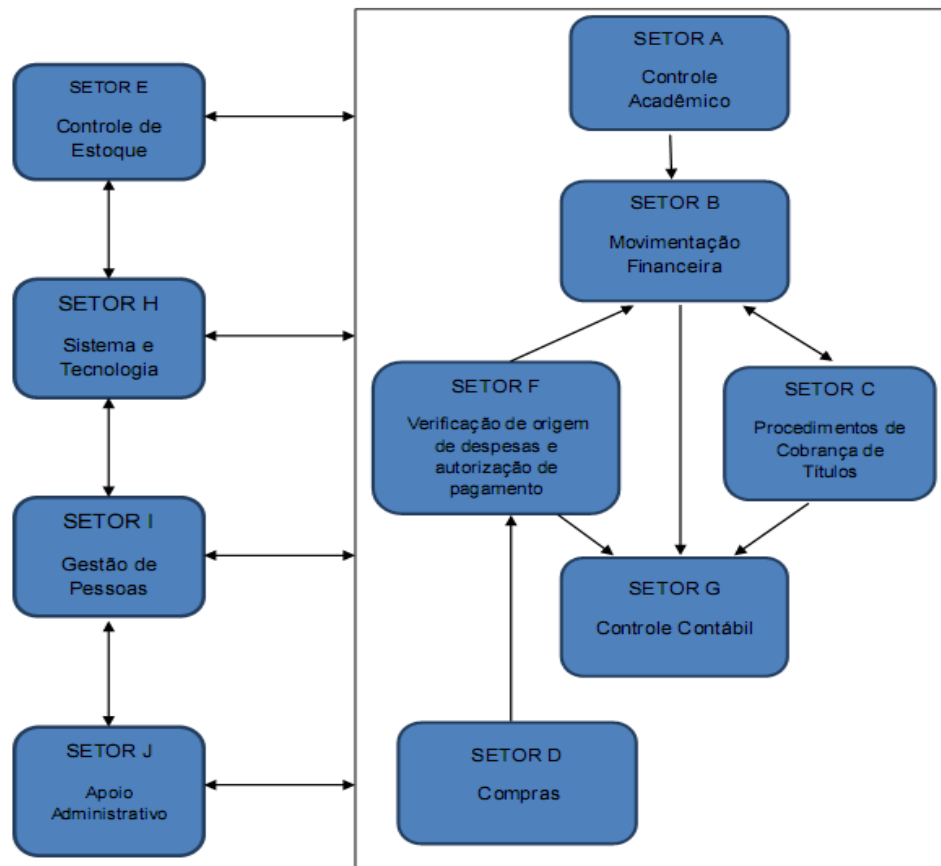
Essa categoria é formada pelas perguntas do roteiro da entrevista aplicada aos nove gestores dos setores operacionais.

Primeiramente procurou-se verificar os principais processos de cada setor operacional da ICES, onde de acordo com as respostas dos gestores responsáveis pode-se identificar as responsabilidades de cada setor:

- O setor A realiza o controle acadêmico,
- O setor B é responsável pela movimentação financeira,
- O setor C realiza os procedimentos de cobrança de títulos,
- O setor E controla o estoque dos materiais,
- O setor F identifica a origem das despesas e encaminha a solicitação de pagamento ao setor financeiro,
- O setor G é responsável pela parte contábil,
- O setor H responde pelo sistema e tecnologia utilizado pela instituição,
- O setor I é responsável pela gestão de pessoas da ICES,
- O setor J realiza o apoio à diversas atividades necessárias para a evolução das atividades do campus.

A Figura 13 apresenta como os setores operacionais relacionam-se através dos seus procedimentos.

Figura 13 Relação dos processos operacionais



Fonte: o autor (2015)

Através destas respostas pode-se verificar que os processos da ICES estão distribuídos em diversos setores. Essa divisão dos processos, ou seja, a estruturação das atividades da ICES está de acordo com os estudos da teoria institucional que apresenta formas de compreensão de padrões implícitos e da diversidade dentro das organizações.

Os processos de estruturação das organizações existem a medida que são institucionalmente definidos. Sendo assim, a institucionalização pode ser definida como o processo pelo qual as ações são repetidas e absorvidas pelos indivíduos que compõem determinada organização (REIS, 2008). A Teoria Institucional tem sido utilizada em diversos contextos organizacionais, demonstrando que as empresas sentem a necessidade de padronizar comportamentos e disseminar a identidade organizacional entre os colaboradores (PEREIRA, 2012).

Através da segunda pergunta realizada na entrevista apontou-se as possibilidades de erros, retrabalhos e falhas que estão ligadas às atividades exercidas em cada setor operacional da ICES.

O gestor do setor A respondeu que a falha na comunicação, a desatenção do colaborador no momento de lançamento de dados e a falta de colaboração do professor com relação as atividades pertinentes a este setor.

As possibilidades de falhas no setor B conforme relatou o gestor responsável estão relacionadas principalmente a falta de atenção do colaborador no momento da realização de suas atividades.

O gestor do setor C destacou as principais falhas: o esquecimento de alguma baixa de protesto ou negatificação no SPC, arquivamento incorreto de documentos, falta de valores que deveriam constar no boletim de negociação no momento da realização de acertos financeiros, falta de conhecimento de informações atualizadas relevantes ao referido setor.

O gestor do setor E afirma que as possibilidades de falhas estão relacionadas a inexistência do produto solicitado em função da não solicitação do mesmo, atraso na entrega ou até mesmo no recebimento de produto diferente do que foi solicitado.

O gestor do setor F relatou que o não recebimento da nota fiscal ou do boleto bancário referente as compras da instituição impossibilita seu pagamento dentro do vencimento previsto gerando prejuízos de multa e juros e além disso poderá causar danos a imagem da instituição, isso ocorre quando a nota fiscal é entregue ao setor em período posterior ao seu vencimento ou até mesmo pelo extravio dos documentos pelos receptores dos produtos ou serviços. Este gestor acrescenta ainda que a falta de controle das autorizações de pagamento podem gerar falhas na realização das atividades.

O gestor do setor G ressalta que por necessitar de informações de vários setores, as falhas humanas são destacadas, pois a inclusão dos dados realizada de forma inadequada pelos demais colaboradores acaba gerando erros e retrabalhos a este setor.

O gestor do setor H afirma que a tentativa de invasão por pessoas mal intencionadas ao sistema da ICES é uma das principais preocupações.

O gestor responsável pelo setor I aponta algumas possibilidades de falhas, tais como: a escolha inadequada do futuro funcionário implica em retrabalho e muito mais custos para o contratante do que o pagamento do seu salário, ainda, a má

conferencia de dados informados na ficha de inscrição com os documentos que comprovam a titulação do candidato a vaga de docente de acordo com o exigido no edital.

O gestor do setor J destaca como principal fonte de falhas a falta de comunicação, pois solicitações de apoio administrativo a algum evento que por alguma razão é cancelado e o setor responsável pela solicitação não realiza o cancelamento da mesma.

Com base nestas respostas pode-se perceber que os gestores, através de suas experiências, tem conhecimento de situações que podem apresentar falhas no processo gerando prejuízos a ICES. Conforme o documento de gestão de riscos corporativos - COSO (2007) a identificação de eventos que podem impactar a organização é muito importante uma vez que esses possíveis eventos afetam a realização dos objetivos da instituição.

Nesse contexto, a teoria institucional apresenta várias limitações, ao lidar com as diferenças entre a estrutura formal e a estrutura operante, bem como na explicação da forma como as organizações devem lidar com as pressões contraditórias, com origens em diversas fontes, e seus impactos nas Instituições (MOREIRA; MOREIRA; PALMEIRA, 2009).

A terceira pergunta procurou verificar a existência de precauções previstas para mitigar/coibir a ocorrência de eventos danosos.

O gestor do setor A relatou que o sistema é alimentado de acordo com o currículo, devido a isto, o mesmo acusa quando há possibilidades de falhas.

O gestor do setor B apontou que o sistema possui vários tipos de alerta que auxiliam no momento da realização de lançamentos inadequados.

O gestor do setor C destacou algumas precauções, tais como: verificação periódica de baixas de títulos negativados, conferência/classificação de títulos para efetivação dos procedimentos de cobrança, verificação de registros de ocorrência antes da negativação de títulos ou reapresentação de cheques.

O gestor do setor E o método para evitar falhas está em providenciar o pedido de compra ao perceber que o produto está com estoque reduzido.

O gestor do setor F ressaltou que a organização dos documentos e a alimentação eficiente de planilhas eletrônicas são fundamentais para evitar falhas, pois esse material serve como base para o acompanhamento/controlado de todos os processos do setor.

O gestor do setor G destacou como prevenção eventos danosos a adoção de procedimentos de encerramento e conferência mensal das contas contábeis confrontando relatórios de sistemas auxiliares e documentos externos (exemplo extratos bancários) com os dados do sistema contábil.

O gestor do setor H apontou vários tipos de prevenção, entre elas: sistema interno garante o funcionamento em caso de falta de energia elétrica; controle rígido de segurança, de auditoria e de operações; esquema de backup semanal com política de mudança de local; possibilidade de recuperação os dados de uma forma física; agilidade de forma proativa que permite detectar a possibilidade de ocorrência de algum tipo de problema e resolvê-lo antes de se tornar um evento danoso a instituição. Todas essas precauções garantem que todo o sistema não saia do ar.

O gestor do setor I para evitar erros é realizada conferência de documentos apresentados pelos candidatos, realização de treinamento para os professores que compõem a Banca Examinadora do processo seletivo, atenção e conferência no encerramento das notas, médias e atribuições aos pesos para não errar a nota dos candidatos e muita atenção na elaboração dos resultados, para que sejam publicados no prazo estabelecido.

O gestor do setor J ressalta como forma de coibir eventos danosos: solicitação de veículo por escrito que é liberado após autorização da direção, realização de contato com o responsável pela solicitação de veículo/motorista no dia que antecede a viagem para confirmação de informações, com o objetivo de evitar desencontros ou viagem desnecessária, realização de *checklist* nos veículos, os veículos e os seus condutores estão assegurados, ou seja, a universidade possui um seguro tanto para o veículo quanto para seus condutores.

Em relação as respostas dessa questão, observa-se que há uma preocupação com relação a gestão de riscos operacionais, pois existem vários métodos que auxiliam na prevenção de eventos danosos à ICES. De acordo com o COSO (2007) as atividades de controle são fundamentais, onde políticas e procedimentos são estabelecidos e implementados para assegurar que as respostas aos riscos selecionados pela administração sejam executadas com eficácia.

Com relação a teoria institucional, as respostas vem de acordo com os estudos que apresentam a institucionalização, para uma organização, significa, portanto, uma alternativa para mudanças necessárias à organização. Tais transformações ocorrem através da eficiência ou pura e simplesmente por adequações

conformais adotadas na gestão organizacional. Um dos estágios de institucionalização é chamado de *habitualização* que envolve a geração de novos arranjos estruturais em resposta a problemas ou conjunto de problemas organizacionais específicos, como também a formalização de tais arranjos e políticas e procedimentos de uma dada organização.

Tratando-se da gestão dos riscos operacionais, a quarta pergunta questionava os gestores sobre os pontos primordiais a serem analisados para a realização de uma análise de risco eficiente.

O gestor do setor A apontou como primordial a realização de lançamentos de informações no sistema. Na seqüência, o gestor do setor B ressaltou dois pontos, a atenção no momento de efetuar os lançamentos de caixa e a conferência de cálculos e valores monetários. Já o gestor do setor C destacou o controle das negativas (inclusão e baixa) e a retenção de documentos indevidamente. O gestor do setor E relatou que a mercadoria a disposição em estoque de acordo com a necessidade da instituição é primordial. Entrevistado, o gestor do setor F informou como fator relevante o recebimento em tempo hábil da nota fiscal/boleto para pagamento. Com relação ao setor G, o gestor observou que deve-se ter um acompanhamento e controle de todos os processos, realizar cruzamento entre os dados dos sistemas, conciliando as contas contábeis para verificar a veracidade das informações contabilizadas. O gestor do setor H destaca atenção aos ataques externos ao sistema da ICES. Quanto ao setor I, o gestor ressaltou como pontos primordiais: Resolução, Treinamento, Seleção, *Turnover* e retenção de talentos. O gestor do setor J relatou que os colaboradores deste setor precisam ter disponibilidade, ou seja, precisam estar a disposição para dar apoio as mais variadas atividades pertinentes ao cotidiano da ICES. Ressaltou também que planejamento, organização e controle são fundamentais para o bom andamento das atividades do setor.

Para responder essa questão os gestores fizeram uma avaliação dos riscos identificando os de maior impacto na realização dos objetivos da ICES. A análise dos riscos identificados é realizada com a finalidade de determinar a forma como serão administrados e, depois, serão relacionados aos objetivos que podem influenciar. Avaliam-se os riscos considerando seus efeitos inerentes e residuais, bem como sua probabilidade e seu impacto (COSO, 2007).

Essas informações estão de acordo com o que é apresentado pela teoria neo institucional, que desenvolveu a previsibilidade organizacional, sendo esta uma necessidade para legitimar as organizações. As universidades são um exemplo dessas organizações, principalmente por serem organizações com uma área de atuação muito ampla e reconhecida da vida institucional (MOREIRA; MOREIRA; PALMEIRA, 2009).

A quinta e última questão procurou saber dos gestores qual a importância de uma área de gestão de riscos operacionais em uma instituição de ensino.

O gestor responsável pelo setor A relatou que é importante que haja a gestão eficiente dos riscos operacionais de todos os setores em virtude destes estarem interligados. Pois as falhas de um dos setores podem afetar o desempenho dos demais.

O gestor do setor B mencionou que uma gestão de riscos eficiente em todos os processos da instituição evitará o acontecimento de eventos danosos a mesma.

O gestor do setor C comentou que dentro da Instituição, os riscos operacionais são maiores, primeiramente na gestão financeira, com relação à designação de recursos, e no controle da inadimplência; e no departamento de pessoal, em virtude do passivo trabalhista. Falou ainda que a atual política pública de incentivo à educação (FIES), que disponibilizou maior acesso ao financiamento estudantil representa riscos a manutenção da estrutura operacional da Instituição de forma que a limitação do financiamento (FIES) contribuiria para uma menor dependência da Instituição de recursos externos que poderão sofrer influência direta da situação política do país.

O setor D não realizou a entrevista.

O gestor do setor E relatou que a gestão de riscos operacionais é muito importante para manter o estoque abastecido, proporcionando o bom andamento das atividades da instituição.

O gestor do setor F destacou que o comprometimento e a atenção de todos os colaboradores envolvidos nos processos é fundamental para o bom andamento da instituição de ensino.

O gestor do setor G afirmou que são muitos os processos dentro de uma instituição de ensino envolvendo riscos operacionais que acabam refletindo na contabilidade, gerando informações errôneas, pois a contabilidade tem que demonstrar a realidade da empresa, sua função não é somente o cumprimento de



exigências legais, mas também de servir como instrumento de apoio para a gestão e tomada de decisão.

Conforme o gestor do setor H a eficiente gestão dos riscos operacionais está ligada a agilidade e a competência no controle das operações. Pois em casos do surgimento de situações que coloquem em risco o bom andamento da ICES, estas são solucionadas antes de causar danos a ICES.

O gestor do setor I acredita que tudo que venha a contribuir com a gestão da organização, tem grande importância e a área de gestão de riscos operacionais poderia auxiliar a evitar erros e retrabalhos (demissões e novas contratações). Bem como, poder-se-ia obter mais sucesso nos processos seletivos no geral selecionando pessoas realmente habilitadas e comprometidas com a Instituição.

Para o gestor do setor J a gestão dos riscos é muito importante para evitar a ocorrência de eventos que prejudiquem a realização dos objetivos da ICES.

Os relatos demonstram que os gestores da ICES tem conhecimento da importância da gestão de riscos operacionais. Conforme o COSO (2007) o gerenciamento de riscos corporativos possibilita aos administradores tratar com eficácia as incertezas, bem como os riscos e as oportunidades a elas associadas, a fim de melhorar a capacidade de gerar valor.

Neste contexto, segundo os estudos da Teoria Institucional, a institucionalização de uma organização, apresenta uma alternativa para mudanças necessárias à organização. Tais transformações ocorrem através de adequações adotadas pela gestão organizacional (ALIGLERI; SOUZA, 2010).

Analisando as respostas, num aspecto geral, os gestores apresentaram conhecimento, dentro de cada contexto organizacional que atuam, dos riscos a que os processos da instituição estão expostos. Verificou-se que existe preocupação pelos gestores de evitar que ocorram eventos danosos a ICES. No caso da ocorrência de situações de risco operacional os gestores responsáveis pela atividade em risco comunicam a direção e em conjunto decidem como proceder para resolver o problema evitando ou amenizando danos a ICES.

Esses aspectos, inerentes ao gerenciamento de riscos corporativos ajudam os administradores a atingir as metas de desempenho e de lucratividade da organização, e evitam a perda de recursos. O gerenciamento de riscos corporativos contribui para assegurar comunicação eficaz e o cumprimento de leis e regulamentos, bem como evitar danos à reputação da organização e suas

repercussões. Em suma, o gerenciamento de riscos corporativos ajuda a organização a atingir seus objetivos e a evitar os perigos e surpresas em seu percurso (COSO, 2007).

#### 4.2.2 Alta Administração

Essa categoria é formada pelas perguntas do roteiro da entrevista aplicada ao Diretor da Instituição de Ensino Superior.

Inicialmente o Diretor foi questionado sobre a importância de uma área de gestão de riscos operacionais em uma instituição de ensino, onde respondeu que a gestão dos riscos é de grande importância, pois sabe-se que a instituição está exposta a vários tipos de riscos. Eventos danosos interferem no bom andamento da ICES, além de ocorrências internas, eventos externos como políticas governamentais (ex: FIES) e acontecimentos na sociedade interferem nas atividades da ICES, comentou ainda que fator econômico impacta no desempenho financeiro da ICES.

O Diretor da ICES reconhece a importância da área de gestão de riscos. Seu relato vem de acordo com o que é apresentado no COSO (2007) com relação a administração de riscos múltiplos onde é ressaltado que toda organização enfrenta uma gama de riscos que podem afetar diferentes áreas da organização. A gestão de riscos corporativos possibilita uma resposta eficaz a impactos inter-relacionados e, também, respostas integradas aos diversos riscos.

A resposta apresentada pelo Diretor tem relação com a Teoria Institucional onde Scott (1998) coloca que as teorias institucionais tomam as organizações como sistemas abertos; sugerindo que o ambiente externo e seus participantes auxiliam a moldar as estruturas e as atividades das organizações. A fonte de poder externo, que se destaca no ambiente institucional, apresenta-se naquele que desenvolve e executa regras e crenças, e que processos de ligação entre ambiente e organização estão baseados na incorporação e no isomorfismo. Nesse contexto, a sobrevivência das organizações está condicionada a conformidade com o ambiente institucional e a adoção de regras e normas externas (OLIVER, 1991).

A indagação realizada para obter a segunda resposta foi: Se o acompanhamento das atividades operacionais decorrentes dos processos internos, pessoas, sistemas e eventos externos é realizado através de uma área de gestão de

risco. Conforme o relato do diretor a gestão de riscos é centralizada na Direção Geral do Campus onde o diretor acompanha/controla todos os processos ligados as atividades da Instituição. Possui contato constante/direto com a direção acadêmica e em especial a direção administrativa, principalmente com relação às finanças da ICES.

O relato do Diretor informa que o mesmo realiza a gestão dos riscos. Acompanha e controla os processos da ICES, com auxílio da direção acadêmica e da direção administrativa. O gestor da ICES demonstrou grande preocupação com as finanças, relatando que acompanha, através de planilhas, o fluxo de caixa diariamente. O documento COSO (2007) discorre sobre os controles físicos, onde os equipamentos, estoques, títulos, dinheiro e outros bens são protegidos fisicamente, contados periodicamente e comparados com os valores apresentados nos registros de controle.

A terceira pergunta teve o objetivo de verificar como os riscos operacionais da instituição são monitorados. Segundo o relato do Diretor pode-se constatar que os riscos operacionais são monitorados diretamente pelo Diretor Geral mediante a relação direta deste com os funcionários. Quanto aos riscos relatou que quando percebe-se a existência de riscos sobre as atividades o Diretor é informado imediatamente e a partir disso tomam-se as providências para evitar que o evento danoso ocorra ou tome uma proporção maior. A direção possui linha de acesso aos órgãos que auxiliam na resolução de eventuais problemas de maior proporção. Por ex: Brigada Militar, que se faz presente sempre que percebe-se uma situação de risco externo. Quanto aos riscos financeiros, o diretor faz o acompanhamento constante de entradas e saídas de recursos mediante relatórios.

A integridade da gestão de riscos corporativos é monitorada e são feitas as modificações necessárias. O monitoramento é realizado através de atividades gerenciais contínuas ou avaliações independentes ou de ambas as formas (COSO 2007).

De acordo com esta resposta a direção da ICES possui um bom relacionamento com órgãos que contribuem no monitoramento auxiliando a ICES quando necessário. Conforme os estudos da teoria institucional, a organização após sua institucionalização, definido como uma tipificação de ações tornadas habituais por tipos específicos de atores, passa então ao estágio de instituição. Sendo assim, a organização pode considerar-se legitimada, e faz uso de sua legitimidade para

fortalecer seu sustento e assegurar sua sobrevivência. A legitimidade favorece o relacionamento entre empresas e diversos atores sociais, evitando assim a necessidade de uso de formas coercitivas e visíveis de poder (ALIGLERI; SOUZA, 2010).

A quarta questão da entrevista teve a intenção de identificar quais pessoas integram a área de gestão de riscos operacionais na Instituição, quais são seus níveis hierárquicos e como é a organização da área. De acordo com o Diretor: integram a área de gestão de riscos operacionais o Diretor Geral e os gestores dos setores, coordenadores de área e coordenadores de curso. Os níveis hierárquicos são de chefia de setor, coordenação de curso, coordenação de área e Direção da Instituição. Os gestores dos setores operacionais são responsáveis diretos pelos riscos de cada setor e assim que os percebem comunicam o Diretor para que juntos definam a melhor maneira de solucionar/evitar o evento danoso.

De acordo com essa resposta verificou-se que a área de gestão de riscos operacionais da ICES é composta por colaboradores de diversos níveis hierárquicos, estando em conformidade com o que o documento COSO (2007) que aponta o gerenciamento de riscos corporativos como processo conduzido em uma organização pelo Conselho de Administração, pela diretoria executiva e pelos demais funcionários, aplicado no estabelecimento de estratégias formuladas para identificar, em toda a organização, eventos em potencial, capazes de afetar a referida organização, e administrar os riscos para mantê-los compatíveis com o seu nível de aceitação ao risco e possibilitar garantia razoável de cumprimento dos objetivos da entidade.

A quinta questão buscou verificar o papel que a área de gestão de riscos operacionais exerce nos órgãos colegiados. O Diretor relatou que algumas situações de risco são submetidas ao Conselho de Campus que sugere ou propõe planos de atividade que podem contribuir para evitar algumas situações que causem danos a ICES.

Segundo relato do Diretor o Conselho de Campus colabora com sugestões para resolução de algumas situações de risco. Esse método está em conformidade com as pesquisas da teoria institucional que aponta a mudança institucional como um processo deliberado moldado pelas percepções dos colaboradores sobre as conseqüências de suas ações. De acordo com North (1990) o veículo imediato pelo

qual os gestores buscam moldar o seu ambiente consiste na alteração do quadro institucional, a fim de melhorar a posição competitiva de sua organização.

A sexta pergunta teve o objetivo de verificar a existência de uma definição comum (taxonomia) de risco, uma metodologia para calcular e relatar eventuais exposições a risco. O diretor respondeu que não. Na verificação de ameaça de exposição ao risco, cabe a cada gestor, levantar dados informativos relevantes para dimensionar determinado risco que a ICES venha a correr na situação que se apresenta.

Segundo o relato acima, mesmo não havendo uma metodologia para dimensionar eventuais exposições ao risco, a ICES procura se prevenir de situações de risco através do controle efetuado pelos gestores dos setores operacionais. O COSO (2007) sugere que quando os riscos são analisados, considerando-se a sua probabilidade e o impacto como base para determinar o modo pelo qual deverão ser administrados. As organizações adquirem melhor capacidade para identificar eventos em potencial e estabelecer respostas a estes, reduzindo surpresas e custos ou prejuízos associados.

A sétima questão procurou levantar os pontos primordiais que devem ser analisados para que seja feita uma análise de risco eficiente. Os pontos destacados pelo Diretor foram:

- Determinações Legais: agir de acordo com as normas jurídicas para evitar perdas financeiras decorrentes de ações judiciais, multas e que podem gerar também danos a imagem da ICES,

- Medidas de precaução, como por exemplo: oferecer aos colaboradores e alunos boas condições de trabalho e acesso, sempre se preocupando com a integridade dos mesmos. A ICES procura agir de forma a evitar o máximo de situações que possam causar danos a mesma.

- Controle rigoroso do fluxo de caixa da ICES.

O Diretor relaciona acima as situações que considera de maior relevância, pois em caso de descuido podem impactar negativamente os resultados da ICES. Essas informações estão de acordo com o que é apresentado pela Teoria Institucional, que define a institucionalização como uma caracterização de ações tornadas habituais por determinados indivíduos. Assim, ações em hábitos estão relacionadas ao comportamento dos indivíduos dispostos a resolver conflitos. Dentro

desse ciclo decisões são tomadas e problemas resolvidos. A ação é generalizada, independente de quem desempenhe a ação (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

A oitava pergunta buscou identificar os meios de comunicação e tipos de comunicação são utilizados em caso de situações de risco operacional nos processos da ICES. O diretor apresentou os seguintes meios: frente a frente, email e telefone, além do repasse de informações pelo setor de ouvidoria da ICES.

A comunicação, em especial frente a frente com a Direção da ICES é privilegiada, pois os Diretores atendem os colaboradores sempre que possível, ou seja, quando não há atividades previamente agendadas. Os Diretores possuem disponibilidade de atendimento pessoal com qualquer funcionário, necessitando de agendamento apenas quando muitas atividades exigem a atenção dos gestores. Sendo assim, a comunicação é agilizada, e as situações de risco podem ser resolvidas com agilidade não permitindo que os eventos danosos tomem maior proporção.

Analisando os relatos desta categoria, percebeu-se que o diretor do campus reconhece a importância da gestão de risco operacional, sendo que, o próprio a realiza através do apoio de colaboradores-chaves que o mantém informado de acontecimentos que julguem ser relevantes a gestão da ICES. Sendo assim, o diretor participa das decisões necessárias para resolver situações de risco ou na ocorrência de eventuais problemas com o intuito de reduzir o impacto deste nas atividades e resultados da ICES.

Todos os membros de uma organização possuem alguma responsabilidade pelo gerenciamento de riscos corporativos. O presidente é o responsável principal e deve assumir a sua "titularidade". Outros gerentes apoiam a filosofia de administração de riscos, promovem o cumprimento do apetite a riscos e administram os riscos dentro de suas esferas de responsabilidade e adequada as tolerâncias a riscos. As demais pessoas são responsáveis pelo gerenciamento de riscos corporativos, segundo políticas e protocolos estabelecidos. A diretoria executiva fornece uma importante supervisão à administração de riscos corporativos. Inúmeras partes externas geralmente fornecem informações úteis para a condução do gerenciamento de riscos corporativos (COSO, 2007).

### 4.3 DIRETRIZES PARA A GESTÃO DO RISCO OPERACIONAL

As informações contidas neste tópico apresentam as diretrizes existentes na ICES para aplicação do modelo de gestão proposto – a gestão do risco operacional relacionada ao BSC.

A aplicação da gestão do risco operacional na técnica do BSC tem o objetivo de proporcionar maior transparência, informando os riscos aos quais a Instituição está sujeita e os métodos adotados para sua mitigação com o intuito de reduzir de probabilidade e/ou impacto de eventos de perda.

Segundo Kaplan e Norton (1997), algumas das diretrizes básicas para a aplicação do modelo de gestão em qualquer tipo de organização é ela possuir estabelecida sua visão e missão.

A instituição é detentora de uma missão e visão, que se relacionam as duas primeiras diretrizes exigidas para a aplicação do Modelo do BSC. Conforme apresentado no Plano de Desenvolvimento Institucional, sub item 1.1.3, (2011-2015), ancorada nos princípios da ética, da corresponsabilidade de gestão e da formação humana, tem como:

- Missão: Formar pessoal ético e competente, inserido na comunidade regional, capaz de construir o conhecimento, promover a cultura, o intercâmbio, a fim de desenvolver a consciência coletiva na busca contínua da valorização e solidariedade humanas.
- Visão: Ser reconhecida como uma universidade de referência que prima pela qualidade, ação solidária, inovação e integração com a comunidade.

Identifica-se como uma instituição comprometida com a perspectiva atual e futura das regiões onde atua, reconhecendo a necessidade de preparar pessoas por meio de sua missão institucional, planejando suas ações de modo a atender as necessidades educacionais. Nesse contexto, o planejamento operacional da Instituição se baseia nas perspectivas traçadas, no intuito de contribuir pró ativamente para consecução das diretrizes estratégicas.

Tendo como orientação básica as políticas e procedimentos estabelecidos e implementados, dos setores de maior exposição ao risco operacional, foram definidos os objetivos e medidas para as quatro perspectivas do Balanced Scorecard relacionado a gestão do risco operacional.

### **Perspectiva Financeira:**

No âmbito da perspectiva financeira, de acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 53), para uma gestão financeira eficaz, tanto o lucro quanto o risco, devem ser abordados. Nesse contexto, “Objetivos relacionados a crescimento, lucratividade e fluxo de caixa enfatizam sempre os melhores retornos sobre o investimento. Mas as empresas devem equilibrar os retornos esperados com o gerenciamento e o controle do risco.”

Levando em consideração que a unidade encontra-se em estágio de crescimento; tornando-se prioritário o controle rigoroso dos ativos e passivos para suprir os dispêndios da expansão física, necessários para atender as novas demandas dos cursos, sem comprometer a manutenção das atividades operacionais do campus, foram então adotados os seguintes objetivos para a referida perspectiva:

#### a) Crescimento e Mix de Receita

- Criação de novos cursos, baseando-se na oferta existente e nas demandas de mercado.

O lançamento de um curso novo implica o risco do mesmo não atingir as expectativas. Para evitar tal situação, antes de oferecer um curso novo, a Instituição realiza um estudo prévio que envolve a verificação das condições do corpo docente, estrutura e demanda de mercado da área pretendida. Esse planejamento é realizado pela Direção do campus em conjunto com os Coordenadores de área.

- Plano de Benefícios (desconto vestibulandos, desconto diplomado, grupo familiar, fidelidade e auxílio transporte)

O Plano de Benefícios considera em sua estruturação e alterações semestrais o risco da extinção dos cursos mais atingidos pela falta de demanda e pela concorrência, considerando a grande volatilidade do mercado. O Plano oferece vários tipos de descontos atrativos, visando a captação/retenção de alunos e a competitividade de mercado.

#### b) Utilização de Ativos

- Preenchimento das vagas oferecidas no vestibular

No período de inscrições/realização do vestibular existe o risco do não preenchimento de vagas de determinados cursos, para evitar que isso ocorra, uma equipe realiza visitas às escolas (alunos concluintes do ensino médio) com vistas a atrair novos alunos. Na visita ocorre a apresentação da Instituição, com objetivo de



divulgar o vestibular e convidá-los a participar do evento anual, “Descubra a Universidade”, onde os alunos das escolas são recepcionados na Instituição e tem a oportunidade de conhecer o campus e os cursos oferecidos, de modo a despertar os interesses pelas áreas do conhecimento.

- Acompanhamento de número total de alunos matriculados nos cursos

Existe um acompanhamento das efetivações de matrículas e rematrículas, através de relatórios emitidos pelos setores envolvidos no referido processo. No caso das matrículas, se algum curso estiver correndo risco de não preencher as vagas oferecidas é realizada a chamada dos alunos vestibulandos suplentes, através do site da ICES, e se necessário, também é realizado contato via telefone. Quanto as rematrículas, os alunos que encaminharem a mesma via portal do aluno mas que não vieram a efetivá-la, entra-se em contato via telefone com vistas a verificar a possibilidade da efetivação.

- Acompanhamento da inadimplência sobre as receitas

O controle da inadimplência é realizado para reduzir o risco de comprometer o capital circulante, o pagamento das despesas/custos fixos, além de identificar a capacidade de investimento. São realizadas ações pró-ativas no sentido de incentivar a adimplência, bem como ações efetivas de cobrança buscando a redução dos níveis de inadimplência.

- Investimento em expansão física e modernização de equipamentos para atender adequadamente a demanda

Tais investimentos são fundamentais para evitar o risco de não atender adequadamente a demanda. Os investimentos em infra-estrutura são necessários para acompanhamento das necessidades dos cursos e para acomodar os discentes de forma adequada. Já os investimentos em modernização de equipamentos são necessários para acompanhar a evolução tecnológica.

- Controle do fluxo de caixa

Para evitar o risco de descontrole financeiro é realizado um acompanhamento de entradas e saídas de valores através de análise de planilhas do Excel que comportam os principais dados necessários à gestão do fluxo de caixa.

#### c) Redução de custos e melhoria de produtividade

- Disponibilização de canais de relacionamento com os clientes

Aperfeiçoamento do portal do aluno, disponibilizando vários tipos de recursos para que o mesmo possa acompanhar sua trajetória acadêmica e financeira bem como realizar pedidos e impressão de documentos, inclusão/ exclusão de disciplinas, atualização de endereço, dentre outros. A disponibilização desses recursos faz com que os alunos se tornem responsáveis pelos seus pedidos e alterações evitando o risco de falhas no atendimento de suas necessidades. Esses recursos também agilizam o atendimento das necessidades dos alunos reduzindo custos e fazendo a integração do discente com sua vida acadêmica na Instituição.

- Agrupamento de cursos distintos em disciplinas afins, de acordo com a capacidade de acomodações

No caso de número de matrículas ser inferior ao número de vagas disponíveis em determinada disciplina, juntam-se cursos com conteúdos afins na referida disciplina, evitando o risco das receitas não suprirem os custos da disciplina.

- Medidas de aperfeiçoamento voltadas para a sustentabilidade ambiental

Elaboração de recursos que reduzem o risco de desperdício de materiais de expediente, tais como: contrato único, impressão de três boletos em uma única folha, notificação de inadimplência via email, solicitação de documentos virtualmente via portal do aluno, dentre outros.

- Melhorias na infra-estrutura para agilizar o fluxo interno

Para evitar o risco de falhas nos processos operacionais os setores que possuem fluxos de informações interligados, foram instalados de forma estratégica em ambiente que permite fácil acesso interno dos funcionários. Com isso a comunicação ocorre de forma eficaz e em um sentido mais amplo, fluindo em todos os níveis da organização, evitando assim riscos oriundos de falhas de comunicação, fazendo com que o processo seja realizado de forma adequada, agilizando o atendimento do cliente.

- Respeitar as determinações legais

Os procedimentos são realizados de acordo com as normas jurídicas para evitar perdas financeiras decorrentes de ações judiciais, multas e que podem gerar também danos a imagem da ICES.

- Adesão de Seguro contra danos à ativos físicos

Visando evitar perdas por danos eventuais ocorridos por intempéries os ativos físicos da Instituição encontram-se sob a proteção de apólice de seguro, evitando assim o risco de perdas decorrentes de desastres naturais.

Tendo em vista a competitividade entre organizações, surge a necessidade imprescindível de se observar, cada vez mais, maneiras eficientes de institucionalizar as políticas organizacionais. A perspectiva financeira relaciona-se com a Teoria Institucional, ao considerar que o resultado dos processos não dependem apenas da ação humana, mas também das interações no contexto político, econômico e cultural. A Teoria Institucional busca explicar os fenômenos organizacionais através da compreensão de como as estruturas e ações organizacionais tornam-se legitimadas contribuindo para a formulação de metas e objetivos auxiliares a consecução dos resultados (PEREIRA, 2012).

### **Perspectiva dos clientes**

O ambiente competitivo impulsionado pelo crescimento da educação superior faz com que as ICES busquem aprimorar-se na prestação de serviços de qualidade. O controle dos riscos operacionais que envolvem os clientes são fundamentais, pois segundo Kaplan e Norton (1997, p. 67) os clientes “representam as fontes que irão produzir o componente de receita dos objetivos financeiros da empresa.”

A perspectiva dos clientes envolve diretamente os alunos da ICES. Visando a captação, retenção e satisfação de clientes foram selecionados os seguintes objetivos:

#### **a) Captação de clientes**

- Apresentar a infra-estrutura e proposta de cada curso da ICES para concluintes do ensino médio por meio de visitas aos educandários e eventos com alunos

Para evitar o risco de deixar de captar futuros alunos por falta de informação sobre a ICES, realiza-se um evento (Descubra a Universidade) em data específica, com o objetivo de conquistar novos clientes através da apresentação da infra-estrutura da ICES, bem como a proposta de cada curso através de visita guiada pelo campus, onde é apresentando o complexo físico e sua abrangência para atender os mais diversos cursos do Educandário, além disso, também são realizadas atividades recreativas de integração.

#### **b) Retenção e satisfação de clientes**

A importância da satisfação do cliente não é subestimada, pois a sua insatisfação pode resultar na perda de vínculo com o mesmo. Para o risco de perda de vínculo com o aluno a ICES adota alguns métodos como forma de evitar tal acontecimento, tais como:

- Oferecer atendimento de qualidade ao aluno

Eficiência nos serviços prestados buscando suprir as necessidades do aluno.

- Proporcionar infra-estrutura acadêmica adequada

Oferecer boas condições de acomodação e acesso visando o bem estar e a integridade do aluno. Ex: salas de aula, biblioteca, laboratórios, áreas de convivência discente, estacionamento, elevadores, climatizadores, dentre outros.

- Canais de atendimento especializado

Atendimento as demandas dos discentes por meio de canais de acesso a informação e manifestação de seus interesses. Voltados a auxiliar os alunos em suas necessidades, a ouvidoria, oferece atendimento psicológico e atendimento educacional especializado, bem como a disponibilização de apoio psicopedagógico para suprir eventuais demandas que conflitem com a perspectiva do ensino-aprendizagem.

Ao relacionar a perspectiva dos clientes com a Teoria Institucional parte-se do pressuposto de que as rotinas são hábitos formalizados e institucionalizados, incorporando comportamentos orientados por regras, sendo que se fortalecem pelo processo de repetição de ações. Representam formas de pensar e agir que são habitualmente adotadas por um grupo de indivíduos. Dentro deste enfoque a teoria institucional trata de hábitos que se transformam em rotinas, que são a base para a formação de instituições voltadas a fornecer pessoal habilitado a atender as expectativas dos clientes (GUERREIRO; FREZATTI; CASADO, 2006, p.11).

### **Perspectiva dos processos internos**

Essa perspectiva envolve os processos dos setores operacionais, onde os objetivos estão voltados para os procedimentos necessários para que os objetivos da perspectiva, financeira e de clientes, sejam realizados.

Através da identificação de eventos que possam causar danos a ICES, são adotadas medidas para prevenção dos riscos operacionais reduzindo custos ou prejuízos associados. Tais medidas ajudam os administradores a atingir as metas de desempenho e de lucratividade da organização, e evitam a perda de recursos.

Para essa perspectiva foram elaborados os seguintes objetivos:

#### a) Processo de Inovação

- Identificar as demandas de mercado para a oferta de novos cursos

Ao perceber a existência de demanda de mercado para uma área de ensino ainda não explorada pela ICES, vê-se uma oportunidade de oferecer um curso novo que venha a suprir as necessidades da região evitando assim o risco de perda de uma nova oportunidade de negócio através da exploração de um novo segmento de mercado.

- Desenvolvimento, modificação e aperfeiçoamento de recursos no site da ICES/Portal do Aluno, visando fácil execução e a integração ao sistema interno ICES, com objetivo de facilitar e agilizar o atendimento de necessidades por parte dos alunos.

O acompanhamento das novas tendências tecnológicas são muito importantes para conter o risco de desatualização, desinteresse dos clientes, e de má transmissão de informações e com o aperfeiçoamento dos recursos agiliza-se a transmissão de informações e melhora-se os processos internos envolvidos, atendendo as expectativas de mercado.

#### b) Processos de Operações

- Alocação de alunos de forma eficiente em sala de aula

A alocação efetiva dos alunos nas salas de aula é monitorada pelo sistema que dispõe de alerta quando a disciplina completa o número de vagas disponível, evitando o risco de superlotação e atendendo as exigências legais de número de discentes por sala.

- Eficiência nos processos acadêmicos e financeiros através da execução de lançamentos de informações pelos funcionários no sistema

A atenção no momento de alimentar o sistema é fundamental para controlar e minimizar o risco de erros de lançamento de informações, evitando obter resultados indevidos (falhos) no decorrer do processo envolvido. Existem situações em que o sistema alerta a possibilidade de ambiguidades no processo em execução, evitando a continuidade do ato falho.

- Efetiva cobrança de títulos, bem como atento controle de negativas. Emissão de relatórios com percentual de inadimplência, com vistas ao controle de créditos a receber

Com o intuito de evitar o risco de equívocos ligados a negativas e baixa de títulos protestados e registrados no serviço de proteção ao crédito (SPC) são realizadas conferências/classificações de títulos para efetivação dos procedimentos de cobrança bem como verificações periódicas de baixa de títulos protestados/negativados já efetivamente quitados.

- Controle de gastos com obras; controle de verbas de projetos de pesquisa e verbas de grupos de pesquisa/graduação; controle de pagamentos mensais fixos com empresas prestadoras de serviços e marketing

Para evitar risco de descontrole de gastos e verbas são elaboradas planilhas no Excel onde registra-se toda a movimentação financeira de cada processo, sendo possível fazer o controle em conformidade com os orçamentos realizados.

- Verificação de origem/aplicação de despesas com fornecedores para devido controle de pagamentos

A conferência da origem de despesa é necessária para mitigar o risco de pagamentos indevidos e recebimento de bens móveis em desacordo com os pedidos/ valores orçados.

- Registros de entradas e saídas de recursos financeiros em planilhas para devido controle e acompanhamento

A alimentação diária de planilhas financeiras, com registros de entradas e saídas de valores, serve para controlar o fluxo, evitando o risco de descontrole financeiro e fornecendo informações atualizadas aos gestores.

- Alocação, conforme destinação, de receitas e despesas gerando relatórios contábeis onde pode-se verificar a situação financeira real da ICES.

A atenção e eficiência dos registros de movimentações financeiras são fundamentais para destinação correta de receitas e despesas evitando o risco de conceder informações equivocadas sobre a posição econômico financeira da ICES em situações que geram maior atenção na tomada de decisão dos gestores.

- Realização de cruzamento de dados do sistema, conciliação de contas contábeis, gerando relatórios de sistemas auxiliares.

Para evitar o risco de fraude é realizado o processo de cruzamento de dados com o intuito de confrontar o saldo físico/financeiro com o saldo contábil, conferindo

lisura aos procedimentos realizados e possibilitando eventuais correções tempestivas.

- Controle patrimonial e de estoque

Para evitar o risco interrupção nos processos operacionais por falta de materiais de expediente e equipamentos é realizada a reposição de produtos essenciais quando percebe-se a redução dos estoques, de modo a manter um estoque mínimo. No que tange a verificação do patrimônio é realizada periodicamente, no sentido de conferir a distribuição física e a adequação dos bens móveis na estrutura organizacional.

- Esclarecimento de dúvidas dos alunos referentes a sua trajetória acadêmica, possibilidades e riscos, bem como esclarecimentos voltados a política financeira da ICES em termos de bolsas, financiamentos e eventuais negociações de pendências.

A transmissão de informações de forma adequada e completa evita o risco de futuros mal entendidos que venham a gerar situações que possam prejudicar o aluno na continuidade de seus estudos e também a ICES, quanto ao comprometimento do recebimento de ativos.

- Prestação de apoio em situações inusitadas no campus

Com o objetivo de evitar riscos de danos relacionados ao patrimônio, a ordem e a integridade das pessoas, a ICES dispões de vigilância com função de monitorar e tomar atitudes proativas em casos de adversidades no campus.

- Manutenção e controle de liberação de veículos

Para evitar os riscos de acidentes realiza-se *checklist* periódicos nos veículos. Ademais, os veículos e os seus condutores estão assegurados para evitar danos advindos da responsabilidade civil. A liberação dos veículos ocorre mediante solicitação por escrito e com autorização da direção. Com esse procedimento objetiva-se evitar desencontros ou viagens desnecessárias, realiza-se controle e planejamento de alocação dos veículos que é confirmado mediante contato com o responsável pela solicitação de veículo/motorista no dia que antecede a viagem para confirmação de informações e estruturação do plano de utilização dos veículos.

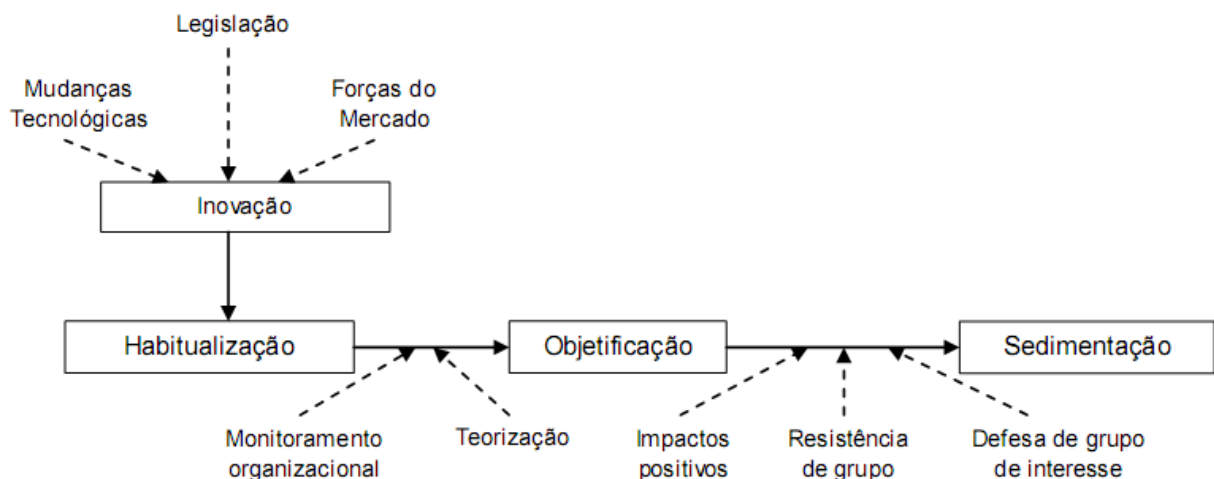
#### c) Processo de Serviço Pós-venda

- Disponibilização de canais de acesso aos egressos

Tais canais possibilitam a integração de egressos com a Instituição, e através desses canais realiza-se pesquisas de colocação profissional onde se tem a oportunidade de avaliar a qualidade e a utilização dos serviços além de ser uma marketing positivo.

A perspectiva dos processos internos está de acordo com o que aborda a Teoria Institucional, pois segundo Tolbert e Zucker (1999), o processo de institucionalização, tem como ponto de partida as forças de mercado, mudanças tecnológicas ou legislação, e estas levam a um processo de inovação. Através da repetição dos processos inovadores, considerado o estágio pré-institucional, onde ocorre a habitualização que iniciará a formação dos objetos, passando ao estágio semi-institucional (objetificação). Entre a habitualização e a objetificação encontram-se os elementos de monitoramento organizacional e de teorização. Com a intenção de atingir o estágio de total institucionalização (sedimentação), onde se pode considerar que um processo levou a uma institucionalização. A Figura 14 apresenta a proposta desses autores.

Figura 14: Processos inerentes à institucionalização



Fonte: Tolbert e Zucker (1999, p.207)

A medida que os colaboradores da empresa passam os estágios do processo de institucionalização (pré-institucional, semi-institucional, total institucionalização) firmam relações sociais mais fortes, devido ao entendimento de forma mais clara das regras da organização, o que permite que a identidade organizacional seja difundida com maior facilidade entre os funcionários (PEREIRA, 2012).



### **Perspectiva de aprendizado e crescimento**

O aprimoramento das capacidades organizacionais, funcionários e sistemas são fundamentais para prevenção de eventos que venham a prejudicar o alcance dos objetivos da Instituição, pois são esses investimentos que proporcionaram a correta execução dos processos, evitando consequências adversas, permitindo o bom andamento das atividades da ICES.

Os objetivos da perspectiva do aprendizado e crescimento provêm basicamente de investimentos significativos em pessoal, sistemas e processos que produzam as capacidades organizacionais necessárias para que sejam realizados os objetivos das três perspectivas anteriores (KAPLAN; NORTON, 1997).

#### a) Capacidade dos Sistemas de Informação

Existem vários procedimentos realizados para controlar os riscos de sistemas e tecnologia na ICES, com o objetivo de processar e controlar as transações sem comprometer a integridade das operações ou produzir informações inconsistentes e incorretas. Segue abaixo tais procedimentos:

- Melhorias na infra-estrutura tecnológica

A ICES realiza investimentos em soluções de Tecnologia da Informação, buscando constantemente melhorar e acompanhar as novidades e facilidades tecnológicas.

- Normatização de processos financeiros,

Os processos são elaborados interligando setores, integrando o processo manual e digital, fazendo com que as regras da Instituição sejam respeitadas, garantindo a coerência e a integridade do processo com objetivo de agilizar de forma íntegra, concisa e sem redundância o emprego das informações.

- Aperfeiçoamento dos recursos de software

Criações e modificações dos recursos de software são realizadas após análise de caso e verificação de necessidade, tornando-os intrínsecos no sistema de forma integrada e de fácil execução

- Controle de segurança do Sistema

A tentativa de invasão por pessoas mal intencionadas (hackers, crackers...) ao sistema da ICES é uma das maiores preocupações em razão da importância das informações armazenadas. Por isso é realizado um controle rígido de segurança, de auditoria e de operações.

- Manutenção do funcionamento do Sistema mesmo na falta de energia elétrica

Sistema interno de nobreak garante o funcionamento do sistema em caso de falta de energia elétrica. Ainda, no âmbito estrutural da ICES a instalação de gerador que atende toda a sua estrutura solucionou a questão do risco de interrupção das atividades do educandário devido a queda de energia elétrica .

- Realização de backup

O backup é realizado semanalmente com política de mudança de local, buscando garantir a segurança e integridade das informações armazenadas no sistema.

- Agilidade de forma proativa

Atitudes proativas permitem detectar a possibilidade de ocorrência de algum tipo de problema e resolvê-lo antes de se tornar um evento danoso de grandes proporções no âmbito da Instituição.

Os métodos de prevenção dos riscos de tecnologia foram desenvolvidos para prevenir que os sistemas informatizados de controle impossibilitem a continuidade das atividades regulares da Instituição.

#### b) Capacidade dos Funcionários

A transformação do papel dos funcionários vem sendo uma das mudanças mais radicais dos últimos anos. A nova filosofia gerencial de como os funcionários contribuem para as organizações é o melhor exemplo da passagem revolucionária do pensamento da era industrial para o pensamento da era da informação (KAPLAN E NORTON, 1997).

- Nível de satisfação dos funcionários através de questionário de avaliação institucional

Medir a satisfação dos funcionários é importante, pois o risco da execução de tarefas com falhas é maior quando o funcionário no encontra-se insatisfeito. Os autores Kaplan e Norton (1997, p. 135) afirmam que “Funcionários satisfeitos são uma pré-condição para o aumento da produtividade, da capacidade de resposta, da qualidade e da melhoria do serviço ao cliente.” Através das respostas registradas pelos funcionários questionário de avaliação institucional pode-se identificar quais os pontos que estão contribuindo para insatisfação e adotar medidas necessárias/possíveis para amenizar tal situação.

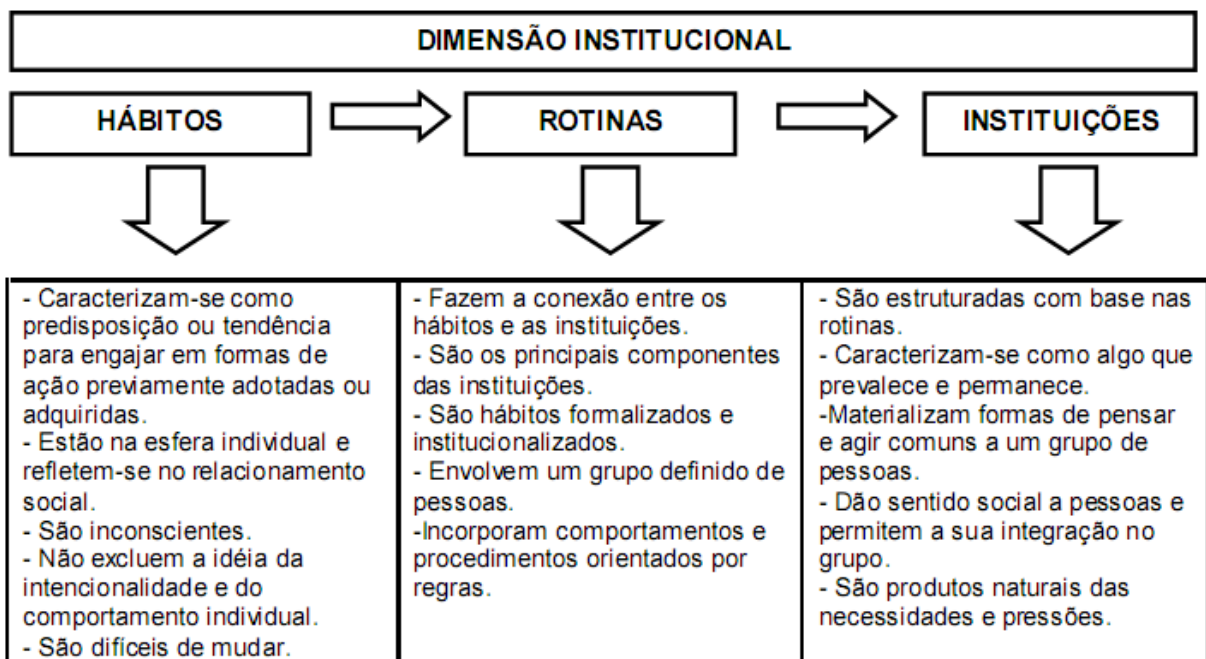
- Contratação de pessoal qualificado através de processo seletivo

Para evitar o risco da ICES não possuir profissionais qualificados para execução das tarefas a estes designadas realiza-se processo seletivo estruturado com o objetivo de selecionar o candidato com características que efetivamente atendam os requisitos do cargo disponível.

A perspectiva do aprendizado e crescimento tem relação com a Teoria Institucional na medida que no processo de institucionalização, segundo Tolbert e Zucker (1999), os atores organizacionais distinguem-se por suas habilidades e competências que, provavelmente, afetarão o modo pelo qual os processos institucionais são desempenhados dentro das organizações. O institucionalismo apresenta a necessidade de relacionar as estruturas sociais e o comportamento dos indivíduos e suas manifestações coletivas (DIMAGGIO; POWELL, 2005). Deste modo, as pessoas e os sistemas são responsáveis pelos fluxos institucionais que dão vida as organizações formais.

As perspectivas apontam que a execução dos processos dos setores operacionais da ICES estão de acordo quanto a sua institucionalização apresentado pelos estudos da Teoria Institucional. Na Figura 15 é possível visualizar o processo de institucionalização.

Figura 15: Dimensão institucional



Corrobora Russo, et al (2010) afirmam que há evidências de que o modelo do BSC foi estruturado de forma a possibilitar a formação de hábitos que uma vez assimilados pelos envolvidos na implantação, poderão ser transformados em rotinas que serão a base da institucionalização do BSC.

O cumprimento dos objetivos da ICES depende do esforço articulado e coletivo da execução das ações apontadas nas quatro perspectivas.

Com base nas perspectivas descritas anteriormente apresentam-se os objetivos da ICES relacionados aos riscos operacionais, bem como os métodos adotados para prevenir/mitigar a ocorrência de eventos danosos utilizando-se da ferramenta Balanced Scorecard conforme Figura 16.

	<b>TEMAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>RISCOS OPERACIONAIS</b>	<b>PROCESSOS DE RESPOSTA AO RISCO</b>
<b>Perspectiva Financeira</b>	Crescimento e Mix de Receita	Criação de novos cursos	Risco do curso não atingir as expectativas	Verificação prévia das condições do corpo docente, estrutura e demanda de mercado
		Plano de Benefícios	Risco da extinção dos cursos	Oferece vários tipos de descontos atrativos, visando a captação/retenção de alunos e a competitividade de mercado
	Utilização de Ativos	Preenchimento das vagas oferecidas no vestibular	Risco do não preenchimento de vagas de determinados cursos	Realização de visitas às escolas com vistas a atrair novos alunos
		Acompanhamento de número total de alunos matriculados nos cursos	Risco de não preencher as vagas oferecidas	Realização de chamada de suplentes no caso de matrículas e realização de contato com os alunos com matrícula em andamento no caso de rematrícula
		Acompanhamento da inadimplência sobre as receitas	Risco de comprometer o capital circulante, o pagamento das despesas/custos fixos	Realização de ações efetivas de cobrança
		Investimento em expansão física e modernização de equipamentos	Risco de não atender adequadamente a demanda	Investimentos em infra-estrutura e em modernização de equipamentos
		Controle do fluxo de caixa	Risco de descontrole financeiro	Acompanhamento de entradas e saídas de valores
	Redução de custos e melhoria de produtividade	Disponibilização de canais de relacionamento com os clientes	Risco de falhas no atendimento	Disponibilização de recursos no site da ICES possibilitando ao aluno acompanhamento da trajetória acadêmica, solicitações de documentos e alterações de disciplinas
		Agrupamento de cursos distintos em disciplinas afins	Risco das receitas não suprirem os custos da disciplina	Em caso de número de matrículas ser inferior ao quantia de vagas, unem-se cursos com conteúdos de disciplinas afins
		Medidas de aperfeiçoamento voltadas para redução de desperdícios	Risco de desperdício de materiais de expediente	Elaboração de contrato único, impressão de três boletos em uma única folha, notificação de inadimplência via email, solicitação de documentos virtualmente via portal do aluno, dentre outros
		Melhorias na infra-estrutura para agilizar o fluxo interno	Risco de falhas nos processos operacionais	Instalações que facilitam a comunicação entre setores com fluxo de informações
		Respeito as Determinações Legais	Riscos Legais	Procedimentos de acordo com as normas jurídicas
		Adesão de Seguro contra danos à ativos físicos	Risco de perdas decorrentes de desastres naturais	Os ativos físicos da Instituição estão assegurados

	<b>TEMAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>RISCOS OPERACIONAIS</b>	<b>PROCESSOS DE RESPOSTA AO RISCO</b>
<b>Perspectiva dos Clientes</b>	Captação de clientes	Apresentar a infra-estrutura e proposta de cada curso	Risco de deixar de captar futuros alunos por falta de informação sobre a ICES	Realização de evento anual com objetivo de apresentação da infra-estrutura da ICES, bem como a proposta de cada curso
	Retenção e satisfação de clientes	Oferecer atendimento de qualidade ao aluno	Risco de perda de vínculo com o aluno	Eficiência nos serviços prestados buscando suprir as necessidades do aluno
		Proporcionar infra-estrutura acadêmica adequada	Risco de insatisfação dos alunos	Oferecer boas condições de acomodação e acesso
		Canais de atendimento especializado	Risco de insatisfação dos alunos	Atendimento as demandas dos discentes por meio de canais de acesso a informação e manifestação de seus interesses
<b>Perspectiva dos Processos Internos</b>	Processo de Inovação	Identificar as demandas de mercado para a oferta de novos cursos	Risco de perda de uma nova oportunidade de negócio	Verificar a existência de demanda de mercado para uma área de ensino ainda não explorada pela ICES
		Desenvolvimento e aperfeiçoamento de recursos no site da ICES/Portal do Aluno	Risco de desatualização, desinteresse dos clientes, e de má transmissão de informações	Acompanhamento das novas tendências tecnológicas e aperfeiçoamento dos recursos
	Processos de Operações	Alocação de alunos de forma eficiente em sala de aula	Risco de superlotação	Sistema dispõe de alerta quando a disciplina completa o número de vagas
		Eficiência nos processos acadêmicos e financeiros	Risco de erros de lançamento de informações	Em determinadas situações o sistema dispõe de alerta na possibilidade de ambiguidades no processo em execução
		Efetiva cobrança de títulos, bem como atento controle de negativações	Risco de equívocos ligados a negativações e baixa de títulos protestados e registrados no SPC	Realização de conferências/classificações de títulos para efetivação dos procedimentos de cobrança bem como verificações periódicas de baixa de títulos protestados/negativados já efetivamente quitados
		Controle de gastos com: obras; verbas de projetos de pesquisa e de grupos de pesquisa/graduação;	Risco de descontrole de gastos e verbas	Elaboração de planilhas no Excel onde registra-se toda a movimentação financeira de cada processo
Controle de pagamentos de fornecedores	Risco de pagamentos indevidos e recebimento de bens móveis em desacordo com os pedidos/ valores orçados	Verificação de origem/aplicação de despesas com fornecedores		

Perspectiva dos Processos Internos	TEMAS	OBJETIVOS	RISCOS OPERACIONAIS	PROCESSOS DE RESPOSTA AO RISCO
		Acompanhamento de entradas e saídas de recursos	Risco de descontrole financeiro	Alimentação diária de planilhas financeiras, com registros de entradas e saídas de valores
		Alocação, de receitas e despesas gerando relatórios contábeis	Risco de conceder informações equivocadas sobre a posição econômico financeira da ICES	Atenção e eficiência dos registros de movimentações financeiras são fundamentais para destinação correta de receitas e despesas
		Conciliação de contas contábeis, gerando relatórios de sistemas auxiliares	Risco de fraude	Realização de processo de cruzamento de dados com o intuito de confrontar o saldo físico/financeiro com o saldo contábil
		Controle patrimonial e de estoque	Risco de interrupção nos processos operacionais	Verificação periódica do patrimônio e realização de reposição de produtos essenciais quando percebe-se a redução dos estoques
		Esclarecimento de dúvidas dos alunos referentes a sua trajetória acadêmica e sobre a política financeira da ICES	Risco de futuros mal entendidos que venham a gerar situações que possam prejudicar o aluno na continuidade de seus estudos e também a ICES, quanto ao comprometimento do recebimento de ativos	Execução da transmissão de informações de forma adequada e completa
		Prestação de apoio em situações inusitadas no campus	Riscos de danos relacionados ao patrimônio, a ordem e a integridade das pessoas	Vigilância com função de monitorar e tomar atitudes proativas em casos de adversidades no campus
		Manutenção e controle de liberação de veículos	Riscos de acidentes, desencontros ou viagens desnecessárias e danos nos veículos e danos advindos da responsabilidade civil	Realização de <i>checklist</i> periódicos nos veículos. Liberação dos veículos ocorre mediante solicitação por escrito e com autorização da direção. Os veículos e os seus condutores estão assegurados
Processo de Serviço Pós-venda	Disponibilização de canais de acesso aos egressos	Risco de perda de marketing	Disponibilização de canais que possibilitam a integração de egressos com a Instituição permitindo a pesquisa de colocação profissional como forma de marketing positivo	

	<b>TEMAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>RISCOS OPERACIONAIS</b>	<b>PROCESSOS DE RESPOSTA AO RISCO</b>
<b>Perspectiva do Aprendizado e Crescimento</b>	Capacidade dos Sistemas de Informação	Melhorias na infra-estrutura tecnológica	Riscos de sistemas e tecnologia	Investimentos em soluções de Tecnologia da Informação
		Normatização de processos financeiros	Riscos de sistemas e tecnologia	Processos são elaborados interligando setores, integrando o processo manual e digital
		Aperfeiçoamento dos recursos de software	Riscos de sistemas e tecnologia	Criações e modificações dos recursos de software de acordo com as necessidades
		Controle de segurança do Sistema	Risco de invasão no sistema por pessoas mal intencionadas	Realização de controle rígido de segurança, de auditoria e de operações
		Manutenção do funcionamento do Sistema mesmo na falta de energia elétrica	Risco de interrupção das atividades do educandário	Sistema interno de nobreak garante o funcionamento do sistema. No âmbito estrutural instalação de gerador que atende toda a sua estrutura
		Realização de backup	Risco de perda de informações do sistema	Backup realizado semanalmente com política de mudança de local
		Agilidade de forma proativa	Risco de problemas que possam acarretar em eventos danosos de grandes proporções no âmbito da Instituição	Atitudes proativas permitem detectar a possibilidade de ocorrência de problema e resolvê-lo com agilidade
	Capacidade dos Funcionários	Nível de satisfação dos funcionários através de questionário de avaliação institucional	Risco da execução de tarefas com falhas	Aplicação de questionário de avaliação institucional onde identifica-se os pontos que estão contribuindo para insatisfação e busca-se a adoção de medidas necessárias/possíveis para contribuir com a satisfação dos funcionários
		Contratação de pessoal qualificado através de processo seletivo	Risco de não possuir profissionais qualificados para execução das tarefas	Realização de processo seletivo estruturado com o objetivo de selecionar o candidato com características que efetivamente atendam os requisitos do cargo disponível

Fonte: elaborado pela pesquisadora, baseado em Kaplan e Norton (2001), nas entrevistas e na técnica de observação.



A associação das perspectivas aos conceitos da teoria institucional, apontam que a implementação de ações de prevenção e mitigação de riscos operacionais conduzem a organização a realização de seus objetivos, conforme demonstrado na Figura 16. Assim, a gestão do risco operacional utilizando-se do modelo do BSC, está alinhado aos conceitos da teoria institucional, pois de acordo com Nascimento, Rodrigues e Megliorini (2010) a ferramenta de apoio leva a organização a implementar um modelo de gestão baseada não apenas em rituais de metas, mas também voltados aos valores e comportamentos sociais da organização alinhados aos valores e comportamentos sociais dos indivíduos internos e externos.

#### **4.4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

A ICES analisada está exposta a diversos riscos, em função disso, dispõe da estruturação dos processos voltada a mitigar a ocorrência de eventos que venham a interferir no bom andamento de suas atividades. De acordo com IBGC (2007, p. 10) “As atividades envolvidas no Gerenciamento de Riscos Corporativos (“GRCorp”) devem contribuir para a perenidade da organização, atendendo aos seus objetivos estatutários e estratégicos.”

As informações obtidas por meio da realização de entrevistas permitiu verificar que a gestão dos riscos operacionais é centralizada na Direção Geral do Campus, onde o Diretor, com auxílio da Direção Acadêmica e da Direção Administrativa, acompanha e controla os processos no intuito de evitar/amenizar riscos da ocorrência e perpetuação de eventos danosos à ICES. A Instituição atende a perspectiva apresentada pelo COSO (2007, p. 116) referenciando que “Cabe ao presidente a responsabilidade final pelo gerenciamento de riscos corporativos.”

Os riscos operacionais são monitorados diretamente pelo Diretor Geral mediante sua relação direta com os funcionários e, quando necessário realiza-se o encaminhamento de solicitação de apoio a órgãos externos. Na ICES verifica-se que as atividades de monitoramento são incorporadas às operações normais do cotidiano da organização, sendo conduzidas em tempo real e reagindo dinamicamente a condições em fase de transição em conformidade com o preceituado pelo COSO (2007).

As principais preocupações da Direção da Instituição de Ensino Superior relacionadas à gestão de riscos operacionais estão voltadas para: o cumprimento

das determinações legais para evitar tanto o risco de danos à imagem e também de perdas financeiras decorrentes de ações judiciais e multas; oferecer aos colaboradores e alunos boas condições de trabalho e acesso, visando a integridade dos mesmos e evitando dessa forma o risco de desconfortos e acidentes; e ainda a realização de controle rigoroso do fluxo de caixa para evitar riscos de desequilíbrio financeiro.

Por meio da avaliação realizada pelos gestores dos setores operacionais durante as entrevistas identificou-se os riscos de maior impacto na realização dos objetivos da ICES. Os riscos de maior relevância observado no estudo são: realização de lançamentos de informações errôneas no sistema, má conferência de cálculos e valores monetários, controle inadequado das negativas, falta de material de expediente, inconformidade das informações contabilizadas, ataques externos ao sistema, contratação de pessoas despreparadas para determinada função e a falta de fiscalização e apoio as mais variadas atividades pertinentes ao cotidiano da ICES. Tais situações corroboram os conceitos previstos no COSO (2007) onde afirma-se que o gerenciamento de riscos corporativos, em sua estrutura, aborda o conceito de eventos em potencial, definindo um evento como um incidente ou uma ocorrência gerada por fontes internas ou externas, que interferem na realização dos objetivos da organização.

De acordo com os dados obtidos durante a pesquisa constatou-se que os setores operacionais possuem métodos e recursos com vistas a evitar a ocorrência de falhas na execução dos processos. Os gestores dos setores operacionais realizam o monitoramento dos processos para que o fluxo das atividades não seja interrompido, garantindo a realização dos objetivos almejados pela ICES. Nesse sentido o COSO (2007, p. 116) afirma que “Os gerentes de alto nível, encarregados das unidades organizacionais, são responsáveis pelo gerenciamento dos riscos relacionados aos objetivos de suas unidades.” Cabendo aos gestores dos setores operacionais orientar a aplicação dos métodos de prevenção de riscos no intuito de prevenir a ocorrência de eventos danosos.

Outro aspecto que merece destaque é o desenvolvimento de sistema de gestão internamente, por funcionários da Instituição, de modo a proporcionar respostas rápidas e eficientes diante de situações que representem risco operacional, sendo que este sistema é aprimorado de acordo com as necessidades e ameaças detectadas pelos diversos setores que o utilizam.

Considerando os dados coletados no decorrer da pesquisa observou-se que o conceito de risco no contexto organizacional requer a definição de indicadores de desempenho (geração de fluxo de caixa, valor de mercado, lucro, reclamações de clientes, quebras operacionais, fraudes, entre outros). Essas possibilidades de perdas, que podem ter causas de natureza externa (ambiente competitivo, regulatório, financeiro) ou de natureza interna (diferencial tecnológico, controles, capacitações, conduta) são oriundas do contexto em que cada organização atua em conformidade com o Guia de orientação para o gerenciamento de Riscos Corporativos do IBGC (2007).

Nesse contexto, objetivou-se buscar informações relacionadas a gestão do risco operacional aplicando-as ao Balanced Scorecard onde é possível identificar os riscos operacionais que estão relacionados aos objetivos da ICES e os métodos utilizados para redução de probabilidade e/ou impacto de perdas. Dessa forma prevê o IBGC (2007, p.15) que “Uma vez definidos os objetivos estratégicos da organização, estes são traduzidos num conjunto de planos e metas organizados e ordenados de ações sob os pontos de vista físico e econômico-financeiro”, fundamentando a análise da gestão do risco operacional por meio do Balanced Scorecard. Ainda, após a identificação dos riscos, deve-se definir qual o tratamento que lhes será dado e como deverão ser monitorados e informados às diversas partes interessadas.

Observa-se que ocorre a realização do gerenciamento dos riscos operacionais pela Direção Geral da Instituição, onde, com o auxílio de colaboradores estratégicos, realiza o monitoramento e a identificação prévia de riscos aos quais a ICES está exposta, bem como providencia as medidas e os planos a serem adotados para sua prevenção ou mitigação.

Assim, considerando o processo de ruptura contínua em virtude do acelerado, imprevisível e complexo ambiente dos negócios faz com que as organizações se moldem baseados nas novas tendências do ambiente empresarial. Nesse contexto, percebe-se que a gestão do risco operacional da ICES vem de acordo com o que apresenta a Teoria Institucional, pois de acordo com Reis (2008), estratégias adotadas nos ambientes organizacionais, tanto na esfera interna como externa, não têm como base apenas a eficiência ou a eficácia, mas também as pressões sociais e culturais previamente estabelecidas que impõem como devem ser formadas as regras e procedimentos a ser estabelecidos.

#### **4.5 MAPA ESTRATÉGICO DA GESTÃO DO RISCO OPERACIONAL UTILIZANDO BSC**

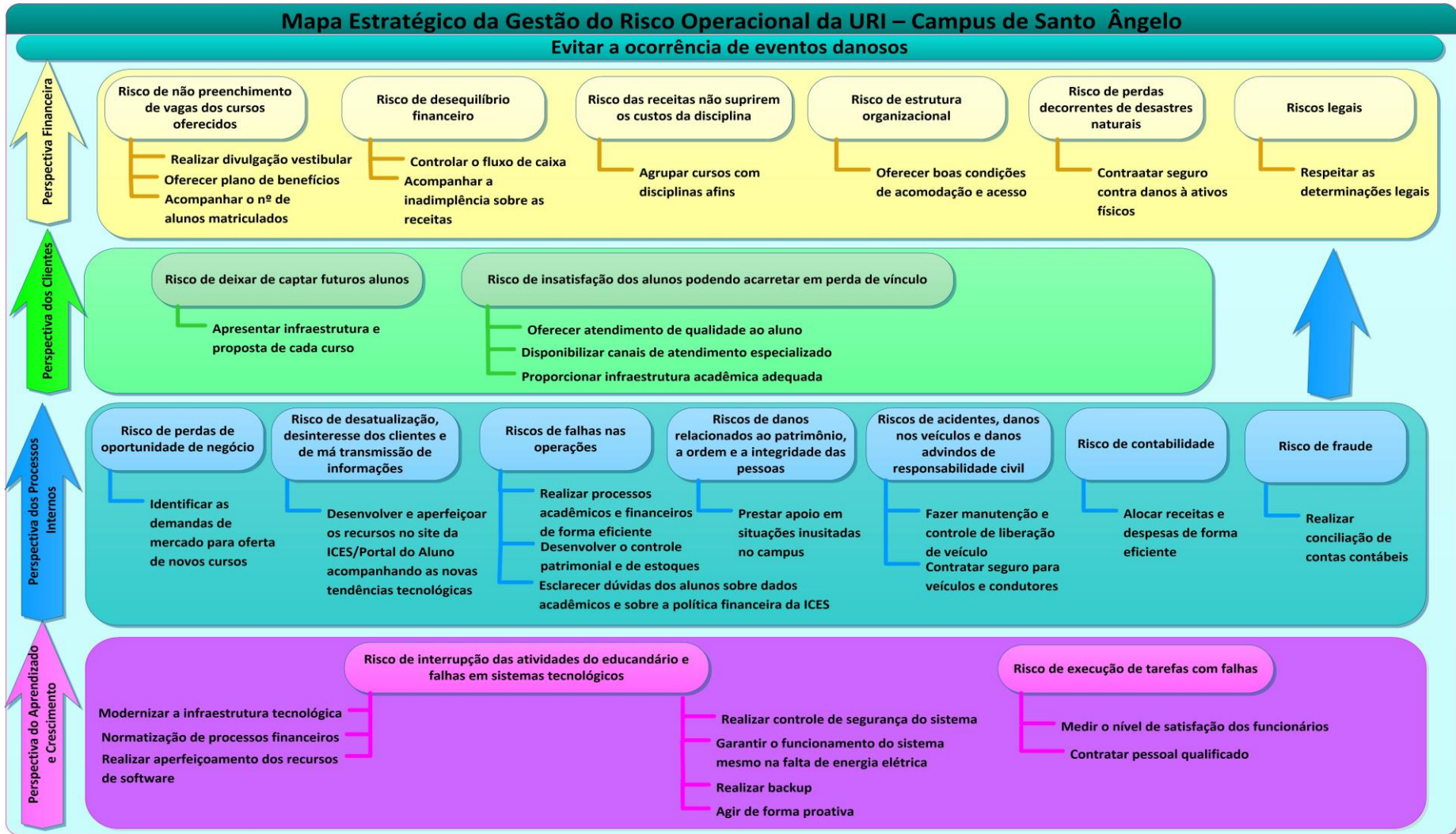
O mapa estratégico é uma arquitetura genérica onde cada indicador do Balanced Scorecard se converte em parte integrante de uma cadeia lógica de causa e efeito que interliga os resultados almejados com os vetores que conduzirão a essas consequências, facilitando a definição e o gerenciamento dos objetivos e indicadores (KAPLAN; NORTON, 2001).

A descrição das informações obtidas dos processos relacionados a gestão do risco operacional da ICES utilizando-se do BSC, objeto do estudo, apresenta todos os seus objetivos estratégicos, os riscos envolvidos e métodos de prevenção/mitigação dispostos nas quatro perspectivas: financeira; clientes; processos internos; aprendizado e crescimento.

Assim, com base nas informações descritas quanto a gestão do risco operacional no Balanced Scorecard, elaborou-se estruturalmente o mapa estratégico, no qual são estabelecidas as relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos das quatro perspectivas que descrevem os processos e os riscos envolvidos nos setores operacionais da ICES, suprimindo a carência identificada.

O mapa estratégico segue a mesma estrutura de objetivos da proposta do BSC. No entanto, o mapa apresenta de forma gráfica os objetivos, os riscos operacionais envolvidos e os métodos adotados para sua prevenção, sendo possível, assim, a visualização das relações de causa e efeito responsáveis pelo alcance dos objetivos por meio da transcrição dos processos em resultados de prevenção dos riscos. A Figura 17, apresenta a estrutura do mapa estratégico da gestão do risco operacional da ICES.

Figura 17: Mapa estratégico da gestão do risco operacional da ICES



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004)

#### 4.5.1 As relações de causa e efeito entre as perspectivas do BSC

A determinação de objetivos, riscos e métodos de prevenção/mitigação de eventos danosos em cada uma das perspectivas do BSC de forma isolada não é o suficiente para o bom desempenho da gestão de riscos operacionais que depende da execução de várias atividades e processos.

O mapa estratégico da ICES permite a visualização da relação entre as informações pertinentes a gestão do risco operacional entre as quatro perspectivas do BSC de forma que a ação tomada para o alcance dos objetivos, em uma das perspectivas, influencie dos resultados das demais, gerando uma cadeia de causa e efeito.

A sequência das relações causais parte da perspectiva do aprendizado e crescimento, passando para a perspectiva dos processos internos e de clientes, causando seu efeito até a perspectiva financeira. A seguir apresenta-se a relação de causa e efeito entre os processos, relacionados a gestão do risco operacional, das perspectivas que compõe o mapa estratégico da ICES.

##### 4.5.1.1 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

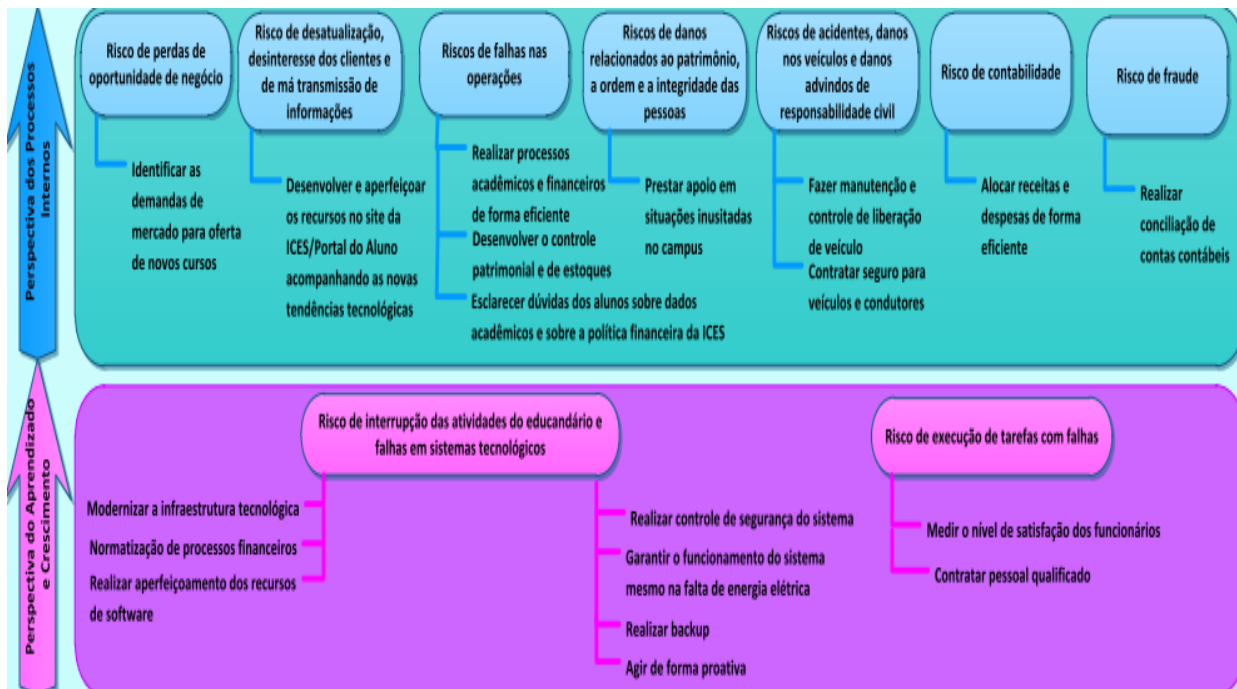
Os objetivos voltados a tecnologia da informação são fundamentais para a prevenção de riscos de interrupção das atividades da ICES e falhas em sistemas tecnológicos.

A modernização da estrutura tecnológica, a normatização de processos financeiros, aperfeiçoamento de recursos de software, o controle de segurança do Sistema, o funcionamento do Sistema mesmo na falta de energia elétrica, backup e ações proativas apresentam causa efeito nos objetivos relacionados tanto ao desenvolvimento e aperfeiçoamento de recursos no site da ICES/Portal do Aluno quanto a realização dos processos acadêmicos, financeiros, contábeis, patrimônio e estoque, da perspectiva de processos internos.

Os objetivos relacionados aos funcionários, quanto a sua satisfação e qualificação, são essenciais para a prevenção do risco de falhas na execução de tarefas. O nível de satisfação dos funcionários e a contratação de pessoal qualificado possuem relação de causa e efeito com todos os objetivos da perspectiva dos processos internos.

A Figura 18 demonstra as relações de causa e efeito entre a perspectiva do aprendizado e crescimento e a perspectiva dos processos internos.

Figura 18- Relação de causa e efeito da Perspectiva do Aprendizado e Crescimento



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004)

A qualificação do funcionários aliada a disponibilização dos recursos tecnológicos é fundamental para a excelencia na execução dos processos internos da ICES.

#### 4.5.1.2 Perspectiva dos Processos Internos

Essa perspectiva é composta por objetivos relacionados a perspectiva dos clientes e também por objetivos relacionados a perspectiva financeira.

A identificação das demandas de mercado para ofertas de novos cursos é muito importante para evitar o risco da ICES perder oportunidades de negócio, o que vem a influenciar no objetivo relacionado a captação de novos alunos na perspectiva dos clientes.

O desenvolvimento e aperfeiçoamento dos recursos no site da ICES/ Portal do Aluno acompanhando as novas tendências tecnológicas vem a prevenir o risco de desatualização, desinteresse dos clientes, e de má transmissão de informações,

associado-se aos objetivos voltados a captação, satisfação e retenção de alunos da perspectiva dos clientes.

A eficiência na realização dos processos acadêmicos, financeiros, contábeis; o controle do estoque e do patrimônio; a transmissão de informações de forma clara e completa no que tange aos dados acadêmicos e política financeira da ICES, contribui para a prevenção dos riscos de falhas nas operações, estando relacionados aos objetivos voltados a satisfação e retenção de alunos da perspectiva dos clientes.

A prestação de apoio a situações inusitadas no campus da ICES serve como prevenção/mitigação de danos relacionados ao patrimônio, a ordem e a integridade das pessoas, relacionando-se aos objetivos da perspectiva dos clientes voltados à satisfação dos alunos e também a perspectiva financeira no que tange ao patrimônio da ICES.

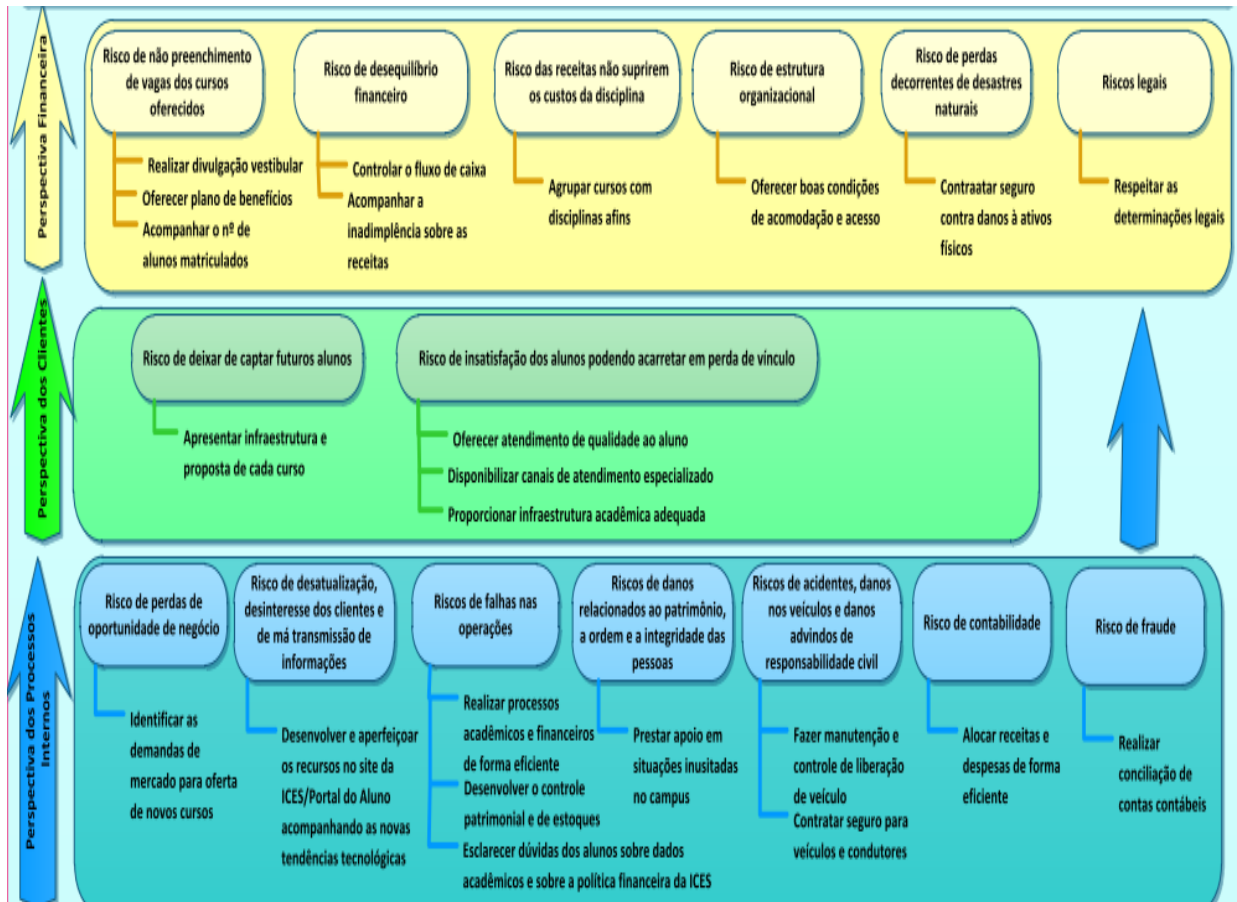
A manutenção e controle de liberação de veículos e a adesão de seguro para os veículos e seus condutores previnem os riscos gastos com acidentes, danos nos veículos e danos advindos de responsabilidade civil, estando ligados aos objetivos da perspectiva financeira voltados para os ativos físicos e determinações legais.

O processo de alocação de receitas e despesas de forma adequada e a realização de conciliação de contas contábeis evitam riscos de controle contábil, fraudes estão associados ao controle do fluxo de caixa da perspectiva financeira.

A Figura 19 demonstra as relações de causa e efeito entre a perspectiva dos processos internos com a perspectiva dos clientes e financeira.



Figura 19 - Relação de causa e efeito da Perspectiva dos Processos Internos.



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004)

As relações de causa e efeito apresentadas entre os objetivos dessa perspectiva com aqueles da perspectiva dos clientes e da perspectiva financeira demonstram que a realização dos objetivos dos processos internos resultam na conquista, satisfação e retenção de clientes e também no auxílio ao controle de movimentações de recursos financeiros.

#### 4.5.1.3 Perspectiva dos Clientes

Os objetivos da perspectiva dos clientes tem relação de causa e efeito nos objetivos da perspectiva financeira. A realização dos objetivos relacionados a captação, satisfação e retenção de clientes causa impactos positivos nos resultados financeiros da ICES.

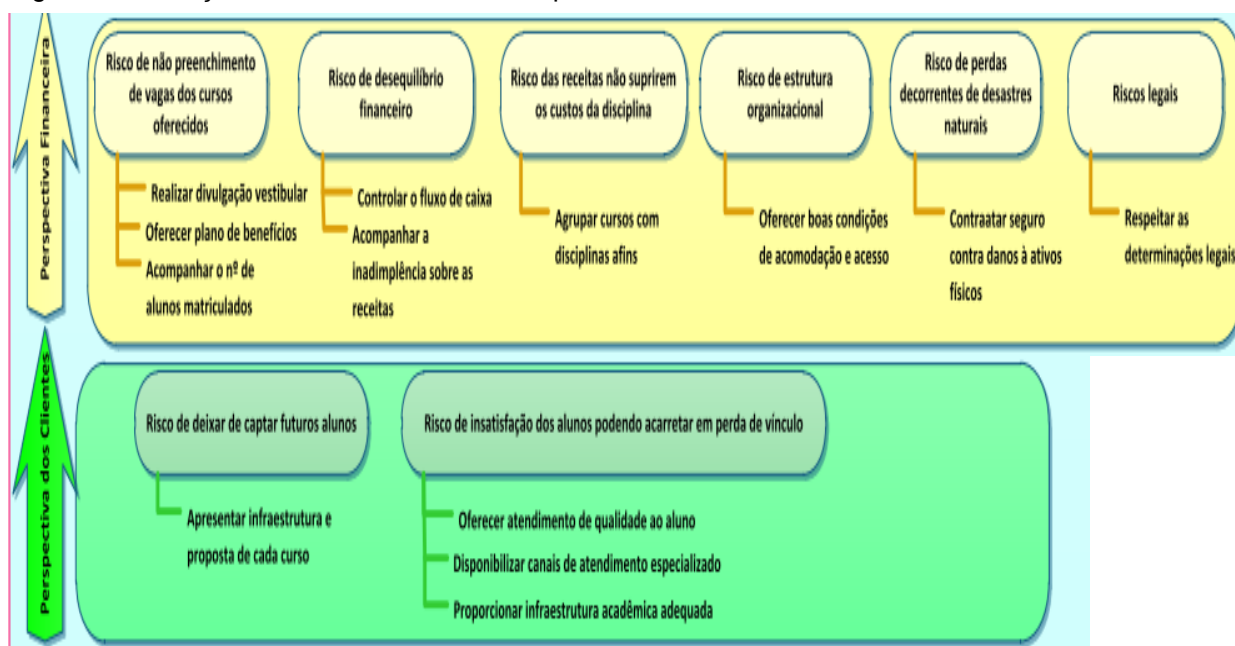
A apresentação da infra-estrutura e da proposta dos cursos em evento anual realizado pela ICES com o intuito de conquistar novos alunos evita o risco de deixar

de captar alunos por falta de informações sobre a Instituição, estando ligado aos objetivos da perspectiva financeira relacionados ao preenchimento de vagas oferecidas.

A excelência no atendimento, a disponibilização de canais de acesso especializado e de infra-estrutura acadêmica adequada vem a prevenir o risco de insatisfação e perda de vínculo de alunos, associando-se aos objetivos da perspectiva financeira por refletir no fluxo de caixa e nas condições de acomodação e acesso.

A Figura 20 demonstra as relações de causa e efeito entre a perspectiva dos processos internos com a perspectiva dos clientes e financeira.

Figura 20 - Relação de causa e efeito da Perspectiva dos Clientes.



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004)

As relações de causa e efeito apresentadas anteriormente demonstra a sinergia entre as perspectivas que principiou-se com a perspectiva do aprendizado e crescimento, passando à perspectiva dos processos internos e dos clientes, chegando a perspectiva financeira. Dessa forma, influenciando o resultado final da contribuição de cada objetivo, descrito nas perspectivas, para a gestão do risco operacional, e conseqüentemente, à sustentabilidade econômico-financeira da ICES.

#### 4.5.1.4 Perspectiva Financeira

Os objetivos dessa perspectiva estão voltados a gestão dos riscos que podem causar impactos relacionados a manutenção da sustentabilidade econômico-financeira da Instituição.

A divulgação do vestibular, a oferta do plano de benefícios e o acompanhamento do número de matrículas são os objetivos estabelecidos para evitar o risco do não preenchimento de vagas dos cursos oferecidos.

O controle diário do fluxo de caixa, o acompanhamento dos índices de inadimplência sobre as receitas são fundamentais para o controle do risco de desequilíbrio financeiro.

A união de cursos distintos, pertencentes a departamentos afins, em disciplinas com o mesmo código/conteúdo vem a prevenir o risco das receitas de alunos matriculados não suprirem os custos das disciplinas. A disponibilização de boas condições de acomodação e acesso aos alunos e funcionários evita o risco de estrutura organizacional, ou seja, o risco de não atender adequadamente a demanda.

A contratação de seguro para o patrimônio protege a Instituição de prejuízos financeiros decorrentes de fatores externos que venham a causar danos aos ativos físicos da ICES. Ademais, o respeito às determinações legais é um objetivo que visa a prevenção do risco de perdas financeiras decorrentes de multas e ações judiciais.

A Figura 21 demonstra as relações de causa e efeito entre a perspectiva financeira e o objetivo central do mapa estratégico: Evitar a ocorrência de eventos danosos.

Figura 21 - Relação de causa e efeito da Perspectiva Financeira



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004)

A execução dos objetivos das quatro perspectivas vem a contribuir com a sustentabilidade econômico-financeira da Instituição através da gestão dos riscos operacionais. Cabe destacar a presença do objetivo de evitar a ocorrência de eventos danosos, assumindo o papel central do mapa estratégico.

Neste contexto, apresentou-se as análises das informações obtidas no processo de coleta de dados, que forneceram os subsídios necessários à identificação dos processos de gestão do risco operacional utilizando-se da ferramenta de apoio Balanced Scorecard e a elaboração do mapa estratégico da gestão do risco operacional da ICES analisada, demonstrando relações de causa e efeito. O mapa representa o produto final da pesquisa, permitindo a elaboração das conclusões finais obtidas a partir da análise da gestão do risco operacional da ICES.

## 5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo apresenta-se a conclusão da pesquisa, atendo-se os objetivos do presente estudo. Serão também apresentadas recomendações para futuras pesquisas.

### 5.1 CONCLUSÃO

A gestão do risco operacional nas organizações, em especial nas instituições comunitárias de ensino superior, visto que a competitividade do mercado exige o maior controle interno, objetiva maximizar os resultados tanto na esfera financeira quanto no comprometimento de seus colaboradores, buscando a eficiência e eficácia nos procedimentos. Também, é de suma importância os ditames da Teoria Institucional conjugados com os preceitos da gestão do risco operacional visto que, desta forma ao conjugar esforços no sentido de padronizar as operações, os riscos de falhas, fraudes e erros poderão ser minimizados, contribuindo para a tomada de decisão no rumo do sucesso das instituições.

Em um primeiro momento, realizou-se o levantamento bibliográfico atinente aos principais temas a serem abordados no estudo proposto. Foram abordados os estudos relacionados ao risco operacional, Balanced Scorecard, observando a perspectiva da Teoria Institucional, também abordando temáticas como estratégia, gestão estratégica e instituições sem fins econômicos.

Após os estudos bibliográficos, efetuou-se a aplicação das entrevistas, e utilizou-se da técnica de observação, onde, foram coletados os dados base necessários para realização da proposta de pesquisa por meio da análise de dados.

A realização das entrevistas possibilitou verificar a percepção dos gestores da ICES quanto a gestão do risco operacional. Os resultados das entrevistas e os levantamentos de informações realizados por meio da técnica da observação permitiram a identificação das diretrizes relativas a gestão do risco operacional com o uso da ferramenta do Balanced Scorecard, que serviu de base para a elaboração do mapa estratégico da gestão do risco operacional na ICES.

A pesquisa representou a execução do objetivo desse estudo, ou seja, o desenvolvimento de uma proposta da sistemática de integração da gestão do risco operacional na estratégia empresarial por meio da ferramenta Balanced Scorecard

para uma instituição comunitária de ensino superior. Essa proposta apresenta os métodos de gestão do risco operacional da Instituição em objetivos descritos nas quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento.

O mapa estratégico da gestão do risco operacional da ICES elaborado, através do Balanced Scorecard, apresenta a gestão do risco operacional de maneira coesa, integrada e sistemática. Os métodos de prevenção dos riscos operacionais podem ser vistos como uma série de relações de causa e efeito entre os objetivos das quatro perspectivas.

A gestão do risco operacional tem o objetivo de evitar a ocorrência de eventos danosos, sendo esse apresentado no mapa estratégico como um princípio norteador dos esforços estratégicos da Instituição, pois representa o resultado das ações das quatro perspectivas, contribuindo para o bom andamento das atividades da ICES conduzindo a resultados financeiros positivos, garantindo assim a sustentabilidade econômico-financeira da instituição.

Por meio do mapa estratégico, que foi elaborado com base nos processos operacionais existentes, verificou-se que a instituição realiza a gestão do risco operacional através de implementação de estratégias de ação, voltadas a coibir a ocorrência de eventos que venham a causar danos a ICES. Porém, através das entrevistas, verificou-se que a Instituição não possui uma equipe específica de pessoas preparadas, qualificadas e responsáveis pelo gerenciamento dos riscos operacionais, o que viria a contribuir com maior efetividade para prevenção dos eventos danosos.

Com a atuação de uma equipe de gerenciamento dos riscos operacionais, é possível identificar previamente e listar os riscos de maior relevância aos quais a ICES está exposta, sua probabilidade de ocorrência, bem como as medidas e os planos adotados para sua prevenção ou minimização. Para que se permita efetivamente identificar, avaliar e mensurar os diversos riscos operacionais que podem afetar os resultados, os responsáveis deverão apresentar conhecimento específico sobre o assunto garantindo a gestão eficaz através da utilização de modelos, ferramentas e medidas de prevenção de risco.

A gestão do risco operacional vem a preservar e agregar valor econômico à organização, contribuindo fundamentalmente para a realização de seus objetivos e

metas de desempenho. Além disso, facilita a adequação da organização aos requerimentos legais e regulatórios, fatores críticos para sua perenidade.

Diante dos estudos realizados, pode-se concluir que, a proposição do mapa estratégico para a ICES é um processo que esclarece os riscos operacionais aos quais a Instituição está exposta e os métodos de prevenção e mitigação adotados. O mapa mostra os pontos que podem ser melhorados contribuindo para o aperfeiçoamento da gestão de riscos operacionais, para que a ICES consiga alcançar seus objetivos por meio da implementação de estratégias voltadas para excelência dos processos operacionais, que vem a garantir a sustentabilidade e o desenvolvimento da Instituição.

## 5.2 RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Recomenda-se a replicação desse mesmo estudo em outra ICES com a intenção de comparar as práticas de gestão de riscos operacionais adotadas entre as Instituições. Recomenda-se também o estudo da gestão de riscos operacionais utilizando-se de outras ferramentas gerenciais.

## REFERÊNCIAS

ABNT. **NBR ISO 31000.** Disponível em: <http://gestravp.files.wordpress.com/2013/06/iso31000-gestc3a3o-de-riscos.pdf>. Acesso em: 18 julho 2014.

ALIGLERI, Lilian; SOUZA, Rafael Borim de. **A Contribuição da Teoria Institucional para a Compreensão do Modelo de Gestão Socialmente Responsável Adotado pelas Empresas Contemporâneas.** Revista Gestão & Tecnologia, Pedro Leopoldo, v. 10, n. 2, p. 1-15, ago./dez. 2010.

ARAÚJO, Luis César Gonçalves de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Teoria geral da administração:** orientação para escolha de um caminho profissional. São Paulo: Atlas, 2010.

ARAÚJO, Osório Cavalcante. **Contabilidade para organizações do terceiro setor.** São Paulo: Atlas, 2005.

BARBOSA NETO, João Estevão; COLAUTO, Romualdo Douglas. Teoria institucional: estudo bibliométrico em anais de congressos e periódicos científicos. **ConTexto**, Porto Alegre, v. 10, n. 18, p. 63-74, 2º semestre 2010.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica.** 3ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BERNSTEIN, Peter L. **Desafio aos deuses:** a fascinante história do risco. Tradução: Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade:** teoria e prática. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BRASIL. Lei nº 12.881, de 12 denovembro de 2013. **Dispõe sobre a definição, qualificação, prerrogativas e finalidades das Instituições Comunitárias de Educação Superior.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ Ato2011-2014/2013/Lei/L12881.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ Ato2011-2014/2013/Lei/L12881.htm). Acesso em: 16 julho 2014.

CARVALHO, Cristina Amélia; VIEIRA, Marcelo Milano; GOULART, Sueli. **A trajetória conservadora da teoria institucional.** Revista de Administração Pública, v.39, n.4, p.849- 874, jul./ago. 2005.

CARVALHO, Kristiane Cêra. **A Pequena Empresa e seu Ambiente Organizacional: contrução de um mapa das práticas dos dirigentes de uma empresa de tecnologia da informação com base na Teoria da Dependência de Recursos e na Teoria Institucional.** 2010. 214 p. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade de São Paulo – São Carlos.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração.** 5ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.



COLAUTO, Romualdo Douglas; ALMEIDA, Verônica Eberle de. Teoria institucional associada à contabilidade gerencial: estudo bibliométrico 2009-2012. **Revista Ciências Sociais em Perspectiva**, Vol. 12 – Nº 22 – 1º Semestre de 2013.

COMUNG. **O maior sistema de educação superior em atuação no rio grande do sul**. Disponível em: Acesso em: 16 julho 2014.

COSO. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. **Gerenciamento de Riscos na Empresa – Estrutura Integrada**. 2007. Disponível em [www.coso.org/documents/COSO\\_ERM\\_ExecutiveSummary\\_Portuguese.pdf](http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_Portuguese.pdf). Acesso em: 15 julho 2014.

COSTA, Carin Maribel Koetz Diniz da. **A influência do incentivo no comportamento oportunista de risco moral: Uma análise experimental**. 2009. 113 p. Dissertação (Mestrado em administração) – Universidade do Vale do Itajaí - Biguaçu.

DAMODARAN, Aswath. **Gestão estratégica do risco: uma referencia para tomada de riscos empresariais**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A Gaiola de Ferro Revisada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, FGV, São Paulo, v. 45, n. 2, p. 74-89, Abr-Jun. 2005.

DUARTE JÚNIOR, Antonio Marcos. **Gestão de riscos para fundos de investimentos**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J.. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. 7ª ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GIOLLO, Paulo Roberto. **Balanced scorecard: a utilização do BSC como ferramenta de gestão para o desenvolvimento auto-sustentável de instituições de ensino sem fins lucrativos**. Erechim: EDIFAPES, 2006.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios de administração financeira**. 10ª ed. São Paulo: Addison Wesley, 2004.

GUERREIRO, Reinaldo; FREZATTI, Fábio; LOPES, Alexsandro Broedel; PEREIRA, Carlos Alberto. **O Entendimento da Contabilidade Gerencial sob a Ótica da Teoria Institucional**. Outubro/Dezembro – 2005. Disponível em [http://www.academia.edu/2615710/CONTABILIDADE\\_GERENCIAL\\_SOB\\_A\\_OTICA\\_DA\\_TEORIA\\_INSTITUCIONAL](http://www.academia.edu/2615710/CONTABILIDADE_GERENCIAL_SOB_A_OTICA_DA_TEORIA_INSTITUCIONAL). Acesso em: agosto 2014.

GUERREIRO, R.; FREZATTI, F.; CASADO, T. Em busca de um melhor entendimento da contabilidade gerencial através da integração de conceitos de

psicologia, cultura organizacional e teoria institucional. **Revista Contabilidade e Finanças** – USP. São Paulo, p. 7-2. Set. 2006.

GUERREIRO, R.; PEREIRA, C. A.; FREZATTI, F. Aplicação do modelo de Burns e Scapens para avaliação do processo de institucionalização da Contabilidade Gerencial. **Revista Organizações e Sociedades**, Salvador, v. 15, n-44 p. 45-62 - jan./mar. 2008.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Guia de orientação para o gerenciamento de riscos corporativos**. LA ROCQUE, Eduarda (coord.). São Paulo, SP: IBGC, 2007 (Série Cadernos de Governança Corporativa, 3).

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil**. 2ª Ed. 2002.

IGARASHI, D. C. C.; IGARASHI, W.; FERREIRA, E. S.; JÚNIOR, J. B. H. Implantação do Mapa Estratégico e Painel de Desempenho em uma Empresa Comercial da Região Oeste do Paraná. **RIC - Revista de Informação Contábil**, v. 4, n. 4, p. 23-41, Out./Dez, 2010.

INEP. **Divulgação dos principais resultados do Censo da Educação Superior 2010**. Outubro 2011. Disponível em: <[http://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/censo\\_superior/documentos/2010/divulgacao\\_censo\\_2010.pdf](http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos/2010/divulgacao_censo_2010.pdf)>. Acesso em: 15 maio 2014.

KAPLAN, Robert S. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios/ Robert S. Kaplan, David P. Norton; Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. – Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. Tradução Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. – Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra.- Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Saraiva, 2009.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; GONÇALVES, S. A. **A teoria institucional**. Handbook de estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1999. v. 3.

MACHADO, Luís Eduardo. **Gestão estratégica para instituições de ensino superior privadas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MOREIRA, Cristiane Hoffmann; MOREIRA, Victória Hoffmann; PALMEIRA, Eduardo Mauch. **Instituições de ensino superior enquanto organizações**. Setembro, 2009.

V. 1, nº 7. Disponível em <http://www.eumed.net/rev/ced/index.htm>. Acesso em: março de 2014.

NASCIMENTO, Geuma C.; RODRIGUES, Vagner J.; MEGLIORINI, Evandir. **Conceitos da teoria institucional: fonte propulsora de evolução para a gestão de desempenho**. XXI Congresso Brasileiro de Custos. Novembro, 2014. Natal-RN. Disponível em <http://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/761>. Acesso em: agosto, 2015.

NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Elaboração de projetos de pesquisa**: monografia, dissertação, tese e estudo de caso, com base em metodologia científica. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

NORTH, D. C. **Structure and change in economic history**. New York: W. W. Norton & Company, 1981.

NORTH, D. C. **Institutions, institutional change and economic performance**. New York: Cambridge University Press, 1990.

NORTH, D. C. Custos de transação, instituições e desempenho econômico. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1994. 38p.

OLIVEIRA, Alexandre Martins Silva de; FARIA, Anderson de Oliveira; OLIVEIRA, Luís Martins de; ALVES, Paulo Sávio Lopes da Gama A Ives. **Contabilidade internacional**: gestão de riscos, governança corporativa e contabilização de derivativos. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebolças de. **Teoria geral da administração**: edição compacta. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Helena Costa. **O Balanced scorecard como instrumento integrador da gestão de risco**. ISCAP - Contabilidade - Comunicações em eventos científicos 2013. Disponível em <http://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/1455>. Acesso em: maio 2015.

OLIVER, C. Strategic responses to institutional process. *Academy of Management Review*, v.16, p.145-179, 1991.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial**: um enfoque em sistema de informação contábil. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PECI, Alketa. **A nova teoria institucional em estudos organizacionais: uma abordagem crítica**. *Cadernos Ebape.BR*, v. 4, nº1. Mar.2006.

PEDOTE, Cristiane. **Análise e gerenciamento de risco: gestão do risco operacional em instituições financeiras**. 2002. 68 p. Dissertação (Mestrado em administração de empresas) - EAESP/FGV, São Paulo.

PEREIRA, Fernando Antonio de Melo. **A evolução da teoria institucional nos estudos organizacionais: um campo de pesquisa a ser explorado**. 2012. Disponível em [www.spell.org.br/documentos/download/8883](http://www.spell.org.br/documentos/download/8883). Acesso em: maio 2015.

PEREIRA, Luciano de Castro. **O risco operacional em instituições financeiras e a influência de fatores do ambiente externo**. 2004. 106 p. Dissertação (Mestrado em economia) – Universidade Federal de Santa Catarina , Florianópolis.

PEROBELLI, Fernanda Finotte Cordeiro. **Um modelo para gerenciamento de riscos em instituições não financeiras**: aplicação ao setor de distribuição de energia elétrica no Brasil. 2004. 159 p. Tese (Doutorado em administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo.

PINTO, Eduardo da Silveira Sardinha. **Gestão de riscos corporativos em uma empresa de telecomunicações**. 2012. 156 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – FPL, Pedro Leopoldo.

REIS, Luciano Gomes dos. **A influência do discurso no processo de mudança na contabilidade gerencial**: um estudo de caso sob o enfoque da teoria institucional. 2008. 196 p. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Universidade de São Paulo. São Paulo.

REZENDE, Amauri José. **Um estudo sobre o processo de desinstitucionalização das práticas contábeis de correção monetária em empresas brasileiras**. 2009. 260 p. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Universidade de São Paulo. São Paulo.

ROCHA, Carlos Henrique; GRANEMANN, Sérgio Ronaldo. **Gestão de instituições privadas de ensino superior**. São Paulo: Atlas, 2003.

ROCHA , Douglas José Alexandria. **Desenvolvimento do balanced scorecard para instituição de Ensino superior privada** – estudo de caso da unidade de Negócios 4 da universidade gama. 2000. 111 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia) - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis.

RUSSO, Paschoal Tadeu; ALMEIDA, Claudiane Barbosa de; MEGLIORINI, Evandir; PARISI, Claudio. **Elementos de Institucionalização do Balanced Scorecard na obra A Estratégia em Ação: um olhar baseado na Teoria Institucional**. 2010. Disponível em <http://www.congressosp.fipecafi.org/web/artigos102010/112.pdf>. Acesso em: setembro 2015.

SCHARMACH, Andreia Luciana da Rosa. **Gestão Estratégica em Instituições de Ensino Superior: As possibilidades do balanced scorecard na universidade do contestado**. 2010. 200 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Regional de Blumenau. Blumenau.

SCOTT, W.R. (1998). **Organizations: Rational, Natural, and Open Systems**. 3ª Ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

SILVA, Renato. **Balanced Scorecard – BSC**: gestão do ensino superior, gestão profissionalizada e qualidade de ensino para instituições de ensino superior privado. Curitiba: Juruá, 2009.

SOUZA, Célia de. **Gestão de riscos e controles internos em instituições de ensino superior do estado de Santa Catarina**. 2007. 152 p. Dissertação

(Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade Regional de Blumenau. Blumenau.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. **A institucionalização da teoria institucional**. In: CLEGG, S. Handbook de estudos organizacionais. São Paulo: Atlas 1999, v.3, p. 196-219.

VASCONCELOS, F. C. de. **Dinâmica Organizacional e Estratégia: Imagens e Conceitos**. 1.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2007. v. 1.

VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, C. A.; SILVA R. C. **Análise Institucional da dinâmica de setores industriais**: um estudo de caso sobre desenvolvimento e declínio de um setor industrial específico. 2002. Projeto de Pesquisa. Programa Pró-pesquisa. Ebape FGV. Rio de Janeiro, 2002.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism**. New York: Free Press, 1985.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNCICES

**APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE COLETA SEMI ESTRUTURADO  
ROTEIRO DA ENTREVISTA**

**ROTEIRO DA ENTREVISTA APLICADA AOS SETORES OPERACIONAIS**

Setor:

- 1) Quais são os processos (atividades) desenvolvidos em seu setor?
- 2) Quais as possibilidades de erros, retrabalhos e falhas que estão ligadas às atividades exercidas?
- 3) Existem precauções previstas para mitigar/coibir a ocorrência de eventos danosos?
- 4) Para que seja feita uma análise de risco eficiente, em sua opinião, quais os pontos primordiais que devem ser analisados?
- 5) Qual a importância de uma área de gestão de riscos operacionais em uma instituição de ensino?

## **ROTEIRO DA ENTREVISTA APLICADA A ALTA ADMINISTRAÇÃO**

- 1) Qual a importância de uma área de gestão de riscos operacionais em uma instituição de ensino?
- 2) O acompanhamento das atividades operacionais decorrentes dos processos internos, pessoas, sistemas e eventos externos é realizado através de uma área de gestão de risco?
- 3) Como são monitorados os riscos operacionais da instituição e quais?
- 4) Quais pessoas integram a área de gestão de riscos operacionais na instituição? Quais são seus níveis hierárquicos? Como é a organização da área?
- 5) Qual o papel que a área de gestão de riscos operacionais exerce nos órgãos colegiados?
- 6) Há uma definição comum (taxonomia) de risco uma metodologia para calcular e relatar eventuais exposições a risco?
- 7) Para que seja feita uma análise de risco eficiente, em sua opinião, quais os pontos primordiais que devem ser analisados?
- 8) Quais os meios de comunicação e tipos de comunicação são utilizados?
- 9) Qual é o papel da Auditoria Interna na gestão de riscos operacionais da instituição?



## APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado (a) como voluntário (a) a participar da pesquisa intitulada “O Balanced Scorecard como ferramenta de integração da Gestão do Risco Operacional em IES Comunitária”, conduzida por Rosane Mousquer. O motivo principal que nos leva a estudar esse tema se refere a contribuir com a gestão dos riscos operacionais. O objetivo desse projeto é propor uma sistemática de integração da gestão do risco operacional na estratégia empresarial através da ferramenta Balanced Scorecard para uma instituição de ensino superior comunitária. Para sua realização será feito, pela pesquisadora, questionamentos básicos voltados ao estudo de pesquisa. É possível que aconteça algum desconforto ou um risco mínimo para você que responderá as questões de pesquisa, em função de ter de falar sobre algum assunto que julgue ser sigiloso, ou ainda sentir-se desmotivado para responder as questões, e, também, devido a compreensão incorreta do significado das perguntas gerando informações distorcidas por suas interpretações e comportamentos pessoais em relação ao tema e sua aplicação na realidade pesquisada. A ferramenta a ser proposta irá auxiliar na gestão da instituição contribuindo para o bom funcionamento de suas atividades. A instituição analisada tem papel importante junto a comunidade na qual está inserida, em função disso seu bom andamento beneficia a sociedade proporcionando o desenvolvimento local e regional. Você é livre para recusar-se a participar, retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer penalidade ou perda de benefícios. O pesquisador irá tratar a sua identidade com padrões profissionais de sigilo. Seu nome ou o material que indique a sua participação não será liberado sem a sua permissão. Você será esclarecido(a) sobre a pesquisa em qualquer aspecto que desejar. Você não será identificado(a) em nenhuma publicação que possa resultar deste estudo. Uma cópia deste consentimento informado será arquivada no Curso de Mestrado em Gestão Estratégica de Organizações, *Stricto Sensu* da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – Campus Santo Ângelo e outra será fornecida a você. A participação no estudo não acarretará custos para você e não será disponível nenhuma compensação financeira adicional. Fica garantida a indenização em caso de eventuais danos, comprovadamente decorrentes da participação na pesquisa.

Eu, \_\_\_\_\_ fui informado(a) dos objetivos da pesquisa acima de maneira clara e detalhada e esclareci minhas dúvidas. Sei que em qualquer momento poderei solicitar novas informações e motivar minha decisão se assim o desejar. O pesquisador certificou-me de que todos os dados pessoais serão confidenciais. Em caso de dúvidas poderei chamar a pesquisadora Rosane Mousquer fone 55-8127-0182 ou o Comitê de Ética em Pesquisa da URI, na Rua Universidade das Missões, nº 464, prédio 20, subsolo, telefone: 55-3313-7917. Declaro que concordo em participar desse estudo. Recebi uma cópia deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

\_\_\_\_\_  
Nome do participante

\_\_\_\_\_  
Assinatura do participante

\_\_\_\_\_  
Data

\_\_\_\_\_  
Nome do pesquisador

\_\_\_\_\_  
Assinatura do pesquisador

\_\_\_\_\_  
Data

**ANEXOS**

ANEXO A – Organograma da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões - Órgãos deliberativos e executivos da universidade

**ORGANOGRAMA DA UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E DAS MISSÕES**

*Órgãos deliberativos e executivos da universidade*

