

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS – UFMG
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS - FACE
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM AUDITORIA EXTERNA

**Gerenciamento de Riscos Estratégicos nas Universidades
Federais de Minas Gerais**

Joana Elizabete Gonçalves

Belo Horizonte - MG

2011

Joana Elizabete Gonçalves

**Gerenciamento de Riscos Estratégicos nas Universidades
Federais de Minas Gerais**

Trabalho final apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis da FACE/UFMG como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Auditoria Externa.

Orientador: Osmar Teixeira de Abreu

Belo Horizonte - MG

2011

AGRADECIMENTOS

Agradeço,

A Deus pela oportunidade de cursar esta especialização.

Aos meus pais pelo direito a vida.

A tia Cida pelo apoio.

A colega de trabalho Cristina e a amiga Neusa pela contribuição ao meu trabalho.

Aos colegas do curso pelo conhecimento compartilhado e pelas novas amizades conquistadas.

Aos professores do curso pelo conhecimento transmitido.

Aos Reitores e Pró-Reitores de Planejamento que responderam ao questionário enviado.

Ao meu orientador Professor Osmar Teixeira de Abreu por ter aceitado orientar este trabalho e pela atenção.

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	10
1.1.	Tema.....	10
1.2.	Problema	10
1.3.	Objetivo geral.....	10
1.4.	Objetivos específicos.....	11
1.5.	Justificativa	11
1.6.	Metodologia	12
1.7.	Estrutura do trabalho	12
1.8.	Limitações da pesquisa.....	13
2.	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1.	Governança Pública.....	14
2.1.1.	Considerações Preliminares	14
2.1.2.	Gestão pública orientada para resultados	17
2.1.3.	Gestão de processo <i>versus</i> tomada de decisão	18
2.1.4.	Planejamento	19
2.1.5.	Planejamento Estratégico	20
2.1.6.	<i>Accountability</i>	21
2.1.7.	Riscos	22
3.	CONTEXTUALIZAÇÃO DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS	31
3.1.	Apresentação	31
3.1.1.	Fonte de financiamento das Universidades Federais	31
3.1.2.	Expansão das Universidades Federais.....	32
3.1.3.	Autonomia das Universidades Federais	32
3.1.4.	Sistema de Seleção Unificada – SISU.....	33
3.1.5.	Prestação de contas.....	34
3.1.6.	Planejamento Estratégico	36

3.2. Universidades Federais de Minas Gerais	37
3.2.1. Missão	37
3.2.2. Evidenciações de Riscos ao cumprimento da missão	39
3.2.3. Planejamento Estratégico das Universidades Federais de Minas Gerais	42
3.2.4. Gestão dos resultados	43
3.2.5. Divulgação dos resultados.....	43
3.2.6. Prestação de contas.....	44
4. RESULTADO DA PESQUISA	45
4.1. Resultado individual de cada Universidade	45
4.2. Análise comparativa das Universidades por questão	47
4.3. Relação entre as evidências apresentados e os resultados obtidos	48
CONSIDERAÇÕES FINAIS	50
REFERÊNCIAS	52
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO	55

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CNPQ - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CONAES – Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior
COSO - *Committee of sponsoring organizations of the Treadway Commission*
ENADE – Exame Nacional de Desempenho dos Alunos
ENEM – Exame Nacional de Ensino Médio
FINEP - Financiadora de Estudos e Projetos
FORPLAD – Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e Administração
IFAC - *International Federation of Accountants* (Federação Internacional de Contadores)
IFES – Instituições Federais de Ensino Superior
INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
MEC – Ministério da Educação
PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional
PNAES – Programa Nacional de Assistência Estudantil
PSC - Comitê do Setor Público
REUNI - Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SISU - Sistema de Seleção Unificada
TCU – Tribunal de Contas da União
UFMG - Universidade Federal de Minas Gerais
UFJM - Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
UFJF - Universidade Federal de Juiz de Fora
UFLA - Universidade Federal de Lavras
UFOP - Universidade Federal de Ouro Preto
UFS - Universidade Federal de São João Del Rei
UFTM - Universidade Federal do Triângulo Mineiro
UFU - Universidade Federal de Uberlândia
UFV - Universidade Federal de Viçosa
UNIFAL - Universidade Federal de Alfenas -
UNIFEI - Universidade Federal de Itajubá

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Recomendações de Governança no Setor Público.....	15
Figura 1 - Transformação (tomada de decisão).....	17
Figura 2 - Processo de Gestão de Risco.....	27
Gráfico 1 – Composição das Respostas Obtidas.....	45

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo verificar a existência ou não de identificação, análise, avaliação e tratamento para os riscos estratégicos na gestão das onze Universidades Federais existentes no Estado de Minas Gerais, comparando os desempenhos constatados. Para atingir este objetivo, realizou-se revisão bibliográfica em torno do assunto e contextualizou as Universidades Federais de Minas Gerais. Além disso, apresentou aos Reitores e Pró – Reitores de Planejamento vários eventos que poderiam comprometer a missão das Universidades, questionando-os de forma direta e indireta a respeito da gestão de riscos estratégicos, a fim de inferir se as instituições possuem um processo específico de gerenciamento de riscos. De acordo com as respostas obtidas, pôde-se concluir que as Universidades Federais existentes no Estado de Minas Gerais não possuem um processo específico de gerenciamento de riscos e sim, ações isoladas para neutralizar os riscos que podem comprometer a sua missão.

Palavras - Chave: Riscos Estratégicos, missão, Universidade.

ABSTRACT

This paper aims to verify whether or not there is identification, analysis, evaluation and treatment to the strategic risks in the management of the eleven Federal Universities in Minas Gerais, comparing the observed performances. To achieve this goal, a literature review was done around the subject and the Federal Universities of Minas Gerais were contextualized. Further, it was presented to the Deans and Pro-Deans of Planning many events which could compromise the mission of the universities, questioning them directly and indirectly about the strategic risks management, to infer whether the institutions have a specific process of risk management. According to the responses obtained, it was concluded that the Federal Universities of Minas Gerais do not have a specific process of management and, indeed, have isolated actions to neutralize the risks that could compromise its mission.

Keywords: strategic risks, mission, university.

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos quatro anos as Universidades Federais expandiram consideravelmente, devido ao Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), instituído pelo Decreto nº 6.096/2007, cujo principal objetivo é ampliar o acesso e a permanência na educação superior. Para isso, tem-se promovido a expansão física, acadêmica e pedagógica da rede federal de educação superior. Diante desse cenário, surge a necessidade dos Reitores assegurarem que sistemas efetivos de gestão de risco sejam estabelecidos como parte da estrutura de controle nas Universidades.

1.1. Tema

Gerenciamento de riscos estratégicos nas Universidades Federais de Minas Gerais.

1.2. Problema

As Universidades Federais de Minas Gerais gerenciam seus riscos estratégicos?

1.3. Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho é verificar a existência ou não de identificação, análise, avaliação e tratamento para os riscos estratégicos na gestão das Universidades Federais de Minas Gerais, comparando os desempenhos constatados.

1.4. Objetivos específicos

Partindo do objetivo geral, temos os seguintes objetivos específicos:

- Revisar conceitos relativos à gestão de riscos;
- Verificar como é realizado o planejamento estratégico nas Universidades Federais;
- Verificar se o planejamento estratégico tem alinhamento com as ações de execução;
- Mapear as estratégias e ações de gerenciamento dos riscos estratégicos nas Universidades Federais de Minas Gerais;
- Estabelecer comparativo entre as práticas de gerenciamento de riscos estratégicos das Universidades Federais de Minas Gerais.

1.5. Justificativa

A presente pesquisa se justifica pelos benefícios que o gerenciamento de riscos traz para a organização. Dentre os benefícios do gerenciamento está o de identificar no ambiente interno e externo as oportunidades e as ameaças, antevendo e neutralizando as situações em que podem comprometer o cumprimento da missão da instituição. Na Administração pública os órgãos de controle externo, como por exemplo, o Tribunal de Contas da União, já estão propondo alterações na legislação para implementar a gestão de risco no setor público, além disso, estão questionando aos gestores públicos através da prestação de contas anual sobre as ações de gerenciamento de riscos. Daí o interesse de verificar como está sendo tratado este assunto pelas Universidades Federais de Minas Gerais.

1.6. Metodologia

Os aspectos metodológicos utilizados neste trabalho são de natureza descritiva, quantitativa e qualitativa. O estudo consiste em uma pesquisa sobre o termo “Gestão de Riscos Estratégicos” em livros, jornais, monografias, sítios do Governo Federal, análise de relatórios do Censo da Educação Superior, relatórios de gestão e no plano de desenvolvimento Institucional (PDI) das Universidades. Ainda, como subsídio da pesquisa foi enviado questionário aos Pró-Reitores de Planejamento e Reitores das Universidades Federais do Estado de Minas Gerais, a fim de inferir quais são as práticas de gerenciamento dos riscos estratégicos existentes.

1.7. Estrutura do trabalho

Para o alcance dos objetivos propostos, o trabalho foi dividido em quatro tópicos sendo:

- **Introdução:** trata do questionamento da pesquisa, da justificativa do estudo, do objetivo geral, dos objetivos específicos, da metodologia de pesquisa adotada, da estrutura do trabalho e da limitação da pesquisa.
- **Fundamentação Teórica:** demonstra o cenário atual da gestão de riscos na administração pública e os mecanismos de gestão que leva ao gerenciamento de riscos.
- **Contextualização das Universidades Federais:** de modo geral contextualiza o funcionamento das Universidades Federais, tais como: as fontes de Financiamento, a expansão, a autonomia, o sistema de Seleção Unificada – SISU, a prestação de contas e como é realizado o planejamento estratégico. Além disso, descreve quais são as políticas de administração adotadas pelas Universidades Federais existentes do Estado de Minas Gerais.

- **Resultado da Pesquisa:** O resultado da pesquisa baseou-se no questionário enviado aos Pró-Reitores de Planejamento e Reitores das Universidades Federais do Estado de Minas Gerais, a fim de inferir quais são as práticas de gerenciamento de riscos estratégicos existentes. Nesse tópico foi realizada a análise das respostas por Universidade e por cada questão das respostas obtidas em geral, além de verificar a relação entre o cenário apresentado no questionário e as respostas obtidas.

1.8. Limitações da pesquisa

Dentre os tipos de riscos apresentadas por diversos autores, tais como: riscos operacionais, financeiros, estratégicos, etc., a presente pesquisa limitou-se apenas à análise das práticas de gerenciamento dos riscos estratégicos, pelo fato de se relacionar diretamente com o desempenho da missão das Instituições, ou seja, o risco estratégico é fator crítico de sucesso das organizações em seus esforços institucionais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesse tópico apresentaremos as políticas e as boas práticas aplicadas na administração pública que leva à gestão dos riscos, tais como: governança pública; gestão de processo versus tomada de decisão; gestão pública orientada para resultados; planejamento; planejamento estratégico; prestação de contas e por fim como se processa a gestão de riscos.

2.1. Governança Pública

2.1.1. Considerações Preliminares

A governança na gestão pública surgiu na década de 80 nos Estados Unidos, o qual implementou reformas administrativas utilizando o modelo gerencial da iniciativa privada ao setor público. Neste mesmo período, outros países se destacaram na reforma da governança na gestão pública, tais como: Canadá, Nova Zelândia e Reino Unido. A governança surgiu a partir da necessidade de administrar os chamados conflitos de agência, em que o bem-estar de uma parte depende das decisões tomadas por outra (SLMOSKI *ET AL*, 2008).

De acordo com Matias-Pereira (2007, p. 32), a governança é a “capacidade que determinado governo tem para formular e implementar suas políticas”. Assim, a gestão das finanças públicas, gerencial e técnica são as mais relevantes para o financiamento das demandas da coletividade. A governança tem como fonte direta os agentes públicos ou os servidores do Estado, que possibilitam a formulação e a implantação adequada das políticas públicas.

Para Harrison (1998), citado por Slomski (2008), há distinção entre a administração e a governança: enquanto a administração está interessada em executar apenas o negócio, a governança está interessada em dar direção global à empresa, em supervisionar e controlar as

ações executivas da administração e em satisfazer as expectativas legítimas pela prestação de contas e regulação, com interesses além dos limites incorporados.

De acordo com o TCU (2009, p.22), a gestão de riscos e controles internos são pré-requisitos para uma organização bem administrada, e esses elementos são pré-requisitos para uma boa governança. Além disso: Governança, Riscos e Controles devem ser geridos de forma integrada, objetivando o estabelecimento de um ambiente que respeite não apenas os valores, interesses e expectativas da instituição e dos agentes que a compõem, mas também de todas as suas partes interessadas, tendo o cidadão e a sociedade como vetores principais desse processo.

O Comitê do Setor Público da *International Federation of Accountants* - IFAC (Federação Internacional de Contadores) foi criado para dedicar-se à coordenação mundial das necessidades do desenvolvimento do setor público nos relatórios financeiros, de contabilidade e de auditoria. O setor público é complexo, e as entidades públicas não operam com uma estrutura legislativa comum ou têm um tamanho ou forma padrão organizacional. Portanto, é importante reconhecer as diversidades com que este setor opera e os diferentes modelos de governança que são aplicados em diferentes países e diferentes setores.

A IFAC com base nos princípios fundamentais da boa governança faz recomendações de governança no setor público (**QUADRO 1**), que são padrões de comportamentos a serem aplicados, de forma igualitária, a todas as entidades do setor público (IFAC, 2001), citado por (SLOMSKI, 2008, p. 141).

Quadro 1- Recomendações de governança no setor público

Padrões de Comportamento		
✓ Liderança ✓ Códigos de Conduta • Probidade e Propriedade • Objetividade, integridade e honestidade. • Relacionamento		
Estruturas e processos Organizacionais	Controle	Relatórios Externos
✓ Responsabilidade em prestar conta estatutária ✓ Responsabilidade em prestar conta pelo dinheiro público ✓ Comunicação com as partes interessadas ✓ Papéis e responsabilidades ✓ Equilíbrio de poder e autoridade • O grupo de governo • O presidente • Membros do grupo de governo não executivo • Administração executiva • Política de remuneração	✓ Gestão de riscos ✓ Auditoria interna ✓ Comitês de auditoria ✓ Controle Interno ✓ Orçamento ✓ Administração financeira ✓ Treinamento de Pessoal	✓ Relatórios anuais ✓ Uso de normas contábeis apropriadas ✓ Medidas de desempenho ✓ Auditoria externa

Fonte: IFAC (2001).

Com base nas recomendações, o IFAC esclarece que:

- Padrões de comportamento: definidos, visam garantir a reputação da entidade através dos governantes, empregados ou terceirizados.
- Liderança: membros têm necessidade de liderança para se conduzirem de acordo com os altos padrões de comportamento.
- Códigos de Conduta: disciplina principalmente quanto à necessidade da conduta dos servidores públicos estarem de acordo com os altos padrões de comportamento; que os membros envolvidos na tomada de decisão precisam ser objetivos e colocar os interesses da entidade acima dos seus próprios interesses; e que o público em geral deve ser tratado de maneira cordial, justa, oportuna e com eficiência.

Em síntese, as recomendações do IFAC quanto a padrões de comportamento, estruturas e processos organizacionais, controle e relatórios externos estão embasadas nos princípios da

boa governança (Slmoski *et al*, 2008). Os princípios da boa governança citados por vários autores, os quais a administração pública deve obediência são: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade.

2.1.2. Gestão pública orientada para resultados

A gestão pública orientada para resultados baseia-se nos princípios constitucionais da eficiência, da eficácia e da efetividade das ações governamentais. Tem como objetivo criar valor público para a sociedade, atendendo às demandas, os interesses e às expectativas dos beneficiários. Dessa forma é necessário que o governo tenha uma agenda estratégica, na qual estabeleça gestão por programas, avaliação de desempenho, planejamento estratégico e que implemente sistemas de monitoramento destes resultados.

Bresser-Pereira (2006) coloca a gestão baseada na avaliação de desempenho como uma “pedra fundamental” na reforma da administração pública. Segundo ele os incentivos à eficiência devem ser acompanhados também de incentivos para avaliar diferentes alternativas de como o serviço público pode ser melhor desenvolvido. Para isso, precisa-se auferir a efetividade do resultado dos programas de governo. Entre os benefícios de uma gestão baseada no desempenho, está o estímulo dos gestores em pensarem mais estrategicamente, além de trazer melhores resultados para a sociedade.

Com o decreto nº 5.378 de 23 de fevereiro de 2005, o Governo Federal instituiu o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA, que tem como objetivo contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados à sociedade e aumentar a competitividade do País. O programa trouxe um modelo de excelência em gestão pública a ser seguido pelas instituições públicas que desejam aprimorar seu nível de gestão. Tem como uma de suas diretrizes a disseminação das boas práticas de gestão implementadas com sucesso entre as instituições públicas.

No ano de 2009, a administração pública deu outro passo importante rumo à excelência na prestação dos serviços públicos, com o decreto nº 6.932/2009, art.11, ficou instituída a “Carta de Serviços”, da qual estabelece que:

Os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal que prestam serviços diretamente ao cidadão deverão elaborar e divulgar “Carta de Serviços ao Cidadão”, no âmbito de sua esfera de competência.

§ 1º A Carta de Serviços ao Cidadão tem por objetivo informar o cidadão dos serviços prestados pelo órgão ou entidade, das formas de acesso a esses serviços e dos respectivos compromissos e padrões de qualidade de atendimento ao público.

§ 2º A Carta de Serviços ao Cidadão deverá trazer informações claras e precisas em relação a cada um dos serviços prestados, em especial as relacionadas com:

I - o serviço oferecido;

II - os requisitos, documentos e informações necessários para acessar o serviço;

III - as principais etapas para processamento do serviço;

IV - o prazo máximo para a prestação do serviço;

V - a forma de prestação do serviço;

VI - a forma de comunicação com o solicitante do serviço; e

VII - os locais e formas de acessar o serviço.

Esta carta beneficia os cidadãos, a organização e a sociedade, uma vez que o cidadão participa do processo de prestação de serviço e a organização restabelece a credibilidade perante aos cidadãos através de uma gestão transparente, beneficiando a sociedade de um modo geral.

2.1.3. Gestão de processo *versus* tomada de decisão

De acordo com o “**guia de gestão de processo**” do Governo Federal, os processos podem ser definidos como “um conjunto de decisões que transformam insumos em valores gerados ao cliente/cidadão”, conforme demonstrado na **FIG.1**.



Figura 1 – Transformação (tomada de decisão)

Fonte: Guia de Gestão de Processos

O processo deve iniciar pelo inverso, pela descrição dos resultados esperados, ou seja, quais os valores que serão gerados aos clientes/cidadãos. Após a identificação do valor/resultado, deveremos verificar quais são as características que este resultado deve possuir de forma que satisfaçam os seus clientes/cidadãos. As características devem constar:

- A descrição do valor;
- A motivação do trabalho a ser realizado;
- Os impactos dos resultados concluídos.

Os insumos são todas as contribuições fornecidas pelas partes envolvidas no processo mais os valores a serem gerados, dos quais são transformados em tomada de decisão, onde se estabelece os critérios que serão necessários para que os insumos identificados sejam aceitos de forma a gerar as características do resultado esperado.

Após estruturar o processo, o gestor responsável pelo resultado deve identificar quais as condições em que os insumos poderão ser entregues e elabora o respectivo plano de ação para auxiliar na gestão do processo.

A administração deve adotar a política de gestão de riscos associada à dinâmica dos processos e nas tomadas de decisões, a fim de garantir o seu sucesso. Além disso, deve-se envolver o maior número possível de pessoas na gestão do processo.

2.1.4. Planejamento

Matias-Pereira (2007, p. 75), define o planejamento como uma prática essencial na administração, seja pública ou privada, devido aos benefícios que a utilização desta ferramenta traz às organizações. Segundo ele, o planejamento eleva a eficiência, a eficácia e a efetividade das organizações, pelo fato de racionalizar os processos decisórios, que

consequentemente reduz os riscos e aumenta as possibilidades da organização alcançar seus objetivos. O planejamento na administração pública é imposto pela Constituição Federal, para que haja o desenvolvimento nacional equilibrado.

2.1.5. Planejamento Estratégico

Em um cenário de constante evolução torna-se necessário que as organizações alinhem seu planejamento estratégico ao ambiente interno e externo. De acordo com Matias - Pereira (2007), deve-se aceitar o planejamento estratégico como “uma ferramenta e uma técnica para gerenciar o caminho que leva aos objetivos desejados por qualquer organização”. Para ele, o planejamento estratégico contribui para estimular os administradores a pensarem sobre o que é importante, e definir prioridades para os assuntos de maior relevância da organização. Pois, tem como objetivo antever situações e agir proativamente sobre os fatores de riscos, neutralizando-os. Coloca também que o pensamento estratégico é uma forma de refletir sobre a organização, desenvolver análise sobre a posição que a instituição pública ocupa perante a sua comunidade e adquirir habilidade crítica no uso de certos instrumentos de planejamento estratégico.

Na mesma linha de pensamento, o planejamento estratégico para Alday (2000), deve ser entendido como ações positivas que a instituição deve tomar para enfrentar as ameaças e aproveitar as oportunidades no ambiente a qual está inserida. Sendo assim, o planejamento estratégico vai além do planejamento a longo prazo, pois este geralmente é baseado em orçamentos detalhados, estimativas de recursos, situações passadas, metas e cronogramas, que na maioria das vezes tem pouca ligação com o sucesso dos negócios, enquanto que o planejamento estratégico é um instrumento mais flexível dentro da administração estratégica. Ele estimula os administradores a pensarem em o que é mais importante e a concentrarem seus esforços em assuntos relevantes.

Para Thompson *et al* (2008), a estratégia de uma organização consiste no plano de ação administrativo para conduzir suas operações, visando o crescimento institucional, atrair e satisfazer os clientes, competir de modo bem-sucedido e melhorar o seu desempenho.

Portanto, pode-se concluir que as organizações devem entender através do ambiente externo e interno quais são as suas necessidades e quais as ações devem ser implementadas para satisfazerem suas necessidades e cumprir sua missão.

2.1.6. *Accountability*

A *accountability* é um dos princípios da administração pública e da governança corporativa¹. De acordo com o princípio os agentes públicos devem prestar contas de todos os seus atos praticados no exercício de seus mandatos para a sociedade. Matias- Pereira (2007, p. 36) define a *accountability* como:

o conjunto de mecanismos e procedimentos que induzem os dirigentes governamentais a prestar contas dos resultados de suas ações à sociedade, garantindo-se dessa forma maior nível de transparência e a exposição pública das políticas públicas. Quanto maior a possibilidade de os cidadãos poderem discernir se os governantes estão agindo em função do interesse da coletividade e sancioná-lo apropriadamente, mais *accountable* é um governo.

De acordo com Slomski (2007, p. 133), este princípio não deve atender apenas as exigências da legislação através de relatórios, mas deve ser utilizado também como instrumento de transparência dos atos da gestão pública. Deve ainda, possibilitar ao cidadão realizar comparações com os resultados das instituições privadas, de forma a verificar se os recursos públicos estão sendo utilizados com eficiência e eficácia.

¹ Governança Corporativa e o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle. (Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, IBGC, 4ª edição).

2.1.7. Riscos

O risco é inerente à atividade das instituições. É a chance de acontecer algo que impactará os seus objetivos. Segundo Slmoski *et al* (2008, p.149), o risco pode ser definido como “uma medida de incerteza, e compreender os fatores que o causam pode facilitar ou prevenir a realização dos objetivos da organização”. Já o Tribunal de Contas da União – TCU (2009, p.18), define o risco como:

a expressão da probabilidade de ocorrência e impacto de eventos futuros e incertos que têm potencial para influenciar o alcance dos objetivos de uma organização, e como a sustentabilidade de ocorrência de eventos que afetam negativamente a realização dos objetivos das unidades jurisdicionadas.

Nem todos os riscos são iguais, pois dependem do contexto em que estão inseridos. Podem ser definidos como a condição que aumenta ou diminui o potencial de perdas. A partir deste cenário de segurança e insegurança é que há maior ou menor chance do perigo se concretizar. O acontecimento que representa risco tem que ser incerto e com consequências negativas, ou seja, não pode haver a certeza de que ocorrerá (Brasiliano, p. 2). Por outro lado, para Damodaran (2009, p. 27) o risco oferece oportunidades ao mesmo tempo em que nos expõe a resultados indesejáveis. No entanto, no momento do gerenciamento dos riscos as instituições devem identificar de quais os riscos elas precisam se proteger e de quais elas devem explorar.

a) Natureza dos riscos

Riscos estratégicos

Os riscos estratégicos estão relacionados com a missão e com os objetivos da instituição. Segundo Marshall (citado por SOUZA, 2007) o risco estratégico é:

o risco de se implementar uma estratégia mal sucedida ou ineficaz que fracasse em alcançar os retornos pretendidos. Muitos riscos estratégicos derivam de ameaças feitas por diferentes envolvidos no âmbito mais amplo da empresa, todos os quais têm objetivos e motivações potencialmente conflitantes.

Martin *et al* (2004, p. 12) definem os riscos estratégicos como:

os que têm origem em forças ambientais que estão fora do controle da organização, mas que podem afetar o valor de ativos específicos ou a própria empresa como um todo. Algumas dessas forças são, por exemplo, demandas de clientes ou fornecedores; alterações nas características dos mercados de insumos (fornecedores de materiais, trabalho, recursos financeiros, etc.) ou de produtos (entrada de novos produtos substitutivos, aumento da intensidade da concorrência através dos preços, etc.); mudanças da regulamentação governamental (regras contra a poluição ambiental ou a criação de um novo tributo, por exemplo); tecnologia (surgimento de novas tecnologias de automação industrial, por exemplo), políticas/ econômicas (recessão, por exemplo); etc.

Enfim, os riscos estratégicos são os riscos do negócio, gerenciá-los, agrega valor ao negócio da instituição, uma vez que fortalece a sua imagem e conseqüentemente gera confiabilidade.

Riscos Operacionais

Os autores Lima e Lopes, (citado por Trapp e Corrar, 2005, p. 24-36) relacionam os riscos operacionais a problemas ou deficiências tecnológicas, conforme descrito abaixo:

Os riscos operacionais estão relacionados à capacidade dos sistemas de uma organização processar as informações de forma precisa e dentro de um horizonte de tempo adequado. Este tipo de risco considera a capacidade física de processamento dos equipamentos de informática.

Já para o Comitê da Basileia (*The new Basel capital accord*, 2001, p.94) citado por Trapp e Corrar (2005, p. 24-36), o risco operacional é definido como “o risco de perda direta ou indireta, resultante de inadequações ou falhas de processos internos, pessoas e sistemas, ou eventos externos”.

De acordo com o exposto acima, pode-se concluir que o risco operacional está relacionado a possíveis falhas no processamento das informações informatizadas, má gestão ou deficiências no controle interno.

Riscos Financeiros

Para Damodaran (2009), os riscos se originam cada vez mais no mercado financeiro, uma vez que as instituições recorrem ao mercado financeiro para obter capital pela emissão de dívidas, ações e no uso dos mercados derivativos, tornando-as vulneráveis a esses mercados. Para o autor, os riscos financeiros têm correlação com o risco operacional, pois, “é possível classificar o risco como originário das escolhas financeiras de uma empresa ou de suas operações”. Como exemplo, temos o aumento na taxa de juros ou o aumento no preço de matérias-primas.

Martin *et al* (2004, p. 12) definem o risco financeiro como:

Embora pudessem ser classificados entre os externos, tais riscos, dada a sua importância para as instituições financeiras e para a área financeira das empresas em geral, devem formar um agrupamento específico. São os riscos de mercado (referentes a movimentos desfavoráveis da taxa de juros, das taxas de câmbio ou de qualquer índice de reajuste dos preços de um contrato, bem como os que se referem às dificuldades ou incapacidade de transferir aumentos de custos para o mercado através dos preços), os riscos de crédito (relativos à incapacidade de um devedor de cumprir os termos de seu contrato) e os riscos de liquidez (relativos à impossibilidade de liquidar ativos ou de obter financiamento).

Em síntese, os riscos financeiros correspondem às possíveis perdas e ganhos de recursos financeiros decorrentes das escolhas financeiras da instituição.

b) Gestão de riscos

A gestão de riscos contribui para a boa governança corporativa garantindo aos diretores que os objetivos da organização sejam alcançados. Além disso, protege os diretores em casos de resultados adversos, uma vez que os riscos foram gerenciados (Cicco, 2009). Para o autor, gerenciar riscos significa identificar oportunidades e utilizá-las para melhorar o desempenho,

bem como implementar ações para evitar ou reduzir as possibilidades de que algo sairá errado.

Em uma visão estratégica, Damodaran (2009) considera que a gestão de riscos não deve ser centralizada em apenas um setor da instituição. Ela deve ser levada em consideração em todas as decisões tomadas, ou seja, é de responsabilidade de todos. Para o autor, a boa gestão de riscos está na capacidade do gestor em identificar a simetria entre as ameaças e as oportunidades a cada tomada de decisão, optando por quais os riscos devem ser evitados, quais devem ser repassados e quais devem ser explorados. Pois, os riscos são combinações de prováveis ganhos com significativas perdas cabendo ao gestor manter o correto equilíbrio entre as duas escolhas.

Para Slmoski *et al* (2008, p.149), a gestão de riscos pode ser vista como um processo de:

- Compreender os objetivos organizacionais;
- Identificar os riscos associados com a realização dos objetivos;
- Avaliar os riscos, incluindo a probabilidade e o potencial impacto dos riscos específicos;
- Desenvolver e implementar os programas / procedimentos para se dirigir aos riscos identificados;
- Monitorar e avaliar os riscos e seus programas /procedimentos.

De acordo com Doherty (citado por Lopes *et al.* 2003, p. 7-15), o modelo de gestão de riscos integrado teria as seguintes características:

- Ser diagnóstico: refere-se ao aspecto preditivo que é o entendimento da relação dos riscos com a perda de valor da instituição.
- Ser desenhado para possibilitar uma política de otimização de investimentos: a gestão de riscos deve levar em consideração a possibilidade de ausência de recursos em certos momentos, tais como: para aproveitar novas oportunidades ou após sinistros, garantindo o financiamento da instituição.

- Ser baseado nos custos de transação: os riscos podem potencializar os custos de transação da empresa.
- Ser amplo: deve considerar os riscos de forma ampla e consolidada e não somente estar focada em apenas um elemento.
- Ser coordenada: os riscos não podem ser somados. A Diversificação dos riscos que a instituição assume faz com que o impacto final seja reduzido.

Diante do exposto, entende-se que o gerenciamento de riscos não é simplesmente o exercício de evitar riscos, pois, há circunstâncias em que é necessário reter e gerenciá-lo.

c) Benefícios da gestão de riscos

Os benefícios da gestão de riscos vão além da proteção contra os riscos, pois ajuda a instituição a tomar decisões e a utilizar os recursos com mais eficiência. Entre os benefícios estão (Cicco, 2009 p. 7):

- Redução de supresas;
- Aproveitamento das oportunidades;
- Melhoria do planejamento, desempenho e eficácia;
- Economia e eficiência;
- Melhoria das relações com as partes interessadas;
- Melhoria das informações para a tomada de decisão;
- Melhoria da reputação;
- Proteção de diretores e gerentes;
- Responsabilidade, garantia e governança;
- Bem estar pessoal.

Já Damodaran (2009) classifica em cinco motivos pelos quais as empresas escolhem proteger-se contra os riscos, são eles:

- Possibilidade de concessão de benefícios tributários às instituições que se protegem contra os riscos;
- Redução da probabilidade e dos custos com dificuldades financeiras, através da proteção contra os riscos catastróficos ou extremos;
- Redução do problema de subinvestimento;
- Minimização da exposição contra alguns tipos de riscos;
- Atrai mais investidores as empresas que se protege contra os riscos.

Em síntese, pode-se concluir que os principais benefícios da instituição adotar o gerenciamento de seus riscos é o aumento da probabilidade de cumprir sua missão, bem como de atingir seus objetivos. Além disso, identificar melhor as ameaças e as oportunidades.

d) Processo de gestão de riscos

É um processo interativo composto de etapas, que, quando realizado em sequência, possibilita a melhoria da tomada de decisão. A ISO 31000 (norma de gestão de riscos) descreve o processo que as instituições devem realizar, conforme demonstrado na **FIG 2**.

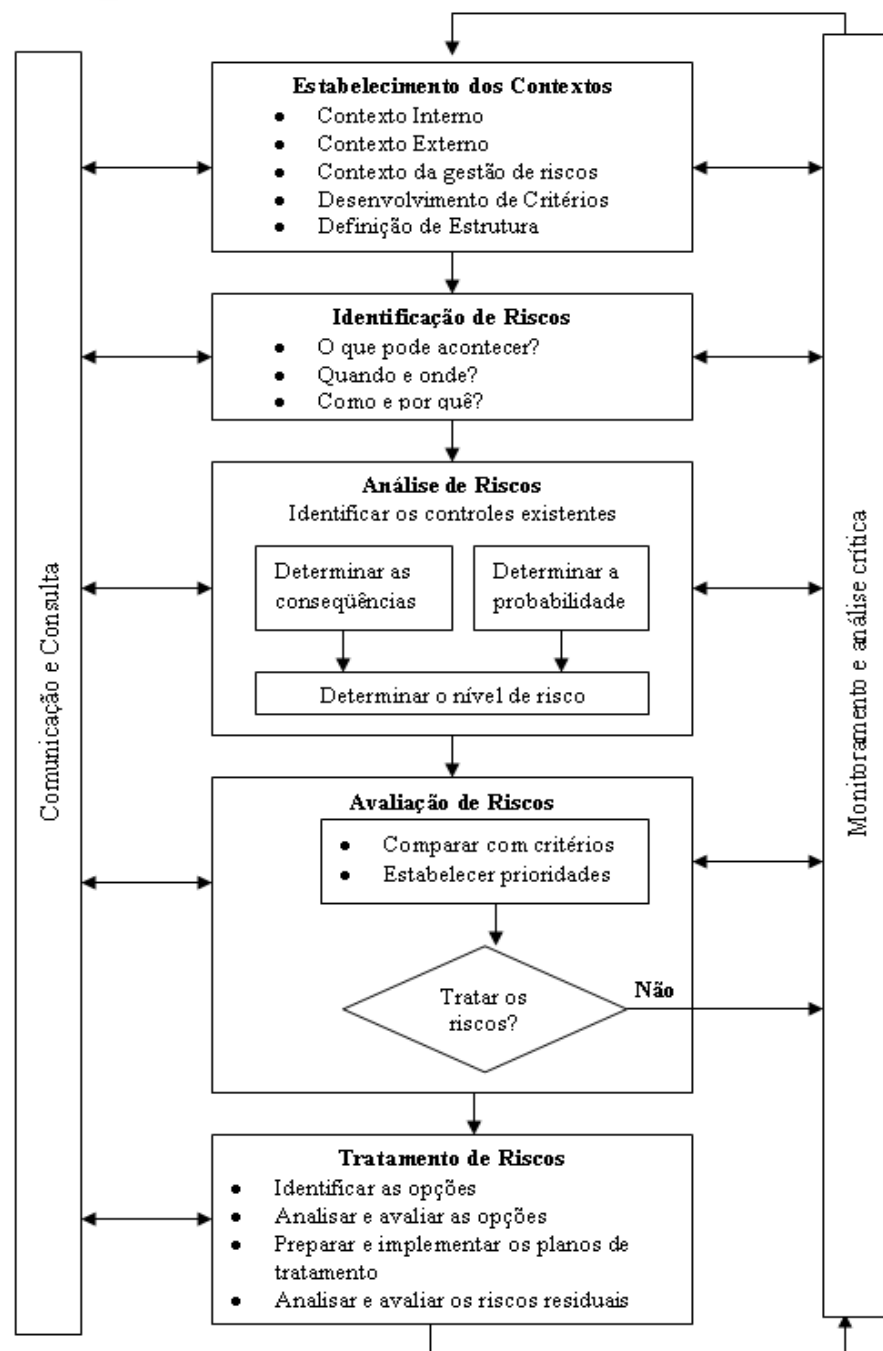


Figura 2. Processo de Gestão de Riscos

Fonte: subseções 5.2 a 5.6 da ISO 31000/2009 citada por Cicco (2009)

De acordo com a ISO 31000/2009 citada por Cicco (2009), o processo de gestão de riscos consiste em 7 (sete) etapas, conforme detalhada abaixo:

Comunicação e Consulta: é parte integrante de todas as etapas do processo, pois é através dela que há troca de informações e opiniões. Quanto maior for o engajamento das pessoas no processo mais eficaz será o processo, uma vez que identifica as áreas críticas para a realização

de estratégias conjuntas. Pode auxiliar na determinação de quais aspectos de incerteza requerem maior esforço.

Estabelecimento do contexto: significa entender o histórico e os riscos da organização, identificando: os objetivos organizacionais, os ambientes internos e externos, as partes relacionadas e os critérios a serem considerados.

Identificação dos Riscos: o objetivo é identificar os componentes de riscos que podem comprometer os objetivos da organização. Os riscos estão relacionado a: fonte de risco ou perigo, evento, consequência, causa, controles e quando e onde o risco poderia ocorrer.

Análise dos Riscos: é a compreensão do nível de riscos combinando os critérios de probabilidades com suas respectivas consequências. A análise auxilia no entendimento da natureza dos dados. Esta poderá ser quantitativa ou qualitativa, depende do contexto. Na análise qualitativa é utilizada a descrição em vez dos meios numéricos, mas sem desprezá-los. A análise quantitativa é utilizada quando as consequências e as probabilidades são quantificáveis. Na análise deve se levar em consideração também as oportunidades, ou seja, os riscos positivos.

Avaliação dos Riscos: é obtida através da análise de riscos e tem como objetivo auxiliar na tomada de decisões sobre futuras ações. Os critérios utilizados para a tomada de decisão devem ser coerentes com o contexto interno, externo e da gestão de riscos definida, levando em consideração os objetivos da organização, os objetivos relativos aos riscos e às opiniões das partes relacionadas. Enfim, busca saber através de critérios estabelecidos quais os riscos que serão tratados.

Tratamento dos Riscos: após identificados, avaliados e mensurados, deve-se definir qual o tratamento que será dado aos riscos, que consiste nas seguintes etapas:

- Identificar as opções de tratamento, através do: entendimento das causas, planejamento de contingências, compartilhamento dos riscos através da terceirização e de seguros.

- Avaliar as opções de tratamento, sendo que estas precisam ser compatíveis com os objetivos gerais da organização.
- Na seleção de opções de tratamento deve levar em consideração a análise relação custo-benefício, seja qualitativa ou quantitativa.
- Preparação do plano de tratamento (de ação) para cada risco.
- Documentar os riscos residuais (riscos que continuam existindo após o tratamento).

Monitoramento e análise crítica: acompanha o desempenho real realizando análise crítica entre a situação real e a que está associada ao desenvolvimento do plano estratégico, de negócios e da gestão de mudanças da organização. Como garantia do monitoramento e da análise crítica, o programa de monitoramento deve ser:

- Verificado frequentemente e monitorado continuamente;
- Analisado e criticado pela gerência de linha, de acordo com o perfil dos riscos e abrangência de controle dos gerentes;
- Auditado pela auditoria interna e externa, buscando conformidade com políticas e normas.

É importante que a instituição documente todas as etapas do processo de gestão de riscos, a fim de facilitar: análises, tomadas de decisões e monitoramento.

3. CONTEXTUALIZAÇÃO DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS

3.1. Apresentação

As Universidades Federais são criadas para cumprir o papel social do Estado, garantindo o direito do cidadão à educação. Dentro deste contexto, apresenta-se a seguir, de forma geral, como é realizado o financiamento, as políticas de expansão, a autonomia, a seleção dos alunos, a prestação de contas e o planejamento estratégico das Universidades Federais.

3.1.1. Fonte de financiamento das Universidades Federais

O ensino superior no Brasil é financiado por no mínimo 18% (dezoito) da receita líquida proveniente de impostos, conforme garantido no art. 212 da Constituição Federal de 1988. No Brasil, não há gastos públicos diretos com instituições privadas, tem-se gastos indiretos com estas instituições de acordo com o interesse público em determinado momento para implementação de alguma política pública, como por exemplo, as bolsas e as isenções.

Além dos recursos garantidos ao ensino superior, o orçamento das Universidades Federais conta com recursos provenientes de órgãos de fomento à pesquisa. Estes recursos são destinados para bolsa de professores, aquisição de equipamentos e melhoria na infraestrutura das Universidades. Como exemplo, pode-se citar o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ), Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e Fundações Estaduais. Este tipo de financiamento possui características específicas, como por exemplo, o financiamento institucional não ser permanente. Dessa forma, os projetos são analisados por comissões de pares, os quais avaliam o mérito, o recurso e o tempo de aplicação destes, condicionando a sua renovação a um novo projeto (Schwartzman, 2009). O orçamento das Universidades conta

também com as emendas parlamentares, que geralmente são programadas em gastos com investimentos.

3.1.2. Expansão das Universidades Federais

A expansão das Universidades Federais iniciou-se no ano de 2003 com a interiorização dos *Campis* e em 2007 contou com o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI, o qual foi instituído pelo decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007, que tem como objetivo:

criar condições para a ampliação do acesso e permanência na educação superior, no nível de graduação, pelo melhor aproveitamento da estrutura física e de recursos humanos existentes nas universidades federais.

Desde o início da expansão, 123 (cento e vinte e três) novos municípios passarão a ser atendidos pelas Universidades Federais até o final de 2011, além disso, foram criadas 14 novas Universidades e mais 100 novos *campi*, conforme dados REUNI *on line*².

3.1.3. Autonomia das Universidades Federais

A autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial das Universidades é garantida pela Constituição Federal de 1988, no art. 207. No entanto, no ano de 2010 ocorreram várias alterações na legislação, concedendo maior autonomia às Universidades Federais, são elas:

- Decreto nº 7.233, de 19 de julho de 2010 concede maior autonomia orçamentária e financeira às Universidades Federais e Hospitais Universitários. De acordo com o

² <http://reuni.mec.gov.br>

Decreto, o orçamento que não for empregado pelas Universidades e Hospitais Universitários até o final do exercício de cada ano poderão ser reutilizados no exercício seguinte através de abertura de créditos suplementares pelo Poder Executivo.

- Decreto nº 7.232, de 19 de julho de 2010 trata da contratação de servidores, do qual prevê que as Universidades poderão realizar, nos limites fixados pelo decreto, concursos públicos para substituição automática de técnicos administrativos, sem depender de autorização específica dos Ministérios da Educação e Planejamento, Orçamento e Gestão. A medida vale para os casos em que houver vacância de cargos a partir de exonerações, aposentadorias e falecimentos.
- Decreto nº 7.423, de 31 de dezembro de 2010 disciplina a relação das Universidades Federais com as Fundações de Apoio, permitindo que as Fundações de Apoio atuem no desenvolvimento institucional para a melhoria de infraestrutura, desde que seja apenas: obras laboratoriais, aquisição de materiais e equipamentos e outros insumos especificamente relacionados às atividades de inovação e pesquisa científica e tecnológica.

Pode-se verificar que a autonomia das Universidades Federais, apesar de haver previsão na Constituição Federal, vem sendo concedida aos poucos no decorrer do tempo. Na conjuntura atual, as Universidades ainda têm sua autonomia limitada.

3.1.4. Sistema de Seleção Unificada – SISU

É um sistema informatizado, gerenciado pelo Ministério da Educação, por meio do qual as instituições públicas de educação superior participantes, selecionam os novos candidatos através da nota obtida no Exame Nacional de Ensino Médio - ENEM. Atualmente, a maioria das Universidades Federais tem adotado o sistema, seja de forma parcial ou total para a seleção de ingresso dos alunos.

3.1.5. Prestação de contas

As Universidades Federais prestam contas à sociedade, ao Ministério da Educação, conselho universitário e aos órgãos de controle interno e externo.

A prestação de contas para a sociedade e o Ministério da Educação se dá através do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES, criado pela Lei nº 10.861/2004, que tem como objetivo avaliar as instituições, os cursos e o desempenho dos estudantes.

- Avaliação das Instituições - tem como objetivo identificar o perfil e o significado da atuação da instituição, por meio de suas atividades, cursos, programas, projetos e setores. Esta avaliação divide-se nas seguintes modalidades: interna e externa. Estas modalidades deverão assegurar a análise global e integrada das dimensões, estruturas, relações, compromisso social, atividades, finalidades e responsabilidades sociais das instituições de educação superior e de seus cursos.
- Avaliação dos cursos de graduação – é realizada pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) em três etapas: quando a instituição pede autorização do Ministério da Educação (MEC) para abrir um curso; quando a primeira turma do curso novo entra na segunda metade do curso, e a instituição solicita o seu reconhecimento; e para a renovação de reconhecimento a cada três anos.
- Avaliação do desempenho dos estudantes – é realizada através do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes – ENADE, que avalia o desempenho dos estudantes com relação aos conteúdos programáticos previstos nas diretrizes curriculares. A periodicidade máxima de aplicação do exame é trienal, através de amostragem de alunos ao final do primeiro e do último ano de curso, cuja avaliação resultará na atribuição de conceitos, ordenados em uma escala com 5 (cinco) níveis.

As informações obtidas através do ENADE e das avaliações institucionais e dos cursos são utilizadas:

- Pelas Instituições de Ensino Superior para orientá-las quanto a sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social;
- Pelo governo para orientar políticas públicas; e
- Pelos estudantes, pais de alunos, instituições acadêmicas e público em geral, para orientar suas decisões quanto à realidade dos cursos e das instituições.

De acordo com Randall (2000, p.25):

A auto-avaliação das instituições é uma oportunidade para que as universidades e faculdades reflitam sobre o que fazem, por que o fazem, e, também, sobre o porquê o fazem daquela forma específica.

Nas avaliações, o sistema leva em consideração aspectos como ensino, pesquisa, extensão, responsabilidade social, gestão da instituição e corpo docente, as instalações e vários outros aspectos, visando à interação permanente entre a avaliação e o credenciamento. É uma forma também de comparar o desempenho das Universidades Federais com as Universidades privadas.

As avaliações do SINAES são coordenadas e supervisionadas pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior - CONAES. A operacionalização é de responsabilidade do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP ³.

As Universidades Federais também prestam contas de sua gestão para o Tribunal de Contas da União, que entre as suas competências está a de julgar as contas dos administradores públicos. Além disso, prestam contas de sua gestão para o Conselho Universitário.

³ <http://portal.inep.gov.br/superior-sinaes>

3.1.6. Planejamento Estratégico

De acordo com o que foi exposto no Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e Administração - FORPLAD (1995), o planejamento estratégico das Instituições Federais de Ensino Superior - IFES basicamente baseia-se nas promessas de campanha do Reitor, ou seja, não há planejamento a longo prazo, dessa forma o planejamento fica comprometido pela descontinuidade de gestão. Além disso, tem-se a ausência de mão-de-obra qualificada para realizá-lo, devido à diversidade de assuntos que norteiam as IFES.

No modelo de planejamento estratégico proposto pela comissão de planejamento do FORPLAD, inicialmente deve-se separar as atividades de rotinas daquelas que são de planejamento. O modelo foi desenvolvido para qualquer Unidade que integra a Universidade, o qual deve:

- Avaliar o ambiente externo identificando as oportunidades e as dificuldades de forma que possa aproveitar as oportunidades em favor das IFES e neutralizar ou reduzir os efeitos negativos das dificuldades;
- Identificar no ambiente interno da Unidade de planejamento quais são os pontos fortes e os pontos fracos que interferem e afetam a Unidade no cumprimento de sua missão;
- Identificar os temas relevantes para que as ações da Unidade sejam implementadas da melhor maneira possível;
- Elaborar plano detalhado de execução das ações e posteriormente monitorá-lo.

Tachizawa e Andrade (2006) expõem que o planejamento estratégico nas instituições de ensino superior:

deve ser entendido como um processo, cujo objetivo final é o de dotá-la de um instrumento de gestão estratégica de longo prazo – Plano estratégico -, que, por sua vez, representa a súmula do conceito estratégico da instituição de ensino, servindo de orientação para a definição e o desenvolvimento dos planos e programas de curto e médio prazos, bem como permitindo a convergência de ações em torno de objetivos comuns.

O Planejamento estratégico das Universidades Federais deve ser integrado, de forma que possibilite a continuidade das políticas implementadas em uma gestão para outra.

3.2. Universidades Federais de Minas Gerais

Conforme dados das “Sinopses Estatísticas da Educação Superior – Graduação – 2009”, o Estado de Minas Gerais é o que possui maior número de Universidades Federais da região sudeste. De um total de 19 (dezenove) Universidades existentes no Brasil, 11(onze) é do Estado de Minas, são elas:

- Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG
- Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri - UFJM
- Universidade Federal de Juiz de Fora – UFJF
- Universidade Federal de Lavras – UFLA
- Universidade Federal de Ouro Preto - UFOP
- Universidade Federal de São João Del Rei – UFSJ
- Universidade Federal do Triângulo Mineiro - UFTM
- Universidade Federal de Uberlândia – UFU
- Universidade Federal de Viçosa - UFV
- Universidade Federal de Alfenas - UNIFAL
- Universidade Federal de Itajubá – UNIFEI

3.2.1. Missão

A missão de uma organização é a essência da sua existência, constitui seu objetivo maior. Matias – Pereira (2007, p.105) define a missão da Instituição como:

a razão de ser da organização. O seu enunciado é a referência para orientar os membros da organização quanto às atividades, a filosofia e ao conceito da organização. É por meio da definição da missão que se busca agregar e facilitar os esforços e sinergias para alcançar os objetivos da organização.

Segundo Peter (2004) citado por Guerra (2006), a Universidade é uma entidade que compreende as mais diferentes áreas do conhecimento, tem como finalidade a formação profissional vinculada ao comprometimento social, produz conhecimento por meio da pesquisa e investigação científica, e difunde o conhecimento por meio de programas de extensão, disponíveis para a sociedade.

Já para Franco (1998) citado por Tachizawa e Andrade (2006, p. 88), a missão de cada instituição define suas diferenças de acordo com suas necessidades sociais e com o tipo de alunos que as instituições atraem, levando em consideração suas tradições e visão de futuro. Para ele, três fatores são importantes no momento de definir a missão da instituição de ensino:

- Identificar no ambiente externo as necessidades e oportunidades;
- Definir o desempenho da instituição pelo que ela sabe fazer de melhor;
- Reconhecer com precisão aquilo em que realmente crê.

Para ilustrar são demonstradas abaixo algumas declarações de missão das Universidades Federais de Minas Gerais:

Gerar e difundir conhecimentos científicos, tecnológicos e culturais, destacando-se como Instituição de referência nacional na formação de indivíduos críticos e éticos, dotados de sólida base científica e humanística e comprometidos com intervenções transformadoras na sociedade e com o desenvolvimento sustentável. Universidade Federal de Minas Gerais⁴.

Produzir, sistematizar e socializar o saber científico, tecnológico e cultural, visando à formação e à participação do ser humano no exercício profissional, com solidariedade, ética e reflexão crítica, buscando sempre a construção de uma sociedade mais justa, soberana e democrática. Universidade Federal de Ouro Preto⁵.

tem por finalidade produzir, sistematizar e socializar o saber científico, tecnológico e filosófico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, a solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade de vida. Universidade Federal de Alfenas⁶.

⁴ http://www.ufmg.br/conheca/pdi_ufmg.pdf

⁵ http://www.ufop.br/downloads/pdi-ufop_verso_preliminar_1.pdf

⁶ http://www.unifal-mg.edu.br/institucional/files/file/pdi/PDI_Unifal_MG_2007.pdf

Ambas têm em comum como missão a difusão do conhecimento científico e tecnológico e a formação de profissionais críticos.

3.2.2. Evidenciações de Riscos ao cumprimento da missão

De acordo com as leituras e pesquisas realizadas: nos relatórios de gestão, plano de desenvolvimento institucional e sítios do governo, evidencia-se que vários fatores ameaçam o cumprimento da missão das Universidades Federais. Como exemplo, pode-se citar:

a) Evasão de alunos das Universidades Federais de Minas Gerais nos Cursos presenciais de graduação

A evasão dos alunos nas Universidades Federais representa uma ameaça à missão das instituições e prejuízo de milhões aos cofres públicos. As principais causas da evasão nas Universidades Federais são:

- Decepção com relação ao curso escolhido;
- Despreparo para acompanhar o ritmo universitário;
- Falta de dinheiro para financiamento do transporte, livros e moradia.

Geralmente a evasão é determinada pelo que ocorre no início do curso, para isso as Universidades devem articular melhor as disciplinas iniciais, a apresentação do curso e da própria Universidade, motivando o aluno.

Uma das alternativas utilizadas pelas Universidades para diminuir a evasão é ocupar as vagas remanescentes através da reopção de curso pelo próprio aluno da instituição, transferência de

outras instituições ou obtenção de novo título. Outra contribuição é disponibilizada pelo Governo Federal através do programa de assistência estudantil que tem como objetivo auxiliar na permanência dos estudantes de baixa renda matriculados em cursos de graduação presencial. Como por exemplo, o decreto nº 7.234/2010, que dispõe sobre o Programa Nacional de Assistência Estudantil – PNAES. O programa tem como objetivo:

Democratizar as condições de permanência dos jovens na educação superior pública federal; minimizar os efeitos das desigualdades sociais e regionais na permanência e conclusão da educação superior; reduzir as taxas de retenção e evasão e contribuir para a promoção da inclusão social pela educação.

Além disso, outra dificuldade das Universidades Federais é a de identificar quantos alunos deixam os cursos de graduação, pois alguns deles não trancam a matrícula. Portanto, acabam não tendo um diagnóstico em tempo real.

b) Ausência de infraestrutura

Com o aumento do número de vagas e a criação de novos cursos nas Universidades Federais traz consigo a ausência de infraestrutura para recepcionar os novos alunos, contribuindo para que os alunos abandonem a instituição. Atualmente, o problema com a infraestrutura é um dos grandes problemas das Universidades, pois o orçamento das Universidades é comprometido na maior parte com despesas de pessoal e as novas estruturas criadas a partir do recurso do REUNI ainda não foram concluídas, além da falta de recurso para manter e melhorar a estrutura atual.

c) Dependência das Fundações de Apoio⁷

As Universidades dependem das Fundações de Apoio para executar seus recursos, contratar pessoal administrativo e administrar cursos de especialização. Com a expansão das Universidades, por exemplo, o REUNI, onde a liberação dos recursos está condicionada ao cumprimento das metas acordadas pelas partes, torna cada vez mais essencial o trabalho das Fundações de Apoio. Pois, elas têm maior flexibilidade na execução dos recursos, substituindo as funções que deveriam ser exercidas pelas Universidades. Porém, o trabalho desenvolvido pelas Fundações tem sido contestado pelos órgãos fiscalizadores e com a edição do Decreto nº 7.423/2010 restringiu-se a atuação das Fundações de Apoio vedando a execução de obras. Para resolver este problema, o Governo Federal deveria conceder mais autonomia para as Universidades e autorizar vagas suficientes para contratação de novos servidores, a fim de que as Universidades tenham condições de desenvolver suas próprias atividades (SCHWARTZMAN, 2009).

d) Perda de qualidade do ensino, consequentemente perda de credibilidade

O programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais traz consigo a possibilidade de redução na qualidade do ensino uma vez que aumenta a carga didática dos professores e o número de vagas se concentra nos cursos noturnos, com alunos que necessitam trabalhar e com menor dedicação aos estudos. Além disso, potenciais alunos cedem suas vagas nas Universidades Federais para alunos menos capacitados em detrimento do “programa de bônus”, do qual alunos que sempre estudaram em escolas públicas ingressam nas Universidades com vantagem sobre os demais (SCHWARTZMAN, 2009).

⁷ “instituídas com a finalidade de dar apoio a projetos de ensino, pesquisa e extensão e de desenvolvimento institucional, científico e tecnológico, inclusive na gestão administrativa e financeira estritamente necessária à execução desses projetos”. Lei 8.958, 20 de dezembro de 1994, art.1º.

3.2.3. Planejamento Estratégico das Universidades Federais de Minas Gerais

O Planejamento estratégico das Universidades no que consiste ao cumprimento da missão das Instituições é realizado da seguinte forma:

a) Processo de seleção dos Alunos

O Estado de Minas Gerais é o Estado que possui maior número de instituições participantes do Sistema de Seleção Unificada - SISU. Todas as Universidades Federais existentes no Estado de Minas Gerais vão optar por utilizar o Sistema através do Exame Nacional do Ensino Médio - ENEM, como critério do processo seletivo de 2012. Porém, o sistema é utilizado de forma diferente entre as Universidades nos seus processos seletivos, sendo que algumas das Universidades utilizam exclusivamente o ENEM como fase única, outras apenas na primeira fase do vestibular e em outras, como complementação da nota no processo seletivo. Algumas Universidades que não utilizam exclusivamente o SISU utilizam também como critério a “avaliação seriada”. Neste processo o candidato é avaliado em três etapas, ao final de cada série do Ensino Médio.

b) Organização dos cursos

Os cursos das Universidades Federais de Minas Gerais são organizados nas seguintes modalidades: graduação presencial, programas de pós-graduação (*lato sensu* e *stricto sensu*), ensino a distância, ações de extensão e pesquisas.

c) Consórcio

Em uma visão estratégica 7 (sete) das Universidades Federais de Minas Gerais deram início no ano de 2010 ao processo de integração. As Universidades que já são reconhecidas pela qualidade do ensino oferecido, buscam com a formação do consórcio maior eficiência acadêmica e na gestão de recursos. Atualmente o consórcio conta com previsão de recursos para suas atividades em 2012 e já está em fase de elaboração o Plano de Desenvolvimento integrado⁸.

3.2.4. Gestão dos resultados

As Universidades Federais de Minas Gerais utilizam seus resultados como um instrumento de reorientação de estratégias de ação e prioridades administrativas por parte dos gestores e dirigentes da instituição. Ou seja, através dos indicadores apontados nos resultados, a instituição implementa medidas de melhoria.

3.2.5. Divulgação dos resultados

A divulgação dos resultados das Universidades para a sociedade é realizada através das rádios e de canais de televisão das próprias Universidades, boletim informativo eletrônico, sítios ou através de jornais impressos. Estes veículos de comunicação trazem notícias relevantes sobre áreas de pesquisa científica, editais e concursos, educação no Brasil, a situação das instituições federais de ensino superior, dentre outras.

⁸ http://reuni.mec.gov.br/index.php?option=com_content&task=view&id=959

3.2.6. Prestação de contas

As Universidades Federais de Minas Gerais prestam contas obrigatoriamente para:

- A sociedade através das avaliações da instituição, dos cursos e do desempenho dos alunos. Esta avaliação permite o comparativo do desempenho das instituições públicas com as instituições privadas, uma vez que ambas são avaliadas.
- Aos órgãos de controle interno e externo do Governo Federal através do relatório de gestão e prestação de contas.
- Ao conselho universitário nos termos do estatuto e regimento interno o Reitor apresenta anualmente o programa de trabalho, o orçamento, o relatório e a prestação de contas de sua gestão.

4. RESULTADO DA PESQUISA

Tendo como base os questionamentos que já vem sendo realizados pelos órgãos de controle sobre o gerenciamento de riscos, foi encaminhado questionário para os Pró-Reitores de Planejamento e Reitores das 11 (onze) Universidades Federais existentes no Estado de Minas Gerais, a fim de inferir se estas Universidades possuem um processo específico de gestão de riscos. Das 11 (onze) Universidades Federais, 05 (cinco) responderam ao questionário.

No questionário foram abordados vários eventos que podem comprometer o cumprimento da missão das Universidades Federais, tais como: evasão de alunos e professores; dependência das Fundações de Apoio para execução de recursos; qualidade do ensino; ausência de infraestrutura; indicadores de desempenho baixo; restrições orçamentárias, devido à ineficiência na execução dos recursos e perda de credibilidade dos cursos. Diante deste cenário, foram apresentadas várias perguntas referentes à existência ou não de identificação, análise, avaliação e tratamento para os riscos estratégicos na gestão das Universidades Federais de Minas Gerais (**Apêndice A**). De acordo com as respostas obtidas, realizou-se as seguintes análises:

4.1. Resultado individual de cada Universidade

Em análise individual as Universidades apresentaram o seguinte cenário:

- Universidade Federal de Uberlândia: A Universidade relata que os eventos mencionados no questionário já haviam sido identificados na avaliação institucional, devido a isso os eventos são integralmente tratados através de ações específicas e divulgados. No entanto, a Universidade trata parcialmente os eventos no planejamento estratégico e o processo específico de gestão de riscos, alegando que a rotina da Universidade não permite avaliar constantemente os riscos estratégicos. Relata também que a comunidade acadêmica já vem questionando sobre a gestão de riscos

através da Ouvidoria. Quanto à prestação de contas, a Universidade contempla parcialmente as ações e resultados com relação aos possíveis riscos, pois as prestações já têm seu formato padronizado pelos órgãos de controle.

- Universidade Federal de São João Del- Rei: Na Universidade existem ações para tratar integralmente os eventos que podem comprometer a missão da instituição. No planejamento estratégico, além do Plano de Desenvolvimento Institucional e Plano Pedagógico Institucional, a Universidade conta também com o Plano de Gestão do atual reitor, através do qual são realizadas avaliações periódicas para apresentar os eventos, bem como os resultados positivos ou negativos. Porém, a Universidade diz adotar parcialmente o processo específico de gestão de riscos estratégicos. Pois, no atual planejamento estratégico, a Universidade leva em consideração os riscos, mas não tem um processo específico.
- Universidade Federal de Ouro Preto: A Universidade diz que os eventos que representam riscos estratégicos para a instituição são integralmente tratados e divulgados. No entanto, a instituição apresenta parcialmente ações para tais eventos, bem como são parcialmente abordados também no Plano de Desenvolvimento Institucional e na prestação de contas. Além disso, não existe um processo de gestão de riscos estratégico específico.
- Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri: Os eventos são integralmente tratados e divulgados pela Instituição. No Plano de Desenvolvimento institucional, os eventos também são tratados. Porém, existem parcialmente: ações em curso, contemplação na prestação de contas e processo específico de gerenciamento dos riscos estratégicos.
- Universidade Federal de Viçosa: A Universidade apresenta Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI 2012-2017 em fase de elaboração, mas os eventos relacionados no questionário já estão sendo discutidos, tratados e objeto da gestão universitária através do Plano de Gestão 2012-2015. Sendo que o PDI e o Plano de Gestão estão sendo desenvolvidos concomitantemente com ampla divulgação para a comunidade acadêmica. Para a Universidade “a gestão universitária é inerente às ações

relacionadas à qualidade do ensino, pesquisa e extensão devendo, para tanto, estar sempre atenta às necessidades de recursos físicos e orçamentários”. As prestações de contas da Universidade contemplam integralmente as ações e os resultados referentes aos eventos mencionados. Apesar de a Universidade responder que adota um processo específico de gerenciamento de riscos e que tem integralmente ações para os possíveis riscos, admite que algumas de suas ações são tomadas em detrimento de determinações superiores e que não visualiza sua repercussão com muita precisão. Quanto à questão se a Universidade possui ou pretende criar ações para atender aos questionamentos do Tribunal de Contas da União sobre gestão de riscos, a Universidade diz que esta questão está sendo parcialmente tratada e que está sendo envidados esforços para isso, pois por se tratar de uma estrutura colegiada, as decisões são compartilhadas e os procedimentos requerem envolvimento de todos os dirigentes.

4.2. Análise comparativa das Universidades por questão

De acordo com as informações obtidas das Universidades o **GRAF. 1** apresenta a consolidação das respostas em percentuais.

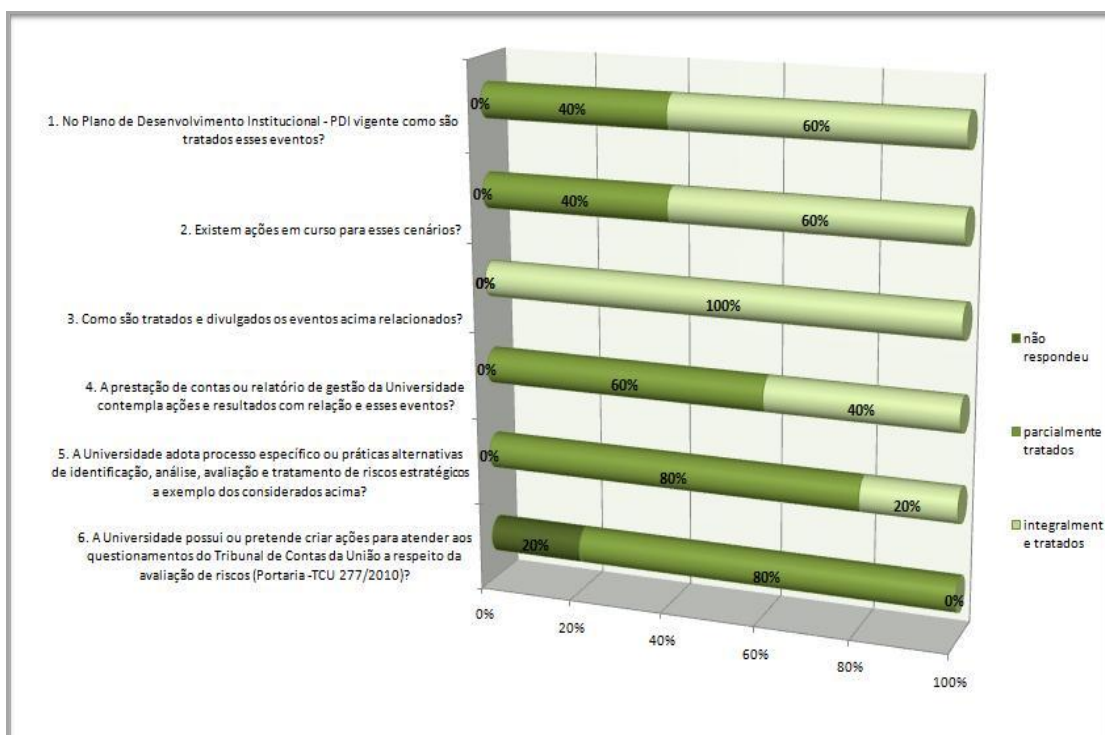


Gráfico 1 – Composição das Respostas Obtidas

Fonte: Elaborado pela Autora

Conforme demonstrado no gráfico acima, as Universidades responderam as perguntas selecionando as seguintes opções colocadas no questionário:

- Parcialmente tratados
- Integralmente tratados

Porém, uma das Universidades deixou de responder a questão 6(seis) do questionário.

De modo geral, as respostas apresentadas retratam que as Universidades Federais de Minas Gerais apresentam o seguinte cenário:

- A maioria diz tratar integralmente os eventos que representam riscos em seu planejamento estratégico e que já existem ações em curso para tais eventos;
- Todas as Universidades que responderam ao questionário dizem tratar e divulgar integralmente os fatores que representam riscos estratégicos;
- A maioria diz tratar parcialmente dos fatores de riscos em suas prestações de contas, pelo fato de serem padronizadas pelos órgãos competentes;
- 80% (oitenta por cento) das Universidades admitem que possui parcialmente um processo específico de gerenciamento de riscos estratégicos, porém ambas possuem ou pretendem criar ações para atender aos questionamentos do Tribunal de Contas da União quanto à avaliação dos riscos.

Conforme exposto, podemos constatar que as Universidades possuem ações isoladas para se prevenirem contra os riscos estratégicos, mas não em um processo específico de gerenciamento de riscos.

4.3. Relação entre as evidências apresentados e os resultados obtidos

De um modo geral a maioria das Universidades admite que os eventos apresentados no questionário (evasão de alunos e professores; dependência das Fundações de Apoio para

execução de recursos; qualidade do ensino; ausência de infraestrutura; indicadores de desempenho baixo; restrições orçamentárias, devido à ineficiência na execução dos recursos e perda de credibilidade dos cursos) representam riscos para a instituição e fazem parte de sua rotina. No entanto, as Universidades possuem parcialmente processo específico de identificação, análise, avaliação e tratamento de riscos estratégicos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a expansão das Universidades devido ao REUNI, surge a necessidade dessas instituições repensarem em sua missão e principalmente no desafio de manter a qualidade do ensino.

A importância desse trabalho é constatada quando se observa que a maioria das Universidades Federais de Minas Gerais está sendo questionada sobre a gestão de riscos pelo Tribunal de Contas da União e já estão começando a refletir e a tomar decisões voltadas ao assunto.

Com o presente estudo, pode-se inferir que as Universidades Federais de Minas Gerais ainda necessitam que sejam implementados alguns procedimentos, tais como:

- Melhor planejamento com relação à expansão que o governo tem proposto para as Universidades, para que não ocorra ausência de infraestrutura, recursos humanos, qualidade do ensino e consequentemente evasão dos alunos;
- Maior autonomia financeira e administrativa;
- Planejamento estratégico integrado, de forma que possibilite a continuidade das políticas implementadas em uma gestão para outra;
- Criação de Departamento de Gerenciamento de Riscos com implementação de ações específicas ao gerenciamento dos riscos, entre eles, os estratégicos;
- Esforçar para que o acesso às Universidades seja acompanhado de qualidade no ensino.
- Inserir na estrutura das Auditorias interna, auditores especializados em gestão de riscos, a fim de auxiliar no processo de monitoramento destes.

De acordo com as respostas obtidas através do questionário que foram aplicados aos Reitores e Pró- Reitores, pôde-se concluir que as Universidades existentes no Estado de Minas Gerais não possuem um processo específico de gerenciamento de riscos e sim, ações isoladas para neutralizar os riscos que podem comprometer a sua missão. Geralmente as ações são

implementadas por imposições de algum órgão a qual estão subordinadas, ou seja, elas não possuem uma política própria de gestão de riscos. Como exemplo, tem-se as avaliações institucionais impostas pelo Ministério da Educação.

Percebe-se que as Universidades não possuem uma das etapas do processo de gestão de riscos que é o monitoramento e análise crítica dos riscos, conforme determina a ISO 31000/2009.

O assunto pesquisado não se esgota neste trabalho. Sugere-se a realização de novos estudos futuramente relacionados ao tema e com maior abrangência, tais como.

- Análise comparativa da prática de gerenciamento de riscos entre as maiores Universidades Federais do país;
- Análise comparativa das estratégias entre as Universidades Federais e Instituições privadas de Ensino Superior;
- Análise dos resultados obtidos das Universidades Federais nos últimos 5 (cinco) anos por região;
- Verificação da existência de gerenciamento de riscos corporativos nas Universidades Federais.

REFERÊNCIAS

ALDAY, H.E.C. **O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica.** Revista da FAE, Curitiba, v.3., n.2, p.9-16, mai/ago. 2000.

BRASILIANO, Antônio Celso Ribeiro. Método brasileiro de análise de risco. Disponível em: <http://www.brasiliano.com.br/pdf/metodo_brasiliano_analise_de_riscos.pdf>. Acesso em 12 jul. 2011.

Guia de Gestão de Processos. Um guia rápido orientado a resultados. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/ferramentas/anexos/guia_de_gestao_de_processos.pdf>. Acesso em 01 mar. 2011.

BRASIL. TCU- Tribunal de Contas da União. **Critérios gerais de controle interno na administração pública.** Brasília, 2009. Disponível em: <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/1250706.PDF>>. Acesso em 20 out. 2010.

_____. Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI.

_____. Decreto nº 5.378 de 23 de fevereiro de 2005. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências.

_____. Decreto nº 6932, de 11 de agosto de 2009. Dispõe sobre a simplificação do atendimento público prestado ao cidadão, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma em documentos produzidos no Brasil, institui a “Carta de Serviços ao Cidadão” e dá outras providências.

_____. Decreto nº 7.233, de 19 de julho de 2010. Dispõe sobre procedimentos orçamentários e financeiros relacionados à autonomia universitária, e dá outras providências.

_____. Decreto nº 7.232, de 19 de julho de 2010. Dispõe sobre os quantitativos de lotação dos cargos dos níveis de classificação “C”, “D” e “E” integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, de que trata a Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005, das universidades federais vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências.

_____. Decreto nº 7.234, de 19 de julho de 2010. Dispõe sobre o Programa Nacional de Assistência Estudantil - PNAES.

_____. Decreto nº 7.423, de 31 de dezembro de 2010. Regulamenta a Lei no 8.958, de 20 de dezembro de 1994, que dispõe sobre as relações entre as instituições federais de ensino superior e de pesquisa científica e tecnológica e as fundações de apoio, e revoga o Decreto no 5.205, de 14 de setembro de 2004.

_____. Lei nº 10.861/2004, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências

BRESSER – PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter. **Reforma do estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro, FGV, 2006 .

CICCO, Francesco. **Gestão de riscos: diretrizes para a implementação da ISO 31000:2009**. Risk Tecnologia, 2009.

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

DOHERTY, Neil A. **Innovations in managing catastrophe risk**. The Journal of Risk and Insurance, Vol. 64, nº 4, December, 1997.

FRANCO, E. **Utópica e Realidade: a construção do projeto institucional no ensino superior**. Brasília, Universa/UCB, 1998.

GUERRA, Herbert Newton Mota. **As universidades federais em minas gerais: uma análise de seus indicadores de desempenho**. Dissertação de mestrado em Administração apresentada a FACE/UFGM. Belo Horizonte - MG, 2006.

LIMA, Iran Siqueira; LOPES, Alexsandro Broedel. **Contabilidade e controle de operações com derivativos**. São Paulo: Pioneira, 1999.

LOPES, Alexsandro Broedel; CARVALHO, L. Nelson; TEIXEIRA, Aridelmo José Campanharo Teixeira. **A abordagem de SHIMPI para gestão de riscos**. Revista de Contabilidade & Finanças. São Paulo, nº 33 , p. 7-15, set/dez, 2003.

MARSHALL, Christopher. **Medindo e gerenciando riscos em Instituições de Ensino Superior**. Rio de Janeiro: Qualitymark, p.436, 2002

MATIAS - PEREIRA, José. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTIN, Nilton Cano; SANTOS, LÍlian Regina; DIAS FILHO, José Maria. **Governança empresarial, riscos e controles internos: a emergência de um novo modelo de controladoria**. Revista Contabilidade & Finanças, São Paulo, n. 34, p. 7-16, jan./abr. 2004.

PENA, Ronaldo Tadêu. **Desempenho institucional**. 1º Fórum sobre as Instituições Federais de Ensino Superior - o TCU promove a busca de soluções, Brasília, 2008.

PETERS, Marcos. **Implantando e gerenciando a lei Sarbanes Oxley: governança corporativa agregando valor aos negócios**. São Paulo, Atlas, 2007.

RANDALL, John. **Seminário de avaliação da educação superior: a experiência do Reino Unido e do Brasil em debate**. Brasília, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais, 2001.

SCHWARTZMAN, Jacques. **Crescimento de ensino superior no Brasil e seu financiamento**. Seminário sobre Ensino Superior no Brasil. Belo Horizonte, agosto, 2009.

Sinopses Estatísticas da Educação Superior – Graduação. Acesso em 29 de março de 2011.
<http://www.inep.gov.br/superior/censosuperior/sinopse/default.asp>

SLOMSKI, Valmor; MELLO, Gilmar Ribeiro; FILHO, Francisco Tavares; MACÊDO, Fabrício de Queiroz. **Governança corporativa e governança na gestão pública**. São Paulo. Atlas, 2008.

SOUZA, Célia. **Gestão de riscos e controles internos em instituição de ensino do estado de Santa Catarina**. Dissertação (mestrado Ciências Contábeis) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Regional de Blumenau, Blumenau/SC, 2007.

TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes. **Gestão de instituições de ensino**. 4ª ed. Ver. E ampl. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2006.

THOMPSON JR., Artur A.; STRICKLAND III, A. J.; GAMBLE, John E. **Administração estratégica**. Décima Quinta Edição. São Paulo, McGraw-Hill, 2008.

TRAPP, Adriana Cristina Garcia; CORRAR, Luiz J. **Avaliação e gerenciamento do risco operacional no Brasil: análise de caso de uma instituição financeira de grande porte**. Revista Contabilidade & Finanças. São Paulo, n 37, p. 24 – 36, jan/abr.2005.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

Magnífico Reitor/Pró-Reitor,

Meu nome é Joana Elizabeth Gonçalves, estou cursando Especialização em Auditoria Externa na Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG. Sou servidora da UFMG, lotada na Auditoria Geral.

Os questionamentos relacionados abaixo visam auxiliar na pesquisa acadêmica, cujo objetivo é identificar a existência ou não de identificação, análise, avaliação e tratamento para os riscos estratégicos na gestão das Universidades Federais existentes no Estado de Minas Gerais, comparando os desempenhos constatados. Além disso, pretende-se verificar como as Universidades têm observado os questionamentos realizados pelo Tribunal de Contas da União nos relatórios de gestão, através da Portaria-TCU nº 277/2010. Este trabalho está sendo orientado pelo professor Osmar Teixeira de Abreu (Assessor Especial do Gabinete da Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerias).

É de conhecimento público que eventos como: evasão de alunos e professores; dependência das Fundações de Apoio para execução de recursos; qualidade do ensino; ausência de infraestrutura; indicadores de desempenho baixo; restrições orçamentárias, devido a ineficiência na execução dos recursos e perda de credibilidade dos cursos são preocupações da comunidade acadêmica. Com essa afirmativa, pergunta-se:

1. No Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI vigente como são tratados esses eventos?

☐ não são tratados ☐ parcialmente tratados ☐ integralmente tratados

Comentários (opcionais):

2. Existem ações em curso para esses cenários?

☐ não são tratados ☐ parcialmente tratados ☐ integralmente tratados

Comentários (opcionais):

3. Como são tratados e divulgados os eventos acima relacionados?

☐ não são tratados ☐ parcialmente tratados ☐ integralmente tratados

Comentários (opcionais):

4. A prestação de contas ou relatório de gestão da Universidade contempla ações e resultados com relação e esses eventos?

☐ não são tratados ☐ parcialmente tratados ☐ integralmente tratados

Comentários (opcionais):

5. A Universidade adota processo específico ou práticas alternativas de identificação, análise, avaliação e tratamento de riscos estratégicos a exemplo dos considerados acima?

() não são tratados () parcialmente tratados () integralmente tratados

Comentários (opcionais):

6. A Universidade possui ou pretende criar **ações** para atender aos questionamentos do Tribunal de Contas da União a respeito da avaliação de riscos (Portaria -TCU 277/2010)?

() não são tratados () parcialmente tratados () integralmente tratados

Comentários (opcionais):

Aguardo sua resposta até o dia 30 de junho e desde já agradeço pela colaboração, comprometendo-me, caso haja interesse, a encaminhar-lhe cópia do trabalho final, logo após sua aprovação.

Atenciosamente,

Joana Elizabete Gonçalves