

**FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO –
FECAP**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO
PROGRAMA DE MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

JUCILENE SANTANA SILVEIRA

**CONTROLES INTERNOS E GESTÃO DE RISCOS:
A PERCEPÇÃO DOS GESTORES FINANCEIROS DAS
INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADAS**

São Paulo

2022

JUCILENE SANTANA SILVEIRA

**CONTROLES INTERNOS E GESTÃO DE RISCOS:
A PERCEPÇÃO DOS GESTORES FINANCEIROS DAS
INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Ciências Contábeis do Centro Universitário Álvares Penteado, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Ivam Ricardo Peleias

São Paulo

2022

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO – FECAP

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO

Prof. Dr. Edison Simoni da Silva
Reitor

Prof. Dr. Ronaldo Fróes de Carvalho
Pró-reitor de Graduação

Prof. Dr. Alexandre Sanches Garcia
Pró-reitor de Pós-Graduação

FICHA CATALOGRÁFICA

| | |
|-------|--|
| S587c | Silveira, Jucilene Santana Controles internos e gestão de riscos: a percepção dos gestores financeiros das instituições de ensino superior privadas / Jucilene Santana Silveira. - - São Paulo, 2022. 96 f. Orientador: Prof. Dr. Ivam Ricardo Peleias Dissertação (mestrado) – Fundação de Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP – Centro Universitário Álvares Penteado – Programa de Mestrado em Ciências Contábeis. 1. Administração de risco – Contabilidade. 2. Controle financeiro. 3. Escolas – Organização e Administração. CDD: 658.151 |
|-------|--|

JUCILENE SANTANA SILVEIRA

**CONTROLES INTERNOS E GESTÃO DE RISCOS:
A PERCEPÇÃO DOS GESTORES FINANCEIROS DAS INSTITUIÇÕES DE
ENSINO SUPERIOR PRIVADAS**

Dissertação apresentada ao Centro Universitário Álvares Penteado, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

COMISSÃO JULGADORA:

Prof. Dr. Francisco Carlos Fernandes
Universidade Federal de São Paulo - UNIFESP

Prof. Dr. Ronaldo Fróes de Carvalho
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP

Prof. Dr. Ivam Ricardo Peleias
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP
Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora

São Paulo, 02 de fevereiro de 2022.

Resumo

Silveira, Jucilene Santana. (2022). *Controle interno e gestão de riscos: A percepção dos gestores financeiros das instituições de ensino superior privadas*. (Dissertação de Mestrado). Centro Universitário Álvares Penteado, Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP, São Paulo, SP, Brasil.

O controle interno e a gestão de riscos, agregam conhecimento e preparo para o alcance dos objetivos das Instituições de Ensino Privadas. A elaboração e a implementação do controle interno e da gestão de riscos requer que o gestor financeiro da IES considere o dinamismo do segmento. Essa implementação deve ser feita com base em processos-chave, enxutos e bem definidos, reduzindo o grau de burocracia. O objetivo da pesquisa é identificar e analisar a percepção dos gestores financeiros de Instituições de Ensino Superior Privadas em relação ao controle interno e gestão de riscos e seus efeitos na área financeira à luz do modelo COSO ERM. O questionário aplicado, respondido por 39 gestores financeiros, possui duas partes: a 1ª identificou o perfil dos respondentes; a 2ª, baseada no modelo COSO ERM, com questões no formato da escala *Likert*. Os dados obtidos foram analisados com a Estatística Descritiva e o Método Qui-Quadrado. A pesquisa revelou a percepção dos sujeitos pesquisados quanto ao nível de alinhamento às recomendações do COSO ERM, que pode ser influenciada por variáveis como tempo de experiência, tempo de trabalho nas IES e auditoria interna. Constatou-se a existência de controles internos e gestão de riscos nas IES; entretanto há oportunidades e necessidade de melhorias em relação às práticas que vêm sendo adotadas.

Palavras-chave: Controle interno. Gestão de riscos. Gestão Universitária. Instituições de Ensino Superior Privadas. Área financeira.

Abstract

Silveira, Jucilene Santana. (2022). *Internal Control and Risk Management: The Perception of the Financial Managers of Private Universities*. (Dissertação de Mestrado). Centro Universitário Álvares Penteado, Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP, São Paulo, SP, Brasil.

Internal control and risk management, which are important for Private Education Institutions, add knowledge and preparation to reach their goals. The elaboration and implementation of internal control and risk management requires the financial manager of the PEI to consider the dynamism of the segment. This implementation must be based on key, lean and well-defined processes, reducing the degree of bureaucracy. Research objective is identify and analyze the perception of financial managers of Private Education Institutions in relation to internal control and risk management and its effects on the financial area in the light of the COSO ERM model. The questionnaire applied, answered by 39 financial managers, has two parts: the 1st identified the profile of the respondents; the 2nd, based on the COSO ERM model, with questions in the Likert scale format. The data obtained were analyzed with Descriptive Statistics and the Chi-Square Method. The research showed the perception of the researched subjects regarding the level of alignment with the COSO ERM recommendations, which can be influenced by variables such as length of experience, length of work in PEIs and internal audit. The existence of internal controls and risk management in the PEI was verified. However there are opportunities and need for improvements in relation to the practices they provide being adopted.

Keywords: Internal control. Risk management. University Management. Private Education Institutions. Financial Area.

Listas de Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1. Número de instituições de ensino superior no Brasil..... | 13 |
| Figura 2. Matrículas no ensino superior (em milhões). | 14 |
| Figura 3. Classificação da natureza jurídica das IES | 15 |
| Figura 4. O modelo da estrutura e da dinâmica da IES privada..... | 26 |
| Figura 5. COSO ERM – matriz tridimensional..... | 33 |
| Figura 6. <i>Framework</i> de gestão de riscos empresariais..... | 36 |
| Figura 7. Princípios, processos e estrutura –ISO 31000..... | 38 |
| Figura 8. Matriz de riscos..... | 45 |
| Figura 9. O papel do supervisor e dos agentes privados | 46 |
| Figura 10. Sistemas ligados ao sistema de tesouraria..... | 49 |
| Figura 11. Resumo das variáveis estatisticamente relevantes | 77 |

Lista de Tabelas

| | |
|---|----|
| Tabela 1 - Contexto e estrutura de um sistema de governança corporativo | 23 |
| Tabela 2 - Clientes/stakeholders das instituições de ensino superior (IES) | 24 |
| Tabela 3 - Os modelos de governança corporativo e seus pressupostos | 28 |
| Tabela 4 - Classificação de frequência por evento | 44 |
| Tabela 5 - Classificação de severidade por evento | 44 |
| Tabela 6 - Perfil dos respondentes - gênero | 57 |
| Tabela 7 - Perfil dos respondentes - idade | 57 |
| Tabela 8 - Perfil dos respondentes – grau de instrução | 58 |
| Tabela 9 - Perfil dos respondentes – experiência profissional | 58 |
| Tabela 10 - Perfil dos respondentes – experiência profissional | 58 |
| Tabela 11 - Perfil dos respondentes cargo | 59 |
| Tabela 12 - Perfil das IES – localização da IES | 59 |
| Tabela 13 - Perfil das IES – categoria administrativa do MEC..... | 59 |
| Tabela 14 - Perfil das IES – auditoria independente | 60 |
| Tabela 15 – Perfil das IES – auditoria interna..... | 60 |
| Tabela 16 – Perfil das IES – modelo de controle interno e gestão de riscos adotado | 61 |
| Tabela 17 - Análise das assertivas do constructo: ambiente de controle..... | 62 |
| Tabela 18 - Análise das assertivas do constructo: fixação de objetivos..... | 64 |
| Tabela 19 - Análise das assertivas do constructo: identificação de eventos..... | 65 |
| Tabela 20 - Análise das assertivas do constructo: avaliação de riscos | 66 |
| Tabela 21 - Análise das assertivas do constructo: resposta ao risco | 67 |
| Tabela 22 - Análise das assertivas do constructo: atividade de controle..... | 67 |
| Tabela 23 - Análise das assertivas do constructo: informações e comunicação..... | 69 |
| Tabela 24 - Análise das assertivas do constructo: monitoramento..... | 69 |
| Tabela 25 - Resultado do teste Qui-Quadrado: ambiente de controle | 71 |
| Tabela 26 - Resultado do teste Qui-Quadrado: fixação de objetivos | 72 |
| Tabela 27 - Resultado do teste Qui-Quadrado: identificação de eventos..... | 72 |
| Tabela 28 - Resultado do teste Qui-Quadrado: avaliação de riscos | 73 |
| Tabela 29 - Resultado do teste Qui-Quadrado: resposta ao risco..... | 74 |
| Tabela 30 - Resultado do teste Qui-Quadrado: atividade de controle..... | 75 |
| Tabela 31 - Resultado do teste Qui-Quadrado: informações e comunicações | 75 |
| Tabela 32 - Resultado do teste Qui-Quadrado: monitoramento | 76 |

Lista de Abreviaturas e Siglas

AAA – American Accounting Association

AICPA – American Institute of Certified Public Accountants

CONAES - Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior

CNE – Conselho Nacional de Educação

COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

CRA – Conselho Regional de Administração

CRC - Conselho Regional de Contabilidade

EAD - Educação a Distância

ENANPAD – Encontro Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Adm.

ERM - Enterprise Risk Management

FIES - Fundo de Financiamento Estudantil

FEI – Financial Executives International

IES - Instituição Ensino Superior

IIA – Institute of Internal Auditors

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas

IMA – Institute of Management Accountants

INTOSAI – International Organization of Supreme Audit Institutions

ISO - International Organization for Standardization

LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação

MEC - Ministério da Educação e Cultura

OAB – Ordem dos Advogados do Brasil

OECD – Organização Econômica de Cooperação e Desenvolvimento

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

PROUNI - Programa Universidade para todos

SINAES - Sistema de Avaliação do Ensino Superior

USP – Universidade de São Paulo

Sumário

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Introdução | 11 |
| 1.1 | Contexto | 11 |
| 1.2 | Problema de pesquisa | 16 |
| 1.3 | Objetivos geral e específicos | 17 |
| 1.4 | Justificativa | 17 |
| 1.5 | Contribuições | 18 |
| 2 | Fundamentação Teórica | 20 |
| 2.1 | Gestão Universitária | 20 |
| 2.2 | Governança corporativa nas Instituições de Ensino Superior | 21 |
| 2.2.1 | <i>Estrutura de governança nas Instituições de Ensino Superior</i> | 25 |
| 2.2.2 | <i>Os modelos de governança corporativa</i> | 27 |
| 2.3 | Controle interno: conceito e objetivos | 29 |
| 2.3.1 | <i>O modelo de controles internos: COSO II (ERM) e suas dimensões</i> | 32 |
| 2.3.2 | <i>COSO - Framework de Gestão de riscos empresariais</i> | 35 |
| 2.3.3 | <i>ISO 31000</i> | 37 |
| 2.3.4 | <i>Controle interno como ferramenta de gestão</i> | 39 |
| 2.4 | Gestão de riscos: conceito e objetivos | 41 |
| 2.4.1 | <i>Classificações de riscos</i> | 42 |
| 2.4.2 | <i>Os riscos nas instituições de ensino superior</i> | 47 |
| 2.5 | A função financeira nas Instituições de Ensino Superior privadas | 48 |
| 2.6 | Principais pontos do referencial teórico e a conexão com a pesquisa | 51 |
| 3 | Método de Pesquisa | 52 |
| 3.1 | Tipo de pesquisa | 52 |
| 3.2 | População e amostra | 52 |
| 3.3 | Construção do instrumento de pesquisa | 53 |
| 3.4 | Métodos e técnicas de coletas de dados | 54 |
| 3.4.1 | <i>Taxa de não respondentes</i> | 55 |
| 3.5 | Limitação da pesquisa | 55 |
| 4 | Análise dos resultados | 57 |
| 4.1 | Análise descritiva: caracterização da amostra | 57 |
| 4.2 | Análise descritiva: assertivas | 61 |

| | |
|--|-----------|
| 4.3 Análise do teste não paramétrico: Qui-Quadrado..... | 70 |
| 5 Conclusão | 78 |
| 5.1 Sugestão de trabalhos futuros..... | 77 |
| Referências | 82 |

1 Introdução

1.1 Contexto

O bom funcionamento de uma organização pressupõe a elaboração de normas e procedimentos internos que reflitam a dinâmica e os atos administrativos. Estes procedimentos podem variar entre Instituições Ensino Superior (IES), mas percebe-se, cada vez mais, a conscientização e a necessidade de controles internos e gestão de riscos, como forma de auxiliar na conformidade com a legislação e seu uso como ferramenta de gestão.

Apesar da grande necessidade de um controle nos processos, verifica-se que muitas organizações ainda não o utilizam de forma adequada. Albuquerque (2011) realizou um estudo em uma Instituição de Ensino e constatou controles internos deficientes, ocasionando inconsistências, fragilidades e vulnerabilidades, deixando de promover um sistema de controle interno sólido e confiável.

As IES são organizações com características peculiares, inseridas em um contexto em crescente evolução, dinâmico e que tem atraído a atenção de grandes grupos multinacionais. Um de seus objetivos é gerenciar e controlar diferentes equipes e recursos alinhados sob a mesma finalidade: a construção do conhecimento e da qualificação dos discentes. A maneira como são gerenciadas é um fator importante e um foco de grande preocupação, e a complexidade de sua natureza tende a representar um desafio maior.

De acordo com Schmitz e Bernardes (2008), as IES podem ser consideradas complexas porque executam tarefas múltiplas (ensino, pesquisa e extensão) por meio de uma metodologia única; têm como matéria-prima o conhecimento, buscando qualificar os profissionais para o desenvolvimento da sociedade; e possuem um modelo de gestão político, colegiado, burocrático e, muitas vezes, anárquico.

Andrade (2002) afirma que as IES são consideradas organizações complexas porque possuem as seguintes características: relativa autonomia dos profissionais; multiplicidade de objetivos; fragmentação da estrutura; complexidade tecnológica e disseminação das decisões ao longo de um grande número de unidades e de atores.

O gerenciamento é fundamental para a rotina do gestor financeiro, pois constantemente precisa tomar decisões acerca de o que deve ser feito, como, quando e onde fazer, portanto, a tomada de decisão correta é essencial ao planejamento da missão, visão e valores das IES. É preciso entender os riscos envolvidos, pois decisões ruins geram implicações negativas, como

o comprometimento da imagem das IES, possíveis fraudes e, conseqüentemente, a descontinuidade da organização.

Zarifian (2001) destacou que assumir responsabilidades dentro da empresa é assumir riscos. Em uma unidade de negócios em que se pressupõe a inovação e a criação de modelos, não se aceitar os erros, ou ao menos os riscos envolvidos no processo de inovação, é, no mínimo, uma atitude temerária.

Quando os riscos são mal calculados e a gestão dos recursos e competências não os encara como parte do processo de condução do negócio, os participantes da equipe de trabalho tendem, cada qual a sua forma, a buscar estratégias individuais de sobrevivência, nem sempre bem-sucedidas.

A utilização dos controles internos e a gestão de riscos devem ser fomentadas pelos gestores dos diversos setores da instituição, pois estes devem ser os principais interessados no sucesso do controle dos processos, na medida em que eles contribuem para evitar situações de ilegalidade e ineficiência.

Sobre o tema da pesquisa, torna-se necessário comentar sobre a estrutura das Instituições de Ensino Superior no Brasil e os desafios atuais.

As transformações ocorridas no Ensino Superior brasileiro diante das mudanças originadas pela nova LDB (Lei de Diretrizes e Bases da Educação) de 1996 e a conseqüente abertura de um mercado com uma elevada demanda reprimida criaram um ambiente de oportunidades no mercado de ensino superior, gerando uma acirrada competição no setor privado, principalmente com a abertura do capital internacional e, conseqüentemente, a entrada de grandes grupos multinacionais.

Na Figura 1, podemos observar a evolução das Instituições de Ensino Superior no Brasil no período de 2010 a 2019.

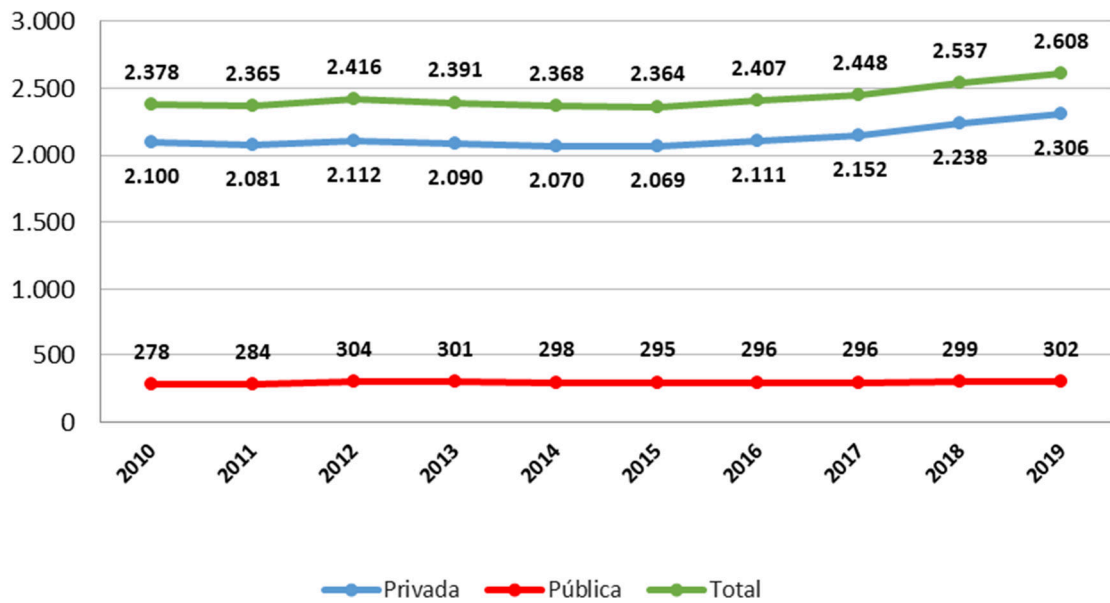


Figura 1. Número de Instituições de Ensino Superior no Brasil

Nota. Fonte: Adaptado de “Resumo técnico do Censo da Educação Superior 2019”, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2021, p. 93.

Ao observar os dados apresentados na figura 1, é possível notar que o número de Instituições públicas permaneceu quase que inalterado ao longo do período.

Segundo o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira [INEP] (2021) a rede privada, no ano 2019, foi responsável por 75% das matrículas do país, devido a diversos incentivos e políticas públicas em parceria com entidades privadas, voltados à expansão do acesso ao ensino superior, possibilitando e facilitando o acesso aos mais carentes. Na figura 2, podemos observar o crescimento das matrículas no ensino superior.

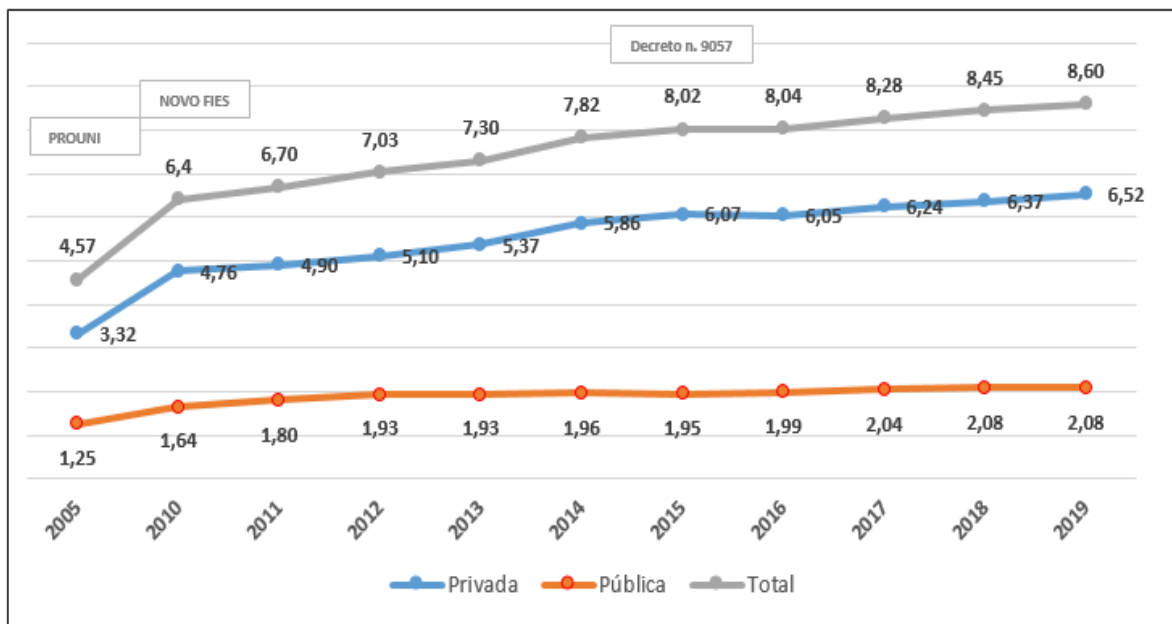


Figura 2. Matrículas no Ensino Superior (em milhões).

Nota. Fonte: Adaptado de “Resumo técnico do Censo da Educação Superior 2019”, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2021, p. 94.

Após a promulgação da LDB em 1996 e programas como o Programa Universidade para todos (PROUNI) e Fundo de Financiamento Estudantil (FIES), o número de matrículas tem aumentado substancialmente, como observado ao longo do período apontado pelo INEP, principalmente no setor privado.

Vale a pena ressaltar que desde 2004 as Instituições privadas com e sem fins lucrativos podem aderir ao Programa Universidade para Todos (PROUNI), tendo como benefício a renúncia fiscal parcial, voltada a receber indiretamente fundos públicos. Na pesquisa de Peleias, Stieg, Benedicto e Benedicto (2012) foi evidenciado que as IES “lucrativas” são as mais beneficiadas economicamente com a adesão ao PRONI.

As Instituições de Ensino Superior são classificadas, de acordo com o Ministério da Educação (MEC), e em conformidade com a Lei n. 9394 (1996) e Decreto n. 3860 (2001), quanto a sua Organização Acadêmica e Organização Administrativa.

Mainardes, Miranda e Correia (2011) definem que as IES privadas podem ser com fins lucrativos (são instituídas e mantidas por uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas de direito privado) ou sem fins lucrativos (vocação: Comunitárias, Confessionais e Filantrópicas).

As IES sem fins lucrativos têm seu patrimônio disponibilizado apenas a sua finalidade e apesar de não integrarem o aparelho governamental, prestam serviços que são deveres do Estado, com autonomia gerencial e, em contrapartida, recebem isenções e incentivos fiscais. A figura 3 apresenta a classificação da natureza jurídica das IES:

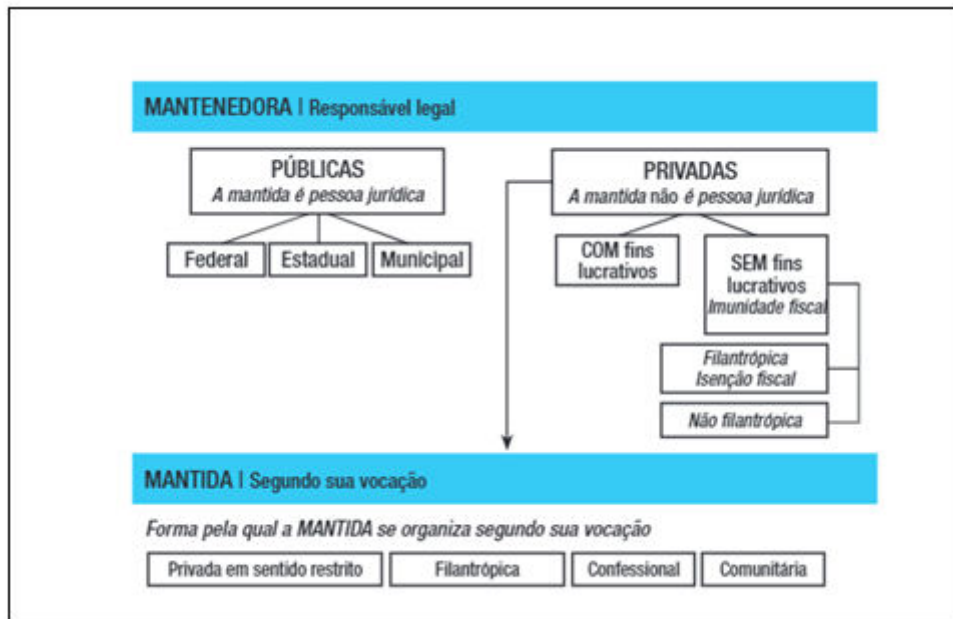


Figura 3. Classificação da natureza jurídica das IES

Nota. Fonte: “Classificação das instituições de ensino superior”, Ministério da Educação, 2010. Brasília: Autor. Recuperado de <http://www.mec.org.br>.

As IES ainda podem ser classificadas quanto à formação, sendo divididas em: graduação, sequencial e de extensão. O Ministério da Educação oferece informações detalhadas sobre as características de cada um destes tipos de instituição, e suas prerrogativas, que desenvolvem suas atividades acadêmicas com base em três pilares fundamentais: o ensino, a pesquisa e a extensão.

Na esfera privada, tais desafios estão relacionados, por exemplo, com a qualidade de ensino, com serem reconhecidas no mercado, captar e formar alunos, visando à sustentabilidade financeira e continuidade dos negócios. Os desafios das IES se tornam ainda mais contundentes em tempos de crise econômica, principalmente decorrente de situações adversas, como por exemplo a COVID-19, quando ocorre o aumento da taxa de desemprego, e, por consequência, a evasão de alunos, a redução dos recursos financeiros, o aumento de inadimplência, dificuldades de captação de recursos externos, entre outros problemas. Estes últimos aspectos têm impacto direto na área financeira, cujo foco é o tema central da pesquisa.

Além disso, a oferta crescente de cursos na modalidade Educação a Distância (EAD) também é uma preocupação para IES que atuam exclusivamente no modelo presencial, uma vez que isso aumenta a concorrência e, conseqüentemente, torna o mercado ainda mais acirrado e competitivo. Vale destacar, ainda, as fusões e aquisições que acompanham a tendência das grandes corporações a nível global.

Diante disso, fica clara a necessidade de gerenciamento, controle e transparência em suas atividades, em suas prestações de contas e a boa gestão dos recursos captados, a fim de promover a continuidade dos projetos, o melhor direcionamento dos recursos às atividades, o fortalecimento da organização e da causa, além de evidenciar a correta aplicação dos recursos. (Santos & Silva, 2012)

Para garantir a qualidade e a fidedignidade das informações utilizadas em suas demonstrações, essas organizações, assim como empresas privadas, valem-se de diversas práticas de governança corporativa e seus mecanismos, entre eles os controles internos. (Fernandes & Galvão, 2016)

Segundo Attie (2018) o conceito, a interpretação e a importância do controle interno envolvem uma imensa gama de procedimentos e práticas que, em conjunto, possibilitam a consecução de determinado fim, ou seja, controlar. No geral, o controle interno tem quatro objetivos básicos: a) a salvaguarda dos interesses da empresa; b) precisão e confiabilidade dos informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais; c) o estímulo à eficiência operacional; d) aderência às políticas existentes.

Em consequência desses desdobramentos, aprofunda-se a necessidade do estudo sobre controle interno e gestão de riscos no contexto das Instituições de Ensino Superior privadas e seus impactos na área financeira, tema desta pesquisa e assunto de grande importância, pois é neste setor que estão os recursos das IES, ou seja, as entradas e saídas de dinheiro.

1.2 Problema de pesquisa

Martins e Theóphilo (2016, p. 20) definem que o problema de pesquisa “origina-se da inquietação, da dúvida, da hesitação, da perplexidade, da curiosidade sobre questão não resolvida”.

Neste cenário em que a mudança é constante e as boas práticas estabelecidas nas Instituições são primordiais, entender como o gestor financeiro de uma instituição de ensino percebe o controle interno e a gestão de riscos é importante, pois a partir desta percepção será possível entender o nível de utilização dos controles por parte desses gestores no segmento em que atuam, e, conseqüentemente, o valor que eles atribuem a esses controles.

Até o momento, não foram localizados estudos sobre a percepção dos gestores financeiros das IES privadas sobre práticas de controles interno e gestão de riscos e seus efeitos na área financeira. A constatação desta lacuna motivou o esforço investigativo sobre o tema aqui proposto.

A identificação desta lacuna permite formular e buscar resposta à seguinte questão de pesquisa: **Quais são as percepções dos Gestores Financeiros das Instituições de Ensino Superior Privadas sobre a existência e aplicabilidade das práticas de controles internos e gestão de riscos aplicáveis à área financeira destas IES?**

1.3 Objetivos geral e específicos

O objetivo geral é identificar e analisar as percepções dos gestores financeiros de IES sobre a existência e aplicabilidade das práticas de controles internos e gestão de riscos aplicáveis à área financeira das IES.

Os objetivos específicos referem-se a:

- a) Identificar em que medida as IES objeto da pesquisa adotam e aplicam práticas de controles internos e gestão de riscos em suas áreas financeiras;
- b) Identificar, catalogar e analisar, à luz da literatura pesquisada, se as práticas adotadas são formalizadas, automatizadas ou manuais;
- c) Identificar e analisar em que medida as práticas que forem identificadas estão alinhadas ao modelo de governança corporativa adotado pelas IES;
- d) Identificar, catalogar e analisar os resultados advindos da adoção das práticas de controle interno e gestão de riscos.

1.4 Justificativa

A pesquisa mostra-se relevante, pois tem expectativa de perceber/observar/comprovar o nível de conhecimento dos gestores financeiros sobre controles internos e gestão de riscos, além de investigar o uso e as formas de controles usadas em suas operações, contribuindo com estudos sobre esta temática.

A importância e a necessidade de práticas de controles internos e gestão de riscos na área financeira justificam-se porque podem impedir e/ou mitigar perdas potenciais que podem afetar o patrimônio, os resultados e o caixa dessas organizações. Neste sentido, Azevedo, Ensslin e Reina (2011, p. 38) afirmam que “bons sistemas de controle interno previnem contra a fraude e minimizam os riscos de erros e irregularidades, e sua eficiência permite detectar essas irregularidades de atos intencionais ou não”.

De acordo com Attie (2018, p. 114), “um sistema de contabilidade que não esteja apoiado em eficiente controle interno é, até certo ponto, inútil, uma vez que não é possível confiar nas informações contidas nos seus relatórios.”

Segundo Cittadin (2011), as Instituições de Ensino Superior (IES) precisam aprimorar seus mecanismos de gestão, devido às transformações do ambiente econômico, que tornam a sua gestão mais complexa.

Programas e práticas de controles interno e gestão de riscos, permitem avaliar o andamento das atividades em IES, ao mesmo tempo que podem permitir a identificação, eliminação e/ou mitigação de problemas (fraude/financeiro/operacional/sistêmico) em função da prestação dos serviços acadêmicos, desenvolvendo projetos e atividades operacionais com efeitos sobre o caixa das IES.

Outro fator que torna necessária a continuidade das IES é o impacto social e econômico que elas representam ao país, uma vez que a baixa escolaridade e a dificuldade de acesso à educação, entre outros fatores graves, contribuem para a estagnação socioeconômica.

Ainda sobre este assunto, a OECD (2021) apresenta os seguintes dados: em 2019, os graduados do nível superior de 25 a 34 anos que conseguiram emprego representavam uma taxa de 5 pontos percentuais mais alta do que seus pares com escolaridade de nível médio, enquanto as médias da OECD registraram 1,8 pontos percentuais.

As IES são organizações complexas, com práticas de governança corporativa e modelos operacionais peculiares, razões que justificam a implementação e uso dessas práticas.

1.5 Contribuições

A utilização de controles internos e gestão de riscos oferece oportunidades e suporte que permitem que os gestores financeiros instituem condutas, acompanhem e supervisionem procedimentos nas Instituições de Ensino Superior, com o propósito de mitigar os riscos e garantir o alcance de seus objetivos.

Há trabalhos de pesquisa em IES, mas nenhum semelhante a este estudo. Albuquerque (2011), Araújo, Libonati, Miranda e Ramos (2016), Azevedo, Ensslin e Reina (2011), Barreto, Callado e Callado (2018), Mainardes et al. (2011), Nogueira, Garcia e Ramos (2012), Pértile, Dedonato, Mazzioni, Kruger e Zanin (2013), Popescu e Dascalu (2012), Ribeiro e Timóteo (2012), Taveira, Silva e Callado (2016).

Abaixo, relacionam-se as contribuições de ordem prática e teórica:

Práticas:

- a) Contribuir para que as práticas de controle interno e gestão de riscos sejam usadas com o objetivo de promover a eficácia no alcance dos resultados e a eficiência na execução dos processos operacionais;

- b) A implementação e a adequação das técnicas de gestão de riscos, aplicando às IES.

Acadêmicas:

- a) Obter o melhor entendimento sobre práticas de controles internos e gestão de riscos voltados para IES;
- b) Documentar, para fins acadêmicos, a percepção dos gestores financeiros sobre a adoção de práticas de controles internos e gestão de riscos e seus efeitos na área financeira das IES de natureza privada;
- c) Aproximar a academia e a realidade corporativa para o segmento educacional;
- d) Fomentar possibilidades futuras de pesquisa, na área financeira das IES.

2 Fundamentação Teórica

2.1 Gestão universitária

A Educação Superior no Brasil tornou-se um importante setor econômico e as IES privadas tornam-se objeto de estudo para ser compreendido em seu papel social e econômico.

Cada vez mais, a gestão aplicada à universidade tornou-se de grande valor para as Instituições, pois, assim como as demais organizações, a tomada de decisão acontece a todo momento. Segundo Silva (2006), a gestão universitária tem assumido posição de destaque no contexto da ciência da administração, em razão da sua especificidade no campo de estudo sobre as organizações universitárias.

Ainda sobre a gestão universitária, Colossi e Bernardes (2008) mencionam que o processo de transformações globais vai exigir uma nova postura das Instituições universitárias, ou seja, uma nova gestão, comprometida com o contexto macro, organizacional e humano comportamental que a envolve.

Por se tratar de uma organização em constante mudança, cabe ao gestor formular metas e estratégias coerentes com a nova realidade institucional, gerenciando possíveis conflitos que surgirem. Além disso, “o sistema de gestão deve auxiliar o gestor educacional em suas funções, objetivando a construção de um padrão de excelência educacional, possibilitando um ensino de qualidade” (Vilela & Veloso, 2014, p.1)

Gomes, Gomide, Gomes, Araujo, Martins e Faroni (2013) apontam que nas universidades os gestores encontram dificuldades em se adaptarem às mudanças, apresentando despreparo na resolução de problemas rotineiros e, com isto, perdem tempo que poderia ser direcionado à solução de projetos relevantes para o crescimento da instituição. Teixeira e Castro (2015) complementam a ideia ao mencionar que nem todas as IES brasileiras estão preparadas para optar ou mesmo entender esta perspectiva de governança e estratégias competitivas.

Dentro deste contexto, Silva (2006) menciona que a gestão universitária é vista como a prática gerencial envolvendo a estratégia (missão, visão e valores), a estrutura da Instituição, os sistemas hierárquicos de controle e comunicação, bem como a dinâmica e o comportamento de pessoas e grupos que atuam nas Instituições.

De forma objetiva, entende-se, aqui, a gestão universitária como a prática gerencial que abrange aspectos como a estrutura organizacional, dinâmica e o comportamento de pessoas e grupos que atuam nas IES. (Colossi, 2004)

2.2 Governança corporativa nas Instituições de Ensino Superior

Há muita discussão sobre governança corporativa em vários segmentos e pouco se tem falado sobre a prática na educação superior, especialmente em instituições de ensino superior de natureza privada. Duarte, Khalil e Quelhas (2008), Galvão, Correa e Alves (2011), Mainardes, Deschamps e Tontini (2009), Nogueira, Garcia e Ramos (2012), Santos (2008), Silva, Muniz e Martins (2009) tiveram seus estudos voltados para a governança corporativa em IES, o que justifica um maior esforço de pesquisa sobre esta temática no Brasil.

Discorrer sobre governança corporativa envolve buscar ou criar mecanismos internos e externos que assegurem que as decisões realizadas nas Instituições de Ensino privadas sejam tomadas no melhor interesse dos investidores, maximizando a probabilidade de retorno sobre o que foi investido. Desta forma, o entendimento sobre governança corporativa passa pela compreensão do motivo pelo qual é necessária a criação deste mecanismo e como o controle interno pode auxiliar no gerenciamento.

No contexto internacional, o tema governança corporativa foi abordado com a publicação do texto clássico de Berle e Means (1932), mostrando que as empresas americanas constituem um sistema disperso de propriedade, dando origem aos conflitos entre gestores e acionistas, decorrentes de interesses. Embora ela não tenha sido pensada para o segmento de educação, atende a tal propósito, pois provê a estrutura por meio da qual os objetivos das IES são realizados, assim como determina as formas de atingir os objetivos e monitorar seus resultados (Organização Econômica de Cooperação e Desenvolvimento [OECD], 2021).

Embora não exista uma definição única, a governança corporativa pode ser compreendida como o conjunto de mecanismos de incentivos e controles que podem minimizar os custos de agência, conseqüente dos conflitos de interesses entre fornecedores de recursos e tomadores de decisão das empresas (Silveira, 2010). Os custos de agências podem surgir, segundo Jensen e Meckling (1976), em qualquer situação envolvendo esforço cooperativo entre duas ou mais pessoas.

Para Ramírez e Tejada (2018), governança no ensino superior refere-se à forma como as Instituições são organizadas e operam internamente e suas relações com entidades externas com vista a garantir os objetivos do ensino superior. Isto inclui mecanismos informais como tradições, crenças, padrões de comportamentos, valores internalizados pela cultura e grupos que atuam, mas também formam a estrutura como hierarquia, processos, regras, escritas e dispositivos de coerção, controle e responsabilização.

Neste mesmo pensamento, Brunner (2011) menciona que a governança está simultaneamente preocupada com as partes interessadas internas (professores, alunos, equipe administrativa) e partes interessadas externas (tradicionais e emergentes, com interesse direto ou indireto na Instituição, podendo ser afetada positivamente ou negativamente por seu desempenho).

A implementação de mecanismos de governança corporativa melhora a gestão universitária e atua como um impulsionador para a competitividade, pois facilita o controle, auxilia em funções, gestão e eficácia na definição de estratégias, de acordo com Lapworth (2004).

A governança corporativa ainda é definida como sendo o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa [IBGC], 2015).

Para que uma organização seja bem-sucedida, é necessário descobrir uma estrutura mais eficiente de governança. Segundo Silveira (2002, p. 31), “o sistema de governança corporativo adotado pelas empresas depende, em grande parte, do ambiente institucional no qual está inserida.”

No contexto brasileiro, os autores Ricardino e Martins (2004) asseveraram que a ideia de Governança Corporativa já era discutida em 1754, na época do Brasil Império, compreendida em faixas de terras desde o atual Ceará até o Oeste da Amazônia. Na pesquisa, os autores analisaram o documento que relata a constituição da primeira sociedade por ações brasileiras, com a comercialização e transporte de escravos. Este documento, denominado estatuto, assemelha-se aos modernos Códigos de Boas Práticas de Governança utilizados atualmente.

No Brasil, o tema começou a ser discutido de forma mais abrangente a partir de 1995, quando foi criado o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), sendo a única organização da América Latina totalmente dedicada ao tema. Em 1995, foi lançado o primeiro “Código das Melhores Práticas de Governança corporativa” do país.

Este código teve sua última revisão em 2015 em sua 5ª edição e defende que, para uma boa governança corporativa, as sociedades por ações (capital aberto ou fechado) devem adotar, como princípios básicos, a transparência, a equidade, a prestação de contas e a responsabilidade corporativa. Entre outras orientações, aborda temas como Sócios, Conselho de Administração, Diretoria, Órgãos de fiscalização e controle, conduta e conflito de interesses.

Lugoboni, Sousa, Silva, e Nakamura (2019) apresentaram em sua pesquisa os elementos que compõem o contexto e a estrutura de um sistema de governança corporativo, propondo uma definição operacional para cada elemento, conforme segue:

Tabela 1

Contexto e Estrutura de um Sistema de Governança Corporativo

| Elementos GC | Definição | Autores |
|--------------------------------------|---|------------------------------------|
| Regulamentação | Tem por objetivo regulamentar e preservar os direitos, sem atravancar a possibilidade de geração de benefícios. | Saccaro (2011) |
| Partes Interessadas (Stakeholders) | Grupo ou indivíduo, proprietários ou não proprietários, que tenham interesses na organização por afetarem ou serem afetados pela empresa. | Freeman (1984) e Clarkson (1995) |
| Meio Ambiente | Conjunto de fatores internos (sob controle da empresa) e externos (fora de controle) que podem ou não influenciar na organização. | Dantas e Melo (2008) |
| Sócio ou Mantenedor | São as pessoas que atuam com o objetivo de desenvolver a organização pensando em sua longevidade, também são considerados um dos agentes de governança. | Amaral e Sornberger (2014) |
| Conselho de Administração | Tem por objetivo monitorar os diretores e preservar os princípios de governança na organização. São eleitos pelos sócios na qualidade de administradores. | IBGC (2015) |
| Conselho Fiscal | É um órgão de controle que ocasionalmente é capaz de sobrepôr as atividades desenvolvidas pela auditoria interna. | Tinoco, Escuder e Yoshitake (2011) |
| Secretaria de Governança Corporativa | Responsável por dar suporte a todas as atividades relacionadas ao sistema de governança corporativa, sempre agindo de forma autônoma e imparcial na relação entre os agentes e os órgãos de governança em busca de promover as melhores práticas de governança corporativa. | IBGC (2015). |
| Comitês | Devem ser constituídos por conselheiros ou pela maioria do conselho, sua função é analisar assuntos de responsabilidade do Conselho com maior profundidade. | Amaral e Sornberger (2014) |
| Comitês de Auditoria | É considerado um instrumento de prevenção e supervisão dos processos de divulgação das informações financeiras, zelando pelo interesse dos acionistas e partes interessadas. Vistos como uma boa prática de governança corporativa. | Ramos e Martinez (2008) |
| Auditoria Interna | Tem como objetivos a verificação do funcionamento dos controles internos e dos regulamentos. | Bergamini (2005) |
| Diretor-Presidente | Responsável pela tomada de decisão da instituição e principal ligação entre a diretoria e o conselho de administração e sempre que solicitado deve prestar contas ao conselho. | Ferreira e Vale (2012) |
| Diretores | Os diretores são responsáveis pela gestão de seus setores, devem apresentar resultados diretamente ao diretor-presidente, porém sempre que solicitado ao Conselho de administração e acionistas. | IBGC (2015) |

Nota. Fonte: Recuperado de “Governança corporativa em Instituição de Ensino Fundações e não Fundações” de L. F. Lugoboni, F. L. S. Sousa, L. M., Silva e W. T. Nakamura, 2019, Revista Universo Contábil, 119.

A ideia de proporcionar nas IES uma interação entre empresas, governos e demais envolvidos com a Instituição é a inovação, oferecendo ao mercado um papel diferente daquilo que as IES estão acostumadas a desenvolver. Para isso, é necessário estabelecer metas e envolver a participação de todos os *stakeholders*, gerando um modelo de gestão participativa.

Teixeira e Castro (2015) mencionam que, quando bem executados, os processos de gestão podem gerar valor em uma instituição. Ainda sobre este tema, os autores citam que a diferenciação entre *stakeholders* de fora e dentro da organização são seus interesses e o que a Instituição desenvolve e disponibiliza no mercado.

Alves (1998) identificou os principais *stakeholders*, os quais influenciam de forma direta ou indireta nas atividades relacionadas ao ensino, pesquisa e extensão. Para entender melhor a interação, vejamos a tabela 2.

Tabela 2

Clientes/*Stakeholders* das Instituições de Ensino Superior (IES)

| Autores | Públicos das Instituições de Ensino Superior |
|---------------------------|---|
| Weaver (1976) | - Governo; - Administradores da instituição; - Docentes / Acadêmicos; - Consumidores (estudantes, famílias, empregadores e sociedade como um todo). |
| Smith e Cavusgil (1984) | - Fornecedores de dinheiro, produtos, serviços e agências reguladoras; - Agentes, tais como os orientadores profissionais, que transmitem a mensagem da instituição a estudantes e empregadores; - Pais dos alunos. |
| Licata e Frankwick (1996) | - Estudantes (potenciais, internacionais, tradicionais e não-tradicionais, graduados, transferidos...); - Antigos alunos (doadores, empregadores, pais de estudantes...); - Comunidade empresarial (doadores, empregadores, consultores...); - Público em geral (pais, legisladores, utilizadores...); - Pessoal docente e administrativo (pais, doadores, ex-alunos, estudantes...). |
| Harvey e Busher (1996) | - Estudantes; - Pais; - Empregadores; - Sociedade em geral. |
| Rowley (1997) | - Estudantes; - Pais e família; - Comunidade local; - Sociedade; - Governo; - Corpo dirigente da instituição; - Autoridades locais; - Atuais e potenciais empregadores. |
| Franz (1998) | - Estudante; - Família; - Empregador; - Sociedade. |

Nota. Fonte: Adaptado de “O marketing das Instituições de Ensino Superior: O caso da Universidade da Beira Interior”, de H. Alves, 1998. (Dissertação de Mestrado). Universidade Beira Interior – Departamento de Gestão e Economia- UBI, Covilhã. Portugal.

Ainda sobre os órgãos reguladores, podemos especificar que é a responsabilidade do Governo Federal regulamentar, avaliar e monitorar as IES e, quanto aos cursos oferecidos pelas IES, a responsabilidade é do Ministério da Educação e Cultura (MEC), por meio de órgãos como Conselho Nacional de Educação (CNE), Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas

Educacionais Anísio Teixeira (INEP), Sistema de Avaliação do Ensino Superior (SINAES) e Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES).

Podemos observar a necessidade e a importância do papel das IES em interagir com diversos públicos, estas, muitas vezes, não são capazes de identificar seu papel, podendo persuadir ou até mesmo coagir em determinadas tomadas de decisões dentro das estratégias.

Logo, as IES, para desempenharem sua missão e ter um ambiente socialmente adequado, devem aderir às boas práticas de governança e gestão, portanto, “é fundamental um sistema de gestão que auxilie o gestor educacional em suas funções, objetivando a construção de um padrão de excelência educacional, possibilitando um ensino de qualidade”. (Vilela & Veloso, 2014, p. 1)

Em suma, as IES possuem uma gama de *stakeholders* que têm interesse na sua continuidade e expansão, de modo que necessitam de boa governança por estarem diante do desenvolvimento da sociedade, da melhoria da economia, do aumento da competitividade e do desempenho exigido pelos órgãos reguladores.

2.2.1 Estrutura de governança nas Instituições de Ensino Superior

O ensino superior é um setor regulamentado na economia brasileira, desta forma, obedece a uma rede normativa que determina quem, como e quando devem atuar os interessados neste segmento.

Uma das peculiaridades da gestão universitária é a separação de competências entre mantenedora e mantida. Apesar de serem duas entidades autônomas, são interdependentes e tomam decisões conjuntas. A mantenedora (propriedade) se envolve em questões patrimoniais e societárias, como a assembleia e o conselho de administração, enquanto a mantida (controle), que detém a personalidade jurídica, está focada em assuntos relacionados a questões acadêmicas, educacionais e de gestão universitária.

Para evitar conflitos na governança, cada parte do processo deve entender o seu papel dentro das IES. Isso parte da elaboração de um estatuto ou regimento claro e detalhado, em que constem as práticas institucionais. Foletto e Tavares (2013)

Cada uma das entidades que formam uma IES privada tem características, funções e papéis próprios, que se complementam e determinam a dinâmica institucional. Esta dinâmica pode ser observada na figura abaixo, conforme o modelo desenvolvido por Silva (2006).

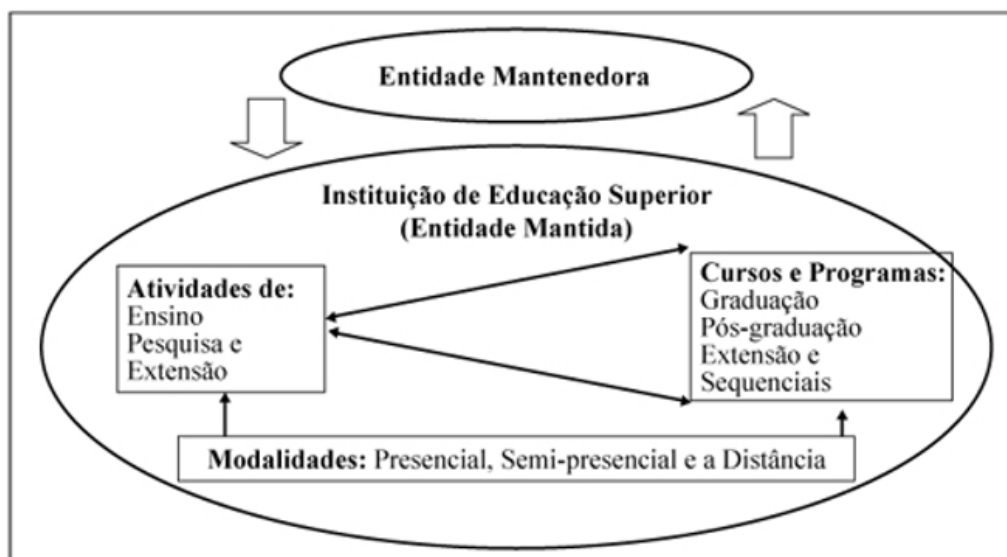


Figura 4. O modelo da estrutura e da dinâmica da IES privada

Nota. Fonte: De “Trajetória de crescimento, governança corporativa e gestão universitária: Estudo de caso em três Instituições de Educação Superior do tipo familiar”, de J. Silva, 2006, p. 43.

Mesmo adotando diferentes configurações, as IES possuem estruturas e dinâmicas semelhantes, ou seja, há padrões de relacionamentos internos entre mantenedora e mantida. Esta separação entre propriedade e controle pressupõe a presença de governança corporativa, que será resguardada por meio de uma relação transparente entre todos os *stakeholders* envolvidos com as IES.

Esse padrão de semelhança é conhecido como isomorfismo institucional, definido por DiMaggio e Powell (1983, p.149) como um “processo restritivo que força uma unidade a parecer com as outras unidades que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais”. Em sua pesquisa, os autores enxergam a organização ou instituição como inserida em um ambiente sujeito a constantes influências.

Os autores citam três mecanismos de isomorfismo que podem se estabelecer nas organizações ou instituições: o coercitivo, o normativo e o mimético. A seguir, apresentam-se as principais características e como poderiam ser identificadas dentro das IES.

- a) Isomorfismo coercitivo: resultado de pressões formais e informais;
- b) Isomorfismo normativo: decorrente da profissionalização dos gerentes e especialistas;
- c) Isomorfismo mimético: baseado na imitação e resultante de respostas a incertezas. DiMaggio e Powell (1983)

Observa-se nos casos das IES privadas os três mecanismos de isomorfismo institucional.

Em sua pesquisa, Rossetto (2009) menciona que o isomorfismo coercitivo pode ser identificado em função das regulações impostas pela legislação educacional, que determina os tipos de instituições e as estruturas permitidas, bem como o tipo de relacionamento interno e externo.

O isomorfismo mimético é apresentado em função da adoção de boas práticas de outras IES e o isomorfismo normativo em função da regulamentação profissional das diversas profissões oferecidos pelas IES e que são regulamentadas por outros órgãos, como por exemplo: médicos, advogados e contadores. Estas formações precisam atender as normas e regulamentos profissionais das entidades de classes CRA, OAB e CRC, respectivamente.

Lugoboni et al. (2019 p. 129) “citam também que o isomorfismo normativo pode ser representado pelas condições impostas pelo MEC com relação a estrutura do Plano Desenvolvimento Institucional (PDI).” Este documento reúne o planejamento de metas e métodos propostos pela Instituição para a sua caminhada durante cinco anos, entre outros objetivos.

As condições impostas pelo MEC também podem ser consideradas coercitivas, uma vez que as IES são submetidas às regulamentações fiscalizadoras governamentais. Este assunto foi tema do estudo de Diniz, Mesquita, Tassigny e Assis (2015, p. 117), os quais classificam como “regulamentação hegemônica das instituições”.

O que vai ser fundamental na determinação das estratégias e políticas institucionais será o objetivo social da mantenedora, ou seja, no caso de IES sem fins lucrativos o objetivo é oferecer educação superior de qualidade e no caso das IES com finalidade lucrativa, o objetivo é obter lucro por meio da prestação de serviços educacionais.

De forma geral, nas IES privadas, tanto a mantenedora como a mantida, configura-se como “burocracia profissionalizada” (Silva, 2006), e a complexidade aumenta quando se trata de determinadas classificações, como centro universitário. Posto isto, podemos observar importantes grupos de *stakeholders* institucionais, capazes de influenciar a estratégia e dinâmica das IES.

2.2.2. Os modelos de governança corporativa

A revisão de literatura acadêmica traz alguns modelos de governança corporativa, no entanto, abordaremos os quatro modelos baseado no estudo de Hawley e Williams (1996), que foram desenvolvidos para a OECD e no contexto norte-americano. Não existe um modelo ideal, mas, estes podem ser adotados em diferentes contextos para atender as diversas demandas e

podem ser aplicados em qualquer organização, independentemente de sua atividade fim, o que torna possível incluir as IES de natureza privada.

Turnbull (1997), baseado neste estudo, cita os quatro modelos:

- a) Modelo financeiro simples: alinha o comportamento dos gestores e acionistas, garantindo o retorno do capital investido;
- b) Modelo de administração ou representação: neste modelo os gestores são os representantes dos interesses organizacionais. São motivados por metas e responsabilidades, ou seja, trabalham para obter lucro e retorno para os acionistas;
- c) Modelo dos *stakeholders*: este modelo pressupõe que a organização vai além dos acionistas e frisa a importância do envolvimento de todos na organização (fornecedores, alunos, professores, comunidade, entre outros);
- d) Modelo político: está relacionado à sustentabilidade política, considerando que os demais *stakeholders* também têm possibilidade de reverter a política corporativa, com relação, por exemplo, à distribuição de lucros e dividendos.

Silva, Torres e Nicolini (2015) apresentam em sua pesquisa uma tabela sintética com os quatros modelos e suas especificidades para IES.

Tabela 3

Os modelos de governança corporativo e seus pressupostos

| Modelo de GC | Demandas das IES | Pressupostos | | |
|--|--|-----------------------|---|------------------------------------|
| | | Pessoas | Processo | Resultado |
| Modelo Financeiro Simples | A proposta de uma nova gestão | Gestor/Instituidor | Divisão de tarefas | Eficiência nos processos de gestão |
| Modelo de Administração ou Representação | Formulação ou a criação de um novo modelo pedagógico | Instituidor/Gestor | Capacitação do profissional da Educação | Diferencial competitivo |
| Modelo <i>stakeholders</i> | Satisfação de todos interessados, ou seja, dos <i>stakeholders</i> | Todos os interessados | Equilíbrio entre os interessados | Sobrevivência da Instituição |
| Modelo Político | Busca-se a satisfação e benefício de todos os grupos envolvidos | Todos os interessados | Equilíbrio dos benefícios entre os interessados | Integração da IES |

Nota. Fonte: De “Pressupostos para um Modelo de Governança Corporativa para Instituições de Ensino Superior (IES) Privadas”, de E. T. Silva, A. A. G. Torres e A. M. Nicolini, 2015, p. 7.

Os autores concluíram que os modelos de governança corporativa devem ser tratados como ferramentas que somam conhecimento e permitem uma gestão capaz de criar diferencial auxiliando a sobrevivência das IES.

Ainda que os modelos não solucionem todos os problemas das IES, certamente poderão auxiliar no tratamento dos conflitos existentes. No entanto, ao adotar os modelos, as IES

deverão colocá-los em prática, para que não sejam apenas documentos simbólicos ou um sistema gerencial burocrático, buscando o crescimento diante de um mercado cada vez mais competitivo.

Segundo Foletto e Tavares (2013), o modelo de governança deve encontrar “mecanismos que assegurem um equilíbrio entre poder e responsabilidade, autonomia e gestão de riscos e resultados, burocracia e agilidade”. A governança deve ser uma estratégia da alta gestão institucional.

Desta forma, notamos que para evoluir é necessário entender e se adaptar, aplicando os conceitos de governança corporativa para o segmento educacional, por meio de boas práticas e uma estratégia bem fundamentada economicamente e transparente a todos os envolvidos, para atrair mais investimentos e crescer no mercado globalizado.

2.3 Controle interno: conceito e objetivos

O tema é relevante e atual e a sua evolução foi abordada na pesquisa de Peleias, Caetano, Parisi e Pereira (2013), que estudaram as características bibliométricas na produção científica de artigos sobre controles internos e gestão de riscos no período de 2001 a 2011 apresentados no congresso USP e no ENANPAD. Os autores concluíram, em sua pesquisa, um aumento médio anual de 19,9% sobre o tema controle internos e 8,5% sobre gestão de riscos.

Lima (2002) menciona que a descentralização e a delegação de poder aos gestores forçaram a implementação de controles nas organizações.

Não existe um consenso sobre controle interno, de maneira geral as definições são semelhantes com pequenas distinções, portanto, apresenta-se a seguir uma síntese dos achados na literatura acadêmica sobre a definição de controle interno.

A importância da utilização dos controles internos foi abordada no estudo de Peleias (2003, p. 4), que asseverou que o controle interno é um conjunto de normas, procedimentos, instrumentos e ações, usado de forma sistemática pelas empresas, que deve estar em constante evolução, assegurando o alcance de resultados conforme objetivos predefinidos, protegendo o patrimônio e garantindo transparência às operações.

Crepaldi (2016) menciona que os objetivos do controle interno compreendem o plano de organização e todos os métodos e medidas adotados na empresa para proteger os ativos contra roubos, perdas e uso indiscriminado; garantir a fidedignidade das informações e avaliar a eficiência operacional.

Para Attie (2018) o controle interno é definido como planejamento organizacional e todos os métodos e procedimentos adotados dentro de uma empresa, a fim de salvaguardar seus ativos, verificar a adequação e o suporte dos dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a aderência às políticas definidas pela direção. Ainda sobre este assunto, o autor afirma que o sistema de controle interno deve possibilitar a descoberta de todas as irregularidades, seja ela intencional ou não.

O sistema de controle interno não deve ser confundido com sistema contábil ou financeiro que representa apenas um dos instrumentos do controle interno, tampouco, com auditoria interna, que tem o papel de revisão e apreciação da atuação dos controles internos.

A INTOSAI – Organização Internacional das Entidades Fiscalizadoras Superiores – apresenta a seguinte definição para o sistema de controles internos:

Todo o sistema de controles financeiros e de qualquer outra natureza da entidade auditada, incluindo a estrutura organizacional, os métodos, os procedimentos e a auditoria interna, estabelecidos pelos administradores segundo os objetivos da entidade, que contribuem para que ela seja regularmente administrada de forma econômica, eficiente e eficaz, garantindo, assim, a observância das políticas determinadas pela administração, salvaguardando bens e recursos, assegurando a fidedignidade e integridade dos registros contábeis e produzindo informações financeiras e gerenciais confiáveis e tempestivas. (International Organization of Supreme Audit Institutions [INTOSAI], 2004).

Nascimento e Reginato (2010) mencionam que as informações do sistema de controle interno podem ser apuradas das seguintes maneiras: verificação dos manuais e procedimentos internos da organização, diálogo com os funcionários e averiguação física desde o começo da operação. O início da operação, em uma IES é o processo de matrícula e conseqüentemente a emissão de boletos.

Ainda sobre este ponto, Attie (2018) descreve três métodos usados para o registro dos procedimentos de controle interno:

- a) Método descritivo: apresenta descrição detalhada do sistema de controle interno que está em avaliação, assim como as orientações relacionada às funções, aos procedimentos, registros, arquivos, entre outros;
- b) Método de fluxograma: permite representar as etapas operacionais como ferramenta de documentação de controle interno, bem como oferecer uma comparação com outros métodos;

- c) Método de questionário: é utilizado frequentemente pelos auditores independentes, pois se baseia na aplicação de listas de perguntas básicas sobre o sistema de controle interno. Este método é rico para conhecimento geral e permite uma avaliação global quanto ao desempenho do sistema.

Para Almeida (2017) a gestão da organização é responsável pela implantação do sistema de controle interno e pela averiguação de se está sendo implementado pelos funcionários nas seguintes circunstâncias:

- a) Responsabilidade: atribuições dos funcionários devem ser bem definidas e claramente estabelecidas nos manuais de normas e procedimentos da organização. Logo, as atribuições devem ser executadas. Por exemplo: certificar-se de que foi emitido o boleto bancário, de que houve conciliação dos recebimentos e pagamentos, entre outros;
- b) Rotinas internas: as IES devem determinar, no manual, as rotinas. Por exemplo: formulário de reembolso, ordem de pagamento, entre outros;
- c) Segregação de funções: consiste em determinar que a mesma pessoa não pode ter acesso aos ativos e aos registros contábeis, em virtude de essas funções serem conflitantes;
- d) Confronto dos ativos com os registros: as IES precisam estabelecer métodos para que os ativos sejam comparados com os registros da contabilidade. Por exemplo: saldo de caixa, inventário físico do estoque e do ativo imobilizado;
- e) Amarrações do sistema: o sistema de controle interno deve ser preparado para que os registros sejam apenas as transações autorizadas, de acordo com os valores e competências. Para isso, é necessária uma verificação independente dos registros das transações contábeis, verificação independente dos cálculos e verificação da classificação contábil de todos os registros. Esses pontos são relevantes para que os serviços sejam contabilizados no momento de sua contratação, ou seja, no ato da matrícula, e para que as rotinas de controle sejam definidas de maneira que uma área controle a outra;
- f) Limitações do controle interno: são relacionadas à cumplicidade dos funcionários na apropriação dos serviços ou a se os funcionários não são devidamente instruídos com relação aos procedimentos internos e são negligentes na condução de suas funções.

O controle interno envolve os aspectos administrativos, com atuação direta sobre os aspectos contábeis. Um sistema de contabilidade que não esteja sustentado em um controle interno eficiente poderá não garantir a veracidade das informações contidas e reportadas, gerando informações distorcidas e conclusões equivocadas para a organização. (Attie, 2018)

Essas preocupações são apontadas pelos pesquisadores Ribeiro e Timóteo (2012) que observaram, em sua pesquisa, que a ausência de alguns controles facilita a fraude, os erros e os desperdícios de recursos financeiros e físicos.

Nesta mesma linha os pesquisadores Pértile et al. (2013) estudaram sobre aplicação do modelo COSO ERM no gerenciamento dos controles internos em uma universidade comunitária, identificaram falhas no manual de procedimentos e falta de segregações de funções.

Complementando a ideia os pesquisadores Shapiro e Matson (2008) defendem que cabe aos gestores realizar eventualmente uma avaliação dos processos e fazer validar os relatórios gerenciais.

A formação de boas práticas de controles internos proporciona que os gestores analisem o sistema de controle existente e verifiquem se as ferramentas estão coerentes com o objetivo de mitigar os riscos das IES. Cabe ressaltar que mesmo um processo bem-estruturado não está totalmente imune a incertezas, mas certamente o impacto é substancialmente reduzido.

Desta forma, cabe ao gestor escolher a melhor técnica de controle, o que não pode faltar é a disciplina, e a segurança, com relação ao objetivo do controle, para não desviar das metas e conquistar um resultado eficiente.

2.3.1. O modelo de controles interno: COSO II (ERM) e suas dimensões

Com o objetivo de estabelecer um padrão de controle interno com enfoque na gestão de riscos, foi desenvolvido um documento denominado *Enterprise Risk Management* (ERM), emitido pelo COSO.

COSO é uma iniciativa do setor privado, patrocinado e financiado por cinco associações de profissionais dos Estados Unidos: *American Accounting Association (AAA)*, *American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)*, *Financial Executives International (FEI)*, *Institute of Management Accountants (IMA)* e *The Institute of Internal Auditor (IIA)*. Esta iniciativa teve o objetivo de fornecer meios para gerenciar os riscos e fraudes corporativas e aprimorar a performance e supervisão da organização.

O COSO II – *Enterprise Risk Management (ERM)* pode ser entendido como uma evolução do COSO I, cujo foco era o ambiente de controles internos. Tem premissa específica à gestão de riscos corporativos, que é fundamentada no conceito de que toda organização existe para gerar valor às partes interessadas (*Committee Of Sponsoring Organizations Of The Treadway Commission* [COSO], 2004).

O estudo realizado por Fernandes, Heinzmann e Wienhage (2010, p. 15) teve como objetivo realizar um “comparativo das estruturas de gestão de riscos e controles internos” e concluiu que o COSO está mais preocupado com resultados e sua estrutura traz maior detalhamento dos componentes para uma gestão de risco eficaz.

Seu modelo se dá por meio de uma representação gráfica de uma matriz tridimensional, sob a forma de um cubo e apresenta o relacionamento entre objetivos, componentes e estrutura organizacional, conforme apresentado abaixo na figura 5:

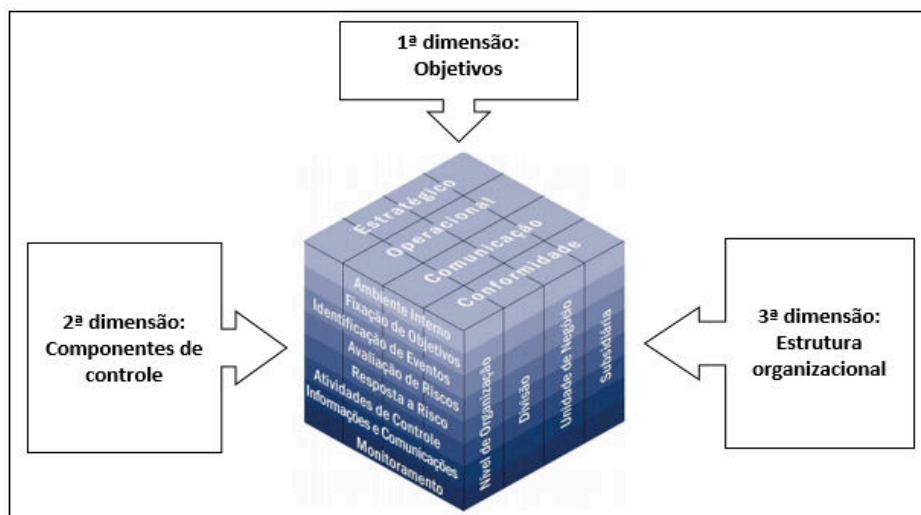


Figura 5. COSO ERM – Matriz tridimensional

Nota. Fonte: Enterprise Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2004). *Enterprise risk management: Integrated Framework*. Nova Jersey: Autor. Recuperado de <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary.pdf>

Sobre as dimensões do COSO, Lunkes (2010) menciona que a gestão de riscos não é um processo sequencial pelo qual cada item afeta apenas o próximo, mas sim um processo interativo em que quase todos os itens influenciam os outros.

A estrutura do COSO (2004, p. 21) estabelece quatro categorias de objetivos para a organização, que estão definidos como primeira dimensão, são eles:

- a) Estratégicos – referem-se às metas da alta gestão, alinham-se e fornecem apoio à missão;
- b) Operações – utilização eficaz e eficiente dos recursos;

- c) Comunicação – confiabilidade dos relatórios;
- d) Conformidade – cumprimento de leis dos regulamentos pertinentes.

A segunda dimensão é constituída por oito componentes inter-relacionados que fazem parte da gestão da organização. São eles: ambiente interno, fixação de objetivos, identificação de eventos, avaliação de riscos, resposta a risco, atividade de controle, informações e comunicações e monitoramento (COSO, 2004)

Menezes, Libonati e Neves (2015) descrevem cada um dos componentes de controle de forma objetiva, como sendo:

- a) Ambiente Interno: o mais importante da estrutura. Ele provê disciplina e estrutura no sistema de controle em que as pessoas executam suas responsabilidades e atividades cotidianas. É a base para a gestão de riscos e é moldado pela cultura da organização que consequentemente molda como os negócios são tratados;
- b) Fixação de Objetivos: requer que todos os níveis da organização tenham objetivos fixados e comunicados. Além disso, para cada objetivo, a organização deve estabelecer padrões de como eles devem e podem ser atingidos e como o seu grau de atingimento deve ser mensurado;
- c) Identificação de Eventos: consiste em identificar a existência de situações que possam impedir os objetivos-chave fixados, tanto em nível da organização como um todo como em cada nível significativo de suas atividades (unidades de negócio, operações e processos organizacionais);
- d) Avaliação de Riscos: os riscos são avaliados, considerando-se a sua probabilidade e o impacto para estabelecer o modo pelo qual deverão ser administrados. Estes riscos podem ser operacionais, de informação e conformidade;
- e) Resposta a Risco: a administração determina os planos com a finalidade de evitar, aceitar, reduzir ou compartilhar os riscos;
- f) Atividades de Controle: políticas e procedimentos são definidos e implementados para garantir que as respostas aos riscos sejam efetuadas;
- g) Informações e Comunicações: os sistemas de informação registram, tratam e produzem relatórios contendo informações financeiras e não financeiras, nas formas quantitativas e qualitativas, que tornam possíveis a condução e o controle dos negócios;
- h) Monitoramento: avaliar a qualidade do controle interno ao longo do tempo, buscando que ele continue a funcionar efetivamente como previsto, e que as

respostas aos riscos e as atividades de controle sejam modificadas apropriadamente, de acordo com mudanças da organização e das atividades por ela desenvolvidas.

A terceira dimensão expressa a estrutura da organização que provê as informações necessárias para planejar, organizar, monitorar e controlar as atividades. Nesta estrutura é determinada a responsabilidade de cada departamento, contemplando todos os níveis hierárquicos dispostos no organograma. Sendo assim, os cinco componentes são parte fundamental, pois cada um em sua área específica irá contribuir com os objetivos da organização.

Podemos destacar que o controle interno é o primeiro dos oito componentes da metodologia COSO. Outro ponto relevante deste modelo é que ele determina a forma como os riscos e os controles internos serão vistos e abordados pelos demais colaboradores da organização. COSO (2004)

Desta forma, utilizar a metodologia COSO configura-se como uma boa prática para o desenvolvimento de estruturas interligadas de sistema de controle interno, sendo também aplicada às Instituições de Ensino.

2.3.2 COSO - Framework de Gestão de riscos empresariais

Nesta última década, observamos mudanças e o surgimento de novos riscos, ocasionando às organizações a exigência de relatórios de riscos, principalmente demandados por executivos e conselheiros. Pensando em atender de forma mais ampla, o COSO, em parceria com a PWC, desenvolveu em 2017 um documento intitulado *Enterprise Risk Management – Integrating with strategy and performance*, que destaca a importância do risco no processo de definição de estratégia e desempenho. Este documento tem enfoque diferente do COSO II, no entanto, eles se conectam.

A figura 6 demonstra o modelo de *framework* de gestão de riscos empresariais.



Figura 6. *Framework* de Gestão de riscos empresariais

Nota. Fonte: Enterprise risk management: Integrating with strategy and performance, de Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2017. Nova Jersey: Autor. Recuperado de: <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>.

A estrutura é baseada em vinte princípios, organizados em cinco componentes que se relacionam entre si, são eles: governança e cultura de riscos, estratégia e definição de objetivos, riscos em execução, informação, comunicação e *report* dos riscos e monitoramento do desempenho do gerenciamento de riscos corporativos.

Quanto aos princípios, abaixo são descritos em detalhe e como se relacionam com os cinco componentes, conforme COSO (2017):

Governança e cultura de riscos

- 1) Exercício da supervisão do risco pelo conselho;
- 2) Estabelece estruturas operacionais;
- 3) Define a cultura desejada;
- 4) Demonstra compromisso com os valores essenciais;
- 5) Atrai, desenvolve e retêm pessoas capacitadas.

Estratégia e definição de objetivos

- 6) Analisa o contexto de negócios;
- 7) Define o apetite ao risco;
- 8) Avalia estratégias alternativas;
- 9) Formula objetivos empresariais.

Riscos em Execução

- 10) Identifica o risco;
- 11) Avalia a gravidade do risco;
- 12) Prioriza os riscos;
- 13) Implementa resposta de risco;

14) Desenvolve a visão do portfólio.

Informação, comunicação e *reports* dos riscos

15) Avalia alteração substancial;

16) Avaliações de riscos e desempenho;

17) Possibilita melhoria na gestão de riscos corporativos.

Monitoramento do desempenho na gestão de riscos corporativos

18) Aproveita informações e tecnologia;

19) Comunica informações de risco;

20) Relatórios sobre riscos, cultura e desempenho.

Este modelo demonstra como a integração de práticas de gestão de risco corporativo no planejamento estratégico ajuda a acelerar crescimento e melhorar o desempenho, pois o risco influencia e alinha a estratégia e o desempenho em todos os departamentos e funções. (COSO, 2017).

2.3.3 ISO 31000

Todas as organizações enfrentam influências de fatores externos e internos que podem inviabilizar o seu objetivo. Pensando nestes fatores, a *International Organization for Standardization* (ISO) publicam em 2009 a norma ISO 31000, que fornece em seu escopo a descrição dos princípios de gestão de riscos e enfatiza que para a sua eficácia é necessário o envolvimento de todos os níveis da organização. Vale ressaltar que esta norma foi revisada em 2018.

A Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT (2018, p. 9) lançou a nova versão da ISO 31000 com objetivo de gerenciar os danos à reputação ou à marca, crime cibernético, risco político e terrorismo, sendo lançada como Norma Brasileira (BNR). A Associação descreve que a gestão de riscos se baseia nos princípios, estrutura e processos delineados, conforme figura 7.

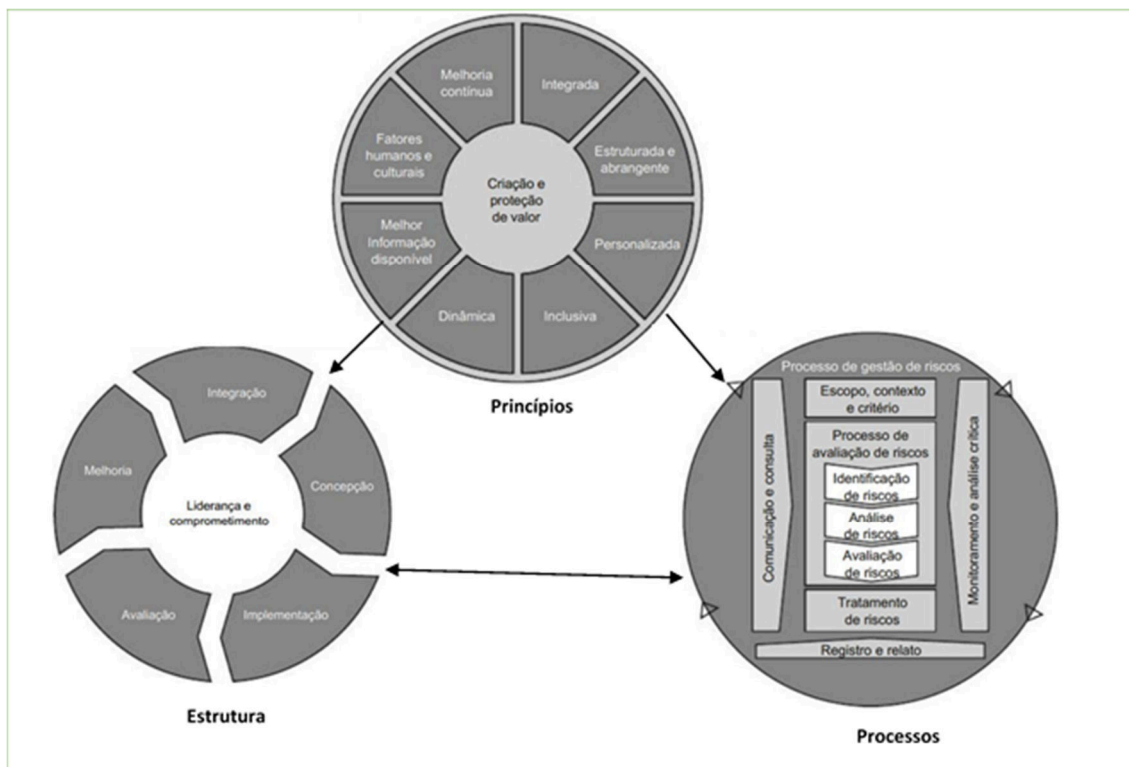


Figura 7. Princípios, Processos e Estrutura –ISO 31000

Nota. Fonte: Associação Brasileira de Normas Técnicas –ABNT. Gestão de Riscos –Princípios e diretrizes. NBR ISO 31000. 2018. Rio de Janeiro: Autor. Recuperado de: <https://iso31000.net/norma-iso-31000-de-gestao-de-riscos/>

Estes componentes podem já existir total ou parcialmente na organização, e podem ser adaptados ou melhorados, de forma que gerenciar riscos seja eficiente, eficaz e consistente por meio de uma série de etapas estabelecidas, permitindo que as organizações desenvolvam, implementem e melhorem continuamente sua estrutura para gestão de riscos ABNT (2018).

Este modelo apresenta-se em forma de *loop* de aprendizado contínuo que consiste no envolvimento do Gestor para a melhoria contínua das etapas, garantindo que a gestão de riscos esteja totalmente integrada em todos os níveis da organização e que seja considerada na tomada de decisões.

Dentro de cada etapa do processo, a comunicação é relevante e crítica, pois aumenta a probabilidade de eficácia na implementação e determina o envolvimento de todos. Neste modelo, a cada etapa da gestão de risco são definidos princípios e diretrizes para a sua realização, envolvendo a criação de valores para organização, bem como a liderança e o comprometimento.

Ao estabelecer uma relação entre o COSO e a ISO 31000, percebe-se que a etapa de identificação de riscos constitui-se como cerne de todo o processo, adquirindo um caráter essencial para as etapas posteriores.

Existem outras definições de controles que não foram contempladas, nas quais não se pretendeu esgotar esses conceitos, mas demonstrar que existem formas de gerenciar e implantar os controles internos, bem como mapear os riscos envolvidos nos processos. A necessidade de compreender essa gama de ferramentas está relacionada a melhor aplicá-los e orientar os gestores na tomada de decisão.

2.3.4 Controle interno como ferramenta de gestão

Existe uma frase popular de William Edwards Deming que diz: “Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, e não há sucesso no que não se gerencia”. Desta forma, o controle interno é fundamental em uma IES, visto que fornece subsídios para a tomada de decisão, ademais, sem os controles podem ocorrer atos falhos, além de permitirem uma maior governança, mitigando os riscos.

Ehrentreich, Peleias, Fernandes e Silva (2017) mencionam que antes de ter uma estrutura de controle, cada organização precisa ter um controle dinâmico de seus processos, reconhecendo mudanças contínuas. Afinal, só se pode ter controle quando se conhece e se domina o processo.

Estudos demonstram a importância dos controles internos e destacam que a ausência destes ou a aplicação inadequada afetam os resultados das organizações e a qualidade dos serviços prestados.

Bordin e Saraiva (2005) analisaram e concluíram que um bom controle interno torna os processos da instituição mais ágeis e de fácil entendimento para todos os usuários, demonstrando que a utilização de um controle interno eficiente é primordial para a manutenção de qualquer corporação, seja pública ou privada.

Albuquerque (2011) constatou os controles internos deficientes, demonstrados por diversas constatações de impropriedade apontadas pelo órgão superior de controle interno e pela Controladoria Geral, que resulta em certificado de auditoria da gestão regular, com ressalvas. Outro ponto identificado foi a ausência de controles eficazes, ocasionando inconsistências, inclusive reincidentes, e foram apuradas fragilidades e vulnerabilidades, deixando de promover um sistema de controle interno sólido e confiável.

Bicalho (2012) procurou identificar em que medida foi realizada a gestão de riscos do programa de Unidades Básicas de Saúde, e se os controles internos aplicados ao Programa são suficientes para mitigá-los. Os resultados mostraram que algumas mudanças de ordem estrutural acabaram por tornar o programa mais suscetível a fraudes devido à diminuição dos controles.

Taveira, Silva e Callado (2016) indicaram, em seus resultados, que a grande parte dos gestores da instituição investigada percebe o controle interno como muito satisfatório para o processo de gestão, favorecendo o funcionamento do setor, a promoção da eficiência e eficácia, o controle do patrimônio, dentre outros fatores.

Barreto, Callado e Callado (2018) tomaram como referência o *framework* e apuraram um equilíbrio entre os componentes investigados e apontaram que cabe à gestão adotar uma postura sempre proativa frente às fragilidades detectadas no intuito de obter o melhor desempenho contínuo.

Diferentemente dos estudos destacados anteriormente, há, também, os que apontam críticas à utilização do COSO, especificamente ERM, como é o caso do estudo de Popescu e Dascalu (2012), que objetivou a melhoria do controle interno dentro das universidades públicas da Romênia. O estudo destaca a importância da qualidade e da governança para a gestão de risco. Os autores concluem que a gestão de riscos em universidades precisa ser desenvolvida, visto que os riscos no ensino superior são basicamente os mesmos.

No Brasil, Ferreira (2013), em sua pesquisa, avaliou à luz do modelo COSO ERM a validade dos elementos do sistema e controles internos na Instituição Federal de Ensino Superior do Rio Grande do Norte. O estudo ressaltou que na IES pesquisada, 52% dos componentes se mostraram semelhantes ao COSO, como os itens informação e comunicação, monitoramento e ambiente interno. De um modo geral, a IES apresentou limitações quanto aos aspectos principais de controle preconizado pelo COSO ERM.

Vale ressaltar, também, que as IES podem não conseguir prever em seus controles algumas situações como redução de receitas, inadimplência ocasionada por crise emergenciais, entre outras. Assim sendo, não existe um controle correto para cada situação.

Apesar das críticas, podemos observar que o uso do controle interno traz benefícios que podem ser identificados de imediato, como otimização do tempo, redução dos custos marginais e maior eficácia nos processos operacionais, além de demonstrar suas práticas de forma ética e transparente diante de seus *stakeholders*.

2.4 Gestão de riscos: conceito e objetivos

Toda atividade humana envolve algum tipo de risco, por exemplo: atravessar a rua, praticar atividade física, pegar um ônibus, entre outras. Essas atividades são normais de um cotidiano, no entanto, podemos minimizar os riscos seguindo algumas diretrizes que são recomendadas ou evitar a participação em atividades que são consideradas arriscadas.

As expressões risco e gestão de risco possuem diferentes significados. A seguir, algumas sínteses da definição de risco e gestão de risco com ênfase no tema da pesquisa.

Quando descrevemos suas origens, Peleias et al. (2013) mencionam que o risco passou a ser utilizado em transações financeiras, mensuração de cálculos e consequências de decisões envolvendo concessões de créditos.

Damodaran (2009, p. 23) descreve o risco como sendo um “evento ou fato de maior probabilidade de ocorrência, para o qual haveria maior quantidade de informações, tornando possível o conhecimento da probabilidade de ocorrência do evento e a avaliação de suas consequências”.

Penha e Parisi (2005, p. 6) definem que risco é a “probabilidade de volatilidade de resultados e de desempenhos relacionada ao processo de tomada de decisão, ou à falta de ação, sobre um evento interno ou externo, ao qual está associado um certo grau de incerteza”.

Siayor (2010) afirma que é importante diferenciar o conceito de risco e de incerteza, pois o risco está associado a eventos futuros que podem ser mensurados, diferente do conceito de incerteza, que envolve o desconhecido, sendo de caráter qualitativo.

A gestão de risco tem sido implantada por diversas organizações com a finalidade de antecipar eventuais perdas e controlar ou mitigar o risco. A discussão sobre gestão de risco em Instituição de Ensino ainda é incipiente.

Para Peleias et al. (2013, p. 35), “a gestão de riscos vai além de sua mitigação”. A contribuição relevante é agregar valor de forma sustentada às atividades da organização, direcionando esforços para transformar o negativo em positivo ou ameaças em oportunidades.

Oliveira, Gomes e Machado (2015), alertam sobre o fato de que a gestão de riscos traduz um processo contínuo gerido pela alta administração, gestores e demais colaboradores voltados às estratégias, para identificar, em toda a organização, eventos capazes de afetá-la, e administrar os riscos de modo a mantê-los compatíveis com o apetite de risco da instituição, garantindo, assim, razoável cumprimento de seus objetivos.

Penha e Parisi (2005) compartilham a ideia de que a gestão de riscos pressupõe uma responsabilidade compartilhada, a qual pode ser feita de forma centralizada ou delegada.

Segundo os autores, para uma organização em implementação o ideal é a forma centralizada, pois, desta forma, é possibilitada uma linguagem padronizada por toda a organização.

Quando analisamos a gestão de riscos no ambiente financeiro, no qual as decisões são baseadas em projeções futuras, grande parte em um ambiente de total incerteza e constantes mudanças, a gestão de riscos torna-se imprescindível.

Assaf (2019, p. 215) afirma que o risco “está diretamente associado as probabilidades de ocorrências de determinados resultados em relação a um valor médio esperado. É um conceito voltado para o futuro, revelando uma possibilidade de perda.”

A maneira pela qual os gestores lidam com o risco define a cultura de risco da empresa. Ehrentreich et al. (2017, p. 10) mencionam que “em um processo evolutivo, a cultura de risco pressupõe e requer a preocupação permanente com os controles internos.”

O objetivo da gestão do risco é, portanto, a mitigação do risco. Para isso, é necessário identificar e compreender os riscos a que as IES estão expostas, a frequência e seu impacto, permitindo desenvolver ações corretivas.

2.4.1 Classificações de riscos

Quanto à classificação de riscos, não existe um consenso na literatura sobre o assunto. A identificação e a classificação são importantes e necessárias, pois evidenciam os possíveis riscos a que estão sujeitas as IES e servirão de base para a avaliação da probabilidade e do impacto. O COSO (2017) afirma que é uma ação proativa, que permite evitar surpresas desagradáveis. Em suma, facilita a gestão organizacional.

Os riscos aos quais as IES estão expostas podem ser de diversas categorias. A classificação é importante para uma melhor identificação e concentração de esforços, bem como alocação de recursos quando necessário.

Para Damodaran (2009, pp. 308-309), a classificação dos riscos os organiza em grupos e é etapa-chave para a determinação das medidas que devem ser tomadas. Ele os classifica da seguinte forma:

- a) Riscos de mercado x riscos específicos: riscos que afetam uma ou um pequeno número de empresas (risco específico à empresa);
- b) Riscos operacionais x riscos financeiros: originários das escolhas financeiras de uma empresa ou de suas operações;
- c) Riscos contínuos x riscos de evento: riscos esporádicos (que causam impacto econômico) ou riscos que geram exposição constante;

- d) Riscos catastróficos x riscos menores: riscos pequenos que têm efeito relativamente baixo ou riscos com impacto maior.

No estudo de Sedrez e Fernandes (2011), os autores apontaram as seguintes classificações mencionadas abaixo. Estas classificações fornecem informações relevantes para a construção de uma ferramenta para identificação e para avaliar riscos e podem ser utilizadas por uma ampla variedade de organizações, incluindo as IES. São elas:

- a) Riscos operacionais: decorrentes de fraudes, erros de sistema de informações, abuso de autoridade de colaboradores, contabilização inadequada, erros de liquidação, Riscos Legais: relativos à documentação incorreta das transações, descumprimento de legislação vigente, novas leis, regulamentos e decisões judiciais, que venham a contrariar as IES;
- b) Riscos Estratégicos: insucesso ocasionado pela adoção de estratégia, alterações de políticas, possibilidade de a organização ser incapaz de se adaptar às mudanças que possam impedir de alcançar os objetivos da Instituição;
- c) Riscos de imagem: refletem as perdas decorrentes da veiculação de informações que afetam a imagem ou reputação da Instituição. Decorrem do impacto negativo da opinião pública em relação às atividades da organização, afastando interessados e mitigando oportunidades;
- d) Riscos Financeiros: relacionam-se à posição financeira de uma organização, podem estar relacionados à tesouraria, fluxos financeiros, elaboração de relatórios. Também conhecidos como riscos de mercado, em virtude de lidarem com movimentos desfavoráveis de taxas de juros, câmbio, risco de crédito e liquidez na impossibilidade de liquidar ativos.

Nota-se, ainda, que, na opinião de Sedrez e Fernandes entre outros (2011), os riscos financeiros são um dos mais preocupantes aos gestores das organizações, posto que estes riscos podem ser de liquidez e crédito, que se mal administrados, podem comprometer a entidade quanto a honrar com o pagamento de seus compromissos e torná-la inoperante.

Para auxiliar as organizações, os pesquisadores Paulo, Fernandes, Rodrigues e Eidt (2007) nos mostram o conceito de matriz de risco, que pode ser construída pela composição de pesos atribuídos às variáveis frequência e severidade, podendo ser subdividida em regiões que caracterizam os níveis de risco avaliado. Abaixo, observamos um modelo desta classificação:

Tabela 4
Classificação de frequência por evento

| Classificação | Descrição | Peso |
|----------------------|----------------------------|-------------|
| Rarissimo | Menos de uma vez por ano | 1 |
| Raro | Uma vez por ano | 2 |
| Eventual | Uma vez por semestre | 3 |
| Frequente | Uma vez por semana | 4 |
| Muito Frequente | Mais de uma vez por semana | 5 |

Nota.:Fonte: De, “Riscos e controles internos: uma metodologia de mensuração dos níveis de controle de riscos empresariais” de W.L. Paulo, F. C. Fernandes, L. G. B. Rodrigues e J. Eidt, 2007, p. 51.

As tabelas 4 e 5 apresentam exemplos de classificação de frequência e severidade, nos quais os valores utilizados para descrever os níveis de impacto financeiro (descrição) poderão ser definidos com base, por exemplo, no Departamento financeiro de uma IES, onde ocorre risco de crédito (inadimplência financiamento) ou operacional (problemas na condução das operações diárias)

Tabela 5
Classificação de Severidade por evento

| Classificação | Descrição | | Peso |
|----------------------|------------------|----------------|-------------|
| Perda muito baixa | R\$ 0,01 | R\$ 500,00 | 1 |
| Perda baixa | R\$ 500,01 | R\$ 5.000,00 | 2 |
| Perda média | R\$ 5.001,00 | R\$ 50.000,00 | 3 |
| Perda alta | R\$ 50.000,01 | R\$ 500.000,00 | 4 |
| Perda grave | R\$ 500.000,01 | - | 5 |

Nota. Fonte: De “Riscos e controles internos: uma metodologia de mensuração dos níveis de controle de riscos empresariais” de W.L. Paulo, F. C. Fernandes, L. G. B. Rodrigues e J. Eidt, 2007, p. 51.

De modo geral, a atenção será direcionada ao risco classificado como alto risco. Entretanto, os autores salientam que essa classificação não pode ser generalizada a todos os tipos de riscos, dado que “o nível do risco obtido a partir de uma matriz de risco não está diretamente associado a ausência ou excesso de controles”. (Paulo et al., 2007, p. 51).

Na figura abaixo, podemos observar um modelo de matriz de risco ilustrado por Paulo et. al. (2007, p. 51). Nela, os riscos são classificados como baixo, médio, alto e extremo, e as regiões foram delimitadas com base nos valores de intensidades de risco, calculados pelo produto entre os pesos da variável frequência e severidade, demonstrado nas tabelas 4 e 5.

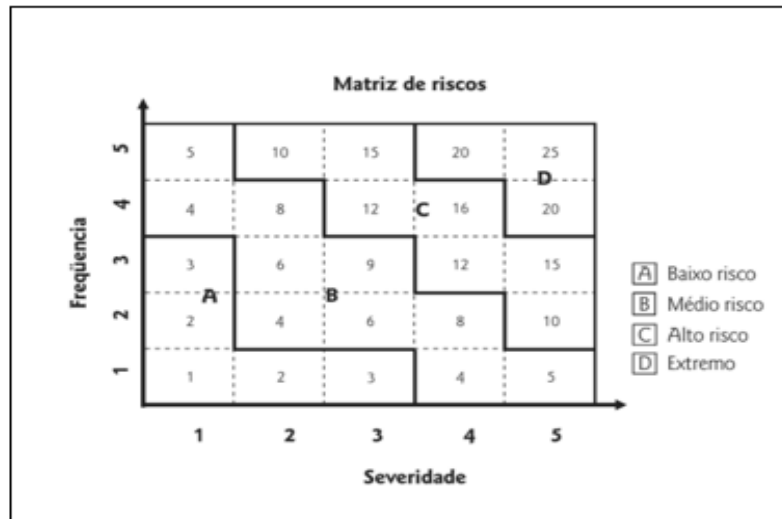


Figura 8. Matriz de riscos

Nota. Fonte: De “Riscos e controles internos: uma metodologia de mensuração dos níveis de controle de riscos empresariais” de W.L. Paulo, F. C. Fernandes, L. G. B. Rodrigues e J. Eidt, 2007, p. 51.

Este modelo pode ser adaptado ao ensino superior e permite uma avaliação imediata do nível de desempenho dos controles existentes ou pode auxiliar na implantação em uma IES. Determinar a frequência e a severidade facilita e organiza a gestão dos riscos, contribuindo para identificar quais são mais críticos e enfatizar os esforços, pois estes serão potenciais problemas que poderão minar iniciativas importantes na IES.

Vale ressaltar que a integração da gestão de riscos à governança corporativa é abordada em alguns estudos na literatura acadêmica sobre as melhores práticas a serem adotadas pela organização, no entanto, um destaque é o modelo de quatro linhas de defesa apresentado pelo Banco Central (2012) demonstrando que cada estrutura de controle (linha de defesa) desempenha uma função distinta na organização, conforme apresentado na figura 9.

Este modelo é uma forma simples e eficaz de melhorar a comunicação na gestão de riscos e controle, por meio da atribuição dos papéis e responsabilidades essenciais. (Instituto dos Auditores Internos do Brasil [IIA], 2013)

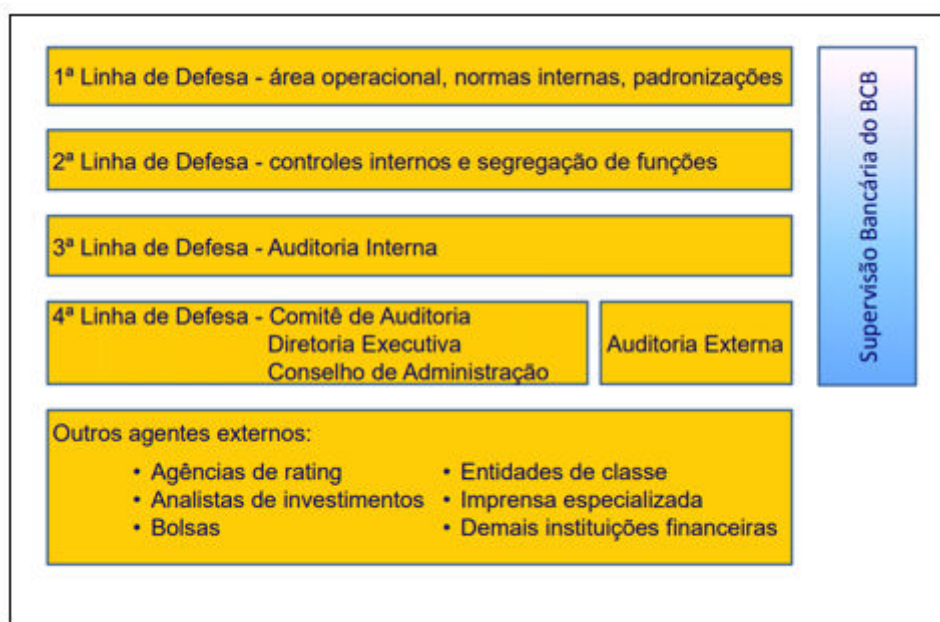


Figura 9. O papel do Supervisor e dos agentes privados

Nota. Fonte: De “Gestão integrada de riscos: A visão do supervisor”, de Banco Central do Brasil, 2012, Brasil.

A 1ª linha de defesa está relacionada a funções que gerenciam e têm propriedade sobre os riscos, ou seja, área operacional. Neste quesito, as responsabilidades são distribuídas em forma de cascata, para garantir que os gerentes operacionais, médios e outros executores dos procedimentos implementem ações corretivas para resolver eventuais deficiências.

Na 2ª linha de defesa são envolvidas funções que supervisionam riscos e têm o propósito vital de garantir que a 1ª linha de defesa seja desenvolvida, colocada em prática e que opere conforme planejado. As principais funções são: fornecer, facilitar, alertar e monitorar as boas práticas por parte do nível operacional.

A 3ª linha de defesa são os auditores internos responsáveis por prover à alta administração avaliações sobre a eficiência da governança na gestão de riscos e dos controles internos, incluindo a forma como são executados os procedimentos da 1ª e 2ª linhas de defesa.

O modelo ainda sugere um comitê de auditoria, auditoria externa, diretoria executiva e conselho de administração como agentes responsáveis pela estrutura geral e controle perante a sociedade como sendo a 4ª linha de defesa. Estes agentes devem comunicar claramente as expectativas e as informações relacionadas às atividades coordenadas entre cada um dos grupos responsáveis por gerenciar os riscos da organização.

Desta forma, fica claro que não basta apenas identificar e classificar os riscos, o desafio é determinar as funções específicas e estabelecer responsabilidades claras para que cada agente entenda seus limites de responsabilidades e como suas posições encaixam na estrutura de

governança e controle de riscos da organização. Esta definição irá proporcionar que atuem com eficiência e eficácia, não permitindo lacunas ou que estas possam ser facilmente identificadas e mitigadas.

2.4.2. Os riscos nas instituições de ensino superior

As Instituições de Ensino Superior enfrentam muitos riscos e devem estar preparadas para lidar com eles. Uma observação pertinente pode ser identificada no estudo de Raanan (2009) quando enfatiza que em todas as situações de liderança, uma vez identificados, não são mais riscos, são uma questão de gestão.

Dimitrijevic e Dakic (2014, p. 137) “alertam que a avaliação de risco é um trabalho sensível e responsável que requer experiências real na área onde é conduzido. Ainda mencionam que deve incorporar toda a IES, todas as suas partes e níveis, bem como as atividades.”

Cada organização irá apresentar uma série de riscos específicos dependendo do tipo da atividade que desempenha. Visando conhecer os riscos apresentados no segmento educacional, Rossetto (2009), analisou as expectativas das IES após a adesão à governança corporativa de Instituições com capital aberto na Bolsa de valores.

Em sua pesquisa, a autora identificou que os riscos apresentados são muito parecidos, de maneira breve e objetiva, serão elencados abaixo três dos principais fatores de riscos em estabelecimentos de ensino superior, apresentados por ela:

- 1) Se não tiverem condições de atrair e reter alunos, ou não conseguirem, assim, proceder sem reduzir suas mensalidades, suas receitas poderão ser reduzidas e poderão ser prejudicadas;
- 2) Atuação em um setor com extensa legislação governamental, e com fiscalização de órgãos governamentais, e o não cumprimento das leis e dos regulamentos existentes ou futuros são fatores que podem prejudicar substancialmente os negócios;
- 3) O aumento dos níveis de inadimplência no pagamento das mensalidades assim como o aumento nas taxas de evasão dos cursos superiores, que podem ocorrer no futuro, poderão prejudicar os resultados operacionais.

A autora ainda destaca alguns riscos pertinentes ao Brasil que podem afetar as IES direta ou indiretamente, como inflação, taxas de juros, instabilidade política, reduções de salários e taxas de desemprego, entre outras ocorrências políticas, diplomáticas, sociais ou econômicas.

Ainda sobre os riscos que as IES podem enfrentar, podemos mencionar:

- a) Riscos Estratégicos: divergência entre os objetivos das IES e da comunidade, divergência entre os objetivos dos professores e das IES;
- b) Riscos Financeiros: dificuldade em obtenção de crédito, perdas monetárias nas aplicações financeiras, dificuldade na geração de caixa;
- c) Riscos Legais: indenização por danos de terceiros, incapacidade de obter o cumprimento de contratos na Justiça;
- d) Riscos de imagem: aspectos visuais das IES, vazamento de informações sigilosas, reclamações nos órgãos de defesa do consumidor, associação do nome das IES ou membros da comunidade acadêmica com atos ilícitos ou ilegais, divulgação de notícias que afetem negativamente a credibilidade da IES;
- e) Riscos operacionais: perdas decorrentes de fraudes ou falhas humanas, descontinuidade das IES por catástrofes naturais, danos ao patrimônio da IES.

Desta forma, assumindo as premissas de que as IES de natureza privada são submetidas a riscos e que estes devem ser geridos, devemos conhecer as especificidades da função financeira das IES, foco desta pesquisa.

2.5 A função financeira nas Instituições de Ensino Superior privadas

Cumpra-se esclarecer que até o momento desta pesquisa, não foram localizados, no Brasil e no exterior, artigos de boa fonte, por este motivo foram considerados livros de referência sobre o assunto.

A função financeira nas IES deve ser bem executada para garantir a sustentabilidade da organização. Trata-se de uma área que pode fornecer diversos indicadores capazes de gerar informações úteis para a tomada de decisão, auxiliando a alta administração sobre a avaliação dos recursos a curto, médio e longo prazo, permitindo a todos que tenham uma visão estratégica. Além disso, um sistema de controle eficiente gera credibilidade perante os *stakeholders* envolvidos nas IES. Hoji (2000, p. 137) afirma que “a finalidade da gestão financeira é assegurar os recursos e instrumentos financeiros necessários para a manutenção e viabilidade dos negócios da empresa.”

A gestão financeira em uma organização é uma ferramenta que pode ser utilizada para controlar com eficácia determinados assuntos, conforme Gitman (2010), podem ser análise e concessão de crédito para clientes, planejamento orçamentário, análise de investimentos e obtenção de recursos para financiamentos de operações e atividades, sempre avaliando as melhores alternativas para a condução financeira da organização.

Para Assaf e Lima (2019, p. 11), a administração financeira “tem como objetivo principal, o melhor e mais eficiente processo empresarial de captação e distribuição de recursos. Para isto, é necessário que se faça o estudo da administração financeira tanto na parte prática quanto teórica”.

Para isto, os gestores têm um papel fundamental, conforme mencionado por Peleias (2002, p. 13), cabe a eles apostar no futuro, isto é, “identificar alternativas de ação, quantificá-las e escolher aquela que permita o alcance dos objetivos da organização”.

As atividades financeiras dentro das organizações englobam: planejamento e controle financeiro, administração dos ativos, administração dos passivos e bancos e caixas. Hoji (2000, p. 139) descreve os processos ligados ao sistema de tesouraria. Podemos observar na figura 10 em que são considerados processos e não funções.

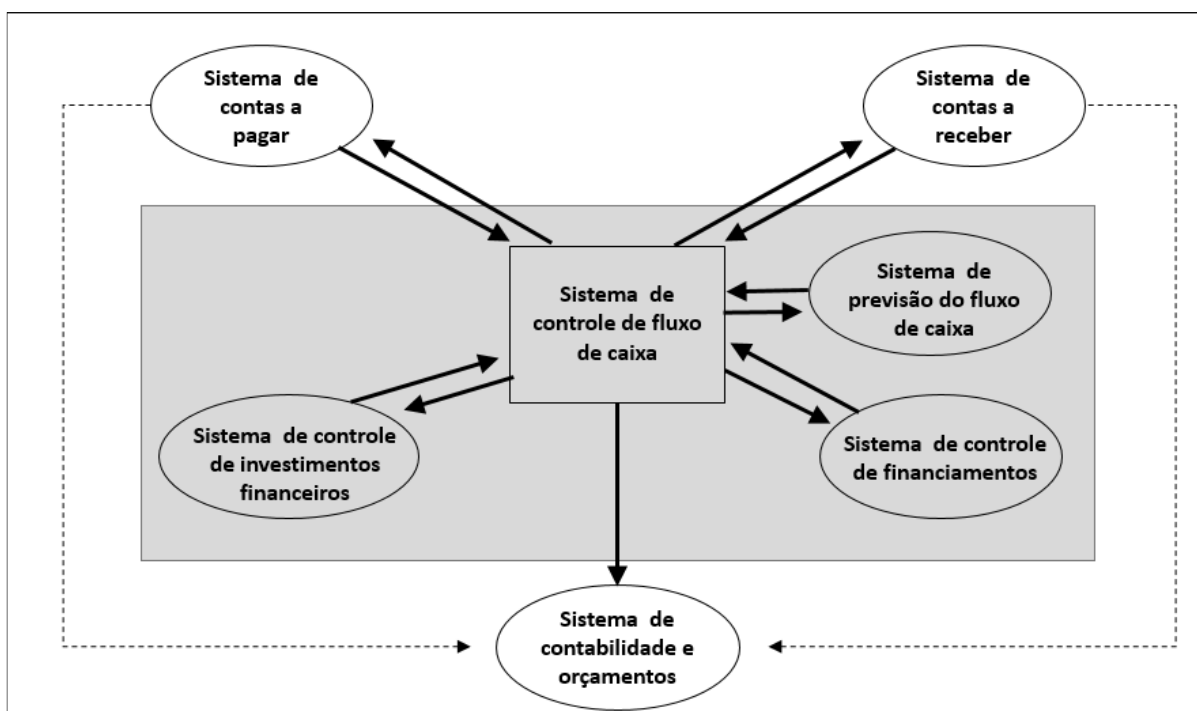


Figura 10. Sistemas ligados ao sistema de tesouraria

Nota. Fonte: De “Administração Financeira. Uma abordagem prática”, de M. Hoji, 2000, p.139

Para Gelbcke, Santos, Iudicibus e Martins (2018), as contas a receber de clientes originam-se no curso normal das operações da empresa pela venda ou prestação de serviços, representando um direito a cobrar de seus clientes.

Em uma IES, o ato da matrícula é a primeira modalidade caracterizada como “faturamento”, portanto, deve ser criterioso, pois é necessário ter uma segurança razoável para o recebimento mensal correto do serviço prestado e para que se tenha condições de realizar uma cobrança eficiente e a contabilização das operações.

O objetivo de adotar um sistema de controle interno na administração dos ativos é, segundo Franco e Marra (2001, p. 383), notar se as contas “são autênticas, se sua origem é derivada da venda ou prestação de serviços, se os valores estão corretos e não foram fraudados com descontos indevidamente, se os valores estão contabilizados e devidamente conciliados”.

Havendo um controle interno eficaz nas contas a receber e estimulando que os funcionários façam uso do sistema de controle diariamente, a probabilidade de erros e fraudes será menor, e mesmo que venham a ser detectados, o controle irá indicar. Outro ponto importante é a segregação de funções, para evitar que várias funções sejam atribuídas ao mesmo funcionário, pois poderia estimular o erro, seja intencional ou não.

A administração dos passivos é outro ponto que demanda atenção, pois neste setor são realizadas todas as despesas das IES, oriundas de prestação de serviços realizados por fornecedores, salários a pagar administrativo e docente, impostos, taxas, financiamentos, entre outros. Para as IES de capital aberto, há a obrigação de pagamentos também de dividendos.

Neste ponto são demandados alguns procedimentos de controle interno, conforme destacado por Franco e Marra (2001 p. 432), são eles:

- a) Existência de autorização hábil para a contabilização;
- b) Impedimento da contabilização de despesas não autorizadas;
- c) Existência prévia de autorização para os pagamentos;
- d) Existência de um sistema adequado para a pronta e eficiente circulação da documentação e prontidão na escrituração contábil;
- e) Exame de documentos comprobatórios;
- f) Exigência de duas assinaturas para o pagamento (conforme estatuto das IES);
- g) Autorização prévia dos pedidos de compras (ou serviços);
- h) Controle dos registros contábeis das operações de contas a pagar.

Nos itens bancos e caixas as atividades estão relacionados com instituições financeiras e operacionalmente são as transações de créditos, controle diário das operações com liquidez, entre outras. Estas contas refletem as disponibilidades de caixa imediato da organização, ou seja, os valores podem ser transformados em dinheiro facilmente (maior liquidez) e é nesta situação em que ocorrem os maiores desfalques e desvios.

Gelbcke, et al. (2018, p. 41) classificam caixa como “dinheiro, cheques em mãos, recebidos e ainda não depositados, pagáveis irrestrita e imediatamente”.

Para um controle mais apurado, sugere-se fazer contagem surpresa dos caixas, conciliação periódica, caso haja crédito pendente, deve-se averiguar o motivo, se as transações

estão corretas e devidamente embasadas com os comprovantes, se os descontos foram concedidos pela pessoa responsável, entre outras ações.

Em suma, a função financeira é garantir recursos para que as IES possam cumprir seus objetivos, mantendo-as ativas e competitivas e garantindo não apenas resultados a curto prazo, mas também a longo prazo.

2.6. Principais pontos do referencial teórico e a conexão com a pesquisa

Inicialmente, a reflexão sobre o dinamismo das IES trouxe a importância da gestão aplicada à universidade, conferindo a ela grande valor. Por lidar com uma gama de *stakeholders* e estes, por sua vez, terem interesse na continuidade e expansão das IES, é fundamental aderir à Governança corporativa, pois irá contribuir para o melhor desempenho de sua missão. Não existe um modelo ideal de Governança corporativa, o importante é um modelo baseado em boas práticas e uma estratégia bem fundamentada economicamente e transparente a todos os envolvidos.

O uso do controle interno traz benefícios que podem ser identificados de imediato, além de proporcionar aos gestores a possibilidade de analisar os controles existentes, mitigando os riscos das IES, reduzindo substancialmente o impacto negativo, como fraudes e roubos. A utilização da metodologia COSO configura-se como uma das melhores práticas para o desenvolvimento de estruturas interligadas de sistema de controle interno.

Desta forma, assume-se a premissa de que as IES, assim como as demais organizações, estão submetidas a riscos, e que estes devem ser geridos, a gestão de risco tem por finalidade antecipar eventuais perdas e controlar ou mitigar os riscos. Foi observado que não basta apenas identificar e classificar os riscos, o desafio é determinar as funções e estabelecer claramente as responsabilidades, proporcionando maior eficiência e eficácia.

A função financeira dentro das organizações engloba: planejamento e controle financeiro, administração dos ativos, administração dos passivos e bancos e caixas, e deve ser bem executada para garantir a sustentabilidade das IES, pois trata-se de uma área que fornece diversos indicadores a curto, médio e longo prazo. Posto isto, os gestores têm um papel fundamental no gerenciamento da área para que possam garantir recursos, mantendo-a ativa a curto e longo prazo.

Na sequência, serão explorados os aspectos associados aos procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa.

3 Método de Pesquisa

Este capítulo descreve os aspectos metodológicos e procedimentos que conduzem a pesquisa. São descritas a abordagem de investigação, as etapas, a forma de coleta de dados e a ferramenta estatística usada no tratamento dos dados.

3.1 Tipo de pesquisa

A pesquisa é descritiva, qualitativa e quantitativa, visto que a coleta de dados tende a apresentar a realidade dos gestores nas IES privadas e posteriormente o tratamento estatístico dos dados. As pesquisas descritivas vão além da simples identificação de existências entre as variáveis, busca-se determinar a natureza desta relação. (Gil, 2008)

Quanto à natureza da pesquisa, Mussi, Mussi, Assunção e Nunes (2020, p. 427), de maneira sintética e didática, descrevem que a pesquisa quantitativa supõe um “universo de objetos de investigação que são comparáveis entre si”, ao mesmo tempo que utiliza indicadores numéricos sobre determinado fenômeno investigável.

3.2 População e amostra

Quando administramos uma pesquisa, muitas vezes não é possível pesquisar toda a população e geralmente não é economicamente viável. Desta forma, para atingir o objetivo, pesquisa-se um subconjunto da população chamado de amostra, permitindo aos pesquisadores fazer inferências baseadas nos dados dessa porção da população, na espera de que as respostas deste grupo menor representem o que teria sido a resposta de todo o grupo.

Hill e Hill (2002, p. 41) definem a população como “conjunto total dos casos sobre os quais se pretende retirar conclusões”. A população desta pesquisa corresponde a 2.306 IES privadas no Brasil, segundo dados do INEP (2019).

Para Kitchenham e Pfleeger (2002), a escolha da amostra a ser pesquisada deve levar em consideração três aspectos: evitar preconceitos, adequação e relação custo-benefício.

Desta forma, devemos selecionar uma amostra que é verdadeiramente representativa da população maior. Hill e Hill (2002, p. 41) aconselham a utilizar um “universo pequeno para trabalhar”, pois, desta forma, são evitadas complicações associadas com a utilização dos métodos de amostragem.

A escolha da amostra foi feita mediante critérios não probabilísticos e por acessibilidade, porém de forma estruturada, a partir de contatos pessoais da pesquisadora, levando em consideração o objeto da pesquisa e o perfil dos respondentes: o grau de autonomia

e decisão, ou seja, gestores que ocupam cargo de CEO, CFO, Direção, Gerencia, Supervisor, Superintendente ou Coordenadores do Departamento Financeiro.

Foram convidados a responderem o questionário aproximadamente 1.171 profissionais no período entre os meses de junho e julho de 2021. Houve uma devolução de 65 profissionais e foram consideradas válidas 39 respostas, as demais foram desconsideradas por estarem incompletas.

Com isto, assegura-se a confiabilidade dos resultados e que estes representam as percepções dos gestores das Instituições de Ensino Superior Privadas.

3.3 Construção do instrumento de pesquisa

Para a construção de um bom questionário são necessários alguns requisitos, propostos por Hill e Hill (2002, p. 84), que tornam o instrumento eficiente, são eles: “que tipo de resposta é o mais adequado para cada pergunta, que tipo de escala de medida está associado as respostas e quais métodos serão utilizados para analisar os dados”.

A construção de um questionário, segundo Aaker, Kumar, Leone e Day (2016), é considerada “arte imperfeita”, pois não existem procedimentos exatos que garantam que seus objetivos de pesquisa sejam alcançados com boa qualidade. No entanto, segundo os autores, a experiência do pesquisador pode amenizar os erros em questionários, como, por exemplo, questões ambíguas que podem influenciar significativamente na amplitude do erro.

O questionário está baseado nas recomendações contidas no *framework* COSO ERM. A escolha deste *framework* foi fundamentada pela revisão da literatura, além de ser referência internacional para a avaliação de sistemas de controles internos e gestão de riscos.

As questões versam sobre os oito componentes descritos no *framework* COSO ERM: ambiente interno, a fixação de objetivos, a identificação de eventos, avaliação de riscos, resposta ao risco, atividades de controle, informação e comunicação e o monitoramento.

O questionário possui 43 assertivas estruturadas em seções, sendo perguntas fechadas medidas por meio de escala de importância, que consiste em uma variação de escala tipo *Likert*, desta forma, processos evasivos na interpretação de respostas são evitados e com objetivo de analisar estatisticamente seu conteúdo.

O primeiro bloco possui 11 (onze) questões relativas ao perfil dos respondentes e às características das IES. O segundo bloco possui 32 (trinta e duas) questões relativas à pesquisa, com respostas em escala *Likert* e, por fim, uma questão não obrigatória para coletar comentários

e críticas sobre a influência da auditoria interna e compliance na gestão de riscos e no desenvolvimento de controles internos nas IES.

A escala de Likert possui cinco preposições, dentre as quais o respondente deve selecionar uma, podendo estas ser: concorda totalmente, concorda parcialmente, indiferente, discorda parcialmente e discorda totalmente.

Houve o cuidado de inserir assertivas negativas (6/32) objetivando a confirmação da confiabilidade das respostas obtidas. Desta forma, é possível manter a atenção do respondente. Ainda sobre este ponto, Hill e Hill (2002, p. 138) sugerem utilizar “uma direção positiva na medição e inverter os valores em afirmações negativas”.

O pré-teste do instrumento foi realizado no mês de abril de 2021 com 4 respondentes, os resultados preliminares foram submetidos à banca e posteriormente foram realizados os devidos ajustes. O questionário foi encaminhado através da ferramenta informatizada *SurveyMonkey*. O instrumento pode ser consultado na íntegra no apêndice A desta pesquisa.

3.4 Métodos e técnicas de coletas de dados

As questões propostas tiveram o objetivo de obter a percepção dos gestores financeiros sobre os controles internos e gestão de risco nas IES privadas e se estes estão alinhados com as premissas propostas pelo *framework*.

De acordo com Pinsonneault e Kraemer (1993), a pesquisa de levantamento tem três características distintas. Em primeiro lugar, o objetivo da pesquisa é produzir descrições de alguns aspectos da população estudada. Em segundo lugar, a abordagem principal usada para coletar dados é fazer perguntas estruturadas e predefinidas. Em terceiro lugar, os pesquisadores normalmente coletam dados sobre uma fração da população do estudo para poder generalizar os achados para a população.

Visando à facilidade de acesso e buscando o maior número de respondentes possíveis, o questionário foi enviado por três canais: e-mail aos gestores financeiros associados com o apoio do SEMESP – Sindicato Entidades Mantenedoras Estado de São Paulo; por meio de mensagem ao grupo de *Whatsapp* do Fórum de Executivo Financeiros – FINANCIES, grupo que conta com o apoio dos gestores financeiros de vários estados brasileiros e teve formação em decorrência dos encontros realizados anualmente em IES em vários estados; e, por fim, pela rede social *Linkedin*, com o objetivo de buscar gestores financeiros com o perfil correspondente às características da pesquisa.

Para o tratamento, utilizou-se o teste não paramétrico Qui-Quadrado, o qual permite analisar se duas ou mais amostras são estatisticamente diferentes em alguma categoria. O teste Qui-Quadrado estabelece o grau de correspondência entre as investigações observadas e as esperadas em cada categoria (Siegel & Castellan, 2006, p. 65). Vale destacar que para a aplicação dos testes Qui-Quadrado, as escalas concordo/discordo parcialmente e totalmente foram agrupadas e o grupo separados em concordo e discordo, para dar força à aplicação do teste estatístico.

Para testar a hipótese nula, teremos:

H_0 = Não há diferença significativa de percepção entre dois grupos de respondentes;

H_1 = Há diferença entre dois grupos de respondentes.

A partir disto, elaborou-se o protocolo de pesquisa para atender os objetivos e a questão problema, considerando os constructos em relação à fundamentação teórica, as variáveis e as questões correspondentes, suas escalas e as técnicas de coleta.

3.4.1 Taxa de não respondentes

A internet, como meio de coleta de dados, oferece recursos que podem ser úteis em *surveys*, ao mesmo tempo que traz desafios que são peculiares. (Schonlau, Fricker, & Elliot, 2002). Um destes desafios foi destacado por Cendón, Ribeiro e Chaves (2014, p. 47) quando mencionam a tendência para o aumento da taxa de não respondentes. Ao identificarem as causas da desistência, os autores destacaram alguns problemas de não resposta que estão fora do controle do pesquisador. Este mesmo pensamento é corroborado por Peleias, Bitto, Rocha, Pereira e Segreti (2007, p. 87) quando afirmam que “a falta de resposta é uma resposta”.

Posto isto, observa-se que na parcela dos não respondentes (26 gestores), seis deram aceite e abandonaram a pesquisa imediatamente, os demais respondentes (20) abandonaram o questionário no decorrer dos blocos, ademais, nota-se que a maioria destes são do sexo feminino e de IES com fins lucrativos. Ademais, o que dificulta a obtenção de respostas para este tipo de categoria administrativa é a confidencialidade.

3.5 Limitação da pesquisa

As limitações originam-se do fato de que o julgamento humano, no processo decisório, pode ser falho. Assim, as respostas podem ter viés de percepção. Outras questões estão relacionadas à metodologia, são elas:

- a) Resultado da pesquisa: dificuldade em obter o número suficiente de respondentes, principalmente quando o público-alvo se resume a um grupo muito específico, como é o caso dos gestores financeiros de IES;
- b) O fato de o questionário não abordar de forma exaustiva todos os procedimentos existentes de controles internos e gestão de riscos das IES, somente aspectos mais relevantes para a pesquisa;
- c) A impossibilidade de realizar entrevistas com os elementos da amostra, sobretudo devido ao tempo reduzido para a realização desta pesquisa e ao tempo disponível dos gestores.

4 Análise dos resultados

Nesta seção, estão apresentados os resultados encontrados a partir da análise dos dados obtidos dos participantes sobre o funcionamento dos controles internos e gestão de riscos identificados no Departamento Financeiro de suas Instituições de Ensino Superior. Os resultados foram separados em três blocos (análise descritiva da caracterização da amostra, análise das assertivas e análise do teste não paramétrico: Qui-Quadrado).

4.1 Análise descritiva: caracterização da amostra

Primeiramente, foi realizada a exploração dos dados relacionados à caracterização pessoal e profissional dos respondentes: sexo, idade, grau de instrução, tempo de experiência, tempo na função, cargo. Na sequência, a identificação das IES: localização, categoria administrativa, se há auditoria independente, auditoria interna e o modelo utilizado de controle interno e gestão de riscos.

Percebe-se na tabela 6 que o gênero dos respondentes se dispôs da seguinte forma: 72% dos respondentes são do sexo masculino e 28% do sexo feminino.

Tabela 6

Perfil dos respondentes - gênero

| Sexo | Frequencia | Percentual |
|--------------|------------|-------------|
| Feminino | 11 | 28% |
| Masculino | 28 | 72% |
| Total | 39 | 100% |

No total dos respondentes, 49% dos gestores encontram-se na faixa de idade acima de 51 anos, 23% entre 41 e 50 anos, 28% entre 26 e 40 anos.

Tabela 7

Perfil dos respondentes – idade

| Idade | Frequencia | Percentual |
|--------------|------------|-------------|
| 26 a 30 | 3 | 7% |
| 31 a 40 | 8 | 21% |
| 41 a 50 | 9 | 23% |
| Acima de 51 | 19 | 49% |
| Total | 39 | 100% |

Quanto ao grau de instrução, 67% dos gestores têm pós-graduação completa, 16% têm mestrado ou doutorado completo e 17% possuem ensino superior completo.

Tabela 8

Perfil dos respondentes – grau de instrução

| Grau de instrução | Frequencia | Percentual |
|--------------------------|-------------------|-------------------|
| Ensino médio completo | 1 | 3% |
| Ensino Superior completo | 5 | 13% |
| Pós-Graduação completa | 26 | 67% |
| Mestrado completo | 5 | 12% |
| Doutorado Completo | 2 | 5% |
| Total | 39 | 100% |

Quanto ao tempo de experiência, nota-se que 89% dos entrevistados atuam há mais de 10 anos em suas atividades profissionais.

Tabela 9

Perfil dos respondentes – experiência profissional

| Experiência profissional | Frequencia | Percentual |
|---------------------------------|-------------------|-------------------|
| Até 5 | 1 | 3% |
| De 5,1 a 10 | 3 | 8% |
| 10,1 a 15 | 2 | 5% |
| 15,1 a 20 | 10 | 26% |
| Acima de 20,1 | 23 | 58% |
| Total | 39 | 100% |

Quando questionados sobre o tempo de experiência nas IES, 21% alegam ter até 5 anos, 23% entre 5 e 10 anos, 18% entre 10 e 15 anos, 23% entre 15 e 20 anos e 15% acima de 20 anos, o que evidencia uma distribuição homogênea da amostra em relação ao tempo de atuação nas IES.

Tabela 10

Perfil dos respondentes –tempo de trabalho na IES

| Tempo de trabalho na IES | Frequencia | Percentual |
|---------------------------------|-------------------|-------------------|
| Até 5 | 8 | 21% |
| De 5,1 a 10 | 9 | 23% |
| 10,1 a 15 | 7 | 18% |
| 15,1 a 20 | 9 | 23% |
| Acima de 20,1 | 6 | 15% |
| Total | 39 | 100% |

Quanto ao cargo dos respondentes, observa-se que 51% são CEO/CFO, Superintendentes e Diretores e 49% são Gerentes, Coordenadores, Supervisores e outros cargos. Vale destacar que todos têm poder de autonomia e decisão.

Tabela 11

Perfil dos respondentes – Cargo

| Cargo | Frequencia | Percentual |
|-------------------|-------------------|-------------------|
| CEO/CFO/Diretor | 19 | 49% |
| Super./Gerente | 10 | 26% |
| Coord./Supervisor | 3 | 8% |
| Outro | 7 | 18% |
| Total | 39 | 100% |

Na tabela 12, nota-se que 64% das IES estão localizados na região Sudeste e 36% nas demais regiões do Brasil. Segundo dados do IBGE, na região Sudeste encontra-se a maior parte da população, totalizando 42% da população, com quase 89 milhões de pessoas. Ainda corroborando estes dados, o SEMESP afirmou que 44,4% das matrículas estão concentradas na região Sudeste.

Tabela 12

Perfil das IES – localização da IES

| Localização da IES | Frequencia | Percentual |
|---------------------------|-------------------|-------------------|
| Nordeste | 4 | 10% |
| Norte | 3 | 8% |
| Centro Oeste | 1 | 3% |
| Sul | 6 | 15% |
| Sudeste | 25 | 64% |
| Total | 39 | 100% |

Quando questionados sobre a categoria administrativa no MEC, 49% das IES são sem fins lucrativos não beneficentes, 41% com fins lucrativos e 10% beneficentes.

Tabela 13

Perfil das IES – Categoria Administrativa no MEC

| Categoria Administrativa no MEC | Frequencia | Percentual |
|--|-------------------|-------------------|
| Sem fins Lucrativos não Beneficente | 19 | 49% |
| Com fins Lucrativos | 16 | 41% |
| Beneficente | 4 | 10% |
| Total | 39 | 100% |

Foi observado, também, que a maioria das IES possuem auditoria independente, sendo representadas por 72%.

Tabela 14

Perfil das IES – Auditoria independente

| A IES tem auditoria independente | Frequencia | Percentual |
|---|-------------------|-------------------|
| Sim | 28 | 72% |
| Não | 11 | 28% |
| Total | 39 | 100% |

Em contrapartida, 51% das IES alegam não ter auditoria interna e 49% responderam positivamente.

Tabela 15

Perfil das IES – Auditoria interna

| A IES tem auditoria interna | Frequencia | Percentual |
|------------------------------------|-------------------|-------------------|
| Sim | 19 | 49% |
| Não | 20 | 51% |
| Total | 39 | 100% |

Sobre o modelo de controle interno adotado, conforme demonstrado na tabela 16, os respondentes alegam que 84% das IES não aplicam nenhum modelo e 15% alegam seguir modelos como COSO, SOX, ISO 9000 e 9001 e sistemas próprios. A adoção de um método de controle interno e gestão de riscos traz vantagens para as IES, como: melhoria da organização interna, pois cada colaborador saberá qual a sua função; credibilidade da marca; redução de custos; melhor experiência na jornada do aluno, entre outras.

O fato de as IES não aplicarem nenhum modelo de controle interno e gestão de riscos evidencia que o desenvolvimento de abordagens próprias nas IES pesquisadas é um desafio a ser enfrentado, pois estão expostas a riscos e isto requer atenção, visto que o controle interno é uma ferramenta para assegurar o cumprimento das políticas vigentes e conseqüentemente mitigar os riscos a que podem estar expostas.

Tabela 16

Perfil das IES – Modelo de Controle interno e gestão de riscos adotado

| Modelo de CI adotado | Frequencia | Percentual |
|-----------------------------|-------------------|-------------------|
| Não utiliza | 33 | 84% |
| COSO | 1 | 3% |
| Sox | 1 | 3% |
| Sistema próprio | 2 | 4% |
| ISO 9001 | 1 | 3% |
| ISO 9000 | 1 | 3% |
| Total | 39 | 100% |

Em suma, o perfil dos respondentes é composto por gestores experientes (72% acima de 50 anos), com formação acadêmica sólida (84% possuem pós-graduação), com vasta experiência profissional (84% têm acima de 15 anos) e tendem a ficar por longo tempo nas IES (56% possuem acima de 10 anos de atuação nas IES).

4.2 Análise descritiva: assertivas

Para facilitar esta análise, foram mantidas as codificações 1 - discordo totalmente (DT), 2 - discordo parcialmente (DP), 3 - indiferente (I), 4 - concordo parcialmente (CP) e 5 para concordo totalmente (CT), independentemente de a questão ter sentido positivo ou negativo. Logo, o peso das respostas que concordam com o item positivo é o mesmo peso para aquelas que discordam com o item negativo (Hill e Hill, 2002). Para a análise das amostras, utilizou-se a mediana como medida central de tendência.

Os resultados da pesquisa estão descritos a seguir e foram baseados nos componentes dos controles internos que integram o COSO ERM (ambiente de controle, fixação de objetivos, identificação de eventos, avaliação de riscos, resposta a risco, atividades de controle, informações e comunicações e monitoramento).

Inicialmente, faz-se a análise do ambiente de controle que trata de refletir a consciência e a cultura de controle nas IES dos pesquisados. Este componente é a base para todos os outros e os resultados estão mensurados na tabela 17.

Tabela 17

Análise das assertivas do constructo: ambiente de controle

| | Assertivas | DT | DP | I | CP | CT | Mediana |
|----------------------|--|-----------|----------|----------|-----------|-----------|---------|
| Ambiente de controle | 12. A alta administração considera os controles internos essenciais para o alcance dos objetivos e apoia o seu funcionamento. | 0 0% | 0 0% | 1 3% | 7 18% | 31 79% | 5 |
| | 13. O Conselho de Administração define periodicamente as diretrizes para o estabelecimento dos limites aceitáveis de exposição a riscos. | 2 5% | 4 10% | 6 15% | 13 33% | 14 36% | 4 |
| | 14. Possui ciência e domínio sobre os controles internos institucionais sem maiores dificuldades. | 0 0% | 1 3% | 1 3% | 16 41% | 21 54% | 5 |
| | 15. O meu time detém total ciência sobre controles internos financeiros. | 0 0% | 4 10% | 0 0% | 21 54% | 14 36% | 4 |
| | 16. Na área financeira, os procedimentos e as instruções operacionais são padronizados e constam em documentos formais. | 2 5% | 4 10% | 2 5% | 18 46% | 13 33% | 4 |
| | 17. Na área financeira o processo de conciliação bancária é realizado diariamente e devidamente formalizado. | 0 0% | 2 5% | 0 0% | 5 13% | 32 82% | 5 |
| | 18. A IES utiliza sistema automatizado para gerenciar o fluxo de caixa. | 5 13% | 4 10% | 0 0% | 16 41% | 14 36% | 4 |
| | 19. No contas a pagar quem faz a inclusão das obrigações (pagamentos) é o mesmo que autoriza. | 30 77% | 3 8% | 1 3% | 1 3% | 4 10% | 1 |
| | 20. O responsável pela gestão dos ativos (receber) é o mesmo que faz o registro contábil. | 28 72% | 5 13% | 2 5% | 1 3% | 3 8% | 1 |

De um modo geral, os dados da pesquisa, quanto ao ambiente de controle, evidenciaram um índice de concordância de 86% (média geral), entre o que é preconizado no COSO ERM e o que é praticado nas IES dos respondentes. Este achado evidencia algum grau de aderência ao modelo de controle interno adotado, mesmo que não declarado na questão anterior, sugerindo, posteriormente, uma análise mais aprofundada sobre este contexto. Os percentuais mais representativos quanto às concordâncias encontram-se nas questões 12,14,15 e 17.

Esses dados estão em sintonia com a pesquisa de Taveira et al. (2016) que observaram que o ambiente em que o controle está inserido e a forma como ele apoia os gestores é vista por eles como um fator positivo para o alcance dos objetivos da organização.

Cabe destacar o papel fundamental que a alta administração desempenha na determinação da cultura corporativa, corroborando os achados da pesquisa de Collier, Berry e Burkey (2006). Neste sentido, a literatura pesquisada identifica que o Conselho de Administração de uma organização representa uma parte crítica do ambiente interno e é capaz de influenciar os seus elementos de forma significativa. COSO (2017).

Como na percepção da maioria dos gestores, a alta administração entende a importância dos controles internos e dá o suporte adequado ao seu funcionamento (concordância de 97%), tal fator pode vir a refletir, no futuro, em uma melhora gradativa de aspectos evidenciados pelos discordantes de o que é recomendado pelo COSO.

As questões 14 e 15 avaliam um fator que, segundo o COSO (2017), exerce influência no ambiente interno da organização, que é o seu corpo funcional. É recomendado que os funcionários possuam domínio pleno de suas atribuições e de seu papel no cumprimento dos objetivos das IES. Quanto a este fator, 93% (média geral) concordam sobre ter domínio dos controles internos institucionais e financeiros.

As questões de 16 a 18 tratam de padronização de instruções operacionais e políticas de segurança das informações, destaca-se o índice de discordância de 23% para sistema automatizado para gerenciamento de fluxo de caixa e 15% para padronização dos procedimentos na área financeira e retratam aspectos que, se implementados, poderiam fortalecer a estrutura do ambiente de controle interno institucional.

Segundo INTOSAI (2004), o estabelecimento de limites de autoridade, bem como da responsabilização de cada agente da organização na gestão de riscos corporativos, é um ponto importante para reduzir risco de erro, desperdício e ações equivocadas. Neste quesito, as questões 19 e 20 buscam identificar a segregação de funções nas atividades de contas a receber e a pagar. Nota-se que 13% não têm segregação de funções nas atividades do contas a pagar e 10% nas atividades do contas a receber.

O constructo de fixação de objetivos é um pré-requisito à identificação de eventos, avaliação e resposta ao risco. O COSO (2017) recomenda que o plano estratégico esteja alinhado à missão/visão de uma organização. Para os gestores, é fundamental conhecer os objetivos, missão, visão e valores para direcionar e alinhar o apetite ao risco das IES.

Na tabela 18, observa-se que esta interpretação é registrada nas assertivas 21 e 22, em que 23% dos gestores discordam que as IES têm objetivos, missão e valores claros, bem definidos e formalizados e 28% percebem que as IES não estabelecem um plano estratégico. O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é obrigatório por lei e fornece informações

relevantes sobre a IES no prazo de cinco anos, tornando-se uma ferramenta de gestão neste quesito. Desta forma, pressupõe o desconhecimento do documento, falta de comunicação da IES ou não observância à Lei.

Tabela 18

Análise das assertivas do constructo: Fixação de objetivos

| | Assertivas | DT | DP | I | CP | CT | Mediana |
|-----------------------------|---|-----------|-----------|----------|-----------|-----------|----------------|
| Fixação de objetivos | 21. A IES tem objetivo, missão e valores claros e bem definidos, formalizados e divulgados a todos os colaboradores (internos e externos) | 2 5% | 7 18% | 1 3% | 7 18% | 22 56% | 5 |
| | 22. É prática da IES estabelecer plano estratégico contendo os objetivos claros que conduzam ao atingimento de sua meta. | 4 10% | 7 18% | 3 8% | 8 21% | 17 44% | 5 |

Posto isto, sugere-se um ponto de melhoria, tendo em vista que as IES e os gestores precisam ter esta definição bem clara para que possam analisar as oportunidades e ameaças para os estabelecimentos dos objetivos das IES. Este mesmo resultado foi confirmado por Pértile et al (2013), que apontaram a fixação de objetivos como ponto de melhoria em sua pesquisa.

Para o próximo bloco analisado, o *framework* COSO ERM (2017) assevera que a identificação de eventos implica na compreensão de fatores externos e internos que podem gerar impactos positivos e negativos ou ambos na implementação da estratégia da organização. Estes fatores foram investigados nas questões 23 e 24.

De acordo com os resultados apresentados na tabela 19 e analisando as questões individualmente, percebe-se concordância de 77% dos gestores para a identificação dos processos críticos que podem trazer risco às IES, enquanto a discordância foi de 18%.

Considerando a fraude na área financeira como fator de risco que pode afetar as IES, observa-se concordância de 62% dos gestores, enquanto 36% discordam. A percepção negativa que os gestores demonstraram sobre o risco financeiro é um ponto preocupante e foi abordado por Massaiani, Oliveira e Oliva (2017) como um dos principais riscos corporativos que estão relacionados às IES.

Tabela 19

Análise das assertivas do constructo: Identificação de eventos

| | Assertivas | DT | DP | I | CP | CT | Mediana |
|--------------------------|--|-----------|----------|---------|-----------|-----------|---------|
| Identificação de eventos | 23. Há clara identificação dos processos críticos que podem trazer riscos a IES (matriz de risco). | 4 10% | 3 8% | 2 5% | 19 49% | 11 28% | 4 |
| | 24. Os riscos identificados na área financeira não afetam a IES. Ex: Fraude. | 20 51% | 4 10% | 1 3% | 8 21% | 6 15% | 1 |

A avaliação de riscos permite que uma organização identifique até que ponto os eventos em potencial, sejam externos ou internos, podem afetar o alcance dos objetivos e permite determinar quais riscos e como devem ser gerenciados (COSO, 2017).

Nas questões de 25 a 30, buscou-se investigar se a avaliação de risco era uma prática nas IES dos pesquisados e constatou-se uma concordância de 95% de que há clara identificação dos riscos internos e externos que podem ocorrer nos níveis estratégicos e operacionais. Quanto à influência dos riscos presentes na área financeira e seus impactos no cumprimento dos objetivos, missão e valores nas IES o nível de concordância é de 98%.

A questão 27 buscou analisar a percepção dos gestores sobre a gestão de riscos e se tem impacto negativo como a burocracia, nota-se um equilíbrio nas respostas, a concordância foi de 41% e o nível de discordância em 44%. Este ponto sugere atenção e vai ao encontro da pesquisa de Azevedo, Ensslin e Reina (2011), que identificaram nas Fundações pesquisadas que possuem controle interno que seus processos são simples, funcionais e seguros. Para garantir a eficiência e a consistência a logo prazo na gestão é necessário envolver medidas, mas sem necessidade de procedimentos burocráticos.

A INTOSAI (2004) ressalta que, em virtude das constantes mudanças, sejam governamentais, econômicas, operacionais ou regulatórias, a avaliação de riscos deve ser um processo constante. Considerando este quesito, a questão 29 buscou analisar se as IES têm indicadores para monitorar o risco e as percepções foram equilibradas, sendo o nível de concordância em 44% e discordância em 52%, o que sugere um ponto de melhoria.

Em seguida, foi investigado de quem é a responsabilidade pela gestão de riscos. O percentual de concordância evidenciado no quesito para alta administração foi em 57% e 75% para a responsabilidade de todos os funcionários. Esta pulverização nas respostas é convergente com os apontamentos da pesquisa de Rezende e Favero (2004), que afirmam que todos são considerados capazes para o correto funcionamento e aptos ao desenvolvimento de atividades que possam melhorar a qualidade dos controles internos.

Isto sugere que as IES podem fazer ações de transparências, esclarecimentos e apoio de todos da organização. É diagnosticado pelo COSO (2017) que o processo de gestão de riscos não é responsabilidade de um único interveniente ou de uma única área da organização.

Tabela 20

Análise das assertivas do constructo: Avaliação de riscos

| | Assertivas | DT | DP | I | CP | CT | Mediana |
|---------------------|--|-----------|-----------|----------|-----------|-----------|---------|
| Avaliação de riscos | 25. A IES entende os riscos presentes (internos e externos) que podem ocorrer em nível estratégico e operacional. | 0 0% | 1 3% | 1 3% | 18 46% | 19 49% | 4 |
| | 26. Os riscos na área financeira podem influenciar de forma significativa o cumprimento dos objetivos, missão e valores. | 0 0% | 1 3% | 0 0% | 12 31% | 26 67% | 5 |
| | 27. A gestão de riscos burocratiza a IES. | 7 18% | 10 26% | 6 15% | 11 28% | 5 13% | 3 |
| | 28. A gestão de riscos é responsabilidade da alta administração. | 7 18% | 8 21% | 2 5% | 17 44% | 5 13% | 4 |
| | 29. A IES não possui indicadores para monitorar os riscos. | 10 26% | 10 26% | 2 5% | 10 26% | 7 18% | 2 |
| | 30. Todos os funcionários são responsáveis pela gestão de riscos. | 5 13% | 3 8% | 2 5% | 10 26% | 19 49% | 4 |

Após o mapeamento dos riscos, as IES devem determinar como será o processo de respostas a eles, avaliando o efeito sobre a probabilidade de ocorrência e o impacto do risco (COSO, 2017). A partir dos resultados obtidos na tabela 21, observa-se concordância de 74% dos gestores para o tratamento dos riscos de alto impacto e alta probabilidade nas IES e 66% de concordância quanto ao conhecimento do plano de contingência pelo gestor financeiro, que visa à sustentabilidade das IES.

A pesquisa de Araújo e Gomes (2021) revelou que a gestão de riscos pode garantir e facilitar desde cumprimento de leis, regulamentos, normas e padrões até eventos externos que podem influenciar e impactar negativamente não só a Universidade, mas toda a comunidade.

De um modo geral, no que concerne a respostas ao risco, nota-se que na maioria dos respondentes há uma percepção positiva, que pode ser melhorada à medida que se desenvolve o componente avaliação de riscos, tendo em vista que estão relacionados.

Tabela 21

Análise das assertivas do constructo: resposta ao risco

| | Assertivas | DT | DP | I | CP | CT | Mediana |
|-------------------|---|----|-----|----|-----|-----|---------|
| Resposta ao risco | 31. A IES trata de alguma forma os riscos identificados como alta probabilidade de ocorrências e alto impacto. | 1 | 6 | 3 | 22 | 7 | 4 |
| | | 3% | 15% | 8% | 56% | 18% | |
| Resposta ao risco | 32. O Plano de contingência é de conhecimento do gestor financeiro e aprovado pela alta direção e visa a sustentabilidade da IES. | 2 | 9 | 2 | 11 | 15 | 4 |
| | | 5% | 23% | 5% | 28% | 38% | |

Ao investigar nas questões 33 a 35 se as atividades de controle adotadas são apropriadas e abrangentes para a redução dos riscos identificados, tanto nas IES quanto na área financeira, obteve-se concordância de 77% (média dos indicadores) dos respondentes.

Este resultado corrobora os achados das pesquisas de Araújo et al. (2016) e Silva, Gomes e Araújo (2014), que evidenciaram um grau elevado de dessemelhança entre as IES pesquisadas e o que é preconizado pelo COSO ERM, ou seja, não é prática das IES aplicar atividades de controle para mitigar o risco. Este achado vai ao encontro da pesquisa dos autores Taveira et al. (2016) que afirmam que a baixa aderência na percepção dos gestores pode estar relacionada ao fato de não entenderem algumas especificidades técnicas do controle interno.

Os resultados evidenciados na tabela 22 podem sugerir melhorias na implantação de procedimentos nas atividades de controle. Segundo INTOSAI (2004), estes procedimentos devem funcionar consistentemente para a mitigação dos riscos identificados nos componentes anteriores e nos novos riscos que possam surgir, comprometendo os objetivos das IES.

Tabela 22

Análise das assertivas do constructo: Atividade de controle

| | Assertivas | DT | DP | I | CP | CT | Mediana |
|-----------------------|--|----|-----|----|-----|-----|---------|
| Atividade de controle | 33. Existem políticas e ações preventivas ou de detecção para diminuir os riscos e alcançar os objetivos da IES. | 3 | 5 | 3 | 18 | 10 | 4 |
| | | 8% | 13% | 8% | 45% | 26% | |
| Atividade de controle | 34. As atividades de controle da IES são apropriadas e funcionam de acordo com um plano de longo prazo. | 2 | 5 | 3 | 20 | 9 | 4 |
| | | 5% | 13% | 8% | 51% | 23% | |
| Atividade de controle | 35. As atividades de controle adotadas na área financeira são abrangentes e estão relacionadas aos objetivos da IES. | 1 | 3 | 2 | 17 | 16 | 4 |
| | | 3% | 8% | 5% | 44% | 41% | |

No componente Informação e Comunicação, o *framework* COSO ERM recomenda que a comunicação reflita a importância e a consistência da gestão de riscos, valores a serem transmitidos pela alta administração aos gestores da organização. Estas recomendações foram avaliadas nas questões de 36 a 40, como evidenciado na tabela 23.

Na percepção de 85% dos gestores as informações são identificadas, documentadas, armazenadas e comunicadas às pessoas adequadamente e 8% não estão satisfeitos com este quesito. Quando indagados sobre a comunicação das IES com os gestores, o nível de concordância é de 82%, enquanto 13% discordam.

Na questão 38, ao averiguar as informações sobre controles internos na área financeira, esta percepção é reduzida para 80% dos gestores, que alegam que estas informações são apropriadas, atuais e acessíveis contra 15% que discordam sobre este ponto.

Quando se analisa dentro das IES se a comunicação alcança todos os níveis hierárquicos (questão 39), o nível de concordância é reduzido para 51%, o que vai ao encontro do que foi averiguado na questão 40 sobre a comunicação, se é adequada quando se trata da gestão de risco dentro das IES. O nível de concordância para esta percepção foi de 33%.

A pesquisa de Rae, Sands e Subramaniam (2017) aponta uma associação direta entre o ambiente de controle e o componente informações e comunicação, e este, por sua vez, tem associação com o risco, entretanto, os gestores não têm a percepção positiva sobre a comunicação.

Os resultados apresentados no componente informação e comunicação indicam uma avaliação parcial na percepção dos gestores, o que sugere melhorias nos processos de comunicação das IES, pois são essenciais para avaliar os riscos de forma eficaz e imprescindível para a tomada de decisão.

Tabela 23

Análise das assertivas do constructo: Informações e comunicação

| | Assertivas | DT | DP | I | CP | CT | Mediana |
|---------------------------|--|----------|-----------|----------|-----------|-----------|---------|
| Informações e comunicação | 36. As informações importantes são identificadas, documentadas, armazenadas e comunicadas às pessoas adequadas. | 1 3% | 2 5% | 3 8% | 16 41% | 17 44% | 4 |
| | 37. A IES identifica, captura, processa e comunica as informações aos gestores, permitindo tomar decisões apropriadas. | 0 0% | 5 13% | 2 5% | 15 38% | 17 44% | 4 |
| | 38. A informação disponível para os colaboradores sobre controles internos da área financeira é apropriada, atual e acessível. | 0 0% | 6 15% | 2 5% | 19 49% | 12 31% | 4 |
| | 39. A comunicação alcança as pessoas em todos os níveis hierárquicos da IES, em todas as direcões da estrutura de governança. | 2 5% | 12 31% | 5 13% | 16 41% | 4 10% | 4 |
| | 40. A comunicação sobre Gestão de risco dentro da IES não é adequada. | 4 10% | 9 23% | 8 21% | 10 26% | 8 21% | 3 |

A gestão de riscos corporativos modifica-se com o passar do tempo. As respostas ao risco podem se tornar inócuas e as atividades de controle podem perder sua eficácia, deixar de serem executadas ou os objetivos podem mudar (COSO, 2017). O último dos fatores investigados é o componente monitoramento, que contempla a avaliação dos controles internos ao longo do tempo quanto à efetividade e à adequação. A tabela 24 demonstrou os resultados associados a este componente.

Tabela 24

Análise das assertivas do constructo: monitoramento

| | Assertivas | DT | DP | I | CP | CT | Mediana |
|---------------|--|----------|----------|----------|-----------|-----------|---------|
| Monitoramento | 41. O sistema de controles internos é monitorado para avaliar sua validade e qualidade ao longo do tempo. | 5 13% | 7 18% | 4 10% | 16 41% | 7 18% | 4 |
| | 42. Não é prática do Conselho de Administração da IES promover reuniões periódicas para obter feedback sobre a eficácia da gestão de riscos. | 5 13% | 6 15% | 4 10% | 13 33% | 11 28% | 4 |
| | 43. O sistema de controles internos na área financeira é adequado e efetivo. | 1 3% | 8 21% | 3 8% | 15 38% | 12 31% | 4 |

A questão 41 analisou o sistema de controles internos quanto a sua validade e qualidade ao longo do tempo, observa-se que 59% dos gestores têm percepção positiva. Quanto aos controles internos na área financeira (questão 43), nota-se que 69% dos gestores concordam que são adequados e efetivos.

Outro fator a ser observado na questão 42 é que para 61% dos gestores o Conselho de Administração não promove reuniões periódicas para obter feedback sobre a eficácia da gestão de riscos. Este ponto requer atenção, pois o Conselho de Administração precisa ter o conhecimento dos riscos mais significativos e se está ou não respondendo adequadamente.

Os resultados da pesquisa de Rae, Sands e Subramaniam (2017) evidenciaram uma associação entre os componentes do COSO e qualidade do monitoramento que leva à boa governança corporativa.

O COSO ERM (2017) preconiza que o *framework* de controles internos não é um processo serial, no qual um componente afeta apenas o próximo, mas é um processo interativo multidirecional em que os componentes podem e irão influenciar o outro. A percepção dos gestores suporta esta descrição e a natureza dinâmica dos sistemas de controles internos.

De um modo geral, no componente monitoramento, verificou-se que a recomendação contida no COSO precisa ser melhorada nas IES dos respondentes, pois o índice de discordância é de 27% (média) quanto à existência desta prática.

Para que sejam realizadas análises a respeito da associação entre as variáveis, deve-se utilizar um teste não paramétrico para sua validação, o que será realizado no próximo tópico.

4.3 Análise do teste não paramétrico: Qui-Quadrado

O teste Qui-Quadrado de independência é um teste não paramétrico, adequado ao estudo, pois permite calcular a probabilidade de associações das características que estão em análise, ou seja, de serem independentes. Na análise foram agrupados os respondentes que concordam ou discordam, não sendo destacado o nível de concordância (total ou parcial). As Tabelas de 25 a 32 evidenciam os resultados desse cruzamento.

As diferenças significantes fazem com que a hipótese nula de independência das variáveis seja rejeitada. Isso permite avaliar que não são dependentes entre si, ou seja, sugere que há relação estatisticamente significativa entre as variáveis.

Tabela 25
Resultado do teste Qui-Quadrado: Ambiente de controle

| Q | sexo | idade | grau de instrução | experiência | tempo de trabalho na IES | Cargo | Localização | categoria Adm MEC | Auditoria independente | Auditoria interna | modelo CI |
|-----|------|---------------|-------------------|----------------|--------------------------|-------|-------------|-------------------|------------------------|-------------------|---------------|
| A12 | 0,94 | 0,97 | 0,42 | 0,81 | 0,31 | 0,78 | 0,90 | 0,97 | 0,94 | 0,78 | 0,98 |
| A13 | 0,13 | 0,39 | 0,96 | 0,34 | 0,09 * | 0,99 | 0,47 | 0,50 | 0,37 | 0,16 | 0,83 |
| A14 | 0,37 | 0,42 | 0,29 | 0,00*** | 0,81 | 0,55 | 0,29 | 0,84 | 0,88 | 0,60 | 0,96 |
| A15 | 0,59 | 0,67 | 0,98 | 0,90 | 0,74 | 1,00 | 0,82 | 0,69 | 0,99 | 0,61 | 0,91 |
| A16 | 0,65 | 0,08 * | 0,76 | 0,29 | 0,32 | 0,71 | 0,29 | 0,21 | 0,13 | 0,54 | 0,96 |
| A17 | 0,88 | 0,98 | 0,86 | 0,99 | 0,79 | 1,00 | 0,91 | 1,00 | 0,78 | 1,00 | 0,96 |
| A18 | 0,90 | 1,00 | 0,96 | 0,89 | 0,45 | 0,96 | 0,98 | 0,77 | 0,90 | 0,57 | 0,92 |
| A19 | 0,84 | 0,60 | 0,99 | 0,06 * | 0,53 | 0,32 | 0,89 | 0,79 | 0,30 | 0,32 | 0,09 * |
| A20 | 0,85 | 0,84 | 0,20 | 0,29 | 0,55 | 0,60 | 0,21 | 0,88 | 0,78 | 0,12 | 0,38 |

* p< 10% **p< 5% *** p< 1%

Na tabela 25 foram encontradas diferenças estatisticamente significantes para quatro variáveis: idade, tempo de experiência, tempo de trabalho nas IES e o modelo de controle interno adotado.

O fator idade se mostrou relevante na questão 16, que versa sobre a padronização e formalização dos procedimentos e instruções operacionais na área financeira. Observa-se na pesquisa que 72% dos respondentes têm acima de 40 anos, o que pode contribuir para a inclusão e a manutenção de mecanismos que facilitem a consecução dos resultados planejados.

Os resultados também sugerem diferenças estatisticamente significantes para a variável tempo de experiência quando analisado o domínio dos controles internos institucionais (questão 14) e sobre segregação de funções nas atividades do contas a pagar (questão 19). O tempo de experiência torna os gestores capazes de perceberem as características e especificidades do controle interno das IES para as quais prestam seus serviços.

Ainda observando o quesito segregação de funções, o teste Qui-Quadrado sugere relação estatisticamente significativa a pelo menos 10% para a variável modelo de controle interno adotado pelas IES. Quando as IES têm estabelecidas normas de padronização e procedimentos, isso pode contribuir para a eficiência e alcance dos objetivos, porém, quando não há uma metodologia definida, pressupõe-se que a organização utiliza o conhecimento dos colaboradores, ou seja, o tempo de experiência e atuação nas IES.

Portanto, sugere-se que o tempo de trabalho nas IES e a experiência influenciam em relação à percepção sobre o ambiente de controle, bem como a idade e adoção de um modelo de controle. Nos resultados, nota-se que 79% dos gestores pesquisados estão trabalhando na Instituição há mais de 5 anos. Isso corrobora com o estudo de Araújo e Gomes (2021) e Silva, Gomes e Araújo (2014), que afirmam que tempo de experiência na função é uma variável relevante para o componente ambiente de controle.

Tabela 26

Resultado do teste Qui-Quadrado: Fixação de objetivos

| Q | sexo | idade | grau de instrução | experiência | tempo de trabalho na IES | Cargo | Localização | categoria Adm MEC | Auditoria independente | Auditoria interna | modelo CI |
|-----|--------------|-------|-------------------|-------------|--------------------------|-------|-------------|-------------------|------------------------|-------------------|-----------|
| A21 | 0,12 | 0,47 | 0,31 | 0,27 | 0,15 | 0,73 | 0,87 | 0,40 | 0,12 | 0,73 | 0,89 |
| A22 | 0,06* | 0,49 | 0,82 | 0,68 | 0,52 | 0,80 | 0,39 | 0,48 | 0,08* | 0,56 | 0,60 |

* p< 10% **p< 5% *** p< 1%

A Tabela 26 sugere que existe relação positiva e estatisticamente significativa entre as variáveis gênero e auditoria independente. Portanto, pode-se perceber que estas variáveis podem estar relacionadas à percepção dos gestores sobre o plano estratégico e este, por sua vez, irá conduzir as IES ao atingimento de sua meta (questão 22).

Esse achado chama a atenção para a importância e prática de auditoria independente, pois pode evidenciar o desenvolvimento dos controles das IES. Segundo Agbejule e Jokipii (2009) o sistema de controle interno integra no campo de auditoria, pois permite uma compreensão mais profunda de como diferentes orientações estratégicas podem influenciar na eficácia do controle interno.

Além disso, o processo de auditoria independente permite que as IES conheçam seus potenciais riscos, auxiliando principalmente durante o processo decisório com um planejamento mais eficaz, focando nos pontos fortes e suas fraquezas. Esta importância foi destacada também nas pesquisas Azevedo, Ensslin e Reina (2011) e Nascimento e Sousa (2020), quando afirmaram que é eficaz e a adoção dos processos apontados pela auditoria faz com que a organização esteja preparada para os desafios futuros.

Tabela 27

Resultado do teste Qui-Quadrado: Identificação de eventos

| Q | sexo | idade | grau de instrução | experiência | tempo de trabalho na IES | Cargo | Localização | categoria Adm MEC | Auditoria independente | Auditoria interna | modelo CI |
|-----|------|-------|-------------------|---------------|--------------------------|--------------|-------------|-------------------|------------------------|-------------------|--------------|
| A23 | 0,61 | 0,37 | 0,51 | 0,06* | 0,49 | 0,09* | 0,40 | 0,86 | 0,87 | 0,24 | 0,95 |
| A24 | 0,94 | 0,67 | 0,39 | 0,05** | 0,85 | 0,41 | 0,75 | 0,74 | 0,09* | 0,69 | 0,09* |

* p< 10% **p< 5% *** p< 1%

Os resultados evidenciados na tabela 27 sugerem que, pela comparação dos valores observados com os esperados, existe uma relação estatisticamente significativa de pelo menos 10% para os testes Qui-Quadrado da variável tempo de experiência relacionada à percepção dos gestores sobre a identificação dos pontos críticos que trazem riscos às IES (questão 23) e estatisticamente significativa em 5% quando os gestores são questionado sobre se os riscos identificados na área financeira afetam as IES (questão 24).

Da mesma forma, há uma forte influência da variável cargo quando relacionada à percepção dos gestores sobre a identificação dos pontos críticos que trazem riscos às IES (questão 23). Relacionada a esta variável, a pesquisa teve como objetivo cargos com poder de decisão, desta forma, pressupõe-se que o respondente exerça cargos mais próximos da alta administração e que este possa alinhar os objetivos de sua área com o plano estratégico das IES. Este achado vai ao encontro da pesquisa realizada por Araújo e Gomes (2021) e Silva, Gomes e Araújo (2014).

Outra observação é a relação estatisticamente significativa de pelo menos 10% para as variáveis auditoria independente e modelo de controle interno adotado nas IES que discorre sobre os riscos identificados na área financeira que afetam as IES (questão 24). Estas variáveis contribuem para que os respondentes tenham precisão e veracidade nos procedimentos, identificando os pontos críticos que trazem riscos tanto nas IES como na área financeira.

Em suma, para o componente identificação de eventos, as variáveis tempo de experiência, cargo, auditoria independente e modelo de controle interno se constituem um fator discriminante na percepção dos respondentes.

Tabela 28

Resultado do teste Qui-Quadrado: Avaliação de riscos

| Q | sexo | idade | grau de instrução | experiência | tempo de trabalho na IES | Cargo | Localização | categoria Adm MEC | Auditoria independente | Auditoria interna | modelo CI |
|-----|--------------|-------|-------------------|---------------|--------------------------|-------|-------------|-------------------|------------------------|-------------------|-----------|
| A25 | 0,37 | 0,66 | 0,32 | 0,05** | 0,24 | 0,61 | 0,51 | 0,81 | 0,88 | 0,60 | 0,96 |
| A26 | 0,39 | 0,62 | 1,00 | 0,09* | 0,94 | 0,75 | 0,55 | 0,93 | 0,94 | 0,78 | 0,98 |
| A27 | 0,51 | 0,48 | 0,07* | 0,04** | 0,03** | 0,69 | 0,71 | 0,99 | 0,30 | 0,70 | 0,57 |
| A28 | 0,49 | 0,55 | 0,97 | 0,65 | 0,48 | 0,31 | 0,90 | 0,39 | 0,57 | 0,46 | 0,33 |
| A29 | 0,09* | 0,23 | 0,66 | 0,33 | 0,52 | 0,98 | 0,36 | 0,76 | 0,46 | 0,31 | 0,76 |
| A30 | 0,77 | 0,93 | 0,76 | 0,98 | 0,75 | 0,60 | 0,90 | 0,76 | 0,21 | 1,00 | 0,91 |

* p< 10% **p< 5% *** p< 1%

A tabela 28 apresenta os resultados para o componente avaliação de riscos e evidencia diferença estatisticamente significativa a pelo menos 10% para os testes Qui-Quadrado da variável gênero na questão 29, que foca na percepção dos gestores sobre o monitoramento dos indicadores de riscos nas IES. Nota-se que 72% dos respondentes são do sexo masculino.

A variável grau de instrução é evidenciada na percepção dos gestores na questão 27 quando relaciona a gestão de risco com a burocratização das IES. Esta variável sugere que o grau de instrução pode estar relacionado a um maior conhecimento e ao uso adequado dos controles internos. Isso corrobora os achados da pesquisa de Gomes et al. (2013) que

evidenciaram que a formação dos gestores no gerenciamento de cargos administrativos é de vital importância para Universidade.

O tempo de experiência é um fator discriminante entre os grupos de respondentes em três questões quando se analisa os riscos presentes (internos e externos) que podem ocorrer em nível estratégico e operacional (questão 25), se os riscos da área financeira podem influenciar o cumprimento dos objetivos das IES (questão 26) e quando relaciona a gestão de risco com a burocratização das IES (questão 27).

Podemos observar que 89% dos gestores têm mais de 10 anos de experiência, o que os torna capazes de entender melhor os riscos que envolvem a área financeira e as IES em que atuam.

A última variável identificada na questão 27, que disserta sobre a gestão de risco e a burocratização das IES, foi o tempo de trabalho nas IES. Sobre este achado, considerando a experiência em termos de anos de atuação como um fator que influencia a percepção dos gestores, este pode estar associado ao desenvolvimento de certas habilidades que são adquiridas ao longo do tempo. Esta variável foi evidenciada por Silva, Gomes e Araújo (2014), que constataram menor alinhamento neste componente na percepção dos respondentes que atuavam há menos tempo nas IES.

Portanto, para o componente avaliação de riscos as variáveis sexo, grau de instrução, tempo de experiência e tempo de trabalho nas IES podem ter influenciado a capacidade dos gestores acerca dos controles implementados, inclusive sobre a área financeira e do que se constitui a gestão e avaliação dos riscos.

Tabela 29

Resultado do teste Qui-Quadrado: Resposta ao risco

| Q | sexo | idade | grau de instrução | experiência | tempo de trabalho na IES | Cargo | Localização | categoria Adm MEC | Auditoria independente | Auditoria interna | modelo CI |
|-----|------|-------|-------------------|-------------|--------------------------|-------|-------------|-------------------|------------------------|-------------------|-----------|
| A31 | 0,60 | 0,73 | 0,28 | 0,21 | 0,36 | 0,39 | 0,43 | 0,89 | 0,15 | 0,39 | 0,64 |
| A32 | 0,34 | 0,98 | 0,71 | 0,21 | 0,15 | 0,97 | 0,91 | 0,31 | 0,78 | 0,54 | 0,46 |

* p< 10% **p< 5% *** p< 1%

No componente resposta ao risco, evidenciado na tabela 29, nota-se que não foram encontradas evidências de que as percepções dos gestores em relação ao risco variam de acordo com suas características, quais sejam: gênero, idade, grau de instrução, tempo de experiência, tempo de trabalho nas IES, cargo, localização, categoria administrativa no MEC, auditoria independente, auditoria interna ou modelo de controle interno adotado. Portanto, concluiu-se

que, para o grupo de gestores analisados nesse trabalho, não há relação entre os atributos pessoais e profissionais com suas percepções sobre controles internos e gestão de riscos.

Tabela 30

Resultado do teste Qui-Quadrado: Atividade de controle

| Q | sexo | idade | grau de instrução | experiência | tempo de trabalho na IES | Cargo | Localização | categoria Adm MEC | Auditoria independente | Auditoria interna | modelo CI |
|-----|------|-------|-------------------|-------------|--------------------------|-------|-------------|-------------------|------------------------|-------------------|-----------|
| A33 | 0,71 | 0,99 | 0,88 | 0,19 | 0,09* | 0,86 | 0,76 | 0,83 | 0,96 | 0,02** | 0,58 |
| A34 | 0,46 | 0,92 | 0,34 | 0,16 | 0,10* | 0,39 | 0,89 | 0,56 | 0,98 | 0,03** | 0,64 |
| A35 | 0,85 | 0,69 | 0,72 | 0,36 | 0,01** | 0,32 | 0,68 | 0,65 | 0,56 | 0,32 | 0,83 |

* p< 10% **p< 5% *** p< 1%

No componente atividade de controle, nota-se novamente a forte influência da variável tempo de trabalho nas IES nas questões de 33 a 35, que versam sobre a percepção dos gestores a respeito das políticas e ações preventivas para detecção de riscos, se as atividades de controle das IES são apropriadas e se as atividades de controle na área financeira são abrangentes e se relacionam ao objetivo das IES.

O tempo de trabalho pode estar associado ao desenvolvimento das habilidades e conhecimentos necessários e adquiridas ao longo do tempo para desenvolver as atividades de controle e alinhar aos objetivos das IES, indo ao encontro da pesquisa de e Araújo e Gomes (2021) e Silva, Gomes e Araújo (2014).

Outra variável destacada na análise deste componente foi o fato de as IES terem em sua estrutura o apoio da auditoria interna. Para esta variável foi observada diferença significativa de 5% para as questões 33 e 34. Esse ponto desperta para uma questão conceitual, relacionada à clara definição de o que seriam atividades de auditoria, segundo Bergamini (2005), a auditoria interna tem como objetivo a verificação do funcionamento dos controles internos e dos regulamentos.

Portanto, as variáveis tempo de trabalho nas IES e auditoria interna podem ter influenciado a capacidade dos gestores acerca das atividades de controle, inclusive sobre a área financeira.

Tabela 31

Resultado do teste Qui-Quadrado: Informações e Comunicações

| Q | sexo | idade | grau de instrução | experiência | tempo de trabalho na IES | Cargo | Localização | categoria Adm MEC | Auditoria independente | Auditoria interna | modelo CI |
|-----|------|-------|-------------------|--------------|--------------------------|-------|-------------|-------------------|------------------------|-------------------|-----------|
| A36 | 0,80 | 0,94 | 0,91 | 0,10* | 0,09* | 0,71 | 0,40 | 0,73 | 0,52 | 0,35 | 0,42 |
| A37 | 0,73 | 0,90 | 0,84 | 0,11 | 0,51 | 0,92 | 0,79 | 0,62 | 0,56 | 0,10* | 0,79 |
| A38 | 0,73 | 0,71 | 0,72 | 0,21 | 0,40 | 1,00 | 0,77 | 0,80 | 0,65 | 0,11 | 0,74 |
| A39 | 0,80 | 0,62 | 0,41 | 0,50 | 0,03** | 0,92 | 0,65 | 0,63 | 0,34 | 0,09* | 0,32 |
| A40 | 0,34 | 0,61 | 0,38 | 0,52 | 0,08* | 0,68 | 0,19 | 0,50 | 0,77 | 0,26 | 0,96 |

* p< 10% **p< 5% *** p< 1%

A tabela 31 aborda o componente informações e comunicações, demonstrando diferenças estatisticamente significantes a pelo menos 10% para os testes Qui-Quadrado para a variável tempo de experiência na percepção dos gestores sobre a identificação, documentação e armazenamento das informações importantes (questão 36). Pressupõe-se que a experiência possa fornecer uma base para os gestores terem o entendimento das responsabilidades na gestão de riscos e, desta forma, comunicarem-se de forma eficaz.

Para a variável tempo de trabalho nas IES, mostrou-se estatisticamente significativa para as questões 36, 39 e 40, que versam sobre o armazenamento adequado das informações importantes (questão 36), se a comunicação alcança todos os níveis hierárquicos (questão 39) e se a gestão de riscos é adequada às IES (questão 40). Pressupõe-se que o tempo de trabalho traz o entendimento das funções dos gestores e de como se relacionam com o trabalho dos demais.

Novamente a variável auditoria interna se mostrou relevante e estatisticamente significativa para as questões 37 e 39, que focam na importância da comunicação ao alcance de toda estrutura de Governança e a informação como ferramenta de tomada de decisão aos gestores.

Tabela 32

Resultado do teste Qui-Quadrado: Monitoramento

| Q | sexo | idade | grau de instrução | experiência | tempo de trabalho na IES | Cargo | Localização | categoria Adm MEC | Auditoria independente | Auditoria interna | modelo CI |
|-----|------|-------|-------------------|---------------|--------------------------|-------|----------------|-------------------|------------------------|-------------------|-----------|
| A41 | 0,46 | 0,76 | 0,82 | 0,48 | 0,03** | 0,50 | 0,59 | 0,48 | 0,89 | 0,07* | 0,91 |
| A42 | 0,64 | 0,35 | 0,52 | 0,35 | 0,26 | 0,89 | 0,81 | 0,31 | 0,64 | 0,54 | 0,57 |
| A43 | 0,79 | 0,55 | 0,92 | 0,04** | 0,50 | 0,80 | 0,01*** | 0,03** | 0,03** | 0,18 | 0,81 |

* p< 10% **p< 5% *** p< 1%

O último componente analisado é o monitoramento e observa-se que na questão 41, que apresenta o monitoramento do sistema de controles internos, as variáveis tempo de trabalho nas IES se mostraram estatisticamente significativas a 5% e a variável auditoria interna a 1%.

O tempo de trabalho pode contribuir para identificar com maior rapidez os problemas ou atividades nas operações que venham a gerar problemas nas IES e a auditoria interna ajuda no maior alcance e eficácia por atividades contínuas de monitoramento.

A questão 43 analisa a percepção dos gestores sobre o sistema de controles internos na área financeira, se é adequado e efetivo. Para esta análise foram encontradas diferenças estatisticamente significantes para os testes Qui-Quadrado das variáveis tempo de experiência, localização, categoria administrativa no MEC e Auditoria independente.

Analisando a questão individualmente, o sistema de controles interno na área financeira (questão 43), foco desta pesquisa, tem um papel fundamental nas IES a curto e longo prazo e

apresentou o maior número de variáveis, identificadas acima. A composição destas variáveis contribui para que os controles internos da área financeira sejam mais efetivos.

Para melhor identificação dos achados do resultado do teste Qui-Quadrado, a figura 11 destaca o resumo das variáveis para as quais foram encontrados valores estatisticamente relevantes.

| Assertiva | Variáveis | | | | | | | | | | |
|-----------------------------------|-----------|-------|-------------------|----------------------|---------------------|-------------|-------|---------------|-------------------|--------------|-----------|
| | sexo | idade | grau de instrução | tempo de experiência | tempo trabalho- IES | localização | cargo | categoria Adm | Aud. Independente | Aud. Interna | modelo CI |
| Ambiente de controle | | | | | | | | | | | |
| Q 13. | | | | | 0,09* | | | | | | |
| Q 14. | | | | 0,00 *** | | | | | | | |
| Q 16. | | 0,08* | | | | | | | | | |
| Q 19. | | | | 0,06* | | | | | | | |
| Q 20. | | | | | | | | | | | 0,09* |
| Fixação de Objetivos | | | | | | | | | | | |
| Q 22. | 0,06 * | | | | | | | | 0,08* | | |
| Identificação de eventos | | | | | | | | | | | |
| Q 23. | | | | 0,06 * | | | 0,09* | | | | |
| Q 24. | | | | 0,05** | | | | | 0,09* | | 0,09* |
| Avaliação de riscos | | | | | | | | | | | |
| Q 25. | | | | 0,05** | | | | | | | |
| Q 26. | | | | 0,09* | | | | | | | |
| Q 27. | | | 0,07* | 0,04** | 0,03** | | | | | | |
| Q 29. | 0,09* | | | | | | | | | | |
| Atividade de controle | | | | | | | | | | | |
| Q 33. | | | | | 0,09* | | | | | 0,02** | |
| Q 34. | | | | | 0,10* | | | | | 0,03** | |
| Q 35. | | | | | 0,01*** | | | | | | |
| Informações e Comunicações | | | | | | | | | | | |
| Q 36. | | | | 0,10* | 0,09* | | | | | | |
| Q 37. | | | | | | | | | | 0,10* | |
| Q 39. | | | | | | | | | | 0,09* | |
| Q 40. | | | | | 0,08* | | | | | | |
| Monitoramento | | | | | | | | | | | |
| Q 41. | | | | | 0,03** | | | | | 0,07* | |
| Q 43. | | | | 0,04** | | 0,01*** | | 0,03** | 0,03** | | |
| | 2 | 1 | 1 | 9 | 9 | 1 | 1 | 1 | 3 | 5 | 2 |
| | 6% | 3% | 3% | 28% | 28% | 3% | 3% | 3% | 9% | 16% | 6% |

*<10% **<5% ***<1%

Figura 11. Resumo das variáveis estatisticamente relevantes

Por fim, ressalta-se que os achados apresentados no capítulo 4 não tiveram outro objetivo senão o de ensejar a discussão pertinente à percepção dos gestores financeiros sobre o controle interno e gestão de riscos nas IES. No entanto, em virtude das limitações apresentadas, principalmente concernentes ao tamanho da amostra, os resultados apresentados não podem ser considerados conclusivos e esta pesquisa não tem esta finalidade.

5 Conclusão

Com base no *framework* COSO ERM, este estudo buscou contribuir para a discussão sobre o tema de controles internos e gestão de riscos em IES privadas, uma vez que é pequena a quantidade de trabalhos com foco neste tema. Entende-se, após a apresentação dos resultados, que este propósito foi alcançado, ainda que considerando a limitação inerente à quantidade de respondentes.

Especificamente, a proposta deste estudo teve como objetivo principal analisar a percepção dos gestores financeiros sobre controles internos e gestão de riscos nas Instituições de Ensino Superior privadas no Brasil. Atendendo-se aos objetivos geral e específicos, apresentam-se as conclusões que foram alcançadas no decorrer desta pesquisa.

O primeiro objetivo específico foi identificar em que medida as IES objeto da pesquisa adotam e aplicam práticas de controles internos e gestão de riscos em suas áreas financeiras.

A análise das respostas às assertivas associadas ao primeiro objetivo específico revela forte concordância: 90% dos gestores alegam ter domínio sobre os controles internos financeiros; 95% têm padronização na atividade de conciliação bancária e devidamente formalizada; 85% têm implementado a segregação de funções nas atividades de contas a pagar e 85% nas atividades de contas a receber; 62% percebem que os riscos na área financeira afetam as IES e 98% concordam que estes riscos afetam também o cumprimento dos objetivos, missão e valores; 85% percebem que as atividades da área financeira são abrangentes e estão relacionadas aos objetivos das IES e 77% dos gestores têm percepção de que o sistema de controles internos na área financeira é adequado e efetivo.

Os resultados confirmam o que foi identificado na revisão da literatura, indicando que, na organização, o seu corpo funcional exerce influência no ambiente interno, sendo recomendado que os funcionários possuam domínio pleno de suas atribuições e de seu papel no cumprimento dos objetivos das IES. Ainda sobre este objetivo, observa-se que para alguns aspectos, se implementados ou melhorados, poderiam fortalecer a estrutura de controle interno e gestão de riscos na área financeira.

Quanto ao segundo objetivo específico, que foi identificar, catalogar e analisar, à luz da literatura pesquisada, se as práticas adotadas são formalizadas, automatizadas ou manuais, verifica-se que 77% dos gestores utilizam do sistema automatizado para gerenciamento do fluxo de caixa; 79% alegam que os procedimentos e instruções da área financeira são padronização e constam em documentos formais; 74% das IES têm objetivos, missão e valores bem definidos,

formalizados e divulgados a todos os colaboradores; 85% das IES têm as informações importantes identificadas, documentadas, armazenadas e comunicadas às pessoas adequadas. Os resultados apresentados sugerem melhorias nos processos de comunicação das IES, pois são essenciais para avaliar os riscos de forma eficaz e imprescindível para a tomada de decisão.

O terceiro objetivo era identificar e analisar em que medida as práticas que forem localizadas estão alinhadas ao modelo de governança corporativa adotado pelas IES. Para a consecução deste objetivo, buscou-se analisar a percepção dos gestores sobre o apoio e participação do Conselho de Administração e da Alta Administração na utilização das práticas de controles interno e gestão de riscos.

Dentre os resultados apontados, podemos destacar pontos de concordância dos gestores, entre eles: 97% de que a alta administração considera os controles internos essenciais para o alcance dos objetivos e apoiam o seu funcionamento; 69% têm percepção de que o Conselho de Administração define periodicamente as diretrizes para o “apetite ao risco”; 66% concordam que as IES têm plano de contingência aprovado pela alta direção, visando à sustentabilidade; 62% concordam que o Conselho de Administração não realiza reuniões periódicas para obter feedback sobre a eficácia da gestão de riscos.

Vale ressaltar que os controles internos e gestão de riscos quando bem implementados e executados visam às boas práticas dos pilares de Governança Corporativa, garantindo para as IES proteção e transparência das informações.

O quarto objetivo específico foi identificar, catalogar e analisar os resultados advindos da adoção das práticas de controle interno e gestão de riscos. Para este objetivo foram buscados, na revisão da literatura, mecanismos que possam auxiliar as IES.

Os oito componentes sugerido pelo COSO ERM não funcionarão de forma idêntica em todas as Instituições. A sua aplicação em IES de pequeno e médio porte, por exemplo, poderá ser mais/menos formal, porém, pode apresentar eficientemente boas práticas, desde que cada um de seus componentes esteja presente e funcionando adequadamente. Tal fator pode vir a refletir, no futuro, em uma melhora gradativa de aspectos evidenciados pelos discordantes do que é recomendado pelo COSO

O ensino de excelência é o objetivo das IES e o desejo de seus *stakeholders* e a adoção de boas práticas para gestão estão no seu potencial informativo e na cultura de riscos das IES. A forma como os riscos são encarados e gerenciados pela Alta Administração ou pelo Conselho Administrativo influencia a consciência de controle das pessoas.

O objetivo geral é identificar e analisar as percepções dos gestores financeiros de IES sobre a existência e aplicabilidade das práticas de controles internos e gestão de riscos aplicáveis à área financeira das IES.

Em suma, percebeu-se que a maioria dos respondentes observam parcialmente o funcionamento adequado do sistema de controles internos e gestão de riscos, com base nos componentes do *framework* COSO ERM. Conclui-se que na pesquisa existem contribuições do controle interno associadas ao componente avaliação de riscos, bem como à responsabilidade e à participação de todos na gestão de riscos, no intuito de assessorar os gestores financeiros na salvaguarda dos ativos com informações fidedignas, que auxiliam na prevenção de erros e fraudes.

Fatores relativos aos gestores, como tempo de experiência, tempo de trabalho nas IES, auditoria independente, auditoria interna e o modelo de controle adotado afetam a percepção dos respondentes, confirmando o observado na revisão da literatura.

Dentre as limitações apresentadas, não foi possível verificar com profundidade o uso do controle interno e gestão de riscos nas IES. O fato de os respondentes indicarem tendência de concordância em relação às boas práticas de controles internos e gestão dos riscos aos quais as IES estão expostas não significa seu uso adequado.

5.1 Sugestão de trabalhos futuros

Diante dos dados apresentados, sugere-se como estudos futuros, o aprofundamento dos sistemas de controles internos e gestão de riscos adotados nas IES privadas de capital aberto ou ainda que a pesquisa seja aplicada a uma amostra maior para que os resultados sejam mais próximos da realidade.

Ainda sobre os resultados, foi identificado que 77% dos gestores pesquisados, percebem o sistema de controles internos na área financeira como adequado e efetivo, no entanto, 88% não adotam nenhum padrão externo para avaliar seus modelos. Desta forma, sugere-se investigar com mais acurácia, como são implantados os mecanismos de controle interno e gestão de riscos em suas áreas.

Por meio da pesquisa foi apurado que 62% dos gestores concordam que o Conselho de Administração não realiza reuniões periódicas para obter feedback sobre eficácia da Gestão de riscos. Sugere-se apurar a participação e eficácia da comunicação do Conselho de Administração na implantação de controles internos e gestão de riscos.

Tendo em vista o equilíbrio nas respostas dos pesquisados, sugere-se analisar a percepção dos gestores financeiros em relação aos principais riscos que afetam suas áreas e o comportamento do risco financeiro nas IES.

Ainda como sugestão, recomenda-se entender em que medida a concordância dos gestores financeiros estão relacionadas a Teoria da aprendizagem experiencial e avaliar se os resultados apontados confirmam os achados na pesquisa.

Referências

- Aaker, D. A., Kumar V., Leone, R. P., & Day, G.S. (2016). *Marketing Research* (12th ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Agbejule, A., & Jokipii, A. (2009). *Strategy, control activities, monitoring and effectiveness. Managerial Auditing Journal*, 24(6), 500–522. Recuperado de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02686900910966503/full/html>.
- Albuquerque, J. M. (2011). Avaliação dos controles internos de uma instituição pública de ensino superior à luz da metodologia MCDA construtivista. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 8(15), 129-150. Recuperado de <http://www.spell.org.br/documentos/ver/35441/avaliacao-dos-controles-internos-de-uma-instituicao-publica-de-ensino-superior-a-luz-da-metodologia-mcda-----construtivista>.
- Almeida, M. C. (2017). *Auditoria: abordagem moderna e completa*. São Paulo: Atlas.
- Alves, H. (1998). *O Marketing das Instituições de Ensino Superior: O caso da Universidade da Beira Interior* (Dissertação de Mestrado). Universidade Beira Interior – Departamento de Gestão e Economia- UBI, Covilhã. Portugal. Recuperado de <http://www.spell.org.br/documentos/ver/3122/o-marketing-no-ensino-superior--comparativo-brasil-portugal>.
- Amaral, M. T. D., & Sornberger, G. P. (2014). Práticas de Governança Corporativa presentes em Instituições de Ensino Superior: um estudo de caso. *Revista Contabilidade & Amazônia*, 5(1), 18-37. Recuperado de <http://www.spell.org.br/documentos/ver/59680/governanca-corporativa-em-instituicoes-de-ensino-fundacoes-e-nao-fundacoes>.
- Andrade, A. R. (2002). A universidade como organização complexa. *Revista de Negócios*. 7(3), 15-28. Recuperado de <http://www.spell.org.br/documentos/ver/29272/a-universidade-como-organizacao-complexa>.
- Araújo, A., & Gomes, A. M. (2021). Gestão de riscos no setor público: desafios na adoção pelas universidades federais brasileiras. *Revista Contabilidade & Finanças*, 32(86), 241-254. Recuperado de <https://www.revistas.usp.br/rcf/article/view/186521>.
- Araújo, D. J. C., Libonati, J. J., Miranda, L. C., & Ramos, F. S. (2016). Unidades de Controle Interno dos Municípios Brasileiros: Análise sob a Ótica do COSO II . *Revista Universo Contábil*, 12(2), 39-58. DOI 10.4270/ruc.2016213
- Assaf, A., Neto, & Lima, F. G. (2019). *Curso de administração financeira*. São Paulo: Atlas.
- Associação Brasileira de Normas Técnicas –ABNT (2018). *Gestão de riscos: Princípios e diretrizes: NBR ISO 31000*. Rio de Janeiro: Autor. Recuperado de <https://iso31000.net/norma-iso-31000-de-gestao-de-riscos/>
- Attie, W. (2018). *Auditoria: Conceitos e aplicações*. São Paulo: Atlas.

- Azevedo, N. K., Ensslin, S. R., & Reina, D. R. M. (2011). Controle interno e as fundações de apoio à pesquisa universitária: Uma análise do funcionamento do controle interno nas Fundações da Universidade Federal de Santa Catarina no ano de 2010. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 3(29), 34-45. Recuperado de <https://doi.org/10.4025/enfoque.v29i3.11386>.
- Banco Central do Brasil (2012). *Gestão integrada de riscos: A visão do supervisor*. Brasil: Autor Recuperado de <https://www.bcb.gov.br/pec/appron/apres/ApresentacaoGestaoIntegradadeRiscosEProcesoDeSaneamentoAnteroFebrabanOut2012.pdf>
- Barreto, K. A., Callado, A. A. C., & Callado, A. L. C. (2018). Controle interno sob enfoque dos componentes do framework COSO ERM: Um estudo em uma instituição de ensino superior. *Anais do Congresso USP de Controladoria e Contabilidade*, São Paulo, SP, Brasil, 18. Recuperado de <https://congressosp.fipecafi.org/anais/Anais2018/ArtigosDownload/970.pdf>
- Berle, A., & Means, G. (1932). *The modern corporation and private property*. New York: MacMillan.
- Bergamini, S., Jr. (2005). Controles internos como um instrumento de governança corporativa. *Revista do BNDES*, 12(24) 149-187. Recuperado de https://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Galerias/Convivencia/Publicacoes/Consulta_Expressa/Tipo/Revista_do_BNDES/200512_9.html.
- Bicalho, M. A. B. (2012). *Avaliação da gestão de risco e dos controles internos aplicados ao programa de requalificação de unidades básicas de saúde* (Trabalho de conclusão de curso). Instituto Serzedello Corrêa do Tribunal de Contas da União - ISC, Brasília, DF, Brasil. Recuperado de <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/avaliacao-da-gestao-de-risco-e-dos-controles-internos-aplicados-ao-programa-de-requalificacao-de-unidades-basicas-de-saude-8A81881E747486F30174997238EA4E3C.htm>.
- Bordin, P. & Saraiva, C. J. (2005). O controle interno como ferramenta fundamental para a fidedignidade das informações contábeis. *Revista Eletrônica de Contabilidade*, 2(3), 200-218. Recuperado de <https://periodicos.ufsm.br/contabilidade/article/viewFile/200/3725>.
- Brunner, J. J. (2011). Gobernanza universitaria: Tipología, dinámicas y tendencias. *Revista de Educación*, 355, 137-159. Recuperado de http://www.revistaeducacion.educacion.es/re355/re355_06.pdf.
- Cendón, B. V., Ribeiro, N. A., & Chaves, C. J. (2014). Pesquisas de survey: análise das reações dos respondentes. *Informação & Amp; Sociedade: Estudos*, 24(3). Recuperado de <https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/19963>
- Cittadin, A. (2011). *Proposta de estruturação de uma unidade organizacional de controladoria em uma Instituição de Ensino Superior*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, SC, Florianópolis, Brasil. Recuperado de <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/95214>.

- Collier, P. M, Berry, A. J., & Burkey, G. T. (2006), Risk and Management Accounting: Best practice guidelines for enterprise-wide internal control procedures. *The Chartered Institute of Management Accountants*, 2(11), p. 1-8. Recuperado de https://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/tech_ressum_risk_and_management_accounting_best_practice_guidelines_for_enterprise-wide_internal_control_procedures_2006.pdf.
- Colossi, N. A. (2004). Dicotomia crise mudança no comportamento de instituições de ensino superior. In N., & P. M. D., C., Souza (Org.). *Estudos e perspectivas em gestão universitária* (p. 21-34.). Blumenau: Nova Letra.
- Colossi, N., & Bernardes, J. F. (2008). Transformações globais, crise-mudança em Instituições Universitárias: Algumas considerações. *Revista da Gestão Universitária na América Latina*, 75-88. DOI <https://doi.org/10.5007/%25x>.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2017). *Enterprise risk management: Integrating with strategy and performance*. Nova Jersey: Autor. Recuperado de <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2004). *Enterprise risk management: Integrated Framework*. Nova Jersey: Autor. Recuperado de <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary.pdf>
- Crepaldi, S. A. (2016). *Auditoria contábil: teoria e prática*. São Paulo: Atlas.
- Damodaran, A. (2009). *Gestão estratégica do risco*. Porto Alegre: Bookman.
- Dantas, N. G. S., & Melo, R. S. (2008). O método de análise SWOT como ferramenta para promover o diagnóstico turístico de um local: O caso do município de Itabaiana / PB. *Caderno Virtual de Turismo*, 8(1), 118-130. Recuperado de <http://www.ivt.coppe.ufrj.br/caderno/index.php/caderno/article/view/272>.
- Decreto n. 3.860, de 9 de julho de 2001*. Dispõe sobre a organização do ensino superior, a avaliação de cursos e instituições, e dá outras providências. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2001/D3860impressao.htm
- Dimaggio, P. J., & Powell, W.W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2),147-160. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/2095101>.
- Dimitrijevic L. R. & Dakic J. (2014). The risk management in higher education institutions. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 2, 137-152. Recuperado de http://www.iiakm.org/ojakm/articles/2014/volume2_1/OJAKM_Volume2_1pp137-152.pdf.
- Diniz, J. M. A., Mesquita, N., Tassigny, M., & Assis, F. (2015). Encontros de iniciação científica em administração e o processo de institucionalização de uma Instituição de Ensino Superior. *Revista UNIABEU*, 8, 109-124. Recuperado de <https://revista.uniabeu.edu.br/index.php/RU/article/view/2004>.

- Duarte, R. S.; Khalil, R. O., & Quelhas, O. (2008). Governança: Uma ferramenta desconhecida pelas instituições de ensino? SEGET – *Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*. Recuperado de https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/1282_Artigo_Governanca_RicardoSeperueloDuarte.pdf.
- Ehrentreich, H.P., Peleias I.R., Fernandes, F.C., & Silva, A.F. (2017). Pesquisa sobre a percepção dos gestores de um grupo de empresas distribuidoras de um fabricante de autopeças sobre controles internos e gestão de riscos. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, 7(1), 06-28. Recuperado de <https://www.revistas.uneb.br/index.php/financ/article/view/2570>.
- Fernandes, A. A., & Galvão, P. R. A. (2016). Controladoria como ferramenta de gestão nas micro e pequenas empresas. *Revista de tecnologia aplicada*, 5(1), 3-16. Recuperado de <https://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RTA/article/view/904>.
- Fernandes, F. C.; Heinzmann, L. M.; Wienhage, P. (2010). Controles Internos: comparativo entre estruturas padrão. XIII SEMEAD. Recuperado de <http://sistema.semead.com.br/13semead/resultado/trabalhosPDF/536.pdf>.
- Ferreira, H. M. C. (2013). *Aplicação do Modelo COSO ERM na Avaliação de Sistemas de Controles Internos: Um estudo de caso para verificar a validade desse sistema no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte*. (Dissertação Mestrado). Universidade Federal da Paraíba e Universidade Federal do Rio Grande do Norte, João Pessoa, Paraíba, PB, Brasil. Recuperado de <https://repositorio.unb.br/handle/10482/13133>.
- Ferreira, J. H. M., & Vale, J. C. F. (2012). Governança corporativa e o princípio da transparência: Uma análise dos relatórios de administração das empresas cearenses listadas na BM&FBovespa. *Revista Científica da Faculdade de Balsas*, 1(1). Recuperado de <https://silo.tips/download/johnny-herberthy-martins-ferreira-juliana-cidrack-freire-do-vale>.
- Franco, H. & Marra, E. (2001). *Auditoria contábil* (4a ed.) São Paulo: Atlas.
- Franz, R. (1998), “Whatever you do don’t treat your students like customers!”. *Journal of Management Education*, 22(1), 63 – 69. Recuperado de <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/105256299802200105>.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Foletto, P. R., & Tavares, S. M. N. (2013). Especificidades da governança universitária: Alguns aspectos. In S. S Colombo (Org). *Gestão universitária: os caminhos para a excelência*. Porto Alegre: Penso.
- Galvão, H. M., Corrêa, H. L., & Alves, J. L. (2011). Modelo de avaliação de desempenho global para instituição de ensino superior. *Revista de Administração da UFSM*, 4(3), 425-441. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2734/273421614008.pdf>.
- Gelbcke, E. R., Santos A., Iudicibus S., & Martins E. (2018). *Manual de contabilidade societária: Aplicável a todas as sociedades*. (3a ed.). São Paulo: Atlas.

- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.
- Gitman, L. J. (2010). *Princípios de administração financeira*. (12a ed.) São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Gomes, O. F., Gomide, T. R., Gomes, M. A. N., Araujo, D. C., Martins, S., & Faroni, W. (2013). Sentidos e implicações da gestão universitária para os gestores universitários. *Revista Gestão Universitária na América Latina*, 6(4), 234-255. DOI <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2013v6n4p234>.
- Harvey, J., & Busher, H. (1996). *Marketing schools and consumer choice*. *International Journal of Educational Management*, 10(4), 26-32. Recuperado de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09513549610122165/full/html>.
- Hawley, J. P., & Williams, A. T. (1996). *Corporate governance in the United States: The rise of fiduciary capitalism*. California: School of Economics and Business Administration.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2002). *Investigação por questionário* (2a ed. rev. e corr). Lisboa: Ed. Sílabo.
- Hoji, M. (2000). *Administração financeira: Uma abordagem prática*. (2a ed.) Atlas.
- Instituto dos Auditores Internos do Brasil. (2013). *Declaração de posicionamento do IIA: As três linhas de defesa no gerenciamento eficaz de riscos e controles*. São Paulo: Autor. Recuperado de <https://www.controladoria.go.gov.br/images/noticias/As-3-linhas-de-defesa---IIA.pdf>.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2015). *Cadernos de Governança Corporativa: Boas Práticas para Secretaria de Governança* (5a ed.). São Paulo: Autor. Recuperado de <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx>.
- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. (2021). *Resumo técnico do Censo da Educação Superior 2019*. Brasília: Autor. Recuperado de <http://portal.inep.gov.br/resumos-tecnicos1>.
- International Organization of Supreme Audit Institutions. (2004). Pronunciamentos profissionais. Áustria: Autor. Recuperado de <https://www.issai.org/professional-pronouncements/>.
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0304405X7690026X>.
- Kitchenham, B.A. & Pfleeger S.L. (2002) Principles of survey research part 5: Populations and Samples. *Software Engineering Notes*, 27(5), 17-20
- Lapworth, S. (2004). *Arresting Decline in Shared Governance: Towards a Flexible Model for Academic Participation*. *Higher Education Quarterly*. 58(4), 299–314. Recuperado de https://www.academia.edu/11139656/Arresting_Decline_in_Shared_Governance_Towards_a_Flexible_Model_for_Academic_Participation.

- Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm.
- Licata, J. & Frankwick, G. (1996). "University marketing: A professional service organisation perspective". *Journal of Marketing for Higher Education*, 7(2) 1 – 16. Recuperado de https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1300/J050v07n02_01.
- Lima, W. P. (2002). *Controle interno e risco de auditoria – Influência na extensão dos testes substantivos em auditoria das demonstrações contábeis* (Dissertação Mestrado) – Universidade de São Paulo - USP, São Paulo, SP, Brasil. DOI 10.11606/D.12.2003.tde-09052003-105548.
- Lugoboni, L. F., Sousa, F. L. S., Silva, L. M., & Nakamura, W.T. (2019). Governança corporativa em Instituição de Ensino Fundações e não Fundações. *Revista Universo Contábil*, 15(3), 114-132. Recuperado de <https://proxy.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/8126>.
- Lunkes, R. J. (2010). *Controle de gestão: Estratégico, tático, operacional, interno e de risco*. São Paulo: Atlas.
- Martins, G., A., & Theóphilo, C. R. (2016). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. São Paulo: Atlas.
- Mainardes, E. W., Deschamps, M., & Tontini, G. (2009). Percepções dos stakeholders sobre a qualidade de uma instituição de ensino superior. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 8(1), 90-105. Recuperado de <http://www.periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/article/view/63>.
- Mainardes, E. W, Miranda, C. S, & Correia, C. H. (2011). A gestão estratégica de Instituições de Ensino Superior: Um estudo multicaso. *Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 9(1), 19-32. Recuperado de <https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/7433>.
- Massaiani, S.A., Oliveira, V. R. F., & Oliva, F. L. (2017). Identificação de Riscos Corporativos no ambiente de valor de Instituições de Ensino Superior Privadas (IES). *Revista Administração em Diálogo*, 19(1), 89-111. Recuperado de <https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/23444>.
- Menezes, S. M. M., Libonati, J. J., & Neves, T. J. G. (2015). Funcionamento dos controles internos e o modelo utilizado pelo Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO): Um estudo da percepção dos gestores da Universidade Federal de Pernambuco. *Congresso USP de Controladoria e Contabilidade*, São Paulo, SP, Brasil. Recuperado de <https://congressousp.fipecafi.org/anais/artigos152015/230.pdf>.
- Ministério da Educação (2010). Classificação das instituições de ensino superior. Brasília: Autor. Recuperado de: <http://www.mec.org.br>. Acesso em 11 novembro 2020.
- Mussi, R., Mussi, L., Assunção, E., & Nunes, C. (2020). Pesquisa quantitativa e/ou qualitativa: Distanciamentos, aproximações e possibilidades. *Revista Sustinere*, 7(2), 414 - 430. Recuperado de <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/sustinere/article/view/41193>.

- Nascimento, A. M., & Reginato, L. (2010). *Controladoria: Instrumento de apoio ao processo decisório*. São Paulo: Atlas.
- Nascimento, R. R., & Sousa, J. A. B. (2020). Auditoria, controle interno e gestão de risco: importantes aliados na tomada de decisão. *Entrepreneurship*, 4(2), 1-12. Recuperado de <https://sustenere.co/index.php/entrepreneurship/article/view/CBPC2595-4318.2020.002.0001>.
- Nogueira, M. G. S., Garcia, T. E. M., & Ramos, M. G. G. (2012). Governança corporativa, responsabilidade social corporativa: A visão de atores de uma instituição de Ensino Superior – IES federal. *Revista Gestão Universitária na América Latina*, 5(3) 222-244. Recuperado de <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2012v5n3p222>.
- Oliveira, A. J. S., Gomes A. R., & Machado G. V. (2015). Metodologia de auditoria com foco em processo e risco. *Revista do TCU* 47(1) 28-36. Recuperado de <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/249>.
- Organização Econômica de Cooperação e Desenvolvimento. (2021). Governança corporativa. Recuperado de <http://www.oecd.org/corporate/>
- Palfi, C., Bota-A., C. (2009). Information and communication in banks – Key elements of the internal control system – An empirical analysis between Romanian, American and Canadian models of control. *Economic Science*, 3(1), 1091-1096. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Cristina-Stefanescu-2/publication/46533555_information_and_communication_in_banks_-_key_elements_of_the_internal_control_system_-_an_empirical_analysis_between_romanian_american_and_canadian_models_of_control/links/552d3b5f0cf2e089a3ad4c28/information-and-communication-in-banks-key-elements-of-the-internal-control-system-an-empirical-analysis-between-romanian-american-and-canadian-models-of-control.pdf
- Paulo, W. L., Fernandes, F. C., Rodrigues, L. G. B., & Eidt, J. (2007). Riscos e controles internos: Uma metodologia de mensuração dos níveis de controle de riscos empresariais. *Revista de Contabilidade & Finanças*, 18(43), 49-60. Recuperado de <https://www.scielo.br/j/rcf/a/wqz9h5pjfwnvsz3v4lm5bcd>.
- Peleias, I. R. (2003). Falando sobre controle interno. *Boletim IOB - Temática Contábil e Balanços*, 50, 1-9.
- Peleias, I. R. Caetano, G., Parisi, C., & Pereira, A. C. (2013). Produção científica sobre controle interno e gestão de riscos no ENANPAD e Congresso USP: Análise bibliométrica no período 2001-2011. *Revista Universo Contábil*. 9(4), 29-49. Recuperado de <http://www.spell.org.br/documentos/ver/20052/producao-cientifica-sobre-controle-interno-e-gestao-de-riscos-no-enanpad-e-congresso-usp--analise-bibliometrica-no-periodo-2001-20111>.
- Peleias, I. R. (2002). *Controladoria: Gestão eficaz utilizando padrões*. São Paulo: Saraiva.

- Peleias, I. R.; Stieg, C. M.; Benedicto, G. C.; Benedicto, S. C. (2012). Adesão ao Prouni: A Percepção de Gestores de IES Privadas da Cidade de São Paulo. *Contabilidade Vista & Revista*, 23(3), 73-108. Recuperado de <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/1599>.
- Peleias, I. R.; Bitto, N. S.; Rocha, M. T.; Pereira, A. C. & Segreti, J. B. (2007). Tratamento contábil dos projetos de crédito de carbono no Brasil: um estudo exploratório. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 1(3), 79-98. Recuperado de <https://rgsa.emnuvens.com.br/rgsa/article/download/33/22>.
- Penha, J. C., & Parisi, C. (2005). Um caminho para integrar a gestão de riscos à controladoria. *Anais do Congresso Internacional de Custos*. Florianópolis, Santa Catarina, SC, Brasil, 9. Recuperado de <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/2108>.
- Pértile, R. T. N., Dedonato, O., Mazzioni, S., Kruger, S. D., & Zanin, A. (2013). Aplicação do modelo COSO ERM no gerenciamento dos controles internos em uma universidade comunitária. *Ciências Sociais Aplicadas em Revista*, 13(24), 53-71. Recuperado de <https://e-revista.unioeste.br/index.php/csaemrevista/article/download/8746/7627/38170>.
- Pinsonneault, A., & K. L. Kraemer (1993) Survey research methodology in management information systems. An assessment. *Journal of Management Information Systems* 10(2), 75-105. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/40398056>.
- Popescu, M., & Dascalu, A. (2012). Improving the internal control system within Universities. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov*, 5(1), 101 - 106. Recuperado de https://journaldatabase.info/articles/improving_internal_control_system.html.
- Raanan, Y. (2009). *Risk Management in higher education - Do we need it?*. *Sinergie Journal* 78, 43-56. Recuperado de <https://www.sijm.it/wp-content/uploads/2018/04/490-466-1-PB.pdf>.
- Rae, K., Sands, J., & Subramaniam, N. (2017). Associations among the five components within COSO internal control-integrated framework as the underpinning of quality corporate governance. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 11(1), 28-54. Recuperado de <https://ro.uow.edu.au/aabfj/vol11/iss1/3/>.
- Ramírez, Y., & Tejada, Á. (2018). *Corporate governance of universities: Improving transparency and accountability*. *International Journal of Disclosure and Governance*, 15(2) 29-39. <https://doi.org/10.1057/s41310-018-0034-2>
- Ramos, G. M., & Martinez, A. L. (2008). Governança corporativa. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 3(6), 143-164. Recuperado de <http://www.spell.org.br/documentos/ver/35314/governanca-corporativa>.
- Rezende, S. M.; Favero, H. L. (2004). A importância do Controle Interno dentro das organizações. *Revista de Administração Nobel*, 3(1), 33-44. Recuperado de <https://pt.scribd.com/document/135047687/A-importancia-do-Controle-Interno-dentro-das-Organizacoes>.

- Ribeiro, L. M. P., & Timóteo, A. C. (2012). A adoção dos controles internos e numa organização do terceiro setor como sustentabilidade econômica: Um estudo de caso em uma associação de Minas Gerais. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 9(17), 61-82. DOI <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2012v9n17p61>
- Ricardino, A., & Martins, S. T. A. (2004). Governança corporativa: um novo nome para antigas práticas? *Revista Contabilidade & Finanças*, 15(36), 50-60. Recuperado de <https://www.revistas.usp.br/rcf/article/view/34145>.
- Rossetto, A. C. (2009). *Governança corporativa em instituições de ensino superior particular: um estudo das instituições que abriram seu capital na Bovespa e aderiram às boas práticas de governança corporativa*. (Dissertação de Mestrado). Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, SP, Brasil. Recuperado de <https://sapientia.pucsp.br/bitstream/handle/1730/1/Ana%20Claudia%20Rossetto.pdf>.
- Rowley, J. (1997). Beyond Service dimensions in higher education and towards a service contract. *Quality Assurance in Education*, 5(1), 7-14. Recuperado de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09684889710156530/full/html>.
- Saccaro, N. L., Jr. (2011). A regulamentação de acesso a recursos genéticos e repartição de benefícios: Disputas dentro e fora do Brasil. *Ambiente & Sociedade*, 14(1), 229-244. Recuperado de <https://www.scielo.br/j/asoc/a/MYtsst7MtDY4scSxvjWNZGP/?lang=pt>.
- Santos, A. P. (2008). Governança corporativa e desempenho em instituições privadas de ensino superior: Um estudo de caso em minas gerais. *Revista Contabilidade da UFBA*, 2(3), 79-94. Recuperado de <https://periodicos.ufba.br/index.php/rcontabilidade/article/view/3269>.
- Santos, P., & Silva, M. (2012). O papel da contabilidade na busca pela sustentabilidade do terceiro setor. *Revista Brasileira de Contabilidade*, 170, 34-47. Recuperado de <http://rbc.cfc.org.br/index.php/rbc/article/view/789>
- Schmitz, A. L. F., & Bernardes, J. F. (2008). *Atitudes empreendedoras e desafios da gestão universitária*. Recuperado de <http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/61474>.
- Schonlau, M.; Fricker, R., Jr., & Elliot, M. (2002). *Conducting research surveys via e-mail and the web*. Santa Monica, CA, Rand.
- Sedrez, C. S. & Fernandes, F. C. (2011). Gestão de Riscos nas Universidades e Centros Universitários do Estado de Santa Catarina. *Revista GUAL*, Edição Especial, 70-93. Recuperado de <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2011v4nespp70>.
- Shapiro, B., & Matson, D. (2008). Strategies of resistance to internal control regulation. *Accounting, Organizations and Society*, 33(2), 199-228. Recuperado de <https://www.infona.pl/resource/bwmeta1.element.elsevier-760fb8fc-a6a4-34fb-a644-92cfcdbdd260>.
- Siayor, A. D. (2010). *Risk management and internal control systems in the financial sector of the Norwegian economy: A case study of the DnB NOR ASA* (Master thesis). Thomso Wriorsity Business School, University of Thomso, Thomso, Noruega. Recuperado de <https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/3267/thesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Siegel, S. & Castellan, N. J. (2006). *Estatística não paramétrica para as ciências do comportamento*. São Paulo: Bookman.
- Silva, A., Jr. (2006). *Trajectoria de crescimento, governança corporativa e gestão universitária: estudo de caso em três instituições de educação superior do tipo familiar* (Tese de Doutorado). Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, Minas Gerais, Belo Horizonte, Brasil. Recuperado de <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/emle-6w7ghf>.
- Silva, A., Jr., Muniz, R. M., & Martins, P. O. (2009). Governança corporativa na IES familiar de grande porte: Um estudo de caso. *Revista Alcance Eletrônica*, 16(3), 286–303. Recuperado de <http://www.spell.org.br/documentos/ver/2693/governanca-corporativa-na-ies-familiar-de-grande-porte--um-estudo-de-caso>.
- Silva, E. T., Torres, A. A. G., & Nicolini, A. M. (2015). Pressupostos para um modelo de governança corporativa para Instituições de Ensino Superior (IES). Privadas. *Congresso Nacional de Administração e Contabilidade – AdCont*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 6. Recuperado de <https://www.semanticscholar.org/paper/Pressupostos-para-um-Modelo-de-Governan%C3%A7a-para-de-Silva-Torres/76fbaf4fc958a1fb6933f5b306c9bbb0711f2c58>.
- Silva, W. A. C., Gomes, M. C. O., & Araújo, E. A. T. (2014). Controle interno determinantes para a eficiência na Gestão do CEFET/MG. *Revista de Contabilidade e Controladoria*, 6(1), 103–120. DOI <http://dx.doi.org/10.5380/rcc.v6i1.33374>.
- Silveira, A. D. M. (2002). *Governança corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, SP, Brasil. Recuperado de <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-04122002-102056/pt-br.php>
- Silveira, A. D. M. (2010). *Governança corporativa no Brasil e no mundo: Teoria e prática*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Smith, L., & Cavusgil, T. (1984). Marketing planning for colleges and universities. *Long Range Planning*, 17(6), 104-117. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0024630184902231>.
- Taveira, L. D. B., Silva, M. A., & Callado, A. L. C. (2016). Controle interno: Percepção de Gestores de uma Instituição de Ensino. *Revista de Estudos Contábeis*, 7(13), 3-22. Recuperado de <https://www.uel.br/revistas/uel/index.php/rec/article/download/20767/23449>.
- Teixeira, J. F., & Castro, L. M. (2015). Questões de governança e os papéis dos stakeholders no ambiente do ensino superior brasileiro. *Revista Gestão Universitária na América Latina*, 8(2), 237-257. Recuperado de <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2015v8n2p237>.

- Tinoco, J. E. P., Escuder, S. A. L., & Yoshitake, M. (2011). O conselho fiscal e a governança corporativa: transparência e gestão de conflitos. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 8(16), 175-202. Recuperado de <https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/view/2175-8069.2011v8n16p175>.
- Turnbull, S. (1997). Corporate governance: Its scope, concerns and theories. *Scholarly Research and Theory Papers, Oxford*, 5(4), 180-205. Recuperado de <https://studylib.net/doc/7892208/corporate-governance--its-scope--concerns-and-theories>.
- Vilela, A. L. N., & Veloso, L. H. M. (2014). Governança corporativa em Instituições de Ensino Superior. *Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul*, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil, 14. Recuperado de <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/131419/201439.pdf?sequence=1&iAllowed=y>. Acesso em: 24 nov. 2020.
- Weaver, T. (1976). What is the good of higher education?. *Higher Education Review*, 8(3), 3-14. Recuperado de <https://eric.ed.gov/?id=EJ157164>.
- Zarifian, P. (2001). *Objetivo competência: Por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas.

Apêndice A – Quadro - Análise dos constructos/Dimensões –Percepção dos gestores sobre CI e GR

| Constructos/ Dimensões | Variáveis | Variáveis observáveis | Assertivas | Referencias |
|-----------------------------------|---------------------------|--|-------------------|--|
| COSO - ERM | Ambiente de controle | <ul style="list-style-type: none"> Nível de importância que o gestor dá aos procedimentos de controles internos. Conhecimentos técnicos, de gestão e atividades da área. | 12-20 | Araújo, A., & Gomes, A. M. (2021), Araújo, D. J. C., Libonati, J. J., Miranda, L. C., & Ramos, F. S. (2016), Azevedo, N. K., Ensslin, S. R. & Reina, D. R. M. (2011), Barreto, K. A., Callado, A. A. C., & Callado, A. L. C. (2018), COSO (2017), Rae, Sands, Subramaniam (2017), Silva, W. A. C., Gomes M. C. O. & Araújo E. A. T (2014) |
| | Fixação de Objetivos | <ul style="list-style-type: none"> Conformidade e alinhamento dos objetivos e estratégias com missão e valores da IES. Reflexo das escolhas estratégicas para criação de valor. | 21-22 | Araújo, A., & Gomes, A. M. (2021), Araújo, D. J. C., Libonati, J. J., Miranda, L. C., & Ramos, F. S. (2016), Azevedo, N. K., Ensslin, S. R. & Reina, D. R. M. (2011), Barreto, K. A., Callado, A. A. C., & Callado, A. L. C. (2018), COSO (2017), Rae, Sands, Subramaniam (2017), Silva, W. A. C., Gomes M. C. O. & Araújo E. A. T (2014) |
| | Identificação de eventos | <ul style="list-style-type: none"> Identificação dos fatores externos e internos pelos gestores. Desenvolvimento de matriz de risco Identificação de potenciais riscos e oportunidades. | 23-24 | Araújo, A., & Gomes, A. M. (2021), Araújo, D. J. C., Libonati, J. J., Miranda, L. C., & Ramos, F. S. (2016), Azevedo, N. K., Ensslin, S. R. & Reina, D. R. M. (2011), Barreto, K. A., Callado, A. A. C., & Callado, A. L. C. (2018), COSO (2017), Rae, Sands, Subramaniam (2017), Silva, W. A. C., Gomes M. C. O. & Araújo E. A. T (2014) |
| | Avaliação de riscos | <ul style="list-style-type: none"> Consideração de eventos previstos e esperados Percepção dos gestores na avaliação de riscos | 25-30 | Araújo, A., & Gomes, A. M. (2021), Araújo, D. J. C., Libonati, J. J., Miranda, L. C., & Ramos, F. S. (2016), Azevedo, N. K.; Ensslin, S. R. & Reina, D. R. M. (2011), Barreto, K. A., Callado, A. A. C., & Callado, A. L. C. (2018), Collier, Berry, Burkey (2006), COSO (2017), Paulo, W. L., Fernandes, F. C., Rodrigues, L. G. B.; Eidt, J. (2007), Rae, Sands, Subramaniam (2017), Silva, W. A. C., Gomes M. C. O. & Araújo E. A. T (2014) |
| | Resposta ao risco | <ul style="list-style-type: none"> Riscos a partir da tomada de decisão Analisar perspectiva da IES Plano de contingência | 31-32 | Araújo, A., & Gomes, A. M. (2021), Araújo, D. J. C., Libonati, J. J., Miranda, L. C., & Ramos, F. S. (2016), Azevedo, N. K., Ensslin, S. R. & Reina, D. R. M. (2011), Barreto, K. A., Callado, A. A. C., & Callado, A. L. C. (2018), COSO (2017), Rae, Sands, Subramaniam (2017), Silva, W. A. C., Gomes M. C. O. & Araújo E. A. T (2014) |
| | Atividade de controle | <ul style="list-style-type: none"> Conhecimento das atividades, reconhecimento dos problemas, adoção de medidas corretivas Uniformidade das atividades | 33-35 | Agbejule, A.; Jokipii, A. (2009), Araújo, A., & Gomes, A. M. (2021), Araújo, D. J. C., Libonati, J. J., Miranda, L. C., & Ramos, F. S. (2016), Azevedo, N. K.; Ensslin, S. R. & Reina, D. R. M. (2011), Barreto, K. A., Callado, A. A. C., & Callado, A. L. C. (2018), COSO (2017), Rae, Sands, Subramaniam (2017), Silva, W. A. C., Gomes M. C. O. & Araújo E. A. T (2014) |
| | Informações e comunicação | <ul style="list-style-type: none"> Analisar se as informações relevantes são divulgadas tempestivamente Existência de canais de comunicação Analisa comunicação | 36-40 | Palfi, Bota-Avram (2009), COSO (2017), Barreto, K. A., Callado, A. A. C., & Callado, A. L. C. (2018), Araújo, D. J. C., Libonati, J. J., Miranda, L. C., & Ramos, F. S. (2016), Rae, Sands, Subramaniam (2017), Azevedo, N. K.; Ensslin, S. R. & Reina, D. R. M. (2011), Araújo, A., & Gomes, A. M. (2021), Silva, W. A. C., Gomes M. C. O. & Araújo E. A. T (2014) |
| | Monitoramento | <ul style="list-style-type: none"> Monitoramento e supervisão dos processos operacionais Relato de deficiências e medidas corretivas | 41-43 | Araújo, A., & Gomes, A. M. (2021), Araújo, D. J. C., Libonati, J. J., Miranda, L. C., & Ramos, F. S. (2016), Azevedo, N. K., Ensslin, S. R. & Reina, D. R. M. (2011), Barreto, K. A., Callado, A. A. C., & Callado, A. L. C. (2018), COSO (2017), Rae, Sands, Subramaniam (2017), Silva, W. A. C., Gomes M. C. O. & Araújo E. A. T (2014) |

Anexo A – Pesquisa sobre Controles Internos e Gestão de Riscos: A Percepção dos Gestores Financeiros das Instituições de Ensino Superior Privadas

Prezada(o),

Gostaria de lembrar-lhe que a FECAP, por meio de seu Mestrado em Ciências Contábeis, está realizando uma pesquisa com o objetivo de identificar a Percepção dos Gestores Financeiros das IES Privadas sobre controles internos e gestão de riscos.

Selecionamos alguns Executivos e Profissionais da área com o seu perfil e gostaríamos de convidá-la(o) a participar desta pesquisa.

Salientamos que todos os dados serão processados de forma anônima.

Ao final, deixe seu e-mail. Encaminharemos aos participantes um relatório com os achados da pesquisa. Assim, é muito importante que você forneça seu contato de e-mail, se desejar.

O questionário tomará aproximadamente 10 minutos do seu tempo e estará aberto até o dia 31/07/2021.

Agradecemos antecipadamente e nos colocamos à disposição pelos contatos abaixo, para esclarecer eventuais dúvidas.

Jucilene – Mestranda do curso de Ciências Contábeis – jsantana01@hotmail.com

Dr. Ivam Ricardo Peleias - ivamrp@fecap.br

Declaro que li as informações contidas neste documento, fui devidamente informado(a) pelos pesquisadores dos objetivos e procedimentos que serão utilizados e da confidencialidade da pesquisa. Foi-me garantido que posso desistir de continuar respondendo a qualquer momento, sem que isso leve a qualquer penalidade.

Aceito

Não

1- Perfil do Respondente

| Identificação do respondente | Alternativas | | | | |
|---|-----------------------|--------------------------------------|------------------------|---------------------|---------------------|
| | Feminino | | Masculino | | |
| 1. Sexo | | | | | |
| 2. Idade - anos | 18 a 25 | 26 a 30 | 31 a 40 | 41 a 50 | Acima de 51 |
| 3. Grau de Instrução | Ensino médio completo | Ensino Superior completo | Pós-Graduação completa | Mestrado completo | Doutorado Completo |
| 4. Experiência profissional em anos | Até 5 | De 5,1 a 10 | 10,1 a 15 | 15,1 a 20 | Acima de 20,1 |
| 5. Tempo de trabalho na IES em anos | Até 5 | De 5,1 a 10 | 10,1 a 15 | 15,1 a 20 | Acima de 20,1 |
| 6. Localização da IES | Centro-Oeste | Norte | Nordeste | Sul | Sudeste |
| 7. Cargo na IES | | | | | |
| <input type="checkbox"/> CEO/CFO <input type="checkbox"/> Diretor(a) <input type="checkbox"/> Superintendente <input type="checkbox"/> Outro <input type="checkbox"/> Coordenador(a) <input type="checkbox"/> Gerente <input type="checkbox"/> Supervisor(a) | | | | | |
| 8. Categoria Administrativa no MEC | Com fins lucrativos | Sem fins lucrativos, não beneficente | Beneficente | Especial | Outro (especificar) |
| 9. A IES tem auditoria independente | sim | | não | | |
| 10. A IES tem auditoria interna | sim | | não | | |
| 11. Qual o modelo de controle interno adotado em sua IES | COSO | ISO 31000 | Não adota | Outro (especificar) | |

ESCALA LIKERT

| discordo totalmente | discordo parcialmente | indiferente | concordo parcialmente | concordo totalmente |
|---------------------|-----------------------|-------------|-----------------------|---------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| Elementos do sistema de controles internos a serem avaliados | Alternativas | | | | |
|---|--------------|-----|-----|-----|-----|
| | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| Ambiente de controle | | | | | |
| Conjunto de diretrizes utilizadas como base para os controles internos, dentro da IES. Essas diretrizes deverão abranger atributos individuais, integridade, valores éticos, competência e o ambiente no qual operam. | | | | | |
| 12. A alta administração considera os controles internos essenciais para o alcance dos objetivos e apoia o seu funcionamento. | | | | | |
| 13. O Conselho de Administração define periodicamente as diretrizes para o estabelecimento dos limites aceitáveis de exposição a riscos. | | | | | |
| 14. Possui ciência e domínio sobre os controles internos institucionais sem maiores dificuldades. | | | | | |
| 15. O meu time detém total ciência sobre controles internos financeiros. | | | | | |
| 16. Na área financeira, os procedimentos e as instruções operacionais são padronizados e constam em documentos formais. | | | | | |
| 17. Na área financeira, o processo de conciliação bancária é realizado diariamente e devidamente formalizado | | | | | |
| 18. A IES utiliza sistema automatizado para gerenciar o fluxo de caixa. | | | | | |
| 19. No contas a pagar, quem faz a inclusão das obrigações (pagamentos) é o mesmo que autoriza. | | | | | |
| 20. O responsável pela gestão dos ativos (receber) é o mesmo que faz o registro contábil. | | | | | |
| Fixação de Objetivos | | | | | |
| Definidos pela alta administração, os objetivos devem ser divulgados a todos os componentes da IES antes da identificação dos eventos que possam influenciar no alcance dos objetivos. | | | | | |
| 21. A IES tem objetivo, missão e valores claros e bem definidos, formalizados e divulgados a todos os colaboradores (internos e externos) | | | | | |

| | | | | | |
|--|-----|-----|-----|----|-----|
| 22. É prática da IES estabelecer plano estratégico contendo os objetivos claros que conduzam ao atingimento de sua meta. | | | | | |
| Identificação de eventos | (1) | (2) | (3) | 4) | (5) |
| Eventos são situações em potencial que ainda não ocorreram que podem causar impacto na consecução dos objetivos da IES, caso venham a ocorrer. Ex: fraude intencional | | | | | |
| 23. Há clara identificação dos processos críticos que podem trazer riscos à IES (matriz de risco). | | | | | |
| 24. Os riscos identificados na área financeira não afetam a IES. Ex: Fraude | | | | | |
| Avaliação de riscos | (1) | (2) | (3) | 4) | (5) |
| Este componente compreende a ação dinâmica de identificação e avaliação dos riscos que podem impactar de forma significativa o cumprimento dos objetivos propostos pela IES. | | | | | |
| 25. A IES entende os riscos presentes (internos e externos) que podem ocorrer em nível estratégico e operacional. | | | | | |
| 26. Os riscos na área financeira podem influenciar de forma significativa o cumprimento dos objetivos, missão e valores. | | | | | |
| 27. A gestão de riscos burocratiza a IES. | | | | | |
| 28. A gestão de riscos é responsabilidade da alta administração. | | | | | |
| 29. A IES não possui indicadores para monitorar os riscos. | | | | | |
| 30. Todos os funcionários são responsáveis pela gestão de riscos. | | | | | |
| Resposta ao risco | (1) | (2) | (3) | 4) | (5) |
| Para cada risco identificado, será prevista uma resposta, que poderá ser: evitar, aceitar, compartilhar ou reduzir. | | | | | |
| 31. A IES trata de alguma forma os riscos identificados como alta probabilidade de ocorrências e alto impacto. | | | | | |
| 32. O Plano de contingência é de conhecimento do gestor financeiro e aprovado pela alta direção e visa à sustentabilidade da IES. | | | | | |
| Atividade de controle | (1) | (2) | (3) | 4) | (5) |
| São as ações determinadas pelos procedimentos e políticas da IES, a fim de mitigar os riscos de distorção e garantir o cumprimento das ações determinadas pelas diretrizes organizacionais e seus objetivos. | | | | | |
| 33. Existem políticas e ações preventivas ou de detecção para diminuir os riscos e alcançar os objetivos da IES. | | | | | |
| 34. As atividades de controle da IES são apropriadas e funcionam de acordo com um plano de longo prazo. | | | | | |
| 35. As atividades de controle adotadas na área financeira são abrangentes e estão relacionadas aos objetivos da IES. | | | | | |
| Informações e Comunicações | (1) | (2) | (3) | 4) | (5) |
| Abrangem informações e sistemas de comunicação, permitindo que os colaboradores das IES colem e troquem informações necessárias para conduzir, gerenciar e controlar suas operações. | | | | | |
| 36. As informações importantes são identificadas, documentadas, armazenadas e comunicadas às pessoas adequadas. | | | | | |
| 37. A IES identifica, captura, processa e comunica as informações aos gestores, permitindo tomar decisões apropriadas. | | | | | |
| 38. A informação disponível para os colaboradores sobre controles internos da área financeira é apropriada, atual e acessível. | | | | | |
| 39. A comunicação alcança as pessoas em todos os níveis hierárquicos da IES, em todas as direções da estrutura de governança. | | | | | |
| 40. A comunicação sobre gestão de risco dentro da IES não é adequada. | | | | | |
| Monitoramento | (1) | (2) | (3) | 4) | (5) |
| Compreende o acompanhamento da qualidade do controle interno, visando a assegurar a sua adequação aos objetivos, ao ambiente, aos recursos e aos riscos. | | | | | |
| 41. O sistema de controles internos é monitorado para avaliar sua validade e qualidade ao longo do tempo. | | | | | |
| 42. Não é prática do Conselho de Administração da IES promover reuniões periódicas para obter <i>feedback</i> sobre a eficácia da gestão de riscos. | | | | | |
| 43. O sistema de controles internos na área financeira é adequado e efetivo. | | | | | |

Pergunta aberta não obrigatória:

Espaço aberto para opinar sobre a influência da Auditoria Interna e *Compliance* na gestão de riscos e no desenvolvimento de controles internos nas IES.