

**GESTÃO DE RISCOS NO SISTEMA DE ENSINO SUPERIOR**  
**GESTIÓN DE RIESGOS EN EL SISTEMA DE EDUCACIÓN SUPERIOR**  
**RISK MANAGEMENT IN THE HIGHER EDUCATION SYSTEM**

Tatyana A. LARTSEVA<sup>1</sup>  
Olga F. VYACHESLAVOVA<sup>2</sup>  
Olga V. ALEKSASHINA<sup>3</sup>  
Oxana G. SAVOSTIKOVA<sup>4</sup>  
Sergey N. YUDAEV<sup>5</sup>

**RESUMO:** As universidades devem prestar atenção especial às questões de gestão de risco em condições de aumento da concorrência. O artigo apresenta os resultados da análise de documentos normativos na área da gestão de riscos. Os riscos mais significativos que surgem nas universidades foram identificados. Um modelo de gestão de risco em uma universidade baseado em uma abordagem de processo foi apresentado. Foi considerado o mecanismo de gestão de risco no quadro de um dos principais processos da universidade “Recrutamento de alunos”.

**PALAVRAS-CHAVE:** Sistema de ensino superior. Gestão de risco. Processos universitários.

**RESUMEN:** Las universidades deben prestar especial atención a las cuestiones de la gestión de riesgos en condiciones de mayor competencia. El artículo presenta los resultados del análisis de documentos regulatorios en el campo de la gestión de riesgos. Se han identificado los riesgos más importantes que surgen en las universidades. Se ha presentado un modelo de gestión de riesgos en una universidad basado en un enfoque de procesos. Se ha considerado el mecanismo de gestión de riesgos en el marco de uno de los principales procesos de la universidad "Reclutamiento de estudiantes".

**PALABRAS CLAVE:** Sistema de educación superior. Gestión de riesgos. Procesos universitarios.

<sup>1</sup> Universidade Politécnica de Moscou, Moscou – Rússia. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8645-7348>. E-mail: [quality.smis@mail.ru](mailto:quality.smis@mail.ru)

<sup>2</sup> Universidade Politécnica de Moscou, Moscou – Rússia. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9176-3617>. E-mail: [vyache-smis@mail.ru](mailto:vyache-smis@mail.ru)

<sup>3</sup> Universidade Politécnica de Moscou, Moscou – Rússia. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8780-8613>. E-mail: [svirukova@yandex.ru](mailto:svirukova@yandex.ru)

<sup>4</sup> Universidade Politécnica de Moscou, Moscou – Rússia. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2349-8721>. E-mail: [ogsavostik@mail.ru](mailto:ogsavostik@mail.ru)

<sup>5</sup> Universidade Politécnica de Moscou, Moscou – Rússia. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6065-5883>. E-mail: [udex@list.ru](mailto:udex@list.ru)

**ABSTRACT:** *Universities should pay special attention to the issues of risk management in the conditions of increased competition. The article presents the results of the analysis of regulatory documents in the field of risk management. The most significant risks arising in universities have been identified. A model of risk management in a university based on a process approach has been presented. The mechanism of risk management in the framework of one of the main processes of the university "Recruitment of students" has been considered.*

**KEYWORDS:** *Higher education system. Risk management. University processes.*

## Introdução

As condições para o funcionamento do mercado de serviços educacionais mudaram significativamente com o desenvolvimento socioeconômico da Rússia. As mudanças mais notáveis foram a crescente incerteza do ambiente externo, o aumento da concorrência e a redução do financiamento orçamentário para as universidades estaduais. Se no período anterior a provisão de recursos suficientes e oportunos protegia as universidades estaduais de muitos riscos, agora seu funcionamento depende em grande parte de uma gestão competente e competitiva, que deve contribuir para aumentar a eficiência de suas atividades e reduzir o impacto de fatores adversos.

A modernização e a reforma do sistema educacional russo são acompanhadas por mudanças fundamentais não apenas no conteúdo dos programas educacionais e métodos de ensino, mas também no sistema de gestão de uma organização educacional. No nível estadual, a necessidade de mudança na educação é legislada nos programas e documentos desenvolvidos, entre os quais devem ser observados: a lei federal de 29 de dezembro de 2012, nº 273-FL "Sobre educação na Federação Russa"; o programa estadual da Federação Russa "Sociedade da Informação (2011-2020)"; "O Desenvolvimento da ciência e tecnologia" para 2013-2020; "Desenvolvimento da educação" para 2013-2020; o conceito do programa federal alvo de desenvolvimento da educação para 2016-2020 (RUSSIA, 2012).

O campo da educação é uma área bastante específica, caracterizada por seus riscos. Um dos fatores mais importantes que determinam as especificidades dos riscos no campo do ensino superior tanto no mundo quanto na Federação Russa é a formação de novas áreas tecnológicas de produção com alto componente científico, ou seja, a chamada produção intensiva de conhecimento, por isso é importante não apenas identificar os riscos das atividades educativas, mas também avaliá-los e analisá-los.

É costume referir tais produtos à categoria de conhecimento intensivo, em cuja produção o nível de intensidade de conhecimento é de pelo menos 3,5%. Se a parcela dos gastos com

ciência for superior a 8,5%, então essa produção é uma tecnologia de ponta de conhecimento intensivo; o nível de intensidade de conhecimento das tecnologias do nível médio – 2,5%, e do nível baixo – 0,5%. Atualmente, existem duas classificações mais autorizadas de indústrias de alta tecnologia no mundo: a classificação da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2021) e a Organização das Nações Unidas para o Desenvolvimento Industrial (UNIDO, 2021).

No entanto, até o momento, não há uma abordagem teórica geralmente reconhecida para o problema da análise de risco na formação de especialistas para indústrias intensivas em conhecimento no campo da educação. O quadro conceitual permanece bastante contraditório, observam-se discrepâncias nas abordagens de classificação e na definição dos métodos de avaliação de risco. Diante dos problemas identificados, a relevância do tema de pesquisa deve-se ao insuficiente desenvolvimento de problemas de gestão de risco das instituições de ensino superior em uma economia de mercado, a importância prática de pesquisas relacionadas ao uso de mecanismos de gestão de risco em universidades nacionais.

As organizações educacionais na sociedade moderna são participantes plenas da atividade econômica, também enfrentam várias “ameaças” que afetam a qualidade de seu trabalho. As consequências dessas ameaças podem ser de diferentes níveis: tanto em escalas insignificantes quanto destrutivas, que podem levar as instituições a uma falha parcial ou total do funcionamento do sistema educacional. Esses riscos podem ser identificados tanto dentro da organização quanto fora dela. É muito importante perceber que os riscos só podem ser gerenciados quando são conhecidos, caso contrário, simplesmente não é viável. Para ser competitivo no campo da educação em desenvolvimento, é necessário identificar as ameaças em tempo hábil, avaliá-las diretamente e tomar quaisquer decisões de gestão como uma medida necessária para reduzir o risco. Esse gerenciamento de risco sistemático permitirá que a organização educacional forneça formação de alta qualidade para especialistas que estarão prontos para entrar na idade adulta.

### **Métodos de gestão de risco no sistema de ensino superior**

Vários métodos e estratégias de gestão de riscos que afetam as atividades da organização podem ser utilizados nas condições de funcionamento de diversos fatores de risco externos e internos. O gerenciamento pode ser realizado por métodos mais simples e mais complexos.

Atualmente, diversos documentos regulatórios estão regulamentando o processo de gerenciamento de riscos. Como base para a gestão de riscos nas atividades das instituições de

ensino superior, podem ser escolhidas normas que definam diretrizes gerais para a gestão de riscos, como GOST R ISO 31000-2019 (2010), ISO 31000:2018 (2019), que especifica os princípios e diretrizes gerais de gestão de riscos; GOST R ISO 9001-2015 (2015), que estabelece requisitos para ações relacionadas a riscos; GOST R 58771-2019 (2020), que contém recomendações para a seleção e aplicação de métodos de avaliação de risco; GOST R 51897-2011 (2012), que contém definições de termos básicos no campo da gestão de riscos.

De acordo com a norma GOST R ISO 9001-2015, o pensamento orientado para o risco é necessário para alcançar a eficácia do sistema de gestão da qualidade.

A norma GOST R ISO 9001-2015 estabelece um requisito para que uma organização entenda seu ambiente (cláusula 4.1) e identifique os riscos como base para o planejamento (cláusula 6.1). Isso reflete o uso do pensamento baseado em risco para planejar e implementar os processos do sistema de gestão da qualidade (cláusula 4.4). A organização deve atualizar os riscos e oportunidades identificados durante o planejamento, quando surgirem não conformidades, incluindo aquelas relacionadas a reclamações (cláusula 10.2.1). A organização deve analisar e avaliar a eficácia das ações tomadas em relação aos riscos e oportunidades (9.1.3). A análise da administração deve incluir uma revisão da eficácia das ações tomadas em relação aos riscos e oportunidades (9.3.2). As decisões e ações relativas aos riscos devem ser determinadas com base nos resultados da análise da administração (p.6.1, p. 9.3.3, p. 10.2, p. 10.3).

O esquema proposto no âmbito do GOST R ISO 31000-2010 pode ser escolhido como um mecanismo de gerenciamento de risco da universidade. As normas internacionais da série ISO 9000 tornaram a abordagem de processo uma norma geralmente aceita para gerenciar as atividades de qualquer organização. A abordagem de processo na educação pode ser utilizada para identificar riscos, pois se baseia na identificação e consideração de todos os processos da organização.

## Resultados

A gestão de riscos na educação é a administração e governança das atividades da universidade nos vários níveis de gestão, prevendo a identificação, análise, avaliação dos riscos e, se necessário, o desenvolvimento de medidas para minimizar o aparecimento de consequências negativas, bem como maximizar o uso de oportunidades externas e internas, ao passo que é aconselhável considerar os principais processos da universidade como objetos de gestão.

Na condução das atividades diárias, as organizações educacionais enfrentam diversos tipos de riscos que estão intimamente relacionados entre si, além de afetar significativamente os processos internos. A correção de um tipo de risco leva à alteração de muitos outros nessas condições. É por isso que é necessário não apenas identificar as ameaças, mas também agrupá-las corretamente, somente após passar por esses pontos, é possível começar a analisar as dependências entre os riscos e sua significância no impacto das conquistas dos objetivos primários de uma organização educacional – fornecer educação em um nível de alta qualidade.

A Tabela 1 mostra a classificação dos riscos na universidade, composta pelos principais riscos internos e externos da universidade, que mais afetam a qualidade do ensino, formação e treinamento dos especialistas.

**Tabela 1 – Riscos universitários**

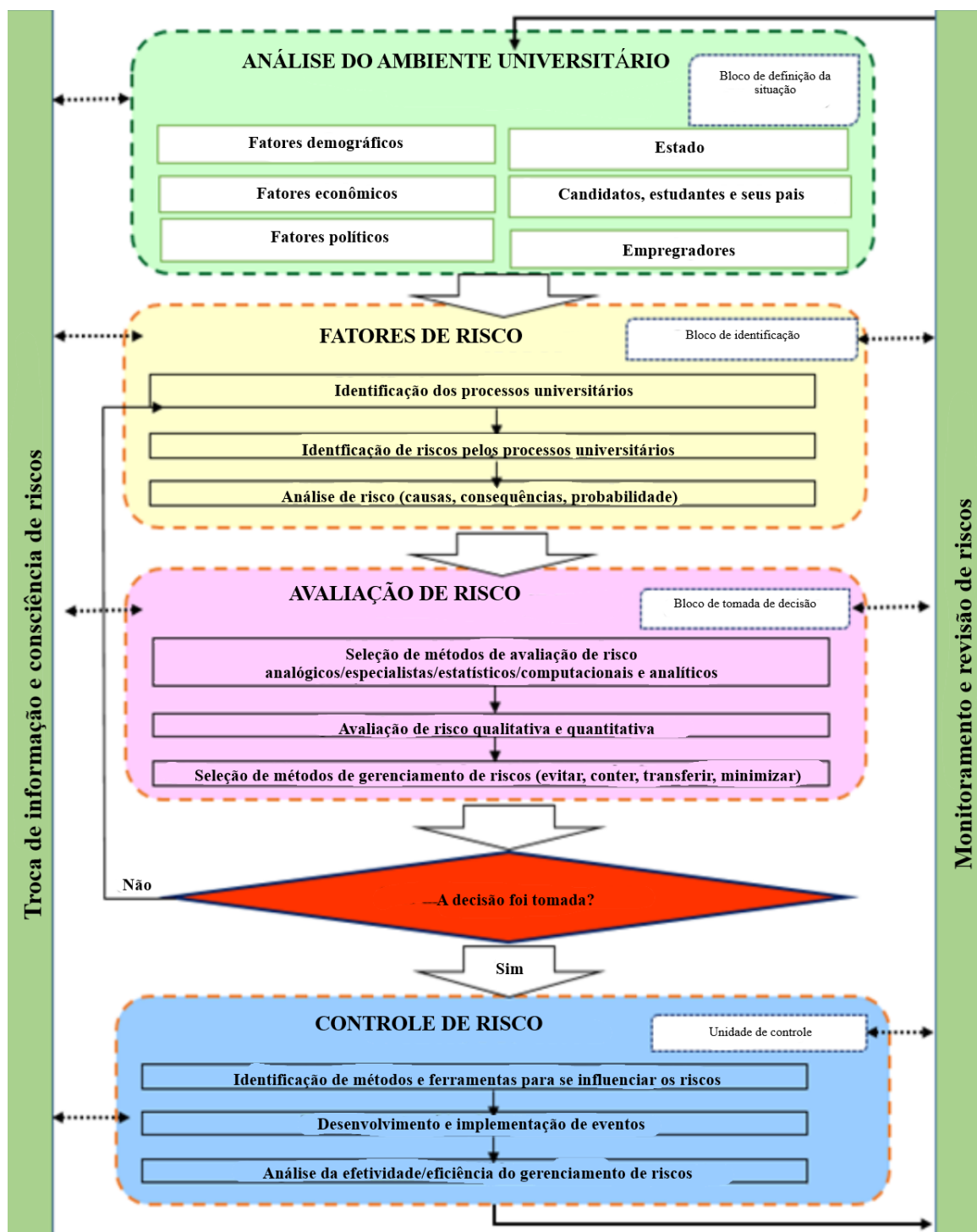
<b>Riscos externos</b>	<b>Riscos internos</b>
Refinanciamento	Não garantir um alto nível de qualidade dos serviços educacionais prestados
Crise econômica	Não conformidade de determinados serviços educacionais com as exigências do mercado
Rivalidade entre universidades	Falta de candidatos do 1º ano
Redução de fundos orçamentários alocados para fornecer educação	Gastos não razoáveis de fundos extraorçamentários
Mudando o ambiente do mercado de trabalho	A ineficiência dos serviços de relações públicas
Diminuição do número de candidatos à universidade	Cotabilidade da universidade no mercado
Falta de recursos orçamentários ou atraso no financiamento do orçamento federal	Falta de incentivo e estímulo adequado das atividades de pessoal
Reduzir o número de projetos de pesquisa financiados pelo estado	Mudança do estado moral e psicológico na equipe
O impacto das tendências globais	Sistema de organização da universidade
Reduzir a qualidade do ensino na universidade devido ao desenvolvimento de filiais	Condições de trabalho desfavoráveis para os trabalhadores devido aos baixos salários e à disponibilização de um pacote social
Alterações à legislação da Federação Russa no campo da educação	Política de pessoal ineficiente (formação avançada de professores, programas de intercâmbio de professores, envolvimento de especialistas terceirizados etc.)
Situações de força maior	Subdesenvolvimento da base material
Reorganização do formulário de propriedade da Universidade	O alto custo da formação

Fonte: Organizado pelos autores

Com base no mecanismo apresentado na norma GOST R ISO 31000-2019, é formado um modelo de gestão de risco de uma organização educacional (Figura 1), que inclui:

- análise do ambiente da organização;
- identificação de processos universitários;
- identificação de riscos;
- análise de risco;
- avaliação qualitativa e quantitativa dos riscos;
- análise de valores críticos;
- decidir sobre a gestão de risco;
- desenvolvimento e implementação de eventos;
- avaliação da eficácia das atividades realizadas.

Figura 1 – Modelo de gestão de risco na universidade



Fonte: Elaborado pelos autores

A base do modelo de gestão de riscos proposto na universidade é uma abordagem de processo, que se concentra principalmente não na estrutura organizacional da organização, mas em processos, cujos objetivos finais são criar produtos ou serviços que sejam de valor para consumidores internos ou externos.

A abordagem de processo para a gestão de uma organização educacional baseia-se na divisão do processo educacional em indicadores de desempenho, o que permite dividir os processos em principais, auxiliares, contribuindo para o alcance dos objetivos estratégicos e processos de desenvolvimento.

A base da universidade é o processo educacional, como resultado do qual aumenta o valor dos especialistas treinados. Para implementar este processo, é necessário alocar subprocessos que são seus componentes. Tais subprocessos incluem recrutamento de alunos, organização do processo educacional, transferência e controle, bem como contratação e adaptação ao mercado.

## **Discussão**

Consideremos com mais detalhe o modelo de gestão de risco proposto no sistema de ensino superior a exemplo de um dos principais subprocessos, nomeadamente o processo de “Recrutamento de alunos”.

O objetivo do processo: a formação do nível adequado de alunos com o nível exigido de conhecimento, habilidades e aptidões necessárias para admissão e estudo na universidade nas condições de competição no mercado de serviços educacionais.

Insumos de processo: relatórios sobre pesquisa de mercado de trabalho, dados do Ministério da Ciência e Ensino Superior da Federação Russa.

Resultados do processo: atas do Conselho Acadêmico da Universidade, conselhos de faculdades, reuniões de departamentos.

Critérios para a eficácia do processo:

- a proporção do número de candidatos que seguem o plano de recrutamento;
- a relação entre o número de alunos expulsos após o primeiro semestre e o número de candidatos;
- o número de novos programas de formação e a competição para eles;
- o nível de conhecimento dos candidatos à universidade e outros.

Riscos no processo: o risco de falta de alunos, uma possível diminuição do número de alunos.

Razões para os riscos do processo: o alto preço dos serviços educacionais, as características pessoais dos alunos, o declínio na classificação da universidade, a deterioração da condição financeira das organizações educacionais.



Consequências: deterioração dos indicadores da universidade, perda de lucros possíveis, perda de confiança dos empregadores na universidade em termos de formação de alta qualidade dos graduados.

Como nas condições modernas a probabilidade deste risco é significativa, e as consequências para a universidade são essenciais, é aconselhável desenvolver medidas para minimizá-lo, por exemplo, ações relacionadas ao fortalecimento da orientação de carreira, cooperação com universidades estrangeiras, desenvolvimento de programas de adequar e preservar o contingente de alunos, trabalhar com alunos com baixo rendimento escolar, monitorar seu desempenho e frequência acadêmica, organizar eletivas, trabalhos individuais com alunos e outros.

Recursos para implementação de ações de resposta a riscos: tempo de trabalho dos funcionários necessário para orientação de carreira, desenvolvimento de programas, além de incentivos adicionais aos funcionários.

Indicadores para monitoramento de riscos: coleta, análise e uso de informações, incluindo informações recebidas de consumidores e executores de processos, bem como durante auditorias internas.

Frequência de acompanhamento de risco: de acordo com os resultados da admissão de candidatos (1 vez por ano), bem como de acordo com os resultados das sessões.

Registros de gerenciamento de riscos para o processo: manutenção de banco de dados (inclusive eletrônico), relatório de auditoria.

Responsável pelo monitoramento de riscos: o dono do processo de “Recrutamento de Estudantes”.

## Conclusões

A modernização do sistema de ensino superior nacional é realizada no âmbito da integração no mundo e nos sistemas educativos europeus. O desenvolvimento ativo das tecnologias de informação e comunicação determinaram o vetor de movimento para a mudança do paradigma industrial com o paradigma pós-industrial, inclusive no sistema educacional.

Até o momento, formou-se um novo paradigma de pensamento orientado ao risco, que, ao contrário do antigo, visa orientar os gerentes em todos os níveis de gestão para um pensamento de risco incorporado e contínuo.

Como a melhoria contínua dos processos em uma organização educacional de ensino superior é parte integrante da gestão no mercado moderno de serviços educacionais, o ideal é

que os fatores de risco sejam determinados em relação aos processos da universidade, pensando com base na avaliação de riscos contribuirá para melhorar a gerenciabilidade dos processos.

## REFERÊNCIAS

GOST R 51897-2011 **Risk management**. Terms and definitions. Introduction. 2011-11-16. Moscow: Standartinform, 2012.

GOST R 58771-2019 **Risk management**. Risk assessment technologies. Introduction. 2019-12-17. Moscow: Standartinform, 2020.

GOST R ISO 31000-2019 **Risk management**. Principles and guidelines. Introduction. 2010-12-21. Moscow: Standartinform, 2010.

GOST R ISO 9001-2015 **Quality management systems**. Requirements. Introduction. 2015-11-01. Moscow: Standartinform, 2015.

ISO 31000-2018. **Risk Management – Guidance**. 2018. Disponível em: <https://risk-academy.ru/download/iso31000/> Acesso em: 13 abr. 2021

OECD. **Organization for Economic Cooperation and Development**. 2021. Disponível em: <http://www.oecd.org>. Acesso em: 13 abr. 2021

RUSSIA. **Federal Law of the Russian Federation of December 29, 2012**. N 273-FL "On Education in the Russian Federation". 2012. Disponível em: <http://www.rg.ru/2012/12/30/obrazovanie-dok.html>. Acesso em: 13 abr. 2021

UNIDO. **United Nations Industrial Development Organization**. 2021. Disponível em: <https://www.unido.org/>. Acesso em: 13 abr. 2021.

### Como referenciar este artigo

LARTSEVA, T. A.; VYACHESLAVOVA, O. F.; ALEKSASHINA, O. V.; SAVOSTIKOVA, O. G.; YUDAEV, S. N. Gestão de riscos no sistema de ensino superior. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v. 25, n. esp. 5, p. 3059-3068, dez. 2021. e-ISSN: 1519-9029. DOI: <https://doi.org/10.22633/rpge.v25iesp.5.15996>

**Submetido em:** 13/03/2021

**Revisões requeridas em:** 23/07/2021

**Aprovado em:** 19/11/2021

**Publicado em:** 30/12/2021

**Processamento e edição: Editoria Ibero-Americana de Educação.**

Revisão, formatação, padronização e tradução.