



Evento: XXVI Jornada de Pesquisa

GESTÃO DE RISCOS ASSOCIADA AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO¹

RISK MANAGEMENT ASSOCIATED WITH STRATEGIC PLANNING IN A PUBLIC EDUCATION INSTITUTION

Lauri Paulus², Douglas Schmidt³, Neusa Maria Gonçalves Salla⁴

¹ Projeto de pesquisa desenvolvido na URI – Campus Santo Ângelo.

² Mestrando do PPGGEO – Programa de Pós-graduação de Gestão Estratégica das Organizações da URI (Universidade Regional do Alto Uruguai e das Missões) Campus de Santo Ângelo/RS. Estudo realizado com o apoio do IFRS.

³ Mestrando do PPGGEO – Programa de Pós-graduação de Gestão Estratégica das Organizações da URI (Universidade Regional do Alto Uruguai e das Missões) Campus de Santo Ângelo/RS.

⁴ Professora Doutora URI (Universidade Regional do Alto Uruguai e das Missões) Campus de Santo Ângelo/RS.

RESUMO

Este estudo tem por objetivo estabelecer a associação entre a gestão do risco ao planejamento estratégico em uma instituição pública de ensino. A pesquisa se classifica, segundo a natureza, como aplicada e quanto aos objetivos, como exploratória e descritiva. Dar-se-á através de revisão da bibliografia, pesquisa documental e estudo de caso. Para a coleta de dados pretende-se utilizar documentos, entrevistas e observação. Já no que se refere à abordagem do problema, pode ser classificada como qualitativa, com o tratamento dos dados através da técnica de análise de conteúdo. Como resultado, pretende-se apresentar uma matriz associando os riscos estratégicos ao planejamento estratégico, como uma ferramenta de maior eficiência à gestão da instituição.

Palavras-chave: Gestão. Risco. Planejamento. Associação.

ABSTRACT

This study aims to establish the association between risk management and strategic planning in a public educational institution. The research is classified, according to its nature, as applied and, regarding its objectives, as exploratory and descriptive. It will be done through bibliography review, documental research and case study. For data collection it is intended to use documents, interviews and observation. As for the approach to the problem, it can be classified as qualitative, with the treatment of data through the technique of content analysis. As a result, we want to present a matrix associating strategic risks to strategic planning, as a tool for greater efficiency in the institution's management.

Keywords: Management. Risk. Planning. Association.

1 INTRODUÇÃO



O risco está presente na vida dos homens desde o início da civilização, quando precisava correr riscos para conseguir alimentos e sobreviver. Nas grandes navegações o risco passou a não ser somente físico, mas também financeiro. Hoje, ele está em quase todas as atividades humanas (DAMADORAN, 2009). A gestão dos riscos ajuda a melhorar o desempenho pessoal ou institucional ao identificar as oportunidades e reduzir as probabilidades de impactos negativos (VIEIRA; BARRETO, 2019), criando, assim, uma dualidade “risco-recompensa”, que está no cerne da sua definição. As empresas devem adotar uma visão abrangente, considerando não apenas se proteger, mas também explorar os riscos de forma que possam se beneficiar (DAMADORAN, 2009).

Com mercados cada vez mais competitivos e a sociedade mais exigente, as organizações devem alinhar-se estrategicamente, fato que se acentua mais quando se trata de serviço público (ALMEIDA, 2018). Dessa necessidade, surge o planejamento estratégico (SILVA; GONÇALVES, 2011) como um processo concentrado de esforços e recursos para alcançar um objetivo futuro, mas de maneira mais eficiente (OLIVEIRA, 2018). A utilização do planejamento estratégico na esfera pública é mais recente, mas vem crescendo nos últimos anos (PEREIRA, 2010). Apesar da menor, ou até mesmo falta de competitividade (SILVA; GONÇALVES, 2011), o tema vem ganhando espaço nos últimos tempos, já que o cidadão tem exigido uma prestação de serviços com mais excelência (SILVA; GONÇALVES, 2011).

A maioria dos gestores não tem feito do assunto riscos uma abordagem sistemática, o que pode ser causa de destruição de valor para as suas instituições (FRIGO; ANDERSON, 2011). Nesse sentido, a associação entre processos de gestão, especificamente a gestão de riscos e o planejamento estratégico, apresenta-se como foco deste trabalho, buscando apresentar uma forma de inclusão dos riscos aos objetivos estratégicos. A ênfase está em propor uma matriz associando os dois sistemas.

A gestão de riscos integrada ao planejamento estratégico carece de uma metodologia específica, especialmente nas instituições de ensino, fazendo com que se busquem soluções internas à própria organização, mas sem um padrão definido (JORION, 2007; SALLA, 2015). Sistemas de gestão com funções específicas podem ser unidos e formarem um único e mais eficaz sistema (SALLA, 2015). A vinculação entre a estratégia e a gestão de risco pode ser



capaz de identificar e gerenciar os riscos num ambiente incerto (FRIGO; ANDERSON, 2011).

Diante disso e como forma de contribuir com as pesquisas relacionadas à integração de processos estratégicos, este estudo busca responder ao seguinte problema de pesquisa: como estabelecer a associação da Gestão de Riscos ao Planejamento Estratégico, utilizando o Balanced Scorecard, em uma instituição pública de ensino?

O objetivo geral da pesquisa é estabelecer a associação entre a gestão do risco ao planejamento estratégico utilizando o Balanced Scorecard e tem como objetivos específicos: a) definir o planejamento estratégico considerando as etapas do Modelo Bryson; b) identificar eventos de riscos potenciais associados aos objetivos traçados no planejamento estratégico por meio da ferramenta Balanced Scorecard; e c) elaborar uma matriz estabelecendo a associação da gestão do risco ao planejamento estratégico em uma instituição pública de ensino.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Teoria Geral dos Sistemas

A teoria geral de sistemas originou-se dos estudos do biólogo Ludwig Von Bertalanffy (1901-1972), que percebeu a fragmentação da ciência moderna (MARTINELLI, 2012) ao estudar as partes de um organismo e como ocorre a interdependência entre os seres vivos (VIEIRA et al., 2005). Bertalanffy teve contribuições de teóricos como Wiener (1948), Parsons (1951), Beer (1959), Emery e Trist (1965), Boulding (1956), Katz e Kahn (1966) e Churchman (1968) para o desenvolvimento de suas ideias. Foi Churchman (1968) quem trouxe a ideia da abordagem sistemática para dentro das organizações, enfatizando a ligação da empresa com o ambiente externo, também tendo como preocupação medir o rendimento dos componentes do sistema. Já Miller, em 1978, lança a teoria dos sistemas vivos utilizando a ideia de espaço físico ou geográfico como espaço comum, onde todos os sistemas concretos existem, e espaço conceitual ou abstrato, que é o espaço sem restrições (SALLA, 2015).

O pensamento sistêmico é a compreensão de um fenômeno dentro do contexto de um todo maior. Assim, quando se fala em entender as coisas sistematicamente significa que se



deve colocá-las dentro de um contexto e estabelecer a natureza de suas relações (CAPRA, 2006). O conceito de sistemas aplicado em administração se origina da biologia e traz implícita a ideia de que o todo é maior do que a soma das partes. Esse conceito holístico quer dizer que o sistema interage com o ambiente no qual se insere, recebendo e emitindo estímulos (MARTINELLI, 2012). Abordagens de natureza holística ou sistêmica, generalista ou interdisciplinar, tornaram-se necessárias em sociedades modernas e complexas em que a tecnologia predomina, como a nossa, onde os caminhos tradicionais já não bastam (BERTALANFFY, 2015). O enfoque sistêmico é um modo de pensar a respeito dos sistemas totais e de seus componentes (CHURCHMAN, 2015). O pensamento sistêmico se baseia no contexto, ao contrário do pensamento analítico, que isola uma coisa para entendê-la (CAPRA, 2006).

A doutrina denominada teoria geral dos sistemas refere-se aos princípios que podem ser aplicados a todos os sistemas em geral, independentemente da natureza, dos componentes ou das forças que os governam (BERTALANFFY, 2015). A empresa deve ser considerada em sua totalidade e complexidade, sendo um conjunto de subsistemas e de componentes que se inter-relacionam dentro de um sistema mais amplo. Devido a concorrência, a análise efetiva da estrutura organizacional demanda que o conhecimento do sistema se dê em sua totalidade, e de forma global e holística (MARTINELLI, 2012).

O sistema aberto tem como característica a importação de energia, insumos do ambiente, que são transformados em produtos ou serviços e depois liberados, exportados de volta ao ambiente (COSTA et al., 2007). A equifinidade é quando o mesmo estado final é alcançado, partindo-se de diferentes condições iniciais e também de diferentes maneiras. É isso que acontece nos sistemas abertos, quando estes conseguem chegar a um estado de estabilidade (BERTALANFFY, 2015).

O organismo vivo é um sistema aberto, que se mantém em um contínuo fluxo de entradas e saídas e nunca está em equilíbrio por conta dessa constante construção e desconstrução de elementos, mas conserva-se num estado estacionário (BERTALANFFY, 2015). Para Capra (2006), o sistema vivo é uma rede interconexa onde os seus componentes mudam, transformam-se e são repostos constantemente, havendo grande fluidez e flexibilidade, permitindo ao sistema responder aos estímulos externos. Assim, as organizações



devem ser vistas como um sistema vivo, composto por diversos elementos que interagem entre si, para alcançar os objetivos propostos e decompostos em partes menores, cada uma com objetivos particulares, que contribuem para o objetivo maior (MILLER, 1978).

O modelo dos paradigmas sociológicos é apresentado por Burrell e Morgan (1979) através do modelo dos quatro paradigmas: funcionalista, interpretativo, humanista radical e estruturalista radical (AMBONI et al. 2017; FONSECA, 2011). O funcionalista, para estes autores, caracteriza-se pela visão ontológica objetiva/realista da realidade social, tendo também uma visão determinista da natureza humana com uma compreensão reguladora da sociedade e epistemologicamente é positivista. No paradigma funcionalista o pesquisador deve descrever a realidade como ela é ou se encontra, valorizando a busca pelas causas e efeitos e o “quanto as variáveis independentes explicam as dependentes (resultados)”. Como não permite impressões subjetivas, ao utilizá-la o pesquisador estuda os fenômenos de forma neutra e sem influência, por meio de dados científicos (AMBONI et al., 2017). Seus pressupostos são: realista, positivista, determinista e nomotética (PAULA, 2016).

Como sistema vivo que é e com seus elementos interagindo (MILLER, 1978) entre si e o mundo real exterior, a organização constrói o seu próprio mundo, lidando com as perturbações que podem ou não causar mudanças na sua estrutura (CAPRA, 2006). Assim, os riscos constituem-se num desses elementos perturbadores que podem impactar no ambiente organizacional e no seu resultado.

2.2 Gestão do Risco

Em 1952 Markowitz deu início à questão do risco dentro da gestão, usando métodos quantitativos para a sua gestão em função de investimentos e a administração de carteiras de ativos. Na mesma década, Gallagher (1956) estuda o gerenciamento de risco com enfoque científico e sua relação com os impactos financeiros, levando em consideração custos de seguros, custos dos produtos, demanda, inflação e custas judiciais. Slovic, Fischhoff e Lichtenstein (1982) afirmam que esse conceito é um julgamento subjetivo (SALLA, 2015).

No ano de 2004 o COSO - *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, lançou a terceira versão da metodologia, denominada COSO II, ou ERM, que



tinha como título “*Enterprise Risk Management – Integrated Framework*”. Ela tratava de estender o controle interno ao gerenciamento de riscos, mas mantendo integrada a estrutura (COSO II, 2007). Em 2017, o COSO revisou o modelo de 2004 ao publicar o “*Enterprise risk management – integrating with strategy and performance*” (Gerenciamento de riscos corporativos: alinhando risco com estratégia e desempenho). O modelo mais atual destaca a importância da integração do gerenciamento de riscos com o planejamento estratégico e sua incorporação a toda a instituição, visto que o risco “influencia e alinha estratégia e performance em todos os departamentos e funções” (COSO, 2017, p. 6). Ele também faz uma revisão e uma atualização dos componentes de 2004, estabelecendo cinco componentes, os quais são combinados com um conjunto de princípios.

No contexto organizacional, os eventos são sempre incertos, podendo ter impactos positivos ou negativos. Quando negativos são considerados ameaças e quando positivos, oportunidades. As ameaças e as oportunidades têm efeito sobre o valor agregado a algo dentro da organização (FRAPORTI; BARRETO, 2018). Empresas de sucesso conseguiram galgar essa posição depois que descobriram os riscos específicos, tendo mais capacidade de explorá-los que seus concorrentes. Ao se manterem somente na defensiva, as empresas são incapazes de avaliar corretamente o cenário e assumir os riscos de que são capazes. Para ter sucesso as empresas precisam ter uma visão ampla da gestão do risco, considerando não somente a sua proteção, mas também aqueles riscos a serem explorados (DAMADORAN, 2009).

Risco é a possibilidade de que ocorra um evento e que este tenha impacto nos objetivos, afetando o seu cumprimento, sendo que o risco deve ser medido levando-se em conta o impacto nos objetivos e a probabilidade de ocorrência (IN 1/2016; COSO, 2007). Para Oliveira (2018), risco é o estado em que o tomador de decisão conhece as alternativas que levam a determinados resultados e a probabilidade de ocorrência desses resultados. Já os riscos estratégicos são aqueles relacionados às decisões gerenciais da alta administração, com potencial de gerar perdas ou prejuízos substanciais (FRAPORTI; BARRETO, 2018). Hodiernamente, administradores têm se deparado com crescentes expectativas das demais partes interessadas, como acionistas, órgãos reguladores e agências de classificação, no que se refere ao tema gerenciamento de risco, incluindo os riscos estratégicos, e na transparência desse processo (FRIGO; ANDERSON, 2011).



A gestão de riscos são as atividades coordenadas num processo permanente, que é estabelecido e monitorado pela alta gestão, que contempla as atividades de identificar, avaliar, administrar, controlar potenciais eventos ou atividades que afetem a organização, para fornecer razoável certeza quanto ao alcance dos objetivos (Decreto 9.203/2017; ISO 31000:2018; IN 1/2016). Entre os principais benefícios do gerenciamento de riscos estão o alinhamento da tendência aos riscos com as estratégias, o fortalecimento das decisões de resposta aos riscos, a redução dos imprevistos e perdas, a identificação e gerenciamento integrado dos riscos com maior efetividade e o aproveitamento das oportunidades (FRAPORTI; BARRETO, 2018).

2.3 Planejamento Estratégico

Na citação de Salla (2015), os principais autores sobre planejamento estratégico são Chandler (1962), Ackoff (1974), Steiner (1969, 1979), Ansoff (1969, 1987, 1991), Kotler (1975, 1988, 1993), Marcovitch e Radosevich (1977), Bryson (1988, 1989, 1995), Porter (1991, 1996, 1997), Meyer Jr. (1991), Nut e Backoff (1992), Mills et al. (1998), Estrada (2000), Ponchirolli (2007) e Bryson (2011).

As estratégias podem ser definidas como “determinação de metas básicas a longo prazo e dos objetivos de uma empresa, bem como a adoção das linhas de ação e a aplicação dos recursos necessários para alcançar essas metas” (CHANDLER JR., 1962, p. 13). Mintzberg (1983) conceitua estratégia como sendo um modo de pensar o futuro, o qual deve ser integrado ao processo decisório da empresa. Já Porter (1985) vê a estratégia como uma forma de buscar um melhor posicionamento competitivo e Ansoff diz que as estratégias são “regras e diretrizes para decisão que orientem o processo de desenvolvimento de uma empresa (ANSOFF, 1990, p. 93).

É o planejamento que faz funcionar cada nível da estrutura institucional e revela o poder de adaptação diante das mudanças ambientais . “É o coração da organização” (MARTINELLI, 2012, p. 190). No entanto, nem a própria atividade de planejar é simples, já que é intuitiva e envolve interesses pessoais no processo (CANDIDO; BARBOSA, 2017). As decisões presentes são tomadas dentro de uma dimensão temporal em que se tenta reduzir os



impactos das incertezas futuras, sendo o planejamento o instrumento utilizado para isso (OLIVEIRA, 2018).

O planejamento estratégico é um processo para alcançar uma situação futura desejada, porém com eficiência e modo mais efetivo, concentrando melhor os esforços e os recursos. Adicionalmente, o planejamento tem o condão de estabelecer as providências que devem ser tomadas caso o futuro seja diferente do passado. O estabelecimento dos objetivos pode passar, inicialmente, por uma abordagem qualitativa, mas terá que se consolidar em uma abordagem quantitativa dos resultados esperados. A quantificação é feita de algumas maneiras, sendo o balanced scorecard (BSC) uma delas. Esse sistema foi idealizado por Robert Kaplan e David Norton e pode ser adaptado às necessidades das empresas (OLIVEIRA, 2018). O modelo BSC prevê quatro perspectivas para se fazer a análise, incluindo tanto os ativos tangíveis quanto intangíveis: financeira, clientes, processos de negócio e aprendizagem e crescimento (SILVA; GONÇALVES, 2011).

No que se refere ao planejamento estratégico das instituições públicas, os modelos mais conhecidos e seguidos são: Bryson (1995), Arguin (1989), Cunha (1995), Meyer Jr. (1988) e FORPLAD (1995) (CUNHA; COSTA, 2015; CÂNDIDO; BARBOSA, 2017). O modelo de Bryson é a referência para este trabalho e se constitui de dez etapas: acordo inicial, atribuições, missão e valores, avaliação do ambiente, grupos estratégicos, formulação estratégica, revisão e adoção do plano, visão de sucesso, implementação e reavaliação do processo (BRYSON, 1995).

3 METODOLOGIA E CRONOGRAMA

Utiliza-se a abordagem funcionalista de Burrell e Morgan (1979) para delinear esta pesquisa. Esse tipo de abordagem é desenvolvido considerando-se a racionalidade dos indivíduos e tem como objetivo da investigação maximizar a sua utilidade (BURRELL; MORGAN, 1979). Por buscar produzir conhecimento para a aplicação dos resultados de modo prático e com isso contribuir com a solução de um problema específico, a pesquisa se classifica como aplicada, segundo a sua natureza, como afirmam Lakatos e Marconi (2017).

Quanto aos objetivos, a pesquisa se classifica como exploratória e descritiva.



Exploratória porque é realizada com o objetivo de fornecer uma visão geral do fato, com um tema pouco explorado (GIL, 2018), como é o caso da associação entre os sistemas de risco e o planejamento estratégico (FRIGO; ANDERSON, 2011; MARTINELLI, 2012). Descritiva porque tem como seu principal objetivo descrever as características de uma população ou fenômeno, analisando com maior precisão (GIL, 2018) os fatos reais extraídos do ambiente onde ocorreram e, assim, poder identificar e analisar as influências que o ambiente exerce sobre esses fatos ou fenômenos (MICHEL, 2015; LAKATOS; MARCONI, 2017).

Quanto aos procedimentos, a pesquisa dar-se-á através de revisão da bibliografia, pesquisa documental e estudo de caso. A pesquisa bibliográfica visa trazer os conceitos teóricos dos temas deste trabalho. Gil (2019) diz que a pesquisa bibliográfica é aquela feita a partir de material já pronto, já elaborado e que está consolidado principalmente em livros e artigos científicos. A pesquisa documental contemplará àqueles relacionados ao planejamento estratégico e a gestão de riscos da instituição estudada, para compreender a realidade por meio de documentos produzidos pelo homem (PEREIRA et al., 2015), podendo ter ou não recebido tratamento analítico e ter sido ou não elaborados para atender aos objetos da pesquisa (GIL, 2018). O estudo de caso é o método mais adequado para o atendimento do objetivo desta pesquisa, porque traz a possibilidade de inclusão na análise das diversas fontes de evidências que serão utilizadas, como a análise documental, a observação e a realização de entrevistas, conforme Yin (2015). Para a condução do trabalho de forma mais rigorosa, considerou-se as seguintes etapas na realização do estudo de caso: entrevistas, coleta de dados e análise dos dados.

Segundo Marconi e Lakatos (2018) os procedimentos de coleta de dados podem ser os mais variados, a depender da circunstância e do tipo de investigação. Coletar dados é uma forma de observação da vida real, sendo que o estudo de caso é uma investigação que tem por finalidade reunir informações para entender, de forma mais aprofundada, os fatos ou fenômenos sociais relacionados ao objeto de estudo (MICHEL, 2015). Para obter as evidências num estudo de caso, recorre-se a diversas fontes, como documentos, registros, entrevistas, observação e objetos físicos (YIN, 2015). Para atender, de forma combinada ao objetivo do estudo de caso, as fontes utilizadas nesta pesquisa para a coleta de dados e informações são a coleta de documentos, as entrevistas e a observação.



Os documentos serão coletados através das plataformas digitais e/ou através da disponibilização direta e que se relacionem aos temas planejamento estratégico e gestão de riscos. A entrevista é do tipo semiestruturada com roteiro prévio e realizada através de conversação, cujo objetivo é obter dados e informações para que o pesquisador possa utilizar na análise qualitativa do problema. As entrevistas serão realizadas com gestores de nível estratégico, visando identificar os riscos e as oportunidades intrínsecas aos objetivos estratégicos de cada ação. Optou-se pela realização de entrevistas gravadas e, após, transcritas e revisadas pelos respondentes. Já a observação consiste em utilizar os sentidos na coleta dos dados de determinados aspectos da vida real. Entretanto, a observação não é apenas ver e ouvir, e sim também fazer uma análise dos fatos ou fenômenos estudados (MARCONI e LAKATOS, 2018). Tanto a observação quanto a obtenção de informações e dados devem ser feitas de forma imparcial, sem o viés das opiniões ou das interpretações do pesquisador (MARTINS, 2008).

A abordagem do problema de pesquisa, sendo este determinado, dá-se de modo qualitativo. Lakatos e Marconi (2017) destacam que a análise feita utilizando essa abordagem possibilita o entendimento dos fenômenos sob a ótica dos participantes do estudo. A abordagem qualitativa possui um pequeno número de casos para a amostra, sua coleta é não estruturada e sua análise não-estatística e, por fim, o resultado serve para uma compreensão inicial do problema. Esta abordagem procura compreender as razões e as motivações implícitas da realidade, devendo ser interpretada junto ao objeto investigado e conforme a teoria já construída e em construção no processo de pesquisa (FONSECA, 2011). Por essas razões, o problema a ser investigado no trabalho se enquadra dentro dos preceitos de uma metodologia qualitativa.

Para o tratamento dos dados, deve-se utilizar uma abordagem qualitativa com o auxílio da técnica conhecida como análise de conteúdo, a qual é bastante utilizada em estudos qualitativos em diversas disciplinas, inclusive em estratégias de negócios (GIL, 2018), utilizando-se de seus critérios e técnicas (SANTOS, 2012). Tendo em vista a metodologia de coleta de dados, a análise dos dados e informações coletadas é dividida em três fases. Na primeira fase analisam-se as informações obtidas com as entrevistas. Na segunda, os documentos obtidos, tanto internos quanto públicos, são os objetos de análise. Já no terceiro



momento, faz-se a análise das observações constatadas.

A análise das entrevistas será feita com o emprego da técnica de análise de conteúdo. Elas serão transcritas com a utilização de um software com a finalidade de auxiliar na interpretação e na análise das ideias, além de proporcionar registro e organização, proporcionando o acompanhamento e oferecendo maior credibilidade ao estudo. A análise documental baseia-se nos documentos coletados, essenciais para uma contextualização mais rica do caso e para aumentar a confiabilidade dos dados extraídos das entrevistas (SOUZA, 2011), que junto com as notas de campo e a validação das entrevistas, são utilizados como forma de confirmar as declarações dos entrevistados (SALLA, 2015).

Esta pesquisa procura responder à questão de como estabelecer a associação da gestão de riscos ao planejamento estratégico em uma instituição pública de ensino do Estado do Rio Grande do Sul. A escolha da instituição como o campo a ser investigado foi feita por acessibilidade, tendo como finalidade mostrar uma aplicação prática real.

Os procedimentos éticos da pesquisa visam à confidencialidade do entrevistado, à integridade e à confirmação do conteúdo das entrevistas e à participação livre e consentida do entrevistado, como forma de evitar algum tipo de dano ao participante, assegurar que o seu envolvimento seja voluntário e que tenham a compreensão dos possíveis riscos envolvidos. Dessa forma, utiliza-se de instrumento para avaliação da pesquisa pelo Comitê de Ética, sendo que a coleta de dados só ocorrerá após a aprovação pelo comitê.

Este estudo representa uma abordagem funcionalista orientada pela sociologia da regulação e aproxima-se da visão objetivista, na qual a realidade é única e também externa ao pesquisador, onde os dados estão dispostos no ambiente. No entanto, esse processo possui limitações como metodologia, pois na sua aplicação há o risco de reduzir ou simplificar a sua aplicação empírica e, com isso, resultar análises deterministas (ALMEIDA, 2001). Por outro lado, o subjetivismo e os valores presentes nas relações humanas precisam ser levados em conta durante a análise, demonstrando que a pesquisa qualitativa não está livre de valor (DENZIN; LINCOLN, 2006). Essa situação representa uma limitação para a pesquisa, que se procura superar com o cruzamento das informações com outras fontes, possibilitando uma maior confiabilidade nos dados.

Além do risco de juízo de valor, existem outras limitações relacionadas ao método de



pesquisa: o estudo de caso único, que restringe a generalização dos resultados, embora atenda aos propósitos desta pesquisa; a forma de seleção dos entrevistados; a possibilidade de viés por parte dos respondentes; a possibilidade de viés por parte do entrevistador; o tempo dedicado à pesquisa; e o nível de maturidade da instituição quanto ao objeto da pesquisa.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de riscos deve ser integrada aos demais processos organizacionais, desde o planejamento estratégico até atingir todas as áreas e atividades relevantes da organização (TCU, 2018). O IBGC (2017) diz que “a gestão de riscos existe para ser associada ao processo decisório e ao processo de estabelecimento da estratégia” (IBGC, 2017, p. 22). O gerenciamento de riscos e o planejamento estratégico devem andar juntos. A função da gestão de riscos é identificar os eventos capazes de afetar os objetivos e de responder a eles. Aliando os processos, as oportunidades são mapeadas e os riscos têm sua probabilidade de ocorrência reduzida, assim como o impacto das perdas, oportunizando melhores condições de atingir os objetivos estratégicos (FRAPORTI; BARRETO, 2018). A Instrução Normativa Conjunta nº 1, de 10 de maio de 2016, em seu art. 17, diz que a política de gestão de riscos dos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal deve especificar como a gestão de riscos integrará o planejamento estratégico e os processos e políticas organizacionais (IN 1/2016).

Para a consecução do trabalho e atingimento do objetivo, pretende-se analisar o planejamento estratégico de acordo com as etapas definidas pelo modelo Bryson, também identificar os riscos potenciais vinculados aos objetivos estratégicos e, como resultado da pesquisa, pretende-se apresentar uma matriz que contemple a associação da gestão de riscos ao planejamento estratégico, com o propósito de alinhar os riscos aos objetivos estratégicos da instituição. Espera-se com isso proporcionar uma ferramenta mais eficiente para a gestão da instituição objeto do estudo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABNT:2018. **Gestão de riscos** – Diretrizes. Disponível em:
<https://www.apostilasopcao.com.br/arquivos-opcao/erratas/10677/66973/abnt-nbr-iso-31000->



2018.pdf. Acesso em 19 fev. 2021.

ALMEIDA, A. J. B. **Metodologia para Suporte ao Planejamento Estratégico em IFES com Base no Risco, Consenso, BSC e Princípios de Governança**. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Ceará. Fortaleza, 2018.

ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilha Excel**. São Paulo: Atlas, 2001.

AMBONI, N.; CAMINHA, D. O.; ANDRADE, R. O. B.; FERNANDES, M. **Abordagem Multiparadigmática em Estudos Organizacionais: Avanços e Limitações**. Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, v. 10, número 5, p. 808-827, 2017.

ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

BERTALANFFY, L. **Teoria geral dos sistemas: fundamentos, desenvolvimento e aplicações**. Tradução de Francisco M. Guimarães. 8ª ed – Petrópolis, RJ: Vozes, 2015.

BRASIL, **Decreto 9.203, de 22 nov. 2017**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm. Acesso em: 05 mar. 2021.

_____. **Instrução Normativa Conjunta 1, de 10 maio de 2016**. Disponível em: https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/21519355/do1-2016-05-11-instrucao-normativa-conjunta-n-1-de-10-de-maio-de-2016-21519197. Acesso em: 03 mar. 2021.

_____. **Referencial básico de gestão de riscos**. Brasília : TCU, Secretaria Geral de Controle Externo (Segecex), 2018.

BRYSON, J. M. **Strategic planning for public and nonprofit organizations**. San Francisco: Jossey Bass Publishers, 1995.

BURREL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. London: Heinemann Educational Books, 1979.

CANDIDO, J. L.; BARBOSA, M. F. N. **Uma Proposta de Análise do Planejamento Estratégico em Instituições Federais de Ensino Superior**. [Rio de Janeiro]: Polêmica, v. 17, 2017.

CAPRA, F. **A Teia da Vida: Uma nova Concepção Científica dos Sistemas Vivos**. Tradução: Newton Roberval Eicheberg. São Paulo. Cultrix, 2006.

CHANDLER, JR.; A. D. **Strategy and structure: charters in the history of the industrial enterprise**. Cambridge. Massachusetts: MIT Press, 1962.



CHURCHMAN, C. W. **Introdução à teoria dos sistemas**. Tradução de Francisco M. Guimarães. 2. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2015.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO. **Gerenciamento de Riscos Corporativos**. 2007. Disponível em: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO. Acesso em: 04 out. 2020.

_____. **Gerenciamento de Riscos Corporativos** – Integrado com Estratégia e Performance. 2017. Disponível em:
https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/41825/8/Coso_portugues_versao_2017.pdf. Acesso em: 19 fev. 2021.

COSTA, R. S.; FREITAS, H.; ANDRIOTTI, F. K. **Uma reflexão sobre o uso da teoria sistêmica para a compreensão do fluxo da informação nas organizações**. Revista Eletrônica GIANTI, Porto Alegre, 2007.

CUNHA, L. S.; COSTA, P. L. S. **Modelo de Planejamento Estratégico em Universidades Públicas**: Um estudo de caso na Universidade do Estado da Bahia. XV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU Desafios da Gestão Universitária no Século XXI Mar del Plata – Argentina 2, 3 e 4 de dezembro de 2015.

DAMODARAN, A. **Gestão estratégica do risco**: uma referência para a tomada de riscos empresariais. Tradução Felix Nonnenmacher. Porto Alegre: Bookman, 2009.

DENZIN, N.; LINCOLN, Y. **A disciplina e a prática da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: ArtMed, 2006.

FONSECA, S. A. **Aprendizagem nas Organizações**: Análise das Abordagens Paradigmáticas Presentes nos Artigos da Temática Publicados Entre os Anos de 2006 a 2010. EnAnpad, RJ, 2011.

FRAPORTI, S; BARRETO, J. **Gerenciamento de riscos**. [revisão técnica: Gisele Lozada]. Porto Alegre: SAGAH, 2018.

FRIGO, M. L.; ANDERSON, R. J. **What Is Strategic Risk Management?** STRATEGIC MANAGEMENT. Abril 2011. Disponível em:
http://www.markfrigo.org/What_is_Strategic_Risk_Management_-_Strategic_Finance_-_April_2011.pdf. Acesso em: 14 fev. 2021.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. [2.Reimpr.]. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). **Gerenciamento de riscos**



corporativos: evolução em governança e estratégia / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2017.

JORION, P. **Value at Risk:** The New Benchmark for Managing Financial Risk. 3. ed. New York: MacGraw-Hill, 2007.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa.** 8. ed. [2. Reimpr.]. São Paulo: Atlas, 2018.

MARTINELLI, D. P.; [et al] [organizadores]. **Teoria geral dos sistemas.** São Paulo: Saraiva, 2012.

MARTINS, G. A. **Estudo de caso:** uma estratégia de pesquisa. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais:** um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MILLER, J. G. **Living Systems.** New York, NY, USA: McGraw-Hill Book Company, 1978.

MINTZBERG, H. **What is planning anyway Strategic.** Management Journal. New York, n° 2, Oct. 1983.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 34. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

PAULA, A. P. **Para além dos paradigmas nos Estudos Organizacionais:** o Círculo das Matrizes Epistêmicas. Cad. EBAPE.BR, v. 14, n° 1, Artigo 2. Rio de Janeiro, Jan./Mar. 2016.

PEREIRA, L. C.; SORATO, K. A. D. L.; FRANCISCO, T. H. A. **Os Elementos que Influenciam as Ações Estratégicas em uma Pró-reitoria de uma Universidade Comunitária sob a Ótica da Teoria Geral dos Sistemas.** XV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU Desafios da Gestão Universitária no Século XXI Mar del Plata – Argentina 2, 3 e 4 de dezembro de 2015.

PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico:** teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.

PORTER, M. **Competitive advantage.** New York: The Free Press, 1985.

SALLA, N. M. C. G. **Integração da Informação entre os Sistemas de Gestão do Risco e do Planejamento Estratégico em uma Instituição de Ensino Superior Comunitária do RS.** Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade



Regional de Blumenau. Blumenau, 2015.

SANTOS, F. M. **Análise de conteúdo**: a visão de Laurence Bardin. Resenha de: [BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011, 229p.] Revista Eletrônica de Educação. São Carlos, SP: UFSCar, v.6, no. 1, p.383-387, mai. 2012.

SILVA, F. A.; GONÇALVES, C. A. **O Processo de Formulação e implementação de Planejamento Estratégico em Instituições do Setor Público**. Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria. Maria Santa Maria, vol. 4, núm. 3, 2011, pp. 458-476.

SOUZA, C. M. L. **Entre o Planejamento Estratégico Formal e Informal**: um Estudo de Caso Exploratório sobre a Prática de Estratégia nas Organizações. RAC. Curitiba, v. 15, n. 5, art. 4. Set./Out. 2011.

VIEIRA, E. M. F.; SCHUELTER, G.; KERN, V. M.; ALVES, J. B. M. **A teoria geral de sistemas, gestão do conhecimento e educação a distância**: revisão e integração dos temas dentro das organizações. Revista de Ciências da Administração – v.7, n.14, jul/dez 2005.

VIEIRA, J. B.; BARRETO, R. T. S. **Governança, gestão de riscos e integridade**. Brasília: Enap, 2019.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos [recurso eletrônico] / Robert K. Yin ; [tradução: Cristhian Matheus Herrera]. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. e-PUB.