

Gestão de riscos e controles internos nas universidades e nos centros universitários do Estado de Santa Catarina: um estudo com apoio da matriz importância-desempenho de Slack

Célia de Souza (FURB) - celia@unifebe.edu.br

Francisco Carlos Fernandes (FURB) - fernandes.francisco@uol.com.br

Resumo:

As Instituições de Ensino Superior estão inseridas em um contexto onde a concorrência é fator de grande preocupação. As atividades de controladoria desempenhadas nessas instituições devem sustentar decisões dos gestores não somente voltadas para resultados, mas também para riscos. Partindo-se do pressuposto de que há uma lacuna na literatura de controladoria aplicada à gestão de riscos nas instituições de ensino, apresenta-se o problema de pesquisa: “Qual é o nível geral de satisfação dos gestores dessas entidades com a gestão de riscos”? O objetivo do trabalho é verificar quais são os riscos considerados mais importantes para as IES, e qual a satisfação dos gestores em relação à gestão desses riscos. A pesquisa utiliza o método quantitativo e a técnica de corte seccional. Quanto aos objetivos, é do tipo descritiva, tendo como população os 5 centros universitários e 12 universidades do Estado de Santa Catarina; a amostra é composta por 14 entidades que responderam ao questionário. Para avaliar a satisfação dos gestores em relação à gestão de riscos, utilizou-se a matriz de Slack, por meio da qual se verificou que as maiores preocupações estão nas categorias de riscos estratégicos e financeiros. Em relação ao binômio importância-satisfação, verificou-se que a maioria dos riscos avaliados encontra-se na zona considerada “de melhoria” da matriz de Slack. Conclui-se que os gestores estão preocupados com a gestão de riscos, e as ações e os controles adotados demonstram disposição de desenvolver melhores práticas.

Palavras-chave: *Gestão de Riscos. Instituições de Ensino Superior. Matriz Importância-Desempenho.*

Área temática: *Controladoria*

Gestão de riscos e controles internos nas universidades e nos centros universitários do Estado de Santa Catarina: um estudo com apoio da matriz importância-desempenho de Slack

As Instituições de Ensino Superior estão inseridas em um contexto onde a concorrência é fator de grande preocupação. As atividades de controladoria desempenhadas nessas instituições devem sustentar decisões dos gestores não somente voltadas para resultados, mas também para riscos. Partindo-se do pressuposto de que há uma lacuna na literatura de controladoria aplicada à gestão de riscos nas instituições de ensino, apresenta-se o problema de pesquisa: “Qual é o nível geral de satisfação dos gestores dessas entidades com a gestão de riscos”? O objetivo do trabalho é verificar quais são os riscos considerados mais importantes para as IES, e qual a satisfação dos gestores em relação à gestão desses riscos. A pesquisa utiliza o método quantitativo e a técnica de corte seccional. Quanto aos objetivos, é do tipo descritiva, tendo como população os 5 centros universitários e 12 universidades do Estado de Santa Catarina; a amostra é composta por 14 entidades que responderam ao questionário. Para avaliar a satisfação dos gestores em relação à gestão de riscos, utilizou-se a matriz de Slack, por meio da qual se verificou que as maiores preocupações estão nas categorias de riscos estratégicos e financeiros. Em relação ao binômio importância-satisfação, verificou-se que a maioria dos riscos avaliados encontra-se na zona considerada “de melhoria” da matriz de Slack. Conclui-se que os gestores estão preocupados com a gestão de riscos, e as ações e os controles adotados demonstram disposição de desenvolver melhores práticas.

Palavras-chave: Gestão de Riscos. Instituições de Ensino Superior. Matriz Importância-Desempenho.

Área Temática: Controladoria.

1 Introdução

As instituições de ensino superior estão inseridas em um mercado que se apresenta cada vez mais dinâmico e onde a concorrência é fator de grande preocupação. No Estado de Santa Catarina, a maioria das IES é considerada comunitária (sem fins lucrativos) e atua num mercado em que o espaço é dividido com as IES particulares (com fins lucrativos). A competição na captação de alunos demonstra que uma IES, como qualquer empresa, também enfrenta riscos na condução de suas atividades.

A pesquisa bibliográfica realizada mostrou que há uma lacuna na produção de trabalhos científicos abordando a gestão de riscos em instituições de ensino superior. O que se pretende com este estudo é contribuir para o avanço da pesquisa sobre o tema, verificando-se se as Universidades e Centros Universitários de Santa Catarina aplicam práticas de gestão de riscos e controles internos.

As entidades precisam assumir e gerenciar riscos para gerar valor a seus acionistas (shareholders) e outros interessados (stakeholders). Na medida em que as atividades das organizações envolvam riscos, o gestor deve estar preparado em identificá-los, mensurá-los, avaliá-los e mitigá-los.

A linha de conduta adotada neste trabalho é a de avaliar a satisfação dos gestores em relação à gestão de riscos das instituições, por meio da utilização da matriz de Slack. O uso dessa matriz permite analisar comparativamente a importância dos diversos riscos a que as IES estão expostas, bem como a satisfação dos gestores com o controle desses riscos. A matriz foi desenvolvida a partir das respostas dos gestores das IES sobre os controles de riscos estratégicos, financeiros, legais, de imagem e operacionais. Ela compara a importância dos

principais riscos que afetam a instituição, com a satisfação dos gestores com a gestão de cada um deles.

O problema de pesquisa proposto é o seguinte: “qual é o nível geral de satisfação dos gestores das IES catarinenses com a gestão de riscos?”.

O objetivo do trabalho é verificar por meio da matriz de importância e desempenho de Slack quais são os riscos considerados mais importantes pelas universidades e centros universitários de Santa Catarina, e qual a satisfação dos gestores em relação à gestão desses riscos.

Para o alcance do objetivo proposto, o trabalho foi dividido em três partes: revisão da literatura, descrição dos métodos utilizados para a realização da pesquisa e, por fim, o estudo empírico que identifica as maiores preocupações dos gestores em termos de riscos.

2 Revisão da Literatura

Destaca-se nesta seção a fundamentação teórica do estudo, com a abordagem de gestão de riscos, sua relação com as instituições de ensino superior e a matriz de importância-desempenho de Slack.

2.1 Gestão de riscos empresariais na atualidade

Em 1985, foi criada nos Estados Unidos a *National Commission on Fraudulent Financial Reporting*, ou seja, a Comissão Nacional sobre Fraudes em Relatórios Financeiros, conhecida também como *Treadway Commission*. Posteriormente, essa comissão foi transformada em uma comissão permanente e passou a ser conhecida como COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*). Ferreira (2005) relata que o COSO é uma organização sem fins lucrativos dedicada à melhoria dos relatórios financeiros publicados pelas entidades, por meio da ética, efetividade dos controles internos e governança corporativa. A metodologia proposta pelo documento do COSO, *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*, emitido em setembro de 2004, objetiva auxiliar os dirigentes das entidades a trabalhar com os riscos inerentes ao alcance de seus objetivos. Este documento contém conceitos de gerenciamento de risco em um único modelo (COSO 2004).

De acordo com Marshall (2002) o gestor de riscos tem uma série de funções entre elas: realizar a coleta de dados, e medição a análise de riscos operacionais, manter ligações com as partes internas e externas a respeito das práticas de riscos da entidade, dar conselhos sobre políticas e lideranças em questões relacionadas à gestão de riscos, manter contato com os gestores de riscos de todos os seguimentos da entidade, desenvolver práticas, normas e políticas de risco, dar apoio a gerência de projetos.

O necessário gerenciamento de risco é viabilizado pelos controles internos que são os pontos de detecção dessas ameaças e objetivam aumentar as chances de atingir os objetivos, reduzindo riscos. As entidades devem ter sistemas de controle interno, que proporcionem razoável confiança de que todas as transações são escrituradas adequadamente e de conformidade com políticas internas.

Também é importante para o desenvolvimento da gestão de riscos, considerar que as atividades de Controladoria devem incluir a gestão de riscos, uma vez que o foco das decisões dos gestores sempre envolve relações risco-retorno (FERNANDES, 2000).

Dessa forma, as Instituições de Ensino Superior, como entidades responsáveis pelo ensino, pesquisa e extensão, são organizações que despertam grande interesse de toda sociedade e estão expostas aos mais variados tipos de riscos. Essas entidades precisam estar atentas quanto ao gerenciamento de riscos para possibilitar o alcance de suas metas e suas estratégias. Entretanto, para alcançar as suas metas, é necessário um adequado sistema de controle de seus recursos financeiros, físicos e humanos.

2.2 Contextualização do ensino superior em Santa Catarina

O ensino superior em Santa Catarina teve seu início em 1917, na capital do Estado, Florianópolis. A primeira instituição de ensino superior foi denominada de Instituto Politécnico e oferecia os cursos de Odontologia, Comércio, Farmácia e Engenharia (HAWERROTH, 1999)

Segundo dados obtidos por meio do sítio do INEP (www.inep.gov.br/superior), no Estado de Santa Catarina a educação superior está distribuída quanto à organização acadêmica, segundo a definição do MEC, conforme demonstrado na Tabela 1.

Tabela 1 – Organização acadêmica e categoria das IES do Estado de Santa Catarina

Organização Acadêmica	Quantidade	Categoria			
		Privada	Municipal	Estadual	Federal
Universidade	12	7	3	1	1
Centro Universitário	5	4	1		
Faculdade	48	48			
Faculdade de Tecnologia	43	42			1
Instituto Superior ou Escola Superior	21	21			
Total de Instituição de Ensino Superior - IES	129	122	4	1	2

Fonte: www.inep.gov.br.

Percebe-se, na da Tabela 1, que aproximadamente 95% das IES do Estado de Santa Catarina, em relação a sua organização acadêmica são consideradas privadas. Entretanto, de acordo com pesquisa realizada no sítio www.inep.gov.br, constatou-se que as IES consideradas comunitárias, ou seja, sem fins lucrativos, também recebem a classificação de privadas quanto à organização acadêmica.

2.3 Matriz “importância x desempenho” – ferramenta de análise dos critérios

O conceito da matriz “importância x desempenho” é abordado por Slack (1993) em seu livro “Vantagem Competitiva em Manufatura”.

A primeira dimensão da matriz, denominada “importância”, avalia comparativamente a relevância atribuída a cada objetivo de desempenho. A segunda dimensão, denominada “desempenho”, indica como a empresa está se comportando em relação a cada um dos atributos analisados.

Souza e Arbage (2001) comentam que a matriz de importância e desempenho de Slack permite avaliar a posição da entidade em relação aos diferentes campos da competição (ou critérios competitivos) do mercado em que atua, a partir da importância de cada campo para as decisões de compra dos clientes e do desempenho da entidade em relação aos concorrentes. Giacon e Costa (2003, p. 8) observam que “no contexto estratégico, as medidas de desempenho somente adquirem significado quando comparadas ao desempenho dos concorrentes”.

A matriz é definida por quatro zonas: a) zona adequada; b) zona de melhoria; c) zona de ação urgente e d) zona do excesso. A matriz de importância-desempenho desenvolvida por Slack poderá ser utilizada em diversas situações e não somente na avaliação da produção, como relatam Paulo et. al. (2007). Neste trabalho, o conceito de importância-desempenho é utilizado para medir os níveis de importância e desempenho das IES, em relação à gestão de riscos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa desenvolvida utiliza-se do método quantitativo e de corte seccional. Quanto aos objetivos, a pesquisa é do tipo descritiva, tendo como população os 5 Centros Universitários e as 12 Universidades do Estado de Santa Catarina. Os dados foram coletados através de questionário enviado aos gestores das IES, por e-mail, no período de fevereiro à

março de 2007. Dos 17 questionários enviados às IES, foram obtidas 14 respostas, quantidade que, então, define o tamanho da amostra estudada. O trabalho caracteriza-se como um estudo descritivo que avalia a satisfação dos gestores em relação à gestão de riscos das instituições, utilizando a matriz de Slack. O uso dessa matriz permitiu analisar comparativamente a importância dos diversos riscos a que as IES estão expostas em relação à satisfação dos gestores com o controle desses riscos. A pesquisa utiliza o método quantitativo e o referencial teórico estudado é sobre a abordagem de gestão de riscos, sua relação com as instituições de ensino superior e a matriz de importância-desempenho de Slack.

Para o delineamento da pesquisa foi seguida a classificação proposta por Santos (1999), que apresenta três critérios: quanto aos objetivos, descritiva, quanto aos procedimentos de coleta, documental e de levantamento, e quanto às fontes de informação, campo.

A pesquisa também possui um caráter exploratório, já que uma contribuição do estudo é a de demonstrar que trabalhos na área de gestão de riscos aplicados a instituições de ensino são oportunos. Ao se referir aos estudos exploratórios, Martins (1994, p.30) afirma que “trata-se de abordagem adotada para a busca de maiores informações sobre determinado assunto. Possui um planejamento flexível, e é indicada quando se tem pouco conhecimento do assunto. Tem a finalidade de formular problemas e hipóteses para estudos posteriores”.

As universidades e centros universitários do Estado de Santa Catarina compõem a população pesquisada, composta por 12 universidades e 5 Centros Universitários. A amostra é intencional, não probabilística e composta por 14 entidades pertencentes à população pesquisada que responderam ao questionário de pesquisa, representando, dessa forma, um percentual de 82%, percentual considerado significativo. O Quadro 3 apresenta as instituições que responderam à presente pesquisa. Deve-se observar que o quadro apresenta as IES em ordem alfabética de nome, e que essa não foi a ordem observada na análise dos dados da pesquisa, quer dizer, para evitar a identificação das entidades não existe correspondência entre a numeração atribuída às instituições na análise dos resultados (1 a 14) e a ordem estabelecida no quadro 1.

Sigla	Nome da IES
UNIASSELVI	Associação Educacional Leonardo da Vinci
Unifebe	Centro Universitário de Brusque
FEBAVE	Fundação Educacional Barriga Verde
FERJ	Fundação Educacional Regional Jaraguense
UNISUL	Fundação Universidade do Sul de Santa Catarina
UNIVALI	Fundação Universidade do Vale do Itajaí
FURB	Fundação Universidade Regional de Blumenau
UNOCHAPECÓ	Universidade Comunitária Regional de Chapecó
UNIVILLE	Universidade da Região de Joinville
UDESC	Universidade do Estado de Santa Catarina
UNESC	Universidade do Extremo Sul Catarinense
UNIPLAC	Universidade do Planalto Catarinense
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UNIDAVI	Universidade Para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí

Fonte: dados da pesquisa.

Quadro 1 – IES participantes da pesquisa

Como sujeitos da pesquisa e também como colaboradores, contou-se com os gestores das IES. Foram considerados gestores, os reitores, vice-reitores, pró-reitor de administração e colaboradores ligados à função técnico-administrativa. Em cada IES somente um representante respondeu ao instrumento de pesquisa. Inicialmente os questionários foram enviados aos pró-reitores de administração. Quando do recebimento das respostas verificou-se

que alguns instrumentos foram respondidos pelos reitores ou por colaboradores ligados à função técnico-administrativa, como demonstra a Tabela 2.

Tabela 2 – Cargo ocupado pelos respondentes

Cargo	Quantidade	Participação
Reitor	2	14,3%
Vice-reitor	1	7,1%
Pró-reitor de Administração	8	57,1%
Secretário Executivo	1	7,1%
Auditor Interno	1	7,1%
Analista de Estratégia	1	7,1%
Total	14	100,0%

Fonte: dados da pesquisa.

Pode-se observar que as respostas obtidas dos pró-reitores de administração representaram aproximadamente 57% do total dos questionários respondidos.

4 ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

Para avaliar a satisfação dos gestores em relação à gestão de riscos das instituições, utilizou-se a matriz de importância e desempenho desenvolvida por Slack (1993). Essa matriz permite analisar comparativamente a importância dos diversos riscos a que a IES está exposta em relação à satisfação relativa ao controle desses riscos. A matriz foi desenvolvida a partir das respostas dos gestores das IES, em relação à satisfação acerca dos controles de riscos estratégicos, riscos financeiros, riscos legais, riscos de imagem e riscos operacionais, a Tabela 3 apresenta a satisfação dos gestores em relação aos riscos elencados no instrumento de pesquisa.

Tabela 3 – Satisfação dos gestores em relação aos riscos que afetam as IES

Riscos	I E S														Média
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
Estratégico	2	2	2	2	2	4	-	2	4	1	4	4	3	4	2,77
Financeiro	1	2	4	2	2	4	4	2	4	2	4	4	3	4	3,00
Legal	2	2	4	-	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3,38
Imagem	2	2	4	-	3	4	5	4	4	2	4	4	4	4	3,54
Operacional	2	2	4	2	4	4	5	4	4	2	4	4	4	4	3,50

Fonte: dados da pesquisa.

A pontuação apresentada na Tabela 3 foi obtida da seguinte forma: perguntava-se aos gestores qual a sua satisfação em relação aos controles de determinado risco, estabelecendo como grau de satisfação a forma numérica crescente, considerando “Muito Insatisfeito” = 1, “Insatisfeito” = 2, “Indiferente” = 3, “Satisfeito” = 4, e “Muito Satisfeito” = 5.

A matriz de Slack, então, irá comparar a importância dos principais riscos que afetam a instituição, com a satisfação dos gestores das instituições em cada um desses itens. Enquanto que a satisfação de cada IES é dada diretamente pela resposta do gestor às questões da pesquisa, a importância de um risco é atribuída pela média das respostas dadas por todos os respondentes à pergunta que atribuída uma escala de importância a cada categoria de risco, preservando-se, assim, a idéia fundamental de aplicação da Matriz de Slack, onde a importância de um item sempre é dada por uma visão externa à empresa.

A Tabela 4 demonstra a importância dos principais riscos que afetam as IES. Os respondentes atribuíram 5 para o risco considerado mais importante e 1 para o risco considerado menos importante. Observa-se que o risco estratégico obteve a maior pontuação (3,71), seguido do risco financeiro com a média de (3,43); o risco operacional apresentou a menor média, demonstrando assim, ser o risco de menor importância para os gestores.

Tabela 4 – Importância dos principais riscos que afetam as IES pesquisadas

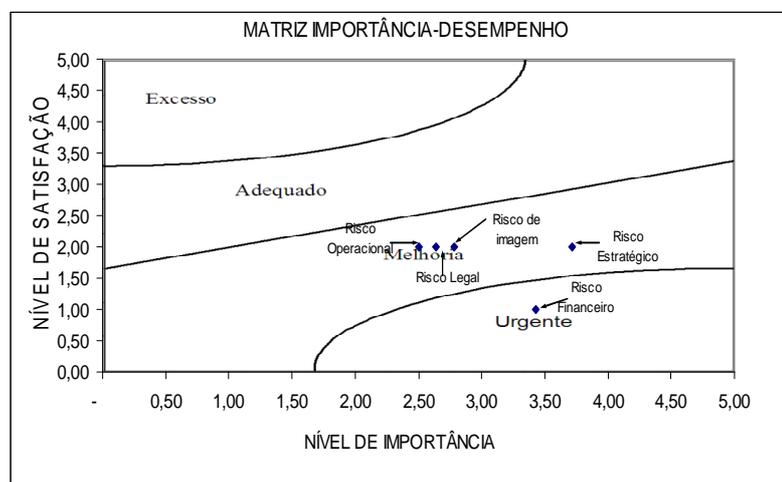
Riscos	I E S														Média
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
Estratégico	4	5	5	1	3	5	3	4	5	4	3	4	5	1	3,71
Financeiro	1	3	1	5	5	4	4	5	4	5	2	4	4	1	3,43
Legal	2	2	2	3	4	1	5	3	3	1	3	5	2	1	2,64
Imagem	3	4	3	3	2	2	5	1	4	2	2	3	3	2	2,79
Operacional	5	1	4	2	1	3	4	2	3	3	2	2	1	2	2,50

Fonte: dados da pesquisa.

Após ter-se aferido a importância média dos riscos que afetam as IES, essa medida (coluna “Média” da Tabela 4) será utilizada para a elaboração da Matriz de Slack de cada uma das IES pesquisadas, em conjunto com os dados de satisfação (Tabela 3). A matriz desenvolvida no presente estudo apresenta uma escala de cinco pontos para mensurar o nível de importância e desempenho. Após aplicar a pontuação relativa para cada item, os resultados são apresentados em forma de pontos cartesianos na matriz importância-desempenho.

A linha intermediária da matriz indica os limites mínimos de desempenho. As áreas que se encontram nas partes inferiores da matriz, estão no grau baixo e regular de boas práticas de gestão de riscos e as que se apresentam nas partes superiores estão com grau adequado ou de excesso. Assim, a matriz de importância e desempenho de Slack permite avaliar a posição da instituição em relação aos diferentes tipos de riscos a que está exposta, a partir da importância de cada risco e do desempenho da IES em relação às outras instituições concorrentes. Na seqüência, serão apresentadas as matrizes elaboradas para cada instituição pesquisada. Os pontos representam as questões, ou seja, os riscos, e localizam a importância e desempenho do grau de boas práticas e da satisfação em gestão de riscos.

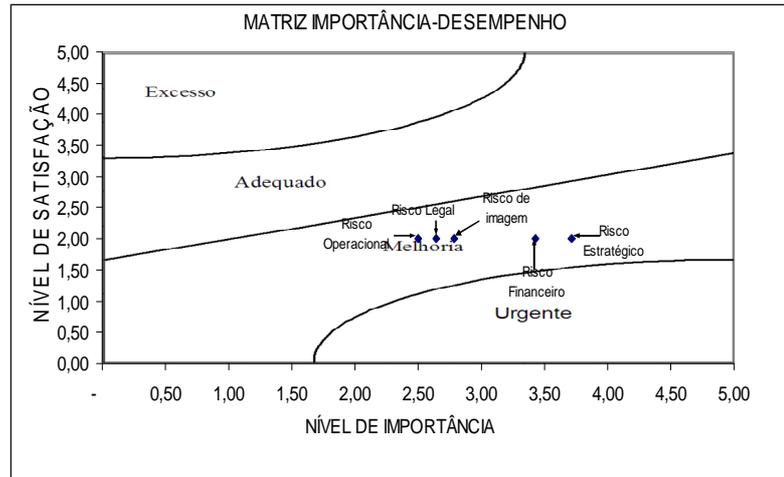
A Figura 1 a seguir apresenta os dados da instituição 1.



Fonte: dados da pesquisa.

Figura 1 – Matriz de desempenho da IES 1

A Figura 1 demonstra que a instituição 1 encontra-se com 4 pontos plotados na zona de melhoria e 1 ponto plotado na zona urgente. Em relação ao ponto plotado na zona urgente, refere-se à satisfação do gestor da IES 1 em relação à gestão dos riscos financeiros. Nota-se que a instituição teve todos os seus pontos plotados abaixo da linha de limite mínimo de desempenho. Na Figura 2 apresentam-se os dados da instituição 2.

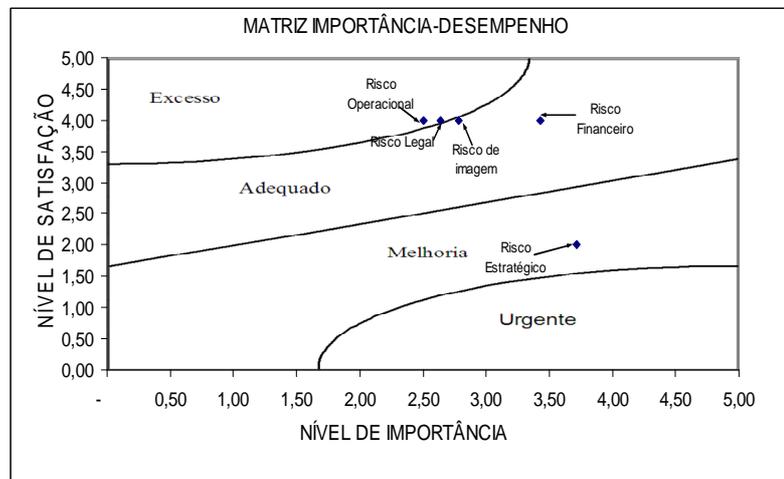


Fonte: dados da pesquisa.

Figura 2 – Matriz de desempenho da IES 2

Observa-se que todos os pontos encontram-se plotados na zona de melhoria. Observando as respostas do pesquisado, verifica-se que o gestor atribuiu os mesmos pontos para todas as questões. Dessa forma, o gestor não se encontra satisfeito em relação aos controles de risco da instituição. Assim, a IES necessita de melhoria em todos os itens, pois todos os seus pontos encontram-se abaixo do limite mínimo de desempenho.

Dando continuação à análise das matrizes, apresentam-se os dados relativos às informações pesquisadas da IES 3, demonstrados pela Figura 3.

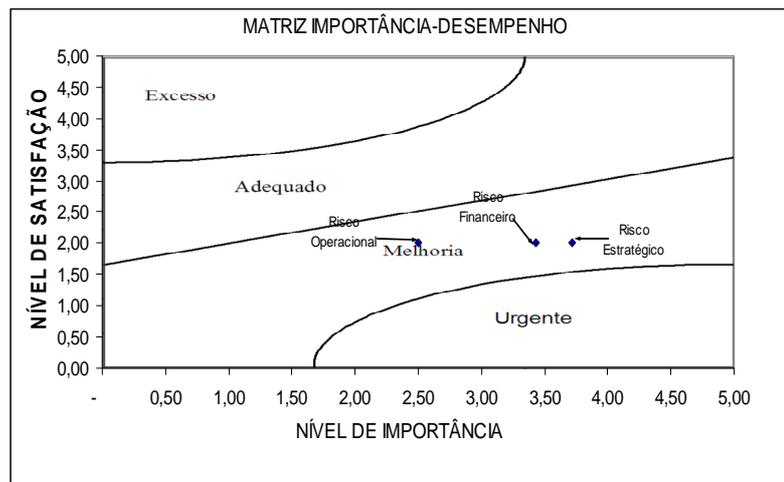


Fonte: dados da pesquisa.

Figura 3 – Matriz de desempenho da IES 3

Percebe-se, por meio dos dados obtidos na Figura 3, que a instituição encontra-se com 1 ponto plotado na zona de melhoria. Observando as respostas do gestor, verificou-se que se trata da satisfação em relação aos controles de riscos estratégicos, onde o respondente demonstrou-se insatisfeito. Na zona considerada adequada, a IES plotou 2 pontos, assim também na zona de excesso foi marcado dois pontos. Essa questão demonstra a satisfação do pesquisado em relação aos controles de riscos operacionais. Na zona de excesso, onde se encontram plotados os riscos operacional e legal, nota-se que o desempenho atingido é superior ao necessário. Nesse caso, é possível que parte dos recursos gastos no controle desses riscos possa ser destinada para a melhoria do risco estratégico.

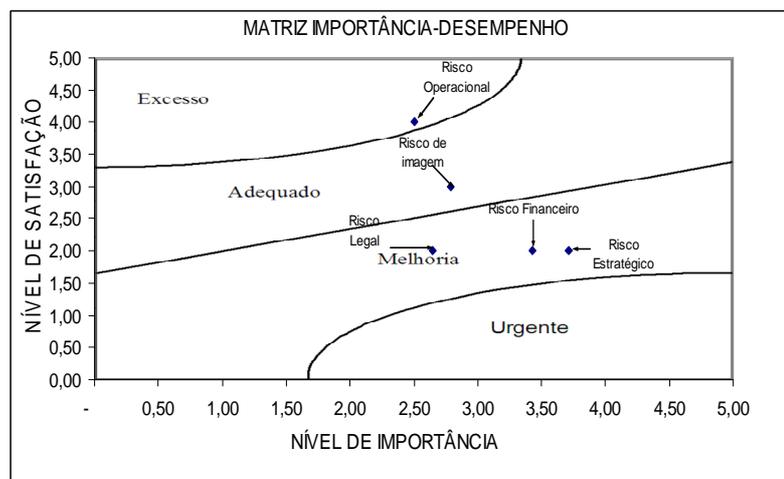
A Figura 4 representa os dados referentes à IES de número 4. Essa instituição não respondeu às questões que abordavam os riscos legais e de imagem. Nas outras questões o respondente atribuiu a mesma pontuação para todas as questões. A Figura 4 demonstra que todos os pontos foram plotados na zona de melhoria. Infere-se, então, que a instituição necessita de melhorias em relação aos seus controles de risco estratégico, financeiro e operacional. Quando perguntado sobre a importância dos riscos que mais afetam a instituição, o respondente atribuiu a máxima importância para os riscos financeiros, seguidos do risco legal. Dessa forma, observando-se que 100% dos pontos plotados, estão abaixo do limite mínimo de desempenho, isto significa que a instituição não considera ter apropriado grau de desempenho mesmo para os riscos que considera mais importantes.



Fonte: dados da pesquisa.

Figura 4 – Matriz de desempenho da IES 4

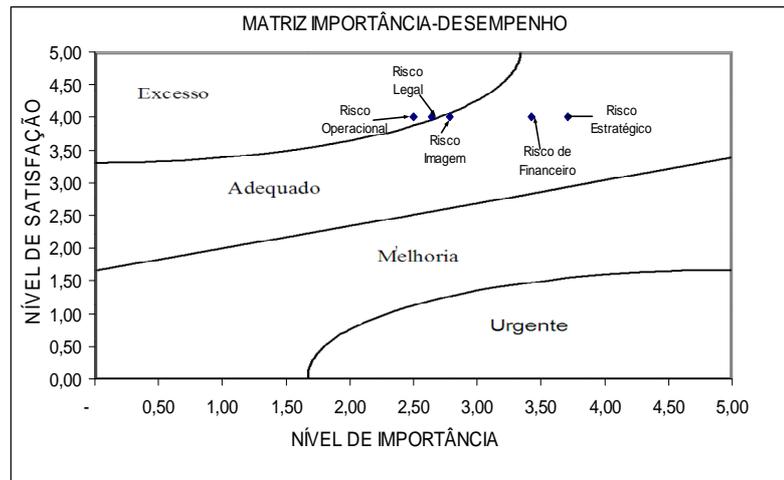
As informações da Figura 5, apresentada na seqüência, demonstram que a instituição 5 encontra-se com 3 pontos plotados na zona de melhoria. Esses pontos referem-se aos itens relacionados aos riscos estratégico, financeiro e legal. Na zona considerada adequada, a IES encontra-se com 1 ponto plotado, como também na zona de excesso, demonstrando, dessa forma, a adequação e o excesso, no que diz respeito aos seus controles de risco operacional e de imagem.



Fonte: dados da pesquisa.

Figura 5 – Matriz de desempenho da IES 5

Na seqüência apresentam-se os dados da IES 6.

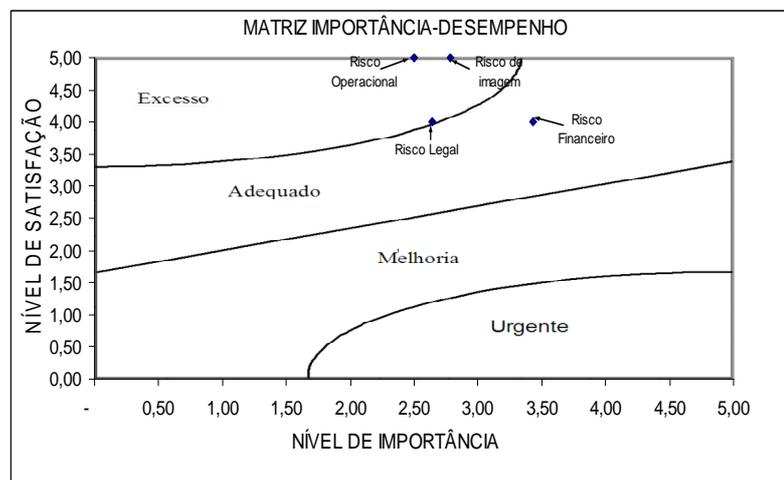


Fonte: dados da pesquisa.

Figura 6 – Matriz de desempenho da IES 6

Ao observar as questões respondidas pelo gestor da instituição 6, verifica-se que o mesmo encontra-se satisfeito em relação a todos os seus controles. O respondente atribuiu a todas as questões a mesma pontuação. Os resultados apontados pela matriz da IES 6 indicam que o gestor da instituição considera ter apropriado grau de desempenho entre boas práticas e satisfação em gestão de riscos. Pode-se inferir que a transparência relacionada aos atos financeiros da instituição, e o controle efetuado, tanto do orçamento quanto dos controles físicos, contribuem para que a IES esteja apresentado um bom desempenho.

Na seqüência serão apresentados os dados da IES 7, conforme Figura 7. Observa-se que na matriz da instituição 7 encontra-se somente com 4 pontos plotados, pois o pesquisado não respondeu à pergunta que diz respeito à satisfação em relação aos controles estratégicos.

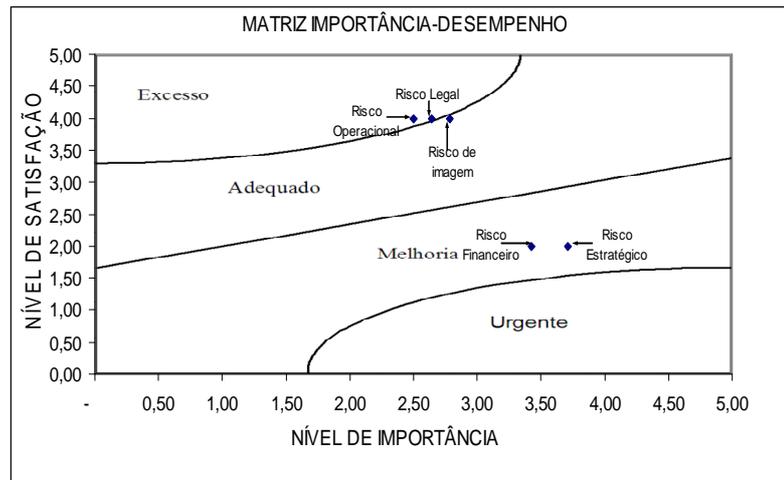


Fonte: dados da pesquisa.

Figura 7 – Matriz de desempenho da IES 7

Observa-se, por meio da Figura 7, que o gestor desta IES encontra-se satisfeito e muito satisfeito em relação aos seus controles de riscos. A instituição plotou 1 ponto na zona considerada adequada e 3 pontos na zona considerada em excesso. Isto ocorreu, porque o gestor demonstrou-se muito satisfeito em relação aos controles efetuados em relação ao risco de imagem, operacional e legal. A instituição não pontuou na zona de ação urgente e nem na zona de melhoramento.

Os dados da instituição 8 são apresentados na ilustração a seguir.

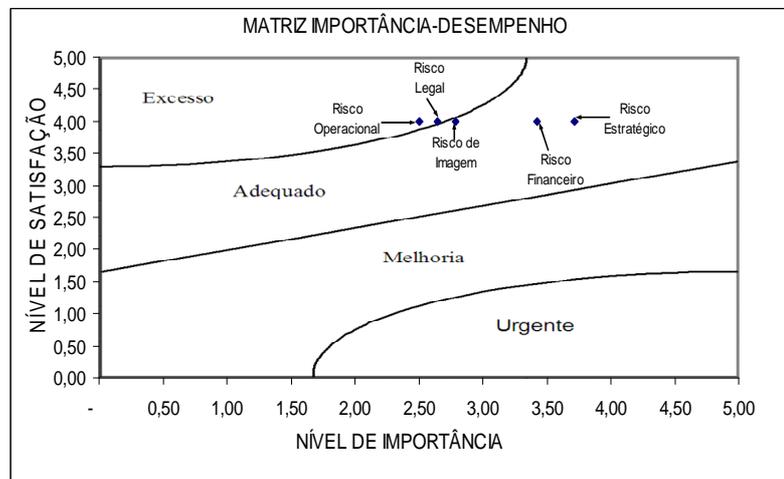


Fonte: dados da pesquisa.

Figura 8 – Matriz de desempenho da IES 8

Observando a Matriz elaborada, constata-se que na zona considerada adequada encontra-se a maior pontuação, refletindo assim, a satisfação dos gestores em relação aos seus controles de riscos. Nota-se que a IES teve 2 pontos plotados na linha abaixo do limite mínimo de desempenho. Quando perguntado sobre a importância dos riscos que mais afetam a instituição, o respondente atribuiu a máxima importância para os riscos financeiros, seguido do risco estratégico. O risco de imagem foi plotado na zona adequada e o risco legal e operacional na zona de excesso.

Na Figura 9 apresentam-se os dados da IES 9.

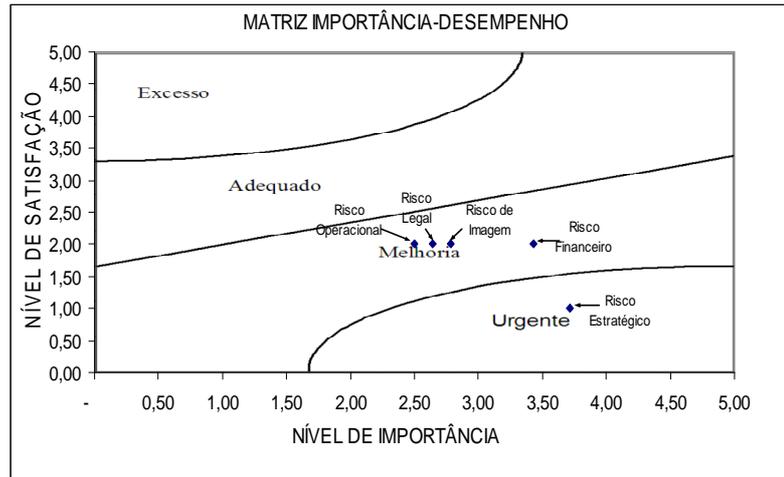


Fonte: dados da pesquisa.

Figura 9 – Matriz de desempenho da IES 9

Percebe-se que a IES 9 teve o risco operacional e o legal plotados na zona considerada de excesso e os riscos de imagem, financeiro e estratégico na zona adequada. Nota-se que a instituição considera ter apropriado grau de desempenho e satisfação em gestão de riscos. Há 2 pontos em que a satisfação da IES 9 está acima do que seria considerado necessário.

A Figura a seguir demonstra os dados da IES 10.

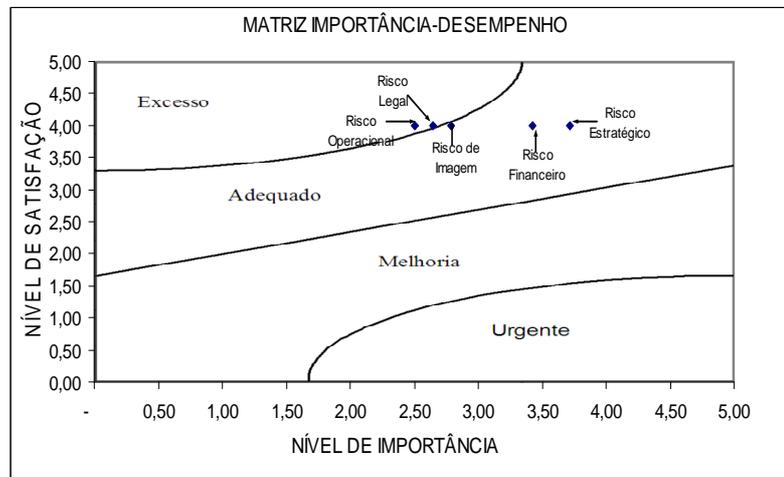


Fonte: dados da pesquisa.

Figura 10 – Matriz de desempenho da IES 10

Percebe-se por meio da matriz da instituição 10, que ela encontra-se com todos com 3 pontos plotados na zona de melhoria, e um ponto, o risco estratégico, na zona de urgência. Observando individualmente o questionário desta IES, percebe-se que o gestor encontra-se insatisfeito em relação a todos os seus controles e muito insatisfeito em relação aos controles de riscos estratégicos.

Os dados da IES 11 são apresentados a seguir.

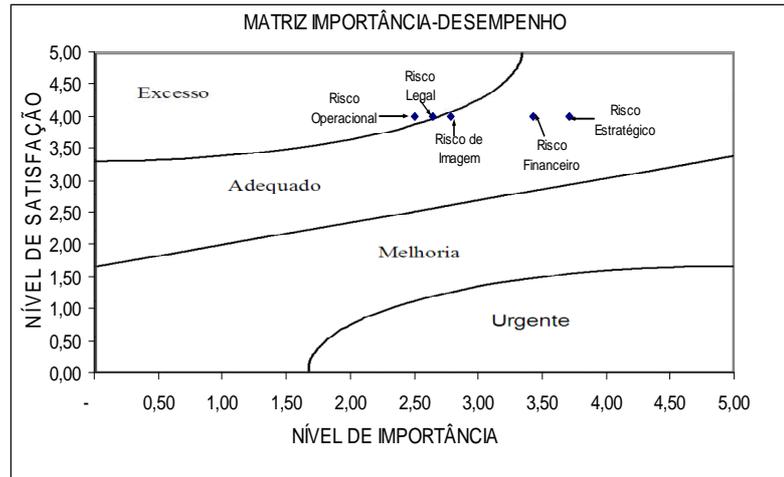


Fonte: dados da pesquisa.

Figura 11 – Matriz de desempenho da IES 11

Observa-se por meio da Figura 11 que a IES 11, apresenta 3 pontos plotados na zona adequada, e 2 pontos plotados na zona de excesso. Essa IES demonstra estar satisfeita em relação aos seus controles. A matriz da IES 11 apresenta o desempenho da instituição na região de excesso para aos riscos legal e operacional. Na seqüência serão apresentados os dados da instituição 12.

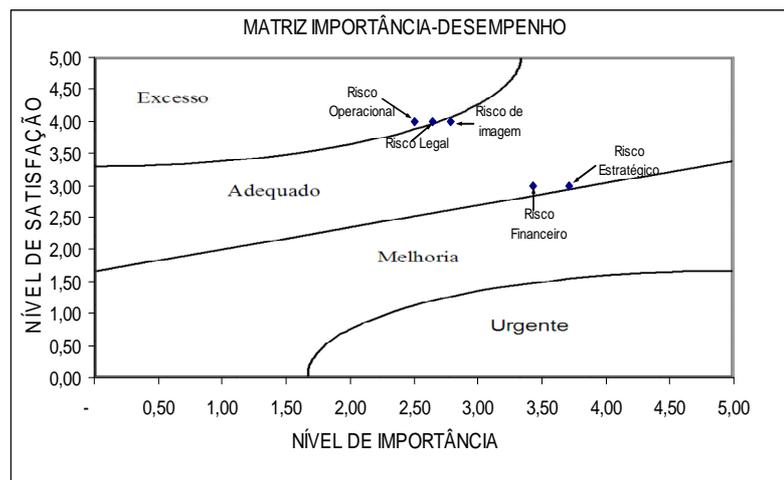
Percebe-se, por meio da Figura 12, que a ES 12 apresenta 3 pontos plotados na zona adequada, e 2 pontos plotados na zona de excesso. O respondente demonstrou-se satisfeito em relação a todos os controles de riscos.



Fonte: dados da pesquisa.

Figura 12 – Matriz de desempenho da IES 12

A IES 12 apresenta o desempenho em relação aos riscos legal e operacional, com um nível de satisfação na zona de excesso e todos os seus pontos foram plotados acima da linha de limite mínimo de desempenho. Destaca-se que a IES 12 foi a única que informou adotar algum sistema de gestão de risco. A Figura 13 apresenta os dados da IES 13.

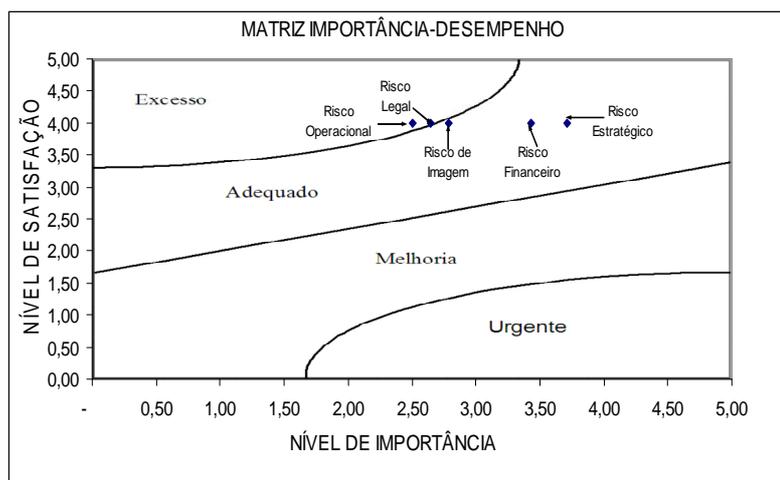


Fonte: dados da pesquisa.

Figura 13 – Matriz de desempenho da IES 13

Nota-se por meio da matriz da instituição 13, que a mesma encontra-se com 3 pontos plotados na zona adequada e 2 pontos plotados na zona de excesso. Observando individualmente o questionário desta IES, percebe-se que o gestor encontra-se indiferente em relação aos controles de riscos financeiro e estratégico, e satisfeito quando perguntado a respeito dos riscos, legal, de imagem e operacional. Todos os pontos da instituição foram plotados acima do limite mínimo de desempenho.

A Figura 14 demonstra os dados da IES 14. Pelas questões respondidas pelo gestor dessa instituição, nota-se que ele encontra-se satisfeito em relação a todos os seus controles, já que atribuiu a todos os riscos o mesmo nível de satisfação. Os riscos operacional e legal ficaram na zona de excesso e os riscos de imagem, financeiro e estratégico na zona adequada.



Fonte: dados da pesquisa.

Figura 14 – Matriz de desempenho da IES 14

São apresentadas na Tabela 5 as pontuações de cada uma das instituições para todas as regiões: urgente, melhoria, adequado e excesso.

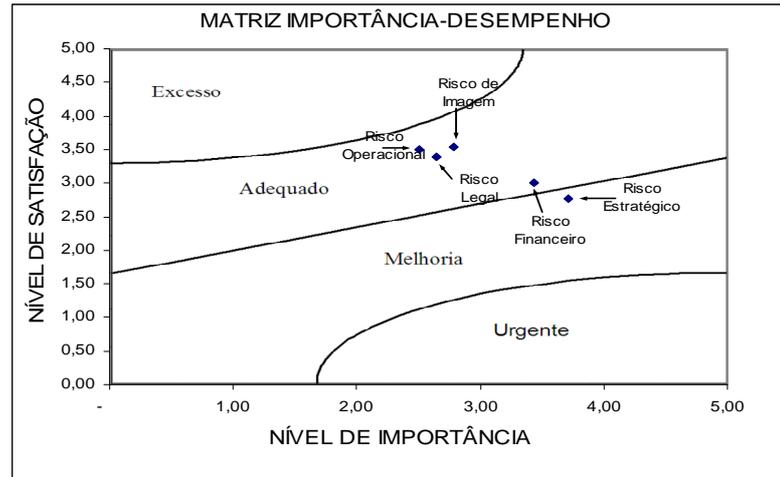
Tabela 5 – Pontos de cada IES em cada região da matriz de desempenho

Instituições	Zonas de classificação				Total
	Urgente	Melhoria	Adequado	Excesso	
IES 1	1	4			5
IES 2		5			5
IES 3		1	2	2	5
IES 4		3			3
IES 5		3	2		5
IES 6			3	2	5
IES 7			1	3	4
IES 8		2	1	2	5
IES 9		2	1	2	5
IES 10	1	4			5
IES 11			3	2	5
IES 12			3	2	5
IES 13			3	2	5
IES 14			3	2	5
Total	2	24	22	19	67

Fonte: dados da pesquisa.

Na Tabela 5, as IES que não somaram 5 pontos foram as que deixaram de responder a alguma questão da pesquisa. Nota-se pelos dados da Tabela 5, que a maior pontuação está na zona de melhoria, o que indica que os respondentes da pesquisa consideram que necessitam de melhorias em relação à gestão de risco. Por meio da matriz de desempenho, percebeu-se que a maioria dos riscos avaliados pelas IES encontra-se na zona considerada de melhoria (36%), seguida das zonas adequada (33%), excesso (28%) e, finalmente, da zona urgente (3%). Uma comparação entre a média geral de importância e a média geral de satisfação pode ser visualizada na Figura 15, apresentada a seguir.

A Figura 15 apresenta os mesmos níveis de importância média utilizados nas figuras de 1 a 14. Entretanto, ela traz também a apresentação da satisfação média, representada pela média aritmética dos níveis de satisfação de cada instituição pesquisada e demonstrada na coluna “média” da Tabela 3. Assim, cada um dos pares coordenados apresentados na figura apresenta o posicionamento médio das instituições pesquisadas em relação ao seu grupo, tanto do ponto de vista de satisfação quanto de importância das categorias de riscos analisadas.



Fonte: dados da pesquisa.

Figura 15 – Matriz de desempenho médio das 14 entidades pesquisadas

Pode-se depreender da análise da Figura 15, que os riscos “estratégico” e “financeiro” representam os pontos que chamam mais a atenção dos gestores, sendo que o primeiro ficou na região de melhoria do gráfico e o segundo ficou muito próximo dela. Os demais riscos (imagem, operacional e legal) encontram-se em patamares mais confortáveis na opinião dos respondentes.

5. Conclusões

A presente pesquisa teve como objetivo verificar por meio da matriz de importância e desempenho de Slack quais são os riscos considerados mais importantes pelas universidades e centros universitários de Santa Catarina, e qual a satisfação dos gestores em relação à gestão desses riscos. Para atingi-lo foi caracterizada a gestão de riscos nas Instituições de Ensino Superior do Estado de Santa Catarina e foram avaliadas comparativamente a importância e a satisfação de cada IES pesquisada em relação à gestão desses riscos. Para isso, utilizou-se como instrumento de coleta de dados, um questionário enviado às Universidades e aos Centros Universitários do Estado de Santa Catarina. Foram enviados 17 questionários, sendo 12 para as Universidades e 5 aos Centros Universitários. Das 17 IES pertencentes à população pesquisada, 14 responderam o instrumento de pesquisa, representando, dessa forma, um percentual aproximado de 82%.

Em relação ao problema de pesquisa “Qual o nível geral de satisfação dos gestores catarinenses com a gestão de riscos”, verificou-se, por meio da pesquisa, que apesar de a maioria das entidades não possuir um sistema de gestão de riscos implementado, os gestores demonstram-se preocupados com a gestão de riscos. Os riscos que mais afetam as Instituições são os riscos estratégicos e financeiros. Em relação ao binômio importância-satisfação, verificou-se, por meio da matriz de Slack, que a maioria dos riscos avaliados pelas IES encontra-se na zona considerada de melhoria.

O presente estudo procurou identificar também quais são os riscos considerados mais importantes para as IES, e qual a satisfação dos gestores em relação a esses riscos. Pode-se verificar que o risco considerado mais importante pelos gestores das IES é o risco estratégico, com uma nota média de 3,71 (numa escala de 1 a 5), seguido do risco financeiro com 3,43. Em termos de análise da satisfação dos gestores com a gestão desses riscos, procurou-se por meio da matriz importância-desempenho verificar em qual zona encontram-se os riscos das IES participantes da pesquisa. Os resultados evidenciaram que a maioria dos riscos encontra-se na zona considerada de melhoria (36%), seguida das zonas adequada (33%), excesso (28%) e, finalmente, da zona urgente (3%). Portanto, 67% dos riscos avaliados encontram-se fora da

região “adequada”; 39% dos riscos apresentam-se como abaixo do adequado, o que indica que muito ainda há por ser feito em termos de gestão de riscos nas IES pesquisadas.

Conclui-se que, de maneira geral, as Universidades e os Centros Universitários do Estado de Santa Catarina estão preocupados com a gestão de riscos, mesmo não sendo ainda um assunto muito difundido e apesar da maioria das instituições não possuir um sistema de gestão de riscos, as ações e os controles apresentados por meio da pesquisa demonstram a intenção dos gestores de praticar a gestão de riscos nas suas instituições. Foram observadas questões que estão ligadas diretamente à gestão das IES e que são de fundamental importância para a continuidade das instituições na prestação de serviços de ensino superior. Pode-se inferir que os gestores das IES devem ter como foco na sua gestão a preocupação com os diversos tipos de riscos aos quais as instituições estão expostas. Finalmente, considerando a característica exploratória do estudo, considera-se que a pesquisa demonstrou que estudos na área da gestão de riscos aplicada a entidades de ensino são oportunos e proporcionam uma boa área de estudos para as ciências administrativas e contábeis.

6 Referências

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION – COSO. **Enterprise Risk Management Framework**. Executive summary. Washington, 2004.

FERNANDES, F.C. **Uma contribuição à estruturação da atividade de controladoria em entidades fechadas de previdência privada**: Uma Abordagem da Gestão Econômica. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) FEA/USP, São Paulo, 2000.

FERREIRA, I. R. **Earnings at risk para as instituições não financeiras e as exigências da Lei Americana Sarbanes-Oxley**. Dissertação (Mestrado em Finanças e Economia Empresarial) - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2005.

GIACON, E., COSTA, R. P. **Estratégias competitivas na cadeia de embalagens metálicas**. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DA PRODUÇÃO, 10, 2003, São Paulo, **Anais**. São Paulo, 2003.

HAWERROTH, J. L. **A expansão do ensino superior nas universidades do sistema fundacional catarinense**. Florianópolis: Insular, 1999.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA – INEP. **Educação superior**. Disponível em: <http://www.inep.gov.br>. Acesso em 8, set. 2006.

MARSHALL, C. **Medindo e gerenciando riscos operacionais em instituições financeiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

MARTINS, G. A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

PAULO, W. L. et al. Controles internos: uma metodologia de mensuração dos níveis de controle de riscos empresariais. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, n. 43, p. 49 - 60, jan./abr. 2007.

SANTOS, A. R. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. Rio de Janeiro: DP & A, 1999.

SLACK, N. **Vantagem competitiva em manufatura: atingindo competitividade nas operações industriais**. São Paulo: Atlas, 1993.

SOUZA, R. S.; ARBAGE, A. P. **O processo de formação de estratégias: um Estudo de Caso Utilizando a Matriz de Slack**. In: V Congresso Internacional de Economia e Gestão de Redes Agroalimentares, 2001. Disponível em www.fearp.usp.br/egna/eng/year2001.htm, acesso em 10.02.2006