

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**RICARDO ROMERO DE SOUSA**

**ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE A MATURIDADE DO  
GERENCIAMENTO DE RISCOS CORPORATIVOS E A GESTÃO DE  
DESEMPENHO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA UNIVERSIDADE  
PRIVADA BRASILEIRA**

**SÃO PAULO**

**2023**

Prof. Dr. Carlos Gilberto Carlotti Junior  
Reitor da Universidade de São Paulo

Profa. Dra. Maria Dolores Montoya Diaz  
Diretora da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária

Prof. Dr. João Maurício Gama Boaventura  
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Felipe Mendes Morini  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

**RICARDO ROMERO DE SOUSA**

**ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE A MATURIDADE DO  
GERENCIAMENTO DE RISCOS CORPORATIVOS E A GESTÃO DE  
DESEMPENHO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA UNIVERSIDADE  
PRIVADA BRASILEIRA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências.

Área de Concentração: Administração Geral

Orientador: Prof. Dr. Fábio Lotti Oliva

Versão Original

São Paulo

2023

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

## **FICHA CATALOGRÁFICA**

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Catálogo na Publicação (CIP)  
Ficha Catalográfica com dados inseridos pelo autor

Sousa, Ricardo.

Análise da Relação entre a Maturidade do Gerenciamento de Riscos Corporativos e a Gestão de Desempenho: um Estudo de Caso em uma Universidade Privada Brasileira / Ricardo Sousa. - São Paulo, 2023.  
160 p.

Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo, 2023.  
Orientador: Fábio Lotti Oliva .

1. Gerenciamento de Riscos Corporativos. 2. Maturidade em Gerenciamento de Riscos Corporativos. 3. Gestão de Desempenho Organizacional. 4. Universidades Privadas. I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária. II. Título.

Nome: SOUSA, Ricardo Romero

Título: Análise da Relação entre a Maturidade do Gerenciamento de Riscos Corporativos e a Gestão de Desempenho: um Estudo de Caso em uma Universidade Privada Brasileira.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como requisito para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Aprovado em:

Banca Examinadora

Prof. Dr. \_\_\_\_\_

Instituição: \_\_\_\_\_

Julgamento: \_\_\_\_\_ Assinatura: \_\_\_\_\_

Prof. Dr. \_\_\_\_\_

Instituição: \_\_\_\_\_

Julgamento: \_\_\_\_\_ Assinatura: \_\_\_\_\_

Prof. Dr. \_\_\_\_\_

Instituição: \_\_\_\_\_

Julgamento: \_\_\_\_\_ Assinatura: \_\_\_\_\_



## **DEDICATÒRIA**

**Dedico este trabalho ao meu companheiro Afonso de Oliveira Barros (*in memoriam*), meus pais Agostinho de Sousa (*in memoriam*) e Neide Romero de Sousa, com toda minha gratidão, por todo suporte e amor incondicional.**





## AGRADECIMENTOS

Com muito carinho, agradeço a todos que contribuíram, de alguma forma, para a realização desta conquista.

Ao meu companheiro Afonso de Oliveira Barros (*in memoriam*), o grande incentivador desta jornada e que infelizmente nos deixou antes de vê-la finalizada. Obrigado por cuidar de mim.

Aos meus pais, Neide Romero de Sousa e Agostinho de Sousa (*in memoriam*), que envoltos em amor, me proporcionaram a melhor educação que eu poderia ter e me ensinaram que apenas os estudos mudariam nossa realidade.

Aos meus irmãos, Alexandre e Rogério, meus sobrinhos, Rodrigo, Julia e Isabela, e a todos os demais familiares que sempre me motivaram e que me acolheram nos momentos dolorosos.

Ao Prof. Dr. Fábio Lotti Oliva, meu orientador, pelo seu cuidado e dedicação, por acreditar em mim e me mostrar os caminhos mais sábios, com paciência e dedicação.

A todos os professores do Programa de Pós-graduação em Administração da FEA-USP, que foram primordiais ao meu desenvolvimento acadêmico e pessoal.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.



## RESUMO

Sousa, R. R. **Análise da Relação entre a Maturidade do Gerenciamento de Riscos Corporativos e a Gestão de Desempenho: um Estudo de Caso em uma Universidade Privada Brasileira.** São Paulo, 2023. Projeto de Dissertação (Mestrado), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEA, Universidade de São Paulo – USP.

O Gerenciamento de Riscos Corporativos (GRC) e Gestão de Desempenho são consideradas importantes ferramentas, dentro da administração de empresas, para que as empresas possam potencializar a probabilidade de atingir os objetivos estratégicos. Estudos apontam que um processo maduro em GRC apresenta, de maneira geral, influência positiva sobre o desempenho. Este estudo teve como objetivo geral analisar a relação entre o nível de maturidade em Gerenciamento de Riscos Corporativos (GRC) e a Gestão de Desempenho em uma universidade privada brasileira. Nesta pesquisa foram aplicados o Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Riscos de Oliva e o Modelo de Gestão de Desempenho de Corrêa MADE-O. A pesquisa apresentou dois objetivos específicos. O primeiro deles, refere-se ao desenvolvimento de uma ferramenta de gestão de desempenho baseado no Modelo de Gestão de Desempenho MADE-O, a partir de dados provenientes do mercado de universidades privadas brasileiras, de forma a permitir que seja avaliado o desempenho da universidade em estudo. O segundo objetivo específico consiste em identificar quais são as maiores lacunas de GRC e de gestão de desempenho da universidade em estudo, de forma a trazer requisitos de análise da relação entre sua maturidade em GRC e sua gestão de desempenho. O estudo, descritivo e explorativo, foi desenvolvido a partir de um estudo de caso, utilizando-se dados quantitativos e qualitativos. Os resultados apontaram para uma relação positiva e significativa entre o nível de maturidade em GRC e a Gestão de Desempenho da universidade privada em estudo.

**Palavras-chave:** Gerenciamento de Riscos Corporativos. Maturidade em Gerenciamento de Riscos Corporativos. Gestão de Desempenho Organizacional. Universidades Privadas.

## ABSTRACT

Sousa, R. R. **Analysis of the Relationship between Corporate Risk Management Maturity and Performance Management: a Case Study in a Brazilian Private University.** São Paulo, 2023. Dissertation Project (Master's), Faculty of Economics, Administration and Accounting – FEA, University of São Paulo – USP.

Corporate Risk Management (GRC) and Performance Management are considered important tools within business administration, so that companies can enhance the probability of achieving strategic objectives. Studies indicate that a mature GRC process generally has a positive influence on performance. This study had as general goal to analyse the relationship between the level of maturity in Corporate Risk Management (GRC) and Performance Management in a private Brazilian university. In this research, Oliva's Risk Management Maturity Model and Corrêa's MADE-O Performance Management Model were applied. This research presented two specific objectives. The first one refers to the development of a performance management tool based on the MADE-O Performance Management Model, based on data from the Brazilian private university market, in order to allow the university's performance to be evaluated. in this study. The second specific objective is to identify the biggest gaps in GRC and performance management at the university under study, in order to bring requirements for analyzing the relationship between its maturity in GRC and its performance management. This study, descriptive and exploratory, was developed from a case study, using quantitative and qualitative data. The results pointed to a positive and significant relationship between the level of GRC maturity and Performance Management at the private university under study.

**Keywords:** Corporate Risk Management. Maturity in Corporate Risk Management. Organizational Performance Management. Private Universities.

# SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
1.1	TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA .....	1
1.2	OBJETIVOS DA PESQUISA.....	7
1.3	JUSTIFICATIVA .....	7
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>9</b>
2.1	RISCOS OPERACIONAIS .....	9
2.2	GERENCIAMENTO DE RISCOS CORPORATIVOS .....	9
2.2.1	<i>Conceitos sobre Gerenciamento de Riscos Corporativos</i> .....	10
2.2.1.1	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).....	12
2.2.1.2	COSO IC (COSO I) .....	12
2.2.1.3	COSO ERM (COSO II) .....	15
2.2.1.4	ISO 31.000 .....	17
2.2.2	<i>Operacionalização do GRC</i> .....	18
2.2.2.1	Identificação e Classificação dos Riscos Corporativos .....	19
2.2.2.2	Avaliação dos Riscos Corporativos.....	20
2.2.2.3	Mensuração dos Riscos (cálculo do impacto financeiro consolidado).....	21
2.2.2.4	Tratamento dos Riscos .....	22
2.2.2.5	Monitoramento dos Riscos, Informação e Comunicação.....	22
2.2.3	<i>Avaliação de Maturidade em Gerenciamento de Risco Corporativo</i> .....	23
2.2.3.1	Abordagem IBGC .....	23
2.2.3.2	Abordagem de Hillson .....	27
2.2.3.3	Abordagem de Oliva .....	30
2.2.4	<i>Identificação e Análise de Riscos em Instituições de Ensino Privadas</i> .....	33
2.2.4.1	Identificação de Riscos Corporativos no Ambiente de Valor de IES Privadas.....	33
2.2.4.2	Análise dos Riscos com Elevado Nível de Severidade no Centro Universitário UNIVATES.....	36
2.3	GESTÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL .....	39
2.3.1	<i>Avaliação do desempenho organizacional</i> .....	39
2.3.2	<i>Indicadores de desempenho organizacional</i> .....	41
2.3.3	<i>Principais modelos de avaliação de gestão de desempenho</i> .....	43
2.3.3.1	Painel de Controle de Bordo ( <i>Tableau de Bord</i> ).....	43
2.3.3.2	O Método da Avaliação Global de Desempenho de Corrêa (MADE-O).....	44
2.3.3.3	<i>Balanced Scorecard (BSC)</i> .....	47
2.3.3.4	<i>Skandia Navigator</i> .....	52
2.3.3.5	<i>Sigma Sustainability Scorecard</i> .....	55
2.3.3.6	Modelo de Excelência em Gestão (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ).....	59
2.4	RELAÇÃO ENTRE O GESTÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL E GERENCIAMENTO DE RISCOS CORPORATIVOS .....	67

<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>69</b>
3.1	ESCOLHA DOS MODELOS DE MATURIDADE EM GRC E DE GESTÃO DE DESEMPENHO .....	69
3.2	MÉTODO DE PESQUISA.....	69
3.3	MODELO CONCEITUAL DA PESQUISA.....	72
3.3.1	<i>Framework de pesquisa</i> .....	72
3.3.1.1	Primeira etapa: elaboração do modelo de gestão de desempenho organizacional a partir do MADE-O .....	72
3.3.1.2	Segunda etapa: elaboração do Mapa de Risco da universidade em estudo .....	73
3.3.1.3	Terceira etapa: mensuração do nível de maturidade em GRC a partir do modelo de Oliva.....	73
3.3.1.4	<i>Quarta</i> etapa: mensuração do nível de desempenho a partir do modelo MADE-O .....	75
3.3.1.5	Quinta etapa: análise do impacto da maturidade do GRC no desempenho das Universidades Privadas do Brasil.....	75
3.4	O MERCADO DAS UNIVERSIDADES PRIVADAS BRASILEIRAS .....	75
3.5	A UNIVERSIDADE PESQUISADA .....	78
3.6	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....	78
3.7	TÉCNICAS UTILIZADAS NO TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS.....	81
3.8	MAPA DE RISCOS .....	82
3.9	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DAS UNIVERSIDADES PRIVADAS BRASILEIRAS A PARTIR DO MODELO MADE-O .....	84
3.10	AVALIAÇÃO DE MATURIDADE EM GRC DAS UNIVERSIDADES PRIVADAS BRASILEIRAS A PARTIR DO MODELO DE OLIVA ....	92
3.11	RESULTADOS ESPERADOS .....	94
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DE DADOS .....</b>	<b>95</b>
4.1	MAPA DE RISCOS .....	95
4.2	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA UNIVERSIDADE EM ESTUDO.....	122
4.3	AVALIAÇÃO DE MATURIDADE EM GRC DA UNIVERSIDADE EM ESTUDO PELO MODELO DE OLIVA.....	127
4.4	AVALIAÇÃO DO IMPACTO DOS RISCOS LEVANTADOS NO DESEMPENHO DAS UNIVERSIDADES PRIVADAS BRASILEIRAS .....	129
4.5	AVALIAÇÃO DO IMPACTO DOS RISCOS LEVANTADOS NOS OBJETIVOS DAS UNIVERSIDADES PRIVADAS BRASILEIRAS .....	133
4.6	CRITICIDADE DOS RISCOS X MATURIDADE EM GRC DA UNIVERSIDADE EM ESTUDO. ....	138
4.7	CRITICIDADE DOS RISCOS X DESEMPENHO DA UNIVERSIDADE EM ESTUDO. ....	139
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>141</b>
5.1	ATENDIMENTO AOS OBJETIVOS DA PESQUISA .....	141
5.1.1	<i>Objetivo Geral</i> .....	141
5.1.2	<i>Objetivos específicos</i> .....	143
5.2	ATENDIMENTO AOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	144
5.3	CONTRIBUIÇÕES À TEORIA .....	144
5.4	IMPLICAÇÕES GERENCIAIS.....	144
5.5	LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	145
5.6	FUTURAS PESQUISAS .....	145
5.7	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	145
<b>6</b>	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>147</b>
<b>7</b>	<b>ANEXOS.....</b>	<b>152</b>

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Modelo teórico COSO .....	14
<b>Figura 2</b> - Modelo teórico COSO ERM.....	15
<b>Figura 3</b> - Relações COSO ERM.....	16
<b>Figura 4</b> - COSO ERM (2017) .....	16
<b>Figura 5</b> - Relacionamento entre os princípios do gerenciamento de riscos, estrutura e processos .....	18
<b>Figura 6</b> - Matriz de Riscos Corporativos .....	19
<b>Figura 7</b> - Mapa de Avaliação de Riscos Corporativos .....	21
<b>Figura 8</b> - Integração entre Governança e GRC .....	25
<b>Figura 9</b> - Maturidade do GRC a partir dos elementos.....	26
<b>Figura 10</b> - Consolidação de maturidade dos resultados .....	27
<b>Figura 11</b> - Riscos corporativos no ambiente de valor .....	31
<b>Figura 12</b> - Fatores do modelo de Oliva .....	32
<b>Figura 13</b> - Agentes e riscos relacionados .....	34
<b>Figura 14</b> - Modelo estruturado do MADE-O .....	45
<b>Figura 15</b> - Modelagem MADE-O .....	46
<b>Figura 16</b> - BSC como estrutura para ação estratégica.....	48
<b>Figura 17</b> - Perspectivas do BSC .....	50
<b>Figura 18</b> - Mapa estratégico.....	51
<b>Figura 19</b> - Composição do capital intelectual .....	52
<b>Figura 20</b> - Modelo Skandia .....	54
<b>Figura 21</b> - Relação de causa e efeito do sigma .....	57
<b>Figura 22</b> - Os princípios norteadores do SIGMA .....	58
<b>Figura 23</b> - Ciclo PDCL.....	61
<b>Figura 24</b> - Diagrama do MEG.....	63
<b>Figura 25</b> - Hierarquia do MEG .....	63
<b>Figura 26</b> - Diagramação de pesquisa.....	71
<b>Figura 27</b> - diagramação de pesquisa - etapas .....	74
<b>Figura 28</b> - Avaliação de riscos .....	82
<b>Figura 29</b> - Relações de causa e efeito entre os módulos do MADE - O .....	85
<b>Figura 30</b> - Mapa de risco.....	117
<b>Figura 31</b> - Formulário de performance .....	152
<b>Figura 32</b> - Formulário de maturidade em GRC.....	153

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Princípios COSO I .....	13
<b>Quadro 2</b> - Natureza dos riscos corporativos .....	20
<b>Quadro 3</b> - Tópicos GRC .....	24
<b>Quadro 4</b> - Modelo de maturidade de Hillson.....	29
<b>Quadro 5</b> - Principais riscos identificados .....	35
<b>Quadro 6</b> - Agentes e riscos relacionados .....	36
<b>Quadro 7</b> - Escala de probabilidade e nível de impacto.....	37
<b>Quadro 8</b> - Riscos classificados como altamente severos.....	37
<b>Quadro 9</b> - Validação dos riscos classificados como altamente severos.....	38
<b>Quadro 10</b> - Vantagens da avaliação de desempenho .....	40
<b>Quadro 11</b> - Perspectiva do Sigma.....	56
<b>Quadro 12</b> - Pontuação MEG .....	66
<b>Quadro 13</b> - Matriz resumo da pesquisa .....	81
<b>Quadro 14</b> - Critérios de criticidade.....	83
<b>Quadro 15</b> - Critérios de probabilidade.....	84
<b>Quadro 16</b> - Módulo Desenvolvimento Humano.....	86
<b>Quadro 17</b> - Módulo Clientes.....	87
<b>Quadro 18</b> - Módulo Gestão Financeira.....	87
<b>Quadro 19</b> - Módulo desenvolvimento social .....	88
<b>Quadro 20</b> - Módulo infraestrutura técnica / inovação .....	89
<b>Quadro 21</b> - Módulo resultados.....	90
<b>Quadro 22</b> - Classificação dos Riscos .....	112
<b>Quadro 23</b> - Riscos por quadrantes - resumo .....	118
<b>Quadro 24</b> - Risco por quadrante .....	119
<b>Quadro 25</b> - Riscos X Módulos de desempenho .....	129
<b>Quadro 26</b> - Riscos X Objetivos .....	134



## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> - % de matrículas em IESs privadas.....	1
<b>Gráfico 2</b> - Número de matrículas por categoria administrativa -1980-2021 .....	2
<b>Gráfico 3</b> - Evolução das matrículas na rede privada, por modalidade de ensino .....	2
<b>Gráfico 4</b> - Matrículas por modalidade de ensino 2011 - 2021 .....	3
<b>Gráfico 5</b> - Estatísticas por modalidade de ensino .....	3
<b>Gráfico 6</b> - Evolução do número de cursos EaD. ....	4
<b>Gráfico 7</b> - Número de ingressantes, por rede e modalidades de ensino em 2021.....	4
<b>Gráfico 8</b> - Ingressantes X Concluintes em IESs privadas.....	5
<b>Gráfico 9</b> - % de matrículas com algum tipo de financiamento/bolsa 2011 - 2021 .....	5
<b>Gráfico 10</b> - Matrículas por tipo de financiamento 2011 – 2021 .....	6
<b>Gráfico 11</b> - Distribuição das IESs por organização acadêmica .....	77
<b>Gráfico 12</b> - Distribuição das IESs privadas por organização acadêmica.....	77
<b>Gráfico 13</b> - Distribuição das matrículas em IESs privadas por organização acadêmica .....	78
<b>Gráfico 14</b> - Origem dos Riscos .....	111
<b>Gráfico 15</b> - Tipo dos riscos .....	111
<b>Gráfico 16</b> - Natureza dos riscos .....	112

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> - Módulo de desenvolvimento humano .....	123
<b>Tabela 2</b> - Módulo de desenvolvimento social .....	124
<b>Tabela 3</b> - Módulo de infraestrutura técnica / inovação .....	125
<b>Tabela 4</b> - Módulo de clientes .....	126
<b>Tabela 5</b> - Módulo de gestão financeira .....	126
<b>Tabela 6</b> - Módulo de resultados .....	127

# 1 INTRODUÇÃO

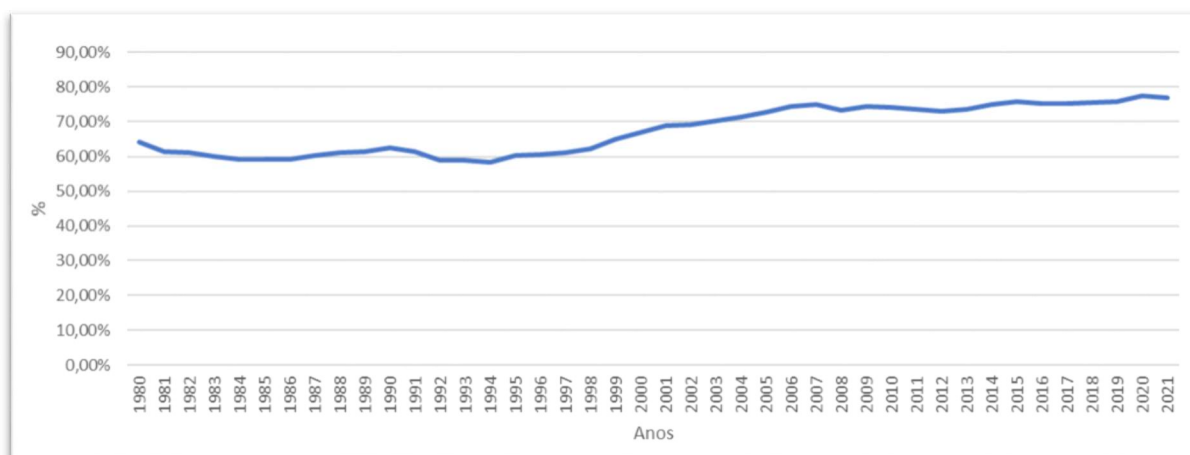
## 1.1 Tema e problema de pesquisa

Com o aumento da quantidade de variáveis e agentes, e consequentemente da complexidade no ambiente de negócios, temos como resultado um aumento também no grau de incertezas, tornando mais difícil o processo de planejamento e gerenciamento de empresas (OLIVA, 2019). Isto tem feito com que o GRC (Gerenciamento de Riscos Corporativos) tenha deixado de ser um instrumento técnico periférico, passando a fazer parte do planejamento estratégico das organizações (WOODS, 2008; ARENA; ARNABOLDI, 2014).

O macro ambiente do ensino privado superior brasileiro vem sofrendo diversas e importantes transformações, principalmente pelo aumento da inadimplência, evasão de alunos, expansão do ensino a distância (EaD) e a diminuição dos contratos do Programa de Financiamento Estudantil (FIES). Estas transformações são descritas no censo 2021 do INEP (2022).

De acordo com o censo 2021 do INEP (2022), 87,8% das IESs brasileiras são privadas, totalizando-se 2261 instituições. Do total de 8.986.554 matrículas, 76,9 % estão alocadas em IESs privadas. O gráfico 1 apresenta a % de matriculados em IESs privadas, do ano de 1980 a 2021, onde é possível perceber o aumento das instituições privadas neste mercado.

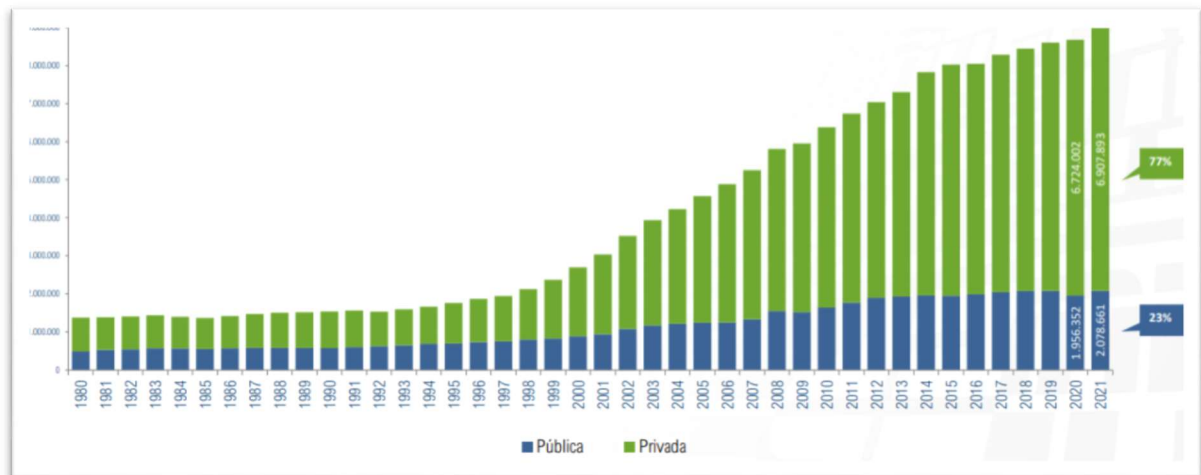
**Gráfico 1** - % de matrículas em IESs privadas



Fonte: INEP (2022)

Com mais de 6,9 milhões de alunos, a rede privada continua crescendo. Entre 2020 e 2021 o número de alunos aumentou 3%. Na rede pública, o número de matrículas retornam a aumentar, registrando um acréscimo de 6% entre 2020 e 2021, conforme demonstrado no gráfico 2.

**Gráfico 2** - Número de matrículas por categoria administrativa -1980-2021



Fonte: INEP (2022)

Desde o ano de 2016, as matrículas em cursos presenciais na rede privada de educação superior tem diminuído e esse comportamento é acompanhado pelo aumento do ritmo de crescimento dos cursos EaD. Em 2021, o número de matrículas em cursos à distância da rede privada ultrapassa o número de matrículas em cursos presenciais, conforme gráfico 3.

**Gráfico 3** - Evolução das matrículas na rede privada, por modalidade de ensino



Fonte: INEP (2022)

Nos últimos 10 anos, a educação a distância vem aumentando sua participação na educação superior. Em 2011, a modalidade EaD representava 14,7% das matrículas de graduação. Em 2018, ultrapassou a marca de 2 milhões de alunos, e, em 2021, alcança 3,7 milhões, o que representa mais de 41% dos alunos de graduação no país, conforme gráfico 4.

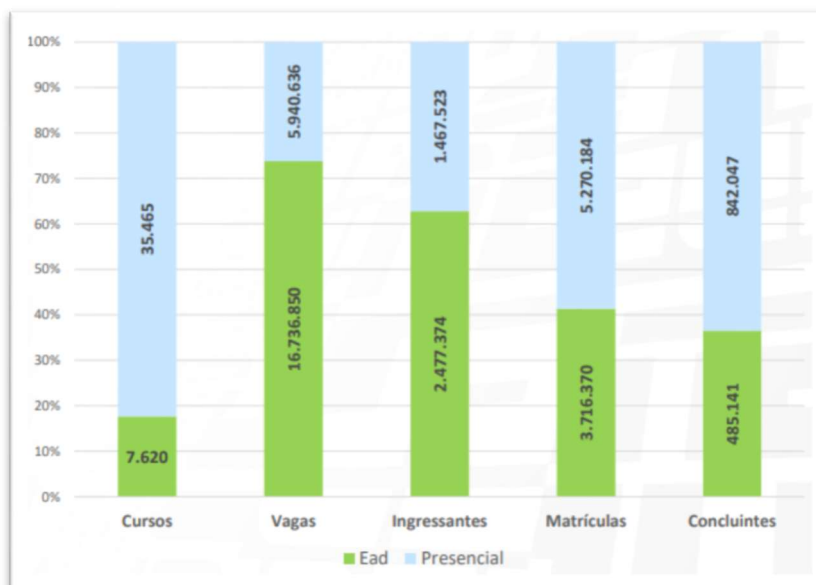
**Gráfico 4 - Matrículas por modalidade de ensino 2011 - 2021**



Fonte: INEP (2022)

Verifica-se que em 2021, a maioria da oferta dos cursos é da modalidade presencial, entretanto, a maioria das vagas e de ingressantes são da modalidade EaD, conforme gráfico 5.

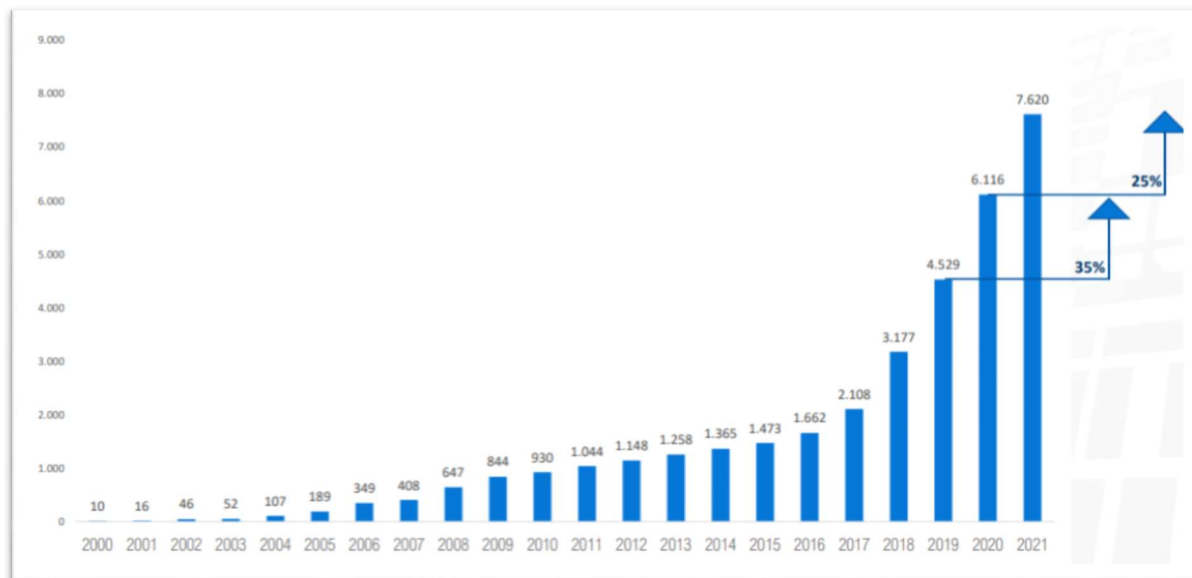
**Gráfico 5 - Estatísticas por modalidade de ensino**



Fonte: INEP (2022)

Desde 2019, a taxa de crescimento dos cursos de EaD é de 25%, conforme gráfico 6.

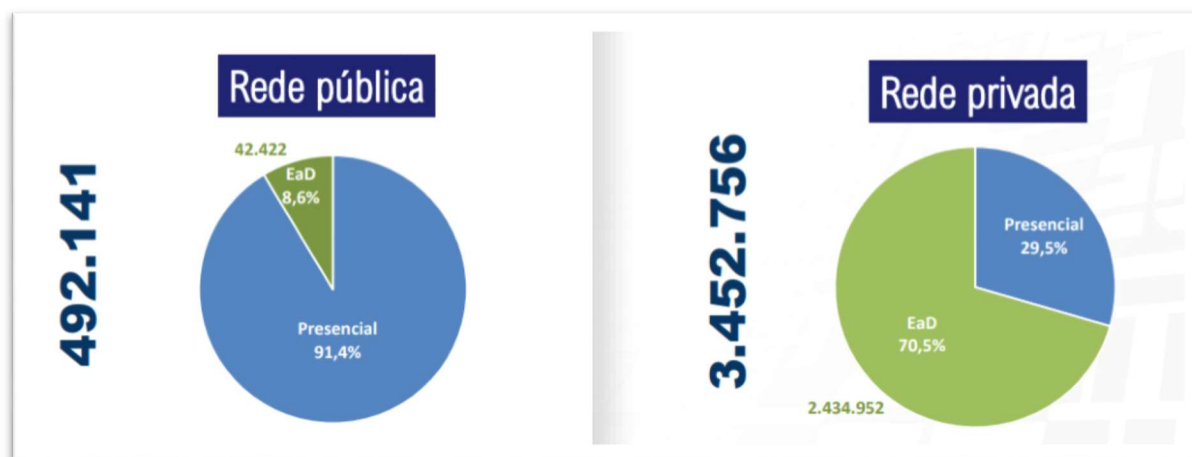
**Gráfico 6** - Evolução do número de cursos EaD.



Fonte: INEP (2022)

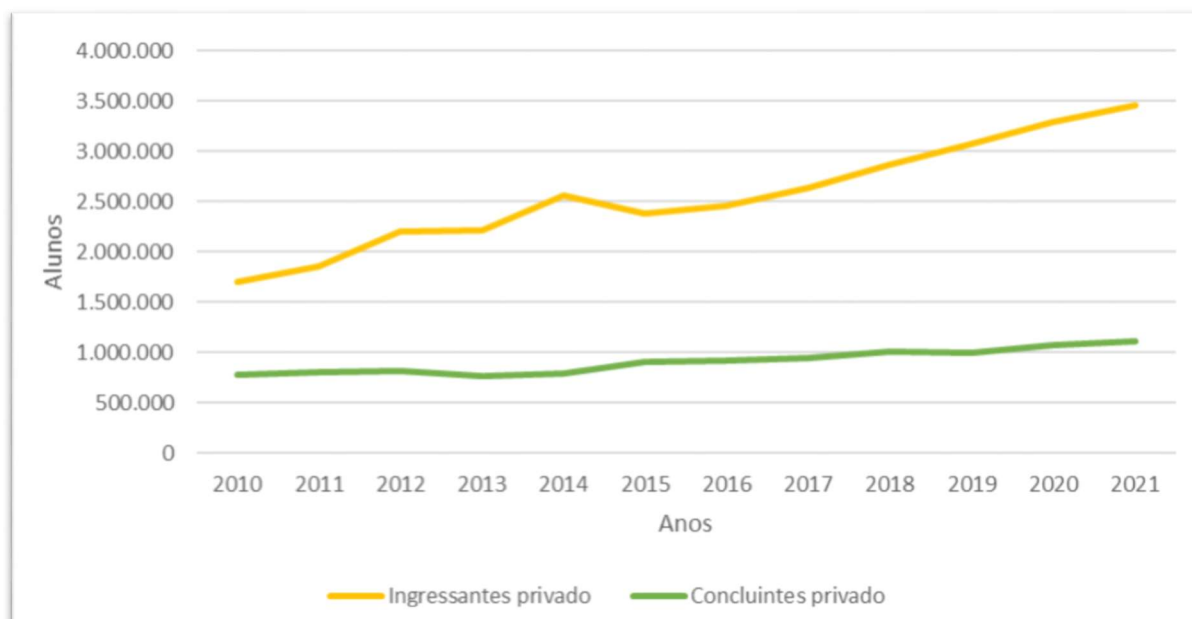
Em 2021, enquanto a rede pública apresentava apenas 8,6% de ingressantes em seus cursos de modalidade EaD, a rede privada apresentava 70,5%, conforme gráfico 7.

**Gráfico 7** - Número de ingressantes, por rede e modalidades de ensino em 2021.



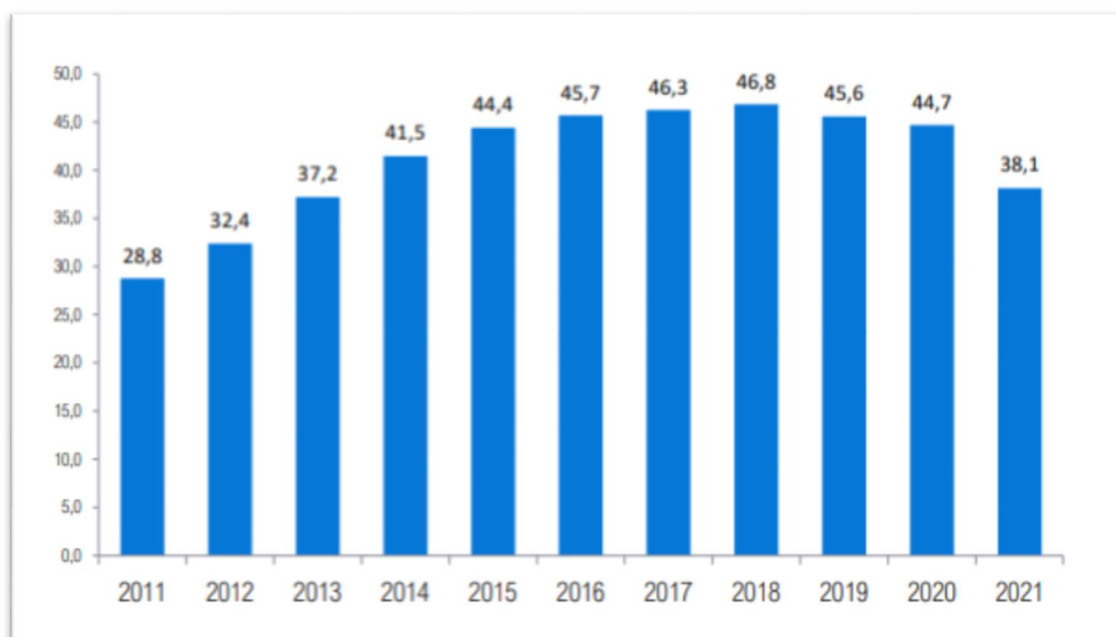
Fonte: INEP (2022)

No censo 2021 do INEP (2022), conforme o gráfico 8, entre os anos de 2010 e 2021, pode se notar que a partir de 2015 a diferença entre o número de ingressantes e concluintes tem aumentado de forma significativa, denotando a evasão de alunos nas IESs privadas.

**Gráfico 8** - Ingressantes X Concluintes em IESs privadas

Fonte: INEP (2022)

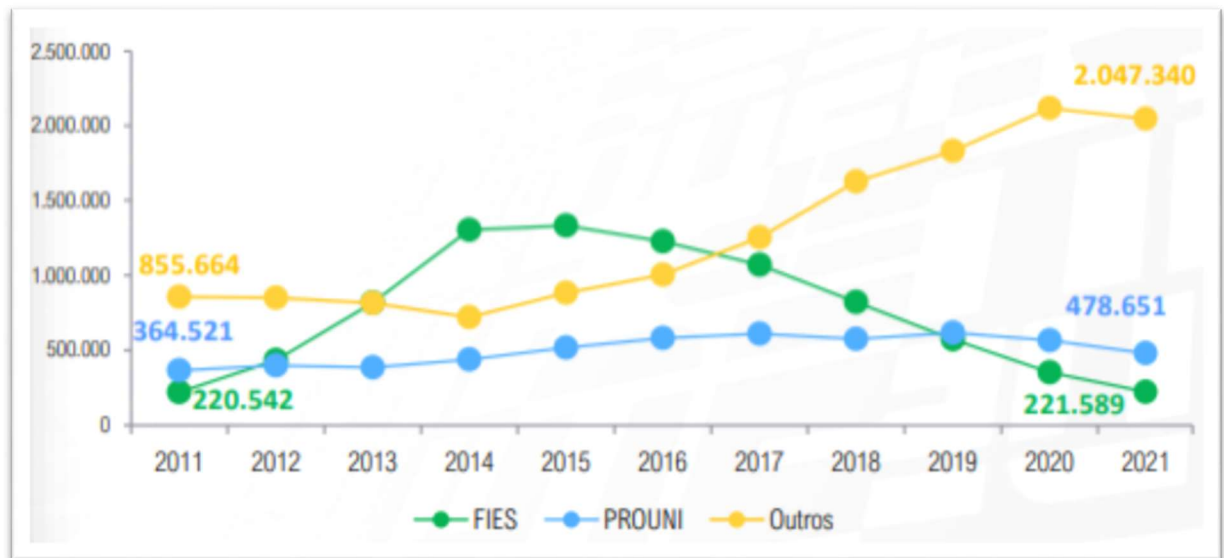
A partir do ano de 2018 o percentual de matrículas do ensino superior em IESs privadas, com algum tipo de financiamento/bolsa, tem reduzido, conforme ilustrado pelo gráfico 9.

**Gráfico 9** - % de matrículas com algum tipo de financiamento/bolsa 2011 - 2021

Fonte: INEP (2022).

Conforme apresentado no gráfico 10, o FIES apresenta uma redução drástica de oferta a partir de 2014, ano em que é a principal fonte de financiamento. O ano de 2020 foi o ápice em relação a matrículas com financiamentos, sendo que tais financiamentos não se tratavam de FIES ou PROUNI.

**Gráfico 10** - Matrículas por tipo de financiamento 2011 – 2021



Fonte: INEP (2022).

As atuais mudanças do macro ambiente do ensino privado brasileiro, descritas acima, ilustram um perfil de complexidade e incertezas, caracterizando um cenário de riscos específico para este setor.

Os riscos fazem parte do cotidiano das empresas. Eles variam conforme sua natureza, a chance de ocorrer e o impacto que podem ocasionar às organizações.

Identificar, avaliar, administrar os riscos e conseguir mapear corretamente os seus componentes, são atividades essenciais para garantir a sobrevivência das organizações e uma forma de criar valor de modo sustentável (OLIVA, 2019).

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2007), é dessa forma que as atividades de gerenciamento de riscos corporativos (GRC) devem ser encaradas. Elas precisam contribuir para a longevidade da organização e para a consecução de seus objetivos estatutários e estratégicos. Desta forma, qualquer empresa, mesmo aquelas menos maduras e de menor porte financeiro, necessitam de uma estrutura de GRC e de governança corporativa. Adicionalmente, por diversas razões, as empresas de pequeno e médio porte estão mais suscetíveis à imprevisibilidade e aos efeitos negativos dos riscos (DOI, 2017).



Desta forma, a **pergunta de pesquisa** do proposto trabalho é: “Existe impacto da Maturidade do GRC na Gestão de Desempenho da universidade em estudo?”

Espera-se, como **proposição**, que quanto mais maduro o processo de GRC da universidade em estudo, melhor será seu desempenho organizacional.

Este trabalho apresenta como **constructos** o a Maturidade em GRC e a Gestão de Desempenho organizacional das Universidades Privadas que atuam no Brasil.

## 1.2 Objetivos da pesquisa

Portanto, o **objetivo geral** deste trabalho é analisar a relação entre o nível de maturidade em Gerenciamento de Riscos Corporativos (GRC) e a Gestão de Desempenho da universidade em estudo.

O trabalho apresenta dois **objetivos específicos**. O **primeiro** deles, refere-se ao desenvolvimento de uma ferramenta de gestão de desempenho baseado no Modelo de Gestão de Desempenho MADE-O, a partir de dados provenientes do mercado de universidades privadas brasileiras, de forma a permitir que seja avaliado o desempenho da universidade em estudo, sendo que tal modelo pode ser utilizado por qualquer outra IES privada. O **segundo** objetivo **específico** consiste em identificar quais são as maiores lacunas de GRC e de gestão de desempenho da universidade em estudo, de forma a trazer requisitos de análise da relação entre sua maturidade em GRC e sua gestão de desempenho.

## 1.3 Justificativa

Segundo Meirelles (2018), tão importante quanto gerenciar os riscos é evoluir no modelo adotado, através de revisões cíclicas e avaliação da maturidade empresarial em gerenciamento de risco corporativo. Assim sendo, esta é a **justificativa** para a proposição do presente projeto de pesquisa.

Uma vez identificadas as lacunas em GRC e gestão de desempenho da universidade em estudo, a **contribuição** do estudo está em trazer requisitos aos gestores desta universidade para atuarem no desenvolvimento dos seus processos de GRC, de forma a se diferenciarem em se relação aos seus concorrentes e, desta maneira, melhorarem seu desempenho e garantirem a perenidade de seus negócios. Outra **contribuição** está no desenvolvimento da ferramenta para

mensuração de desempenho baseada modelo MADE-O, de forma personalizada, a partir de dados provenientes do mercado de universidades privadas brasileiras.

A **contribuição** deste estudo também se estende as **demais universidades privadas** brasileiras. A universidades podem se beneficiar tanto do uso da ferramenta de desempenho desenvolvida quanto da experiência da universidade estudada.

Apesar de existirem muitos estudos que analisam as relações entre maturidade em GRC e gestão de desempenho, conforme item 2.4, nenhum estudo aborda o mercado de educação superior no Brasil. O levantamento e a classificação dos riscos no mercado das universidades privadas também contribui para a **originalidade** do trabalho. O levantamento e a classificação dos riscos e a atuação no mercado das universidades privadas também contribui para a **originalidade** do trabalho.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Apresentamos, a seguir, o embasamento teórico ao desenvolvimento deste projeto. O referencial está dividido em quatro blocos: Riscos Operacionais; Gerenciamento de Riscos Corporativos; Gestão de Desempenho Organizacional e Relação entre Gestão de Desempenho Organizacional e Gerenciamento de Riscos Corporativos.

### 2.1 Riscos Operacionais

Apesar de não existir uma definição única sobre risco, o termo é utilizado conceitualmente com o significado de incerteza. Enquanto Mitchel (1995) compreende apenas os aspectos negativos do risco, como forma de perda, Zeno (2007) considera também as oportunidades que os riscos podem trazer às corporações.

De acordo com a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), através da ISO 31.000 (2013), organizações de todos os tipos e tamanhos 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”.

Já para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC):

“O termo risco é proveniente da palavra *risicu* ou *riscu*, em latim, que significa ousar (to dare, em inglês). Costuma-se entender “risco” como possibilidade de “algo não dar certo”, mas seu conceito atual envolve a quantificação e qualificação das incertezas, tanto no que diz respeito às “perdas” como aos “ganhos”, com relação ao rumo dos acontecimentos planejados, seja por indivíduos, seja por organizações” (IBGC, 2007, p.11).

### 2.2 Gerenciamento de Riscos Corporativos

Utilizando-se da definição proposta pelo COSO ERM (2017), o Gerenciamento de Riscos Corporativos (GRC) é um processo desenhado para identificar e responder a eventos que possam afetar os objetivos estratégicos da organização.

O gerenciamento de riscos corporativos acontece, basicamente, a partir de cinco etapas (COSO ERM, 2017; ISO 31.000, 2018; IBGC, 2007; OLIVA,2019).

A primeira etapa do GRC, de acordo com o COSO ERM (2017), baseia-se na identificação de eventos internos e externos que podem afetar a organização na realização dos objetivos estratégicos.

Na segunda etapa, a avaliação dos riscos, os riscos identificados são analisados a partir da sua probabilidade de ocorrência e impacto. A avaliação do risco determina como ele será gerenciado (COSO ERM, 2017).

A terceira etapa, o tratamento dos riscos, refere-se a execuções de ações para gerir o risco, em alinhamento com o perfil da empresa e seu apetite ao risco. As ações a serem tomadas, como respostas aos riscos são: evitar, aceitar, mitigar ou compartilhar os riscos (COSO ERM, 2017).

A quarta etapa refere-se ao controle e monitoramento. Nesta etapa, são elaborados manuais e procedimentos para o gerenciamento dos riscos, para que a respostas aos riscos seja corretamente executada e para a reavaliação do processo de gerenciamento de riscos, diante a possíveis mudanças. (COSO ERM, 2017).

Por fim, a etapa de comunicação, envolve a existência de canais efetivos de comunicação sobre o gerenciamento de riscos, de forma a garantir que todas as partes interessadas obtenham as informações pertinentes (COSO ERM, 2017).

O bloco de Gerenciamento de Riscos Corporativos aborda os seguintes tópicos: Gerenciamento de Riscos Corporativos (GRC); Operacionalização do GRC; Avaliação de Maturidade do GRC; Identificação e Análise de Riscos em Instituições de Ensino Superior (IES) privadas.

### 2.2.1 Conceitos sobre Gerenciamento de Riscos Corporativos

Utilizando-se da definição proposta *pelo Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO ERM, 2017), o Gerenciamento de Riscos Corporativos (GRC) é um processo desenhado para identificar e responder a eventos que possam afetar os objetivos estratégicos da organização.

O conselho de administração é a instância responsável pelo estabelecimento de diretrizes – e ações decorrentes – que devem ser implementadas pelos gestores, com o objetivo de atender as metas da organização a partir de um alinhamento entre estratégia e apetite a riscos.

Segundo o IBGC (2007), o apetite ao risco está associado ao nível de risco que a organização está disposta a aceitar na busca dos resultados planejados. Tal apetite deve ser determinado pelo conselho de administração, a partir da demanda das partes interessadas e deve ser considerado no estabelecimento das diretrizes e objetivos estratégicos. Esta disposição consciente ao risco determina o perfil de riscos da empresa.

Ainda segundo o IBGC (2007), estando todas e quaisquer empresas sujeitas a riscos, cabe às mesmas o gerenciamento de incertezas com o objetivo de assumir um nível calculado de risco, com a conseqüente redução da volatilidade dos seus resultados, aumento da previsibilidade de suas atividades, tornando-se mais adaptadas em cenários extremos. Através do GRC, as empresas podem ir além do cumprimento das demandas regulatórias quando mapeiam oportunidades de ganhos e reduzem as probabilidades das perdas e seus impactos.

De acordo com a ISO 13.000 (2018), o GRD é uma ferramenta para que os gestores possam criar e proteger valor nas organizações através do gerenciamento de seus riscos, possam tomar decisões, definirem e alcançarem seus objetivos e melhorarem seus desempenhos. Organizações de todos os tipos e tamanhos enfrentam fatores externos, internos e influências que tornam incerto se alcançarão seus objetivos. O GRD deve ser iterativo e auxiliar as organizações na definição de estratégias e a atingir objetivos. Gerenciar riscos deve ser parte da governança e liderança e é fundamental para a forma como a organização é gerida em todos os níveis. O GRD contribui para a melhoria dos sistemas de gestão, faz parte de todas as atividades associadas a uma organização e inclui a interação com as partes interessadas. O gerenciamento de riscos deve considerar o contexto externo e interno da organização, incluindo o comportamento humano e os fatores culturais.

De acordo com Oliva (2019), cada vez mais a complexidade do ambiente corporativo, seja externo ou interno, tem aumentado. O número de agentes tem crescido, as operações estão mais complicadas, a tecnologia mais avançada e o fator humano mais capacitado. Todos esses fatores tornam as tomadas de ação mais difíceis de serem previstas.

Diante desta complexidade, as empresas investem cada dia mais recursos em sistemas de gerenciamento de riscos. O modelo adotado deve refletir a natureza do negócio, sua complexidade e as questões culturais.

Os dois principais modelos, reconhecidos mundialmente são o modelo proposto pelo COSO ERM e a norma ISO 31.000. Enquanto o COSO ERM atua diretamente no ambiente de controle e busca estar intimamente relacionado às estratégias e objetivos organizacionais a ISO 31.000 normatiza o gerenciamento de riscos a partir de um conjunto de procedimentos que podem ser estabelecidos para empresas de qualquer ramo de atuação ou tamanho.

### 2.2.1.1 Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)

O Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) é uma organização privada e independente, que busca estar na vanguarda do desenvolvimento de estruturas abrangentes e no desenvolvimento de diretrizes para gerenciamento de risco corporativo, detecção e mitigação de fraudes e controles internos, para aprimorar o desempenho e governança organizacional e reduzir o alcance de ações fraudulentas nas organizações (COSO, 2013).

Trata-se de uma entidade formada pela *American Accounting Association, American Institute of Certified Public Accountants, Financial Executives International, Institute of Managements Accountants e Institute of Internal Auditors*, ao qual está ligado a AUDIBRA – Instituto dos Auditores Internos do Brasil, através da Federação Latino-Americana de Auditores Internos (FLAI).

O modelo de gerenciamento de riscos corporativos proposto pelo COSO, *ERM - Enterprise Risk Management Framework*, origina-se da proposta do modelo de controles internos de 1992, *COSO - Internal Control – Integrated Framework*, que teve como objetivo auxiliar as organizações a avaliarem e aperfeiçoarem seus sistemas de controle interno.

As mudanças do ambiente de negócios, adicionado aos escândalos de fraudes financeiras que culminaram com falências de grandes corporações e conseqüentemente mudanças no ambiente político-legal com os casos da Enron e WorldCom (CHING; COLOMBO, 2012), estimulou o início do desenvolvimento de um modelo de gerenciamento de riscos corporativos em 2001 que finalizou com a proposta do COSO ERM.

### 2.2.1.2 COSO IC (COSO I)

Em 1992, o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* – COSO publicou o guia *Internal Control - integrated framework* (COSO-IC ou COSO I), com o objetivo de orientar as organizações quanto a princípios e melhores práticas de controle interno, em especial para assegurar a produção de relatórios financeiros confiáveis e prevenir fraudes. Os princípios do COSO I são apresentados no quadro 1.

Nesse modelo, controle interno é definido como um processo projetado e implementado pelos gestores para mitigar riscos e alcançar objetivos. Por sua vez, risco é definido como a

possibilidade de ocorrência de um evento que possa afetar o alcance dos objetivos (COSO, 1992). Ou seja, para o COSO I, o controle interno é um processo que tem por objetivo mitigar riscos, com vistas ao alcance dos objetivos.

**Quadro 1 - Princípios COSO I**

Componentes do GRC	Princípios
Ambiente de Controle	1. A organização demonstra compromisso com integridade e valores éticos. 2. A Alta Direção demonstra independência da gestão e exerce supervisão sobre o desenvolvimento e desempenho dos controles internos. 3. A Administração estabelece, com supervisão da Alta Direção, estruturas, linhas de reporte, autoridades e responsabilidades na busca dos objetivos. 4. A organização demonstra compromisso para atrair, desenvolver e reter profissionais competentes em alinhamento com seus objetivos. 5. A organização responsabiliza os seus profissionais pelos seus controles internos na busca dos objetivos.
Avaliação de Riscos	6. A organização especifica seus objetivos com clareza suficiente para garantir identificação e avaliação dos riscos relacionados aos objetivos. 7. A organização identifica riscos no atendimento de seus objetivos através da entidade, e analisa riscos como base para determinar como devem gerenciados. 8. A organização considera o potencial de fraudes ao avaliar riscos relacionados aos atendimentos dos objetivos. 9. A organização identifica e avalia mudanças que podem afetar significativamente o sistema de controles internos.
Atividades de Controle	10. A organização seleciona e desenvolve atividades de controle que contribuem para a mitigação de riscos ao atendimento dos objetivos em níveis aceitáveis. 11. A organização seleciona e desenvolve atividades gerais de controle por meio de tecnologia, para suportar o atendimento dos objetivos. 12. A organização desdobra as atividades de controle através de políticas que estabelecem o que é esperado e procedimentos que transformam políticas em ações.
Informação e Comunicação	13. A organização obtém ou gera e utiliza informações de qualidade para suportar a operação dos controles internos. 14. A organização divulga informações internamente, incluindo os objetivos e responsabilidades dos controles internos, necessárias para suportar a operação destes controles. 15. A organização comunica partes externas sobre assuntos que afetem a operação dos controles internos 16. A organização seleciona, desenvolve e executa avaliações internas e externas para se certificar se os componentes dos controles internos existem e estão funcionando. 17. A organização avalia e comunica as deficiências dos controles internos a tempo para que as partes responsáveis por tomar ações corretivas, incluindo a Alta Gerência e a Alta Direção, façam de maneira apropriada.

Fonte: COSO (2013)

A estrutura integrada proposta pelo COSO I possui três dimensões: a primeira delas traz os cinco componentes do GRC, a segunda contempla as três categorias de objetivos da organização, e a terceira dimensão identifica os níveis na estrutura organizacional. A relação direta entre as dimensões é representada através de um cubo, mostrado na Figura 1. Os

componentes são desdobrados em dezessete princípios, que são aplicados nas categorias de objetivos, em toda estrutura organizacional.

**Figura 1** - Modelo teórico COSO



Fonte: adaptado de COSO (2013)

Em resumo, as perspectivas mostradas nas três faces do cubo do COSO I podem ser entendidas como o conjunto de atividades, recursos e viabilizadores críticos para o processo de controle interno a ser aplicado na instituição em todos os níveis, com vistas a assegurar o alcance de objetivos normalmente existentes nas organizações.

Apesar da avaliação de riscos ser um componente do modelo, o foco está no processo de controle interno da organização, e não estão contempladas todas as atividades e outros aspectos importantes para a realização de um processo completo de gerenciamento de riscos. Em outras palavras, o COSO I, é um modelo de controle interno que utiliza práticas de avaliação de riscos, não tendo sido elaborado com o objetivo de ser um modelo de gerenciamento de riscos em sentido estrito.

Em 2013, uma versão atualizada do COSO I foi publicada, na qual destacam-se as seguintes modificações: facilitação da verificação de conformidade com a Lei Sarbanes-Oxley, generalização do objetivo relatórios financeiros para relatórios da gestão em geral e explícita articulação de 17 princípios associados aos componentes do sistema de controle interno.

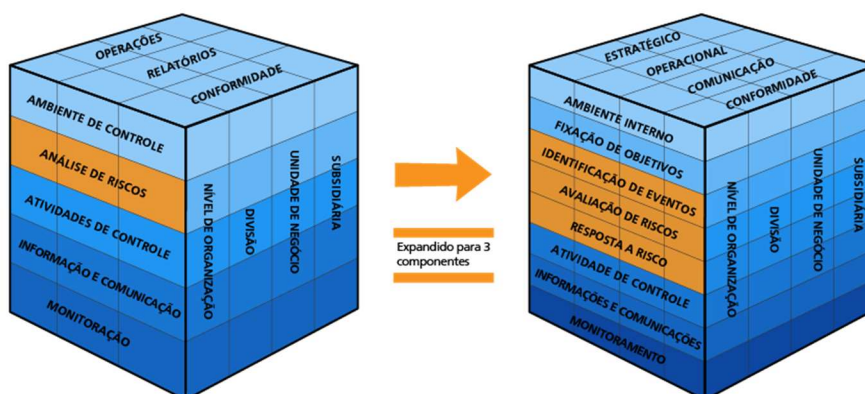


### 2.2.1.3 COSO ERM (COSO II)

O COSO-ERM introduz os conceitos de apetite a risco e tolerância a riscos. O primeiro refere-se ao montante de risco que a organização se dispõe a aceitar na criação de valor. O segundo trata do nível de variação aceitável no alcance de um certo objetivo.

Em resumo, verifica-se que o modelo COSO-ERM, ao orientar a aplicação de um processo de gerenciamento de riscos corporativos, incorpora e aprimora o modelo COSO I pela inclusão de componentes e elementos adicionais que asseguram a realização de todas as atividades necessárias. O modelo teórico do COSO ERM é apresentado na figura 2.

**Figura 2 - Modelo teórico COSO ERM**



Fonte: adaptado de COSO ERM (2013)

Vale lembrar ainda a relação existente entre controle interno, gerenciamento de riscos corporativos e a governança corporativa, como bem definido na versão 2013 do *COSO Internal Control — Integrated Framework*:

“O gerenciamento de riscos corporativos é mais amplo do que o controle interno, elaborando o controle interno e focando mais diretamente no risco. O controle interno é parte integrante do gerenciamento de risco corporativo, enquanto o gerenciamento de risco corporativo é parte do processo geral de governança” (COSO, 2013, p.9).

A nova versão, *COSO ERM – Integrating with Strategy and Performance*, de 2017, também denominado como *Framework*, destaca a importância de considerar os riscos tanto no processo de estabelecimento da estratégia quanto na melhoria do desempenho. Esta nova versão do COSO ERM é ilustrada pela figura 3.

**Figura 3 - Relações COSO ERM**

Fonte: adaptado de COSO ERM (2013)

A primeira parte da publicação oferece uma perspectiva dos conceitos atuais e em desenvolvimento e aplicações do gerenciamento de riscos corporativos. A segunda parte da publicação apresenta 20 princípios organizados em 5 componentes inter-relacionados: governança e cultura, estratégia e definição de objetivos, monitoramento do desempenho e revisão; e finalmente informação, comunicação e divulgação. Esta relação é ilustrada pela figura 4.

**Figura 4 - COSO ERM (2017)**

Fonte: adaptado de COSO ERM (2017)

Aderir a estes princípios pode conferir a organização uma razoável expectativa de que ela entenda e se esforça para gerenciar os riscos associados à sua estratégia e objetivos de negócio.

#### 2.2.1.4 ISO 31.000

A norma ISO 31.000 (2018), foi publicada *pela International Organization for Standardization (ISO)* e no Brasil é adotada pela ABNT. Trata-se de uma norma que tem como objetivo a padronização da metodologia do gerenciamento de riscos e, desta forma, se caracteriza por ter uma abordagem ampla e sistêmica, podendo ser adotada por qualquer empresa, independentemente de sua natureza, tamanho ou ramo de atuação.

Sendo uma norma, não se trata de um modelo de gerenciamento de riscos, mas sim um conjunto de princípios e diretrizes que, de acordo com a ISO 31.000 (2018), deve ser parte integrante da gestão, incorporados na cultura e nas práticas e adaptado aos processos de negócios da organização.

A ISO 31.000 (2018) apresenta uma abordagem mais estratégica e menos detalhista, reforçando que o gerenciamento de riscos deve ser intrínseco à organização por meio de sua liderança, cultura, integração com os processos e envolvimento de seus colaboradores. Ressalta que o gerenciamento de riscos deve passar por constantes reavaliações e mudanças para ser eficaz, pois considera fatores culturais, tecnológicos, de mercado, dentre outros, ocorrendo de forma distinta em diferentes níveis da organização. Deve apresentar um caráter iterativo e dinâmico.

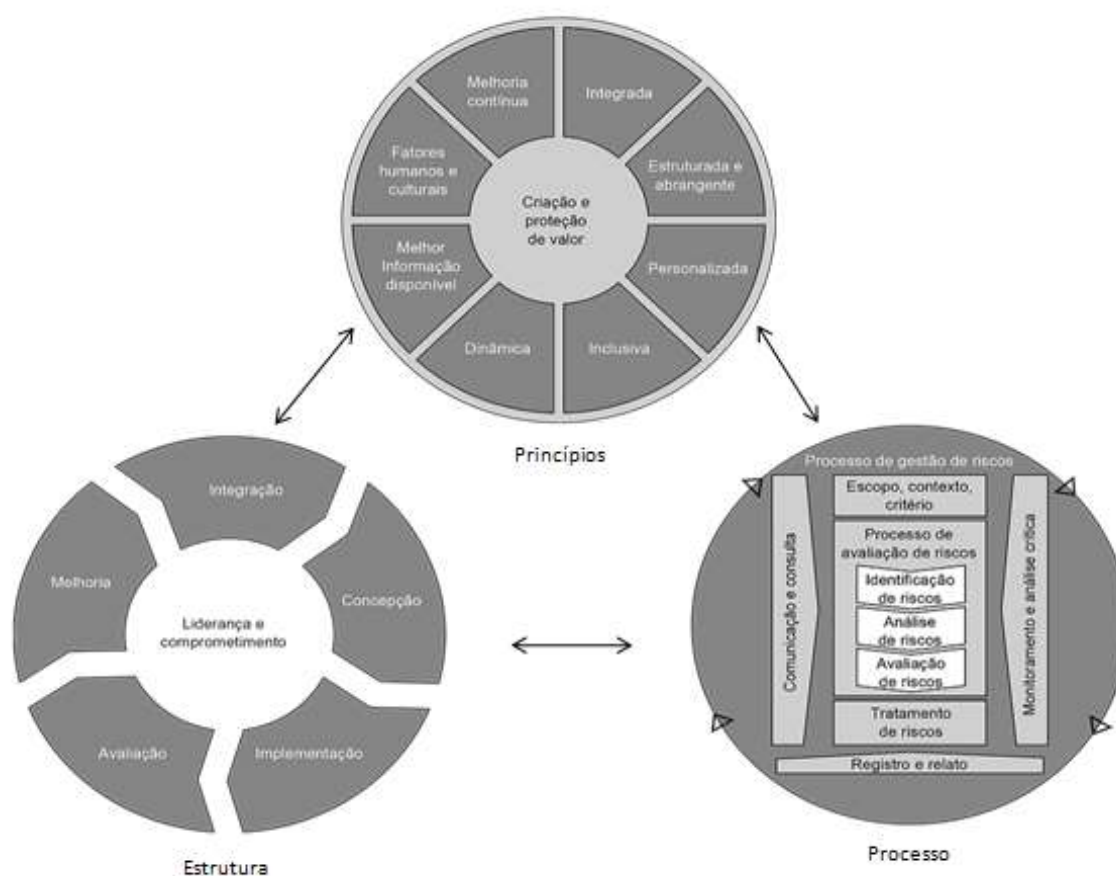
Enfatiza-se a necessidade de sistemas eficazes, informatizados ou não, para o gerenciamento de riscos, a importância da consulta e comunicação com as partes interessadas e o desenvolvimento de melhorias a partir desta consulta.

A Figura 5 ilustra como os princípios, estruturas e processos de gerenciamento de risco se relacionam.

De acordo com a ISO 31000 (2018), atender os **princípios** da norma é conveniente às empresas para que o gerenciamento de risco seja eficaz, uma vez que garante que este gerenciamento crie e proteja valor; seja parte integrante de todos os processos organizacionais; seja parte da tomada de decisões; aborde explicitamente a incerteza; seja sistêmica, estruturada e oportuna; baseie-se na melhores informações disponíveis; seja customizada de acordo com o

perfil de risco da organização; considere fatores humanos e culturais; seja transparente e inclusiva; seja dinâmica, iterativa e capaz de reagir a mudanças e por fim, que facilite a melhoria contínua da organização. Entretanto, esta eficácia também está vinculada a estrutura proposta, responsável por gerenciar os riscos através da aplicação do processo de gerenciamento de riscos.

**Figura 5** - Relacionamento entre os princípios do gerenciamento de riscos, estrutura e processos



Fonte: ABNT ISO 31000 (2018)

### 2.2.2 Operacionalização do GRC

Nestes tópicos será apresentado o Modelo de Gerenciamento de Riscos Corporativos propostos pelo IBGC (2007), em total alinhamento com o modelo COSO ERM (2017) e a norma ABNT ISO 31000 (2018).

### 2.2.2.1 Identificação e Classificação dos Riscos Corporativos

A primeira etapa do GRC, de acordo com IBGC (2007), é o levantamento de possíveis impactos nos objetivos estratégicos da organização.

Esta etapa deve ser uma ferramenta para ampliar o conhecimento de exposição aos riscos e deve ser continuamente aprimorado de forma a identificar os riscos ainda não conhecidos, bem como a probabilidade de ocorrência e impacto em caso de materialização. Uma vez identificados, os riscos devem ser classificados.

Após serem identificados, os riscos devem ser classificados, levando em consideração as características e peculiaridades da organização, mercado e setor, não havendo um único modelo aplicável a todas as organizações. A matriz de risco é a ferramenta mais utilizada para este fim, categorizando os riscos quanto à origem dos eventos e sua natureza, conforme a figura 6. Ainda de acordo com o IBGC (2007), quanto à origem dos eventos, os riscos devem ser classificados como:

- a) **Riscos externos:** associados ao ambiente macroeconômico, político, social, natural ou setorial em que a organização opera. Normalmente a atuação sobre estes riscos é reativa, pois a organização não tem como agir na origem dos eventos;
- b) **Riscos internos:** originados na própria estrutura da organização e cabe a organização agir proativamente.

**Figura 6** - Matriz de Riscos Corporativos

		Tipos	Natureza dos Riscos		
			Estratégico		
Origem dos Eventos	Externo	Macroeconômico			
		Ambiental			
		Social			
		Tecnológico			
		Legal			
	Interno	Financeiro			
		Ambiental			
		Social			
		Tecnológico			
		Conformidade			

Fonte: IBGC (2007)

O IBCG (2007) classifica os riscos e os agrega, conforme sua natureza, da forma exposta no Quadro 2.

**Quadro 2** - Natureza dos riscos corporativos

Natureza do risco	Definição
Risco estratégico	Estão associados à tomada de decisão da alta administração e podem gerar perda substancial no valor econômico da organização.
Risco operacional	Estão associados à possibilidade de ocorrência de perdas resultantes de falhas, deficiências ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas, assim como de eventos externos
Risco financeiro (mercado, crédito e liquidez)	Estão associados à exposição das operações financeiras da organização. É o risco de que os fluxos de caixa não sejam administrados efetivamente para maximizar a geração de caixa operacional, gerenciar os riscos e retornos específicos das transações financeiras e captar e aplicar recursos financeiros de acordo com as políticas estabelecidas.

Fonte: adaptado de IBGC (2007)

#### 2.2.2.2 Avaliação dos Riscos Corporativos

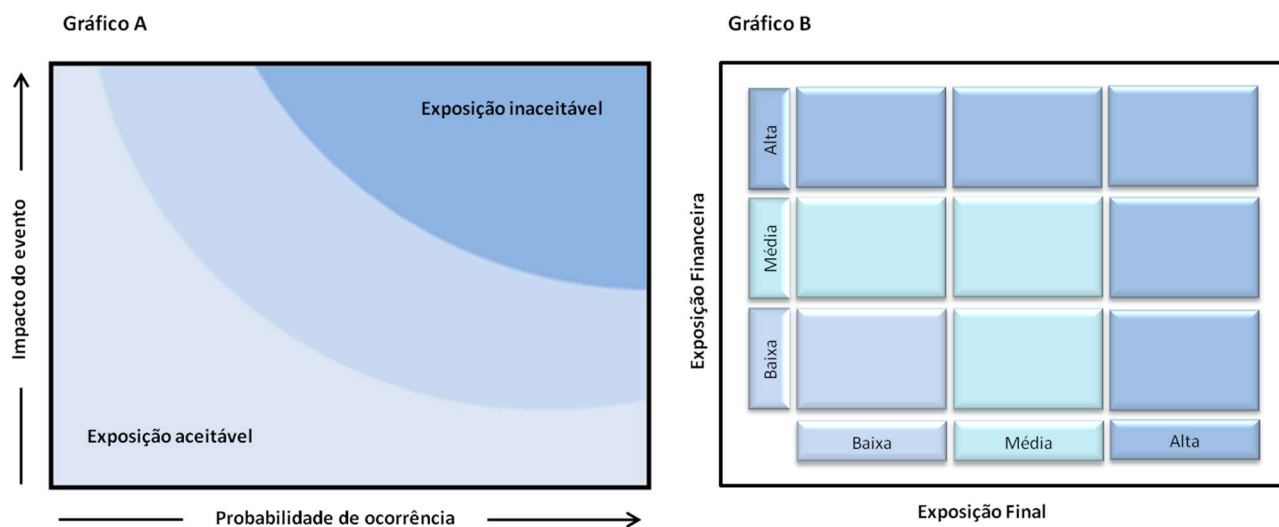
Segundo o IBGC (2007), uma vez identificado e classificado o risco, deve ser definido como tratá-lo. Para isto, é necessário determinar-se o grau de exposição da empresa ao risco. Este grau de exposição é determinado a partir da probabilidade de ocorrência da materialização do risco, o seu impacto econômico-financeiro e o impacto intangível. A ferramenta utilizada na avaliação de riscos, de forma mais comum, é o mapa de avaliação de riscos, apresentado na Figura 7.

A exposição financeira, determinada no Gráfico A, posiciona o risco nas faixas de exposição em função do nível da probabilidade de ocorrência (eixo horizontal) e do valor do impacto do risco em caso de materialização (eixo vertical).

No Gráfico B, leva-se em consideração o risco intangível. Uma vez determinado a exposição financeira no Gráfico A, aloca-se esta informação no eixo vertical do Gráfico B. No eixo horizontal, incorpora-se o impacto intangível. Os tons das faixas indicam o grau de importância que deve ser dado cada um dos riscos em função da região que ocupam nos gráficos.

A elaboração de um Mapa de Avaliação dos Riscos é uma etapa fundamental na priorização do gerenciamento de riscos e na definição de tratamento que deve ser dado a cada um dos riscos identificados (IBGC, 2007).

**Figura 7- Mapa de Avaliação de Riscos Corporativos**



Fonte: adaptado de IBGC (2007)

### 2.2.2.3 Mensuração dos Riscos (cálculo do impacto financeiro consolidado)

Uma vez tendo sido avaliados qualitativamente o impacto dos riscos sobre os objetivos estratégicos da organização, os riscos devem ser medidos de forma quantitativa de acordo com o direcionamento e planejamento estratégico (objetivos, indicadores de desempenho e metas financeiras).

De acordo com o IBGC (2007), o processo de GRC, neste momento, tem um importante papel ao realizar o monitoramento das exposições, a avaliação antecipada do impacto de novas operações ou diferentes cenários de mercado e a comparação com os resultados efetivos, para identificação das fontes de desvio. Torna-se, desta forma, essencial na obtenção de maior autoconhecimento, proporcionado um processo decisório proativo quanto à redução de perdas e aumento de ganhos, como também uma previsibilidade maior para os resultados da organização.

#### 2.2.2.4 Tratamento dos Riscos

Depois de identificados, avaliados e mensurados, deve se definir qual o tratamento dado aos riscos. A partir do mapa de riscos são instituídas as ações, novos projetos e controles internos, de forma a minimizar os riscos e potencializar as oportunidades.

A estrutura de controles deve estar alinhada aos objetivos estratégicos e ao apetite ao risco da organização ao tomar a decisão se o risco deve ser aceito ou evitado (IBGC, 2007).

Segundo o IBGC (2007), ao se evitar o risco, a organização deve se retirar da situação de risco, extinguido o processo em que aquele risco está inserido. No caso de o risco ser aceito, existem quatro possíveis opções de abordagem:

- a) **Reter:** a organização opta por manter o risco no nível atual de impacto e probabilidade;
- b) **Reduzir:** ações são tomadas para minimizar a probabilidade e/ou o impacto do risco;
- c) **Transferir e/ou Compartilhar o risco:** implica em implementar atividades que visam reduzir o impacto e/ou a probabilidade de ocorrência do risco através da transferência ou compartilhamento de uma parte do risco;
- d) **Explorar:** tem como objetivo aumentar o grau de exposição ao risco na medida em que isto possibilita vantagens competitivas;

#### 2.2.2.5 Monitoramento dos Riscos, Informação e Comunicação

De acordo com o IBGC (2007), o modelo de GRC deve ser monitorado, a todo o momento, com o objetivo de garantir que os seus componentes sejam efetivos, sendo de responsabilidade da alta administração avaliar sua adequação e eficácia. Vulnerabilidades e deficiências no GRC devem ser relatadas aos níveis superiores de gestão e, quando severas, reportadas à alta administração.

A comunicação ágil e adequada com as partes interessadas permite avaliações mais rápidas e objetivas a respeito dos riscos a que está exposta a organização. Além disto, contribui para que o ambiente corporativo reflita os valores e a cultura de riscos desejada. A principal



metodologia que suporta este processo de avaliação é o uso de Matrizes de Controles de Riscos, que evidenciam os objetivos e os riscos associados.

### 2.2.3 Avaliação de Maturidade em Gerenciamento de Risco Corporativo

#### 2.2.3.1 Abordagem IBGC

Para se avaliar nível de maturidade do GRC a organização deve responder aos tópicos referentes aos componentes do GRC, conforme quadro 3.

De acordo com o IBGC (2007), não existe uma única maneira de estabelecer o modelo de GRC para alcançar o nível de maturidade desejado. Cada organização deverá desenhar aquela mais adequada ao seu perfil de negócio, cultura organizacional, modelo de gestão e nível desejado de maturidade em relação às suas práticas de GRC.

Medir o estágio de maturidade do GRC é uma ferramenta primordial para que a organização possa se planejar, indicando onde está, onde deseja chegar e quais ações precisará tomar para alcançar o estágio almejado de GRC. Para essa mensuração, é necessário que a organização avalie a atual capacidade e compreenda como devem ser suas práticas de GRC, de forma a aperfeiçoar seu modelo. Essa avaliação permitirá que a organização possa documentar, comunicar e aperfeiçoar seu modelo.

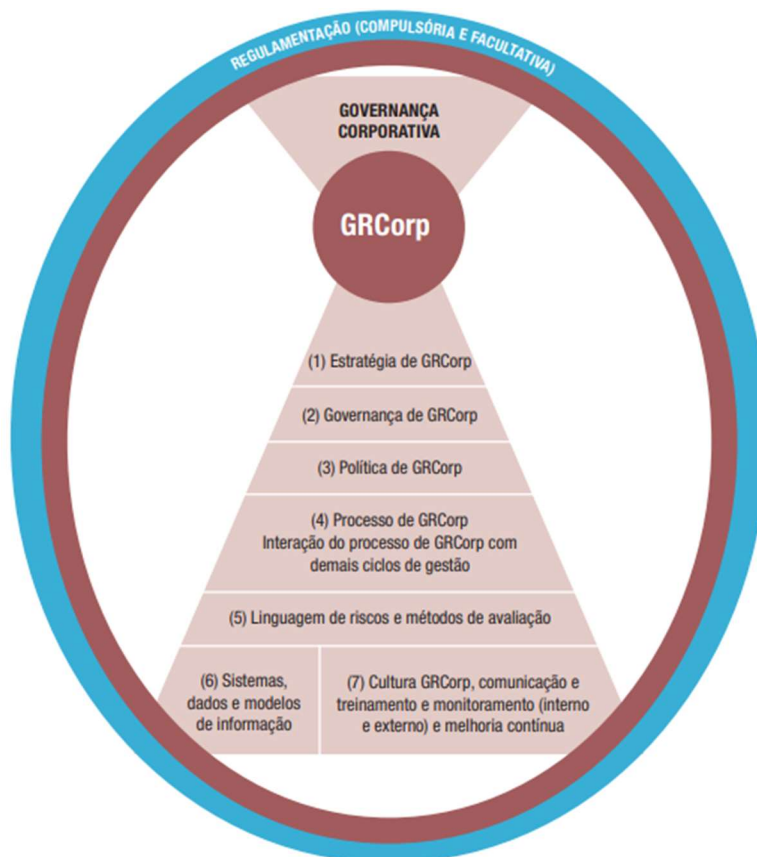
De acordo com o IBGC (2007) os elementos que devem existir em uma organização, integrados ao processo de governança, para garantir a implementação do GRC, são apresentados na Figura 8.

Quadro 3- Tópicos GRC

Componentes do GRC	Tópicos
<b>Estratégia de GRC</b>	Existem estratégias, objetivos e metas de GRC estabelecidos?
<b>Governança de GRC</b>	Existe estrutura organizacional com papéis e responsabilidades claramente definidos nas práticas de GRC? A estrutura considera papel do CA e da diretoria e de todas as três linhas de defesas detalhadas no modelo de governança de GRC?
<b>Política de GRC</b>	As questões acima mencionadas estão regimentadas, aprovadas e divulgadas por meio de uma política de GR?
<b>Processo de GRC e interação desse processo com os demais ciclos de gestão</b>	Existe processo de GRC definido e implementado com atividades de identificação de riscos, avaliação de riscos (incluindo cenários), avaliação das atividades de controle, resposta, monitoramento e comunicação? Existe norma de gerenciamento de riscos (ou documento equivalente), de divulgação interna, que estabelece procedimentos, responsabilidades – inclusive de relato –, segregação de funções, fronteiras de atuação e o sistema geral de governança do gerenciamento de riscos? As práticas de GRC estão alinhadas às demais práticas de controle? Existe um modelo definido para a incorporação do GRC nos processos decisórios e nos ciclos de gestão?
<b>Linguagem de riscos e métodos de avaliação</b>	Existe taxonomia de riscos (categorias) e métodos de avaliações definidos? • A organização utiliza-se de técnicas de mensuração?
<b>Sistemas, dados e modelos de informação</b>	As informações sobre a exposição de riscos da organização são compartilhadas com os diferentes níveis da organização e capturadas de forma consistente?
<b>Cultura de GRC, comunicação e treinamento e monitoramento (interno e externo) e melhoria contínua</b>	O GRC está incorporado no processo decisório, na cultura da organização e no dia a dia do gerenciamento do negócio? A organização avalia o entendimento dos empregados em relação à cultura, às práticas de GRC e ao sistema de controles internos? As ações de comunicação e treinamento da cultura de GRC são realizadas com os diferentes públicos da organização? Os órgãos de governança e as três linhas de defesa monitoram permanentemente as práticas de GRC? O GRC é realizado de forma contínua?

Fonte: IBGC (2007)

**Figura 8** - Integração entre Governança e GRC

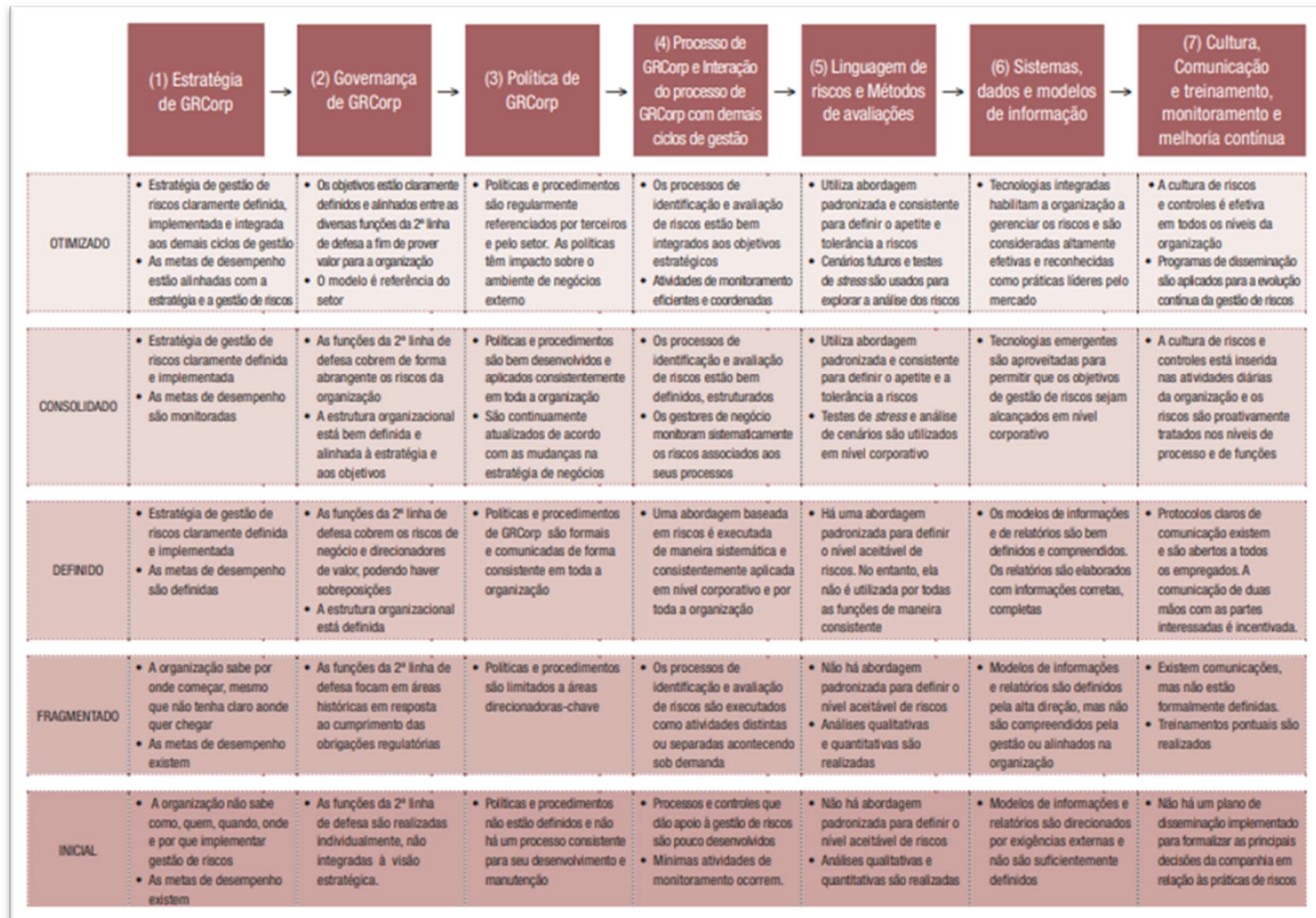


Fonte: IBGC (2007)

De acordo com os tópicos apresentados no quadro 3, cada elemento do GRC deve ser classificado em um dos cinco níveis propostos: inicial, fragmentado, definido, consolidado e otimizado. Os requisitos para classificação dos elementos do GRC nos níveis abordados são apresentados na Figura 9.

A Figura 10 apresenta um exemplo de consolidação dos resultados de maturidade do GRC.

Figura 9 - Maturidade do GRC a partir dos elementos



**Figura 10** - Consolidação de maturidade dos resultados

Dimensão	Nível de maturidade					Estágio Atual ★	Estágio Desejado ★	Plano de ação	
	Inicial	Fragmentado	Definido	Consolidado	Otimizado				
(1) Estratégia GRCorp	★	→	★			1	2	Plano de Ação A	
(2) Governança de GRCorp		★	→	★		2	3	Plano de Ação B	
(3) Política de GRCorp		★	→	★		2	3	Plano de Ação C	
(4) Processo de GRCorp e interação do processo de GRCorp com demais ciclos de gestão		★	→	→	★	2	4	Plano de Ação D	
(5) Linguagem de riscos e Métodos de avaliações		★	→	→	→	★	2	5	Plano de Ação E
(6) Sistemas, dados e modelos de informação	★	→	→	★		1	3	Plano de Ação F	
(7) Cultura, comunicação e treinamento, monitoramento e melhoria contínua	★	→	★			1	2	Plano de Ação G	

Fonte: IBGC (2007)

Esta avaliação tem o propósito de conhecer o nível de maturidade do GRC em que a organização se encontra, desdobrado por componente. A partir desta informação, determina-se onde se deseja chegar com cada elemento. A partir dos objetivos determinados, os planos de ação são estruturados. É recomendável, neste momento, um processo de *benchmarking* com empresas comparáveis (IBGC, 2007).

O plano de ação de melhoria deve ser gerenciado e monitorado periodicamente. Devem ser estruturados projetos devidamente alinhados com a estratégia do GRC, cultura e identidade da organização (IBGC, 2007).

### 2.2.3.2 Abordagem de Hillson

De acordo com Hillson (1997), a abordagem das organizações, em relação ao GRC pode ser classificada em grupos que vão desde as organizações sem processos formais até aquelas que possuem o GRC totalmente integrado aos seus processos de negócios

De forma a refletir todo espectro de cenários, com clareza e simplicidade, o autor propôs um modelo de maturidade em quatro níveis, desdobrados em quatro dimensões: cultura, processos, experiência e aplicação. O modelo é ilustrado pelo quadro 4. Os quatro níveis são:

- a) **Naive:** A organização não é consciente da necessidade em adotar um modelo de GRC e não possui abordagem estruturada para lidar com incerteza. Apresenta processo gerencial repetitivo e reativo além de pouco ou nenhum esforço para aprender com o passado ou se preparar para os futuros problemas e incertezas;
- b) **Novice:** A organização implementa experimental o GRC a partir de um pequeno grupo de colaboradores. Nenhuma abordagem genérica estruturada. Possui consciência dos benefícios potenciais do GRC mas não possui implementação efetiva;
- c) **Normalised:** A organização tem o GRC estabelecido na rotina, nos processos de negócio e em todos ou na maioria dos projetos. Possui processos de riscos genéricos formalizados e benefícios compreendidos em todos os níveis da organização, apesar de que nem sempre consistente.
- d) **Natural:** A organização apresenta cultura de consciência ao risco, com abordagem proativa ao GRC em todos os aspectos do negócio. Faz uso efetivo das informações sobre riscos para aprimorar os processos de negócios, obter vantagem competitiva e buscar as oportunidades que os riscos podem proporcionar.

Assim como descrito no modelo IBGC (2007), Hillson (1997) destaca a importância das organizações se autoavaliarem de forma a conhecerem o nível de maturidade do GRC em que se encontram, desdobrado por componente.

A partir deste ponto, deve se estipular quais as metas a de melhoria do GRC, em alinhamento com os objetivos estratégicos e recursos disponíveis. Também é recomendado um processo de *benchmarking* a partir de empresas comparáveis.

Quadro 4 - Modelo de maturidade de Hillson

	Nível 1: ingênuo (Naive)	Nível 2: Novato (Novice)	Nível 3: Normalizado (Normalised)	Nível 4: Natural
Definição	Não tem consciência da necessidade do GRD. Não possui abordagem estruturada para lidar com incerteza. Processo gerencial repetitivo e reativo. Pouco ou nenhum esforço para aprender com o passado ou se preparar para o futuro.	Experimentação em GRD a partir de um pequeno grupo de colaboradores. Nenhuma abordagem genérica estruturada. Consciência dos benefícios potenciais do GRD, mas implementação não efetiva, não obtendo todos os benefícios.	GRD estabelecido na rotina dos processos de negócio. GRD estabelecido em todos ou na maioria dos projetos. Processos de riscos genéricos formalizados. Benefícios compreendidos em todos os níveis da organização, apesar de que nem sempre consistente.	Cultura de consciência ao risco, com abordagem proativa ao GRD, em todos os aspectos do negócio. Uso efetivo do uso das informações de risco para aprimorar os processos de negócios e obter vantagem competitiva. Ênfase na abordagem potencial ("risco positivo")
Cultura	Sem consciência de risco. Resistência à mudança. Tendência a continuar com o processo existente.	O processo de riscos é visto como um esforço adicional como benefícios variáveis. GRD utilizado apenas em alguns projetos selecionados.	Política de GRD aprovada. Benefícios reconhecidos e esperados. Preparado para comprometer recursos para obter ganhos.	Comprometimento de cima para baixo em relação ao GRD, como exercício da liderança. GRD proativo encorajado e compensado.
Processos	Sem processos formais.	Sem processos genéricos formais, entretanto, alguns métodos formais podem estar em uso. A efetividade do processo depende fortemente das habilidades do time interno de riscos e da disponibilidade de apoio externo.	Processos genéricos aplicados à maioria dos projetos. Processos formais, incorporados ao sistema de qualidade. Alocação e gerenciamento ativo de orçamentos de risco em quase todos os níveis. Necessidade limitada de apoio externo.	Processos de negócios baseados em riscos. "Gerenciamento total de riscos" permeando todo o negócio. Constante revisão e atualização de processos. Rotina de indicadores de riscos com constante <i>feedback</i> para melhoria.
Experiência	Não existe compreensão de linguagem ou princípio de riscos.	Limitado a profissional que podem ter tido pouco ou nenhum treinamento formal.	Time interno de especialistas, treinados formalmente em habilidades básicas. Desenvolvimento de processos e ferramentas específicas.	Todos os profissionais conscientes quanto a riscos e usando habilidades básicas. Aprender com as experiências como sendo parte do processo. Constantes treinamentos externos para aperfeiçoar as habilidades.
Aplicação	Não existe aplicação estruturada. Não existem recursos dedicados. Não existem ferramentas de riscos.	Aplicações inconsistentes. Disponibilidade variável dos profissionais. Ferramentas e métodos desenvolvidos internamente ( <i>ad hoc</i> )	Aplicação rotineira e consistente a todos os projetos. Recursos comprometidos. Conjunto de ferramentas e métodos integrados.	Natureza secundária aplicada a todas atividades. Tomada de decisões e relatórios com base em riscos. Ferramentas e métodos no estado da arte.

Fonte: Hillson (1997)

### 2.2.3.3 Abordagem de Oliva

Oliva (2019), a partir de um estudo do gerenciamento de riscos corporativos, do estudo da nova economia institucional e da análise de riscos da cadeia de suprimentos, apresentou uma proposta de modelo para análise de riscos corporativos e uma proposta de modelo de mensuração de maturidade de riscos corporativos na cadeia de suprimentos de grandes empresas brasileiras.

Em relação à análise de riscos, o autor propõe um modelo sistêmico para identificar os riscos corporativos da organização, em seu ambiente de valor, subdividindo o ambiente organizacional em dois ambientes:

- a) **Ambiente de Negócio:** é o ambiente onde a companhia opera. Consiste das relações de várias organizações, predeterminadas por uma ordem, e subdividem-se em macroambiente e microambiente. O macroambiente é aquele cujas forças podem influenciar o destino da organização, mas que dificilmente pode ser influenciado. Sendo as principais forças: social, econômica, meio-ambiente, política e tecnológica. O microambiente é aquele cujas forças da organização podem influenciar seu destino de forma mais efetiva. Os principais agentes são: clientes, concorrentes, fornecedores e distribuidores;
- b) **Ambiente de Valor:** consiste nos principais agentes que geram valor para a companhia e cujas relações são estabelecidas com o intuito de que cada parte seja beneficiada com o que a outra tem de melhor para oferecer. Os agentes deste ambiente são os mesmos do Ambiente de Negócio, entretanto, só são considerados se mantiverem ou criarem valor para a companhia. Seus principais agentes são: clientes, fornecedores, distribuidores, sociedade, governo e competidores. A Figura 11 exemplifica os riscos corporativos no ambiente de valor.

Oliva (2019) entende que os riscos corporativos surgem das relações internas da organização e das relações da organização com o ambiente de negócio. Desta forma, os riscos corporativos devem ser analisados de maneira sistêmica, considerando a companhia em si e seus relacionamentos de valor, confrontando com os perigos e oportunidades do Ambiente de Negócio.



Para a determinação do modelo de maturidade do gerenciamento de riscos corporativos, Oliva (2019), enviou um questionário para uma amostra de 243 gerentes de uma população de 1.100 empresas brasileiras listadas no ranking da revista Exame (2011). Neste relatório, os gerentes, a partir de seu conhecimento, classificavam cada risco corporativo e cada agente de uma matriz proposta.

A partir dos dados organizados, Oliva (2019) realizou análises de fator e redução de dados com o objetivo de se determinar os fatores importantes que explicavam o fenômeno estudado. Os fatores estão descritos na figura 12.

**Figura 11-** Riscos corporativos no ambiente de valor



Fonte: Oliva (2016)

Estes fatores foram agrupados pela análise de aglomerados (*clusters*) de forma a identificar e categorizar grupos similares com diferentes abordagens em relação ao GRC. A partir de uma análise de múltipla logística, foi possível identificar quais são as variáveis mais importantes para avaliar se uma organização pertence ou não àquele grupo (*cluster*).

**Figura 12** - Fatores do modelo de Oliva



Fonte: Oliva (2019)

Baseando-se nas análises, Oliva (2019) apresenta seu modelo de mensuração de maturidade do GRC em cinco níveis:

- a) **Insuficiente:** Organizações com pouco nível de consciência de seus riscos e que não possuem estrutura física ou conceitual dedicada aos riscos corporativos. A adoção de práticas de gerenciamento de riscos ocorre de maneira não estruturada;
- b) **Contingência:** Organizações que possuem consciência dos riscos expostos e cujo GRC é centralizado e caracterizado pelo baixo envolvimento dos profissionais em geral. As técnicas, ferramentas e métodos de gerenciamento de riscos são usados de maneira rudimentar.
- c) **Estruturado:** Organizações que possuem alto grau de organização nos processos relacionados ao gerenciamento de riscos corporativos. Exige um uso mais intenso de técnicas, ferramentas e métodos de gerenciamento de riscos;
- d) **Participativo:** Organizações que possuem alto grau de consciência e organização no que diz respeito aos processos relacionados ao GRC. O GRC é mais descentralizado e guiado pela participação da maioria dos colaboradores. A comunicação é parte integrante e importante no GRC;

- e) **Sistêmico:** Organizações que possuem GRC consciente, organizado e transparente, considerando a avaliação de riscos além do seu ambiente de valor, portanto, suas práticas devem ir além de suas fronteiras. Estas organizações usam suporte externo de consultorias, parceiros e institutos de pesquisas para aprimorar seu GRC.

#### 2.2.4 Identificação e Análise de Riscos em Instituições de Ensino Privadas.

Nesta seção serão apresentados os cenários de riscos das IES particulares, identificados por Oliva, Oliveira e Massaini (2017) e por Gerhardt (2017).

##### 2.2.4.1 Identificação de Riscos Corporativos no Ambiente de Valor de IES Privadas

Oliva, Oliveira e Massaini (2017) identificaram os riscos corporativos de duas IES privadas no estado de São Paulo, para além dos seus ambientes internos, considerando a cadeia de valor, de acordo com Oliva (2019).

Considerando-se que as organizações não são entidades fechadas e que a administração moderna exige cada vez mais uma visão sistêmica, as teorias associadas à cadeia de valor apoiam, em grande parte, o debate necessário para analisar as relações entre organizações envolvidas no ambiente corporativo (OLIVA, 2019).

Durante o processo de embasamento teórico, Oliva, Oliveira e Massaini (2017), levantaram os principais riscos identificados em IESs, conforme quadro 5.

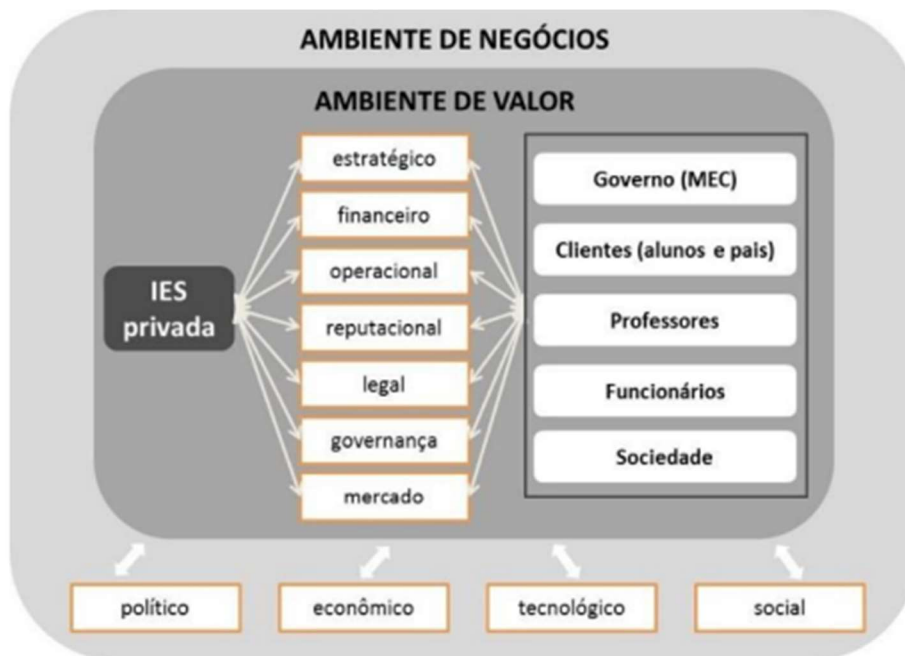
A pesquisa quantitativa acontece a partir de entrevistas semiestruturadas com quatro gestores de duas IES privadas do estado de São Paulo. Os dados desta pesquisa foram analisados e foi possível se identificar os principais riscos decorrentes da relação com agentes, conforme quadro 6.

Neste trabalho, Oliva, Oliveira e Massaini (2017), a partir do modelo proposto por Oliva (2019), apresentam, na Figura 13, o ambiente de valor das IES privadas.

Oliva, Oliveira e Massaini (2017) concluem, por meio das entrevistas realizadas com gestores de IESs privadas no estado de São Paulo, que as instituições compreendem os conceitos de riscos corporativos. Entretanto, não existe clareza e familiaridade quanto a

nomenclatura e tipologia de riscos, indicando, provavelmente, a ausência de processos formais quanto ao GRC.

**Figura 13** - Agentes e riscos relacionados



Fonte: Oliva, Oliveira e Massaini (2017)

Os principais riscos levantados foram os financeiro-econômicos, operacional, estratégico e legal. Riscos referentes à imagem, segurança, propriedade intelectual, dentre outros, apresentados no Quadro 6, não foram citados pelos entrevistados.

Por fim, o risco mais citado foi o risco legal, proveniente da relação com o Ministério da Educação (MEC), uma vez que, segundo os gestores, o MEC condiciona as ações das IES, influenciando fortemente sua atuação e, conseqüentemente, os decorrentes de sua atividade. Outro risco muito considerado foi o risco financeiro ocasionado pela evasão e falta de alunos.

Quadro 5 - Principais riscos identificados

Tipo de risco	Descrição	Referências
Risco estratégico	Refere-se à possibilidade de perdas pelo insucesso das estratégias adotadas, levando-se em conta a dinâmica dos negócios e da concorrência, as alterações políticas e sociais.	Malasri et al. (2011) Starr (2012) Abraham (2013)
Risco financeiro/ Liquidez	Refere-se à capacidade da instituição assumir e honrar suas dívidas, estando associado aos desequilíbrios entre os ativos e passivos, podendo levá-las, em última instância, a solvência.	Malasri et al. (2011) Starr (2012) Abraham (2013)
Risco moral	Refere-se à possibilidade de que um agente econômico mude seu comportamento em função de um interesse e/ou informação assimétrica, o que pode levar ao conflito entre o agente e o principal.	Abraham (2013)
Risco operacional	Advém de possíveis perdas, como resultado de sistemas e/ou controles inadequados, falhas no gerenciamento, em processos, equipamentos, além de erros humanos.	Malasri et al. (2011) Starr (2012) Abraham (2013)
Risco operacional	Advém de possíveis perdas, como resultado de sistemas e/ou controles inadequados, falhas no gerenciamento, em processos, equipamentos, além de erros humanos.	Malasri et al. (2011) Starr (2012) Abraham (2013)
Risco patrimonial	É decorrente da utilização não autorizada de recursos, de sua má utilização, da depredação ou roubo dos bens, da falta de manutenção ou conservação de bens de uso e da falta de segurança dos valores custodiados.	Starr (2012)
Risco regulatório / legal / compliance	Está relacionado com a legitimidade da instituição, seus registros e legalidade de suas obrigações. Estes riscos podem ocasionar perdas à organização em decorrência da inobservância dos dispositivos legais ou regulamentos, legislação, alterações em jurisprudências e normas de órgãos reguladores.	Malasri et al. (2011) Abraham (2013)
Risco reputacional	É decorrente de veiculação de informações que afetam negativamente a imagem da instituição, pondo em risco a manutenção das suas atividades.	Starr (2012)
Risco tecnológico	Está associado ao estágio de desenvolvimento da tecnologia. Refere-se às incertezas decorrente da introdução de novos produtos ou serviços no mercado, da sua aceitação pelos consumidores e das ações promovidas pela concorrência.	Starr (2012)
Risco de governança	Proveniente da falha na gestão, do conflito de interesses, da utilização de mecanismos como chantagem, suborno e pagamento de propina, como também de erros nos processos decisórios.	Starr (2012)
Risco de mercado	É decorrente dos movimentos adversos de preços, taxas de juros, de cambio, ou qualquer outro tipo de ativo que possa afetar de alguma forma as atividades da instituição.	Starr (2012)
Risco de propriedade intelectual	É resultado do uso de estudos, informações, publicações e outros tipos de produtos de terceiros, sem a devida autorização. Geralmente envolve questões relativas a marcas, licenças e patentes.	Abraham (2013)
Risco de segurança	Refere-se a falta de segurança física das pessoas decorrente da possibilidade de acidentes, injúria física, contaminação, transmissão de doenças, sequestros, atentados, dentre outros fatores..	Malasri et al. (2011) Starr (2012) Abraham (2013)

Fonte: adaptado de Oliva, Oliveira e Massaini (2017)

**Quadro 6 - Agentes e riscos relacionados**

Dimensão	Tipo de risco	Risco Relacionado
Interna	Clientes	Governança, operacional (comunicação), reputacional, financeiro/econômico (evasão e falta de alunos).
	Funcionários/ professores	Governança, operacional.
Externa	Concorrência	Estratégico (perda do diferencial), mercado.
	Governo	Estratégico (a mecânica e estruturado curso não podem ser facilmente alterados), legal, econômico.
	Sociedade	Reputacional (influência de ex alunos , mercado de trabalho, etc.).

Fonte: adaptado de Oliva, Oliveira e Massaini (2017)

#### 2.2.4.2 Análise dos Riscos com Elevado Nível de Severidade no Centro Universitário UNIVATES

Gerhardt (2017), através de uma pesquisa quantitativa, identificou e analisou os riscos com elevado nível de severidade em uma IES privada do Sul do Brasil com 47 cursos de graduação e 30 de pós-graduação. A pesquisa *survey* foi aplicada a 104 gestores sob a forma de questionários de identificação e classificação de riscos. Estes questionários apresentavam uma lista de riscos pré-determinados em pesquisa bibliográfica e classificados em cinco categorias de natureza, conforme Sedrez e Fernandes (2011): estratégicos, imagem, operacionais, legais e financeiros. Para cada risco apresentado, o gestor deveria identificá-lo se aplicável e ,posteriormente, classificá-lo quanto sua probabilidade de ocorrência e nível de impacto de acordo com escala adaptada de Project Management Institute (PMI, 2013) e Bella, Lima e Gutierrez (2015), descrita no quadro 7.

**Quadro 7** - Escala de probabilidade e nível de impacto.

		Probabilidade de ocorrência (O)				
		Muito baixa	Baixa	Moderada	Alta	Muito alta
		0,1	0,3	0,5	0,7	0,9
Probabilidade		Menor que 5%	Entre 5 e 25%	Entre 25 e 45%	Entre 45 e 65%	Maior que 65%
		Nível de Impacto (I)				
		Muito baixo	Baixo	Moderado	Alto	Muito alto
Objetivos		0,05	0,1	0,2	0,4	0,8

Fonte: adaptado de Gerhardt (2017)

Os riscos foram então, classificados a partir do seu grau de severidade, conforme adaptação de Bella, Lima e Gutierrez (2015). O grau de severidade se dá pela multiplicação da variável probabilidade de ocorrência pela variável nível de impacto. O grau de severidade de cada risco foi consolidado a partir da média geométrica de cada risco identificado.

Analisando-se os riscos identificados, classificados e mensurados na pesquisa de Gerhardt (2017), dos 35 riscos identificados, verifica-se a existência de 11 riscos com alta severidade (31,4 % dos riscos). Dentre estes 11 riscos, 6 são de natureza financeira (54,5%), 3 de natureza estratégica (27,3%) e 2 de natureza operacional (18,2%). Nenhum risco identificado como de natureza legal ou de imagem foram classificados como altamente severos. Os riscos altamente severos são apresentados no quadro 8. Os dados foram analisados pela metodologia de Rovai (2005).

**Quadro 8** - Riscos classificados como altamente severos.

Risco	Natureza	Severidade
Evasão Escolar	Estratégico	0,27
Dificuldades na geração de caixa	Financeiro	0,21
Falha na captação e gestão de talentos	Estratégico	0,21
Risco de mercado	Financeiro	0,2
Manutenção de superávit econômico	Financeiro	0,19
Risco de inadimplência	Financeiro	0,19
Falhas de tecnologia de informação	Operacional	0,19
Risco de endividamento	Financeiro	0,18
Burocracia excessiva	Operacional	0,18
Indisponibilidade de fontes de recursos	Financeiro	0,18
Gestão desqualificada	Estratégico	0,18

Fonte: Gerhardt (2017), com base na metodologia apresentada por Rovai (2005).

No Quadro 9 é apresentado como Gerhardt (2017) valida cada risco classificado como altamente severo, em uma ordem de severidade do maior (Evasão Escolar) para o menor (Gestão Desqualificada) grau de risco.

**Quadro 9 - Validação dos riscos classificados como altamente severos.**

Risco	Natureza	Validação
Evasão escolar	Estratégico	Segundo o SEMESP (2016), em 2015 houve redução de 3,6% do total de matrículas na rede privada, provocada pela crise econômica e pelo corte de contratos do Fundo de Financiamento Estudantil.
Dificuldades na geração de caixa	Financeiro	Por meio de nota oficial divulgada em seu site, a instituição informou que até o mês de 2016 não recebeu cerca de R\$ 17,5 milhões relativos ao FIES. Além disso, a instituição poderá ter um déficit aproximadamente R\$ 30 milhões no seu fluxo de caixa e uma das medidas foi recorrer a recursos do sistema bancário para garantir a continuidade das operações. Os atrasos no repasse geram dificuldades financeiras, uma vez que não permitem o planejamento do fluxo de caixa.
Falha na captação e gestão de talentos	Estratégico	De acordo com Freitag et al (2014) Trata-se de algo preocupante, pois capacitar e gerir talentos são primordiais para o atendimento dos objetivos de uma IES. Bottin e Jordani (2016) salientam que além de atrair e desenvolver talentos, a organização deve se preocupar em retê-los.
Mercado	Financeiro	Conforme Fraletti e Famá (2003) estes riscos podem decorrer de mudanças ou volatilidades nos preço de ativos e passivos financeiros, podendo ser mensurados pelas mudanças nos resultados. Kimura et al. (2008) salientam que o <i>value at risk</i> é um dos instrumentos fundamentais para a análise de riscos de mercado, tanto para finalidades gerencias como para atender requisitos legais.
Manutenção do superávit econômico	Financeiro	Não foi apresentado nenhum argumento, fator externo.
Inadimplência	Financeiro	Idem risco "Dificuldades na geração de caixa".
Falhas de tecnologia da informação	Operacional	Werle (2015) realizou um estudo sobre os riscos da infra-estrutura de TI nesta IES revelando que o grau de aderência de segurança da informação é de nível médio, necessitando serem revistos com maior atenção a fim de implementar os processos e controles necessários.
Endividamento	Financeiro	Idem risco "Dificuldades na geração de caixa".
Burocracia excessiva	Operacional	De acordo com Lacombe (2019), o modelo de organização burocrática prioriza a hierarquia, a especialização, a especialização a obediência as regras e procedimentos, a formalização, a impessoalidade e a competência técnica.
Indisponibilidade de fonte de recursos	Financeiro	Idem risco "Dificuldades na geração de caixa".
Gestão desqualificada	Estratégica	Machado (2018) defende que a maioria das IES são dirigidas por pessoas carentes de conhecimento técnico de gestão, sendo assim, sendo que um dos maiores desafios que as IESs enfrentam é a qualificação dos gestores, independente da formação de origem, para uma melhor capacitação gerencial.

Fonte: adaptado de Gerhardt (2017)



## 2.3 Gestão do desempenho organizacional

O bloco de gestão de desempenho organizacional aborda os seguintes tópicos: Avaliação do Desempenho Organizacional; Indicadores de Desempenho Organizacional; Painel de Controle de Bordo (*Tableau de Bord*); O Método de Avaliação Global de Desempenho de Corrêa (MADE-O); *Balanced Scorecard*; *Skandia Navigator*, *Sigma Sustainability Scorecard* e o Modelo de Excelência em Gestão (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade.

### 2.3.1 Avaliação do desempenho organizacional

A avaliação de desempenho organizacional tem como objetivo monitorar e controlar atividades ou áreas da organização, de forma a estabelecer e garantir um foco de atuação da mesma, resultando em uma decisão estratégica baseada nos objetivos traçados e legitimando a organização perante o mercado (HOURNEAUX JR. ET AL., 2017).

Segundo Cunha (2011), um sistema de avaliação de desempenho permite verificar a relação entre o enfoque operacional e estratégico da organização, permitindo aos gestores avaliarem o alinhamento entre o planejado e o desenvolvido, monitorando o desenvolvimento das atividades empresariais de forma mensurável, desta forma, permitindo propor melhorias para manter ou elevar os padrões de desempenho.

A correta mensuração do desempenho organizacional permite aos gestores comunicarem a realidade empresarial aos *stakeholders* e conhecer melhor a empresa por meio da identificação, análise e eliminação das falhas, permitindo fornecimento de feedbacks de acordo com o desempenho mensurado (CORRÊA; HOURNEAUX, 2008).

Yokomizo (2009), descreve as vantagens da avaliação de desempenho, conforme o quadro 10.

De acordo com Corrêa (1986), um modelo de avaliação de desempenho organizacional completo deve apresentar cinco características: ser global (conter todas as dimensões); histórico (vários anos); possibilitar o comparativo com outras empresas e setores; possuir uma relação de causa/efeito (relacionar as áreas) e; antecipação (focar nas causas).

Segundo Zilber e Fischmann (2002), o sistema de avaliação eficaz deve comparar o desempenho do negócio com outros em âmbito local, nacional ou ainda internacional; balancear medidas financeiras e não financeiras; fazer a identificação dos fatores críticos de sucesso e ligá-los aos objetivos estratégicos a fim de considerar que eles são a base para a construção do valor da empresa.

**Quadro 10** - Vantagens da avaliação de desempenho

<b>Vantagem</b>	<b>Evidência</b>
<b>Abrangência</b>	Espera-se considerar a empresa como um todo, ter uma visão sistêmica do negócio
<b>Antecedência</b>	Visa a previsão de situações de não conformidade, a fim de corrigir as mesmas.
<b>Causalidade</b>	Baseado no fato de que determinadas dimensões de empresas não são explicadas em si mesmas, mas são diretamente causadas por outras dimensões, tenta-se entender qual a relação de causalidade e agir sobre tais dimensões.
<b>Comparabilidade</b>	Há possibilidade de se fazer comparações de dimensões próximas entre empresas diferentes.
<b>Perenidade</b>	Está relacionada a existência da empresa no longo prazo e está intimamente ligada ao conceito de vantagem competitiva sustentável.

Fonte: baseado em Yokomizo (2009).

As organizações, dentro do cenário de concorrência global, identificaram a necessidade de buscar processos de mensuração de desempenho que vão além de perspectivas financeiras, em consonância com Kaplan e Norton (2004, p.7):

“Os indicadores contábeis e financeiros tradicionais, como retorno sobre investimento e lucro por ação, às vezes emitem sinais enganosos para fins de melhoria contínua e inovação – atividades exigidas pelo ambiente competitivo da atualidade”.

A relevância de dados não financeiros se consolida no fato de que estas informações (inovação, produtividade, satisfação dos clientes etc.) são os pilares do desempenho financeiro. A credibilidade da administração, o foco em inovação da empresa, as visões estratégicas e a habilidade de atração de talentos, são informações de desempenho não financeiras que, dentre outras, balizam a maioria das decisões dos investidores (ZILBER; FISCHMANN, 2002).

De acordo com Zilber e Fischman (2002), os principais entraves relacionados aos modelos tradicionais de avaliação do desempenho organizacional são:

- a) Foco no desempenho financeiro em detrimento em relação ao serviço ao cliente ou da qualidade;
- b) Incompatibilidade entre padrões utilizados para formulação de planos, fixação de objetivos e indicadores de desempenho;
- c) Inflexibilidade para utilização das informações recebidas;
- d) Foco na medição do controle em detrimento da valorização do aprimoramento;
- e) Ausência de diferenciação entre indicadores importantes, que por conta de sua complexidade acabam por serem apresentados em menor número enquanto indicadores que apresentam resultados triviais são a grande maioria.

Sarubbi, Dias e Correa (2010), propõem a seguinte sequência para os processos de gestão de desempenho:

- a) **Mensuração:** estabelecimento de indicadores adequados ao momento do mercado;
- b) **Avaliação:** comparação entre o resultado com a meta planejada;
- c) **Diagnóstico:** Análise dos motivos que ocasionaram alterações de planos e o não atendimento à meta desejada;
- d) **Ação:** processo de correção de falhas ou capacitação e internalização de ações positivas.

### 2.3.2 Indicadores de desempenho organizacional

Zilber e Fischman (2002) descrevem os indicadores de desempenho como sendo um dos instrumentos que permitem que o desempenho seja medido, auxiliando o planejamento estratégico ao permitem, assim, avaliar a eficácia das ações tomadas e a necessidade da correção e readequação do processo em curso.

Cunha (2011), classifica os indicadores de desempenho em cinco tipos:

- a) **Indicadores estratégicos:** indicam o quanto a organização está em relação aos objetivos planejados;
- b) **Indicadores de produtividade:** medem a eficiência dos processos;
- c) **Indicadores de qualidade:** medem a eficácia dos processos. Indicam a satisfação dos clientes.
- d) **Indicadores de efetividade/impacto:** medem as consequências dos produtos/serviços e;
- e) **Indicadores de capacidade:** medem a capacidade dos processos a partir através das entregas por unidade de tempo.

Segundo Cunha (2011), os indicadores de desempenho são o suporte para a gestão estratégica organizacional e devem sustentar um sistema de gestão que possibilite ao administrador avaliar o alinhamento entre o planejamento estratégico e os resultados.

Cunha (2011), ao estudar organizações de saúde, identificou 6 características desejáveis para os indicadores de desempenho organizacionais:

- a) **Utilidade:** refere-se ao quanto os indicadores são úteis e aplicáveis em relação ao propósito ao qual foram criados;
- b) **Confiabilidade:** capacidade de se alcançar o mesmo resultado na maioria das vezes que é feita a aplicação em uma mesma população;
- c) **Direcionamento:** refere-se à relação com um ou mais objetivos. O indicador deve ser específico e claro;
- d) **Comparabilidade:** o indicador deve permitir a comparação do desempenho da empresa tanto internamente quanto com outras empresas do mesmo setor;
- e) **Interpretáveis:** o indicador deve ser número mensurável e passível de interpretação. A subjetividade pode ser o diferencial intangível para a organização.
- f) **Efícazes:** fornecer a informação correta e compreensível para que se alcance o objetivo proposto com a mensuração.

De acordo com Zilber e Fischmann (2002), os dados e informações utilizados devem ser consistentes, fidedignos e disponíveis dentro dos prazos estipulados a fim de permitir uma avaliação periódica. As diferentes áreas devem ser treinadas e preparadas para a produção, manuseio, disposição e utilização dos dados e informações. Os indicadores de desempenho devem refletir os objetivos estratégicos da empresa. Adicionalmente, os indicadores devem

possibilitar a análise de tendência, refletir valores e variações reais do desempenho da empresa, a partir das suas relações matemáticas.

Os indicadores financeiros e não financeiros não são excludentes e devem se complementarem, visto que os indicadores não financeiros tem sido base para o alcance de melhores resultados monetários (CUNHA, 2011).

### 2.3.3 Principais modelos de avaliação de gestão de desempenho

#### 2.3.3.1 Painel de Controle de Bordo (*Tableau de Bord*)

O *Tableau de Bord* foi criado na França, no início do século XX, desenvolvido por engenheiros de processos na busca de melhorar seus processos a partir do entendimento das relações de causa e efeito (EPSTEIN; MANZONI, 1997).

O modelo remete ao painel de controle de um avião, onde o piloto deve estar atento aos dados da viagem, gerenciando diversas variáveis, assim como um gestor de uma corporação (EPSTEIN; MANZONI, 1997).

Segundo Epstein e Manzoni (1997), muitos autores franceses tentaram explicar o conceito do *Tableau de Bord* e como implementá-lo em uma organização. Uma das mensagens, publicadas, nestes livros, é que a metodologia precisa ser desenvolvida a partir do contexto da missão e dos objetivos de cada unidade, traduzindo a visão e a missão em um conjunto de objetivos que, em seguida, traduzem-se em uma série de indicadores quantitativos-chave de desempenho (KPI).

O modelo permite que cada unidade organizacional tenha seu próprio *Tableau de Bord*, com seus próprios objetivos e indicadores, alinhados aos objetivos organizacionais, permitindo ao gestor ter uma visão global e simplificada das unidades. Sendo assim, permite ao gestor uma melhor acurácia na tomada de decisão, uma vez que possui o desempenho de cada unidade organizacional, permitindo uma certa descentralização, entretanto, considerando a visão estratégia da organização (EPSTEIN; MANZONI, 1997).

O *Tableau de Bord* se estabelece a partir três dimensões da realidade organizacional: política, econômica e estratégica.

A dimensão política corresponde aos aspectos subjetivos relacionados à intenção da realidade da organização, sendo expressa por meio da missão ou das metas que os indivíduos e as organizações estabelecem para si (BESSIRE; BAKER, 2005).

A dimensão econômica está relacionada com os objetivos e a avaliação dos recursos e limitações associadas que orientam a organização em direção a seus objetivos. Estabelece um processo de medição com foco sobre a questão: "O que e quanto?" (BESSIRE; BAKER, 2005).

A dimensão estratégica da organização está relacionada com o racional e o senso da realidade, determinando a estratégia como sendo a implantação no tempo e no espaço da vontade política aplicada a objetivos, recursos e limitações. A elaboração da estratégia requer um processo de modelagem e demanda a resposta para a pergunta: "Como?" (BESSIRE; BAKER, 2005).

Bessire e Baker (2005) reconhecem como fraqueza o fato da conceituação do *Tableau de Bord* não ser totalmente satisfatória, especialmente no que se refere à forma de articulação das três dimensões do controle de gestão.

Outra crítica ao *Tableau de Bord* refere-se ao fato de que o método tem grande ênfase financeira e de que seus indicadores não interagem muito entre si (KAPLAN; NORTON, 1997).

#### 2.3.3.2 O Método da Avaliação Global de Desempenho de Corrêa (MADE-O)

Em 1986, Correa (1986), desenvolve o Método de Avaliação de Desempenho Global (MADE-O). O método baseia em duas vertentes, sendo elas abrangência e tempo.

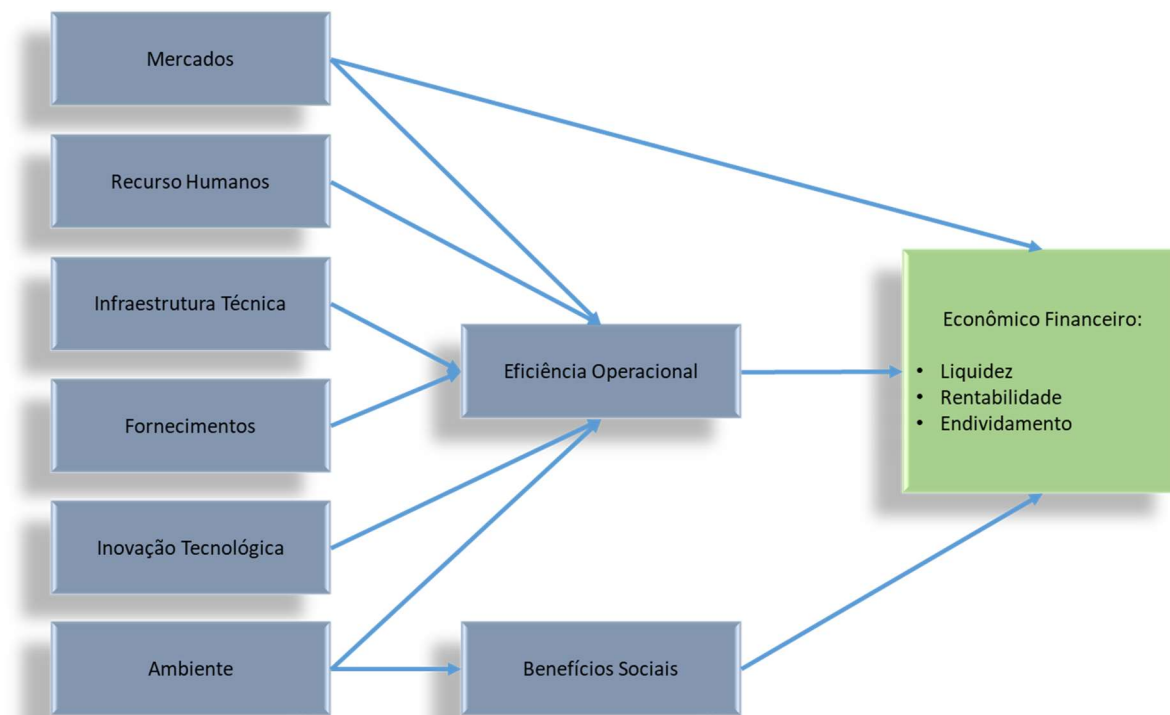
O autor acredita que um modelo de desempenho organizacional deve abranger todas as áreas da empresa. Em relação ao tempo, Correa destaca que a medição é válida para um determinado momento.

O MADE-O se apresenta como um modelo versátil e aplicável a qualquer organização, além de ser abrangente e flexível, se adaptando a qualquer realidade. Adicionalmente, propõe uma matriz de responsabilidade que permite endereçar responsáveis para cada atividade específica (CORRÊA, 1986). A Figura 14 apresenta o modelo estruturado do MADE-O.

Para Corrêa (1986), o processo de gestão de desempenho organizacional inicia-se com o conhecimento da empresa: seus objetivos, missão, área de atuação, estrutura estratégica, cultura etc.

A segunda etapa é a definição dos módulos. Para Corrêa (1986) os módulos são entendidos como áreas em que as empresas estão divididas para efeito da avaliação.

**Figura 14 - Modelo estruturado do MADE-O**



Fonte: Corrêa (1986)

O autor propõe a aplicação de dez módulos que podem ser utilizados em qualquer tipo de organização para a avaliação de desempenho de uma organização:

- a) **Econômico-financeiro:** mede o desempenho financeiro;
- b) **Operacional:** mede a produtividade da empresa;
- c) **Recursos Humanos:** mede o desempenho dos recursos humanos;
- d) **Satisfação dos usuários/clientes:** mede o nível de satisfação dos usuários/clientes;
- e) **Inovação tecnológica:** mede o grau de inovação interna;
- f) **Adaptação/ambiente:** mede a capacidade da empresa em se adaptar ao ambiente presente e futuro;
- g) **Avaliação técnica:** mede o nível de qualidade dos equipamentos, das máquinas e da tecnologia da empresa;
- h) **Clima organizacional:** mede a qualidade da interação entre as pessoas e os setores, e as consequências geradas por essas interações;

- i) **Benefícios sociais:** mede os benefícios sociais gerados pelas empresas;
- j) **Potencialidade gerencial:** mede a capacidade e potencial dos gerentes da empresa.

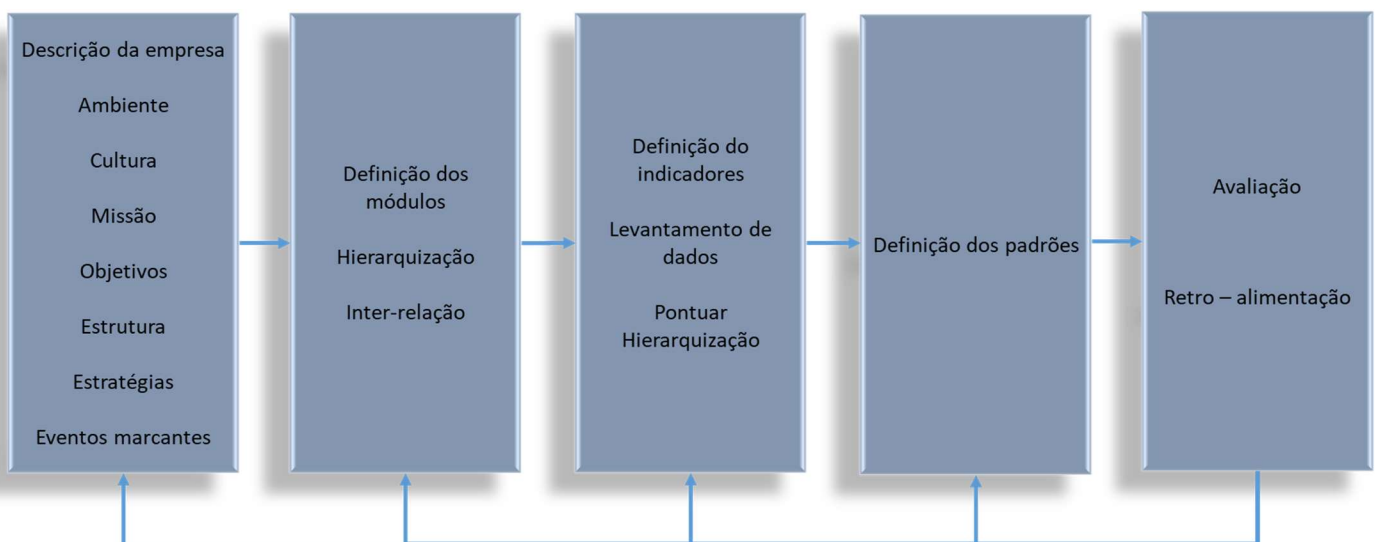
Segundo Corrêa (1986), os módulos podem apresentar relação de causa e efeito entre si e devem ser hierarquizados. Desta forma, determina-se a ordem de importância de cada um deles a partir da sua contribuição para a consecução dos objetivos da empresa.

A terceira etapa é a definição de indicadores para cada módulo. Os indicadores permitem que os módulos sejam mensurados e avaliados. Os esses indicadores devem ser hierarquizados, de acordo com sua relevância para o respectivo módulo.

Na etapa seguinte, de acordo com Correa (1986), são estabelecidos padrões, isto é, dados comparativos, de empresas nacionais ou internacionais, para que se determine os limites adequados para os indicadores.

Na última etapa, é realizada uma avaliação abrangente da empresa, procurando identificar o desempenho no nível de cada empresa, cada área e cada indicador. Nesta etapa é realizada a comparação dos dados com os padrões, determinando-se o desempenho da organização. Caso seja necessário, a hierarquia dos módulos deve ser revisada caso se perceba que a contribuição de um módulo, para o desempenho da empresa, tenha se modificado (CORRÊA, 1986). A modelagem do MADE-O é descrita pela figura 15.

**Figura 15-** Modelagem MADE-O



Fonte: Corrêa (1986)



### 2.3.3.3 *Balanced Scorecard* (BSC)

De acordo com Kaplan e Norton (2001), um bom sistema da medição de desempenho torna-se vital para a estratégia de uma organização, uma vez que através dessas medições pode se determinar se a organização segue o caminho planejado para o futuro desejado. No contexto de competitividade, alinhar os indicadores estratégicos das áreas aos indicadores corporativos é primordial, tendo em vista que o desempenho de uma área pode afetar o desempenho global de uma organização.

Os primeiros estudos que originaram o *Balanced Scorecard* aconteceram em 1990, quando o Instituto Nolan Norton, uma unidade da empresa de consultoria KPMG, patrocinou um estudo de um ano com diversas empresas, feito por David Norton, em conjunto com o consultor acadêmico Robert Kaplan. Em dezembro de 1990, a conclusão do estudo mostrou a viabilidade e os benefícios de um sistema equilibrado de medição estratégica (KAPLAN; NORTON, 1992)

Segundo os autores, o BSC foi aplicado inicialmente no controle do desempenho e, que com o tempo, passou a ser utilizado para implementar novas estratégias (KAPLAN; NORTON, 2000a).

O *Balanced Scorecard* propõe o equilíbrio em vários elementos organizacionais: entre objetivos de curto e de longo prazo, entre indicadores financeiros e não financeiros, entre indicadores de resultados ocorridos e de tendências de desempenho futuro, entre uma visão interna de desempenho - que envolve processos, aprendizagem, inovação e crescimento - e outra externa, voltada para clientes e acionistas. O BSC também proporciona, através da sua aplicação, atingir o equilíbrio entre medidas objetivas, ligadas a resultados facilmente quantificáveis, e subjetivas, que tratam de vetores que vão influenciar resultados futuros e precisam, ser medidos no momento presente (KAPLAN; NORTON, 1997).

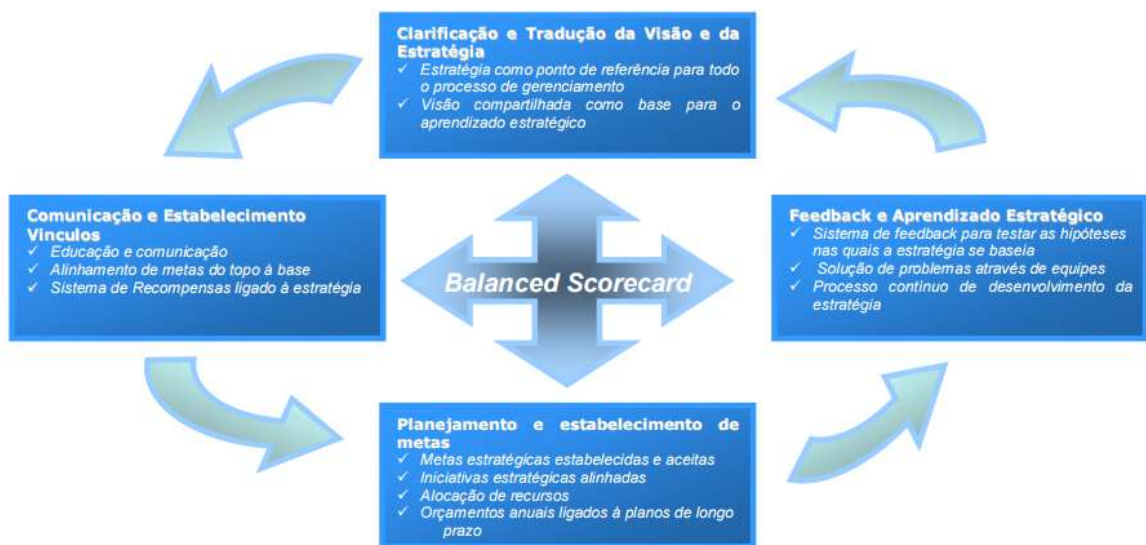
De acordo com Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia em objetivos e medidas, organizados em quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. O método cria uma estrutura, uma linguagem, para comunicar a missão e a estratégia, e utiliza indicadores para informar aos profissionais os direcionadores de sucesso atual e futuro. Ao seguirem estes direcionadores, os executivos esperam canalizar as energias, as habilidades e os conhecimentos específicos das pessoas, em toda empresa, para alcançar as metas de longo prazo.

Segundo Kaplan e Norton (2004a), o *Balanced Scorecard* trata-se de um sistema de mensuração de desempenho empresarial que complementa as tradicionais medições financeiras com avaliações sobre o cliente, determinando os processos internos que devem ser aprimorados e analisando as possibilidades de aprendizado e de crescimento. Adicionalmente, identifica investimentos necessários em recursos humanos, sistema e capacitação que poderão alavancar as atividades da empresa.

O BSC traduz a estratégia abstrata em prioridades claras e as relaciona com os resultados estratégicos tangíveis, transformando a estratégia em uma tarefa para todos, uma vez que seus objetivos e as medidas não se limitam a um conjunto aleatório de medidas de desempenho financeiro e não-financeiro, já que se originam de um processo hierárquico direcionados pela missão visão e pela estratégia da unidade de negócios (KAPLAN; NORTON, 1996).

O BSC pode ser melhor entendido a partir da figura 16.

**Figura 16 - BSC como estrutura para ação estratégica.**



Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (1997).

O *Balanced Scorecard* como estrutura para a ação estratégica é apresentado a partir das seguintes abordagens:

- Clarificação e tradução da visão e da estratégia:** a tradução das estratégias de unidades de negócios em objetivos estratégicos específicos é o primeiro processo a

ser instituído. Inicia-se partindo da Perspectiva Financeira, seguida pela do Cliente, pelos Processos Internos e terminando no Aprendizado e Crescimento. Esses investimentos em pessoal, sistemas e procedimentos contribuem para gerar melhoria e inovação para os processos internos, os clientes e acionistas (KAPLAN; NORTON, 1996).

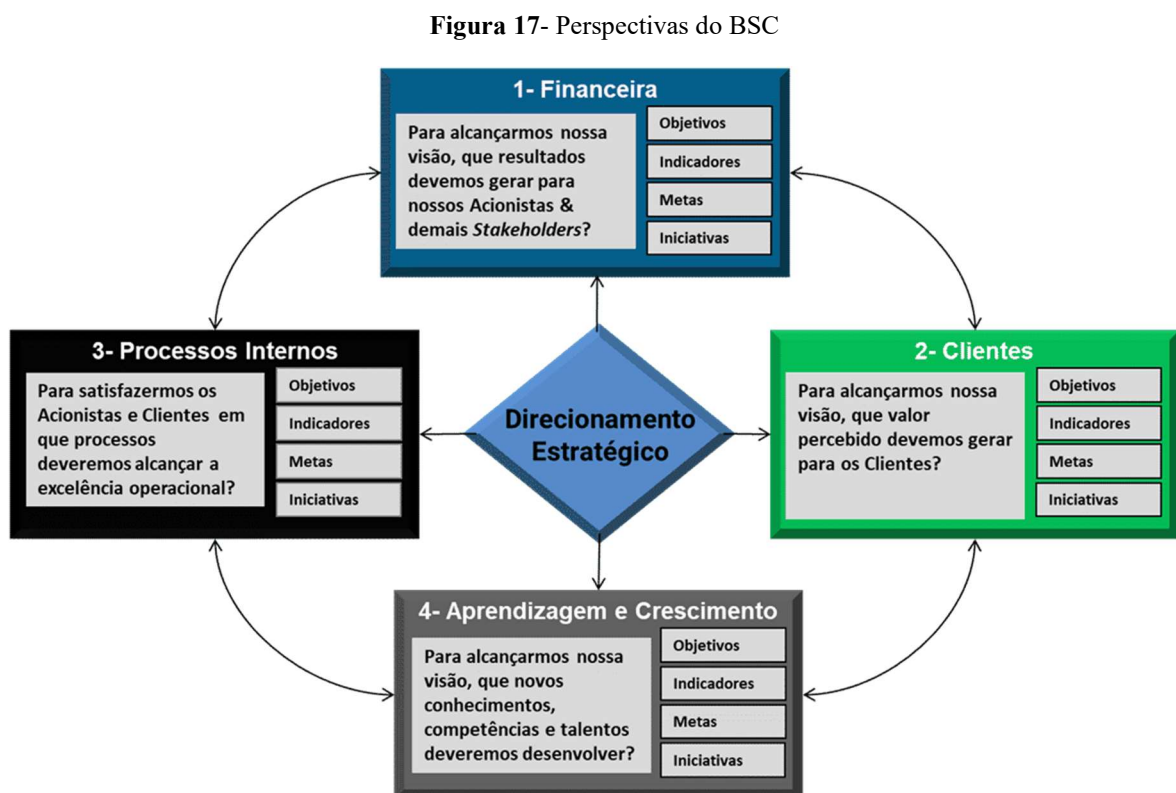
- b) **Comunicação e vinculação de Objetivos e Medidas Estratégicas:** a comunicação tem como objetivo apresentar aos funcionários os objetivos críticos que devem ser alcançados para que a estratégia seja bem-sucedida. Os *scorecards* são a base para comunicar e comprometer os executivos com a estratégia de uma unidade de negócio, direcionando todos na organização a ter clareza na compreensão das metas de longo prazo das unidades de negócios, assim como das estratégias adequadas para alcançá-las (KAPLAN; NORTON, 1996).
- c) **Planejamento e estabelecimento de metas:** esse processo consiste em quantificar os resultados pretendidos a longo prazo; identificar mecanismos que forneçam recursos para que os resultados sejam atingidos e estabelecer referenciais de curto prazo para as medidas financeiras e não-financeiras. Os executivos deverão assim, estabelecer metas para os objetivos dos *scorecards* para os próximos três ou cinco anos, objetivando a transformação da organização (KAPLAN; NORTON, 1996).
- d) **Feedback e o Aprendizado Estratégico:** Monitorar e se ajustar a implementação da estratégia, e se necessário, efetuar mudanças na própria estratégia e compartilhando a visão em toda organização (KAPLAN; NORTON, 1996).

De acordo com a literatura de Kaplan e Norton (1992), o BSC permite o gerenciamento da empresa por meio de quatro perspectivas:

- a) **Perspectiva financeira:** descreve os resultados tangíveis da estratégia em termos financeiros tradicionais, como retorno sobre o investimento, valor para o acionista, rentabilidade, crescimento da receita e menor custo por unidade;

- b) **Perspectiva do cliente:** define a proposta de valor que a empresa pretende usar para gerar vendas e, também, a lealdade do público-alvo. Essa proposta forma o contexto no qual os ativos intangíveis geram valor;
- c) **Perspectiva de processos internos:** identifica os principais processos críticos que criam e implementam a proposta de valor diferenciada para o cliente;
- d) **Perspectiva de aprendizado e crescimento:** identifica os ativos intangíveis mais importantes para a estratégia. Os objetivos dessa perspectiva são identificar as pessoas (o capital humano), os sistemas (o capital informacional) e o clima (o capital organizacional) necessários para suportar os processos internos de geração de valor. Esses ativos intangíveis devem estar integrados e alinhados aos processos internos críticos.

As perspectivas apresentadas são ilustradas na figura 17.



Fonte: Kaplan e Norton (1992).

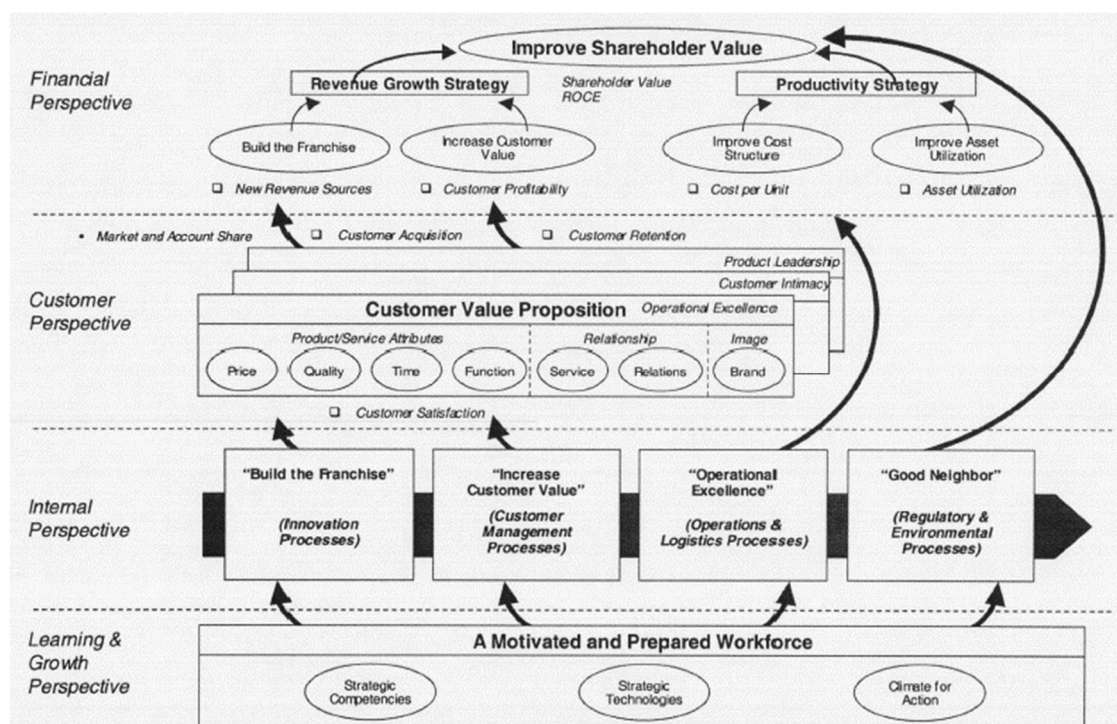
De acordo com Kaplan e Norton (2000), essas quatro perspectivas se integram sob a relações de causa e efeito. O posicionamento dos objetivos de forma ordenada foi chamado pelos autores de “mapas estratégicos”. Os mapas estratégicos ajudam as organizações a entenderem suas estratégias de forma coesiva, integrada e sistemática. Os mapas estratégicos permitem aos gestores construir pilares gerenciais para a implementação da estratégia de forma eficaz e rápida conforme observado na figura 18.

Como dificuldades na implementação do BSC, Beber, Ribeiro e Kliemann Neto (2006) apontam a falta de comprometimento dos executivos e alta administração; falta da prática do aprendizado contínuo; falta de uma estratégia definida e comunicada; e a utilização do BSC sem embasamento estratégico.

Marinho e Selig (2000) levantam como principais críticas ao modelo o pouco foco no ambiente externo; necessidade de customização do BSC para atender os objetivos específicos dentro da realidade de cada empresa; e dificuldade de se definir os objetivos e indicadores não financeiros.

Os pontos positivos do BSC em destaque são a facilidade de implementação; amplo uso e disseminação; relação com a visão e a estratégia da empresa; e facilitação da visualização e monitoramento na divulgação dos objetivos organizacionais (BEBER; RIBEIRO; KLIEMANN NETO, 2006).

**Figura 18** - Mapa estratégico.



Fonte: Kaplan e Norton (2001).

### 2.3.3.4 *Skandia Navigator*

O Skandia é um modelo de gestão de desempenho que se baseia-se na mensuração do capital intelectual.

O capital intelectual é definido por Edvinsson e Malone (1998) como sendo a composição de capital humano e o capital estrutural, sendo definido pela composição do conhecimento, da experiência, do poder de inovação, da habilidade dos funcionários de uma companhia para realizar as tarefas do dia a dia, os valores, a cultura e a filosofia da empresa.

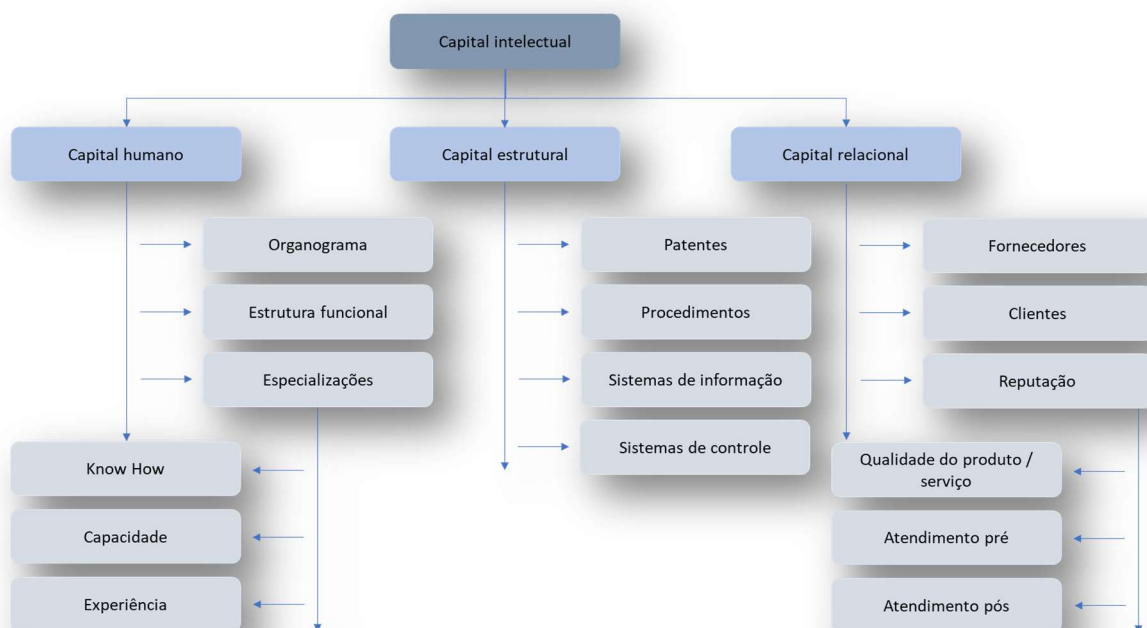
O capital intelectual são as informações complementares e não subordinada às informações financeiras, representando a lacuna oculta entre o valor de mercado e o valor contábil.

A composição do capital intelectual é apresentada pela equação abaixo:

$$\text{CAPITAL INTELECTUAL} = \text{CAPITAL HUMANO} + \text{CAPITAL ESTRUTURAL} + \text{CAPITAL RELACIONAL}$$

A figura 19 ilustra a composição do capital intelectual

**Figura 19** - Composição do capital intelectual



Fonte: Edvinsson e Malone (1998)

Segundo Edvinsson e Malone (1998), o Capital Humano não pode ser de propriedade da empresa e compõe-se do conhecimento, da experiência, do poder de inovação e da habilidade dos funcionários de uma companhia para realizar as tarefas do dia a dia. Além disto, dos valores, da cultura e da filosofia da empresa.

Segundo os autores o Capital Estrutural é tudo aquele que pode ser possuído e negociado. Inclui os equipamentos de informática, os softwares, o banco de dados, as patentes, as marcas registradas e todo o resto da capacidade organizacional que apoia a produtividade dos funcionários, tudo que permanece no escritório quando os funcionários vão para casa. O capital estrutural também inclui o capital dos clientes, isto é, o relacionamento desenvolvido com os principais clientes. Este tipo de capital pertence à empresa como um todo, podendo ser reproduzido e dividido.

O pioneiro pesquisador a atuar com o Capital Intelectual foi Leif Edvinsson, criando o primeiro Relatório Anual de Capital Intelectual do Mundo em 1994, com informações financeiras e não financeiras restritas ao público interno, inspirando o desenvolvimento, desde então, em métricas do Capital Intelectual (identificar, mensurar, monitorar e gerenciar os componentes). Já em 1995, a *Skandia AFS*, uma companhia de seguros e de serviços financeiros na Escandinávia, publicou o primeiro relatório ao público externo, pautado no Capital Intelectual, apresentado como suplemento ao relatório financeiro (EDVINSSON; MALONE, 1998).

Segundo Edvinsson e Malone (1998), o modelo *Skandia Navigator*, a partir do Conceito de Capital Intelectual, objetiva visualizar e concretizar os ativos que otimizam o desempenho, que criam pré-requisitos para aumentar a competitividade no longo prazo. Sendo assim, é possível se determinar fatores de sucesso a serem maximizados (financeira, cliente, processo, renovação e desenvolvimento e, uma área compartilhada com as demais, a humana). Essas cinco áreas combinadas, criaram o modelo holístico, para o preparo de relatórios denominada de navegador, por isso o nome de *Skandia Navigator*. O modelo holístico é apresentado na figura 20.

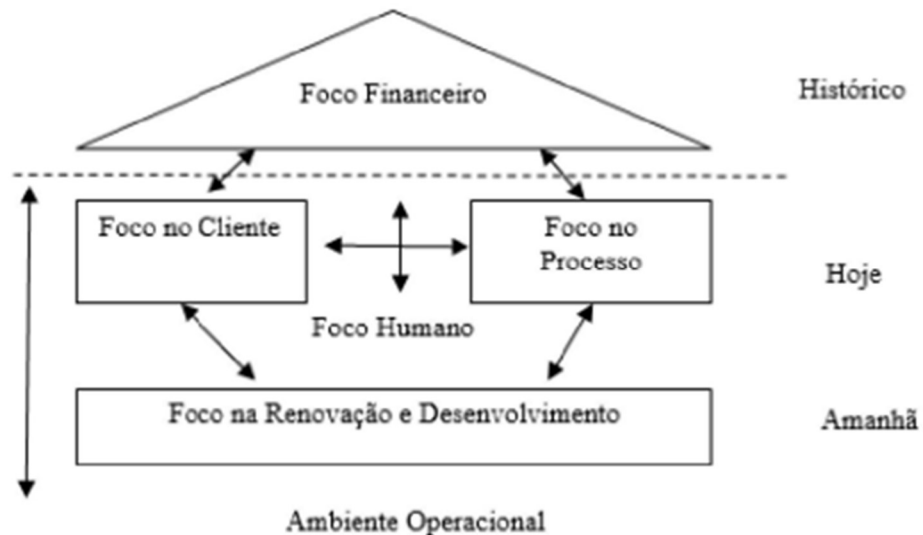
De acordo com Edvinsson e Malone (1998), o foco financeiro faz referência ao passado da empresa, incluindo o seu Balanço Patrimonial.

Os focos no cliente e no processo fazem referência ao presente da empresa; o primeiro analisa uma classe diferente de capital intelectual e o segundo, uma parte de análise mais diretamente relacionada ao capital estrutural, segundo Edvinsson e Malone (1998).

Ainda, segundo Edvinsson e Malone (1998), o foco na renovação e desenvolvimento refere-se ao futuro, outra parte do seu capital estrutural, permitindo assim, além de medir a

preparação da empresa para o futuro (treinamento de funcionários, desenvolvimento de novos produtos e outras ações), mensura sua capacidade e eficácia de desistir de estratégias e ações que não obtiveram sucesso no passado. Assim, foca no ambiente em que a organização irá desenvolver sua operação.

Figura 20 - Modelo Skandia



Fonte: Edvinsson e Malone (1998)

De acordo com Edvinsson e Malone (1998), o coração, a alma e a inteligência estão no centro da casa. O foco humano consiste na capacidade e competência dos funcionários, no dever da organização de preservar essas experiências e manter os conhecimentos sempre atualizados. Essa força única ativa atinge todas as outras partes do capital intelectual.

Foram estabelecidos, 111 indicadores que auxiliam na mensuração do capital intelectual. Para o foco financeiro foram estabelecidos 18 indicadores, para o foco no cliente são 20 indicadores, para o foco no processo os autores estabeleceram 19 indicadores, para o foco na renovação e desenvolvimento foram definidos 32 indicadores e para o foco humano foram criados 22 indicadores, que podem ser adaptados às organizações (EDVINSSON; MALONE, 1998).

Para o estabelecimento do Capital Intelectual, foram criados seis passos orientativos:

- a) **Missão:** conscientização e compartilhamento da compreensão na busca de valores;
- b) **Avaliação:** estabelecimento de métricas equilibradas para o desenvolvimento do navegador e publicação do primeiro suplemento de Capital intelectual (CI),



incluindo a função de *controller* de CI, com a incumbência de alinhar a avaliação do CI com o sistema contábil da empresa;

- c) **Liderança:** entendimento do desenvolvimento dos diferentes componentes do CI (humano e estrutural);
- d) **Tecnologia de informação:** uso das tecnologias de informação e comunicação para identificar e dividir conhecimento de maneira eficaz;
- e) **Capitalização:** criação de adicional valor financeiro das capacidades e ativos intangíveis;
- f) **Futuro:** Criação do futuro e criação da conceituação de futuro como ativo.

#### 2.3.3.5 *Sigma Sustainability Scorecard*

O SIGMA (*Sustainability Integrated Guidelines for Management*) é um modelo de avaliação de desempenho organizacional criado com o objetivo de incorporar a sustentabilidade na gestão, realizando esforços no sentido de aprimorar a gestão socioambiental das organizações. O SIGMA foi criado pela *British Standards Institution*, em 1999 (GUIMARÃES, 2013).

O modelo engloba aspectos ambientais, sociais e econômicos, estabelecidos no conceito do conceito do *Triple Bottom Line*, de John Elkington, e ainda acrescenta dois outros conceitos, relativos à aspectos financeiros e de infraestrutura. A modelo objetiva alcançar melhoria do desempenho por meio de ações e planejamentos alinhados à sustentabilidade (GUIMARÃES, 2013).

Segundo Schaltegger e Lüdeke-Freund (2011), a tarefa mais desafiadora de gestão da sustentabilidade corporativa é contribuir para o desenvolvimento sustentável abordando as dimensões ambientais, sociais e econômicas da sustentabilidade, simultaneamente. A capacidade do *scorecard* de integrar diferentes dimensões dos negócios e diferentes tipos de informações é vista como uma possibilidade de permitir que as empresas enfrentem o desafio da sustentabilidade empresarial.

Segundo Sigma (2003a), a metodologia SIGMA adaptou a abordagem do *Balanced Scorecard*, a fim de ajudar no planejamento e desenvolvimento sustentável. Sendo assim, o Sigma Sustainability Scorecard baseia-se no *Balanced Scorecard* adaptando um modelo de direcionadores de desempenho que integra os diferentes aspectos do desempenho organizacional. No entanto, o modelo apresenta duas adaptações em relação ao BSC:

- a) Adota a perspectiva de sustentabilidade no lugar da perspectiva financeira;
- b) Adota uma perspectiva das partes interessadas (stakeholders), no lugar da perspectiva do cliente.

O Quadro 11 apresenta as perspectivas e abordagens do SIGMA.

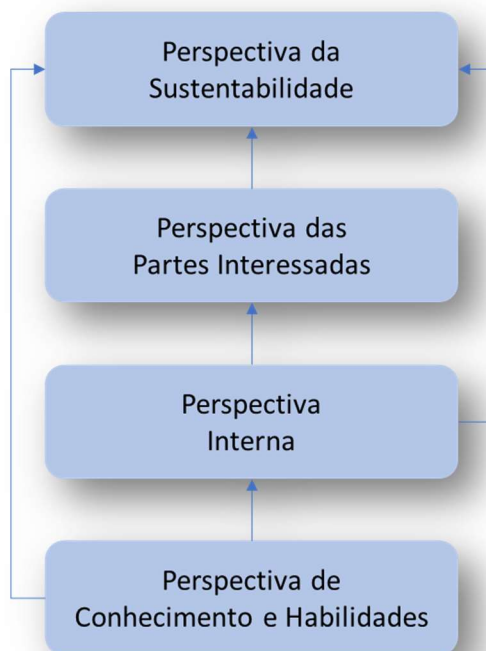
**Quadro 11 - Perspectiva do Sigma**

Perspectiva	Pergunta fundamental	Comentários
<b>Sustentabilidade</b>	Como podemos entender o sucesso desta organização em termos de desenvolvimento sustentável e metas de sustentabilidade? Que medidas de desempenho social, econômico e ambiental são relevantes e estão alinhadas aos valores organizacionais, à visão, e a missão da empresa?	Essa perspectiva influenciada pela interpretação da sua contribuição para o desenvolvimento sustentável da organização. Uma organização pode usar os princípios orientadores SIGMA para definir parâmetros e as metas para sua própria contribuição.
<b>Stakeholders</b>	Como a empresa deve envolver e ser responsável com suas partes interessadas a fim de contribuir para o desenvolvimento sustentável?	Essa perspectiva pode abranger algumas das mesmas questões que a perspectiva de sustentabilidade, por exemplo, se as partes interessadas reconhece o sucesso em termos de um determinado nível de desempenho social.
<b>Interna</b>	Como devem operar as atividades e os processos de gestão da organização de forma a satisfazer as partes interessadas e alcançar a sua contribuição para o desenvolvimento sustentável?	Questões relevantes podem incluir: ecoeficiência, produtividade e custo.
<b>Conhecimentos e habilidades</b>	Como a organização deve aprender, inovar e melhorar a fim de destacar-se em suas atividades e em seus processos de gestão, e alcançar a sua contribuição para o desenvolvimento sustentável?	Questões relevantes podem incluir: inovação, aprendizagem contínua, intelectual e capital humano.

Fonte: Sigma (2003a)

A relação de causa e efeito entre as perspectivas do SIGMA é apresentada na figura 21

**Figura 21-** Relação de causa e efeito do sigma



Fonte: Sigma (2003a)

De acordo com Sigma (2003b), os dois elementos principais orientadores do SIGMA são:

- a) **A gestão holística de cinco diferentes tipos de capital:** que refletem em um impacto global da organização e da riqueza gerada;
- b) **O exercício de prestação de contas:** por ser transparente e sensível às partes interessadas e estar em conformidade com as regras e normas pertinentes.

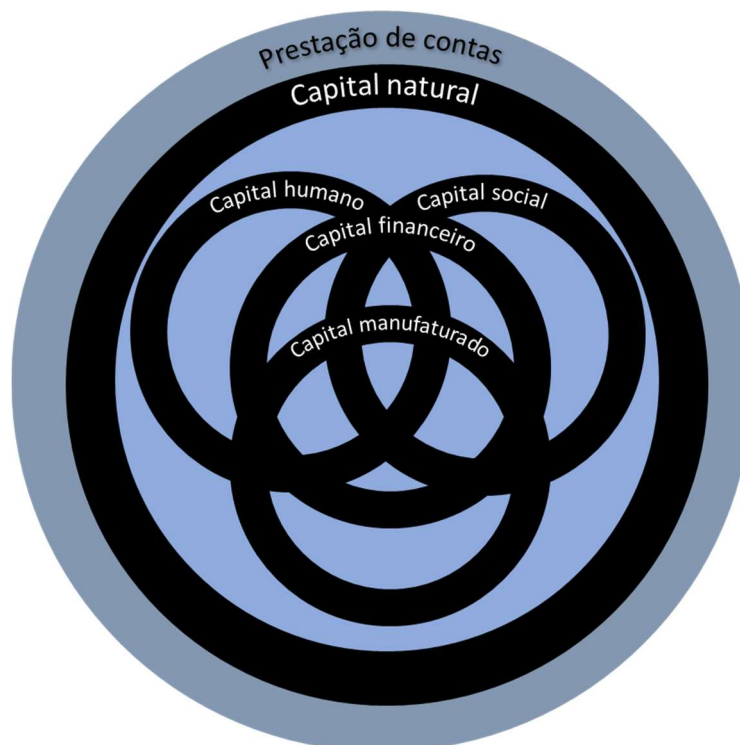
Segundo Sigma (2003b), o *Sigma Sustainability Scorecard* aborda cinco capitais que necessitam ser gerenciados ao longo prazo e não apenas com foco no retorno financeiro imediato. Estes capitais se relacionam e qualquer mudança em um deles pode causar efeito sobre outro. Sendo assim, não se deve priorizar nenhum deles.

De acordo com Sigma (2003b), os capitais gerenciados pelo Sigma Sustainability Scorecard são:

- a) **O capital natural:** trata-se dos recursos naturais e sistemas ecológicos que formam a base da vida, de que todas as organizações e a sociedade dependem;
- b) **O capital social:** as relações sociais e estruturas;
- c) **O capital humano:** as pessoas, abrangendo aspectos como saúde, conhecimentos e motivação das pessoas que compõem a organização;
- d) **O capital manufaturado:** os ativos fixos;
- e) **O capital financeiro:** trata-se do capital crucial para a sobrevivência contínua da organização, sendo a consequência do valor que os outros quatro capitais fornecem.

A Figura 22 representa a abordagem holística do Sigma Sustainability Scorecard.

**Figura 22** - Os princípios norteadores do SIGMA



Fonte: Sigma Project (2003b)

A operacionalização do SIGMA acontece em quatro etapas. A **primeira** etapa refere-se a **liderança e visão**, que representa o comprometimento da alta direção, revisão da missão,

visão e princípios da organização, comunicação e treinamento e mudança de cultura, rumo a sustentabilidade.

A **segunda** etapa refere-se ao **planejamento**, a partir da revisão do desempenho, a análise de adequação legal ou regulatória, revisão de ações, impactos e resultados e o planejamento estratégico e tático.

A **terceira** etapa é a **entrega**, ocorrendo pela mudança de administração, implantação dos programas de gerenciamento, controles internos e influência externa.

A **última** etapa, chamada **monitoramento**, tem como objetivo revisar, mensurar, auditar e retroalimentar o processo (GUIMARÃES, 2013).

#### 2.3.3.6 Modelo de Excelência em Gestão (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ)

Em 11 de outubro de 1991, um grupo formado por representantes de 39 organizações privadas e públicas instituíram, em São Paulo, a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade. Trata-se de uma entidade sem fins lucrativos, criada para administrar o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) e as atividades decorrentes do processo de premiação, em todo o território nacional, iniciando-se, assim, uma trajetória em busca das melhores práticas da gestão para o aumento da competitividade das organizações e do Brasil (FNQ, 2017).

Antes de ser consolidado como MEG, a FNQ adotava outras metodologias internacionais. De 1992 a 1996, seguiu o modelo americano da Fundação *Baldrige* da Gestão Qualidade Total. Ligeiras mudanças foram feitas no modelo a partir de 1995, mas sempre acompanhando a estrutura do *Malcolm Baldrige National Quality Award*, até 2000 (FNQ, 2017).

Depois de estudos realizados pelo Núcleo de Estudos Técnicos Critérios Excelência, da FNQ, olhando para outros modelos internacionais, foi configurado um modelo realmente brasileiro, denominado Modelo de Excelência da Gestão, em 2001. No ano seguinte, foi criado o Critério Sociedade, influenciado pelo modelo europeu da *European Foundation for Quality Management* (FNQ, 2017).

O MEG foi aperfeiçoado, durante os anos, por meio do Núcleo de Estudos Técnicos Critérios de Excelência, da FNQ, que promove a atualização do modelo à luz do século XXI e torna os critérios aplicáveis a qualquer tipo de organização, independente do porte ou setor de

atuação. Em 2013, o MEG passou por uma revisão mais profunda, incorporando o conceito de modelo flexível.

Esta reformulação foi realizada com base em diversos estudos, com contribuição dos usuários do MEG, examinadores e especialistas, que compartilharam suas sugestões com o Núcleo Técnico. Também foram analisadas as principais novidades dos Prêmios Internacionais, tais como o *Malcolm Baldrige*, Prêmio Europeu de Qualidade, *Singapore Quality Award*, *Japan Quality Award* e *Australian Quality Award* (FNQ, 2017).

Adicionalmente, outro estudo foi realizado para encontrar os principais pressupostos que pudessem propiciar uma trajetória para as organizações contribuírem e usufruírem de ambientes mais sustentáveis. Várias normas ISO de gestão foram analisadas para alinhamento do MEG e, também, levadas em conta, as práticas de gestão premiadas para confirmar o nível de atualização do modelo (FNQ, 2017).

O Modelo de Excelência da Gestão - MEG é o carro-chefe da FNQ para a concretização da sua missão, que é a de estimular e apoiar as organizações brasileiras no desenvolvimento e na evolução de sua gestão para que se tornem sustentáveis, cooperativas e gerem valor para as partes interessadas (FNQ, 2017).

De acordo com FNQ (2017), O MEG é um modelo de referência que ajuda as organizações a alcançarem um patamar de excelência. Desta forma, entendemos que a busca pela excelência é:

- a) Compreender que a organização é um sistema vivo integrante de um ecossistema complexo com o qual interage e do qual depende;
- b) Gerar valor para todos os integrantes da cadeia de valor, numa relação de interdependência e cooperação;
- c) Ter qualidade na interação com o seu ecossistema, velocidade de aprendizado e capacidade de adaptação diante de novos cenários imprevistos e incontroláveis.

A Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), revisou seu modelo (edição 21), em 2017, tendo em vista facilitar o seu uso, tornando-o de mais fácil absorção e entendimento, sem, no entanto, afetar o rigor técnico com que os temas são tratados. O novo modelo inova ao ser formatado em oito Fundamentos da Gestão para a Excelência, que se desdobram em temas, os quais, por sua vez, são concretizados em processos. Os novos Fundamentos junto com o novo

diagrama substituem os antigos Critérios de Excelência tornando mais concreto o caminho para sua internalização (FNQ, 2017).

O MEG – PNQ, de acordo com (PNQ, 2017), apresenta as seguintes características:

- a) **Sistêmico:** possui um conceito de aprendizado e melhoria contínua, pois seu funcionamento é inspirado no ciclo do PDCL (*Plan, Do, Check, Learn*), conforme apresentado na figura 23.
- b) **Não é prescritivo:** o MEG é considerado um modelo de referência e aprendizado, no qual não existe prescrição na implementação de práticas de gestão. O modelo não dita regras, nem indica ferramentas, estrutura ou forma de gerir o negócio, mas levanta questionamentos, permitindo um exercício de reflexão sobre a gestão e a adequação de suas práticas aos conceitos de uma empresa classe mundial.
- c) **Adaptável a todos tipos de organizações:** o MEG permite às organizações adequarem suas práticas de gestão aos conceitos de uma empresa classe mundial, respeitando a cultura existente. O modelo tem como foco o estímulo à organização para obtenção de respostas, por meio de práticas de gestão, sempre com vistas à geração de resultados que tornem a organização mais competitiva

**Figura 23 - Ciclo PDCL**



Fonte: (FNQ, 2017)

Segundo FNQ (2017), os principais benefícios do MEG - PNQ são:

- a) Promove a competitividade e a sustentabilidade;
- b) Proporciona um referencial para a gestão de organizações;
- c) Promove o aprendizado organizacional;
- d) Possibilita a avaliação e melhoria da gestão de forma abrangente;
- e) Prepara para participar do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ);
- f) Melhora a compreensão de anseios das partes interessadas;
- g) Mensura os resultados do negócio de forma objetiva;
- h) Gera confiança das partes interessadas nos administradores;
- i) Desenvolve a visão sistêmica dos executivos;
- j) Estimula o comprometimento e a cooperação entre as pessoas;
- k) Incorpora a cultura da excelência;
- l) Uniformiza a linguagem e melhora a comunicação gerencial;
- m) Permite um diagnóstico objetivo e a medição do grau de maturidade da gestão;
- n) Enfatiza a integração e o alinhamento sistêmico;

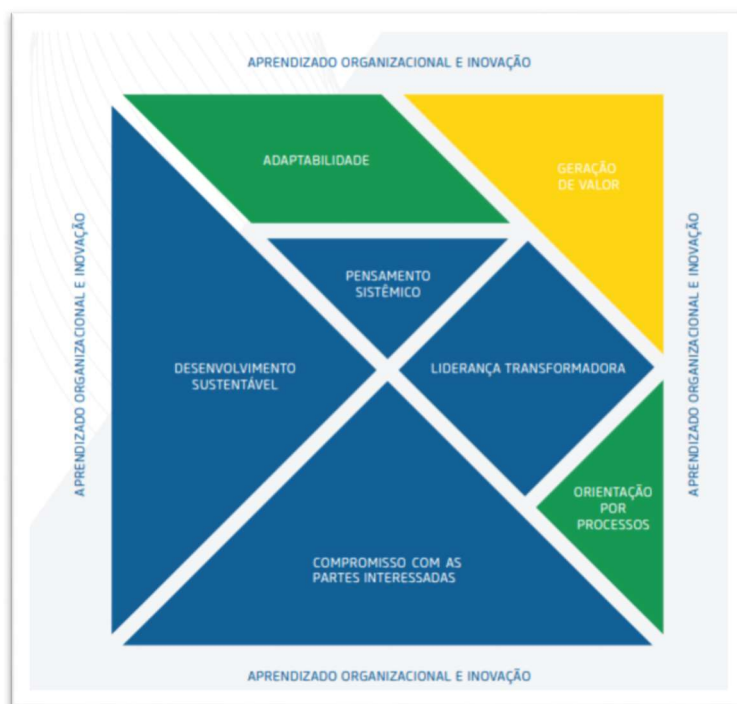
O MEG é representado por um diagrama cuja figura simboliza um modelo de relacionamento entre a organização — considerada como um sistema adaptável, gerador de produtos e informações — e seu ambiente organizacional e tecnológico, além do próprio ambiente externo (FNQ, 2017).

Segundo FNQ (2017), o conceito do Tangram remete a uma imagem viva, móvel, em consonância com os desafios impostos pelo ecossistema complexo. Assim, o Diagrama do MEG, apresentado na figura 24, propõe uma verdadeira mudança de *mindset* ao evidenciar que não é a organização que deve se adaptar ao Modelo, mas o MEG que deve servir de referência para o modelo de gestão da organização.

Os Fundamentos da Gestão para Excelência são um conjunto de valores e princípios que revelam padrões culturais internalizados nas organizações Classe Mundial e reconhecidos internacionalmente, expressos por meio de seus processos e consequentes resultados. Os Fundamentos não são aspectos isolados da gestão, mas sim inter-relacionados, o que caracteriza o MEG como um modelo verdadeiramente holístico. Os Fundamentos são apresentados em características tangíveis, mensuráveis quantitativa ou qualitativamente, por meio de processos e seus respectivos resultados.



**Figura 24** - Diagrama do MEG



Fonte: (FNQ, 2017)

Os Fundamentos são desdobrados em temas e estes em um conjunto de processos, de acordo com a figura 25.

**Figura 25** - Hierarquia do MEG



Fonte: FNQ (2017)

Os Fundamentos da Gestão para Excelência, de acordo com o MEG, são:

- a) **Pensamento Sistêmico:** estabelecimento de pactos com as partes interessadas e suas inter-relações com as estratégias e processos, numa perspectiva de curto e longo prazos;
- b) **Compromisso com as partes interessadas:** compreensão e tratamento das relações de interdependência e seus efeitos entre os diversos componentes que formam a organização, bem como entre estes e o ambiente com o qual interagem;
- c) **Aprendizado Organizacional e Inovação:** busca e alcance de novos patamares de competência para a organização e sua força de trabalho, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de conhecimentos, promovendo um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias capazes de gerar ganhos sustentáveis para as partes interessadas;
- d) **Adaptabilidade:** Flexibilidade e capacidade de mudança em tempo hábil, frente a novas demandas das partes interessadas e alterações no contexto;
- e) **Liderança Transformadora:** Busca e alcance de novos patamares de competência para atuação dos líderes de forma ética, inspiradora, exemplar e comprometida com a excelência, compreendendo os cenários e tendências prováveis do ambiente e dos possíveis efeitos sobre a organização e suas partes interessadas, no curto e longo prazos; mobilizando as pessoas em torno de valores, princípios e objetivos da organização; explorando as potencialidades das culturas presentes; preparando líderes e pessoas; e interagindo com as partes interessadas;
- f) **Desenvolvimento Sustentável:** Compromisso da organização em responder pelos impactos de suas decisões e atividades, na sociedade e no meio ambiente, e de contribuir para a melhoria das condições de vida, tanto atuais quanto para as gerações futuras, por meio de um comportamento ético e transparente;
- g) **Orientação por Processos:** Reconhecimento de que a organização é um conjunto de processos, que precisam ser entendidos de ponta a ponta e considerados na

definição das estruturas: organizacional, de trabalho e de gestão. Os processos devem ser gerenciados visando à busca da eficiência e da eficácia nas atividades, de forma a agregar valor para a organização e as partes interessadas;

- h) **Geração de Valor:** Alcance de resultados econômicos, sociais e ambientais, bem como de resultados dos processos que os potencializam, em níveis de excelência e que atendam às necessidades e expectativas das partes interessadas.

De acordo com o PNQ (2017), o MEG avalia o desempenho das empresas a partir de uma régua de 1000 pontos, conforme o quadro 12, onde a organização pode, dentro de critérios definidos, estabelecer maiores pesos para os critérios mais relevantes aos seus processos.

Quadro 12 - Pontuação MEG

FUNDAMENTO	LIMITE MÍNIMO POSSÍVEL DE ESCOLHA	LIMITE MÁXIMO POSSÍVEL DE ESCOLHA	PONTUAÇÃO DEFINIDA PELA ORGANIZAÇÃO
<b>1. PENSAMENTO SISTÊMICO</b>	<b>25</b>	<b>65</b>	
Alinhamento	10	30	
Tomada de Decisão	15	35	
<b>2. COMPROMISSO COM AS PARTES INTERESSADAS</b>	<b>85</b>	<b>185</b>	
Requisitos das Partes Interessadas	10	30	
Relacionamento com as Partes Interessadas	10	30	
Clientes	25	45	
Fornecedores	15	35	
Força de Trabalho	25	45	
<b>3. APRENDIZADO ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO</b>	<b>45</b>	<b>125</b>	
Aperfeiçoamento	10	30	
Competências Essenciais	10	30	
Gestão do Conhecimento	15	35	
Inovação	10	30	
<b>4. ADAPTABILIDADE</b>	<b>25</b>	<b>65</b>	
Capacidade de Mudar	15	35	
Flexibilidade	10	30	
<b>5. LIDERANÇA TRANSFORMADORA</b>	<b>70</b>	<b>170</b>	
Valores e Princípios	10	30	
Governança	15	35	
Cultura Organizacional	10	30	
Olhar para o Futuro	25	45	
Sucessão	10	30	
<b>6. DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL</b>	<b>45</b>	<b>105</b>	
Econômico-financeiro	15	35	
Ambiental	15	35	
Social	15	35	
<b>7. ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS</b>	<b>45</b>	<b>105</b>	
Informações Organizacionais	15	35	
Gestão por Processos	20	40	
Produtos	10	30	
<b>TOTAL - PROCESSOS</b>			<b>550</b>
<b>8. GERAÇÃO DE VALOR</b>	<b>450</b>		
Geração de resultados econômico-financeiros	70	110	
Geração de resultados ambientais	30	70	
Geração de resultados sociais	30	70	
Geração de resultados relativos aos clientes	70	110	
Geração de resultados relativos à força de trabalho	50	90	
Geração de resultados relativos aos fornecedores	20	60	
Geração de resultados dos produtos e processos	40	80	
<b>TOTAL – RESULTADOS</b>			<b>450</b>
<b>TOTAL – GERAL</b>			<b>1000</b>

## **2.4 Relação entre o Gestão de Desempenho organizacional e Gerenciamento de Riscos Corporativos**

Alguns estudos descrevem a relação entre o processo de gerenciamento de riscos corporativos e o processo de mensuração de desempenho. A Deloitte e o IBGC, em 2009, realizaram uma pesquisa com 165 empresas que evidenciou a relevância do Gerenciamento de Riscos Corporativos como um dos principais direcionadores para a melhoria dos resultados do desempenho das organizações (VALOR AGREGADO, 2019).

Em 2008 a IBM pesquisou 1200 gestores seniores de empresas globais e verificou que as empresas com maior sucesso financeiro eram aquelas que tinham mais eficácia no Gerenciamento de Riscos Corporativos (ROGERS; LIN; TOROK, 2008).

Segundo COSO (2017) e WOODS (2008), para aprimorar sua gestão de desempenho, as organizações devem gerenciar bem seus riscos. ARENA e ARNABOLDI (2014), em seus estudos, descreve que empresas que integram o GRC com as metas de desempenho organizacional, considerando as informações sobre riscos e incertezas, garantem uma melhor tomada de decisões, o que melhora os resultados de desempenho.

De acordo com BEASLEY et al. (2006) e OJIAKO (2012), há sinergia entre os dois processos de gestão, pois convergem nos esforços para reduzir incertezas e viabilizar o cumprimento dos objetivos organizacionais (PwC, 2011).



### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos para o desenvolvimento da pesquisa. Serão apresentados a escolha dos Modelos de Maturidade em GRC e de Gestão de Desempenho, o método de pesquisa, o modelo conceitual, o mercado das Universidades Privadas Brasileiras, a Universidade pesquisada, instrumento de coleta de dados, e as técnicas utilizadas no tratamento e análise dos dados.

#### 3.1 Escolha dos modelos de maturidade em GRC e de gestão de desempenho

Para o desenvolvimento deste trabalho, o modelo de maturidade em GRC escolhido foi o de Oliva enquanto o modelo de gestão de desempenho escolhido foi o MADE-O. A escolha destes dois modelos levou em conta os seguintes benefícios:

- a) **Similaridade dos objetivos:** ambos os modelos têm como objetivos em comum potencializar as chances das instituições em atingir suas metas e objetivos estratégicos. Enquanto o modelo de maturidade GRC aborda o gerenciamento dos riscos o modelo de gestão de desempenho enfatiza quais são os pontos primordiais para o sucesso das instituições;
- b) **Versatilidade:** os dois modelos são adaptáveis a qualquer mercado ou instituição e preconizam o desenvolvimento de conhecimento durante a estruturação;
- c) **Especificidade:** permitem que se crie modelos personalizados para uma instituição ou mercado específico, respeitando suas especificidades;

#### 3.2 Método de Pesquisa

Segundo Oliveira (1997), a metodologia estuda os meios ou métodos de investigação do pensamento concreto e verdadeiro, procurando compreender e estabelecer a diferença entre o que é verdadeiro e o que não é.

A ciência estuda com critérios metodológicos as relações existentes entre causas e efeitos de um fenômeno qualquer. O pesquisador busca demonstrar a verdade dos fatos e suas aplicações práticas a partir da sistematização do conhecimento acerca dos fenômenos da natureza, sociais, biológicos, matemáticos, físicos, químicos, dentre outros, para desenvolver um conjunto de conclusões verdadeiras, lógicas, exatas, por meio de pesquisas e testes.

Sendo assim, o método científico nos leva a identificar a forma pela qual alcançamos determinado fim ou objetivo e representa, portanto, uma forma de pensar para se chegar à natureza de um determinado problema, seja para estudá-lo, seja para explicá-lo (Oliveira, 1997).

A partir da figura 26, Gil (2010), propõe etapas necessárias ao desenvolvimento da pesquisa.

Quanto a **abordagem**, a pesquisa é classificada como **qualitativa**. A pesquisa qualitativa é uma abordagem de pesquisa que estuda aspectos subjetivos de fenômenos sociais e do comportamento humano. Os objetos de uma pesquisa qualitativa são fenômenos que ocorrem em determinado tempo, local e cultura. Este tipo de pesquisa aborda temas que não podem ser quantificados em equações e estatísticas. A abordagem qualitativa exige um estudo amplo do objeto de pesquisa, considerando o contexto em que ele está inserido e as características da sociedade a que pertence.

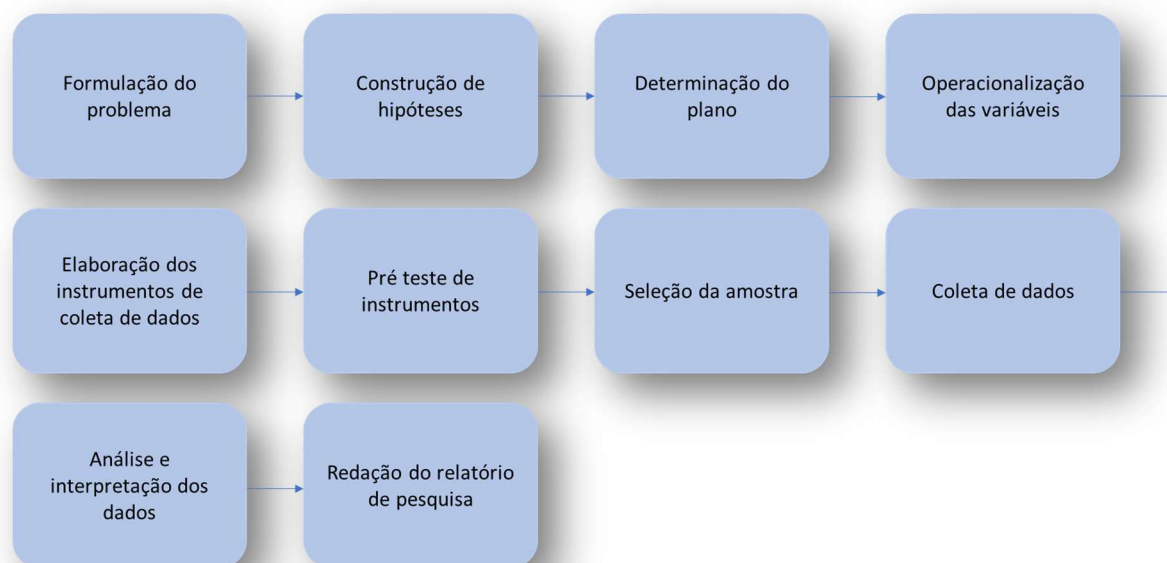
Existem diferentes tipos de pesquisa qualitativa e de instrumentos de coleta de dados. A escolha dos caminhos a serem seguidos em uma pesquisa dependem dos objetivos do estudo e das possibilidades metodológicas. Neste trabalho utilizamos a pesquisa qualitativa do tipo **estudo de caso**. O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa científica que analisa um fenômeno atual em seu contexto real e as variáveis que o influenciam. Trata-se de um estudo intensivo e sistemático sobre uma instituição, comunidade ou indivíduo que permite examinar fenômenos complexos. O objetivo de um estudo de caso é produzir conhecimento a respeito de um fenômeno. Esse conhecimento pode ser usado como referência teórica para a compreensão de situações similares. Para isso, é feita uma análise generalizante, porém é preciso sempre considerar as particularidades de cada caso. Neste trabalho, o estudo de caso realiza a análise do fenômeno de forma qualitativa a partir de dados quantitativos e qualitativos.

Em relação ao **objetivo**, a pesquisa é classificada como **exploratória** e **descritiva**.

Segundo Gil (2010), a pesquisa **exploratória** tem como objetivo tornar mais explícito o problema pesquisado ou a construção de hipóteses. A flexibilidade na coleta de dados torna difícil rotular pesquisas, mas, de modo geral, as pesquisas acadêmicas pelo menos em um primeiro momento assumem caráter de pesquisa exploratória. No início, é provável que o pesquisador não tenha uma definição clara do que irá pesquisar.



**Figura 26** - Diagramação de pesquisa



Fonte: Gil (2010)

A pesquisa foi classificada como exploratória também pela dificuldade em se obter trabalhos prévios que descrevem tanto o gerenciamento de riscos como a gestão de desempenho em IES brasileiras, bem como a relação entre as duas modalidades de gerenciamento.

Em relação a classificação, a pesquisa é definida como **descritiva**. Gil (2010) afirma que este tipo de pesquisa tem como objetivo a descrição de características de determinada população ou a identificação de possíveis relações entre variáveis.

Os estudos descritivos contemplam correlações entre variáveis fundamentais, permitindo controlar um grande número de variáveis. Considera-se o melhor método para compreender como um conjunto de variáveis afeta determinados fenômenos (OLIVEIRA, 1997). Algumas pesquisas descritivas vão além da identificação da simples relação entre as variáveis e buscam determinar a natureza dessa relação (GIL, 2010).

O trabalho em questão trata-se de um estudo descritivo ao tentar identificar a natureza das relações entre a maturidade do gerenciamento de riscos, mensurada a partir do modelo de Oliva, e a gestão de desempenho das universidades brasileiras, mensurada a partir da ferramenta desenvolvida pelo modelo MADE-O.

### 3.3 Modelo conceitual da pesquisa

#### 3.3.1 Framework de pesquisa

Segundo Sampieri, Collado e Lucio (2006), o modelo conceitual da pesquisa pode ser entendido como um plano concebido para obter a informação que se deseja.

A pesquisa se inicia com a definição do problema de pesquisa e os objetivos a serem desenvolvidos.

As etapas e a sequência do trabalho são apresentadas na figura 27. A pesquisa é desdobrada em cinco etapas.

##### 3.3.1.1 Primeira etapa: elaboração do modelo de gestão de desempenho organizacional a partir do MADE-O

Nesta etapa do trabalho, a partir de dados do mercado das universidades privadas brasileiras, será desenvolvido um modelo de gestão de desempenho pela metodologia do MADE-O.

De acordo com a operacionalização da metodologia adotada, devem ser determinados os módulos para que o desempenho seja medido. Os módulos são entendidos como áreas em que as empresas estão divididas para efeito da avaliação (CORRÊA, 1986). Para que um módulo possa ser mensurado é necessário determinar os indicadores que refletem o quanto aquele módulo cumpriu seu papel no atendimento dos objetivos estratégicos desejados.

O modelo de gestão de desempenho foi desenvolvido, neste trabalho, com o objetivo de se criar uma ferramenta de modelo de gestão de desempenho, de maneira personalizada, para o mercado de universidades privadas brasileiras. Tal modelo será aplicado à universidade em estudo.

Esta etapa atende ao **primeiro objetivo específico** deste trabalho.

### 3.3.1.2 Segunda etapa: elaboração do Mapa de Risco da universidade em estudo

Com o intuito de conhecer melhor o cenário de riscos das universidades privadas brasileiras realizou-se o levantamento e a classificação dos riscos deste mercado. Os riscos foram levantados a partir de entrevistas com gestores especializados de universidades privadas. Os riscos levantados foram validados pela universidade em estudo.

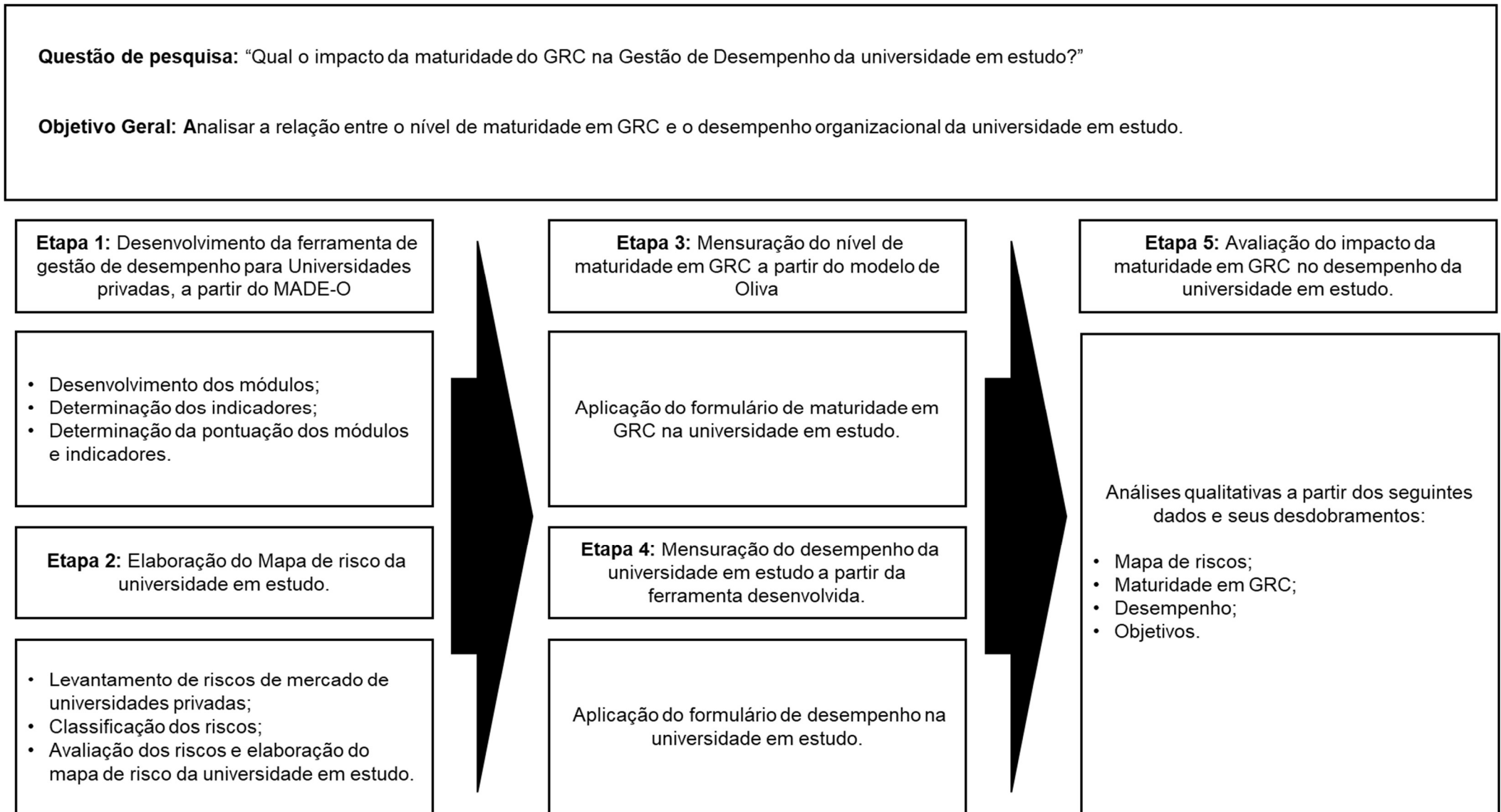
A partir dos riscos identificados e classificados, avaliou-se estes riscos, quanto seu impacto e probabilidade de ocorrência, para a universidade em estudo, elaborando-se seu mapa de risco. A partir do mapa de risco foi possível identificar o nível de criticidade de seus riscos. A criticidade dos riscos é um importante elemento de análise da relação entre o processo de mensuração da maturidade em GRC e a gestão de desempenho da universidade estudada.

### 3.3.1.3 Terceira etapa: mensuração do nível de maturidade em GRC a partir do modelo de Oliva

A partir da aplicação do modelo de maturidade em GRC de Oliva, será determinado o quanto a universidade em estudo se apresenta madura em relação ao gerenciamento dos seus riscos corporativos. Nesta etapa, os gestores responsáveis ou relacionados a esta atividade, na universidade em estudo, devem responder a pesquisa sobre a maturidade em GRC.

A maturidade em GRC da universidade em estudo, será apresentada de forma percentual, globalmente e pelos seguintes fatores: organização, tecnicidade, transparência e envolvimento. A maturidade em GRC é classificada em cinco níveis: insuficiente, contingencial, estruturado, participativo e sistêmico. O percentual de maturidade em GRC será apresentado dentro de uma escala máxima de 100% de maturidade.

**Figura 27** - Diagramação de pesquisa - etapas



Fonte: O autor

#### 3.3.1.4 Quarta etapa: mensuração do nível de desempenho a partir do modelo MADE-O

A partir da ferramenta de gestão de desempenho desenvolvida na primeira etapa, a universidade em estudo terá seu desempenho mensurado. Tal desempenho será mensurado por módulos. A somatória dos módulos consolida o valor do desempenho global.

O desempenho da universidade estudada será apresentado dentro de uma escala máxima de mil pontos.

#### 3.3.1.5 Quinta etapa: análise do impacto da maturidade do GRC no desempenho das Universidades Privadas do Brasil

A partir do mapa de risco, mensuração da maturidade do GRC, desempenho e objetivos, foram realizadas análises qualitativas para se determinar o impacto da maturidade do GRC na gestão de desempenho da universidade em estudo. As análises realizadas foram:

- a) Avaliação do impacto dos riscos levantados no desempenho das Universidades Privadas brasileiras;
- b) Avaliação do impacto dos riscos levantados nos objetivos das Universidades Privadas brasileiras;
- c) Criticidade dos Riscos X Maturidade em GRC da universidade em estudo;
- d) Criticidade dos Riscos X Desempenho da universidade em estudo;

### **3.4 O mercado das Universidades Privadas Brasileiras**

De acordo com o MEC (Brasil, 2022), com o Decreto nº 5.773/06, as instituições de educação superior (IES), de acordo com sua organização e respectivas prerrogativas acadêmicas, podem ser credenciadas como:

- a) faculdades;
- b) centros universitários;
- c) universidades.

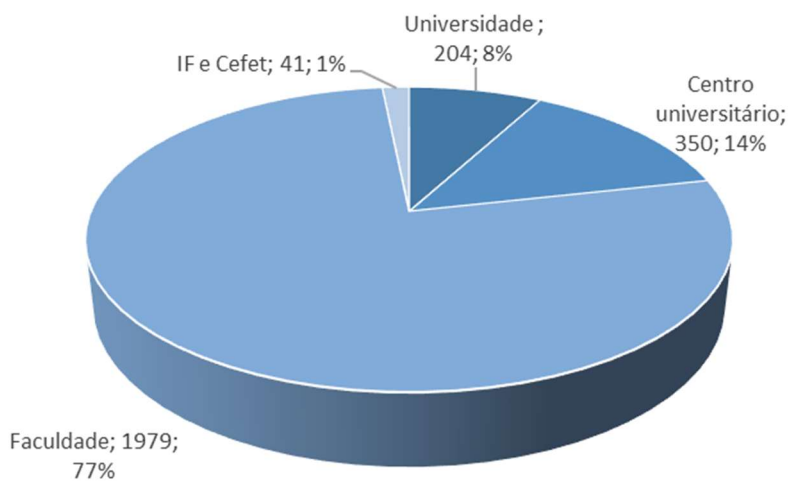
As instituições são credenciadas originalmente como faculdades. O credenciamento como universidade ou centro universitário, com as conseqüentes prerrogativas de autonomia, depende do credenciamento específico de instituição já credenciada, em funcionamento regular e com padrão satisfatório de qualidade (BRASIL, 2022).

De acordo com Brasil (2022), as universidades se caracterizam pela indissociabilidade das atividades de ensino, pesquisa e extensão. São instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano, que se caracterizam por: produção intelectual institucionalizada mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural quanto regional e nacional; um terço do corpo docente, pelo menos, com titulação acadêmica de mestrado ou doutorado; e um terço do corpo docente em regime de tempo integral.

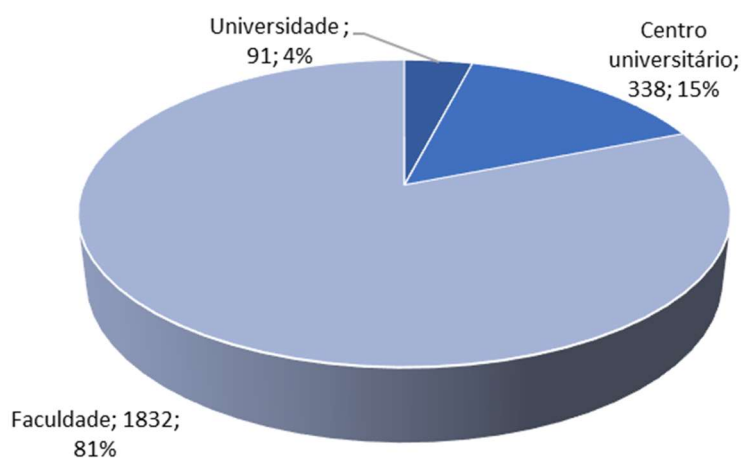
São centros universitários as instituições de ensino superior pluricurriculares, abrangendo uma ou mais áreas do conhecimento, que se caracterizam pela excelência do ensino oferecido, comprovada pela qualificação do seu corpo docente e pelas condições de trabalho acadêmico oferecidas à comunidade escolar. Os centros universitários credenciados têm autonomia para criar, organizar e extinguir, em sua sede, cursos e programas de educação superior (Brasil, 2022).

De acordo com o INEP (2022), no censo de 2021 foram identificadas 2.574 IESs em todo o Brasil, das quais 2.261 (87,84%) são particulares. O gráfico 11 ilustra a distribuição das IESs por organização acadêmica.

Em relação as IES privadas, a distribuição das IESs por organização acadêmica é apresentada no gráfico 12.

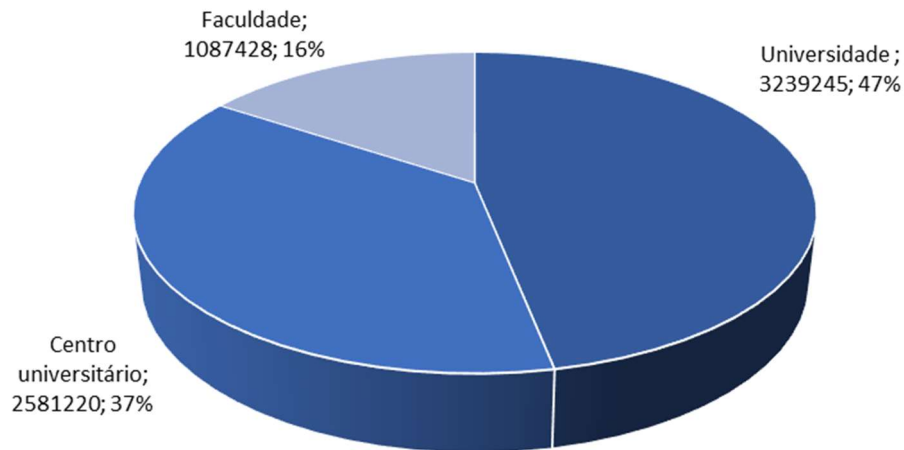
**Gráfico 11-** Distribuição das IESs por organização acadêmica

Fonte: INEP (2022)

**Gráfico 12 -** Distribuição das IESs privadas por organização acadêmica

Fonte: INEP (2022)

Verifica-se que no mercado de educação superior privada, as Universidade são apenas 4% das instituições, entretanto, alocam quase metade do público deste mercado (47%). O gráfico 13 ilustra a distribuição das matrículas por organização acadêmica nas IESs privadas.

**Gráfico 13** - Distribuição das matrículas em IESs privadas por organização acadêmica

Fonte: INEP (2022)

O trabalho em questão propõe o estudo de caso em uma universidade privada. A escolha da organização universidade está relacionada ao porte das instituições, pois se tratarem de um grupo de instituições mais estruturadas organizacionalmente e pela maior homogeneidade entre as empresas deste grupo.

### 3.5 A Universidade pesquisada

Para a referida pesquisa, a instituição em estudo é uma das principais universidades privadas do país, com mais de 50 anos. A instituição é uma universidade católica privada sem fins lucrativos orientada por princípios éticos, cristãos e que atua como promotora do desenvolvimento regional e inclusão social.

Possui mais de 30 mil alunos e oferece mais de 50 cursos de graduação e mais de 150 cursos de educação continuada.

### 3.6 Instrumento de coleta de dados

Os instrumentos de coletas de dados foram utilizados na segunda, terceira e quarta etapa deste trabalho.

A segunda parte da pesquisa refere-se à elaboração do mapa de riscos da universidade em estudo. Nesta etapa, inicialmente, especialistas da área de ensino superior privado foram



entrevistados como o intuito de ser realizar o levantamento dos principais riscos das universidades privadas brasileiras. Tais riscos, após serem consolidados foram validados pela universidade em estudo. Uma vez validados, cada risco levantado foi avaliado pelos gestores da instituição em estudo, a partir dos critérios de criticidade e probabilidade, pré-definidos.

Na terceira etapa de pesquisa, referente a mensuração do nível de maturidade em GRC a partir do modelo de Oliva, a instituição contribuiu avaliando os 4 fatores do modelo:

- a) **Organização:** esforço dedicado pela empresa para estruturar seu gerenciamento de riscos, tais como planejar, organizar, implementar e controlar a forma como os riscos serão geridos;
- b) **Tecnicidade:** desenvolvimento de atributos técnicos para suportar o gerenciamento de riscos;
- c) **Transparência:** compartilhamento de informações e a capacidade de discutir abertamente o gerenciamento de riscos com colaboradores para promover o engajamento e a participação no gerenciamento de riscos;
- d) **Envolvimento:** habilidade de engajar também os agentes envolvidos nos ambientes exteriores à empresa.

Para cada fator, foram descritas quatro sentenças para que o gestor determine o nível de efetividade de cada fator.

Posteriormente, nesta etapa, o gestor avaliou as 15 práticas de GRD propostas. Assim como para os fatores, foram descritas quatro sentenças para que o gestor determinasse o nível de efetividade de cada prática.

A efetividade é definida como a capacidade que a prática tem de produzir e manter na organização, através de atividades compatíveis com sua finalidade, um efeito real tal como o esperado. A efetividade de uma prática deve medir o quanto ela tem sucesso no seu resultado, se está ou não funcionando.

A efetividade dos fatores e práticas são classificados percentualmente em 100%, 75%, 50% e inefetivo.

A nota da maturidade de GRC pelo modelo de Oliva é a somatória das notas de cada uma das 15 práticas propostas ponderada pelos fatores. O valor é apresentado de forma percentual. O valor máximo a ser atingido é de 100%.

Na quarta etapa de pesquisa, foi avaliado o desempenho da universidade em estudo pelo modelo MADE-O, desenvolvido na primeira etapa do trabalho. Neste modelo, foram criados os módulos de avaliação e atribuído uma pontuação máxima para o módulo. A nota máxima da somatória dos módulos deve ser 1.000 pontos.

Para cada módulo foram relacionados indicadores que reflitam a efetividade de desempenho daquele módulo. Para cada indicador, foi atribuído um valor máximo. A somatória dos indicadores de um módulo deve apresentar como valor máximo o valor máximo atribuído ao módulo.

Os dados de desempenho, em sua maioria, foram extraídos pelo censo do ensino superior do INEP referente ao ano de 2021, emitido no ano de 2022 (censo mais recente). Os demais dados foram solicitados por formulário.

Tantos os dados relacionados a mensuração da maturidade em GRC quanto ao mapa de risco também se referem ao ano de 2021.

O formulário desta etapa foi apresentado após a finalização da primeira etapa, que se refere a elaboração do modelo de gestão de desempenho organizacional, personalizado para as universidades privadas brasileiras, a partir do MADE-O.

O trabalho utilizou como instrumento de pesquisa formulários estruturados e constituídos de questões a serem respondidas de forma ordenada, sem a presença do entrevistado. Tais formulários foram elaborados em Excel e distribuídos por correio eletrônico, juntamente com uma breve introdução, contendo as seguintes informações:

- a) Apresentação da instituição;
- b) Apresentação do pesquisador;
- c) Apresentação do orientador e equipe envolvida;
- d) Tema e objetivos da pesquisa;
- e) Importância da pesquisa;
- f) Ganhos em participar da pesquisa.

### 3.7 Técnicas utilizadas no tratamento e análise dos dados

A forma de elaborar um estudo de caso varia conforme o objeto de estudo. O estudo de caso parte de uma situação-problema que se busca compreender e para isso o pesquisador deve coletar informações sobre o contexto e as variáveis.

As etapas seguidas neste trabalho foram:

- a) Identificação do problema de pesquisa;
- b) Levantamento dos dados;
- c) Análise do contexto (variáveis);
- d) Soluções/conclusões sobre o problema.

O quadro 13 apresenta uma matriz resumo com a relação entre objetivos, base conceitual, instrumento de pesquisa e análise de dados.

**Quadro 13 - Matriz resumo da pesquisa**

Objetivo Geral	Base conceitual	Instrumento de pesquisa	Análise de dados
Analisar a relação entre o nível de maturidade em Gerenciamento de Riscos Corporativos (GRC) e a gestão de desempenho da universidade em estudo.	Gerenciamento de Riscos Corporativos. Gestão de Desempenho. Modelo de Maturidade em GRC de Oliva. Modelo de Gestão de Desempenho MADEO.	Formulário para determinação de maturidade em GRC (Oliva). Formulário para determinação de desempenho (MADEO).	Análise de contexto.
Objetivos específicos	Base conceitual	Instrumento de pesquisa	Análise de dados
1. Desenvolver uma ferramenta a partir do modelo de gestão de desempenho baseado na metodologia do MADE-O, para as universidades privadas.	Gestão de Desempenho. Modelo de Gestão de Desempenho MADEO.	Formulário para determinação de desempenho (MADEO)	Não se aplica
2. Identificar quais são as maiores lacunas de gerenciamento de riscos corporativos e de desempenho da universidade em estudo.	Gerenciamento de Riscos Corporativos. Modelo de Maturidade em GRC de Oliva. Modelo de Gestão de Desempenho MADEO.	Formulário para determinação do mapa de riscos. Formulário para determinação de maturidade em GRC (Oliva). Formulário para determinação de desempenho (MADEO).	Análise diagnóstica

Fonte: elaborado pelo autor

### 3.8 Mapa de Riscos

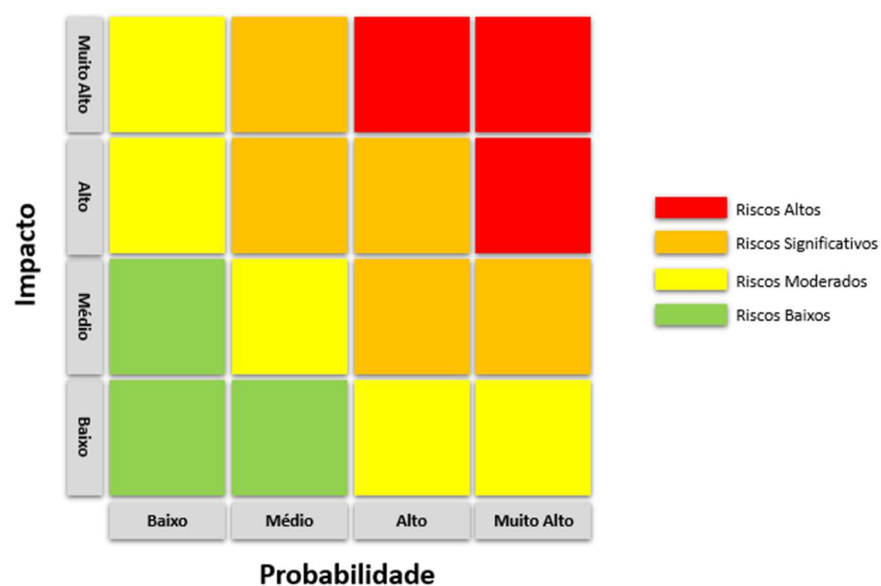
Para o melhor entendimento do cenário de riscos nos quais as Universidades brasileiras estão inseridas, inicialmente, foi realizada a identificação e classificação destes riscos.

Como forma de identificarmos os principais riscos deste mercado, foi realizado um assessment com o apoio de profissionais especializados na área. Inicialmente, o autor, a partir de sua experiência prévia, levantou os riscos do mercado de educação superior privada de seu conhecimento. Para complementar a listagem dos riscos, o autor utilizou a ferramenta eletrônica chat GPT. As informações obtidas pelo Chat GPT foram avaliadas e validadas pelo autor. Esta listagem inicial de riscos levantados foi apresentada aos profissionais especializados no mercado de educação superior privada. Tais riscos apresentados foram discutidos. A partir dessas discussões, alguns riscos foram agregados, outros excluídos e por fim, validados pelo grupo de trabalho.

Os riscos deste mercado, onde a instituição a ser estudada está inserida, também foram validados pela instituição em estudo. Depois de identificados, os riscos foram classificados de acordo com o IBCG (2007).

Após estas etapas, tais riscos foram avaliados pela universidade em estudo, a partir da sua operação, baseando-se no IBCG (2007). Para cada risco, foi identificado o seu nível de criticidade e sua probabilidade de ocorrência. A combinação destes dois fatores determina como o risco é avaliado, conforme ilustrado na figura 28.

Figura 28 - Avaliação de riscos



Fonte: O autor

Cada risco deve ser avaliado nos 5 aspectos apresentados (regulatório, imagem, objetivos, esforço da gestão e impacto no orçamento). A avaliação do risco se dá a partir do aspecto mais deficiente, isto é, com maior nível de criticidade (muito alto, alto, médio e baixo). Tais critérios são descritos no quadro 14.

**Quadro 14** - Critérios de criticidade

	Aspectos estratégicos operacionais				Aspecto financeiro
	Regulatório	Imagem	Objetivos	Esforço da gestão	Orçamento
Muito alto	Determina interrupção das atividades	Com destaque na mídia nacional e internacional, podendo atingir os objetivos estratégicos e a missão	Prejudica o alcance da missão da Universidade	Evento com potencial para levar o negócio ou serviço ao colapso	$\geq 25\%$
Alto	Determina ações de caráter pecuniários (multas)	Com algum destaque na mídia nacional, provocando exposição significativa	Prejudica o alcance dos objetivos estratégicos	Evento crítico, mas que com a devida gestão pode ser suportado	$\geq 10\% < 25\%$
Médio	Determina ações de caráter corretivo	Pode chegar à mídia provocando a exposição por um curto período de tempo	Prejudica o alcance das metas operacionais	Evento significativo que pode ser gerenciado em circunstâncias normais	$\geq 3\% < 10\%$
Baixo	Pouco ou nenhum impacto	Impacto apenas interno / sem impacto	Pouco ou nenhum impacto nas metas	Pouco ou nenhum impacto	$< 3\%$

Fonte: O autor

O risco também deve ser avaliado quanto a sua probabilidade de ocorrência. Os critérios de probabilidades são descritos no quadro 15.

Caso o risco já tenha se materializado, a primeira linha deve ser utilizada (frequência). Nesta coluna, a probabilidade de ocorrência será determinada pelo tempo em que o risco, a ser avaliado, se materializou pela última vez.

Caso o risco nunca tenha se materializado, a segunda linha deve ser utilizada (frequência esperada). Nesta linha, a probabilidade de ocorrência será determinada pela chance (probabilidade) do risco se materializar.

Após a avaliação, os riscos devem ser priorizados e deve ser definida uma estratégia de mitigação mais adequada, conforme descrita abaixo:

- a) **Riscos altos e significativos:** são aqueles que demandam ação gerencial prioritária para eliminar o componente de risco ou reduzir seu impacto e probabilidade. Devem

ser regulamente quantificados e monitorados. Para tais riscos devem ser estabelecidos planos de contingência;

- b) **Riscos moderados:** São riscos de menor criticidade e que requerem atividades específicas e atenção para a manutenção de respostas e controles para manter o impacto global em nível baixo, ou reduzi-lo. Demandam monitoramento para o acompanhamento do seu nível.
- c) **Riscos baixos:** devem ser gerenciados no espectro das atividades das áreas de negócio, entretanto, não há necessidade de monitoramento contínuo.

**Quadro 15** - Critérios de probabilidade

	Muito alta	Alta	Média	Baixa
Frequência (registro de materialização)	< 1 mês	> 1 mês <= 1 ano	> 1 ano <= 3anos	> 3 anos
Frequência Esperada	> 80%	> 50% <= 80%	> 20% <= 50%	< 20%

Fonte: O autor

### 3.9 Avaliação de desempenho das Universidades Privadas brasileiras a partir do modelo MADE-O

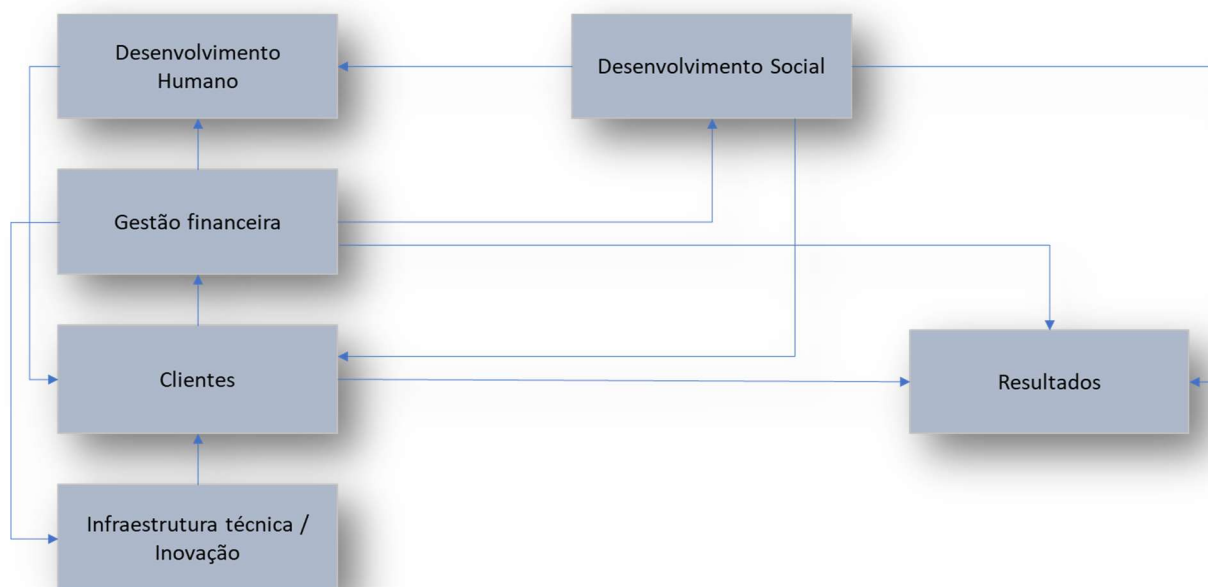
A partir do estudo do mercado de atuação das Universidades Privadas brasileiras, principalmente no que concerne aos seus objetivos e riscos, desenvolveu-se um modelo de desempenho específico para este grupo a partir do modelo MADE-O.

No desenho da ferramenta foram desenvolvidos, para efeito de avaliação, 6 módulos como sendo representantes dos principais processos comuns a todas as 91 universidades. Na figura 29, é apresentada a relação de causa e efeito entre os módulos.

O modelo desenvolvido apresenta como pontuação máxima 1000 pontos. Esta pontuação é distribuída entre os módulos e o valor de cada módulo depende de sua ordem de

importância, de acordo com sua contribuição para a consecução dos objetivos das universidades. Por sua vez, os módulos são desdobrados em indicadores que também são hierarquizados, de acordo com sua relevância para o respectivo módulo. A soma da pontuação dos indicadores constitui a pontuação do módulo.

**Figura 29** - Relações de causa e efeito entre os módulos do MADE - O



Fonte: O autor

Os indicadores devem apresentar métricas para a mensuração de seus resultados. A maioria das métricas dos indicadores foram estabelecidas a partir da análise do *box-plot* do resultado de cada indicador das 91 universidades estudadas. A faixa com maior valor atribuído é aquela onde se encontram as universidades que estão contidas no melhor quadrante. A segunda melhor faixa de valor, no segundo melhor quadrante do *box-plot*.

A descrição dos módulos, suas pontuações máximas e seus indicadores são apresentados a seguir:

- a) **Desenvolvimento Humano:** o módulo de desenvolvimento humano mensura como a área de RH atua no recrutamento, desenvolvimento e retenção de profissionais de forma com que eles atendam às necessidades dos alunos, estando habilitados e preparados para desenvolver um currículo educacional atualizado com as

necessidades do mercado de trabalho. Este módulo, conforme sua descrição, se relaciona com o módulo de clientes. O quadro 16 ilustra a estrutura deste módulo.

**Quadro 16** - Módulo Desenvolvimento Humano

Módulo	Pontuação do módulo	Indicadores	Pontuação do indicador	Métrica
Desenvolvimento Humano	100	% Profissionais técnico administrativos com ensino médio completo	2,5	>= 46,28% = 2.5 pontos < 46,28% e >= 40,39% = 1 ponto, ou se % profissionais tecnico administrativos com mestrado ou doutorado >= 7,88% = 1 ponto
		% Profissionais tecnico administrativos com superior completo	7,5	>39,55% = 7,5 pontos < 39,55% e >= 34,46% = 3 pontos, ou se % profissionais tecnico administrativos com mestrado ou doutorado >= 7,88% = 3 pontos
		% Profissionais tecnico administrativos com mestrado ou doutorado	20	>= 7,88% = 20 pontos < 7,88% e >= 4,93% = 10 pontos
		% Docentes com mestrado	20	>= 50,93% = 20 pontos < 50,93% e >= 47,59% = 10 pontos, ou se % doutorado >= 45,84% = 10 pontos
		% Docentes com doutorado	30	>= 45,84% = 30 pontos < 45,84% e >= 37,09% = 15 pontos
		% Docentes em exercício em tempo integral com dedicação exclusiva	20	Possui = 20 pontos

Fonte: O autor

- b) **Clientes:** o módulo de clientes reflete o quanto os alunos estão satisfeitos em relação ao atendimento de seus requisitos por parte da universidade. O módulo de clientes se relacionam com o módulo de gestão financeira, uma vez que a maior fonte de renda das universidades advém do pagamento das mensalidades dos alunos. A satisfação dos clientes é um resultado esperado pelas universidades, portanto, este módulo também se relaciona com o módulo de resultados. O quadro 17 ilustra a estrutura deste módulo.
- c) **Gestão Financeira:** o módulo de gestão financeira mede requisitos que refletem a sustentabilidade financeira da universidade. Os módulos Infraestrutura técnica /



Inovação, Desenvolvimento Humano e Desenvolvimento Social dependem de recurso financeiros para desempenharem seus papéis e, portanto, sofrem influência do módulo de Gestão Financeira. O quadro 18 ilustra a estrutura deste módulo.

**Quadro 17 - Módulo Clientes**

Módulo	Pontuação do módulo	Indicadores	Pontuação do indicador	Métrica
Clientes	100	Favorabilidade pesquisa de satisfação ao cliente (curso: professores e material didático)	50	91 a 100% dos alunos satisfeitos = 50 pontos 81 a 90% dos alunos satisfeitos = 40 pontos 71 a 80% dos alunos satisfeitos = 30 pontos
		Favorabilidade pesquisa de satisfação ao cliente (infraestrutura: secretaria, biblioteca, salas de aula, laboratórios)	50	92 a 100% dos alunos satisfeitos = 50 pontos 81 a 90% dos alunos satisfeitos = 40 pontos 71 a 80% dos alunos satisfeitos = 30 pontos

Fonte: O autor

- d) **Desenvolvimento Social:** este módulo mede a capacidade da universidade em cumprir seu papel no desenvolvimento social, tanto criando igualdade de desenvolvimento e oportunidades, para seus alunos e profissionais, ou como agente transformador na sociedade em que está inserida. Ao atuar no desenvolvimento social, dos alunos e profissionais da universidade, este módulo se relaciona com os módulos de Clientes e Desenvolvimento Humano. O quadro 19 ilustra a estrutura deste módulo.

**Quadro 18 - Módulo Gestão Financeira**

Módulo	Pontuação do módulo	Indicadores	Pontuação do indicador	Métrica
Gestão Financeira	100	Faturamento em relação ao planejado	100	Acima do planejado = 100 pontos Planejado = 70 pontos

Fonte: O autor

Quadro 19 - Módulo desenvolvimento social

Módulo	Pontuação do módulo	Indicadores	Pontuação do indicador	Métrica
Desenvolvimento Social	250	% Profissionais técnico administrativos com ensino médio completo	5	$\geq 46,28\% = 5$ pontos $< 46,28\%$ e $\geq 40,39\% = 2,5$ ponto, ou
		% Profissionais técnico administrativos com superior completo	10	$> 39,55\% = 10$ pontos $< 39,55\%$ e $\geq 34,46\% = 5$ pontos, ou se % profissionais técnico administrativos com mestrado ou doutorado $\geq 7,88\% = 5$ pontos
		% Profissionais técnico administrativos com mestrado ou doutorado	35	$\geq 7,88\% = 35$ pontos $< 7,88\%$ e $\geq 4,93\% = 17,5$ pontos
		% Docentes com mestrado	20	$\geq 50,93\% = 20$ pontos $< 50,93\%$ e $\geq 47,59\% = 10$ pontos, ou se % doutorado $\geq 45,84\% = 10$ pontos
		% Docentes com doutorado	30	$\geq 45,84\% = 30$ pontos $< 45,84\%$ e $\geq 37,09\% = 15$ pontos
		Docentes: relação mulher / homem	20	Entre 90 e 110% = 20 pontos Entre 80 e 89% ou entre 111 e 120% = 10 pontos Entre 70 e 79% ou entre 121 e 130% = 5 pontos
		% Docentes em exercício com 60 anos ou mais	20	$\geq 17,81\% = 20$ pontos $< 17,81\%$ e $\geq 12,75\% = 10$ pontos
		% Docentes com deficiência	20	$\geq 0,97\% = 20$ pontos $< 0,97\%$ e $\geq 0,39\% = 10$ pontos
		% Docentes pretos, pardos, indígenas ou sem cor definida.	20	$\geq 91,32\% = 20$ pontos $< 91,32\%$ e $\geq 41,82\% = 10$ pontos
		Profissionais técnico administrativo: relação mulher / homem	20	Entre 90 e 110% = 20 pontos Entre 80 e 89% ou entre 111 e 120% = 10 pontos Entre 70 e 79% ou entre 121 e 130% = 5 pontos
		% Alunos com bolsa 100%	30	$\geq 9,1\% = 30$ pontos 8,1% a 9% = 15 pontos
		% Alunos PROUNI	20	$\geq 9,1\% = 30$ pontos 8,1% a 9% = 15 pontos

Fonte: O autor

- e) **Infraestrutura técnica / Inovação:** o módulo de infraestrutura revela o nível de sucesso alcançado pela universidade em atender os requisitos demandados pelos

alunos para o oferecimento de um curso atrativo ao mercado de trabalho, com profissionais qualificados, currículo atualizado, tecnologia educacional e material didático abundante e atualizados. O módulo em questão, pela descrição acima, se relaciona com o módulo de Clientes. O quadro 20 ilustra a estrutura deste módulo.

**Quadro 20** - Módulo infraestrutura técnica / inovação

Módulo	Pontuação do módulo	Indicadores	Pontuação do indicador	Métrica
Infraestrutura técnica / Inovação	150	% Profissionais tecnico administrativos com ensino médio completo	2	>= 46,28% = 2 pontos < 46,28% e >= 40,39% = 1 ponto, ou se % profissionais tecnico administrativos com mestrado ou doutorado >= 7,88% = 1 ponto
		% Profissionais tecnico administrativos com superior completo	3	>39,55% = 3 pontos < 39,55% e >= 34,46% = 1,5 pontos, ou se % profissionais tecnico administrativos com mestrado ou doutorado >= 7,88% = 1,5 pontos
		% Profissionais tecnico administrativos com mestrado ou doutorado	15	>= 7,88% = 15 pontos < 7,88% e >= 4,93% = 7,5 pontos
		% Docentes com mestrado	10	>= 50,93% = 10 pontos < 50,93% e >= 47,59% = 5 pontos, ou se % doutorado >= 45,84% = 5 pontos
		% Docentes com Doutorado	10	>= 45,84% = 10 pontos < 45,84% e >= 37,09% = 5 pontos
		Quantidade de docentes em exercício em tempo integral com dedicação exclusiva	10	Possui = 20 pontos
		Acesso ao portal Capes de periódicos pela biblioteca da IES	10	Sim ou Não
		Acesso a outras bases de dados licenciadas ou compradas pela biblioteca da IES	10	Sim ou Não
		Assinatura de outras bases de dados licenciadas ou compradas pela biblioteca da IES	10	Sim ou Não
		Base de dados online que reúne de maneira organizada a produção científica da instituição	10	Sim ou Não
		Oferece ferramenta eletrônica que possibilita pesquisar simultaneamente diversas fontes de informação e obter resultado em uma única interface	10	Sim ou Não
		Bibliotecas da IES oferecem serviços pela internet	10	Sim ou Não

Fonte: O autor

**Quadro 20** - Módulo infraestrutura técnica / inovação – continuação

Módulo	Pontuação do módulo	Indicadores	Pontuação do indicador	Métrica
Infraestrutura técnica / Inovação	150	Bibliotecas participam de Redes Sociais	10	Sim ou Não
		Possui ferramenta de recuperação de informação que permite ao usuário consultar, de forma local ou remota, a existência e disponibilidade de itens do acervo das bibliotecas	10	Sim ou Não
		Quantidade de títulos de periódicos eletrônicos adquiridos pelas bibliotecas por meio de compra, doação ou permuta	10	$\geq 37370 = 10$ pontos $< 37370$ e $\geq 13554 = 5$ pontos
		Quantidade de títulos de livros eletrônicos disponibilizados pelas bibliotecas convertidos ao formato digital ou originalmente produzidos nesse formato para serem lidos em computador ou outros dispositivos	10	$\geq 28662 = 10$ pontos $< 28662$ e $\geq 18000 = 5$ pontos

Fonte: O autor

- f) **Resultados:** O módulo de resultados reflete o quanto a universidade obteve sucesso em relação aos seus objetivos. O quadro 21 ilustra a estrutura deste módulo. Como reflexo de seus objetivos, este módulo se relaciona com os módulos de Gestão Financeira, Desenvolvimento Social e Clientes.

**Quadro 21** - Módulo resultados

Módulo	Pontuação do módulo	Indicadores	Pontuação do indicador	Métrica
Resultados	300	Conceito ENAD Contínuo (média)	75	$\geq 2,9641 = 75$ pontos $< 2,9641$ e $\geq 2,5405 = 50$ pontos
		Conceito Preliminar de Curso (CPC) Contínuo (média)	75	$\geq 3,3611 = 75$ pontos $< 3,3611$ e $\geq 2,8387 = 50$ pontos
		Indicador de Diferença entre os Desempenhos Observado e Esperado (IDD) Contínuo (média)	75	$\geq 2,9539 = 75$ pontos $< 2,9539$ e $\geq 2,5264 = 50$ pontos
		Índice Geral de Cursos (IGC) Contínuo (média)	75	$\geq 3,202 = 75$ pontos $< 3,202$ e $\geq 2,875 = 50$ pontos

Fonte: O autor

Identificou-se, a partir de pesquisas com especialistas da área, os principais objetivos da Universidades Privadas brasileiras:

- a) **Excelência acadêmica:** oferecer um ensino de alta qualidade e excelência acadêmica, garantindo que seus programas e cursos estejam atualizados, relevantes e em sintonia com as necessidades e demandas do mercado de trabalho;
- b) **Reputação e Prestígio:** obter credibilidade de excelência que atraia estudantes talentosos, professores de destaque e parcerias com outras instituições acadêmicas ou do setor privado;
- c) **Capacidade de Atração e Retenção de Estudantes:** atrair um número suficiente de estudantes inscritos para sustentar as operações da universidade e garantir sua viabilidade financeira a longo prazo;
- d) **Inovação e Pesquisa:** contribuir para o avanço do conhecimento em diversas áreas, através de pesquisas e projetos inovadores. Elas podem buscar resultados alcançados em termos de publicações científicas, patentes e projetos colaborativos com a indústria e o governo;
- e) **Sucesso dos Alunos:** atuar para que seus alunos obtenham sucesso acadêmico, profissional e pessoal após a formação. Isso inclui altas taxas de conclusão dos cursos, empregabilidade e desenvolvimento de habilidades relevantes para o mercado de trabalho;
- f) **Sustentabilidade Financeira:** alcançar estabilidade financeira para poderem investir em infraestrutura, tecnologia e recursos acadêmicos que melhorem a qualidade da educação oferecida;
- g) **Envolvimento com a Comunidade:** se envolver com a comunidade local e contribuir para o desenvolvimento socioeconômico da região onde estão localizadas;

- h) **Diversidade e Inclusão:** criar ambientes inclusivos que promovam a diversidade étnica, cultural, de gênero e socioeconômica entre seus estudantes e corpo docente;

### 3.10 Avaliação de Maturidade em GRC das Universidades Privadas brasileiras a partir do modelo de Oliva

Nesta avaliação é mensurado a abrangência e efetividade de 15 práticas de GRD aplicáveis ao mercado deste estudo. As práticas são:

- a) Comprometimento da alta gestão com o GRC.
- b) Responsabilidade sobre os riscos.
- c) Tolerância e apetite a risco bem definidos.
- d) Cultura consciente dos riscos.
- e) Recursos suficientes para o GRC.
- f) Eficiência na Identificação, análise e resposta ao risco.
- g) Processos de GRC dinâmicos e realimentados.
- h) GRC relacionado com oportunidades.
- i) Comunicação sobre riscos.
- j) GRC com linguagem comum.
- k) Sistema de informações gerenciais para o GRC.
- l) Programas de treinamento para o GRC.
- m) Indicadores formais para riscos.
- n) Integração entre o GRC e os processos da organização.
- o) Monitoramento, revisão e melhoria do planejamento da GRC.

Cada prática é avaliada em quatro fatores, sendo eles:

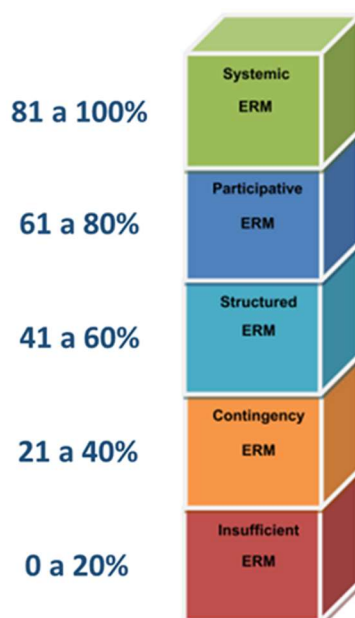
- a) **Fator 1 – Organização:** É o esforço dedicado pela empresa para estruturar seu gerenciamento de riscos, tais como planejar, organizar, implementar e controlar a forma como os riscos serão geridos;
- b) **Fator 2 – Técnica:** é o desenvolvimento de atributos técnicos para suportar o gerenciamento de riscos;

- c) **Fator 3 – Transparência:** é o compartilhamento de informações e a capacidade de discutir abertamente o gerenciamento de riscos com colaboradores para promover o engajamento e a participação no gerenciamento de riscos.
- d) **Fator 4 – Envolvimento:** é a habilidade de engajar também os agentes envolvidos nos ambientes exteriores à empresa. Representa o poder de coordenação da empresa para que a gestão dos riscos relativos a seus ambientes de valor e de negócios seja otimizada.

Portanto, cada prática possui uma nota para cada fator, sendo que a nota final de uma prática de GRD é a soma das notas de seus quatro fatores, sendo um valor entre 0 e 100. Desta forma, cada prática pode alcançar até 400 pontos, sendo que o valor máximo alcançado no modelo, equivalente a uma maturidade de 100%, é de 6000 pontos.

A porcentagem de maturidade de GRC atingida vai determinar em quais dos 6 níveis de maturidade em GRC, pré-definidos pelo modelo, a universidade se encontra. Os níveis de maturidade em GRC são apresentados na figura 41.

**Figura 41** – Níveis de maturidade em GRD do modelo de Oliva



Fonte: O autor

### **3.11 Resultados esperados**

Assim como os trabalhos apresentados no item 2.3, espera-se que a maturidade em GRC impacte positivamente a gestão de performance da universidade em estudo.



## **4 ANÁLISE DE DADOS**

### **4.1 Mapa de Riscos**

Para a elaboração do mapa de riscos da universidade estudada, inicialmente, foram identificados e classificados os riscos do mercado das universidades privadas brasileiras, levantados neste trabalho com o auxílio de especialistas da área. Posteriormente, estes riscos foram avaliados e validados pela universidade em estudo e a partir desta avaliação foi elaborado seu mapa de risco.

Durante o processo de identificação dos riscos do mercado das universidades privadas foram identificados 51 riscos, descritos abaixo:

#### **R1 - Queda de qualidade pela dificuldade de contratar profissionais qualificados**

A atração de professores e funcionários qualificados podem ser desafiadoras para as universidades privadas, especialmente pela competição com outras instituições de ensino ou com o setor privado. A falta de recursos financeiros pode dificultar a contratação de profissionais experientes e talentosos. A falta de docentes qualificados pode afetar a qualidade do ensino e a reputação da universidade.

#### **R2 - Queda de qualidade pela dificuldade em reter profissionais qualificados**

As universidades privadas podem enfrentar dificuldades em atrair e reter profissionais talentosos devido à competição com instituições públicas e outras organizações privadas. A falta de docentes qualificados pode afetar a qualidade do ensino e a reputação da universidade.

Retenção de profissionais qualificados é fundamental para o sucesso de uma universidade privada. As universidades precisam oferecer uma política salarial adequada, benefícios atrativos, oportunidades de desenvolvimento profissional e uma cultura organizacional positiva para reter talentos.

### **R3 - Queda de qualidade por ausência de processo de treinamento e desenvolvimento dos profissionais**

A falta de treinamento adequado pode deixar os profissionais despreparados para enfrentar os desafios, resultando em profissionais incapazes de lidar com situações complexas e oferecer soluções eficazes, afetando negativamente sua capacidade de desempenhar efetivamente suas funções no ambiente de trabalho.

Se uma universidade privada não investe adequadamente no treinamento de seus profissionais, isso pode levar a uma baixa qualidade do ensino. Os professores podem não estar atualizados com as últimas pesquisas e práticas em suas áreas, resultando em uma educação deficiente para os alunos. Isso pode levar à diminuição da satisfação dos alunos e até mesmo à evasão escolar. Os alunos esperam receber uma educação de qualidade que os prepare para suas carreiras, e se isso não acontecer, eles podem buscar outras opções educacionais.

A falta de treinamento adequado pode prejudicar a reputação da universidade privada. Se a instituição ganhar a reputação de não fornecer uma educação de qualidade, isso pode afetar sua capacidade de atrair novos estudantes e prejudicar sua imagem no mercado educacional.

### **R4 – Não cumprimento de legislação trabalhista**

As universidades estão sujeitas a várias leis e regulamentos relacionados ao emprego, incluindo legislação trabalhista, leis de igualdade de oportunidades e regulamentações específicas do setor educacional. A falta de conformidade com essas regulamentações pode resultar em ações legais, multas e danos à reputação da universidade.

### **R5 - Queda de qualidade por ausência de processo de gestão de desempenho dos profissionais**

Garantir que os professores e funcionários estejam desempenhando suas funções de maneira eficaz é essencial para o sucesso da universidade. É essencial para o sucesso das universidades privadas garantir que seus docentes estejam fornecendo um ensino de qualidade e atendendo aos padrões acadêmicos exigidos. A avaliação de desempenho deve ser realizada adequadamente já que a falta de um sistema robusto de avaliação pode levar à manutenção de professores insatisfatórios, afetando negativamente a qualidade do ensino e a reputação da universidade

**R6 - Perda de talentos por falta de um ambiente diverso e inclusivo**

Universidades privadas precisam criar uma cultura organizacional saudável e engajadora para atrair e reter talentos. Desafios como a diversidade e inclusão, comunicação eficaz e o desenvolvimento de programas de engajamento podem ser críticos para o sucesso do RH.

A falta de uma cultura inclusiva pode levar a uma perda de talentos e dificultar o desenvolvimento de perspectivas criativas e inovadoras. As universidades privadas devem se esforçar para criar ambientes inclusivos e diversos, tanto para estudantes quanto para funcionários. A falta de diversidade e inclusão pode prejudicar a reputação da universidade, causar tensões no ambiente de trabalho e resultar em discriminação e preconceito. A área de RH deve adotar políticas e práticas para promover a diversidade, a equidade e a inclusão na universidade.

**R7 - Perda de profissionais qualificados devido a salários e benefícios incompatíveis ao mercado****R8 - Perda de profissionais qualificados devido a insatisfações relativas a falta de ações de treinamento e desenvolvimento****R9 - Perda de profissionais qualificados devido a insatisfações relativas a falta estrutura de trabalho**

As universidades privadas dependem, em grande parte, das mensalidades dos estudantes para financiar suas operações e estão sujeitas a restrições orçamentárias e pressões financeiras. Isso pode levar a restrições na contratação, falta de recursos para treinamento e desenvolvimento, e impactar negativamente a qualidade dos serviços de recursos humanos.

A gestão inadequada dos recursos financeiros pode levar a restrições orçamentárias, afetando os investimentos em pessoal e em programas de desenvolvimento dos funcionários. A falta de investimento adequado na área de RH pode resultar em problemas como baixa motivação, falta de desenvolvimento de habilidades e insatisfação dos funcionários.

Uma política inadequada de salários e benefícios pode levar à insatisfação dos funcionários e impactar negativamente a retenção de talentos.

**R10 - Multas e sanções por descumprimento de regulamentos e leis trabalhistas**

As universidades privadas devem cumprir uma série de regulamentos e leis trabalhistas, como leis de contratação, políticas de igualdade de oportunidades e regulamentações de segurança ocupacional. O não cumprimento dessas regulamentações pode resultar em multas e sanções legais.

**R11 – Risco de greve**

As universidades privadas podem enfrentar a formação de sindicatos e negociações coletivas com os funcionários. Lidar com as demandas sindicais e encontrar soluções que sejam justas para os funcionários e viáveis para a universidade pode ser um desafio complexo. As negociações coletivas, as greves e outras questões relacionadas aos sindicatos podem representar desafios significativos para o departamento de recursos humanos.

**R12 - Perda de conhecimento institucional por deficiência na sucessão de cargos-chave****R13 - Desvio na estratégia por deficiência na sucessão de cargos-chave**

Muitas vezes, as universidades enfrentam desafios na sucessão de cargos-chave, como diretores de departamento ou reitores. A falta de um planejamento sucessório adequado pode levar a lacunas na liderança e à perda de conhecimento institucional.

**R14 - Perda de alunos e de atratividade devido ao baixo nível de qualidade do corpo docente e do currículo do curso**

Um dos principais riscos é a qualidade da educação oferecida pelas universidades privadas. Nem todas as instituições mantêm os padrões de excelência acadêmica e muitas enfrentam desafios na contratação de professores qualificados e no desenvolvimento de currículos atualizados. Alguns alunos podem se deparar com professores com baixa qualificação, falta de infraestrutura adequada ou currículos desatualizados.

O objetivo é garantir que os estudantes recebam uma formação sólida e adquiram conhecimentos e habilidades relevantes em sua área de estudo. Elas almejam fornecer uma formação sólida e atualizada, que prepare os alunos para os desafios do mercado de trabalho e

para o desenvolvimento de competências necessárias em suas áreas de estudo, necessárias para suas carreiras futuras.

### **R15 - Perda de alunos e de atratividade por endividamento devido ao valor das mensalidades**

As universidades privadas têm o desafio de equilibrar a necessidade de gerar receita com a capacidade dos estudantes de pagar as mensalidades.

O alto custo da mensalidade pode ser um risco para os estudantes, especialmente aqueles que não possuem recursos financeiros suficientes. Isso pode levar a dificuldades financeiras, endividamento excessivo ou até mesmo a interrupção dos estudos.

### **R16 - Baixa atratividade pela ausência de bolsas de estudos e programas de auxílio financeiro**

Embora algumas universidades privadas ofereçam bolsas de estudo e programas de auxílio financeiro, muitas vezes essas opções são limitadas. A falta de apoio financeiro pode excluir estudantes talentosos e com dificuldades financeiras de acessar uma educação de qualidade.

### **R17 - Perda de alunos e baixa atratividade por questão de imagem (Reputação, credibilidade e transparência)**

Escândalos ou má conduta por parte da instituição podem danificar seriamente sua reputação. A falta de transparência na divulgação de informações acadêmicas, financeiras ou administrativas também pode levar à desconfiança dos clientes.

Algumas universidades privadas podem enfrentar problemas de transparência e regulamentação. Alguns casos envolvem instituições que operam sem a devida autorização ou que não cumprem as regulamentações educacionais adequadas. Essas práticas podem prejudicar os alunos e comprometer a qualidade do ensino.

Alguns empregadores podem questionar a credibilidade dos diplomas concedidos por universidades privadas, especialmente aquelas menos conhecidas. Isso pode criar desafios para os graduados ao procurar emprego e competir com candidatos de instituições mais bem estabelecidas.

A credibilidade e a reputação de uma universidade são fundamentais para atrair estudantes e parceiros acadêmicos. As instituições privadas podem enfrentar desafios para construir e manter uma reputação sólida, especialmente se forem associadas a escândalos acadêmicos, falta de transparência ou baixo desempenho acadêmico.

### **R18 - Baixa atratividade pelo acesso limitado à inovação, pesquisa e recursos acadêmicos**

Muitas universidades privadas têm o objetivo de incentivar e promover a pesquisa científica e a inovação em diversas áreas do conhecimento. Elas buscam criar um ambiente propício para a produção de conhecimento e a realização de estudos avançados, que possam contribuir para o desenvolvimento acadêmico, tecnológico e social. Entretanto, especialmente as menores, podem ter dificuldades para investir em pesquisa e inovação devido à falta de recursos financeiros, infraestrutura adequada ou prioridades institucionais diferentes.

As universidades particulares procuram desenvolver um ambiente propício à criatividade, incentivando a geração de ideias e projetos inovadores, além de fornecer suporte para a criação de startups e o desenvolvimento de habilidades empreendedoras. Buscam estimular a pesquisa e a produção científica em diferentes áreas do conhecimento. Elas esperam que seus professores e alunos desenvolvam atividades de pesquisa, publiquem artigos científicos, participem de projetos de inovação e contribuam para o avanço do conhecimento em suas respectivas áreas. Elas buscam criar um ambiente propício para a produção de conhecimento e a realização de estudos avançados, que possam contribuir para o desenvolvimento acadêmico, tecnológico e social.

### **R19 - Baixa atratividade pela defasagem nos programas acadêmicos dos cursos oferecidos**

A falta de incentivo e recursos para a pesquisa e a extensão pode limitar as oportunidades de aprendizagem prática, a produção de conhecimento e a contribuição da universidade para a sociedade. Estes fatores resultam em programas acadêmicos limitados e defasados.

**R20 - Perda de alunos para outras universidades privadas por questão de atratividade**

A concorrência entre as universidades privadas é alta, especialmente nas grandes cidades. A falta de diferenciação ou vantagens competitivas claras pode dificultar a atração e retenção de alunos.

**R21 - Perda de alunos para universidades públicas por questão de atratividade**

Embora muitas universidades privadas ofereçam programas acadêmicos de qualidade, algumas empresas e setores do mercado de trabalho podem ter uma preferência por graduados de instituições públicas mais tradicionais. Isso pode dificultar a empregabilidade dos alunos das universidades privadas e limitar suas oportunidades de carreira.

**R22 - Perda de alunos pela ineficiência no atendimento acadêmico**

Universidades privadas muitas vezes enfrentam restrições orçamentárias e podem não ter recursos suficientes para contratar pessoal em quantidade adequada para lidar com a demanda dos alunos. Isso pode resultar em sobrecarga dos funcionários das secretarias, o que pode levar a atrasos no atendimento, longas filas e falta de disponibilidade para responder às dúvidas dos alunos de forma eficiente.

A falta de treinamento adequado ou pessoal insuficiente pode resultar em funcionários sobrecarregados e incapazes de atender às necessidades dos alunos de forma eficiente. Os processos burocráticos podem ser complexos e demorados. Isso pode levar a atrasos no atendimento aos alunos, dificuldade na resolução de problemas e insatisfação geral.

A falta de transparência em relação às políticas, procedimentos e informações relevantes aos alunos pode gerar confusão e desconfiança por parte dos estudantes, além de dificultar a resolução de questões relacionadas à secretaria.

**R23 - Perda de alunos por falta de suporte acadêmico, econômico e psicossocial****R24 - Negligenciamento do papel social da universidade por falta de suporte acadêmico, econômico e psicossocial**

A falta de apoio adequado aos alunos, seja na orientação acadêmica ou no suporte emocional e social, pode levar a altas taxas de evasão e insatisfação dos estudantes. A falta de suporte psicossocial adequado também pode levar a problemas de saúde mental e dificultar o desenvolvimento social e emocional dos estudantes.

As universidades privadas devem se preocupar com o bem-estar e o suporte aos estudantes. A ausência de programas de orientação acadêmica, aconselhamento psicológico, suporte financeiro, programa de tutoria, programas de estágio, apoio à carreira e oportunidades de networking podem afetar negativamente a experiência estudantil e a preparação para o mercado de trabalho. Além disto, falta de programas de apoio pode levar a altas taxas de evasão e queda de desempenho acadêmico.

**R25 - Perda de alunos e baixa atratividade por estrutura deficitária**

Muitas universidades privadas no Brasil enfrentam desafios em relação à infraestrutura. A falta de laboratórios, o uso de laboratórios obsoletos, bibliotecas desatualizadas e pouco abastecidas, equipamentos e tecnologias obsoletas além da ausência de instalações esportivas, podem comprometer o acesso a recursos necessários. Isto pode limitar as oportunidades de aprendizado dos alunos, afetando negativamente a qualidade da experiência educacional, sua formação acadêmica e suas perspectivas de carreiras.

**R26 - Perda de alunos e baixa atratividade por falta de investimento em tecnologia educacional**

Com a rápida evolução da tecnologia, as universidades precisam acompanhar as demandas e integrar recursos tecnológicos em sua estrutura educacional. No entanto, algumas instituições privadas podem apresentar restrições financeiras e enfrentar o risco de não investir o suficiente em tecnologia, como acesso à internet de qualidade, computadores atualizados e ferramentas de aprendizagem digital. A adoção de tecnologias educacionais pode melhorar a experiência de aprendizagem e promover uma maior interação entre professores e alunos.



Universidades privadas que não priorizam investimentos em recursos educacionais podem ter bibliotecas desatualizadas, falta de acesso a periódicos acadêmicos, laboratórios obsoletos e falta de tecnologia educacional moderna.

Isso pode resultar em métodos de ensino desatualizados e menos eficazes, comprometendo a qualidade do ensino, limitando as oportunidades de ensino e aprendizagem no ambiente acadêmico.

### **R27 - Perda de alunos por defasagem dos conteúdos lecionados e consequente falta de integração com o mercado de trabalho**

Os currículos dos cursos superiores precisam ser atualizados regularmente para acompanhar as demandas do mercado de trabalho e as transformações nas áreas de conhecimento. O risco de não atualizar os currículos pode levar a uma defasagem dos conteúdos ensinados em relação às necessidades do mercado e das profissões, prejudicando a empregabilidade dos estudantes.

### **R28 - Perda de alunos e baixa atratividade devido à baixa qualidade decorrente da ausência de avaliação e monitoramento da qualidade educacional**

Embora existam órgãos reguladores para garantir a qualidade da educação nas universidades privadas, algumas instituições podem não aderir rigorosamente a esses padrões, colocando em risco a reputação do setor e a confiança dos estudantes.

Em algumas instituições privadas, pode haver uma falta de práticas robustas de avaliação e monitoramento da qualidade educacional. A ausência de mecanismos eficazes de controle de qualidade pode levar a uma queda na qualidade dos cursos e comprometer a credibilidade da instituição.

### **R29 - Queda de qualidade educacional por sobrecarga de trabalho dos professores**

Em algumas universidades privadas, os professores podem enfrentar uma carga excessiva de trabalho, com muitas horas de aula e falta de tempo para atividades de pesquisa, orientação e atualização curricular. Isso pode afetar a disponibilidade e a qualidade da interação com os estudantes, prejudicando a experiência educacional.

**R30 - Queda de qualidade educacional por ênfase excessiva no lucro**

Algumas universidades privadas podem priorizar o lucro em detrimento da qualidade educacional. Isso pode levar à contratação de professores menos qualificados, redução de investimentos em infraestrutura e recursos educacionais, bem como o aumento das mensalidades sem melhorias correspondentes na qualidade da educação.

**R31 - Endividamento excessivo da universidade**

Algumas universidades privadas podem recorrer a empréstimos ou financiamentos para cobrir seus custos operacionais ou investir em melhorias infra estruturais. No entanto, se o endividamento se tornar excessivo e a instituição não conseguir gerar receitas suficientes para pagar as dívidas, isso pode levar a problemas financeiros significativos, incluindo dificuldades de pagamento e até mesmo a falência.

**R32 - Falta de diversificação de receitas e dependência das mensalidades dos alunos.**

A dependência excessiva de mensalidades dos estudantes pode ser um risco para a gestão financeira das universidades privadas. É importante que essas instituições busquem diversificar suas fontes de receita, por exemplo, por meio de parcerias com empresas, contratos de pesquisa e desenvolvimento, doações ou captação de recursos com fundações e agências governamentais. A falta de diversificação pode aumentar a vulnerabilidade financeira em tempos de crise ou redução na demanda por matrículas.

A dependência excessiva das mensalidades dos alunos para financiar suas operações pode tornar as universidades privadas mais vulneráveis a crises econômicas e variações no número de matrículas.

As universidades privadas precisam manter uma base financeira sólida para garantir sua sustentabilidade a longo prazo. Dependendo da estrutura de financiamento, da gestão financeira e das políticas de preços adotadas, as instituições podem enfrentar dificuldades para cobrir seus custos operacionais e investir em melhorias acadêmicas e infraestrutura.

### **R33 - Custos operacionais elevados**

As universidades privadas enfrentam desafios para controlar seus custos operacionais, que incluem despesas com pessoal, infraestrutura, tecnologia, materiais didáticos e serviços diversos. Se esses custos aumentarem de forma desproporcional em relação à receita gerada, isso pode levar a problemas financeiros e dificuldades para manter a sustentabilidade da instituição.

### **R34 - Penalidades, multas ou descredenciamentos por falta de conformidade com a regulamentação**

As universidades privadas no Brasil estão sujeitas a regulamentações governamentais que estabelecem requisitos específicos em relação à gestão financeira, transparência contábil, relatórios financeiros e controles internos. A falta de conformidade com essas regulamentações pode resultar em penalidades, sanções (aberturas de novos cursos, cortes de financiamento), multas ou até mesmo na perda do credenciamento institucional. O descredenciamento implica no fechamento da instituição, o que acarreta a interrupção dos cursos em andamento e no impedimento de novas matrículas. Isso pode ter um impacto significativo não apenas para a universidade, mas também para os estudantes e funcionários envolvidos.

O cenário regulatório no setor de ensino superior privado no Brasil está sujeito a mudanças, como políticas governamentais e regulações relacionadas à concessão de bolsas, financiamentos e taxas educacionais. Variações nesse cenário podem criar incertezas para as universidades privadas e exigir adaptações financeiras e administrativas, podendo afetar sua estabilidade financeira.

### **R35 - Redução da demanda e faturamento por flutuações econômicas**

A economia do país e as condições socioeconômicas têm um impacto direto nas universidades privadas. Flutuações econômicas, como recessões, inflação ou desvalorização da moeda, podem afetar a capacidade das famílias de arcar com as mensalidades. Além disso, mudanças nas políticas governamentais relacionadas ao financiamento estudantil também podem afetar a demanda e a capacidade financeira dos estudantes de pagar pelos cursos, aumentando a inadimplência estudantil.

**R36 - Queda de receita por inadimplência e evasão estudantil (perda de alunos)**

A inadimplência estudantil é outro risco financeiro importante enfrentado pelas universidades privadas. Se os estudantes não conseguirem pagar as mensalidades em dia, isso pode afetar a receita da instituição e sua capacidade de cumprir suas obrigações financeiras, como o pagamento de salários dos funcionários, manutenção da infraestrutura e fornecimento de recursos educacionais.

**R37 - Dívidas e dificuldades pela má gestão financeira**

A má gestão financeira interna também representa um risco significativo para as universidades privadas. Isso pode incluir a falta de planejamento financeiro adequado, má alocação de recursos, falta de transparência nas finanças, falta de controle orçamentário, endividamento excessivo, entre outros problemas. Uma gestão financeira deficiente pode levar a déficits orçamentários, dívidas crescentes e dificuldades financeiras.

**R38 – Dependência de programas de financiamento estudantil**

Algumas universidades privadas dependem de programas de financiamento estudantil, como o Fundo de Financiamento Estudantil (FIES), para atrair estudantes e garantir o pagamento das mensalidades. No entanto, mudanças nas políticas de financiamento do governo (redução de recursos, alterações nos critérios de elegibilidade) ou atrasos nos pagamentos podem afetar a capacidade das instituições de atrair e reter estudantes, aumentando assim o risco financeiro.

**R39 - Queda da atratividade e reputação pela ausência de um ambiente de inclusão e diversidade (cultura organizacional)**

Algumas universidades privadas podem enfrentar o desafio de promover a diversidade e a inclusão em seu corpo discente, docente e administrativo. Se não houver esforços adequados para promover a diversidade étnica, socioeconômica e de gênero, as instituições podem reproduzir desigualdades e limitar o acesso de grupos marginalizados à educação superior.

A falta de adoção de políticas e práticas inclusivas, como ações afirmativas, programas de bolsas de estudo para estudantes de baixa renda, acessibilidade física e suporte a grupos

minoritários, pode criar barreiras para o acesso igualitário à educação superior e limitar o desenvolvimento social dos estudantes. Isso pode resultar em uma falta de representatividade de diferentes grupos étnicos, socioeconômicos e culturais, limitando a troca de perspectivas e experiências no ambiente acadêmico.

A falta de diversidade pode afetar negativamente o ambiente acadêmico, a qualidade das discussões e a formação de redes de contatos mais amplas e inclusivas. Pode haver um ambiente social limitado, com poucas oportunidades para o intercâmbio de ideias e experiências diversas.

Devido aos altos custos das mensalidades, as instituições privadas podem ter uma proporção maior de estudantes de famílias de maior renda, o que pode levar a um ambiente menos diversificado e inclusivo em termos de origem socioeconômica.

A falta de diversidade e inclusão pode prejudicar a reputação da universidade, causar tensões no ambiente de trabalho e resultar em discriminação e preconceito.

#### **R40 - Desigualdade de oportunidades entre alunos de diferentes rendas em detrimento da formação social**

Se a universidade não oferecer apoio suficiente para estudantes de baixa renda ou com dificuldades acadêmicas, pode haver uma desigualdade de oportunidades entre os alunos. Isso pode resultar em menor acesso a recursos educacionais e extracurriculares, prejudicando o desenvolvimento social e acadêmico dos estudantes em situação de vulnerabilidade.

#### **R41 - Negligenciamento do papel de formação de social dos alunos devido ao foco excessivo na formação técnica**

Algumas universidades privadas podem enfrentar o risco de desconexão com a realidade social e com os desafios enfrentados pela população em geral. Se a instituição não promover uma abordagem multidisciplinar, interdisciplinar e contextualizada em relação aos problemas sociais, os estudantes podem não desenvolver uma compreensão aprofundada das questões sociais e uma consciência cidadã ativa. Se os currículos não abordarem questões sociais relevantes, como desigualdade, pobreza, sustentabilidade e responsabilidade social, os estudantes podem sair da universidade com uma formação limitada em relação às necessidades e desafios do mundo real.

Um foco excessivo na empregabilidade pode negligenciar outras dimensões do desenvolvimento social, como habilidades de liderança, pensamento crítico, empatia e responsabilidade social. Isso pode limitar a capacidade dos estudantes de se tornarem cidadãos responsáveis e comprometidos com a sociedade.

#### **R42 - Negligenciamento do papel de formação de social dos alunos por falta de programas de responsabilidade social**

O desenvolvimento social é promovido por meio do engajamento ativo da universidade com a comunidade local e com questões sociais mais amplas. No entanto, algumas instituições privadas podem não priorizar o envolvimento e a responsabilidade social, limitando as oportunidades de os estudantes se envolverem em projetos comunitários, estágios sociais, atividades de voluntariado e parcerias com organizações da sociedade civil. Isso pode resultar em uma falta de engajamento com questões sociais, econômicas e ambientais que afetam a região onde a instituição está inserida. A ausência de programas de extensão e parcerias com organizações da sociedade civil e setor público pode limitar a contribuição das universidades para o desenvolvimento social local e pode limitar o desenvolvimento de habilidades sociais, consciência cívica e empatia dos estudantes.

#### **R43 - Cultura de individualismos e competição entre alunos em detrimento da formação social**

A cultura predominante em algumas universidades privadas pode enfatizar o individualismo e a competição excessiva entre os estudantes, em vez de promover a colaboração, o trabalho em equipe e a solidariedade. Isso pode limitar o desenvolvimento social dos estudantes, dificultando a construção de relações interpessoais saudáveis, o desenvolvimento de habilidades de liderança coletiva e a consciência dos problemas sociais.

#### **R44 - Foco excessivo no lucro em detrimento do papel de desenvolvimento social**

Como instituições privadas, algumas universidades podem estar mais orientadas para a busca de lucro do que para o desenvolvimento social. Se houver uma priorização excessiva do aspecto comercial em detrimento do impacto social, isso pode afetar negativamente a qualidade da educação e o comprometimento com a responsabilidade social.

**R45 - Baixa empregabilidade dos profissionais devido a formação deficiente (competências técnicas e socioemocionais)**

As universidades privadas muitas vezes promovem a empregabilidade como um resultado esperado para seus graduados. Se as universidades não estão produzindo graduados com as habilidades e conhecimentos exigidas pelo mercado de trabalho, se os programas acadêmicos não estiverem atualizados ou não acompanharem as mudanças e inovações em determinadas áreas, isso pode resultar em um descompasso entre o que é oferecido pela instituição e o que é demandado pelo mercado. Isso pode resultar em uma baixa taxa de empregabilidade, salários mais baixos e menor satisfação profissional. Desta forma, se os estudantes não conseguem encontrar empregos relacionados à sua área de estudo ou não possuem as habilidades e competências necessárias para o mercado de trabalho, isso pode ser percebido como um fracasso pela instituição. A falta de sucesso dos graduados no mercado de trabalho pode afetar negativamente a atratividade da universidade para futuros estudantes e a reputação da universidade.

Elas devem estabelecer parcerias com empresas, programas de estágio, atividades extracurriculares voltadas para o desenvolvimento de habilidades profissionais, entre outros. O resultado esperado é que os graduados estejam bem-preparados para ingressar no mercado de trabalho e tenham boas oportunidades de emprego.

**R46 - Queda de reputação devido à alta taxa de evasão (perda de alunos)**

Se uma universidade privada apresentar altas taxas de evasão estudantil, isso pode indicar problemas em relação à qualidade da educação, suporte aos estudantes ou adequação dos programas acadêmicos às necessidades e interesses dos estudantes. Uma baixa taxa de conclusão pode afetar negativamente a reputação da instituição e sua capacidade de atrair e reter estudantes.

**R47 - Redução da demanda e faturamento por baixa qualidade de ensino**

Se uma universidade não consegue entregar resultados satisfatórios, em termos de qualidade de ensino, infraestrutura, serviços e oportunidades acadêmicas pode haver uma queda na demanda por seus cursos. Isso pode resultar em menor número de matrículas e os alunos podem optar por buscar outras instituições concorrentes que ofereçam melhores condições. A

evasão de alunos é prejudicial tanto para os próprios estudantes, que podem não alcançar seus objetivos educacionais e profissionais, quanto para a universidade, que perde receitas e enfrenta desafios de retenção de alunos.

A diminuição da receita pode dificultar a manutenção da qualidade do ensino, a contratação de professores qualificados, a atualização de infraestrutura e a oferta de bolsas e auxílios para estudantes necessitados.

#### **R48 - Perda de reputação perante a opinião pública por ações judiciais**

#### **R49 - Perda financeira por pagamento de indenizações de ações de alunos que se sentem lesados pelo não atendimento dos resultados desejados**

Os estudantes que se sentem lesados pelo não atendimento dos resultados desejados podem entrar com ações judiciais contra as universidades privadas, exigindo compensações financeiras ou a revisão de suas situações acadêmicas. Essas ações podem gerar um ônus financeiro significativo para as instituições e prejudicar sua reputação perante a opinião pública.

#### **R50 – Dificuldades para atrair investimentos e financiamentos por baixa reputação ou por não atender resultados esperados**

Universidades privadas que não atendem aos resultados esperados podem encontrar dificuldades para atrair investidores e obter financiamentos para melhorias e expansões. Isso pode limitar suas oportunidades de crescimento e modernização.

#### **R51 - Desvalorização do diploma por baixa reputação da instituição**

Se as universidades privadas não conseguirem oferecer um ensino de qualidade e formar profissionais competentes, os diplomas emitidos por essas instituições podem ser desvalorizados. Isso pode levar a dificuldades na obtenção de emprego e progressão na carreira para os graduados dessas universidades.

Após identificados, os riscos das universidades privadas foram classificados. Os resultados desta classificação são descritos no quadro 22.



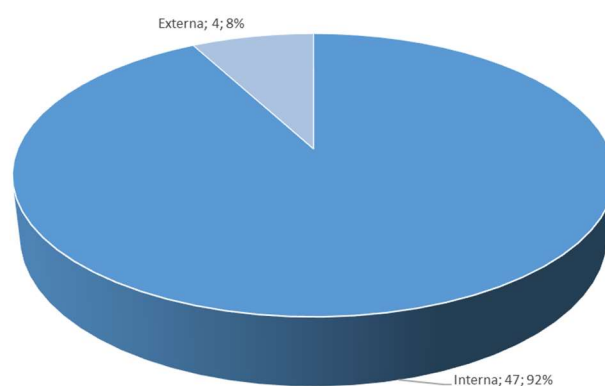
Quanto a origem, 47 riscos foram classificados como internos (92%) e 4 riscos foram classificados como externos (8%), conforme ilustrado pelo gráfico 14.

Em relação ao tipo, 2 riscos foram classificados como de conformidade (4%), 23 riscos como financeiro (45%), 3 riscos como sendo financeiro e conformidade (6%), 14 riscos como financeiro e social (27%), 1 risco macroeconômico (2%) e 8 riscos classificados como social, conforme ilustrado pelo gráfico 15.

Em relação a natureza dos riscos, 34 riscos foram classificados como estratégicos (66%), 2 como estratégicos e financeiros (4%), 4 como estratégicos e operacionais (8%), 3 como financeiros (6%) e 8 operacionais (16%), conforme ilustrado pelo gráfico 16.

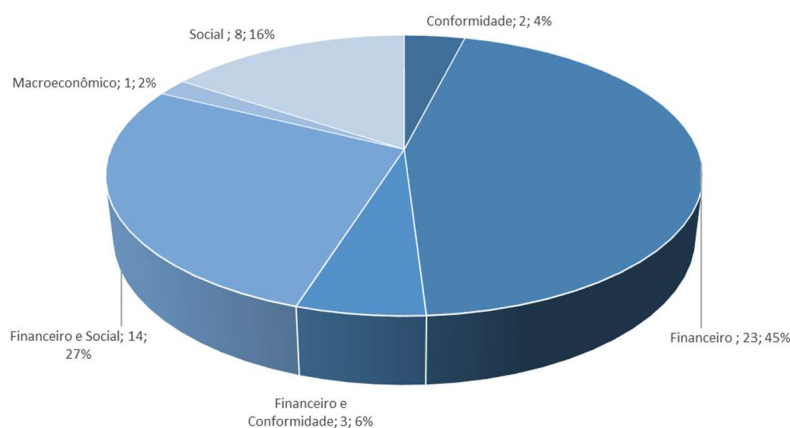
Desta forma, temos que o maior número dos riscos classificados é de origem interna (92%), do tipo financeiro (45%) e de natureza estratégica (66%).

**Gráfico 14 - Origem dos Riscos**

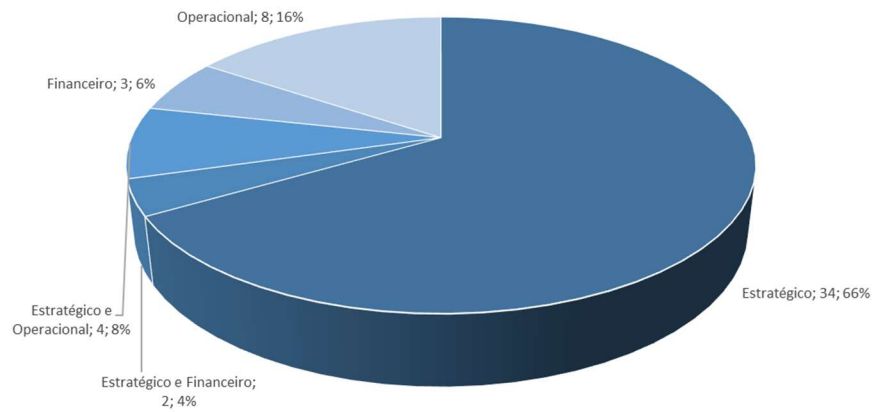


Fonte: O autor

**Gráfico 15 - Tipo dos riscos**



Fonte: O autor

**Gráfico 16 - Natureza dos riscos**

Fonte: O autor

**Quadro 22 - Classificação dos Riscos**

		Origem	Tipo	Natureza
R1	Queda de qualidade pela dificuldade de contratar profissionais qualificados	Interna	Financeiro	Estratégica
R2	Queda de qualidade pela dificuldade em reter profissionais qualificados	Interna	Financeiro	Estratégica
R3	Queda de qualidade por ausência de processo de treinamento e desenvolvimento dos profissionais	Interna	Financeiro	Estratégica
R4	Danos na imagem e reputação por não cumprimento de legislação trabalhista	Interna	Financeiro	Estratégica
R5	Queda de qualidade por ausência de processo gestão de desempenho dos profissionais	Interna	Financeiro	Estratégica
R6	Perda de talentos por falta de um ambiente diverso e inclusivo	Interna	Financeiro e Social	Operacional

Fonte: O autor

Quadro 22 – Classificação dos Riscos - continuação

		Origem	Tipo	Natureza
R7	Perda de profissionais qualificados devido a salários e benefícios incompatíveis ao mercado	Interna	Financeiro	Operacional
R8	Perda de profissionais qualificados devido a insatisfações relativas a falta de ações de treinamento e desenvolvimento	Interna	Financeiro e Social	Operacional
R9	Perda de profissionais qualificados devido a insatisfações relativas a falta estrutura de trabalho	Interna	Financeiro	Operacional
R10	Multas e sanções por descumprimento de regulamentos e leis trabalhistas	Interna	Conformidade	Operacional
R11	Risco de greve	Interna	Financeiro	Estratégica
R12	Perda de conhecimento institucional por deficiência na sucessão de cargos-chave	Interna	Financeiro	Estratégica
R13	Desvio na estratégia por deficiência na sucessão de cargos-chave	Interna	Financeiro	Estratégica
R14	Perda de alunos e de atratividade devido ao baixo nível de qualidade do corpo docente e do currículo do curso	Interna	Financeiro	Estratégica
R15	Perda de alunos e de atratividade por endividamento devido ao valor das mensalidades	Interna	Financeiro e Social	Estratégica
R16	Baixa atratividade pela ausência de bolsas de estudos e programas de auxílio financeiro	Interna	Financeiro e Social	Estratégica
R17	Perda de alunos e baixa atratividade por questão de imagem (Reputação, credibilidade e transparência)	Interna	Financeiro e Social	Estratégica

Fonte: O autor

Quadro 22– Classificação dos Riscos - continuação

		Origem	Tipo	Natureza
R18	Baixa atratividade pelo acesso limitado à inovação, pesquisa e recursos acadêmicos	Interna	Financeiro e Social	Estratégica
R19	Baixa atratividade pela defasagem nos programas acadêmicos devido a falta de pesquisa e extensão nos cursos oferecidos	Interna	Financeiro e Social	Estratégica
R20	Perda de alunos para outras universidades privadas por questão de atratividade	Interna	Financeiro	Estratégica
R21	Perda de alunos para universidades públicas por questão de atratividade	Interna	Financeiro	Estratégica
R22	Perda de alunos pela ineficiência no atendimento acadêmico	Interna	Financeiro	Estratégico e Operacional
R23	Perda de alunos por falta de suporte acadêmico, econômico e psicossocial	Interna	Financeiro e Social	Estratégica
R24	Negligenciamento do papel social da universidade por falta de suporte acadêmico, econômico e psicossocial	Interna	Social	Estratégica
R25	Perda de alunos e baixa atratividade por estrutura deficitária	Interna	Financeiro	Estratégica
R26	Perda de alunos e baixa atratividade por falta de investimento em tecnologia educacional	Interna	Financeiro	Estratégica
R27	Perda de alunos por defasagem dos conteúdos lecionados e consequente falta de integração com o mercado de trabalho	Interna	Financeiro	Estratégica
R28	Perda de alunos e baixa atratividade devido a baixa qualidade decorrente da ausência de avaliação e monitoramento da qualidade educacional	Interna	Financeiro e Conformidade	Estratégico e Operacional

Fonte: O autor

Quadro 22 – Classificação dos Riscos - continuação

		Origem	Tipo	Natureza
R29	Queda de qualidade educacional por sobrecarga de trabalho dos professores	Interna	Financeiro e Conformidade	Estratégica
R30	Queda de qualidade educacional por ênfase excessiva no lucro	Interna	Financeiro e Social	Estratégico e Financeiro
R31	Endividamento excessivo da universidade	Interna	Financeiro	Financeiro
R32	Falta de diversificação de receitas e dependência das mensalidades dos alunos	Interna	Financeiro	Estratégico e Financeiro
R33	Custos operacionais elevados	Externa	Financeiro	Financeiro
R34	Penalidades, multas ou descredenciamentos por falta de conformidade com a regulamentação	Interna	Conformidade	Operacional
R35	Redução da demanda e faturamento por flutuações econômicas	Externa	Macroeconômico	Estratégica
R36	Queda de receita por inadimplência e evasão estudantil (perda de alunos)	Externa	Financeiro e Social	Estratégica
R37	Dívidas e dificuldades pela má gestão financeira	Interna	Financeiro	Operacional
R38	Dependência de programas de financiamento estudantil	Interna	Financeiro e Social	Estratégica
R39	Queda da atratividade e reputação pela ausência de um ambiente de inclusão e diversidade (cultura organizacional)	Interna	Financeiro e Social	Estratégica

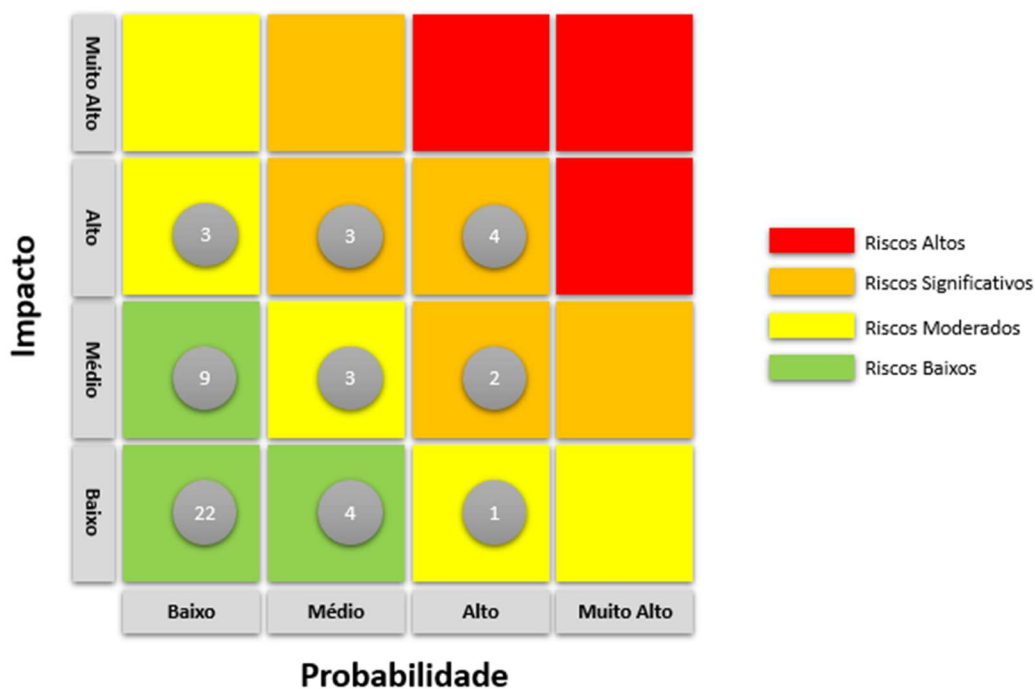
Fonte: O autor

Quadro 22 – Classificação dos Riscos - continuação

		Origem	Tipo	Natureza
R40	Desigualdade de oportunidades entre alunos de diferentes rendas em detrimento da formação social	Interna	Social	Estratégica
R41	Negligenciamento do papel de formação de social dos alunos devido ao foco excessivo na formação técnica	Interna	Social	Estratégica
R42	Negligenciamento do papel de formação de social dos alunos por falta de programas de responsabilidade social	Interna	Social	Estratégica
R43	Cultura de individualismos e competição entre alunos em detrimento da formação social	Interna	Social	Estratégica
R44	Foco excessivo no lucro em detrimento do papel de desenvolvimento social	Interna	Social	Estratégica
R45	Baixa empregabilidade dos profissionais devido a formação deficiente (competências técnicas e socioemocionais)	Interna	Financeiro e Social	Estratégico e Operacional
R46	Queda de reputação devido à alta taxa de evasão (perda de alunos)	Externa	Social	Estratégica
R47	Redução da demanda e faturamento por baixa qualidade de ensino	Interna	Financeiro	Estratégico e Operacional
R48	Perda de reputação perante a opinião pública por ações judiciais	Interna	Financeiro e Conformidade	Estratégica
R49	Perda financeira por pagamento de indenizações de ações de alunos que se sentem lesados pelo não atendimento dos resultados desejados	Interna	Financeiro e Social	Financeiro
R50	Dificuldades para atrair investimentos e financiamentos por baixa reputação ou por não atender resultados esperados	Interna	Financeiro	Operacional
R51	Desvalorização do diploma por baixa reputação da instituição	Interna	Social	Estratégica

Após serem classificados, a universidade em estudo avaliou os riscos identificados e classificados de acordo com os critérios de criticidade e probabilidade, descritos no item 3.8. A partir dos riscos avaliados, foi elaborado o mapa de risco da universidade em estudo apresentado na figura 30.

**Figura 30 - Mapa de risco**



Fonte: O autor

Em relação a avaliação dos riscos, temos que:

- 9 riscos foram avaliados como significativos (17,64 %);
- 7 riscos foram avaliados como moderados (13,72 %);
- 35 riscos foram avaliados como baixos (68,62 %);

Em relação aos quadrantes, os riscos são apresentados no quadro 23.

**Quadro 23** - Riscos por quadrantes - resumo

Impacto	Probabilidade	Quantidade de Riscos	Riscos	Avaliação dos Riscos
Alto	Alta	4	7, 12, 32, 33	Significativo
Alto	Média	3	10, 31, 35	Significativo
Alto	Baixa	3	1, 4, 34	Moderado
Médio	Alta	2	22, 29	Significativo
Médio	Média	3	2, 8, 43	Moderado
Médio	Baixa	9	3, 5, 9, 11, 13, 36, 37, 38, 39	Baixo
Baixo	Alta	1	15	Moderado
Baixo	Média	4	21, 23, 27, 28	Baixo
Baixo	Baixa	22	6, 14, 16, 17, 18, 19, 20, 24, 25, 26, 30, 40, 41, 42, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51	Baixo

Fonte: O autor

Diante do mapa de riscos apresentado, a universidade deve estudar seus riscos, principalmente os de alto impacto, de forma a estabelecer controles internos capazes de reduzir a probabilidade de ocorrência dos riscos e, conseqüentemente, reduzir suas criticidades.

A avaliação de cada risco específico da universidade em estudo está ilustrada no quadro 24.



Quadro 24 - Risco por quadrante

		Impacto	Probabilidade	Avaliação do Risco
R1	Queda de qualidade pela dificuldade de contratar profissionais qualificados	Alto	Baixa	Moderado
R2	Queda de qualidade pela dificuldade em reter profissionais qualificados	Médio	Média	Moderado
R3	Queda de qualidade por ausência de processo de treinamento e desenvolvimento dos profissionais	Médio	Baixa	Baixo
R4	Danos na imagem e reputação por não cumprimento de legislação trabalhista	Alto	Baixa	Moderado
R5	Queda de qualidade por ausência de processo gestão de desempenho dos profissionais	Médio	Baixa	Baixo
R6	Perda de talentos por falta de um ambiente diverso e inclusivo	Baixo	Baixa	Baixo
R7	Perda de profissionais qualificados devido a salários e benefícios incompatíveis ao mercado	Alto	Alta	Significativo
R8	Perda de profissionais qualificados devido a insatisfações relativas a falta de ações de treinamento e desenvolvimento	Médio	Média	Moderado
R9	Perda de profissionais qualificados devido a insatisfações relativas a falta estrutura de trabalho	Médio	Baixa	Baixo
R10	Multas e sanções por descumprimento de regulamentos e leis trabalhistas	Alto	Média	Significativo
R11	Risco de greve	Médio	Baixa	Baixo
R12	Perda de conhecimento institucional por deficiência na sucessão de cargos-chave	Alto	Alta	Significativo
R13	Desvio na estratégia por deficiência na sucessão de cargos-chave	Médio	Baixa	Baixo
R14	Perda de alunos e de atratividade devido ao baixo nível de qualidade do corpo docente e do currículo do curso	Baixo	Baixa	Baixo
R15	Perda de alunos e de atratividade por endividamento devido ao valor das mensalidades	Baixo	Alta	Moderado

Fonte: O autor

Quadro 24 – Risco por quadrante - continuação

		Impacto	Probabilidade	Avaliação do Risco
R16	Baixa atratividade pela ausência de bolsas de estudos e programas de auxílio financeiro	Baixo	Baixa	Baixo
R17	Perda de alunos e baixa atratividade por questão de imagem (Reputação, credibilidade e transparência)	Baixo	Baixa	Baixo
R18	Baixa atratividade pelo acesso limitado à inovação, pesquisa e recursos acadêmicos	Baixo	Baixa	Baixo
R19	Baixa atratividade pela defasagem nos programas acadêmicos devido a falta de pesquisa e extensão nos cursos oferecidos	Baixo	Baixa	Baixo
R20	Perda de alunos para outras universidades privadas por questão de atratividade	Baixo	Baixa	Baixo
R21	Perda de alunos para universidades públicas por questão de atratividade	Baixo	Média	Baixo
R22	Perda de alunos pela ineficiência no atendimento acadêmico	Médio	Alta	Significativo
R23	Perda de alunos por falta de suporte acadêmico, econômico e psicossocial	Baixo	Média	Baixo
R24	Negligenciamento do papel social da universidade por falta de suporte acadêmico, econômico e psicossocial	Baixo	Baixa	Baixo
R25	Perda de alunos e baixa atratividade por estrutura deficitária	Baixo	Baixa	Baixo
R26	Perda de alunos e baixa atratividade por falta de investimento em tecnologia educacional	Baixo	Baixa	Baixo
R27	Perda de alunos por defasagem dos conteúdos lecionados e consequente falta de integração com o mercado de trabalho	Baixo	Média	Baixo
R28	Perda de alunos e baixa atratividade devido a baixa qualidade decorrente da ausência de avaliação e monitoramento da qualidade educacional	Baixo	Média	Baixo
R29	Queda de qualidade educacional por sobrecarga de trabalho dos professores	Médio	Alta	Significativo
R30	Queda de qualidade educacional por ênfase excessiva no lucro	Baixo	Baixa	Baixo

Quadro 24 – Risco por quadrante - continuação

		Impacto	Probabilidade	Avaliação do Risco
R31	Endividamento excessivo da universidade	Alto	Média	Significativo
R32	Falta de diversificação de receitas e dependência das mensalidades dos alunos	Alto	Alta	Significativo
R33	Custos operacionais elevados	Alto	Alta	Significativo
R34	Penalidades, multas ou descredenciamentos por falta de conformidade com a regulamentação	Alto	Baixa	Moderado
R35	Redução da demanda e faturamento por flutuações econômicas	Alto	Média	Significativo
R36	Queda de receita por inadimplência e evasão estudantil (perda de alunos)	Médio	Baixa	Baixo
R37	Dívidas e dificuldades pela má gestão financeira	Médio	Baixa	Baixo
R38	Dependência de programas de financiamento estudantil	Médio	Baixa	Baixo
R39	Queda da atratividade e reputação pela ausência de um ambiente de inclusão e diversidade (cultura organizacional)	Médio	Baixa	Baixo
R40	Desigualdade de oportunidades entre alunos de diferentes rendas em detrimento da formação social	Baixo	Baixa	Baixo
R41	Negligenciamento do papel de formação de social dos alunos devido ao foco excessivo na formação técnica	Baixo	Baixa	Baixo
R42	Negligenciamento do papel de formação de social dos alunos por falta de programas de responsabilidade social	Baixo	Baixa	Baixo
R43	Cultura de individualismos e competição entre alunos em detrimento da formação social	Médio	Média	Moderado
R44	Foco excessivo no lucro em detrimento do papel de desenvolvimento social	Baixo	Baixa	Baixo
R45	Baixa empregabilidade dos profissionais devido a formação deficiente (competências técnicas e socioemocionais)	Baixo	Baixa	Baixo

Fonte: O autor

**Quadro 24** – Risco por quadrante - continuação

		Impacto	Probabilidade	Avaliação do Risco
R46	Queda de reputação devido à alta taxa de evasão (perda de alunos)	Baixo	Baixa	Baixo
R47	Redução da demanda e faturamento por baixa qualidade de ensino	Baixo	Baixa	Baixo
R48	Perda de reputação perante a opinião pública por ações judiciais	Baixo	Baixa	Baixo
R49	Perda financeira por pagamento de indenizações de ações de alunos que se sentem lesados pelo não atendimento dos resultados desejados	Baixo	Baixa	Baixo
R50	Dificuldades para atrair investimentos e financiamentos por baixa reputação ou por não atender resultados esperados	Baixo	Baixa	Baixo
R51	Desvalorização do diploma por baixa reputação da instituição	Baixo	Baixa	Baixo

Fonte: O autor

## 4.2 Avaliação de Desempenho da universidade em estudo

A universidade em estudo, a partir do Modelo MADE-O, apresentou um desempenho de **809 pontos** dos 1000 pontos possíveis (80,9%). Os módulos de maior desempenho, com 100% de desempenho foram o de **Gestão Financeira** (100 pontos) e o de **Resultados** (300 pontos). O pior módulo foi o de **Desenvolvimento Humano** com 64 % de desempenho (64 de 100 pontos).

O módulo de Infraestrutura Técnica / Inovação teve um desempenho de 71,7% (107,5 de 150 pontos), seguido pelos módulos de Cliente com 70% (70 de 100 pontos) e o módulo de Desenvolvimento Social com 65% (167,5 de 250 pontos).

O resultado de cada módulo é apresentado nas tabelas 1 a 6.

As maiores oportunidades de melhoria de desempenho do módulo de **Desenvolvimento Humano** estão nos indicadores “% Docentes com mestrado” e “% Docentes em exercício em tempo integral com dedicação exclusiva”, no que se refere a contratação e retenção de profissionais.

**Tabela 1** - Módulo de desenvolvimento humano

Módulo	Pontuação do módulo	Indicadores	Pontuação do indicador	Valor do indicador	Resultado do Indicador	Resultado do módulo	% de atendimento do módulo
Desenvolvimento Humano	100	% Profissionais técnico administrativos com ensino médio completo	2,5	31,01%	1	64	64,00%
		% Profissionais técnico administrativos com superior completo	7,5	39,02%	3		
		% Profissionais técnico administrativos com mestrado ou doutorado	20	7,88%	20		
		% Docentes com mestrado	20	43,14%	10		
		% Docentes com doutorado	30	52,41%	30		
		% Docentes em exercício em tempo integral com dedicação exclusiva	20	Possui	0		

Fonte: O autor

Em relação ao módulo de **Desenvolvimento Social** as oportunidades se concentram nos indicadores “ % Docentes com mestrado”, em relação ao processo de desenvolvimento dos docentes , nos indicadores “ Docentes: relação homem/mulher ” e “ Profissionais técnico administrativos: relação homem/mulher ”, no que se refere ao equilíbrio na contratação de gêneros e, por fim, nos indicadores “ % Docentes em exercício com 60 anos ou mais ”, “ % Docentes com deficiência e % Docentes, pretos, pardos, indígenas ou sem cor definida ”, no que tange a contratação e retenção deste grupo de profissionais.

Em relação ao módulo de **Clientes** as oportunidades se concentram no indicador “Favorabilidade pesquisa de satisfação ao cliente (curso: professores e material didático)”, no que se refere à melhoria do corpo docente e material didático.

As oportunidades do modulo de **Infraestrutura Técnica / Inovação** concentram-se nos indicadores “Acesso a outras bases de dados licenciadas ou compradas pela biblioteca da IES” e “Oferece ferramenta eletrônica que possibilita pesquisar simultaneamente diversas fontes de informação e obter resultado em uma única interface”. As melhorias neste módulo estão relacionadas às atividades da Biblioteca da Universidade.

**Tabela 2 - Módulo de desenvolvimento social**

Módulo	Pontuação do módulo	Indicadores	Pontuação do indicador	Valor do indicador	Resultado do Indicador	Resultado do módulo	% de atendimento do módulo
Desenvolvimento Social	250	% Profissionais técnico administrativos com ensino médio completo	5	31,01%	2,5	167,5	67,00%
		% Profissionais técnico administrativos com superior completo	10	39,02%	5		
		% Profissionais técnico administrativos com mestrado ou doutorado	35	7,88%	35		
		% Docentes com mestrado	20	43,14%	10		
		% Docentes com doutorado	30	52,41%	30		
		Docentes: relação mulher / homem	20	74,29%	5		
		% Docentes em exercício com 60 anos ou mais	20	13,79%	10		
		% Docentes com deficiência	20	0,82%	10		
		% Docentes pretos, pardos, indígenas ou sem cor definida.	20	47,52%	10		
		Profissionais técnico administrativo: relação mulher / homem	20	158,00%	0		
		% Alunos com bolsa 100%	30	9,1 a 10%	30		
		% Alunos PROUNI	20	9,1 a 10%	20		

Fonte: O autor

**Tabela 3 - Módulo de infraestrutura técnica / inovação**

Módulo	Pontuação do módulo	Indicadores	Pontuação do indicador	Valor do indicador	Resultado do Indicador	Resultado do módulo	% de atendimento do módulo
Infraestrutura técnica / Inovação	150	% Profissionais tecnico administrativos com ensino médio completo	2	31,01%	1	107,5	71,67%
		% Profissionais tecnico administrativos com superior completo	3	39,02%	1,5		
		% Profissionais tecnico administrativos com mestrado ou doutorado	15	7,88%	15		
		% Docentes com mestrado	10	43,14%	5		
		% Docentes com Doutorado	10	52,41%	10		
		Quantidade de docentes em exercício em tempo integral com dedicação exclusiva	10	0,00%	0		
		Acesso ao portal Capes de periódicos pela biblioteca da IES	10	Sim	10		
		Acesso a outras bases de dados licenciadas ou compradas pela biblioteca da IES	10	Não	0		
		Assinatura de outras bases de dados licenciadas ou compradas pela biblioteca da IES	10	Sim	10		
		Base de dados online que reúne de maneira organizada a produção científica da instituição	10	Sim	10		
		Oferece ferramenta eletrônica que possibilita pesquisar simultaneamente diversas fontes de informação e obter resultado em uma única interface	10	Não	0		
		Bibliotecas da IES oferecem serviços pela internet	10	Sim	10		
		Bibliotecas participam de Redes Sociais	10	Sim	10		
Possui ferramenta de recuperação de informação que permite ao usuário consultar, de forma local ou remota, a existência e disponibilidade de itens do acervo das bibliotecas	10	Sim	10				

Fonte: O autor

**Tabela 3 - Módulo de infraestrutura técnica / inovação - continuação**

Módulo	Pontuação do módulo	Indicadores	Pontuação do indicador	Valor do indicador	Pontuação do Indicador	Resultado do módulo	% de atendimento do módulo
Infraestrutura técnica / Inovação	150	Quantidade de títulos de periódicos eletrônicos adquiridos pelas bibliotecas por meio de compra, doação ou permuta	10	55040	10	107,5	71,67%
		Quantidade de títulos de livros eletrônicos disponibilizados pelas bibliotecas convertidos ao formato digital ou originalmente produzidos nesse formato para serem lidos em computador ou outros dispositivos	10	25036	5		

Fonte: O autor

**Tabela 4 - Módulo de clientes**

Módulo	Pontuação do módulo	Indicadores	Pontuação do indicador	Valor do indicador	Resultado do Indicador	Resultado do módulo	% de atendimento do módulo
Clientes	100	Favorabilidade pesquisa de satisfação ao cliente (curso: professores e material didático)	50	71 a 80%	30	70	70,00%
		Favorabilidade pesquisa de satisfação ao cliente (infraestrutura: secretaria, biblioteca, salas de aula, laboratórios)	50	81 a 90%	40		

Fonte: O autor

**Tabela 5 - Módulo de gestão financeira**

Módulo	Pontuação do módulo	Indicadores	Pontuação do indicador	Valor do indicador	Resultado do Indicador	Resultado do módulo	% de atendimento do módulo
Gestão Financeira	100	Faturamento em relação ao planejado	100	Maior ou igual	100	100	100%

Fonte: O autor



Tabela 6 - Módulo de resultados

Módulo	Pontuação do módulo	Indicadores	Pontuação do indicador	Valor do indicador	Resultado do Indicador	Resultado do módulo	% de atendimento do módulo
Resultados	300	Conceito ENAD Contínuo (média)	75	3,3332	75	300	100%
		Conceito Preliminar de Curso (CPC) Contínuo (média)	75	3,52333	75		
		Indicador de Diferença entre os Desempenhos Observado e Esperado (IDD) Contínuo (média)	75	3,06625	75		
		Índice Geral de Cursos (IGC) Contínuo (média)	75	3,604	75		

Fonte: O autor

#### 4.3 Avaliação de Maturidade em GRC da universidade em estudo pelo Modelo de Oliva

A universidade em estudo, a partir do Modelo de Oliva, apresentou uma maturidade em Gerenciamento de Riscos Corporativos de 42% (42 de 100 pontos) o que equivale ao terceiro nível de maturidade do modelo em questão, o **nível GRC Estruturado**. De acordo com o modelo, empresas neste nível apresentam **alto grau de organização** nos **processos** relacionados ao **GRC** e faz uso intenso de **técnicas, ferramentas e métodos de GRC**.

Em relação aos fatores temos que:

- a) Os fatores **Organização** e **Transparência** apresentam uma abrangência de **75%** em relação às práticas da universidade e;
- b) Os fatores **Tecnicidade** e **Envolvimento** apresentam uma abrangência de **50%**;

Em relação as práticas apresentadas pelo modelo, temos que a universidade:

- a) Apresenta uma efetividade / abrangência de **100%** para **4 práticas** (26,7%);
- b) Apresenta uma efetividade / abrangência de **75%** para **4 práticas** (26,7%);

- c) Apresenta uma efetividade / abrangência de **50%** para **7 práticas** (46,7%);

As práticas que apresentam efetividade / abrangência de **100%** são:

- a) Comprometimento da alta gestão com o GRC.
- b) Eficiência na Identificação, análise e resposta ao risco.
- c) Comunicação sobre riscos.
- d) Monitoramento, revisão e melhoria do planejamento da GRC.

As práticas que apresentam efetividade e abrangência de **75%** são:

- a) Responsabilidade sobre os riscos;
- b) Tolerância e apetite a risco bem definidos;
- c) Cultura consciente dos riscos;
- d) Processos de GRC dinâmicos e realimentados.

As práticas que apresentam efetividade e abrangência de **50%** são:

- a) Recursos suficientes para o GRC;
- b) GRC relacionado com oportunidades;
- c) GRC com linguagem comum;
- d) Sistema de informações gerenciais para o GRC;
- e) Programas de treinamento para o GRC;
- f) Indicadores formais para riscos;
- g) Integração entre o GRC e os processos da organização.

Para evoluir a maturidade do seu GRC, de acordo com o Modelo de Oliva a universidade deve:

- a) Desenvolver um **alto grau e consciência e organização** em relação aos processos de GRC;
- b) Descentralizar o GRC e estabelecer a **comunicação** como **parte integrante e importante**;
- c) Guiar o GRC pela **participação** da maioria dos **colaboradores**.

- d) Instituir um **GRC consciente, organizado e transparente**;
- e) Utilizar **suporte externo de consultorias, parceiros e instituto de pesquisa** para se aprimorarem;
- f) Estabelecer práticas de GRC que vão **além de suas fronteiras**, considerando a **avaliação de riscos** além de seu **ambiente de valor**.

#### 4.4 Avaliação do impacto dos riscos levantados no desempenho das Universidades Privadas brasileiras

Na realização desta análise, para cada risco identificado, verificou -se quais módulos do modelo de MADE-O, desenvolvido para as Universidades privadas, são impactados pelo risco em questão, a partir de sua descrição. A análise é ilustrada pelo quadro 25. Vale lembrar que esta análise não leva em questão nenhuma universidade específica e sim o grupo das 91 universidades privadas existente no Brasil.

**Quadro 25 - Riscos X Módulos de desempenho**

		RH	Clientes	Infraestrutura	Gestão Financeira	Desenvolvimento Social
R1	Queda de qualidade pela dificuldade de contratar profissionais qualificados	X	X			
R2	Queda de qualidade pela dificuldade em reter profissionais qualificados	X	X			
R3	Queda de qualidade por ausência de processo de treinamento e desenvolvimento dos profissionais	X	X			
R4	Danos na imagem e reputação por não cumprimento de legislação trabalhista	X	X			
R5	Queda de qualidade por ausência de processo gestão de desempenho dos profissionais	X	X			
R6	Perda de talentos por falta de um ambiente diverso e inclusivo	X	X			X
R7	Perda de profissionais qualificados devido a salários e benefícios incompatíveis ao mercado	X	X		X	

Fonte: O autor

Quadro 25 – Riscos X Módulos de desempenho – continuação

		RH	Clientes	Infraestrutura	Gestão Financeira	Desenvolvimento Social
R8	Perda de profissionais qualificados devido a insatisfações relativas a falta de ações de treinamento e desenvolvimento	X	X		X	
R9	Perda de profissionais qualificados devido a insatisfações relativas a falta estrutura de trabalho	X	X	X	X	
R10	Multas e sanções por descumprimento de regulamentos e leis trabalhistas	X	X			
R11	Risco de greve	X	X			
R12	Perda de conhecimento institucional por deficiência na sucessão de cargos-chave	X				
R13	Desvio na estratégia por deficiência na sucessão de cargos-chave	X				
R14	Perda de alunos e de atratividade devido ao baixo nível de qualidade do corpo docente e do currículo do curso	X	X		X	
R15	Perda de alunos e de atratividade por endividamento devido ao valor das mensalidades		X		X	X
R16	Baixa atratividade pela ausência de bolsas de estudos e programas de auxílio financeiro		X		X	X
R17	Perda de alunos e baixa atratividade por questão de imagem (Reputação, credibilidade e transparência)		X		X	
R18	Baixa atratividade pelo acesso limitado à inovação, pesquisa e recursos acadêmicos		X	X	X	X
R19	Baixa atratividade pela defasagem nos programas acadêmicos devido a falta de pesquisa e extensão nos cursos oferecidos		X	X	X	
R20	Perda de alunos para outras universidades privadas por questão de atratividade	X	X	X	X	
R21	Perda de alunos para universidades públicas por questão de atratividade	X	X	X	X	
R22	Perda de alunos pela ineficiência no atendimento acadêmico	X	X	X	X	
R23	Perda de alunos por falta de suporte acadêmico, econômico e psicossocial		X	X	X	X

Fonte: O autor

**Quadro 25 – Riscos X Módulos de desempenho- continuação**

		RH	Clientes	Infraestrutura	Gestão Financeira	Desenvolvimento Social
R24	Negligenciamento do papel social da universidade por falta de suporte acadêmico, econômico e psicossocial		X			X
R25	Perda de alunos e baixa atratividade por estrutura deficitária		X	X	X	
R26	Perda de alunos e baixa atratividade por falta de investimento em tecnologia educacional		X	X	X	
R27	Perda de alunos por defasagem dos conteúdos lecionados e consequente falta de integração com o mercado de trabalho		X	X	X	
R28	Perda de alunos e baixa atratividade devido a baixa qualidade decorrente da ausência de avaliação e monitoramento da qualidade educacional		X	X	X	
R29	Queda de qualidade educacional por sobrecarga de trabalho dos professores	X		X		X
R30	Queda de qualidade educacional por ênfase excessiva no lucro		X	X	X	
R31	Endividamento excessivo da universidade		X	X	X	X
R32	Falta de diversificação de receitas e dependência das mensalidades dos alunos				X	
R33	Custos operacionais elevados		X	X	X	X
R34	Penalidades, multas ou descredenciamentos por falta de conformidade com a regulamentação		X	X	X	X
R35	Redução da demanda e faturamento por flutuações econômicas		X	X	X	X
R36	Queda de receita por inadimplência e evasão estudantil (perda de alunos)		X	X	X	X
R37	Dívidas e dificuldades pela má gestão financeira		X	X	X	X
R38	Dependência de programas de financiamento estudantil		X	X	X	X

Fonte: O autor

**Quadro 25**– Riscos X Módulos de desempenho - continuação

		RH	Clientes	Infraestrutura	Gestão Financeira	Desenvolvimento Social
R39	Queda da atratividade e reputação pela ausência de um ambiente de inclusão e diversidade (cultura organizacional)		X	X	X	X
R40	Desigualdade de oportunidades entre alunos de diferentes rendas em detrimento da formação social		X			X
R41	Neglicenciamento do papel de formação de social dos alunos devido ao foco excessivo na formação técnica		X			X
R42	Neglicenciamento do papel de formação de social dos alunos por falta de programas de responsabilidade social		X			X
R43	Cultura de individualismos e competição entre alunos em detrimento da formação social		X			X
R44	Foco excessivo no lucro em detrimento do papel de desenvolvimento social				X	X
R45	Baixa empregabilidade dos profissionais devido a formação deficiente (competências técnicas e socioemocionais)	X	X	X	X	X
R46	Queda de reputação devido à alta taxa de evasão (perda de alunos)				X	X
R47	Redução da demanda e faturamento por baixa qualidade de ensino	X	X	X	X	
R48	Perda de reputação perante a opinião pública por ações judiciais		X		X	
R49	Perda financeira por pagamento de indenizações de ações de alunos que se sentem lesados pelo não atendimento dos resultados desejados	X	X	X	X	
R50	Dificuldades para atrair investimentos e financiamentos por baixa reputação ou por não atender resultados esperados	X	X	X	X	X
R51	Desvalorização do diploma por baixa reputação da instituição	X	X	X	X	

Fonte: O autor

Nesta análise, apresentamos a relação do número de riscos e do número de módulos impactados. Temos como resultado que:

- a) **Todos** os módulos de desempenho são impactados por **pelo menos um risco**;
- b) **2 riscos** impactam **todos (100%)** os 6 módulos;
- c) 17 riscos impactam 5 módulos (83,3%);
- d) 13 riscos impactam 4 módulos (66,7%);
- e) 16 riscos impactam 3 módulos (50,3%);
- f) 3 riscos impactam 2 módulos (33,3%);

Vale lembrar que quando qualquer módulo é impactado por um risco, o módulo de resultados é indiretamente afetado. Isto se dá devido as relações de causa e efeito do modelo adotado.

Sob a perspectiva dos módulos de desempenho impactados pelos riscos identificados, temos que:

- a) O módulo de desempenho **mais impactado** pelos riscos identificados é o **módulo de clientes**. Este módulo é **impactado por 88,24% dos riscos** identificados (45);
- b) O módulo de gestão financeira é impactado por 68,63% dos riscos (35);
- c) O módulo de infraestrutura técnica / inovação é impactado por 50,98% dos riscos (26)
- d) Os módulos de desenvolvimento humano e desenvolvimento social são impactado por 45,10% dos riscos (23), cada um.

#### **4.5 Avaliação do impacto dos riscos levantados nos objetivos das Universidades Privadas brasileiras**

Estendendo a análise aos **objetivos das universidades privadas**, como um reflexo do módulo de **resultados**, temos representado no quadro 26 o impacto dos riscos identificados nestes objetivos:

Quadro 26 - Riscos X Objetivos

		Excelência Acadêmica	Reputação e Prestígio	Capacidade de Atração e Retenção	Inovação e Pesquisa	Sucesso dos Alunos	Sustentabilidade Financeira	Envolvimento com a Comunidade	Diversidade e Inclusão
R1	Queda de qualidade pela dificuldade de contratar profissionais qualificados	X		X	X	X			
R2	Queda de qualidade pela dificuldade em reter profissionais qualificados	X		X	X	X			
R3	Queda de qualidade por ausência de processo de treinamento e desenvolvimento dos profissionais	X		X	X	X			
R4	Danos na imagem e reputação por não cumprimento de legislação trabalhista		X						
R5	Queda de qualidade por ausência de processo gestão de desempenho dos profissionais	X	X	X	X	X			
R6	Perda de talentos por falta de um ambiente diverso e inclusivo	X		X	X	X		X	X
R7	Perda de profissionais qualificados devido a salários e benefícios incompatíveis ao mercado	X		X	X	X	X		
R8	Perda de profissionais qualificados devido a insatisfações relativas a falta de ações de treinamento e desenvolvimento	X	X	X	X	X	X		
R9	Perda de profissionais qualificados devido a insatisfações relativas a falta estrutura de trabalho	X	X	X	X	X			
R10	Multas e sanções por descumprimento de regulamentos e leis trabalhistas		X				X		
R11	Risco de greve		X	X			X		
R12	Perda de conhecimento institucional por deficiência na sucessão de cargos-chave	X	X	X	X	X	X		
R13	Desvio na estratégia por deficiência na sucessão de cargos-chave	X	X	X		X	X		
R14	Perda de alunos e de atratividade devido ao baixo nível de qualidade do corpo docente e do currículo do curso		X	X		X	X		
R15	Perda de alunos e de atratividade por endividamento devido ao valor das mensalidades		X	X		X	X		X
R16	Baixa atratividade pela ausência de bolsas de estudos e programas de auxílio financeiro		X	X		X	X		X

Fonte: O autor



Quadro 26 – Riscos X Objetivos - continuação

		Excelência Acadêmica	Reputação e Prestígio	Capacidade de Atração e Retenção	Inovação e Pesquisa	Sucesso dos Alunos	Sustentabilidade Financeira	Envolvimento com a Comunidade	Diversidade e Inclusão
R17	Perda de alunos e baixa atratividade por questão de imagem (Reputação, credibilidade e transparência)		X	X		X	X		
R18	Baixa atratividade pelo acesso limitado à inovação, pesquisa e recursos acadêmicos	X	X	X	X	X	X		
R19	Baixa atratividade pela defasagem nos programas acadêmicos devido a falta de pesquisa e extensão nos cursos oferecidos	X	X	X		X	X		
R20	Perda de alunos para outras universidades privadas por questão de atratividade	X	X	X		X	X		
R21	Perda de alunos para universidades públicas por questão de atratividade	X	X	X		X	X		
R22	Perda de alunos pela ineficiência no atendimento acadêmico		X	X		X	X		
R23	Perda de alunos por falta de suporte acadêmico, econômico e psicossocial		X	X		X	X		X
R24	Negligenciamento do papel social da universidade por falta de suporte acadêmico, econômico e psicossocial		X			X		X	X
R25	Perda de alunos e baixa atratividade por estrutura deficitária	X	X	X	X	X	X		
R26	Perda de alunos e baixa atratividade por falta de investimento em tecnologia educacional	X	X	X	X	X	X		
R27	Perda de alunos por defasagem dos conteúdos lecionados e consequente falta de integração com o mercado de trabalho	X	X	X	X	X	X		
R28	Perda de alunos e baixa atratividade devido a baixa qualidade decorrente da ausência de avaliação e monitoramento da qualidade educacional	X	X	X		X	X		
R29	Queda de qualidade educacional por sobrecarga de trabalho dos professores	X	X		X	X			
R30	Queda de qualidade educacional por ênfase excessiva no lucro	X	X		X	X	X		
R31	Endividamento excessivo da universidade	X	X	X	X	X	X	X	X
R32	Falta de diversificação de receitas e dependência das mensalidades dos alunos						X		

Fonte: O autor

Quadro 26 – Riscos X Objetivos - continuação

		Excelência Acadêmica	Reputação e Prestígio	Capacidade de Atração e Retenção	Inovação e Pesquisa	Sucesso dos Alunos	Sustentabilidade Financeira	Envolvimento com a Comunidade	Diversidade e Inclusão
R33	Custos operacionais elevados	X		X	X		X	X	X
R34	Penalidades, multas ou descredenciamentos por falta de conformidade com a regulamentação	X	X	X	X	X	X	X	X
R35	Redução da demanda e faturamento por flutuações econômicas	X	X	X	X	X	X		
R36	Queda de receita por inadimplência e evasão estudantil (perda de alunos)		X	X	X	X	X	X	X
R37	Dívidas e dificuldades pela má gestão financeira	X	X	X	X	X	X	X	X
R38	Dependência de programas de financiamento estudantil	X		X	X	X	X		
R39	Queda da atratividade e reputação pela ausência de um ambiente de inclusão e diversidade (cultura organizacional)	X	X	X		X	X	X	X
R40	Desigualdade de oportunidades entre alunos de diferentes rendas em detrimento da formação social		X			X			X
R41	Negligenciamento do papel de formação de social dos alunos devido ao foco excessivo na formação técnica		X			X		X	X
R42	Negligenciamento do papel de formação de social dos alunos por falta de programas de responsabilidade social		X			X		X	X
R43	Cultura de individualismos e competição entre alunos em detrimento da formação social		X			X		X	X
R44	Foco excessivo no lucro em detrimento do papel de desenvolvimento social		X			X	X	X	X
R45	Baixa empregabilidade dos profissionais devido a formação deficiente (competências técnicas e socioemocionais)	X	X	X	X	X	X	X	X
R46	Queda de reputação devido à alta taxa de evasão (perda de alunos)		X	X		X	X		
R47	Redução da demanda e faturamento por baixa qualidade de ensino	X	X	X		X	X		
R48	Perda de reputação perante a opinião pública por ações judiciais		X	X		X	X		

Fonte: O autor

Quadro 26 – Riscos X Objetivos - continuação

		Excelência Acadêmica	Reputação e Prestígio	Capacidade de Atração e Retenção	Inovação e Pesquisa	Sucesso dos Alunos	Sustentabilidade Financeira	Envolvimento com a Comunidade	Diversidade e Inclusão
R49	Perda financeira por pagamento de indenizações de ações de alunos que se sentem lesados pelo não atendimento dos resultados desejados	X	X	X	X	X	X		
R50	Dificuldades para atrair investimentos e financiamentos por baixa reputação ou por não atender resultados esperados	X	X	X	X	X	X	X	X
R51	Desvalorização do diploma por baixa reputação da instituição	X	X	X	X	X	X		

Fonte: O autor

Nesta análise, apresentamos a relação do **número de riscos** e do número de **objetivos impactados**. Temos como resultado que:

- Todos** os objetivos são impactados por **pelo menos um risco**;
- 5 riscos** impactam **todos (100%)** os 8 objetivos;
- 2 riscos impactam 7 objetivos (87,5%);
- 11 riscos impactam 6 objetivos (75,0%);
- 15 riscos impactam 5 objetivos (62,5,0%);
- 13 riscos impactam 4 objetivos (50,0%);
- 2 riscos impactam 3 objetivos (37,5%);
- 1 riscos impactam 2 objetivos (25,0%);
- 2 riscos impactam 1 objetivos (12,5%);

Verifica-se, nesta análise, que:

- O objetivo **mais impacto** pelos riscos identificados é o de **Sucesso de alunos**. Este objetivo é afetado por **90,20% dos riscos** (46);
- O objetivo Reputação e prestígio é impactado por 84,31% (43) dos riscos;
- O objetivo Capacidade de atração e retenção é impactado por 78,43 % (40) dos riscos;
- O objetivo Sustentabilidade financeira é impactado por 74,51% (38) dos riscos;

- e) O objetivo Excelência acadêmica é impactado por 62,75% (32) dos riscos;
- f) O objetivo Inovação e pesquisa é impactado por 50,98% (26) dos riscos;
- g) O objetivo Diversidade e inclusão é impactado por 35,29% (18) dos riscos;
- h) O objetivo Envolvimento com a comunidade é impactado por 27,45% (14) dos riscos;

#### 4.6 Criticidade dos Riscos X Maturidade em GRC da universidade em estudo.

A universidade em estudo obteve um resultado em maturidade do GRC de **42%** (42 de 100 pontos) o que equivale ao terceiro nível de maturidade do modelo em questão, o nível GRC Estruturado. De acordo com o modelo, empresas neste nível apresentam **alto grau de organização** nos **processos** relacionados ao **GRC** e faz uso intenso de **técnicas, ferramentas e métodos de GRC**.

Os fatores de maior deficiência foram a **Organização** e a **Transparência**. Sendo assim, a universidade deve atuar mais fortemente no desenvolvimento de atributos técnicos para suportar o gerenciamento de riscos e na habilidade de engajar também os agentes envolvidos nos ambientes exteriores à empresa

Em relação a suas práticas de GRC, existe a necessidade de atuação mais efetiva em 46,7% das suas práticas (7), que apresentam efetividade / abrangência de apenas 50%.

As práticas que apresentam efetividade e abrangência de 50% são:

- a) Recursos suficientes para o GRC;
- b) GRC relacionado com oportunidades;
- c) GRC com linguagem comum;
- d) Sistema de informações gerenciais para o GRC;
- e) Programas de treinamento para o GRC;
- f) Indicadores formais para riscos;
- g) Integração entre o GRC e os processos da organização.

Quanto aos seus riscos, dos 51 identificados, **nenhum** risco foi identificado como **alto**, e apenas **9 (17,64%)** deles foram avaliados como **significativos**, demandando ação gerencial prioritária para eliminar o componente de risco ou reduzir seu impacto e probabilidade.

Os riscos avaliados como significativos são:

- a) Perda de profissionais qualificados devido a salários e benefícios incompatíveis ao mercado;
- b) Multas e sanções por descumprimento de regulamentos e leis trabalhistas;
- c) Perda de conhecimento institucional por deficiência na sucessão de cargos-chave;
- d) Perda de alunos pela ineficiência no atendimento acadêmico;
- e) Queda de qualidade educacional por sobrecarga de trabalho dos professores;
- f) Endividamento excessivo da universidade;
- g) Falta de diversificação de receitas e dependência das mensalidades dos alunos;
- h) Custos operacionais elevados;
- i) Penalidades, multas ou descredenciamentos por falta de conformidade com a regulamentação;
- j) Redução da demanda e faturamento por flutuações econômicas;

Desta forma, verifica-se que o **cenário de criticidade** de riscos, ilustrado no **mapa de riscos**, e a **capacidade** da universidade para eliminar os **componentes de risco** ou **reduzir** seu **impacto** e **probabilidade**, ilustrado pela maturidade em GRC, **não são discrepantes**. A universidade em estudo tem **dois níveis** de **maturidade** em GRC, no modelo de Oliva, para **evoluir** e apenas 17,64% (9) dos seus riscos para reduzir sua criticidade para **moderada**, a partir da redução do seu impacto e/ou probabilidade de alto para médio.

#### 4.7 Criticidade dos Riscos X Desempenho da universidade em estudo.

A universidade em estudo, a partir do Modelo MADE-O, apresentou um desempenho de **809 pontos** dos 1000 pontos possíveis (80,9%). Quanto aos seus riscos, **nenhum** risco foi identificado como **alto**, e **apenas 9** (17,64%) deles foram classificados como **significativos**.

A universidade em estudo tem que **evoluir 191 pontos** no modelo de **desempenho** proposto e apenas 17,64% (9) dos seus riscos para reduzir sua criticidade para **moderada**, a partir da redução do seu impacto e/ou probabilidade de alto para médio.

Desta forma, verifica-se que a instituição em estudo apresenta um **desempenho satisfatório** e **poucos riscos críticos**.



## 5 CONCLUSÕES

### 5.1 Atendimento aos Objetivos da Pesquisa

#### 5.1.1 Objetivo Geral

Conforme descrito no item 1.2, o **objetivo geral** deste trabalho é analisar a relação entre o nível de maturidade em Gerenciamento de Riscos Corporativos (GRC) e a Gestão de Desempenho da universidade em estudo.

Os resultados apontam para uma relação positiva e significativa entre o **nível de maturidade em GRC** e a **Gestão de Desempenho** da universidade privada em estudo, a partir dos seguintes argumentos e análises:

- a) **Maturidade em GRD e criticidade de riscos:** quanto maior o nível de maturidade em GRC de uma universidade, melhor ela estará preparada para lidar com seus riscos e, desta forma, manter seus riscos no menor nível de criticidade possível, atuando nos fatores de risco e diminuindo a probabilidade de materialidade dos seus riscos;
- b) **Riscos levantados impactam módulos de desempenho:** de acordo com a análise realizada no item 4.4, ao se relacionar os riscos levantados para o mercado de universidades privadas brasileiras com os módulos do modelo de desempenho desenvolvida para este grupo, verifica-se que tais riscos afetam amplamente os módulos do modelo de desempenho;
- c) **Riscos levantados impactam os objetivos:** conforme descrito no item 3.1, tanto o modelo em maturidade em GRC quanto o modelo de desempenho desenvolvido têm como objetivos em comum potencializar as chances das instituições em atingir suas metas e objetivos estratégicos. Desta forma, no item 4.5 verificou-se que os riscos levantados podem afetar o atendimento dos objetivos das universidades brasileiras. Estes objetivos são um desdobramento do módulo de resultados do modelo de desempenho. De acordo com as relações de causa e efeito do modelo, trata-se do

principal módulo de desempenho. Como resultado, tem-se que os riscos afetam amplamente os objetivos das universidades privadas brasileiras.

- d) **Relação entre a criticidade dos riscos e o nível de maturidade em GRC para a universidade em estudo:** conforme apresentado no item 4.6, a universidade em estudo obteve um resultado em maturidade do GRC de 42% (42 de 100 pontos) o que equivale ao terceiro dos 5 níveis de maturidade do modelo em questão, o nível GRC Estruturado. Dos riscos levantados, **nenhum** risco foi identificado como **alto**, e apenas 9 (17,64%) deles foram classificados como **significativos**. Desta forma, verifica-se que o **cenário de criticidade** de riscos, ilustrado no **mapa de riscos**, e a **capacidade** da universidade para eliminar os **componentes de risco** ou **reduzir** seu **impacto** e **probabilidade**, ilustrado pela maturidade em GRC, não são discrepantes. A universidade em estudo tem **dois níveis** de **maturidade** em GRC, no modelo de Oliva para **evoluir** e apenas 17,64% (9) dos seus riscos para reduzir sua criticidade para **moderada**, a partir da redução do seu impacto e/ou probabilidade de alto para médio.
- e) **Relação entre a criticidade dos riscos e o nível de maturidade em GRC para a universidade em estudo:** conforme apresentado no item 4.7, a universidade em estudo, a partir do Modelo MADE-O, apresentou um desempenho de **809 pontos** dos 1000 pontos possíveis (80,9%). Quanto aos seus riscos, **nenhum** risco foi identificado como **alto**, e apenas 9 (17,64%) deles foram classificados como **significativos**. A universidade em estudo tem que **evoluir 191 pontos** no modelo de **desempenho** proposto e apenas 17,64% (9) dos seus riscos para reduzir sua criticidade para **moderada**, a partir da redução do seu impacto e/ou probabilidade de alto para médio. Desta forma, verifica-se que a instituição em estudo apresenta um **desempenho satisfatório** e **poucos riscos críticos**.



### 5.1.2 Objetivos específicos

A pesquisa apresenta dois **objetivos específicos**. O **primeiro** deles, refere-se ao desenvolvimento de uma ferramenta de gestão de desempenho baseado no Modelo de Gestão de Desempenho MADE-O, a partir de dados provenientes do mercado de universidades privadas brasileiras, de forma a permitir que seja avaliado o desempenho da universidade em estudo, sendo que tal modelo pode ser utilizado por qualquer outra IES privada. Este objetivo foi atendido através do item 3.9 deste trabalho.

O **segundo objetivo específico** consiste em identificar quais são as maiores lacunas de GRC e de gestão desempenho da universidade em estudo, de forma a trazer requisitos de análise da relação entre sua maturidade em GRC e sua gestão de desempenho. Este objetivo é atendido pelos itens 4.1, 4.2 e 4.3 deste trabalho.

No item 4.1 são identificados os riscos significativos, sendo eles:

- a) Perda de profissionais qualificados devido a salários e benefícios incompatíveis ao mercado;
- b) Multas e sanções por descumprimento de regulamentos e leis trabalhistas;
- c) Perda de conhecimento institucional por deficiência na sucessão de cargos-chave;
- d) Perda de alunos pela ineficiência no atendimento acadêmico;
- e) Queda de qualidade educacional por sobrecarga de trabalho dos professores;
- f) Endividamento excessivo da universidade;
- g) Falta de diversificação de receitas e dependência das mensalidades dos alunos;
- h) Custos operacionais elevados;
- i) Redução da demanda e faturamento por flutuações econômicas;

No item 4.2, são levantadas as principais lacunas em relação ao desempenho da universidade estudada. Neste item, são apresentados os módulos e os principais indicadores com maiores oportunidades de melhoria.

No item 4.3, são apresentadas as principais lacunas nos fatores da maturidade em GRC além do levantamento das principais práticas de GRC que precisam ser aprimoradas.

## **5.2 Atendimento aos Procedimentos Metodológicos**

Os procedimentos metodológicos propostos nesta pesquisa foram amplamente atendidos. Conforme proposto no item 3.2, os riscos do mercado das universidades privadas foram identificados e classificados para que, posteriormente, pudessem ser avaliados pela universidade em estudo. A avaliação dos riscos originou o mapa de riscos desta universidade.

Para a mensuração do desempenho da universidade em estudo, elaborou-se uma ferramenta a partir do modelo MADE-O, específica para as universidades privadas, enquanto, para a mensuração de sua maturidade em GRC, foi utilizado o modelo de Oliva.

A partir dos resultados obtidos no mapa de risco, na mensuração da maturidade do GRD e de desempenho da universidade em estudo, foi possível realizar as análises propostas neste trabalho.

## **5.3 Contribuições à Teoria**

O trabalho destaca-se pela originalidade do tema. Apesar de existirem muitos estudos que analisam as relações entre maturidade em GRC e gestão de desempenho, conforme item 2.4, nenhum estudo aborda o mercado de educação superior no Brasil. O levantamento e a classificação dos riscos do mercado das universidades privadas também contribui para a originalidade do trabalho.

Outra contribuição é a criação de uma ferramenta de gestão de desempenho para o mercado de universidades privadas brasileiras baseada no modelo MADE-O. Tal ferramenta também pode ser utilizada por qualquer outra IESs privada brasileira.

## **5.4 Implicações Gerenciais**

Conforme descrito no item 1.3, a partir deste estudo, os gestores da universidade em estudo poderão se comparar em relação ao mercado, planejarem e desenvolverem os seus processos de GRC de forma a se diferenciarem em relação aos seus concorrentes, melhorar seu desempenho e garantir a perenidade de seus negócios.

O desenvolvimento da ferramenta de gestão de desempenho para o mercado de universidades privadas brasileiras baseada no modelo MADE-O, permite aos gestores das universidades privadas (além de outras IESs), medirem seu desempenho e se compararem a

seus concorrentes. A comparação só é possível porque a ferramenta foi desenvolvida a partir de módulos constituídos, em sua maioria, por indicadores e dados públicos extraídos do censo do ensino superior do MEC.

O levantamento de riscos do mercado de universidades brasileiras, permite aos gestores avaliarem seus riscos, elaborarem os seus mapas de riscos e atuarem definindo a estratégia de mitigação mais adequada.

## **5.5 Limitações da Pesquisa**

Para a realização deste trabalho, as 91 universidades privadas brasileiras foram convidadas a participarem. Foram enviados e-mails, a partir do cadastro do MEC, explicando o objetivo do trabalho e benefícios em participar da pesquisa. A grande maioria não respondeu ao e-mail enviado e 3 universidades responderam informando que só forneceriam informações caso a instituição estivesse envolvida no trabalho.

Apenas 2 universidades se propuseram a responder a pesquisa em questão.

## **5.6 Futuras Pesquisas**

Como pesquisas futuras, tem-se a oportunidade de se replicar este trabalho para outros mercados. Outra opção é verificar o impacto do nível de maturidade em GRC na gestão de desempenho organizacional das Universidades privadas do Brasil de maneira quantitativa, verificando se existe linearidade entre estas duas variáveis em uma amostra dentre as 91 universidades privadas do Brasil.

## **5.7 Considerações Finais**

Como considerações finais, espera-se que este trabalho possa apoiar a universidade em estudo no atendimento de seus objetivos e metas estratégicas, seja através do desenvolvimento do gerenciamento dos seus riscos, atingindo maior maturidade, ou a partir da melhoria de seu desempenho. Espera-se também que as demais IES privadas brasileiras possam utilizar este estudo como inspiração e direcionador para a melhoria dos seus processos de GRD e de gestão de desempenho.



## 6 REFERÊNCIAS

- ABRAHAM, J. M. **Risk Management an accountability guide for university and college boards**, Washington, DC: AGB Press, 2013.
- ABRAHAM, J. M.; BAIRD, R.; NEUGEBAUER, F. Leveraging Enterprise Risk Management: Opportunity for Greater Relevance, **EDUCAUSE Review**, v.48, n. 6, pp 28-40, 2013.
- ARENA, M.; ARNABOLDI, M. Risk and performance management: are they easy partners? **Management Research Review**, V. 37, Nº 2, 2014, pp. 152-166.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 31000: Gerenciamento de riscos – princípios e diretrizes**. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.
- BEASLEY, MARK; CHEN, AL ; NUNEZ, KAREN ; WRIGHT, LORRAINE. Working hand in hand: balanced scorecards and enterprise risk. **Management Strategic finance** (Montvale, N.J.), Vol.87 (9), p.49. Montvale: Institute of Management Accountants, 2016.
- BEBER, S. J. N.; RIBEIRO, J. L. D.; KLIEMANN NETO, F. L. Análise das causas do fracasso em implantações de BSC. **Revista Produção on line**, v. 6, n. 2, 2006.
- BELLA, RICARDO LUIZ FERNANDES; LIMA, GILSON BRITO ALVES; GUTIERREZ, RUBEN HUAMANCHUMO. Classificação de riscos de projetos com a colaboração de stakeholders estratégicos. In: **Congresso Nacional de Excelência em Gestão (CNEG), 11., 2015. Rio de Janeiro. Anais do XI CNEG**, Rio de Janeiro, RJ, 2015.
- BESSIRE, D.; BAKER, C. The French Tableau de Bord and the American Balanced Scorecard: a critical analysis. **Critical Perspectives on Accounting**, 16(6), 645-664, 2005.
- BOTTIN, CAMILA; JORDANI, PAULO SÉRGIO. **Análise das políticas de gestão e retenção de docentes nas instituições de ensino superior do sistema ACADE de Santa Catarina**. Universidade Comunitária da Região de Chapecó – UNOCHAPECÓ, Chapecó, 2016.
- BRASIL. **Ministério da Educação E-mec. Consulta avançada**. Recuperado de <http://emec.mec.gov.br/>, 2022.
- CHING, HONG YUH; COLOMBO, THALITA MARICONE. Gestão de risco nas empresas do segmento Novo Mercado: um estudo exploratório. **Revista de Economia e Administração**, v. 11, n. 2, p. 167-187, 2012.
- COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION – COSO. **Controle Interno – Estrutura Integrada**. Nova York. AICPA, 1992.
- COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION – COSO. **Gerenciamento de Riscos Corporativos (ERM): estrutura integrada**. Nova York. AICPA, 2017.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION – COSO. **Controle Interno – Estrutura Integrada**. Nova York. AICPA, 2013.

CORRÊA, H. L. O “Estado da Arte” da Avaliação de Empresas Estatais. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1986.

CORRÊA, H. L.; HOURNEAUX JR, F. Sistemas de mensuração e avaliação de desempenho organizacional: estudo de casos no setor químico no Brasil. **Revista Contabilidade & Finanças**, (19), 50-64, 2008.

CUNHA, J. A. C. **Avaliação de desempenho e eficiência em organizações de saúde: um estudo em hospitais filantrópicos**. Tese (Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

EPSTEIN, M. J.; MANZONI, J. The Balanced Scorecard and Tabela de Bord: Translating Strategy Action. **Management Accounting**, v. 79, n. 2, ago, 1997.

EXAME, 2011. Melhores&Maiores : As 1.000 Maiores Empresas do Brasil. **Revista Exame**, Edição Especial, São Paulo.

DOI, ANDERSON. **Gerenciamento de riscos corporativos em pequenas e médias empresas: análise de uma empresa nacional do setor de TI**. 2017.87p. Dissertação (Mestrado em Empreendedorismo) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. **Capital intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1998.

FINK, ARLENE. **The survey handbook**. Thousand Oaks, Sage, The Survey Kit, v.1, 1995a.

FINK, ARLENE. **The survey handbook**. Thousand Oaks, Sage, The Survey Kit, v.5, 1995b

FRALETTI, PAULO BELTRÃO; FAMÁ, RUBENS. Gerenciamento de riscos de mercado: elemento diferenciador na administração de empresas não financeiras. São Paulo: **VI SemeAd–Seminário do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São–FEA/USP**, 2003.

FREITAG, BÁRBARA BEATRIZ ET AL. A Gestão de Talentos no campo da Gestão de Pessoas: tema emergente? **Revista de Administração da UFSM**, v. 7, n. 4, p. 629-643, 2014.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Modelo de Excelência da Gestão (MEG) – Instrumento de Avaliação da Maturidade da Gestão**. Disponível em: <http://www.fnq.org.br/>. Acesso em: 01/04/2022, 2017.

GERHARDT, GUILHERME JOSÉ. **Análise de riscos no Centro Universitário UNIVATES**. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GUIMARÃES, R. G. **A presença dos cinco capitais no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE)**. Dissertação (Mestrado). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.

HILLSON, D. A. Towards a Risk Maturity Model. **The International Journal of Project & Business Risk Management**, Vol 1. Nº 1, 35-45, 1997.

HOURNEAUX JR., F.; CARNEIRO-DA-CUNHA, J. A; CORRÊA, H. L. Performance measurement and management systems: different usages in Brazilian manufacturing companies. **Managerial Auditing Journal**, 2017.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (n.d.). **Sinopses Estatísticas da Educação Superior** – Graduação. Recuperado de <http://portal.inep.gov.br>.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. **Gerenciamento de Riscos Corporativos**. São Paulo: IBGC, 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. **Guia de Orientação para o Gerenciamento de Riscos Corporativos**. São Paulo: IBGC, 2007.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The Balanced Scorecard - measures that drive performance. **Harvard Business Review**, 70(1), 71-79, 1992.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Using management system. **Harvard Business Review**, 74(1), 75-85, 1996.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação (17a ed.)**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Transforming the Balanced Scorecard from performance measurement to strategic management: Part I, **Accounting Horizons**, 15(1), 87-104, 2001.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004a.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Measuring the strategic readiness of intangible assets. **Harvard Business Review**, 52-63, 2004b.

KIMURA, HERBERT ET AL. **Value-at-Risk – Como Entender e Calcular o Risco pelo VaR: uma contribuição para a gestão no Brasil**. Ribeirão Preto, SP: Inside Books, 2008.

LACOMBE, FRANCISCO MASSET. **Dicionário de Negócios**. Saraiva, 05/2009. Vital Source Bookshelf Online, 2009.

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

MALASRI, A.; SRISA-ARD, B; PHUSEE-ORN, S. The development of the Educational Risk Assessment Model for Rajabhat University, **Thailand. European Journal of Social Sciences**, v.19, n. 3, pp. 412-418, 2021.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARINHO, S. V.; SELIG, P. M. Utilização do conceito de gestão estratégica de custos dentro do Balanced Scorecard. In: **Congresso Brasileiro de Custos, Recife, Anais. Recife: UFPE**, 2000.

MEIRELLES, ROGÉRIO. **Gerenciamento de risco corporativo e avaliação da maturidade empresarial em gerenciamento de risco corporativo: um estudo de caso na Akzo-Nobel**. 2018. 117p. Dissertação (Mestrado em Empreendedorismo) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018.

MITCHEL, V. W. Organizational Risk Perception and Reduction: A Literature Review. **British Journal of Management**, 6, 115-133, 1995. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8551.1995.tb00089.x>. Acesso em 21 out. 2021.

MASSAINI, SILVYNE ANE; DE OLIVEIRA, VIVIANE RENATA FRANCO; OLIVA, FÁBIO LOTTI. Identificação de Riscos Corporativos no Ambiente de Valor de Instituições de Ensino Superior Privadas (IES). **Revista Administração em Diálogo - RAD**, v. 19, n. 1, p. 89-111, 2017.

OJIAKO, UDECHUKWU. Examining thematic elements in strategic business risk. **Management research review**, Vol.35 (2), p.90-105. Emerald Group Publishing Limited, 2012.

OLIVA, F. L.; COUTO, M. H. G.; SANTOS, R. F.; BRESCIANI, S. The integration between knowledge management and dynamic capabilities in agile organizations. **Management decision**, Vol.57 (8), p.1960-1979. Emerald Publishing Limited, 2019.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de Metodologia Científica (Vol. 2)**. São Paulo: Pioneira, 1997.

PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K. L. Survey research in management information systems: an assesment. **Journal of Management Information System**, 1993.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – PMI. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)**. 5ª ed. Newtown Square, Pennsylvania, USA: Project Management Institute, 2013.

ROGERS, S.; LIN, S; TOROK, R. **Orchestrating risk-adjusted performance management. Identify and address risk events better and faster**. IBM Global Business Services. 2008.

ROVAI, RICARDO LEONARDO. **Modelo estruturado para gerenciamento de riscos em projetos: estudo de múltiplos casos**. 2005. 364 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.



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

SARUBBI, F. M.; DIAS, J. L. P. C.; CORREA, H. L. Sistemas de Mensuração e Avaliação de Desempenho Organizacional: estudo de casos no setor de revistas segmentadas. **In: XIII Semead**, set. 2010.

SEDREZ, CÉLIA DE SOUZA; FERNANDES, FRANCISCO CARLOS. Gerenciamento de riscos nas universidades e centros universitários do estado de Santa Catarina. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 4, n. 4, p. 70-93, 2011.

SCHALTEGGER, S; LÜDEKE-FREUND, F. **The sustainability Balanced Scorecard: concept and the case of Hamburg airport**. Centre for Sustainability Management (CSM), leuphana Universität Lüneburg, ISBN 978-3, 2011.

SIGMA: **The Sigma Guidelines Toolkit. Sustainability Scorecard**. Recuperado de <http://www.projectsigma.co.uk>, 2003a.

SIGMA: **The Sigma Guidelines: Putting Sustainable Development Into Practice - a guide for organisations**. Recuperado de <http://www.projectsigma.co.uk>, 2003b.

STARR. K. Problematizing ‘Risk’ and the Principalship: The Risk Business of Managing in School. **Educational Management Administration & Leadership**, v.40, n.4, pp. 464-479. 2012.

VALOR AGREGADO. **Estudo da Deloitte e IBGC atesta que desafio atual das empresas é fortalecer a gestão dos riscos estratégicos e cibernéticos**, 2029

WERLE, RODRIGO PEDRO. **Análise e avaliação de riscos da infraestrutura de tecnologia da informação no âmbito de ensino e de aprendizagem do Centro Universitário Univates**. 2014b. 122f. Monografia (Bacharelado em Sistemas da Informação) – Centro Universitário UNIVATES, Lajeado, 2015.

YOKOMIZO, C. A. **Avaliação de Desempenho Organizacional: um Estudo Exploratório em Empresas Brasileiras de Desenvolvimento de Softwares**.Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – Universidade de São Paulo. São Paulo, 2009.

ZENO, J. M. C. **Risco Legal: Uma introdução ao seu gerenciamento no atual cenário corporativo**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia e Finanças IBMEC, Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais, Rio de Janeiro, 2007.

ZILBER, M. A.; FISCHMANN, A. A. Competitividade e a importância de indicadores de desempenho: utilização de um modelo de tendência. **In: Encontro Da Associação Nacional Dos Programas De Pós-Graduação Em Administração. Anais. Salvador: ANPAD**, 2002.

## 7 ANEXOS

Figura 31 - Formulário de performance

1. Qual o nível (%) de satisfação, em pesquisas de satisfação realizadas com os clientes (alunos), em relação aos professores e material didático adotado?

- a) 91% a 100% dos alunos estão satisfeitos;
- b) 81% a 90% dos alunos estão satisfeitos;
- c) 71% a 80% dos alunos estão satisfeitos;
- d) Menos de 71% dos alunos estão satisfeitos ou não foi realizada pesquisa de satisfação.

2. Qual o nível (%) de satisfação, em pesquisas de satisfação realizadas com os clientes (alunos), em relação a estrutura da universidade (atendimento de secretária, bibliotecas, salas de aula e laboratórios)?

- a) 91% a 100% dos alunos estão satisfeitos;
- b) 81% a 90% dos alunos estão satisfeitos;
- c) 71% a 80% dos alunos estão satisfeitos;
- d) Menos de 71% dos alunos estão satisfeitos ou não foi realizada pesquisa de satisfação.

3. Qual a porcentagem de alunos com bolsa 100% (integral) ?

- a) Mais de 9% dos alunos possuem bolsa integral;
- b) 8,1% a 9% dos alunos possuem bolsa integral;
- c) 7,1% a 8% dos alunos possuem bolsa integral;
- d) Menos de 7,1% dos alunos possuem bolsa integral;

4. Qual a porcentagem de alunos com Prouni ?

- a) Mais de 9% dos alunos possuem Prouni;
- b) 8,1% a 9% dos alunos possuem Prouni;
- c) 7,1% a 8% dos alunos possuem Prouni;
- d) Menos de 7,1% dos alunos possuem Prouni;

5. Qual a relação entre o faturamento planejado e o planejamento efetivo da universidade?

- a) O faturamento efetivo da universidade **foi maior ou igual** ao faturamento planejado.
- a) O faturamento efetivo da universidade **foi menor** do que o faturamento planejado.

Fonte: O autor

**Figura 32 - Formulário de maturidade em GRC**

1. Em relação ao **esforço** dedicado pela empresa para **estruturar a gestão de riscos** (tais como planejar , organizar, implementar e controlar a forma como os riscos serão geridos):

- a) A empresa despense um esforço **alto**;
- b) A empresa despense um esforço **médio**;
- c) A empresa despense um esforço **baixo**;
- d) A empresa **não** despense esforço.

2. Em relação ao **desenvolvimento de atributos técnicos** para suportar a gestão de riscos a empresa:

- a) A empresa suporta tecnicamente a gestão de riscos de maneira **intensa**;
- b) A empresa suporta tecnicamente a gestão de riscos de maneira **moderada**;
- c) A empresa suporta tecnicamente a gestão de riscos de maneira **tímida**;
- d) A empresa **não** suporta tecnicamente a gestão de risco.

3. Em relação ao **compartilhamento de informações** e a capacidade **discutir abertamente** com os colaboradores, a empresa:

- a) Compartilha e discute informações de gestão de riscos com os colaboradores de maneira **intensa**;
- b) Compartilha e discute informações de gestão de riscos com os colaboradores de maneira **moderada**;
- c) Compartilha e discute informações de gestão de riscos com os colaboradores de maneira **tímida**;
- d) Não compartilha e/ou **não** discute informações de gestão de riscos.

4. Em relação a **habilidade da empresa em engajar** também os agentes envolvidos nos **ambientes exteriores** à empresa, representando o **poder de coordenação da empresa** para que a **gestão dos riscos** relativos a seus ambientes de valor e de negócios seja otimizada:

- a) A empresa compartilha e discute informações do GRC com os ambientes exteriores à empresa de maneira **intensa**;
- b) A empresa compartilha e discute informações do GRC com os ambientes exteriores à empresa de maneira **moderada**;
- c) A empresa compartilha e discute informações do GRC com os ambientes exteriores à empresa de maneira **tímida**;
- d) A empresa **não** compartilha e/ou discute informações do GRC com os ambientes exteriores à empresa;

5. Em relação ao **comprometimento da alta gestão** com o **GRC** (Gerenciamento de riscos corporativos):

- a) A alta gestão da empresa se compromete com o GRC de maneira **intensa**;
- b) A alta gestão da empresa se compromete com o GRC de maneira **moderada**;
- c) A alta gestão da empresa se compromete com o GRC de maneira **tímida**;
- d) A alta gestão da empresa **não** se compromete com o GRC;

6. Em relação a **responsabilidade** sobre os **riscos**:

- a) A empresa assume responsabilidade sobre seus riscos de maneira **intensa**;
- b) A empresa assume responsabilidade sobre seus riscos de maneira **moderada**;
- c) A empresa assume responsabilidade sobre seus riscos de maneira **tímida**;
- d) A empresa **não** assume responsabilidade sobre seus riscos;

Fonte: O autor

**Figura 33 - Formulário de maturidade em GRC – continuação**

7. Em relação a **tolerância e apetite a risco**, a empresa:

- a) A empresa apresenta a tolerância e apetite a seus riscos **bem definidos**;
- b) A empresa apresenta a tolerância e apetite a seus riscos **parcialmente definidos**;
- c) A empresa apresenta a tolerância e apetite a seus riscos **em processo de definição**;
- d) A empresa apresenta a tolerância e apetite a seus riscos **indefinidos**;

8. Em relação a **cultura dos riscos**:

- a) A empresa se compromete com a cultura de riscos de maneira **intensa**;
- b) A empresa se compromete com a cultura de riscos de maneira **moderada**;
- c) A empresa se compromete com a cultura de riscos de maneira **tímida**;
- d) A empresa **não** se compromete com a cultura de riscos.

9. Em relação aos **recursos direcionados ao GRC** (Gerenciamento de riscos corporativos):

- a) A empresa investe no GRC de maneira **intensa**;
- b) A empresa investe no GRC de maneira **moderada**;
- c) A empresa investe no GRC de maneira **tímida**;
- d) A empresa **não** investe no GRC;

10. Em relação a **identificação, análise e resposta** aos riscos:

- a) A empresa identifica, analisa e responde aos riscos de maneira **muito eficiente**;
- b) A empresa identifica, analisa e responde aos riscos de maneira **eficiente**;
- c) A empresa **está no processo de** identificar, analisar e responder aos riscos;
- d) A empresa **não** identifica, analisa e responde aos riscos;

11. Em relação ao **dinamismo** do GRC (Gerenciamento de Risco Corporativo):

- a) A empresa apresenta um processo de GRD **muito dinâmico e realimentado**;
- b) A empresa apresenta um processo de GRD **dinâmico e realimentado**;
- c) A empresa apresenta um processo de GRD **pouco dinâmico e realimentado**;
- d) A empresa **não** apresenta um processo de GRD **dinâmico e realimentado**.

12. Em relação a **oportunidades** e ao **GRC** (Gerenciamento de Risco Corporativo):

- a) A empresa relaciona o GRC a oportunidades de maneira **intensa**;
- b) A empresa relaciona o GRC a oportunidades de maneira **moderada**;
- c) A empresa relaciona o GRC a oportunidades de maneira **tímida**;
- d) A empresa **não** relaciona o GRC a oportunidades;

**Figura 34 - Formulário de maturidade em GRC – continuação**

13. Em relação a **comunicação** do GRC (Gerenciamento de Risco Corporativo):

- a) A empresa comunica, às partes interessadas, as informações referentes ao GRC de maneira **intensa**;
- b) A empresa comunica, às partes interessadas, as informações referentes ao GRC de maneira **moderada**;
- c) A empresa comunica, às partes interessadas, informações referentes ao GRC de maneira **tímida**;
- d) A empresa **não** comunica, às partes interessadas, as informações referentes ao GRC;

14. Em relação a **linguagem** do GRC (Gerenciamento de Risco Corporativo):

- a) A empresa desenvolveu uma **linguagem comum** para o GRC e disseminou **em toda empresa**;
- b) A empresa desenvolveu uma **linguagem comum** para o GRC e disseminou **em quase toda empresa**;
- c) A empresa desenvolveu uma **linguagem comum** para o GRC e disseminou **em algumas áreas da empresa**;
- d) A empresa **não** desenvolveu e/ou disseminou uma **linguagem comum** para o GRC;

15. Em relação ao **sistema de informações gerenciais** para o GRC (Gerenciamento de Risco Corporativo):

- a) O GRC da empresa é suportado por sistemas de informações gerenciais de maneira **muito ampla**;
- b) O GRC da empresa é suportado por sistemas de informações gerenciais de maneira **ampla**;
- c) O GRC da empresa é suportado por sistemas de informações gerenciais de maneira **pouco ampla**;
- d) O GRC da empresa **não** é suportado por sistemas de informações gerenciais;

16. Em relação aos **treinamentos** sobre GRC (Gerenciamento de Risco Corporativo):

- a) A empresa treina as equipes de trabalho em relação ao GRC de maneira **muito ampla**;
- b) A empresa treina as equipes de trabalho em relação ao GRC de maneira **ampla**;
- c) A empresa treina as equipes de trabalho em relação ao GRC de maneira **pouco ampla**;
- d) A empresa **não** treina as equipes de trabalho em relação ao GRC;

17. Em relação aos **indicadores** sobre GRC (Gerenciamento de Risco Corporativo):

- a) A empresa apresenta **indicadores formais** sobre o GRC para **todas** as áreas e/ou processos;
- b) A empresa apresenta **indicadores formais** sobre o GRC para **quase todas** as áreas e/ou processos;
- c) A empresa apresenta **indicadores formais** sobre o GRC para **algumas** áreas e/ou processos;
- d) A empresa **não** apresenta **indicadores formais** sobre o GRC;

18. Em relação **integração** do GRC (Gerenciamento de Risco Corporativo) com os demais processos da empresa:

- a) A empresa integra o GRC aos demais processos da empresa de maneira **muito ampla**;
- b) A empresa integra o GRC aos demais processos da empresa de maneira **ampla**;
- c) A empresa integra o GRC aos demais processos da empresa de maneira **pouco ampla**;
- d) A empresa **não** integra o GRC aos demais processos da empresa.

19. Em relação ao **monitoramento, revisão e melhoria** do planejamento do GRC (Gerenciamento de Risco Corporativo):

- a) A empresa monitora, revisa e planeja a melhoria do planejamento do GRC de maneira **intensa**;
- b) A empresa monitora, revisa e planeja a melhoria do planejamento do GRC de maneira **moderada**;
- c) A empresa monitora, revisa e planeja a melhoria do planejamento do GRC de maneira **tímida**;
- d) A empresa **não** monitora, revisa e planeja a melhoria do planejamento do GRC.