



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SERTÃO
PERNAMBUCANO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA, INOVAÇÃO E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E
TECNOLÓGICA**

WELKSON PINHEIRO DO NASCIMENTO

**GESTÃO DE RISCOS: ANÁLISE NO CONTEXTO DA REDE FEDERAL DE
EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA**

SALGUEIRO-PE

2024

WELKSON PINHEIRO DO NASCIMENTO

GESTÃO DE RISCOS: ANÁLISE NO CONTEXTO DA REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO
PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Educação Profissional e Tecnológica do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano (IFSertãoPE), como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Educação Profissional e Tecnológica.

Orientador: Prof. Dr. Erbs Cintra de Souza Gomes

SALGUEIRO-PE

2024

WELKSON PINHEIRO DO NASCIMENTO

GESTÃO DE RISCOS: ANÁLISE NO CONTEXTO DA REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO
PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Educação Profissional e Tecnológica do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano (IFSertãoPE), como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Educação Profissional e Tecnológica.

Trabalho Aprovado em: 15 de Julho de 2024

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Erbs Cintra de Souza Gomes (Orientador)
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia
do Sertão Pernambucano (IFSertãoPE)

Prof. Dr. Gabriel Kafure da Rocha
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia
do Sertão Pernambucano (IFSertãoPE)

Profa. Dra. Zélia Maria Xavier Ramos
Fundação de Amparo a Ciência e Tecnologia do
Pernambuco (FACEPE)

Dedico este trabalho, em primeiro lugar, a Deus, o grande arquiteto da vida, a minha esposa, o grande amor da minha vida, e aos meus filhos, pela paciência e pelo companheirismo, e a minha mãe, por ensinar a mim e aos meus irmãos o caminho da integridade.

AGRADECIMENTOS

Nenhum grande projeto pode ser pensado e executado sem que haja pessoas que possam lhe ajudar, e a execução desse programa de Mestrado está inclusa nessa definição, uma vez que é um projeto de longo prazo, que vai se concretizando em etapas e que tem em cada uma delas um pouco dos que participaram dessa longa caminhada.

O primeiro agradecimento é a Deus, a quem sou devedor do dom da vida, agradeço pela força e vigor por Ele a mim concedidos durante essa jornada.

Ainda, aos familiares, em especial a minha Esposa Joseane Nascimento, que sempre esteve me incentivando e alertando sobre a necessidade de progredir na vida acadêmica, aos meus filhos, que compreendem pelas vezes que estive ausente para dedicar aos estudos dessa pesquisa.

É preciso agradecer também aos colegas da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, pela presteza das informações e prontidão no atendimento das nossas demandas, aos amigos Djimara e Ramon, colegas do PROFEPT, que compartilharam comigo essa caminhada, nas alegrias e nas dificuldades do processo.

Aos professores do Programa, em especial ao meu orientador, o professor Dr. Erbs Cintra, pela paciência e a presteza em me auxiliar em toda essa trajetória.

Meu muito obrigado a todos.

“O que você sabe não tem valor; o valor está no que você faz com o que sabe.”

(Bruce Lee)

RESUMO

A Administração Pública tem passado por diversas mudanças de paradigmas nas últimas décadas, e essas mudanças trouxeram um imperativo para que se gerencie fatos e atos que são imprevisíveis, além de forças que têm impactado na capacidade de atingir as estratégias e objetivos das Instituições Públicas, ao analisar esses riscos, é possível perceber a relação causa e consequência, além de permitir percorrer caminhos capazes de mitigar ou sanar os problemas encontrados. *Pari passu*, fica evidente que o gerenciamento dos riscos organizacionais de forma sistêmica e estruturada é de uma importância exponencial, assim, o objetivo é analisar os riscos e determinar quais as ações serão trabalhadas sobre cada um deles como aceitar, mitigar e tratar. Dentro do eixo da Administração Pública, trabalhar e implementar gerenciamento de riscos é considerado um imperativo, tão bem verdade que há vários instrumentos legais, como a Lei de Responsabilidade Fiscal, há também um busca pelos Órgãos de Controle, como o TCU e a CGU, para que a Administração exerça a gestão de riscos, além disso a própria Rede Federal possui suas auditorias internas que devem buscar elaborar instrumentos internos que anseiem essa ação. Dessa forma, a finalidade dessa pesquisa é aprofundar o estudo sobre o gerenciamento de riscos, com foco principal na Administração Pública brasileira, tendo como desafio contribuir com o amadurecimento da Rede Federal de Educação, logo a metodologia empregada foi uma abordagem qualitativa e quantitativa, além de exploratória, cuja principal fonte de análise do contexto atual das Instituições Federais de Ensino se deu por meio das entrevistas e questionários realizados junto aos servidores efetivos, de onde foi possível perceber que a Rede Federal necessita trabalhar internamente algumas área de conhecimento a fim de permitir o correto e exitoso gerenciamento de riscos, ao final da pesquisa foram construídos e entregues a Rede Federal duas ferramentas que serão um embrião para o caminho de sucesso proposto pela gestão de riscos.

Palavras-chave: EDUCAÇÃO, ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. EFICIÊNCIA. EFICÁCIA. GESTÃO DE RISCOS

ABSTRACT

Public Administration has undergone several paradigm shifts in recent decades, and these changes have brought an imperative to manage facts and acts that are unpredictable, in addition to forces that have impacted the ability to achieve the strategies and objectives of Public Institutions, when analyzing these risks, it is possible to perceive the cause and consequence relationship, in addition to allowing paths to be taken that can mitigate or remedy the problems encountered. *Pari passu*, it is clear that managing organizational risks in a systemic and structure is of exponential importance, so the objective is to analyze the risks and determine which actions will be worked on each of them, such as accepting, mitigating and treating. Inside the axis of Public Administration, working and implementing risk management is considered a imperative, so true that there are several legal instruments, such as the Liability Law Tax, there is also a search for Control Bodies, such as the TCU and the CGU, so that the Administration exercises risk management, in addition the Federal Network itself has its own internal audits that must seek to develop internal instruments that require this action. Therefore, the purpose of this research is to deepen the study of risk management, with a main focus on Brazilian Public Administration, with the challenge of contributing to the maturation of the Federal Education Network, so the methodology used was a qualitative and quantitative approach, as well as exploratory, whose main source of analysis of the current context of Federal Education Institutions was carried out through interviews and questionnaires carried out with permanent employees, from which it was possible to see that the Federal Network needs to work internally on some areas of knowledge in order to allow the correct and successful risk management, at the end of the research, they were built and delivered to the Network Federal two tools that will be an embryo for the successful path proposed by management of risks.

Keywords: EDUCATION, PUBLIC ADMINISTRATION. EFFICIENCY. RISK MANAGEMENT

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Metodologia a ser aplicada.	36
Figura 2 – Sobre a crença de que a construção compartilhada de ideias é capaz de impulsionar a Organização.	49
Figura 3 – Sobre o conhecimento da política de gestão de riscos da Instituição.	57
Figura 4 – Sobre entender o controle como punição.	64
Figura 5 – Sobre a promoção de capacitação por iniciativa da Instituição.	70

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Pesos e exemplos de cálculo do índice de maturidade	18
Tabela 2 – Nível de maturidade de gestão de riscos	19
Tabela 3 – Ferramenta 5W2H	37
Tabela 4 – Modelo de Plano de Ação – Mapa de Riscos	87
Tabela 5 – Modelo de Avaliação de Maturidade Gestão de Riscos	88

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
CONSUP	Conselho Superior
CF	Constituição Federal
CGU	Controladoria Geral da União
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
EC	Emenda da Constituição
IE	Instituição de Ensino
IMD	Índice de Maturidade Global
IPE	Instituição Pública de Ensino
MPOG	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
TCU	Tribunal de Contas da União

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	JUSTIFICATIVA	15
3	REVISÃO LITERÁRIA	20
4	LÓCUS DA PESQUISA - REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO PROFIS- SIONAL	27
5	OBJETIVOS	31
5.1	Objetivo Geral	31
5.2	Objetivos Específicos	31
6	MÉTODO PROPOSTO	32
6.1	Tipo de Pesquisa	32
6.1.1	Quanto aos objetivos: Exploratória e Descritiva	32
6.1.2	Quanto à forma de abordagem: Qualitativa e Quantitativa	33
6.1.3	Quanto ao Procedimento Técnico: Bibliográfico, Documental e Pesquisa Participante	33
6.2	Instrumentos e Procedimentos de coleta dos dados	34
6.3	Análise e interpretação dos dados	35
6.4	Ferramentas da Administração Estratégica	36
7	A PESQUISA: COLETA DE DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS	40
7.1	Panorama Geral da Gestão de Riscos na Rede Federal de Educação, Ciência e Tecnologia	41
7.1.1	Administração Por Objetivo - Questões Teóricas	41
7.1.2	Administração Por Objetivo - Contexto da Rede Federal de Educação, Ciência e Tecnologia	46
7.1.3	Administração Por Objetivo - Conclusões	48
7.2	Comunicação Intrainstitucional - Questões Teóricas	49
7.2.1	Comunicação Intrainstitucional - Contexto da Rede Federal de Educação, Ciência e Tecnologia	54
7.2.2	Comunicação Intrainstitucional - Conclusões	56
7.3	Função Controle - Questões Teóricas	56

7.3.1	Função Controle - Contexto da Instituição da Rede Federal de Ensino Técnico, Profissional e Tecnológico	62
7.3.2	Função Controle - Conclusões	63
7.4	Capacitação de Servidores - Questões Teóricas	65
7.4.1	Capacitação de Servidores - Contexto na Instituição da Rede Federal de Educação, Ciência e Tecnologia	69
7.4.2	Capacitação de Servidores - Conclusões	70
8	PRODUTO EDUCACIONAL	72
9	CONSIDERAÇÕES FINAIS	74
	REFERÊNCIAS	77
	GLOSSÁRIO	82
	ANEXO A – Questionário Semi Estruturado	84
	ANEXO B – Metodologia de Gerenciamento de Riscos - 05 Etapas	86
	ANEXO C – Plano de Ação – Mapa de Riscos	87
	ANEXO D – Avaliação de Maturidade Gestão de Riscos	88
	ANEXO E – Termo de Consentimento de Livre e Esclarecido (para maior de 18 anos ou emancipados	90
	ANEXO F – Termo de Autorização de Imagem e Som de Voz Para Fins de Pesquisa	93
	ANEXO G – Questionário de Avaliação do Mapa de Risco/Plano de Ação	94
	ANEXO H – Carta de Anuência	95
	ANEXO I – Termo de Compromisso e Sigilo dos Pesquisadores	96
	ANEXO J – Autorização de Uso de Dados	97
	ANEXO K – Entrevistas	98

1 INTRODUÇÃO

A gestão da Instituição de Ensino (IE) está caminhando cada vez mais em direção à exigência de capacidades dos profissionais que nela ingressam para gerenciar o ambiente em que estão inseridos. Isso ocorre porque esses profissionais necessitam de habilidades gerenciais que permitam enfrentar a complexidade e a mutabilidade presentes no ambiente das IE.

É nesse contexto de desafios que surge um ator fundamental: o gestor público. Ele desempenha um papel-chave no enfrentamento desses desafios, aplicando seu conhecimento e sabedoria em assuntos que têm o potencial de aumentar a eficácia dos objetivos institucionais. O gestor público é um profissional estratégico que permite à instituição em que atua alcançar patamares cada vez mais altos e melhores.

A Administração Pública conta com um capital humano composto por diversos gestores, sendo que um deles enfrenta desafios peculiares: o gestor público escolar, logo é nesse contexto da gestão escolar onde é possível a realização de atividades que agreguem valor a instituição, e como isso, garante-se a efetivação das ações educacionais.

O bom desempenho da Instituição de Ensino (IE) está diretamente ligado à qualidade da gestão escolar. Assim é essencial buscar compreender como o gestor da IE pode desempenhar suas funções de maneira a maximizar a atuação da escola. Para isso, é importante não se limitar apenas às questões burocráticas weberianas, mas ir além, buscando fundamentos e ferramentas na Administração Pública Gerencial como meio de obter sucesso em seu trabalho. Uma dessas ferramentas é o gerenciamento de riscos aos quais a IE está sujeita.

O gerenciamento de riscos desempenha um papel crucial na gestão escolar, permitindo ao gestor identificar, avaliar e mitigar os riscos que podem afetar negativamente o desempenho e a efetividade da instituição. Ao adotar abordagens e técnicas de gerenciamento de riscos, o gestor pode tomar decisões mais informadas e proativas, antecipando problemas potenciais e implementando medidas preventivas ou corretivas.

Dessa forma, ao incorporar as práticas de gerenciamento de riscos em sua atuação, o gestor da IE estará fortalecendo a capacidade da instituição de lidar com incertezas e de enfrentar desafios, contribuindo para o sucesso e a melhoria contínua do ambiente educacional.

Gerir uma IE nunca foi e nunca será uma tarefa que possa ser realizada de forma isolada e fácil. Existem diversas complexidades cotidianas que interferem nesse trabalho, incluindo o conhecimento de questões administrativas e pedagógicas, bem como o entendimento de todo o processo envolvido no ambiente escolar.

O gestor da IE precisa estar preparado para lidar com uma ampla gama de responsabilidades e desafios. Ele deve possuir conhecimentos tanto na área de gestão, abrangendo aspectos como planejamento, organização, liderança e avaliação, quanto na área pedagógica, compreendendo princípios de ensino, aprendizagem, currículo e metodologias educacionais.

Além disso, o gestor deve estar ciente dos diversos aspectos que permeiam o ambiente escolar, como a interação com alunos, professores, pais e demais membros da comunidade educativa. Ele precisa compreender as dinâmicas internas da instituição, estar atento às demandas e necessidades dos envolvidos e promover uma cultura de aprendizado e desenvolvimento contínuo.

Retornando na história, a fim de contextualizar, a Administração Pública passou por diversas reformas, estando hoje buscando alicerce na Administração Pública Gerencial a qual impõe a execução das melhores práticas que existem e são aplicadas no setor privado. O gerencialismo busca a qualidade do serviço público que é prestado, em todas as suas facetas, e chegar a esse resultado exige muito compromisso de todos os atores envolvidos no processo.

Nessa busca da qualidade deve-se prezar pelo cidadão e atentar para suas necessidades, uma vez que é o Estado quem tem o dever de atender os anseios da sociedade fazendo com que cada ponto que é clamado pela população seja respondido com a eficiência e eficácia necessários a boa gestão do patrimônio público.

Diante disso, cabe a busca ativa por ferramentas que possam subsidiar o gestor da IE no trato com a coisa pública, e dentre essas está a Gestão de Risco.

Os Órgãos de Controle exigem esse gerenciamento, a população anseio por qualidade, assim o foco desse trabalho é a Gestão de Riscos adotada pela Rede Federal de Ensino Profissional e Tecnológico, cujos instrumentos norteadores são os arcabouços internos e externos, como a Controladoria Internas e o Tribunal de Contas da União

Portanto, o problema apresentado nesse trabalho será pautado na análise da aplicação prática da Gestão de Riscos em uma Instituição da Rede Federal de Ciência e Tecnologia, e diagnosticar o nível de maturidade de gestão de riscos deste com base em indicadores objetivos apresentados pelo TCU e CGU.

2 JUSTIFICATIVA

Os Órgãos Federais de Controle têm atuado fortemente na criação de mecanismos que possam subsidiar o trabalho do gestor público na busca pela eficiência, eficácia e efetividade das ações, e a Gestão de Risco tem se tornado uma ferramenta que ajuda a alcançar esses índices.

Dessa forma, para se debruçar sobre o tema foi preciso entender como a Administração Pública do Brasil teve sua evolução da forma de gerir o público, essa ação foi necessária para que o contexto justifique a ação estatal.

Os modelos de Estados Absolutistas que tiveram origem na Europa feudal ditam dos séculos XV e XVIII, esses modelos têm como característica marcante a concentração do poder político e econômico nas mãos de algumas pessoas. No Brasil, esse tipo de Estado foi predominante no período colonial e oligárquico, não havendo controle sobre a atuação dos agentes públicos, a não distinção entre o público e o privado fazia com que o sistema tradicional dominasse a forma de administrar, o que era materializado pelas trocas entre os súditos e governantes.

Chegado o ano de 1930, percebeu-se da necessidade de fazer com que aquele que detém o poder não utilizasse dos bens públicos como se fossem de cunho privado, surge então a primeira reforma na Administração Pública do Brasil, surge a Administração Burocrática, tendo Max Weber como seu percussor. É o fim da República Velha e Getúlio Vargas assume o poder. Havia a pretensão de mudar a forma de condução da Administração Pública e para isso se criou o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) cujo objetivo era implementar os princípios burocráticos weberianos: profissionalização, concurso público e critérios técnicos para a condução da máquina pública, dentre outros. A Burocracia tem sim suas contribuições para a atual gestão pública brasileira, porém as disfunções burocráticas não permitiram que esse modelo pudesse obter o êxito pretendido.

A inflexibilidade, a rigidez excessiva, o foco no meio, dentre outros, são exemplos dessas disfunções, que fizeram com que surgisse o insulamento burocrático, ou seja, a burocracia isolou-se a tal ponto que não permitiu o debate sobre as melhores práticas para a Administração, práticas essas que eram necessárias ao atendimento dos anseios da sociedade, para a Burocracia não havia argumentos contra uma decisão eminentemente técnica.

O ano agora é 1960, e uma segunda reforma administrativa faz-se necessária para buscar superar as disfunções criadas pela burocracia de Max Weber. Foi então editado o Decreto-Lei 200/67 que tratou da reforma do Estado Brasileiro, estabelecendo princípio, como o do planejamento e da descentralização. As práticas do gerencialismo buscam a melhor forma

de haver a prestação do serviço público, entre elas: estratégia nas ações, autonomia, foco no cidadão, indicadores de desempenho e avaliação de resultados. A Nova Administração Pública é definida como um debate profissional sobre a estrutura, a gestão e o controle da administração pública. Tal diálogo envolvendo os funcionários e a academia deve concentrar-se na busca por respostas às questões de como estruturar, gerenciar e controlar os sistemas burocráticos públicos (FERREIRA, 1996).

A Constituição Federal (CF) de 1988 trouxe consigo vários princípios para a Administração Brasileira, explícitos e implícitos, entre aqueles, tivemos: Legalidade e Impessoalidade, porém apenas em 1998, por meio de Emenda da Constituição (EC) nº 19 é que foi possível uma mudança no paradigma dos modelos de Administração, trazendo aos gestores a busca por melhores forma de prestação do serviço público, pois a eficiência foi introduzida no arcabouço da forma de gestão pública.

Segundo Marinela (2018), há resultados práticos da adoção do princípio da eficiência, pois ela exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional, logo é perceptível que buscar os resultados e os rendimentos passa a ser um direcionador da atividade de gestão.

Ainda sobre o Decreto Lei 200/67, o seu art. 14 afirma que o custo do controle não pode ser maior que o risco, para tanto o TCU recomenda que cada organização observe a natureza do seu negócio, o contexto no qual se encontra inserida, seus objetivos mais relevantes e os riscos a eles associados, e implemente as práticas de governança com formato e nível de complexidade adequados para o alcance dos objetivos e metas formalmente institucionalizados.

O TCU sintetizou o conceito de que a governança pública organizacional compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade, o mesmo Tribunal ainda afirmou ser um potencial benefício de uma boa governança pública a garantia de existência de um sistema efetivo de gestão de riscos. A boa governança é um direito do cidadão (CARMO, 2020).

Importante, ainda, registrar que a gestão de risco é contingencial, pois, a princípio, não é possível aplicar aquela elaborada para uma organização, a outra, pois ela é adaptada às necessidades da organização, assim é preciso que a alta administração das organizações da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional deva estabelecer, manter, monitorar e aprimorar sistema de gestão de riscos e controles internos com vistas à identificação,

à avaliação, ao tratamento, ao monitoramento e à análise crítica de riscos que possam impactar a implementação da estratégia e a consecução dos objetivos da organização no cumprimento da sua missão institucional (Decreto 9.203/2017), os quais são tidos como únicos para cada unidade.

Power *et al.* (2009) afirmou que “A gestão de riscos tem se tornado uma referência de boa governança corporativa ao redor do mundo”.

Ainda sobre o assunto, HILL (2006) afirmou que se há um objetivo da gestão de riscos é o de aumentar os benefícios e diminuir os custos de atividades incertas, como isso traz-se a possibilidade de o Governo lidar com riscos por meio de diversas funções, assim, em quase todos os casos, a gestão de riscos exige que os decisores ponderem e aceitem meios-termos entre interesses conflitantes em seus esforços para identificar uma solução ótima e aceitável.

Dessa leitura é possível extrair a importância dessa ferramenta estratégica e de cunho gerencial no cotidiano das Instituições Públicas, em especial, as ligadas ao ensino, aplicando tal estratégia, é possível potencializar os serviços que são postos à disposição da população e alcançar um dos objetivos da Administração Pública Gerencial: o cidadão como foco da ação estatal.

Se há um objetivo a ser buscado pela Administração, esse seria o de fazer como que o pragmatismo torne-se realidade no trato da gestão de riscos, segundo Abrucio (1997) a gestão de risco é uma “ferramenta técnica, para se tornar um modelo direcionador de gestão, abrangendo valores e ideais como accountability, entendido como prestação de contas e responsabilização, reafirmando princípios do movimento da Nova Gestão Pública”

Gerir risco é, sem dúvida, uma forma de direcionar as ações de um gestor, e com isso perceber a possibilidade do aperfeiçoamento da Instituição de atuação, segundo Moore (2012), “funcionando como mecanismo para fortalecer a legitimação, gerar transparência e propiciar maior controle social”.

No ano de 2016, o então Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) e a Controladoria-Geral da União (CGU) publicaram a Instrução Normativa Conjunta nº 01/2016 que dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal, afirmando no seu art. 13 que os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal deverão implementar, manter, monitorar e revisar o processo de gestão de riscos, compatível com sua missão e seus objetivos estratégicos, observadas as diretrizes estabelecidas nesta Instrução Normativa.

O TCU, em 2018, publicou sobre a avaliação da maturidade da gestão de risco, trazendo que o objetivo da publicação é avaliar a maturidade da gestão de riscos das organizações públicas e a identificação dos aspectos que necessitam ser aperfeiçoados para melhorar a entrega de produtos e serviços à sociedade brasileira.

Também o TCU, em 2020, lançou a 2ª Edição do Manual de Gestão de Risco do TCU: Um passo para a eficiência, que traz os objetos da gestão de risco, quais sejam: objetivos, resultados, metas e qualquer processo de trabalho do plano institucional, além dos recursos que dão suporte à realização dos objetivos da Instituição.

Posto isso, para executar um dos objetivos dessa pesquisa, que é analisar o grau de maturidade de uma Instituição da Rede Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, foi preciso seguir etapas e atividades sugeridas pelo TCU, quais sejam: Entender a Organização, bem como quais os seus objetivos e metas; Elaborar Instrumentos de coletas de dados; Executar os instrumentos de coleta de dados; Elaborar relatório final incorporando perspectivas coletadas, por fim, submeter o relatório aos gestores.

A avaliação da maturidade deu-se observando as quatro dimensões e seus respectivos pesos: Ambiente, Processo, Parcerias e Resultado, com peso 4, 3, 1 e 2. Conforme Tabela 01 abaixo:

Tabela 1 – Pesos e exemplos de cálculo do índice de maturidade

Dimensão	Peso	Exemplo		
		IMD	Peso	Ponderado
Ambiente	40	52,6	0,4	21,0
Processos	30	45,9	0,3	13,8
Parcerias	10	80,1	0,1	8,0
Resultados	20	49,5	0,2	9,9
Índice de Maturidade Global (IMD)				52,7

Fonte: TCU (2018)

Sendo os níveis de maturidade classificados como Inicial, Básico, Intermediário, Aprimorado e Avançado, a depender das práticas de gestão de riscos adotadas pela Organização, conforme Tabela 02 abaixo.

A Rede Federal de Educação, Ciência e Tecnologia é formada por Autarquias Federais de Ensino, tem autonomia gerencial, administrativa e financeira, busca pela excelência e pela promoção de uma educação profissional, científica e tecnológica, por meio do ensino, pesquisa, inovação e extensão, para a formação cidadã e o desenvolvimento sustentável, além disso, deve seguir o rito determinado pela Administração Pública Gerencial, prezando pelo busca da

Tabela 2 – Nível de maturidade de gestão de riscos

Índice de Maturidade Apurado	Nível de Maturidade
De 0% a 20%	Inicial
De 20,1% a 40%	Básico
De 40,1% a 60%	Intermediário
De 60,1% a 80%	Apropriado
De 80,1% a 100 %	Avançado

Fonte: TCU (2018)

eficiência (capacidade de geri todos os recursos de forma a fazer mais com menos) e eficácia (capacidade de atingir os objetivos pretendidos), ademais, o TCU é Órgão de Controle no qual a referida Autarquia é adstrita, logo é impositivo gerir riscos.

É importante registrar que a Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica foi criada em 2008, através da Lei nº 11.892, buscando trazer qualidade, diversidade, relevância e disseminação de tecnologia as demandas sociais como forma de potencializar cada região do Brasil com trabalho e cultura.

O ano de 2024 é marcado pela expansão da Rede Federal, anunciada pela Governo Federal, em que o Brasil terá o acréscimo de 100 novos Campi, com isso aumentará a sua elevada importância nas diferentes localidades onde as unidades da Rede serão instaladas.

Assim, temos a educação como um tema de muita relevância social, é preciso ter uma olhar para a ação de educar como um caminho a ser trilhado e que contribui para o crescimento intelectual e social, tendo um papel central no processo formativo do indivíduo, sendo capaz de transformar seus valores e suas habilidades.

Dessa forma, o trabalho se justificou pela necessidade de aprofundar os estudos sobre a gestão de risco adotada pela Rede Federal de Educação, Profissional e Tecnológica, buscando compreender a atuação de cada gestor de risco de forma objetiva, tendo por base os índices de grau de maturidade apresentado pelo TCU, possibilitando uma visão macro e uma introspecção de cada agente público envolvido no processo de gestão.

3 REVISÃO LITERÁRIA

A busca pela excelência na prestação dos serviços públicos é uma realidade a ser introduzida em cada servidor público e ainda mais naqueles que exercem cargos de gestão dentro dessas Instituições. VIEIRA (2008), permitiu entender essa afirmação quando expõe que todos os envolvidos na Organização “devem não somente identificar riscos negativos, mas também oportunidades que possam ser exploradas e acelerar o alcance dos objetivos e assim contribuir para a preservação organizacional e seu desenvolvimento ao longo do tempo”.

As Instituições Públicas de Ensino (IPE), como qualquer outra Instituição, vivem a contingência organizacional defendida por Burns e Stalker (1994) e Lawrence e Lorsch (1967) - propulsores da Teoria da Contingência – que demonstraram que a performance é altamente afetada pela estrutura organizacional, pela tecnologia e pelo ambiente externo.

O bom desempenho da Instituição de Ensino (IE) está diretamente ligado à qualidade da gestão escolar. Como mencionado por Oliveira, Libâneo e Toschi (2017):

a organização e os processos de gestão assumem diferentes modalidades, conforme a concepção que se tenha das finalidades sociais e políticas da educação em relação à sociedade e à formação dos alunos”. Isso significa que a forma como a escola é organizada e gerida varia de acordo com a visão que se tem sobre os objetivos sociais e políticos da educação, assim como em relação à formação dos estudantes.(LIBÂNEO, 2017, p.323)

Não há um único modelo de gerir os recursos e atacar os riscos os quais estão expostos as IPE. É preciso perceber que gerir esses riscos pode proporcionar flexibilidade, foco, logo ter ferramentas e estratégias pontuais para gerir esses pontos, são de grande importância no contexto da organização. Assim sendo, é preciso entender a estrutura organizacional, seus objetivos e metas, para então definir quais riscos atacar, exponenciando os resultados e mitigando as falhas.

Segundo COELHO (2000):

A administração gerencial caracteriza-se pela existência de formas modernas de gestão pública, modificando os critérios de aplicação do controle dos serviços públicos, as relações estabelecidas entre o Poder Público e seus servidores e alterando, também, a própria atuação da administração, que passa a enfatizar a eficiência, a qualidade e a efetiva concretização do regime democrático, mediante a participação mais intensa dos cidadãos.(COELHO, 2000, p.03)

Segundo Souza e Brasil (2016), apud Viana e Dias (2022), a gestão de riscos tem se tornado tema central do Tribunal de Contas da União (TCU), que vem estimulando e determinando de forma enfática a estruturação de um sistema de gerenciamento relacionando objetivos/ riscos/ controles.

Não só o TCU, mas também a CGU têm trazido o tema a realidade das Instituições Públicas Federais para que trabalhem de forma mais proativa os riscos que estão submetidos em razão da sua atuação, tanto que a Instrução Normativa Conjunta nº 01/2016 do MPOG e CGU, a 2ª Edição do Manual de Gestão de Risco do TCU: Um passo para a eficiência e a Avaliação da maturidade da gestão de risco do TCU, têm sido utilizados como referência quando o tema é gerir riscos do setor público.

Na Carta Magna da República Federativa do Brasil – CF de 1988 – o próprio constituinte originário fez expressar, no seu art. 37, sobre a atuação de qualquer agente público, trazendo de forma explícita quais os Princípios que devem pautar sua atuação, quais sejam: Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência.

Souza e Brasil (2016), ainda, apud Viana e Dias (2022) destacou que o gestor deve alcançar os objetivos que por ele foram planejados, com a qualidade esperada, com os recursos disponíveis e o menor custo possível, isso torna o Princípio da Eficiência notório diante da Administração Pública.

Percebe-se, assim, que gerir risco em uma Instituição Pública de Ensino é uma tarefa complexa, existem diversos entraves que ocorrerão no caminho a ser trilhado, como a escassez orçamentária, por exemplo, a complexidade do setor público impõe aos gerentes ações proativas que levam ao melhor dos resultados possíveis. A importância desse profissional é, sem dúvida, um fator de sucesso dentro da instituição, gerir questões que vão desde administrativas até ensino e humana é algo que requer reconhecimento e profissionalização.

O Brasil passou por três reformas administrativas que o fizeram alterar a forma de gestão para o contexto em que está inserido, buscando uma transformação na forma de atuação do Estado, foram elas: Administração Pública Patrimonialista, Administração Pública Burocrática e Administração Pública Gerencial, essa última nos faz pensar sobre a atual atuação dos gestores de risco.

O gerencialismo ocorrido no Brasil nos anos 90, com seu marco no Governo Fernando Henrique Cardoso, também chamado do “fim de Era Vargas”, tendo como principal articulador o então ministro da Administração Federal e Reforma do Estado, Bresser Pereira, foi criado com o propósito de ter uma Administração Pública que figurasse os resultados e não os meios para chegar nele, com ênfase no desempenho, segundo Paes *et al.* (2017) “a reforma de FHC pretendia investir intensivamente na formação de uma elite burocrática altamente profissionalizada”.

Com a luta cotidiana para implantar o gerencialismo, o gestor de risco deve buscar focar

nos resultados muito mais que nos meios para execução dos serviços públicos, esta forma de administrar deixa latente que somar conhecimento, habilidades e atitudes e incrementar a prática administrativa, deixando de lado as disfunções burocráticas, são a receita para obter uma gestão que traz efetividade, e por conseguinte, impacto, mudanças contextuais.

Fazendo isso, esse gestor está combatendo o Patrimonialismo (1º forma de gestão da máquina pública), onde o Estado era tido como do Rei; ainda, estará indo de encontro a Burocracia (2º forma de gestão da máquina pública), onde o excesso de rotinas, bem como o tratamento extremamente inflexível são suas marcas latentes; e, por fim, estará fazendo com que a 3ª forma de gestão da máquina pública, o Gerencialismo, cujo foco são os resultados, possa ser cada vez mais buscada por cada gestor/servidor público.

O gestor de riscos da Rede Federal de Educação Tecnológica, enquanto agente de transformação, necessita entender que sua gestão precisa ter como projeção tornar essa instituição em um celeiro de produção de resultados, ainda que as circunstâncias lhe sejam desfavoráveis. Os riscos precisam ser geridos, é preciso compreender que uma vez gerindo-os as chances de alcance dos objetivos aumentam.

Gerenciar não é uma tarefa que demande pouco esforço, a correta utilização dos recursos, sejam eles pessoal, financeiro ou material, fazem do gestor de risco um administrador cujo trabalho é eficazmente visto por quem está dentro da instituição, essa que tem missão, visão e objetivos que devem ser seguidos para atingir todo o planejamento proposto. A liderança, as motivações, as participações, precisam ser geridas de forma que o planejamento e a organização concretizem aquilo que é almejado.

Rezende (1998) fez uma análise das experiências da reforma no campo da gestão do setor público e destaca o novo movimento teórico-conceitual, conhecido como *new public management* (nova gestão pública), em que as reformas deveriam produzir um setor público com maior performance e mais voltado para atender aos cidadãos com melhores serviços públicos.

Alonso (1976) afirmou,

A escola deve sofrer um processo de organização, onde a eficiência é determinada pela capacidade de atingir plenamente os objetivos bem definidos, para os quais são canalizados todos os recursos disponíveis, ordenados dentro de um sistema julgado o mais adequado para aquela situação. Esses objetivos, entretanto, são suscetíveis de mudanças e, conseqüentemente, a estrutura geral da escola também deve mudar. (ALONSO, 1976, p. 11)

De acordo com Lück (2012) “gestão é um processo pelo qual se mobiliza e coordena o talento humano, colectivamente organizado, de modo que as pessoas, em equipe, possam

promover resultados desejados”.

Na visão de Leme (2010), “a importância da gestão para o cumprimento da missão educativa da instituição escolar dispensa maiores argumentos, em vista do consenso sobre esta posição”.

Ao tempo que, Gomes (2012), salientou que “a expressão gestão [...] representa uma mudança radical de postura, um novo enfoque de organização, [...] ancorados nos princípios de participação, de autonomia, de autocontrole e de responsabilidade”.

Lück (2012), ressaltou que

São as pessoas que fazem diferença em educação, como em qualquer outro empreendimento humano, pelas ações que promovem, pelas atitudes que assumem, pelo uso que fazem dos recursos disponíveis, pelo esforço que dedicam na produção e alcance de novos recursos e pelas estratégias que aplicam na resolução de problemas, no enfrentamento de desafios e promoção do desenvolvimento. (LUCK, 2012, p.82)

Nogueira, Oliveira e Canil (2014) afirmaram que “o ato de enfrentar os riscos não é mais pura sorte, ou seja, ele tem o apoio da teoria da administração do risco”. Com base nisso é perceptível a necessidade do gestor de riscos ter conhecimentos necessários o lidar com os riscos enfrentados na Organização.

A fim de permitir esse conhecimento necessário, o TCU fez saber conhecido por todos os gerentes de riscos do setor público sobre os indicadores capazes de avaliar o nível de maturidade das instituições públicas no que se refere à implantação da gestão de riscos, e publicou, em 2018, sobre a Gestão de Risco: Avaliação da Maturidade afirmando, nessa publicação, que:

as ações de governança e de gestão das organizações públicas devem buscar, de maneira integrada, entregar o melhor valor para a população. No entanto, determinar quanto risco aceitar na busca pela otimização do que é oferecido para os cidadãos constitui um desafio, pois significa prestar o serviço da melhor maneira possível equilibrando riscos e benefícios. (TCU, 2018, p.05)

Tal documento afirmou ter:

por objetivo primeiro apoiar os auditores do setor público – do controle externo, interno ou das auditorias internas – a avaliar a maturidade da gestão de riscos das organizações públicas e a identificar os aspectos que necessitam ser aperfeiçoados para melhorar a entrega de produtos e serviços à sociedade brasileira. (TCU, 2018, p.05)

A IPE tem objetivos propostos, e buscará atingi-los no curto, médio e longo prazo, porém é preciso ter ciência de que esses objetivos serão atacados pelos vários riscos que há, e portanto, deverá tratá-los, mitigando ou mesmo excluindo aqueles que não permitem o desenvolvimento da Organização.

Afirma o TCU (2020) que “as organizações públicas necessitam gerenciar riscos, identificando-os, analisando-os e, em seguida, avaliando se eles devem ser modificados por algum tratamento, de maneira a propiciar segurança razoável para que os objetivos sejam alcançados”. Há de se perceber que os Órgãos de Controle não só impõe a correta identificação dos riscos, mas também os meios de corrigi-los ou modificá-los, quando necessários.

O desafio da governança nas organizações públicas é determinar quanto risco aceitar na busca do melhor valor para os cidadãos e outras partes interessadas, o que significa prestar o serviço de interesse público da melhor maneira possível, equilibrando riscos e benefícios, afirmou INTOSAI (2017) apud (TCU, 2018)

O apetite ao risco é algo a ser avaliado por cada gestor de risco, havendo aqueles que serão considerados aceitáveis, também aqueles que não os são. Além disso, aqueles que têm impacto mediano nos resultados organizacionais, daí a importância de uma gestão de riscos que ajude no melhoramento das informações, além do melhor direcionamento estratégico.

É preciso um conhecimento macro da missão, visão e valores da organização para então definir o *the best way* do gerenciamento de risco, como afirma o TCU (2020), gerir risco “ não é uma atividade autônoma, separada das demais, mas sim parte de todos os processos organizacionais”

O TCU analisa a maturidade na gestão de risco sob 4 dimensões: Processos, Ambientes, Parcerias e Resultados, cada um com suas respectivas peculiaridades e pesos dentro do processo de classificação objetivo da maturidade. Segundo o TCU (2018) :

O cálculo dos índices de maturidade para cada aspecto da gestão de riscos é realizado atribuindo-se quatro pontos para a presença integral e consolidada da prática ou característica de gestão enfocada, um, dois ou três, quando a presença é parcial, de acordo com sua intensidade, e zero ponto à ausência total. (TCU, 2018, p.59)

Para determinar o nível de maturidade, afirmou o TCU (2018):

é necessário avaliar se os princípios, a estrutura (ou os componentes) e os processos colocados em prática para o gerenciamento de riscos por toda a organização estão presentes e funcionando integrados aos processos de gestão, desde o planejamento estratégico até os projetos e processos de todas as áreas, funções e atividades relevantes para o alcance dos objetivos-chaves da organização. (TCU, 2018, p.59)

A União (2018), por meio da CGU, na publicação Metodologia de Gestão de Risco, objetiva “estabelecer e estruturar as etapas necessárias para a operacionalização da Gestão de Riscos na CGU”, informando etapas consideradas mínimas, quais sejam:

I – entendimento do contexto: etapa em que são identificados os objetivos relacionados ao processo organizacional e definidos os contextos externo e interno a serem levados em consideração ao gerenciar riscos; II – identificação de riscos: etapa em que são identificados possíveis riscos para objetivos associados aos processos organizacionais;

III – análise de riscos: etapa em que são identificadas as possíveis causas e consequências do risco;

IV – avaliação de riscos: etapa em que são estimados os níveis dos riscos identificados;

V – priorização de riscos: etapa em que são definidos quais riscos terão suas respostas priorizadas, levando em consideração os níveis calculados na etapa anterior;

VI – definição de respostas aos riscos: etapa em que são definidas as respostas aos riscos, de forma a adequar seus níveis ao apetite estabelecido para os processos organizacionais, além da escolha das medidas de controle associadas a essas respostas; e

VII – comunicação e monitoramento: etapa que ocorre durante todo o processo de gerenciamento de riscos e é responsável pela integração de todas as instâncias envolvidas, bem como pelo monitoramento contínuo da própria Gestão de Riscos, com vistas a sua melhoria. (CGU, 2018, p.18)

Quando se reflete sobre a gestão de riscos, precisa-se perceber que eles, caso não administrados adequadamente, podem comprometer sua capacidade de entregar valor, impactando na implementação da estratégia e na consecução dos objetivos, bem como no cumprimento da missão, visão e valores institucionais

O TCU ratificou essa informação, quanto afirmou INTOSAI (2017) apud (TCU, 2018):

cada pessoa na organização tem uma parcela de responsabilidade na gestão de riscos e todo o pessoal deve receber uma mensagem clara da governança e da alta administração de que as responsabilidades de gerenciamento de riscos devem ser levadas a sério", pois aquela afirma no seu art. 8º que "cada servidor responsável por um setor institucional, independente de ter ou não função gratificada, é um gestor de risco. (TCU, 2018, p.21)

Diante desses relatos, dos diversos autores e publicações oficiais de Órgãos de Controle já citados, pode-se analisar que a gestão de risco é um marco para a Administração Pública, dentro do contexto do gerencialismo, proporcionando informações que dão suporte às decisões de alocação e uso apropriado dos recursos e contribuem para a otimização do desempenho organizacional.

Portanto, uma vez que a missão da Rede Federal de Ensino Tecnológico é promover a educação profissional científica e tecnológica, por meio do ensino, pesquisa, inovação e extensão, para a formação cidadã e o desenvolvimento sustentável, e que para atingir essa missão é preciso gerir os riscos inerentes a atividade, orientando-se pela busca da melhoria contínua dos processos e atividades organizacionais; por proporcionar a melhoria das atividades de ensino,

pesquisa, extensão e inovação; por ser transparente e inclusivo; por proporcionar o debate pela comunidade acadêmica a respeito de práticas responsáveis e transparentes de gestão; por ser tempestivo e responsável e por pautar-se nos valores institucionais, é preciso compreender o nível de maturidade em gerir os riscos dessa Rede, de forma objetiva, seguindo indicadores do TCU, com a finalidade de incrementar o monitoramento e o aprimoramento do sistema de gestão de risco.

4 LÓCUS DA PESQUISA - REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL

A Rede Federal de Educação, Ciência e Tecnologia é composta por diversas Autarquias Federais de Ensino, vinculadas ao Ministério da Educação, as quais constituem-se em um marco na ampliação, interiorização e diversificação da educação profissional e tecnológica no país, segundo o sítio oficial do Ministério da Educação.

Segundo o Portal do MEC, a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica é reconhecida pela qualidade do ensino ofertado, pela diversidade de cursos e por sua relevante atuação junto à população e às empresas locais, atua no sentido de potencializar o que cada região oferece de melhor em termos de trabalho, cultura e lazer.

A Lei 11.892/08 que Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, no seu art. 6º traz suas finalidades e características:

- I - ofertar educação profissional e tecnológica, em todos os seus níveis e modalidades, formando e qualificando cidadãos com vistas na atuação profissional nos diversos setores da economia, com ênfase no desenvolvimento socioeconômico local, regional e nacional;
- II - desenvolver a educação profissional e tecnológica como processo educativo e investigativo de geração e adaptação de soluções técnicas e tecnológicas às demandas sociais e peculiaridades regionais;
- III - promover a integração e a verticalização da educação básica à educação profissional e educação superior, otimizando a infra-estrutura física, os quadros de pessoal e os recursos de gestão;
- IV - orientar sua oferta formativa em benefício da consolidação e fortalecimento dos arranjos produtivos, sociais e culturais locais, identificados com base no mapeamento das potencialidades de desenvolvimento socioeconômico e cultural no âmbito de atuação do Instituto Federal;
- V - constituir-se em centro de excelência na oferta do ensino de ciências, em geral, e de ciências aplicadas, em particular, estimulando o desenvolvimento de espírito crítico, voltado à investigação empírica;
- VI - qualificar-se como centro de referência no apoio à oferta do ensino de ciências nas instituições públicas de ensino, oferecendo capacitação técnica e atualização pedagógica aos docentes das redes públicas de ensino;
- VII - desenvolver programas de extensão e de divulgação científica e tecnológica;
- VIII - realizar e estimular a pesquisa aplicada, a produção cultural, o empreendedorismo, o cooperativismo e o desenvolvimento científico e tecnológico;
- IX - promover a produção, o desenvolvimento e a transferência de tecnologias sociais, notadamente as voltadas à preservação do meio ambiente. (Lei 11.892, 2018, Art.6º)

Ainda no seu art. 7º, a Lei de criação traz os objetivos

I - ministrar educação profissional técnica de nível médio, prioritariamente na forma de cursos integrados, para os concluintes do ensino fundamental e para o público da educação de jovens e adultos;

II - ministrar cursos de formação inicial e continuada de trabalhadores, objetivando a capacitação, o aperfeiçoamento, a especialização e a atualização de profissionais, em todos os níveis de escolaridade, nas áreas da educação profissional e tecnológica;

III - realizar pesquisas aplicadas, estimulando o desenvolvimento de soluções técnicas e tecnológicas, estendendo seus benefícios à comunidade;

IV - desenvolver atividades de extensão de acordo com os princípios e finalidades da educação profissional e tecnológica, em articulação com o mundo do trabalho e os segmentos sociais, e com ênfase na produção, desenvolvimento e difusão de conhecimentos científicos e tecnológicos;

V - estimular e apoiar processos educativos que levem à geração de trabalho e renda e à emancipação do cidadão na perspectiva do desenvolvimento socioeconômico local e regional; e

VI - ministrar em nível de educação superior. (Lei 11.892, 2018, Art.7º)

O IFSertãoPE, que faz parte da Rede Federal, tem normativa que trata sobre gestão de riscos, a Resolução nº 52 do CONSUP, a qual considera em seu texto

que a atuação do IFSertãoPE envolve riscos que, caso não administrados adequadamente, podem comprometer sua capacidade de entregar valor, impactando na implementação da estratégia e na consecução dos objetivos, bem como no cumprimento da missão, visão e valores institucionais.

que cabe ao IFSertãoPE o dever de estabelecer, manter, monitorar e aprimorar sistema de gestão de riscos e controles internos com vistas à identificação, à avaliação, ao tratamento, ao monitoramento e à análise crítica de riscos.

que a gestão de riscos proporciona informações que dão suporte às decisões de alocação e uso apropriado dos recursos e contribuem para a otimização do desempenho organizacional. (Resolução 52, 2018, p.02)

Trazendo, ainda, sobre os princípios orientadores da gestão de risco do IFSertãoPE, tem-se

I – buscar a melhoria contínua dos processos e atividades organizacionais;

II – proporcionar a melhoria das atividades de ensino, pesquisa, extensão e inovação;

III – ser transparente e inclusivo;

IV – proporcionar o debate pela comunidade acadêmica a respeito de práticas responsáveis e transparentes de gestão;

V – ser tempestivo e responsável;

VI – pautar-se nos valores institucionais. (Resolução 52, 2018, p.03)

Quando se trata do papel social dos Institutos Federais, Rôças e Anjos (2022) afirmaram que “Os Institutos trazem inovações na dimensão política, estrutural e pedagógica que os

habilitam para um papel estratégico na formulação e implementação das políticas públicas de educação e desenvolvimento com inclusão social”

Afirmaram ainda que:

os Institutos Federais foram pensados para desempenhar um papel central e estratégico nessa nova política de educação profissional e tecnológica, com foco na promoção da justiça social, na equidade, no desenvolvimento sustentável com inclusão social, na busca por soluções tecnológicas e inovadoras e na socialização do conhecimento científico. (ANJOS, 2017, p.19)

Para o TCU (2018), a avaliação da maturidade em gestão de riscos está alicerçada em 04 dimensões, quais sejam: Ambiente, Processos, Parcerias e Resultados.

A dimensão “Ambiente” engloba boas práticas relacionadas com a cultura, a governança de riscos e a consideração do risco na definição da estratégia e dos objetivos em todos os níveis, procurando avaliar as capacidades existentes para que a gestão de riscos tenha as condições necessárias para prosperar na organização.

A dimensão “Processo” aborda os aspectos relacionados ao processo de gestão de riscos, procurando avaliar em que medida a organização estabeleceu um processo formal, com padrões e critérios definidos para a identificação e análise de riscos, avaliação e resposta a riscos, incluindo a seleção e a implementação de respostas aos riscos avaliados, e monitoramento e comunicação relacionada a riscos e controles com partes interessadas, internas e externas.

A dimensão “Parceria” trata de aspectos relacionados à gestão de riscos no âmbito de políticas de gestão compartilhadas, quando o alcance de objetivos comuns de um setor estatal ou de uma política pública envolve parcerias com outras organizações públicas ou privadas, procurando avaliar em que medida a organização estabelece arranjos com clareza sobre quais riscos serão gerenciados e por quem, e como se darão as trocas de informações sobre o assunto, de modo a assegurar que haja um entendimento comum sobre os riscos e sobre o seu gerenciamento.

Por fim, a dimensão “Resultado” trata de aspectos relacionados aos efeitos das práticas de gestão de riscos, procurando avaliar em que medida a gestão de riscos tem sido eficaz para a melhoria dos processos de governança e gestão e os resultados da gestão de riscos têm contribuído para os objetivos relacionados à eficiência das operações, à qualidade de bens e serviços, à transparência e à prestação de contas e ao cumprimento de leis e regulamentos.

Para avaliar objetivamente o grau de maturidade da gestão de risco, o TCU sugere:

avaliar se os princípios, a estrutura (ou os componentes) e os processos colocados em prática para o gerenciamento de riscos por toda a organização estão presentes e funcionando integrados aos processos de gestão, desde o planejamento estratégico até os projetos e processos de todas as áreas, funções e

atividades relevantes para o alcance dos objetivos-chaves da organização. (TCU, 2018, p.59)

Ainda que:

o cálculo dos índices de maturidade para cada aspecto da gestão de riscos é realizado atribuindo-se 04 (quatro) pontos para a presença integral e consolidada da prática ou característica de gestão enfocada, 01 (um), 02 (dois) ou 03 (três), quando a presença é parcial, de acordo com sua intensidade, e 0 (zero) ponto à ausência total. (TCU, 2018, p.59)

Após analisar cada dimensão e atribuir a pontuação sugerida pelo TCU, o nível de maturidade será classificado em Inicial, Básico, Intermediário, Aprimorado ou Avançado.

A Rede Federal de Educação, Profissional e Tecnológica é um conjunto de instituições espalhadas por todo o Brasil, que tem como foco formar cidadãos capazes de gerar renda e de desenvolver a região onde está inserido, atualmente há 682 Campi distribuídos pelas 27 Unidades Federativas da República Brasileira, assim, a educação profissional e tecnológica (EPT) criar oportunidades para jovens e adultos, especialmente os mais vulneráveis.

Pensando nisso é que o objeto de estudo desse trabalho mostra sua relevância, uma vez que estudar a forma de gerir riscos em uma instituição de ensino é ter uma estratégia que permita equalizar metas e objetivos a serem alcançados e os riscos que os envolvem, logo é de uma importância imensa identificar cada risco, além de observar e controlar, e para isso há ferramentas e metodologias que ajudem a evitar maiores danos, além de minimizar seus impactos.

Dito isso, percebe-se da importância da gestão de risco para atingir as características e objetivos que foram propostos para a instituição, além da sua missão, visão e valores; assim, faz-se necessário um estudo para buscar analisar o nível de maturidade de risco da Rede Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, além de propor, caso necessário, melhorias no sistema de gestão de risco de forma a maximizar os resultados organizacionais.

5 OBJETIVOS

5.1 Objetivo Geral

Compreender o contexto da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica.

5.2 Objetivos Específicos

- Analisar a materialização gestão de riscos aplicada pela Rede Federal de Educação, Ciência e Tecnologia;
- Aprimorar o sistema de gestão de riscos da Rede Federal de Educação, Ciência e Tecnologia;
- Identificar o nível de maturidade da gestão de riscos da Rede Federal de Educação, Ciência e Tecnologia com base objetiva no TCU/CGU.

6 MÉTODO PROPOSTO

O alvo do estudo desenvolvido foi conhecer o Sistema de Gestão de Riscos de uma Instituição da Rede Federal de Educação Tecnológica, além disso verificou-se como o Campus da Rede, *lócus* da pesquisa, aplica essa diretriz, tendo como resultado final ajudar na construção de uma metodologia para permitir a gestão de risco desse Campus, e com isso, sendo possível, permitir um aprimoramento desse sistema.

Os objetivos de analisar, categorizar e aprimorar somente foram possíveis de alcançar mediante a aplicação de um processo metodológico, ou seja, foi necessário definir quais foram os procedimentos adotados para coletar e em seguida analisar os dados coletados e, por fim, chegar as conclusões que se pretendeu.

Portanto, cabe expor sobre o tipo de pesquisa, os instrumentos de coleta dos dados, os procedimentos de coleta de dados, os procedimentos para analisar e interpretar os dados, além disso, informar sobre o local de realização dessa pesquisa, bem como seus participantes, tudo isso se fez necessário, pois a metodologia é o caminho escolhido para permitir a construção das ideias inicialmente propostas. Além das metodologias científicas acima expostas, utilizou-se de duas ferramentas da Administração Estratégica: 5W2H, Brainstorming, Ciclo PDCA, Análise SWOT e Diagrama de Ishikawa.

Decidiu-se por utilizar os métodos acima expostos para a construção de argumentos, pois o objetivo deles foi essencialmente perceber quais são os instrumentos que puderam permitir avaliar suas capacidades, potencialidades, limitações ou distorções e criticar os pressupostos ou as implicações de sua utilização (THIOLLENT, 1980)

Segundo Gil (2010) somente é possível chegar a solução de problemas, de encontrar respostas para eles, caso haja o processo da pesquisa, ou seja, um procedimento científico organizado e sistematizado.

6.1 Tipo de Pesquisa

6.1.1 Quanto aos objetivos: Exploratória e Descritiva

Buscou-se explorar cenários ainda não descobertos, bem como analisar particularidades da Rede Federal de Ensino Tecnológico, e para isso, a pesquisa do tipo exploratória mostrou-se como um dos métodos a serem utilizados, buscando perceber as características de um fenômeno.

Assim, os pesquisadores tiveram uma sustentação para adentrar nas ideias, e, por conseguinte, explicar as causas e as consequências, segundo Gil (2010) servirá, inclusive, como produto para outras pesquisas, tendo em vista sua função esclarecedora do tema pesquisado, ainda as pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema.

Além de exploratória, foi descritiva, uma vez que, partiu-se de uma generalização, que é a gestão de risco de uma Instituição da Rede Federal, para a Rede Federal de Ensino Tecnológico, buscando compreender o sistema de gestão de risco praticado pela IE, em contraponto com os indicadores do TCU, com a finalidade de apontar o nível de maturidade da gestão de risco, segundo Gil (2010) as pesquisas descritivas adotam como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno.

6.1.2 Quanto à forma de abordagem: Qualitativa e Quantitativa

A abordagem da pesquisa não está adstrito apenas a números, foi preciso entender como se dá a gestão de riscos da Instituição da Rede Federal de Ensino Tecnológico, portanto a natureza daquela foi também qualitativa, uma vez que deu ênfase ao estudo sobre a aplicabilidade da gestão de risco e como pode ser aprimorada para permitir eficácia organizacional.

Tal tipo de pesquisa trabalha com universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos. (MINAYO *et al.*, 1994).

Ainda, Godoy (1995), falando sobre a pesquisa qualitativa, afirmou que enquanto exercício de pesquisa, não se apresenta como uma proposta rigidamente estruturada, ela permite que a imaginação e a criatividade levem os investigadores a propor trabalhos que explorem novos enfoques.

Segundo Prodanov e Freitas (2013), o pesquisador mantém contato direto com o ambiente e o objeto de estudo em questão, necessitando de um trabalho mais intenso de campo.

6.1.3 Quanto ao Procedimento Técnico: Bibliográfico, Documental e Pesquisa Participante

Utilizou-se da pesquisa bibliográfica e documental, além de revistas e artigos científicos, e a pesquisa participante, além da realização de entrevistas semiestruturadas.

A pesquisa bibliográfica é o processo de identificação, estudo e seleção dos materiais

ou fontes secundárias: livros, artigos científicos necessários ao aprofundamento e domínio teórico do objeto de estudo. Tem como objetivo situar o estado da arte da produção em torno da problemática científica em questão, qualquer pesquisa científica deve ser iniciada pela pesquisa bibliográfica (MARCONI; LAKATOS, 2017)

A pesquisa documental, por vezes confundida com a bibliográfica, tem como principal ponto que as distingue a natureza de suas fontes, pois essa traz a contribuições de muitos autores, aquela, por sua vez, analisando materiais que ainda não tiveram um tratamento mais analítico.

Segundo Oliveira (2013), na pesquisa documental, o trabalho do pesquisador (a) requer uma análise mais cuidadosa, visto que os documentos não passaram antes por nenhum tratamento científico.

O procedimento de pesquisa adotado foi a pesquisa participação, pois os pesquisadores, são gestores públicos no Instituto Federal do Piauí e no Instituto Federal do Sertão Pernambucano, ambas Autarquias de Ensino que têm finalidades e objetivos correlatos com o *locus* da pesquisa, participaram ativamente das construções junto aos sujeitos da pesquisa, com a finalidade de buscar entender a problemática, além de permitir as intervenções que se acharem necessárias.

A pesquisa participante é definida resumidamente como uma pesquisa na qual os próprios sujeitos a ela relacionados também estão envolvidos na construção do conhecimento e na busca de soluções para os seus problemas. Nessa metodologia, muda o papel do sujeito da pesquisa: ele não é só objeto estudado, é também participante ativo de todo o processo. Muda também o papel do pesquisador: ele não é mais o único dono da verdade, manipulando os sujeitos e ditando os objetivos. (OLIVEIRA; QUEIROZ, 2007)

6.2 Instrumentos e Procedimentos de coleta dos dados

Com o objetivo de coletar dados, os pesquisadores, junto aos sujeitos da pesquisa, na Instituição da Rede Federal de Ensino Tecnológico, realizaram 01 (uma) roda de conversas com a finalidade de permitir a constante interação e com isso a construção de ideias que pudessem identificar os riscos que a Instituição está sujeita, pois somente aqueles que vivenciam o cotidiano é que podem apontar o melhor caminho. Segundo Oliveira e Queiroz (2007), um importante aspecto da pesquisa participante é a formação de um espaço oportuno onde os sujeitos podem refletir criticamente sobre temas relacionados ao seu cotidiano. A pesquisa participante caracteriza-se pela interação entre pesquisadores e membros das situações investigadas, segundo (GIL, 2010)

Também, foram realizadas entrevistas, uma vez que a pesquisa qualitativa busca acessar informações no campo a partir da percepção que os atores sociais têm da sua realidade, do seu mundo. Dessa forma as entrevistas favoreceram aos pesquisadores o acesso direto ou indireto às opiniões, às crenças, aos valores e aos significados que as pessoas atribuem a si, aos outros e ao mundo. (FRASER; GONDIM, 2004)

A entrevista semiestruturada pode ser compreendida como a entrevista em pesquisa qualitativa, que apesar de ser orientada por um tópico guia, permite ao entrevistado o aprofundamento dos aspectos relevantes à compreensão do objeto de estudo Gaskell.(FRASER; GONDIM, 2004)

Como o alvo da pesquisa foi analisar e categorizar a gestão de riscos aplica na Instituição da Rede Federal de Ensino Tecnológico, o caminho percorrido foi a entrevista com o público-alvo, os servidores efetivos da Instituição.

A partir das entrevistas realizadas e da aplicação de um questionário semi-estruturado, foi construída a possibilidade de avaliar as ações empreendidas e com isso proposto possíveis caminhos que ajudem na condução dos riscos que a Instituição está sujeita.

Todo esse percurso foi necessário, pois a gestão de riscos eficaz é aquela que corretamente implementada e aplicada de forma sistemática, estruturada e oportuna gera benefícios que impactam diretamente o cidadão (TCU, 2020), por isso da importância de uma coleta de dados que explore ao máximo o assunto, além disso uma Instituição Pública capaz de verificar seu nível de maturidade na gestão de riscos consegue melhorar o desempenho organizacional no cumprimento da missão institucional (TCU, 2018).

6.3 Análise e interpretação dos dados

Como método de análise, construiu-se a análise de conteúdo que consiste no conjunto de técnicas de análise das comunicações com procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição dos conteúdos das mensagens a fim de definir indicadores de inferência de conhecimentos. O seu objetivo é a manipulação de mensagens para inferir sobre uma outra realidade. (BARDIN, 2016)

Para Bardin (2016), a técnica de análise de conteúdo, se compõe de três grandes etapas, que segue: 1) a pré-análise; 2) a exploração do material; 3) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

Assim, os pesquisadores exploraram aquilo que os Órgãos de Controle indicam como forma de gerir riscos, também analisaram o instrumento legal interno da Instituição da Rede Federal de Ensino Tecnológico e como essa aplica a temática no seu dia a dia, como agente de

transformação social. Assim, foi possível tratar esses resultados e inferir apontamentos sobre a gestão de risco da Instituição da Rede Federal de Ensino Tecnológico.

Importante, ainda, registrar que os pesquisadores tiveram dificuldades no desenvolvimento da pesquisa, como destaque, em colher informações que pudessem permitir a análise da maturidade de riscos, um vez que os entrevistados, como não são obrigados a fornecer informações, não permitiram adentrar nessa seara.

Entre os pontos positivos, foi notória a liberdade de acesso aos dados que a Instituição Pública permitiu, e com isso, possibilitou um reflexo mais fiel do contexto organizacional.

Abaixo, uma síntese da metodologia que se aplicou:

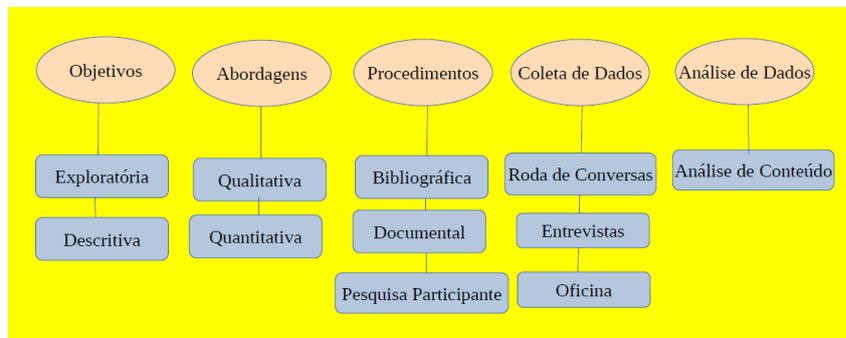


Figura 1 – Metodologia a ser aplicada.

6.4 Ferramentas da Administração Estratégica

Como um dos objetivos esperados foi o aprimoramento do sistema de gestão de riscos da Instituição da Rede Federal de Ensino Tecnológico, foi feito uso da ferramenta *Brainstorming* (tempestade de ideias). Essa técnica é comumente utilizada para propor soluções a problemas de determinada situação específica, assim é capaz de se fazer gerar o maior número possível de ideias acerca do tema objeto da pesquisa.

Osborn (1957), criador do método, o define como o ato de “usar o cérebro para tumultuar um problema.

É defendido ouvir tudo de todos, nada se descarta, tudo é importante, assim, ocorre a evolução das ideias e por conseguinte, chega-se a possíveis soluções efetivas.

Segundo (OSBORN, 1957), é a ideação – parte do processo que exige imaginarem-se todas as ideias conjecturais possíveis, como soluções ou diretrizes para outras ideias que, por sua vez, poderão conduzir à solução, quanto mais ideias concebermos conjecturalmente, mais provável é acertar.

Na Instituição da Rede Federal de Ensino Tecnológico, os pesquisadores e os servidores envolvidos na análise da problemática, realizaram rodas de conversas com o objetivo de construção das ideias e permitir a materialização do produto educacional proposto, qual seja, uma cartilha com informações sobre o assunto, além do mapa de riscos e o plano de ação para geri-los.

Ainda, para alcançar a construção do mapa e do plano de ação, utilizou-se como ferramenta de administração estratégica a 5W2H, uma técnica que alinha simplicidade com praticidade, permitindo aprimorar a execução do processo. Silva (2017) afirmou que a praticidade e eficiência do 5W2H é a principal característica da aplicabilidade desse método.

Se o objetivo é buscar soluções para problemas, a 5W2H pode ajudar nessa tarefa, de acordo com Lucinda (2016)

ela funciona como um checklist de atividades bem claras e definidas que devem ser realizadas em um projeto. Essa ferramenta tem a propriedade de resumir as atividades diárias e por conseguinte auxilia no planejamento, distribuição de afazeres, definir os itens que estarão contidos em um plano de ação, bem como registrar e estipular prazos para a sua concretização. (LUCINDA, 2016, p.106)

Araújo (2018) afirmou que o 5W2H auxilia nas decisões a serem tomadas para quem quer implementar um plano de ação de melhorias, constituindo uma maneira para estruturar os pensamentos de maneira bem elaborada, planejada e precisa.

É uma ferramenta que consiste em sete perguntas a serem respondidas, conforme Tabela 4 abaixo:

Tabela 3 – Ferramenta 5W2H

	Termo Original	Traduzido	Ação
5W	What	O quê	O que vai ser realizado?
	When	Quando	Quando essa ação vai ser realizada?
	Why	Por quê	Por quê isso será realizado?
	Where	Onde	Onde essa ação será desenvolvida?
	Who	Quem	Quem é o responsável por isso?
2H	How	Como	Como essa ação será feita?
	How Much	Quanto	Quanto se custará para fazer essa ação?

Fonte: Adaptado de Lucinda (2016)

Outra ferramenta da Administração Estratégica que em muito contribui para o aprimoramento da qualidade e que é sugerida na construção do modelo de gerenciamento de riscos é o Ciclo PDCA (*Plan, Do, Check e Action*), o qual é utilizado para gerenciar e aprimorar processos e com isso acompanhar os resultados a fim de tornar as metas o mais factível possível.

Analisando o Ciclo, tem-se que o *PLAN* (planejamento) é a fase em que se definem as metas ideais, o *DO* é onde ocorre a execução efetiva das ações planejadas, o *CHECK* tem por objetivo analisar a execução com o planejamento e, por fim, o *ACTION* implica em ações corretivas

Segundo Quinquilo (2002):

Essa metodologia que tem como função básica o auxílio no diagnóstico, análise e prognóstico de problemas organizacionais, sendo extremamente útil para a solução de problemas. Poucos instrumentos se mostram tão efetivos para a busca do aperfeiçoamento quanto este método de melhoria contínua, tendo em vista que ele conduz a ações sistemáticas que agilizam a obtenção de melhores resultados com a finalidade de garantir a sobrevivência e o crescimento das organizações. (QUINQUILO, 2002, p.03)

Partindo da ideia que riscos são sempre algo negativo, a ferramenta estratégia Análise SWOT não pode ser deixada de lado, sendo um braço forte na composição das ferramentas que permitem trabalhar os riscos organizacionais.

O termo *SWOT* significa, respectivamente, *S (Strength)*, *W (Weaknesses)*, *O (Opportunities)* e *T (Threats)*, em português é chamada de Análise FOFA (Forças, Oportunidade, Fraquezas e Ameaças), logo é perceptível sua importância no contexto da organização, pois os gestores públicos estão em constante interação com os ambientes que atuam, sejam eles internos (forças e fraquezas) ou externos (oportunidades e ameaças)

Segundo Fernandes (2012):

Uma matriz *SWOT* bem estruturada provê informações de alta importância para a atuação da organização, como por exemplo, movimentação do mercado e dos concorrentes, questões que estão aflorando da sociedade e dos representantes da sociedade, dos governos e dos possíveis concorrentes. A matriz ajuda na análise do potencial das forças e da fragilidade das fraquezas, bem como na captura das oportunidades e da eliminação das ameaças. (FERNANDES, 2012, p. 68)

Por fim, sabendo que as ferramentas não se esgotam nas sugeridas pelos pesquisadores, e não menos importante, temos o Diagrama de Ishikawa como ferramenta que também é capaz de preencher as lacunas nos estudos do gerenciamento de riscos.

O respectivo Diagrama é um instrumento muito voltado às questões ligadas à qualidade, logo capaz de maximizar resultados, seu foco é permitir o levantamento das causas raízes de um problema, e assim analisar os fatores que influenciam esse processo.

Segundo Werkema (1995), o diagrama de causa e efeito se configura como sendo uma ferramenta utilizada para apresentar a relação existente entre um resultado de um processo.

Também Slack *et al.* (2009) afirmou ser um método bastante efetivo na busca das raízes do problema.

Diante disso, analisa-se como de fundamental importância para uma IPE aplicar ferramentas da área da Administração Estratégica que permitam maximizar suas ações e pautar com mais *expertise* seus pontos fortes e fracos.

7 A PESQUISA: COLETA DE DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, far-se-á a análise dos dados obtidos por meio das entrevistas aplicadas junto aos servidores da Rede Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, bem como a análise dos dados obtidos a partir da aplicação do *brainstorm* e da ferramenta 5W2H.

Em relação a aplicação da entrevista junto aos servidores da Rede, o objetivo foi buscar entender como se dá a política de gestão de riscos, para tanto, no primeiro momento, foi solicitado que cada servidor pudesse identificar qual o seu setor de lotação a fim de traçar um perfil mais fiel ao objetivo, além de informar se exerce ou não função gratificada ou cargo de direção, uma vez que essas são funções que, com mais veemência, tratam internamente da temática dessa dissertação. É importante registrar as dificuldades encontradas na pesquisa para atingir o objetivo de identificar o nível de maturidade da gestão de riscos da Rede Federal de Educação com base objetiva no TCU/CGU, pois, como natural de uma pesquisa, os participantes não são obrigados a prestar informações, portanto não se pôde coletar dados que atendessem a esse fim, não obstante, a pesquisa permitiu a criação de um modelo de análise da maturidade, modelo esse que estará disponível para a Instituição utilizar futuramente.

Após um bom momento de conversas e diálogos, foi possível entrevistar 10 (dez) servidores da Rede Federal de Educação, Ciência e Tecnologia cujos perfis são variados no tocante a exercer cargo direção, função gratificada, tempo de serviço na Rede, dentre outros, além do que, é preciso registrar que todos se propuseram, de forma voluntária e respeitando todos procedimentos elencados na metodologia, a participar da referida pesquisa, a qual se passa a detalhar agora.

Além disso, também foi realizada 01 (uma) roda de conversas com 07 (sete) servidores da Rede, onde foi organizado um espaço adequado com projeção de informações, discussões, debates, exemplificações, momento de sanar dúvidas, importante registrar que os participantes estavam em ambiente confortável e acessível possibilitando desenvolver o objetivo do momento, que foi tornar a temática da pesquisa um assunto trivial.

Importante, ainda, é informar que foi realizada 01 (uma) oficina junto aos servidores da Rede, onde 07 (sete) deles participaram, nesse momento, os pesquisadores trouxeram uma explanação ampla sobre o tema gestão de riscos, permitiram sua interseção no contexto de uma Instituição de Ensino, mostrando sua importância e impacto, além de informá-los que as ações gerenciais, que envolvem identificar e tratar os riscos, não são uma faculdade, mas uma obrigatoriedade trazida pelo própria Tribunal de Contas da União.

7.1 Panorama Geral da Gestão de Riscos na Rede Federal de Educação, Ciência e Tecnologia

Preliminarmente, é preciso entender que o panorama da gestão de riscos da Rede Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, a partir das entrevistas e dos dados coletados juntos aos servidores da Rede, permitiu aos pesquisadores entender, de forma mais acentuada, quatro áreas de conhecimento ligadas à Administração Pública que traçam o perfil da IFE na temática em questão, quais sejam: Administração Por Objetivos, Comunicação Administrativa, Controle Interno e Capacitação de Servidores.

7.1.1 Administração Por Objetivo - Questões Teóricas

Assumir a gestão organizacional exige dispor de instrumentos e ferramentas que são essenciais para a boa governança e que permitam atingir os objetivos da entidade, dentre os muitos instrumentos e estratégias, temos a Administração Por Objetivos, bastante conhecida como APO.

A APO foi desenvolvida por Peter Drucker em seu livro *Practice of Management* o qual define a APO como sendo “Um sistema de planejamento e controle, a partir do qual os superiores e os subordinados trabalham juntos na definição dos objetivos da organização, estabelecendo metas individuais que contribuem para o alcance de objetivos maiores.”

Diante dessa afirmação, é possível analisar que administrar sem que haja uma interconexão entre os objetivos individuais e organizacionais é uma decisão que pode dificultar o alcance das tarefas e metas necessárias ao ápice da organização. Assim, a partir do momento em que as várias partes individuais se complementam para formar o todo organizacional, o sucesso tem maiores chances de ser alcançado.

Há, ainda, alguns outros fatores que devem ser observados e mensurados quando o assunto é APO, entre eles, temos: Motivação e Sistema.

A motivação está intimamente ligada com as pessoas, logo tem uma importância fundamental no ambiente organizacional, sendo uma ferramenta de suma importância e relevância que permite o sentimento de capacidade e empoderamento no desenvolvimento de atividades, independente do nível de execução das mesmas, ou seja, estratégico, tático ou operacional.

Assim, é plenamente possível afirmar que motivação gera satisfação e por conseguinte, gera o sentimento de busca por novos métodos, meios, formas, instrumentos e adaptações que

servirão de ponto de partida capaz de permitir que a organização atinja seus objetivos de forma mais rápida, contextualiza e em conformidade com o que foi proposto na construção de sua visão e missão.

Sendo a APO alcançada por meio da introdução de motivação junto aos colaboradores, é necessário entender que motivar é *core*, ou seja, central, para se alcançar a dedicação capaz de propor que a organização esteja dentro daquilo que se propôs desenvolver.

Chiavenato afirmou que pessoas são membros fundamentais no que se refere ao alcance dos objetivos da organização.

Diante dessa menção, o gestor precisa direcionar suas forças para fazer com que o capital humano à disposição da organização tenha a consciência da sua força motriz que pode ser usada para mudar o contexto, fazendo com que haja realismo e mudanças incrementais capazes de permitir os objetivos e fundamentos da entidade.

Um dos grandes renomados autores brasileiros da Administração, BROXADO (2001), afirmou que a:

motivação é a pressão interna surgida de uma necessidade, também interna, que excitando (via eletroquímica) as estruturas nervosas, origina um estado energizador que impulsiona o organismo à atividade, iniciando, guiando e mantendo a conduta até que alguma meta (objetivo, incentivo) seja conseguida ou a resposta seja bloqueada. (BROXADO, 2001, p.118)

Ainda , FERRELL (2000) afirmou:

a motivação é o conjunto de mecanismos biológicos e psicológicos que possibilitam o desencadear da ação, da orientação (para uma meta ou, ao contrário, para se afastar dela) e, enfim, da intensidade e da persistência: quanto mais motivada a pessoa está, mais persistente e maior é a atividade. (FERRELL, 2000, p.09)

Assim, a APO necessita da motivação para que seja instrumentalizada internamente, além disso, uma vez aplicada, permite que a motivação esteja sempre explícita, isso faz com que os indivíduos se sintam parte da organização, parte do processo de construção, parte do núcleo central, o que vêm a ser demonstrado por Vieira (2014) o qual afirmou que cada indivíduo precisa ter nitidamente claro o foco e o resultado, e assim para que possa trabalhar com determinação e fazer o possível, dentro do seu alcance para alcançar os objetivos e metas, sejam pessoais ou organizacionais.

Um outro fator, não menos importante, que pode impulsionar a APO, é o conceito de sistemas.

Pensar na organização com um sistema é entender que há vários subsistemas em constante interação, ou seja, em constante influência (influenciando e sendo influenciado). Todas as partes são interconectadas, essa é a máxima da Teoria Sistêmica da Administração, assim, os subsistemas juntos, em sintonia, são capazes de atingir metas comuns, logo, objetivos comuns, assim precisamos compreender que pessoas, processos, cultura e estrutura precisam estar em constante interação.

Pensando nisso, MICHEL () afirmou que o sistema nervoso, principalmente, tem grandes analogias com o serviço administrativo, da mesma forma, o mesmo autor compara a função administrativa com uma árvore afirmando que:

do ponto de vista do desenvolvimento, do tenro e único caule da arvorezinha brotam ramos que se multiplicam e se cobrem de folhas. E a seiva leva a vida a todos os galhos, mesmo aos mais frágeis, como a ordem superior leva a atividade até às proximidades mais ínfimas e às mais afastadas do corpo social. (MICHEL, 1990, p.84)

Assim, é possível entender e perceber que o gestor ou administrador organizacional não deve se ater apenas a questões técnicas ou burocráticas, mas ter a visão holística, do todo, a ponto de perceber que a falha em uma das partes pode prejudicar o desenvolvimento de toda a organização, portanto é preciso buscar integração, que significa tornar um só aquilo que é parte.

Diante disso, assim como na motivação, percebe-se da importância de captar a ideia da força que tem a Administração Sistêmica junto a concretização da APO.

Assim, nota-se que APO vai além de simples técnica, ela precisa das pessoas para concretizar seus ideais.

Vejamos o que Odiorne (1976) trouxe-nos sobre esse assunto:

o sistema de gestão por objetivos pode ser descrito como o processo pelo qual os gestores superiores e subordinados de uma organização identificam em conjunto os seus objetivos comuns, definem o campo de responsabilidade de cada indivíduo em termos de resultados que se esperam dele e usam estas medidas como guias para a operação da unidade e para a avaliação da contribuição de cada um dos seus membros. (ODIORNE, 1976, p.89)

Ainda, Lodi (1970), afirmou que a:

gerência por objetivos pode ser definida como um método administrativo de planejamento e avaliação, no qual são estabelecidos objetivos específicos para cada gerente durante um ano ou outro período de tempo, tendo como base os resultados que cada um deverá obter. dentro do quadro dos objetivos globais da companhia. Ao final do período estabelecido. os resultados são avaliados em confronto com os originais - ou seja - com os resultados esperados de cada gerente.. (LODI, 1970, p.21)

Convém, ainda, registrar que a APO é um planejamento contínuo, além de sistêmico e iterativo que deve estar sempre voltado para o futuro ajudando assim na tomada de decisão permitindo a seleção do curso a ser tomado pela organização.

Diante disso, é preciso compreender que dentro da APO o trabalho é pensado como sendo organizado de forma a atingir condições específicas nas quantidades, qualidades, prazos e custos determinados, assim, desde tarefas rotineiras até planos de ações e planejamento devem ser pensados na forma de organização conjunta entre gerente e executores para que se obtenha o máximo de proveitos daquilo que se pretende alcançar.

O renomado Chiavenato (2004) trouxe a informação sobre os trabalhos desenvolvidos por Peter Ducker, quando afirmou que:

a maior de todas as vantagens da administração por objetivos é talvez a de possibilitar ao administrador o controle de seu próprio desempenho. Autocontrole quer dizer mais forte motivação: o desejo de conseguir o máximo e não simplesmente de conseguir o bastante para ir vivendo. Para que possa controlar o próprio desempenho, um administrador precisa saber mais do que simplesmente os seus objetivos. Deve ter condições de medir o próprio desempenho e os resultados objetivos em comparação com o objetivo. (DUCKER, 1962, p.188 e 189)

Observa-se, desse modo, que a ação de se ter objetivos individuais e organizacionais alinhados não parece ser uma função tão simples e básica, porém é preciso conhecer e entender como se pode criar um elo nesse processo de tal forma que haja motivação para melhoramento por parte dos executores da organização e o empenho da cúpula para que aqueles se permitam sentir parte do todo organizacional.

É preciso, ainda, lembrar que a Administração nos ensina que as metas e objetivos devem ser específicos, mensuráveis, atingíveis, relevantes e temporais, assim quando se pensa em objetivos individuais é preciso alinhar para que os mesmos sejam o mais específico possível, pois dessa forma torna possível a facilidade no gerenciamento, ademais, evitar metas complicadas e longas permite que a motivação torne mais clara a capacidade de desenvolvimento e acompanhamento das pretensões.

Ainda, é preciso registrar que escolher objetivos não é algo trivial, é possível descrever alguns dos critérios, quais sejam: procurar as atividades que têm maior impacto sobre os resultados; o objetivo deve ser específico quanto aos dados concretos: o que, quanto, quando; focalizar objetivos no trabalho e não no homem; pormenorizar cada objetivo em metas subsidiárias; usar linguagem compreensível para os gestores; manter-se dentro dos princípios de administração; o objetivo deve indicar os resultados a serem atingidos, mas não deve limitar a liberdade de

escolha dos métodos; o objetivo deve ser difícil de ser atingido requerendo um esforço especial, mas não ser difícil a ponto de ser impossível e o objetivo deve representar uma tarefa suficiente para todo o lapso temporal definido para sua execução.

A fim de evitar problemas ligados a integração, é possível trabalhar alguns fatores ligados a definição de objetivos individuais, como: só preparar seus objetivos quando os da cúpula já estão definidos; fazê-los tomar cabal conhecimento dos objetivos da cúpula e cuidar que seus objetivos secundem a ação da cúpula.

Diante desse fatores, é notória a adequação e mudanças impostas à Administração Pública no que tange a forma de gerenciar o seu capital intelectual, sair do modelo burocrático que defende a centralização, hierarquização e a rigidez as quais resultam em relações despersonalizadas e desmotivadas, para um modelo gerencial que busca focar as competências estratégicas de desempenho, não é uma tarefa simples, pois requer um esforço exponencial de mudanças, principalmente, no campo cultural.

E dentro desse contexto, a APO tem um papel conciliador e motivador, pois é capaz de nortear o rumo a ser tomado e as metas a serem traçadas, assim, a gestão passa a ser de indicadores objetivando os objetivos anteriormente consentidos entre os níveis estratégico, tático e operacional.

É desse modo que o processo participativo vai sendo construído, vai de modulando as necessidade institucionais, é desse modo que os gestores e demais trabalhadores conseguem afunilar suas ideias em busca da efetividade da organização.

Segundo Vaz (2006), são pontos que guiam essa filosofia:

- a) Planeamento – a existência de objetivos pertinentemente estabelecidos, considerando a especificidade e constante inovação do mercado em que a organização se situa, é característica de uma perspectiva que presta especial atenção à envolvente externa, e não apenas ao organismo, fechado em si mesmo. O próprio conceito de objectivo, como algo que, após negociação e acordo, se propõe atingir, enunciado clara e quantificadamente, referido a um determinado período de tempo, leva à necessidade de estruturação articulada de metas, das mais gerais (estratégicos) para as mais particulares (individuais), num processo descentralizado e em cascata;
- b) Participação – os executantes dos objetivos devem participar ativamente na determinação dos seus próprios objetivos, em vez de os mesmos lhes serem definidos pelas superiores instâncias decisoras, não se tratando aqui de uma mera auscultação, mas de um autêntico processo de formulação concertada entre subordinado e superior hierárquico (naturalmente orientado para o cumprimento de objetivos ambiciosos, mas exequíveis), consentâneo com a máxima druckeriana de que cada trabalhador deve ser gestor do seu próprio trabalho, tirando-se também assim partido do potencial criativo de cada colaborador;
- c) Motivação – o nível de empenho dos trabalhadores dependerá muito da criação de um sistema de gestão em que a satisfação dos objetivos individuais esteja

estritamente correlacionada com a prossecução dos objetivos organizacionais, pelo que uma maior dedicação a estes proporcione um nível de recompensas superior. Como fatores motivadores na gestão por objetivos, poder-se-ão apontar: i) Motivação pelo dinheiro, com a adoção de um sistema de pagamento segundo os resultados alcançados, com o qual se procura criar um elo inequívoco de dependência entre esforço e recompensa, tendo-se revelado como uma forma eficaz de estimular o empenho dos trabalhadores; ii) O reconhecimento, componente fortemente motivadora introduzida pela gestão por objetivos, como resposta à necessidade individual de obtenção de feedback sobre a respectiva atividade profissional, confere sentido à atuação e reforça-a quando esta é superiormente reconhecida como bem-sucedida, havendo também aqui tendência para ações corretivas, em caso inverso. Embora o dinheiro seja um dos instrumentos mais utilizados pelas organizações para obter o empenho do pessoal, é hoje relativamente pacífico que este é considerado pelos trabalhadores como um fator de satisfação, enquanto o reconhecimento se afirma como um verdadeiro fator motivador; iii) A realização humana e profissional é um fator de motivação importante, uma vez que, após cada etapa ultrapassada, intensifica-se a vontade de conquistar novos e superiores níveis de realização pessoal.

d) Auto-controle – a participação de todos os elementos da organização estende-se à fase de controle dos resultados, na medida em que a gestão por objetivos coloca o indivíduo como parte integrante do processo da sua própria avaliação, conjuntamente com a avaliação realizada pelo superior hierárquico. Os funcionários têm conhecimento do que deles é esperado, das metas que devem atingir para serem positivamente avaliados, quer isto dizer, têm conhecimento dos meios indispensáveis para uma boa avaliação de desempenho, permitindo-lhes irem-se autoavaliando ao longo do processo de execução, e introduzindo necessárias medidas corretivas, de modo a assegurar uma maior eficácia. Por outro lado, as organizações preocupam-se em grande medida com a obtenção de resultados concretos, não fugindo a esta regra os organismos públicos, pelo que a definição sistemática de objetivos fornece dados que, permitindo uma avaliação baseada em resultados alcançados, potenciam assim uma gestão estratégica mais eficaz, a par de um controle mais rigoroso. (VAZ, 2006, p.04 e 05)

Portanto, em vista disso, não é difícil perceber a importância que a Administração Por Objetivo tem na capacidade de desenvolver o alinhamento estratégico individual e organizacional, pois possibilita a reformulação de modelos e processos.

7.1.2 Administração Por Objetivo - Contexto da Rede Federal de Educação, Ciência e Tecnologia

Após as entrevistas realizadas na Rede Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, e tendo como referência os livros, os artigos e as Leis estudados sobre a temática de Administração Por Objetivos, alguns pontos merecem destaque, pois permitirão o entendimento do contexto da instituição e as intervenções capazes de favorecer o crescimento das instituições ligadas a Rede de Ensino Federal.

Quando questionado aos servidores da Rede qual a sua visão sobre construção compartilhada de Gestão de Riscos, tivemos as seguintes respostas:

Servidor(a) A: “Você acredita que a construção compartilhada da Rede Federal de Educação contribuiria para aprimorar os riscos que são inerentes à própria instituição?” “Sim”

“O compartilhamento de conhecimentos, inclusive da Gestão de Risco, ela sempre impulsiona o aprimoramento dos processos para desenvolver melhor a unidade e tudo que envolve as rotinas e procedimentos nos eixos de ensino da pesquisa de extensão” “é muito claro a importância dessa construção compartilhada, mas talvez o grande desafio seja construir compartilhado”

Servidor(a) B: “A respeito da construção da Gestão de Risco da Rede Federal de Educação, você acredita que se houver uma construção compartilhada, conjunta, por todos os servidores, isso contribui para aprimorar a questão dos riscos que são inerentes à própria instituição?” “Sim”

Servidor(a) C: “A respeito da construção compartilhada relativa à Gestão de Risco da Rede Federal de Educação, você acredita que construir de forma compartilhada permite aprimorar a questão dos riscos inerentes à própria instituição de ensino?” “Sim”

Servidor(a) D: “É possível e é interessante que gestão de risco seja construído de forma compartilhada, ou seja, compartilhada no sentido que um conjunto trabalhe junto para construir ideias. Se isso acontecer, você acha que isso contribui para aprimorar a gestão de risco dentro da Rede Federal de Educação?” “Sim”

Servidor(a) E: “Você acredita que a construção compartilhada do gerenciamento de risco contribuiria para aprimorar os riscos inerentes da Rede Federal de Educação?” “Sim”

Servidor(a) F: “Você acha que se dentro da Rede Federal de Educação, se a gente construir uma gestão de riscos juntos, todos os setores colaborando para essa construção, isso pode aprimorar essa gestão de risco dentro da Rede Federal de Educação?” “Com certeza”

Servidor(a) G: “Se a gente se reúne de forma estrutural, vários setores juntos, as pessoas do seu setor, se todo mundo se reúne para juntos, construir de forma compartilhada uma gestão de risco para da Rede Federal de Educação, você acha que isso iria contribuir para aprimorar o dia a dia da Rede?” “Sim”

Servidor(a) H: “Acredita que se trabalharmos dentro da Rede de forma compartilhada, construindo essas ideias, setores conversando com setores, servidores conversando com servidores, essa construção compartilhada de gestão de risco dentro da Rede, você acredita que isso pode contribuir para aprimorar a gestão de riscos institucional?” “Eu acho incipiente levando em consideração o próprio ambiente e a própria *expertise* que se tem dentro da organização, seria

interessante você trazer alguns atores externos para contribuir e orientar nesse processo.”

Servidor(a) I: “Se a gente trabalhar de forma compartilhada para construir juntos essa questão da gestão de risco, acha que isso pode trazer um aprimoramento para a gestão de risco da Rede?” “Com certeza”

Servidor(a) J: “Você acredita que se houver uma construção de forma compartilhada no seu setor, com os servidores da Rede a respeito de gestão de risco, você acha que isso pode contribuir para aprimorar essa questão dos riscos inerentes à instituição de ensino?” “Com certeza”

Quando questionado aos servidores da Rede qual a sua participação ativa na construção compartilhada de Gestão de Riscos, tivemos as seguintes respostas:

Servidor(a) A: “Sobre a construção das ideias e diretrizes da gestão de riscos da Rede Federal de Educação, você participou da construção?” “Não.”

Servidor(a) B: “Você chegou a participar na construção de algumas diretrizes da gestão de risco dessa Rede?” “Não”

Servidor(a) D: “Você participou da construção das diretrizes da gestão de riscos da Rede?” “Não”

Servidor(a) F: “Você participou da construção das diretrizes da gestão de riscos da Instituição da Rede?” “Em alguns momentos do ponto de vista de conversas, mas não de construção”

Servidor(a) G: “Você já participou de alguma construção de gestão de riscos aqui dentro da Instituição da Rede?” “Não, nunca”

7.1.3 Administração Por Objetivo - Conclusões

Diante do contexto observado junto à Instituição da Rede Federal de Educação, foco dessa pesquisa, o que se percebe é que a Administração Por Objetivo pode ser uma ferramenta a ser utilizada na construção de uma Gestão de Riscos eficiente e eficaz interna e externamente, uma vez que essa teoria defendida por Peter Ducker sugere o compartilhamento de definição de objetivos e metas.

É unânime, diante das entrevistas, que a Instituição da Rede Federal de Educação não compartilha com seus servidores problemáticas cotidianas que podem ser trabalhadas para gerir de forma que os efeitos ruins adversos sejam mitigados, quiçá, eliminados.

Ainda, se percebeu nas entrevistas que todos os entrevistados veem a construção compar-

tilhada como um forma de maximizar exponencialmente as ações organizacionais.

Dessa forma, é possível analisar que, caso a alta gestão da Instituição da Rede Federal de Educação opte por se debruçar nessa temática, é possível fortalecer os laços institucionais, além de fortificar o capital humano à disposição, o que permitirá o alcance do que seja definido com meta, objetivo e prioridade da Instituição da Rede.

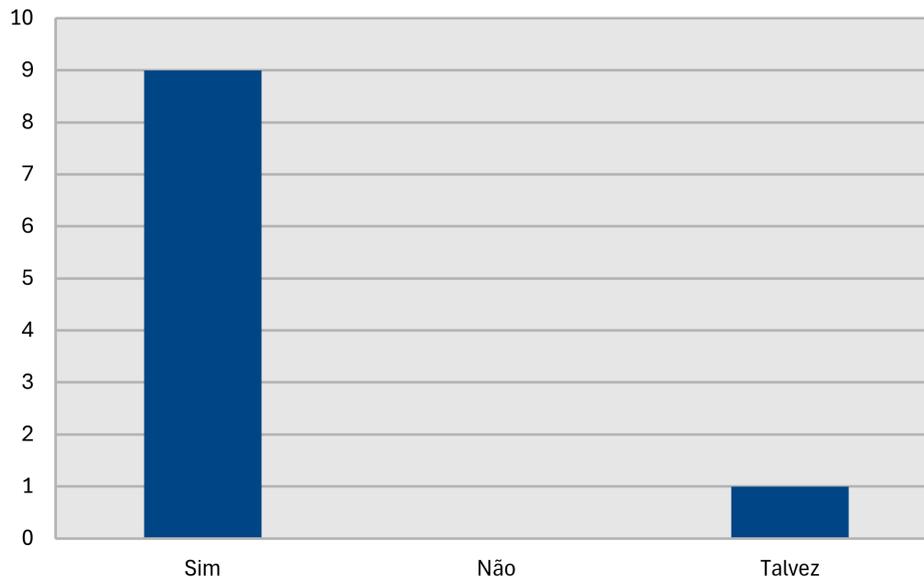


Figura 2 – Sobre a crença de que a construção compartilha de ideias é capaz de impulsionar a Organização.

7.2 Comunicação Intrainstitucional - Questões Teorias

Não há como não notar que os tempos evoluíram de forma exponencial as ferramentas de comunicação, assim o papel da comunicação é fundamental dentro do contexto de qualquer instituição, seja pública ou privada.

Comunicar vai muito além de simplesmente transmitir ou informar, é tornar compreensível aquilo que se pretende comunicar, logo, a comunicação é transversal dentro do campo organizacional, indo desde o nível estratégico até o operacional, além dos *staff's*.

Ainda sobre os primórdios das Teorias da Administração, a comunicação organizacional vem sendo debatidas e estudada desde a Teoria das Relações Humanas, em especial por Elton Mayo, assim, se há conflitos no âmbito organizacional, então a integração é uma forma de evitá-lo, e a comunicação pode fazer com que essa ação seja concretizada.

Veja o que afirmaram Hesketh e Almeida (1980):

um servidor informado é um servidor motivado e produtivo”, ainda, que “quando

se concebe a organização como um sistema de interações em constante mutação, nota-se que a comunicação auxilia no desenvolvimento e manutenção dos objetivos organizacionais, da mesma forma como os integrantes da organização se motivam e inspiram uns aos outros, no sentido das realizações de metas. (ALMEIDA, 1980, p.3)

Em outro escrito, também sobre a temática, Almeida (2020), afirmou que:

a comunicação é uma ferramenta forte da organização “aquela que serve para criar, fazer funcionar e manter atuantes as organizações sociais. Em razão disso, pertencem ao âmbito da comunicação organizacional todas as atividades comunicativas de que lançam mão os responsáveis por uma organização para que ela exista e cumpra o seu papel. (ALMEIDA, 2020, p.82)

Diante desse fatos, pode-se observar que todo o ciclo de construção da comunicação leva a uma visão da realidade da organização, uma vez que, as várias facetas são inter-relacionadas e as concepções, desde sociais, até políticas, são factíveis a discussão e resolutividade, tão logo, é possível afirma que se há comunicação, há possibilidade de mudança na organização.

Para Zarifian (1996), "a comunicação nas organizações precisa se livrar das amarras que o modelo de transmissão unilateral de informações impõe", para ele, só assim haverá uma saída com vistas a um processo de maior humanização nas organizações, via aprendizagem e compartilhamento de experiências e competências. As novas redes revolucionam porque viabilizam essa partilha, como nunca antes foi possível, devido às barreiras hierárquicas.

Assim, quanto mais integração houver, mais serão as chances de um fluir de informação, além de um relacionamento capaz de propor alcançar metas e objetivos.

Diante disso, há um questionamento que se faz necessário: será que é preciso provocar sinergia entre a cúpula da instituição e seus níveis táticos e operacionais a fim de obter uma comunicação efetiva? É preciso haver uma política de comunicação institucionalizada, manter o ambiente tático e estratégico alinhados é uma ação que pode dirimir conflitos e maximizar resultados

Como lembram VIANA, COELHO e RÊGO (2011), "a comunicação corporativa lida com todos os processos de comunicação e suas intersecções com os ambientes interno e externo de comunicação. Para tanto, irá interagir com outras áreas ou unidades da empresa."

É de suma importância registrar que quando se possui uma cultura de comunicação organizacional, é facilmente possível entender qual é a força e o papel da comunicação, que é tida por muitos autores como uma arte, ainda, é provável que haja um comando de direção relativo a diretrizes e ideias defendidas interna e externamente.

Pensar em como redirecionar os processos, em como tornar mais nítido aos servidores públicos quais são as suas responsabilidades, seus foco e instrumentos de ação, são fatores motivacionais que são galgados por meio da comunicação.

Uma Política de Comunicação possui como objetivos, segundo Brandão *et al.* (2020):

Destacar para o público interno a importância estratégica da comunicação; Evidenciar o papel de todos, das lideranças e da unidade de comunicação; Endossar o público interno e externo quanto à sistematização de processos, procedimentos e fluxos; Tornar uníssona a fala institucional, evidenciando e chamando à adesão todos os colaboradores; Alinhar expectativas, valores e qualificação de eficácia em comunicação; Estabelecer a força de grupo a partir do cumprimento da Política; Dar valor à comunicação no ambiente interno formal e dar subsídios para a comunicação informal alinhada com o Plano Diretor; Alinhar os Princípios de forma a contribuir quanto aos desafios de exercer a comunicação em nome da marca. (BRANDÃO, 2020, p.149)

Como nos lembrou Bueno (2010):

Uma política de comunicação funda-se, especialmente, em alguns pressupostos básicos, como o vínculo obrigatório entre comunicação e processo de gestão, entre comunicação e cultura organizacional, a existência de uma estrutura profissionalizada de comunicação e de recursos (humanos, financeiros, tecnológicos e outros) para sua implementação e a vontade política para colocá-la em prática e exigir seu cumprimento. (BUENO, 2010, p.311)

Se há algum problema de comunicação dentro da organização, é preciso que todos os atores envolvidos no processo de construção passem a ter mais envolvimento e comprometimento com a resolutividade, e há algumas ferramentas da Administração que podem ajudar nisto, quais sejam: Brainstorming, 5W2H, Realização de prognósticos, dentre outras.

Brandão *et al.* (2020), trouxe algumas etapas que permitem a construção de uma Política de Comunicação, quais sejam:

1. Demanda inicial da Unidade de Comunicação;
2. Percepção de importância e pertinência pela alta direção;
3. Alinhamento da demanda com o Conselho Deliberativo;
4. Contratação de consultoria;
5. Definição dos objetivos da Política junto à Unidade e à alta direção;
6. Diagnóstico da estrutura, processos e procedimentos comunicacionais da Unidade de comunicação, bem como dos métodos até então existentes na comunicação formal e informal;
7. Análise dos cenários e dos ambientes internos e externos quanto aos desafios e oportunidades em comunicação: forças e fraquezas, oportunidades e ameaças;

8. Acesso às diretrizes e objetivos estratégicos da organização, presentes no Plano Diretor ou Plano Estratégico da organização. Um bom caminho é utilizar os Objetivos Estatutários ou Organizacionais para promover o alinhamento dos Objetivos Estratégicos de Comunicação. E a partir daí, dar subsídios para o Plano Anual de Comunicação que venha tecer a Comunicação Estratégica;
9. Entrevistas aos colaboradores e chefias das demais unidades compreendendo demandas bem como níveis de dissonância ou consonância com o que vêm percebendo na comunicação. Bom momento para alinhar, também, quais são os segmentos de Públicos Estratégicos ou Nichos de interesse da, e na, organização;
10. Diversas oficinas, encontros, brainstorming, rodadas com o chefe da unidade de comunicação e demais unidades;
11. Alinhamento da Missão, Visão e Valores Organizacionais, bem como da Estratégia Organizacional com a Estratégia de Comunicação, Missão, Visão e Valores da Unidade de Comunicação. Valores devem, de forma clara, ser definidos para a comunicação, tais como: sentimento inclusivo, sintonia, ética e transparência, importar com o outro, atualização e outros. Princípios e Fundamentos devem ficar claros, tais como: Todos são envolvidos com a realização e sucesso da comunicação; O discurso tem que estar alinhado aos Valores da marca; ou ainda cabe ao emissor a certeza de que a mensagem foi compreendida pelo receptor, e outros;
12. Definição do Mapa de Comunicação Estratégica, com diversas reuniões entre a alta direção e a unidade de comunicação de forma a esclarecer o Aprendizado, os Recursos, os Nichos de Clientes e os Objetivos Estratégicos de Comunicação;
13. Alinhamento das Diretrizes de comunicação com as Diretrizes da empresa e definição do Posicionamento que deve ser construído a partir da Política;
14. Com construção coletiva após diversas reuniões alinham-se o Organograma e os Fluxogramas que farão parte do Manual de Comunicação, geralmente como apêndice à Política;
15. Papeis, funções, responsabilidades e autonomias devem ser definidas. O que cabe aos líderes para o sucesso da comunicação deve estar definido, tais como: ser encorajador, orientador, manter diálogo permanente, ser disseminador, promotor, entre outros. Deixar claro, também na Política, o que cabe a todos os colaboradores, como exemplos: Exercer a função de Rede formal e informal de comunicação da empresa; Respeitar os canais e processos formais de comunicação. agir com pró-atividade em benefício da fluência da

comunicação, sinergia, e outras;

16. Após a redação final da Política e aprovação com a Alta Administração, procede-se o processo de Consulta Interna e, caso seja vontade da empresa, Consulta Externa ou Consulta com os Pares (pares interessadas);
17. O Conselho Deliberativo aprova a Política;
18. Alinha-se a Política de Comunicação à norma geral da casa (NBR ISO 9000, por exemplo);
19. Campanha de lançamento marcante, de preferência com presença de professores e autoridades em comunicação, entrega para o público interno, públicos de relacionamento (parceiros, fornecedores e outros) e para a sociedade a Política;
20. Campanha ao Público interno estimulou a adesão à Política

Diante de tudo isso, fica uma pergunta, será que a comunicação interna é melhor que a comunicação externa?

Analisa-se as palavras do autor Brandão *et al.* (2020) "Em um ambiente organizacional, a comunicação é essencial para que os setores se integrem, fazendo com que as atividades sejam cumpridas de forma coordenada, com o propósito de alcance às metas e missão da empresa."

Há autores que defende que a comunicação interna deve prevalecer sobre a externa, não que aquela seja mais importante que essa, porém é importante que o corpo interno compre a ideia, vista a camisa, sintam-se parte do todo, para que então o externo seja comunicado das ações organizacionais.

O que ocorre é que uma comunicação formalmente realizada leva a construção de diálogos, e isso, sem dúvida, leva a um ambiente altamente construtivo e produtivo, pois eleva substancialmente as relações e, por conseguinte, a motivação, desse modo, não é demais afirmar que a comunicação deve ser vista como algo estratégico do ponto de vista organizacional.

Para Kunsch (2006) a comunicação organizacional deve constituir-se num setor estratégico, agregando valores e facilitando os processos interativos, por meio das Relações Públicas, da organização com os seus diferentes públicos, a opinião pública e a sociedade em geral.

Segundo VIANA, COELHO e RÊGO (2011), a comunicação corporativa lida com todos os processos de comunicação e suas intersecções com as áreas internas e com todo o ambiente externo. Para tanto, irá interagir com outras áreas ou unidades da empresa, sobretudo com o marketing.

7.2.1 Comunicação Intrainstitucional - Contexto da Rede Federal de Educação, Ciência e Tecnologia

Após as entrevistas realizadas em uma Instituição da Rede Federal de Educação, e tendo como referência os livros, os artigos e as Leis estudados sobre a temática de Comunicação, alguns pontos merecem destaque, pois permitirão o entendimento do contexto da instituição e as intervenções capazes de favorecer o crescimento dessa instituição de ensino técnico federal.

Quando questionado aos servidores da Instituição qual a sua visão sobre construção compartilhada de Gestão de Riscos, tivemos as seguintes respostas:

Servidor(a) A: “você conhece a gestão de risco da instituição que você trabalha?” “Parcialmente”

“a própria estrutura da Instituição da Rede Federal de Educação tem um comitê de gestão de risco e controle que faz tomada de decisões sobre a gestão de risco, você tem conhecimento da existência desse comitê de gestão de risco?” “No Campus, não!, mas a nível de Reitoria, há um trabalho central nesse sentido”

Servidor(a) B: “você conhece sobre a gestão de risco da Instituição da Rede Federal de Educação?” “Um pouco”

“A Instituição da Rede Federal de Educação tem um Comitê de Governança de Risco, está dentro da sua estrutura organizacional. Você conhece dessa instância?” “Conheço parte”

Servidor(a) C: “Em relação à gestão de riscos da Instituição, você conhece?” “Não”

“A Instituição da Rede Federal de Educação, no seu próprio organograma, possui um comitê de governança, riscos e controles. Isso você consegue ver de forma nítida lá no site da instituição. Você já ouviu falar desse comitê de governança? Você acha que é interessante que existe um comitê desse?” “Eu acho que é interessante, porque para dar início a qualquer atividade, é preciso ter um começo. E eu enxergo esse comitê como sendo um começo. Sem ele, eu acho que não vai ter início. E se não tiver início, não chega a lugar nenhum”

Servidor(a) D: “Você conhece sobre gestão de risco aqui da Instituição da Rede Federal de Educação?” “Não” “Dentro da organograma da Instituição da Rede Federal de Educação, isso é visível no site e tudo mais, que existe um Comitê de Governança, Riscos e Controle, isso formalmente constituído, né? Você conhece, já ouviu falar desse comitê?” “Não” “eu já escutei em alguns momentos, em alguns eventos, falando sobre gestão de risco, agora, dizer onde está localizado, se é na Reitoria, se é em cada Campus, eu não sei dizer não”

Servidor(a) E: “você conhece a gestão de risco da instituição que você trabalha?” “Não”

“eu tive pesquisando no próprio site da Instituição da Rede Federal de Educação e há, no organograma da instituição, o Comitê de Gestão de Riscos e Controles, é um órgão que faz parte da estrutura. Você tem conhecimento da existência desse Comitê aqui dentro da Instituição?”
 “Não”

Servidor(a) F: “Você conhece sobre isso, sobre gestão de risco aqui dentro da Instituição da Rede Federal de Educação?” “É, já tive algumas informações, já andei lendo por conta própria e tenho conhecimento já.”

“Olha, eu estive pesquisando no site da Instituição da Rede Federal de Educação e lá mostra o organograma da instituição, lá diz que existe um Comitê de Governança, Riscos e Controle, tá lá dizendo que existe. Aí eu lhe pergunto, você conhece desse Comitê?” “Não, esse comitê eu não conheço.”

Servidor(a) G: “Você conhece sobre gestão de risco aqui dentro da Instituição da Rede Federal de Educação?” “Não a fundo, já ouvi falar, mas nunca me aprofundi no tema.”

“eu estive pesquisando no site da Instituição da Rede Federal de Educação, e lá, no organograma da instituição, lá disse que existe um Comitê de Gestão de Governança, Risco e Controle, você já ouviu falar desse Comitê, você conhece desse Comitê dentro da instituição?” “Não, o que eu já ouvi comentar e não vi ainda a conclusão”

Servidor(a) H: “Sobre gestão de risco, você conhece sobre essa temática dentro Instituição da Rede Federal de Educação?” “Dentro da instituição, não”

“Eu estive pesquisando lá no site da Instituição da Rede Federal de Educação e vi que lá tem um organograma, tem um comitê chamado Comitê de Governança, Risco e Controle, o(a) senhor(a) conhece desse comitê? Já ouviu falar dele?” “Não, nunca ouviu falar.”

Servidor(a) I: “Você conhece a gestão de risco da Instituição da Rede Federal de Educação?” “Não”

“Observando o site da Instituição da Rede Federal de Educação, eu vi que existe um comitê de governança, risco e controle lá, sabe a existência desse órgão?” “Não conheço, nunca ouvi falar”

Servidor(a) J: “ a respeito de gestão de risco, você conhece a gestão de risco da Instituição da Rede Federal de Educação?” “Não, já ouvi falar, mas não com isso, não cheguei a ler e não tive até então incentivos para ler.” “Pesquisando um pouco sobre o organograma da própria Instituição da Rede Federal de Educação, eu vi lá no site que a instituição tem esse comitê de governança, risco e controle. Você já ouviu falar desse comitê?” “Já ouvi falar, mas

assim não vi muitas ações do comitê”

7.2.2 Comunicação Intrainstitucional - Conclusões

Diante do contexto observado junto a Instituição da Rede Federal de Educação, foco dessa pesquisa, o que se percebe é que a Gestão da Comunicação pode ser uma ferramenta a ser utilizada na construção de uma Gestão de Riscos eficiente e eficaz interna e externamente, uma vez que essa teoria é defendida por Hesketh e Almeida (1980) quando afirmam que:

um servidor informado é um servidor motivado e produtivo”, ainda que “quando se concebe a organização como um sistema de interações em constante mutação, nota-se que a comunicação auxilia no desenvolvimento e manutenção dos objetivos organizacionais, da mesma forma como os integrantes da organização se motivam e inspiram uns aos outros, no sentido das realizações de metas. (ALMEIDA, 1980, p.3)

É unânime, diante das entrevistas, que a Instituição da Rede Federal de Ensino, Técnico e Tecnológico não possui a cultura de compartilhamento de informações com seus servidores o que poderia, como afirmou Kunsch (2006), “constituir-se num setor estratégico, agregando valores e facilitando os processos interativos, por meio das Relações Públicas, da organização com os seus diferentes públicos, a opinião pública e a sociedade em geral.”

Ainda, percebe-se nas entrevistas que os entrevistados sentem a necessidade de uma maior interação da cúpula da Instituição com as suas unidades, permitindo um fluxo horizontal e vertical de comunicação, que impulsionaria o alcance dos objetivos e metas organizacionais.

Dessa forma, é possível analisar que, caso a alta gestão da Instituição da Rede Federal de Educação, Ciência e Tecnologia opte por se debruçar nessa temática, é possível fortalecer os laços institucionais, além de fortificar o capital humano a disposição, o que permitirá alçar voos ainda maiores dentro do contexto dos arranjos produtivos em que está inserido, pois é utilizando a sua melhor ferramenta, os servidores, que se poderá chegar esse patamar, conforme pode ser observado na Figura 3.

7.3 Função Controle - Questões Teóricas

O controle interno é um instrumento capaz de permitir com que haja monitoramento das atividades realizadas, esse monitoramento poderá se dar de forma prévia, concomitante ou mesmo posterior ao fato a ser analisado.

Assim, pelo fato de estar entranhado na própria estrutura do Órgão, o controle é dito como orgânico, portando capaz de trazer suporte gerencial e estratégico, além de permitir com que

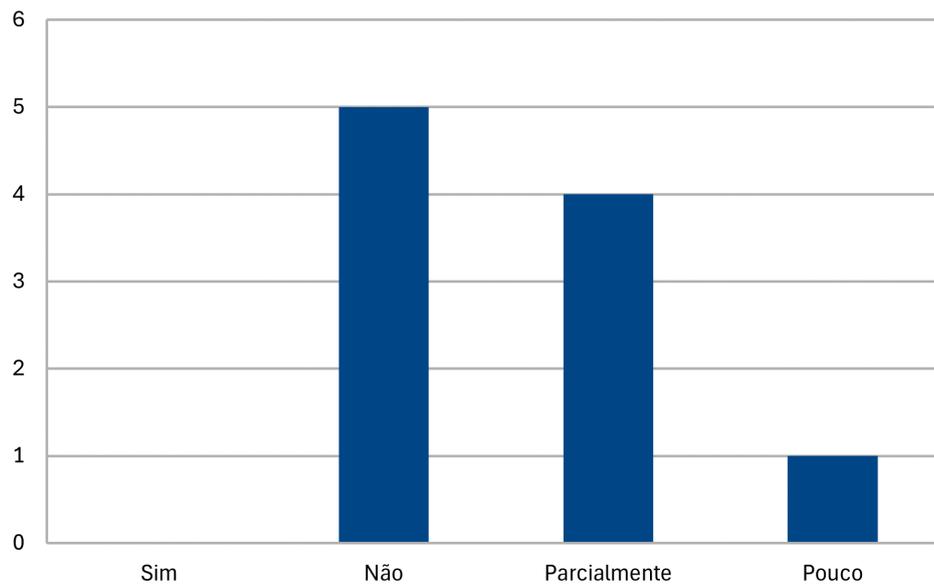


Figura 3 – Sobre o conhecimento da política de gestão de riscos da Instituição.

os Princípios Constitucionais sejam alcançados pelo Ente Público. Gestores Públicos capazes de trabalhar o controle diante da sua melhor faceta, ou seja, entendido com impulsionador das atividades, terá a chance de proporcionar um ambiente público eficaz e ético.

Não tão excessivo é trazer a CF/88 Brasil (1988) que rege a República Federativa do Brasil, a qual em seu art. 74, afirma que “Os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário manterão, de forma integrada, sistema de controle interno (...)”.

Segundo Anthony e Govindarajan (2008):

o controle, quando fundado em perspectiva contábil, traduz um mecanismo sistêmico composto por quatro elementos que atuam cooperativamente: (1) o elemento detector que é capaz de identificar e reagir ao aparecimento de situações e ocorrências no âmbito do processo que está sob controle; (2) o elemento avaliador que é capaz de determinar a importância das ocorrências, às vezes por comparação com padrões; (3) o elemento executante, que é capaz de alterar o comportamento do processo quando o avaliador identifica ocorrências relevantes; (4) o elemento de comunicação que é capaz de interligar, com informações, os elementos detector e avaliador e avaliador e executante. (ANTHONY, 2008, p.769)

Há dois tipos de controles: interno e externo.

Filho *et al.* (2008) defende que o controle interno é inerente ao funcionamento da entidade. Sem controle interno, ou com controle interno fragilizado, a entidade fica sujeita aos descaminhos, aos desvios de recursos, a gestão fraudulenta. Na verdade, o controle interno, conceitualmente integrado, no sentido definido no texto Constitucional, cumpre um papel gerador de confiança para os controles externo e social. Já o controle externo trabalha sob a perspectiva dos chamados “riscos de auditoria”, com destaque para o chamado “risco de controle”, que é o risco de que

os sistemas contábeis e de controle interno deixem de prevenir ou detectar e corrigir, em tempo hábil, alguma distorção com potencial para causar dano aos ativos da entidade

O exercício do controle externo está definido na Seção IX – Da Fiscalização Contábil, Financeira e Orçamentária, art. 70, da Constituição Federal – CF, de 1988 Brasil (1988):

A fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo, e pelo sistema de controle interno de cada Poder. (BRASIL, 1988, Art.70)

Dentro do contexto da Administração Pública no Brasil, tanto o TCU, quanto a CGU são instâncias que buscam trazer o controle externo como base de atuação dos agentes públicos.

O controle interno, também ligado ao pleno funcionamento da instituição, com isso, é o controle que permite trabalhar eficiência, eficácia e efetividade.

Assim, o controle interno é exercido internamente, como o próprio nome nos aponta, é preciso órgãos ou instâncias que permitam que ele funcione de forma independente. Sempre que um agente fiscaliza outro, estaremos diante da prática de controle.

Nota-se a importância do controle ao perceber a afirmação da CF Brasil (1988):

qualquer cidadão é parte legítima para propor ação popular que vise a anular ato lesivo ao patrimônio público ou de entidade de que o Estado participe, à moralidade administrativa, ao meio ambiente e ao patrimônio histórico e cultural”. Também o § 2.º do art. 74 da Constituição estatui que “qualquer cidadão, partido político, associação ou sindicato é parte legítima para, na forma da lei, denunciar irregularidades ou ilegalidades perante o Tribunal de Contas da União. (BRASIL, 1988, Art.5)

Uma pergunta bem peculiar é a seguinte: em que momento se deve controlar? Antes, durante ou depois.

O controle preventivo, como o próprio nome já diz, deve ser realizado antes de iniciar qualquer atividade ou processo, por meio dele é possível prevenir riscos e evitar que erros crassos ocorram e possam prejudicar os objetivos da organização. O controle concomitante, por sua vez, é aquele realizado procedimentalmente, fazendo com que haja supervisão *in loco* da realização das atividades, sendo, também, de extrema importância dentro do campo da resolutividade de problemas, já o controle subsequente, ou a posteriori, é exercido após a conclusão da atividade, tendo o condão de permitir análises críticas sobre a óptica daquilo que se pretende apreciar.

Uma outra perspectiva do controle, e que tem bastante influência sobre a sua atuação como forma de melhoramento da atuação pública, diz respeito a transparência.

Realizando comentários sobre transparência, Guerra (2005), afirmou que é:

importante notar que a transparência aparece na lei como mecanismo mais amplo que o já previsto princípio da publicidade, posto que este prevê a necessidade de divulgação das ações governamentais, ao passo que aquele determina, além da divulgação, a possibilidade de compreensão do conteúdo, ou seja, a sociedade deve conhecer e entender o que está sendo divulgado. (GUERRA, 2005, P.91)

Destarte, a Transparência é pregada, dentro da Administração Pública Brasileira, como um norteador de boas práticas administrativas, e a própria CF/88 trouxe-a como parte de seus Princípios explícitos, o famoso LIMPE: Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência.

Como informou Moraes (2016) "A constitucionalização dos princípios básicos da Administração Pública tem a mesma finalidade: garantir a honestidade na gerência da res pública e possibilitar a responsabilização dos agentes públicos que se afastarem dessas diretrizes obrigatórias."

A evolução da Administração Pública da democracia brasileira necessitou de mecanismos, como esse, para ser um verdadeiro instrumento de gerenciamento e responsabilidade perante os usuários do serviço público.

E a transparência pode ajudar no controle? Sim! É por meio de uma gestão transparente que se pode permitir a participação de todo e qualquer cidadão nas decisões do Governo, e porque não falar, de uma Instituição, como a objeto do nosso estudo, de Ensino Público. A prestação de contas permite que todos aqueles que são beneficiados pela ação pública tenham um juízo de valor sobre aquela ação, tanto que é possível dizer que uma política pública, e a educação é uma delas, por ser avaliada de forma quantitativa e qualitativa.

Segundo Bresser (2001):

dentre as reformas cujo objetivo é aumentar governança ou capacidade de governar — a capacidade efetiva de que o governo dispõe para transformar suas políticas em realidade — as que primeiro foram iniciadas, ainda nos anos 80, foram aquelas que devolvem saúde e autonomia financeira para o Estado: particularmente o ajuste fiscal e a privatização. Mas igualmente importante é a reforma administrativa que torne o serviço público coerente com o capitalismo contemporâneo, que permita aos governos corrigir as falhas do mercado sem incorrer em falhas maiores. Este tipo de reforma vem recebendo crescente atenção nos anos 90. (BRESSER, 2001, p.06)

Há uma explicação para isto: os cidadãos estão tornando-se cada vez mais conscientes de que a administração pública burocrática não corresponde às demandas que a sociedade civil apresenta aos governos por ela eleitos, no capitalismo democrático contemporâneo. Sabemos que os cidadãos tendem a exigir do Estado muito mais do que o Estado pode fornecer.

Esta lacuna entre demandas e possibilidade de oferta por parte do Estado está na origem não apenas da crise fiscal, como observou O'Connor (1973), e da crise de governabilidade, como destacou Huntington (1968), mas também da crise da administração pública burocrática.

Os recursos econômicos e políticos são, por definição, escassos em relação à demanda, e se tornam ainda mais escassos quando a administração pública é ineficiente. Entretanto, quando não se pode contar com o mercado, quando a alocação de recursos pelo mercado não é solução factível, dado seu caráter distorcido ou dada sua incompletude, a existência de uma administração pública eficiente passa a ter valor estratégico ao reduzir a lacuna que separa a demanda social e a satisfação desta demanda.

Também, Lima (2008), informou que:

a pressão para prestar contas cresce [...] Ela pode vir do poder político. Há uma preocupação dos governos em ver seus objetivos efetivamente realizados, o corolário é a obrigação organizada de prestar contas Ela pode vir dos próprios funcionários. A crise de legitimidade do Estado favorece a transparência: as administrações preferem prestar contas a se verem constantemente atacadas. Ela pode vir do orçamento. Os mecanismos orçamentários recaem cada vez mais amiúde, sobre as comparações de desempenho e de resultado. Pode o serviço público desenvolver o ajuste sem ficar obrigado a uma maior transparência? Que os agentes públicos possam prestar contas em termos qualitativos e quantitativos sem medo de serem censurados, se seu procedimento no caso tiver sido razoável. (TROSA, 2001, p.145)

Diante disso, é inegável a importância do controle da condução de uma Instituição Pública, ele permite a verificação de performance, de resultados, além de tornar mais dificultosa a possibilidade de abusos de poder, materializados pelo excesso ou desvio.

Guerra (2005) ensinou que o:

controle da Administração Pública é a possibilidade de verificação, inspeção, exame, pela própria Administração, por outros poderes ou por qualquer cidadão, da efetiva correção na conduta gerencial de um poder, órgão ou autoridade, no escopo de garantir atuação conforme os modelos desejados anteriormente planejados gerando uma aferição sistemática. (GUERRA, 2005, p.90)

A forma de controle tem forte impacto na sistematização da condução das pessoas dentro da organização, é notória a forma que o corpo de TAE (Técnicos) e EBTT (Professores) têm na construção das ações que objetivam a concretização dos impactos gerados pelo IF.

A Administração Pública tem passado, nas últimas décadas, por um processo de construção e reconstrução muito forte no que se refere a forma de gerenciar a estrutura, e isso é incisivo no tocante a efetividade das demandas de políticas públicas, em especial, as da educação brasileira.

E qual seria o protagonismo do corpo de servidores do IF dentro do contexto de gestão de riscos? Uma pergunta ao mesmo tempo simples e complexa de se responder, pois caso não haja um engajamento por parte dos servidores, não se pode ter gestão de riscos aplicada de forma efetiva.

Assim, a singularidade é sem dúvida um adjetivo que se pode dar aos servidores públicos. Não se permitirá, o IF, atingir qualquer de suas políticas propostas, caso não se tenha uma gestão de pessoas eficiente.

O paradigma pós-burocrático trouxe questões gerenciais ao setor público, além de permitir a Administração Pública um olhar mais introspectivo voltado as ações do setor privado, mas afinal, qual o impacto disso? Essa é uma reflexão de suma importância, pois o processo de controle é muito ligado a forma de como se geri as pessoas dentro da organização.

Desses fatos é possível afirmar que os gestores precisam está sempre atentos as mudanças que há no ambiente organizacional, seja ele interno ou externo, como afirmaram Diehl e Boose (2010):

os gestores precisam estar atentos às mudanças internas e externas do ambiente organizacional, buscando uma maior flexibilidade, velocidade, inovação e integração para atuar em um cenário em constante mudança. Neste processo podem ser utilizados diferentes mecanismos de controle, formais ou não-formais, dando preferência àqueles condizentes com a cultura, estratégia e estrutura da organização. (ANTHONY, 2010, p.02)

Estratégias planejadas como verdadeiros norteadores do foco institucional são a peça fundamental para que se tenha alcance de objetivos, as metas devem ser ajustadas para formular as contingências, o ambiente precisa permitir o alcance de metas, para Donaldson *et al.* (1999), a adoção de certos tipos de estrutura pode conduzir à melhores resultados quando a estratégia é compatível com ela, pois existem certas combinações de estrutura e de estratégia que podem resultar em um melhor desempenho organizacional, ainda, na mesma ideia.

Segundo Certo, Peter e Steffen (1993), há necessidade de se adequar ao funcionamento às mudanças ambientais, as organizações definem seu planejamento de maneira a aproveitar as oportunidades que surgem de acordo com suas estratégias, e se estruturam e coordenam suas atividades de distintas formas, conforme sua estrutura organizacional, inclusive para se proteger das ameaças

Há vários tipos de controle, porém, quando se trata da Administração Pública no exercício da sua função de execução de políticas públicas, como é o caso da educação, o controle burocrático está mais latente.

Segundo GOMES (2001):

os controles burocráticos estão baseados em normas e regulamentos bastante rígidos, estes sistemas de controle adotam a estrutura funcional com grande número de cargos de chefia, distribuídos hierarquicamente, mas com muito pouco grau de autonomia. Por esta razão, não é de estranhar a ênfase atribuída aos mecanismos formais e à sofisticação dos sistemas de controle financeiro, totalmente baseados em medidas contábeis e muito poucos instrumentos gerenciais. (GOMES, 2001, p.58)

Regras e procedimentos são o forte desse controle, buscando trazer rotinas e uniformidade das ações administrativas, dos atos emitidos pela Gestão, para GOMES (2001), o controle burocrático é utilizado em atividades rotineiras que permitem uma elevada formalização e em que prevalece a especificação dos procedimentos a realizar.

Um outro tipo de controle que é impositivo à Administração Pública é o controle por resultados, onde o aumento de responsabilidade e da autonomia passam a ser os fatores críticos a sua implementação, para GOMES (2001) “um sistema de controle por centros de responsabilidade é fundamental para assegurar e facilitar o cumprimento dos objetivos”

Peri passu seus benefícios notórios, o controle tem alguns pontos negativos, dentre eles a possibilidade de ser visto como punição, e não como visão estratégica.

Skinner (e.g., 1938, 1953) e Sidman (e.g., 1989a), não concordam em usar punição como forma de intervenção, para eles “o emprego de contingências de reforçamento positivo que evoquem comportamentos incompatíveis, bem como a extinção operante, seriam alternativas mais apropriadas do que a punição.”, na mesma ideia, John B. Watson (1928) afirma que “a punição não deveria aparecer em nossos dicionários, exceto como uma palavra obsoleta.”

Os servidores devem ter um olhar diferenciado para o controle, pensando nele como um fator que ajuda no desenvolvimento da Instituição e como forma de aprimoramento, o controle permite crescimento, portanto essa visão negativa deve ser excluída da organização

7.3.1 Função Controle - Contexto da Instituição da Rede Federal de Ensino Técnico, Profissional e Tecnológico

Após as entrevistas realizadas na Instituição da Rede Federal de Ensino, e tendo como referência os livros, os artigos e as Leis estudados sobre a temática função Controle e seus pontos fortes e fracos, alguns itens merecem destaque, pois permitirão o entendimento do contexto da instituição e as intervenções capazes de favorecer o crescimento dessa instituição de ensino federal.

Importante registrar que não houve pergunta direta relacionada a função controle, porém

os pesquisadores tiveram a percepção de que o controle é visto na Instituição da Rede Federal de Ensino como algo ruim, algo que em nada contribui, que tão somente existe para burocratizar e não melhorar as ações cotidianas, apenas um dos entrevistados trouxe um ponto que deixa ainda mais clara essa percepção.

Servidor(a) E: “Eu acredito que seria causar menos desconfortos, menos situações constrangedoras em relação a algumas questões que acontecem”

Servidor(a) H: Entrevistado: Não, não existe, poderíamos até ter, até através de que, a partir do momento que, na Instituição da Rede Federal de Ensino, você tem a AUDIN, a auditoria interna, a auditoria interna poderia contribuir sistematicamente para a diminuição dos riscos, a partir do momento que a gente começasse a entender um processo de fazer auditorias internas, proativas, com o intuito, não de perseguir servidor, nem de perseguir, mas sim de ajudar a manter o foco na missão institucional, nas metas institucionais e na mitigação dos riscos que a auditoria interna, para mim, é para isso.

Servidor(a) I: Pesquisador: Olha para o controle como uma punição? Entrevistado: Como uma punição! você faz isso, me dê isso, mas orientação nunca se tem, a própria orientação não se tem, para minimizar, como se fosse assim, não punir, mas orientar para que você não tenha erro, e a gente não tem isso, a gente não enxerga isso.

7.3.2 Função Controle - Conclusões

Diante do contexto observado junto a Instituição da Rede Federal de Ensino, foco dessa pesquisa, o que se percebe é que o Controle pode ser usado de forma a permitir a utilização máxima do capital humano na Instituição. Os estudos dessa função administrativa apenas tornaram mais intensas as afirmações da sua relevância, não só para o crescimento da Instituição da Rede Federal de Ensino, como também para os servidores que fazem parte dessa casa, assim fica claro, após a pesquisa realizada, que há percas do ponto de vista operacional, intelectual e institucional quando há falta de controle no contexto do trabalho.

Diante disso, é preciso que se debruce sobre a temática em questão pois sua importância e estudo correto podem permitir um aumento da produtividade, além de gerar um clima institucional favorável a mudanças e melhor adaptável as contingências organizacionais.

Quando o foco do trabalho está naqueles que têm poder de decisão, é possível afirmar que gerar um ambiente de trabalho capaz de trazer as convergências das metas individuais e institucionais é mais fácil de ser atingido, logo, esses gestores são aqueles que podem disseminar

um clima organizacional agradável que possibilite a construção de um ambiente de trabalho que permita autonomia e sustentabilidade interna.

Conforme afirmou Quick *et al.* (2007), as atitudes e os comportamentos de um líder/gestor causam um efeito profundo sobre o clima e a cultura de uma organização, responsáveis por promover um contexto de trabalho emocionalmente saudável e seguro.

Portanto, verifica-se que a Instituição da Rede Federal de Ensino deve adotar uma postura mais proativa ligada ao controle, pois essa ferramenta da administração não pode ser vista como algo negativo, capaz de diminuir as capacidades operacionais, muito pelo contrário, quando esse instrumento tem sido visto como algo positivo, que pode estimular o desenvolvimento institucional, é um propulsor de novas ideias e de maximização de resultados.

Segundo Chiavenato (2004), “a ação corretiva visa fazer com que aquilo que é feito seja feito exatamente de acordo com o que se pretendia fazer”. Ademais, FERREIRA *et al.* (2016) têm uma visão mais atual sobre este ponto. Segundo os autores, “uma decisão fundamental deve ser tomada no caso da ocorrência de divergências entre os padrões adotados e os resultados alcançados: buscar-se a melhoria dos resultados ou a revisão dos padrões de desempenho adotados”. Esta ideia de melhoria contínua também é defendida por Sobrinho (1996), ao afirmar que “o objetivo da avaliação institucional é estimular a ação”, mas não somente uma ação reativa.

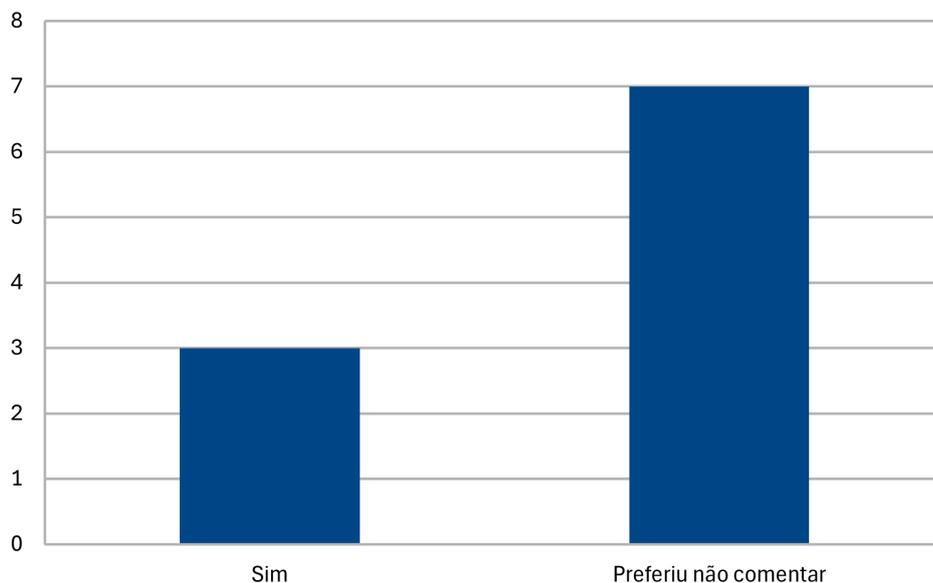


Figura 4 – Sobre entender o controle como punição.

7.4 Capacitação de Servidores - Questões Teóricas

A Gestão por Competência é o instrumento capaz de desenvolver de forma contínua os servidores para que os mesmos possam trabalhar as necessidades da Administração Pública. É notória a rigidez burocrática vivenciada pelo Setor Público brasileiro, rigidez essa que exige uma ampla discussão de como explorar esse universo tão importante, que são as pessoas internas da organização, o capital intelectual, ou mesmo, a força motriz de qualquer organização.

O modelo de gestão por competências tem sido utilizado como referência para a realização de reformas estatais em todo o mundo e se insere no contexto da gestão estratégica de pessoas, dado que se caracteriza pela capacidade de integração das atividades de gestão de pessoas e dessas com a estratégia da organização, afirmou OCDE (2010), além disso, para Becker e Huselid (2006) a característica essencial dos sistemas de Gestão por Competência é sua ênfase no desempenho organizacional em lugar do desempenho individual, assim como a consideração do sistema de gestão de pessoas como um todo, ao invés de cada subsistema isoladamente.

Assim, não se pode negar a visibilidade que a capacitação dos servidores traz para o alcance de metas e objetivos organizacionais, é por meio de um sistema de constante renovação de conhecimento que se mantém a sobrevivência da organização, que se pode transformar e adequar as ações objeto da estrutura.

Segundo Gratton (1999), há três grupos de processos que constituem um modelo de melhoria continuada:

- 1) processos de curto prazo, constituídos de uma estratégia de curto prazo para a adequação de competências aos objetivos imediatos da organização;
- 2) processos de longo prazo, visando à preparação da força de trabalho e lideranças gerentes para necessidades futuras da organização; e 3) processos de monitoramento e controle, que fornecemos feedbacks para a readaptação constante dos demais processos às necessidades organizacionais e ao ambiente. (GRATTON, 1999, p.198)

Dessa forma, é preciso que sempre haja um constante monitoramento da avaliação das necessidades de treinamento e desenvolvimento dos servidores públicos, a própria mudança sofrida pela Administração impõe essas reestruturações, como é o caso das Tecnologias da Informação.

Para CHIAVENATO (2010), os Recursos Humanos trabalham em um contexto de organizações e de pessoas. Gerenciar pessoas quer dizer trabalhar com pessoas capazes de realizar alguma coisa e que estejam dispostas a participar de todo o processo da organização.

Ainda, que a influência das organizações sobre a vida das pessoas é de grande relevância, a maneira como as pessoas vivem, compram, trabalham, se alimentam, se vestem, seus sistemas de valores, expectativas, convicções são profundamente influenciados pelas organizações.

Portanto, essas mudanças contextuais, como a globalização, são um desafio para o gestor de pessoas, em especial aquele que lida com os servidores públicos, devido a burocracia ligada a estrutura dos Órgãos Públicos.

E essa ligação é tão intimamente ligada a organização que CHIAVENATO (2010) afirmou “a influência das organizações sobre a vida das pessoas é de grande relevância, a maneira como as pessoas vivem, compram, trabalham, se alimentam, se vestem, seus sistemas de valores, expectativas, convicções são profundamente influenciados pelas organizações”.

Diante disso, a pergunta que nos deixa pensativos diz respeito à capacitação dos servidores públicos.

Camões (2013) afirmou que a primeira tentativa de reforma de estado com viés gerencial no Brasil ocorre em 1967, com a publicação do Decreto-Lei n. 200, que promoveu a descentralização político-administrativa na busca pela rigidez da administração indireta e da maior eficiência da administração descentralizada, já Bresser-Pereira (1997), afirmou que a reforma administrativa proposta por esse Decreto fracassou, agravando a situação da administração pública, já degenerada pela crise política do regime militar do final dos anos de 1970 e início dos anos de 1980.

Já Abrucio (1997), afirmou que:

a mais recente reforma do Estado se inicia na década de 1990, combinando dois fenômenos: a crise do regime autoritário e o declínio do modelo nacional desenvolvimentista, tendo como um dos seus pilares, ainda durante o Governo do presidente Fernando Henrique Cardoso, as ações concebidas e operacionalizadas pelo Ministério da Administração e Reforma de Estado (MARE), sob o comando do ministro Bresser-Pereira, com vistas a promover a implantação da Nova Gestão Pública no Brasil. (ABRUCIO, 1997, p.87)

Todos esses autores renomados da área da Administração Pública são uníssomos sobre a revolução ocorrida na forma de administrar a máquina pública, e a área de Gestão de Pessoas passou por essa transformação, portanto é importante que se haja um plano de capacitação capaz de fazer com que o servidores público sejam constantemente aprimorados e seus conhecimentos proporcionem o melhoramento no atendimento público.

Observa-se, ainda, as afirmações de Pantoja *et al.* (2012), que mostra a necessidade de consolidar a forma gerencial de administrar o Governo Brasileiro, a fim que isso possa atender

as demandas da sociedade, que são diversa e complexas, com isso será possível experimentar um novo patamar institucional.

Tão bem verdade, que nos anos 2000 houve uma reformulação em todo o aparato do serviço público, foi então aprovado o Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, por meio do Decreto 5.707/2006 que define a capacitação como o processo permanente e deliberado de aprendizagem com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais.

Segundo Pantoja *et al.* (2012), a PNDP desempenhou papel fundamental na construção de novos perfis de qualificação profissional no serviço público, na transição de um modelo burocrático para um modelo de gestão baseado em resultados.

Já Amaral (2006), sobre o PNDP, afirmou ser importante, pois por sua visão estratégica, concebe o processo de mudança da gestão pública como viável, apenas tomando por base a inovação, o aprimoramento da capacidade de atendimento, a inclusão de servidores e a mobilização e retenção dos seus talentos, entre outras dimensões igualmente importantes.

Sendo mais específico aos Institutos Federais, é importante mencionar que sobre a Lei n. 11.091 de 2005, que instituiu o plano de carreira dos servidores TAE incentivou-os a adotarem a prática da oferta de cursos de capacitação voltados para o corpo técnico, considerando que esse plano de carreira trazia um incentivo financeiro aos servidores por vincular a mudança do seu padrão de vencimento à participação em cursos de capacitação em determinado período. Portanto, ainda segundo os autores, a progressão na carreira ocorreria, entre outros fatores, em razão das certificações adquiridas em ações de capacitação, conforme Cardoso (2018)

Além disso, Schikmann (2010) afirmou sobre a possibilidade dessa Lei estabeleceu novos paradigmas para a estruturação de cargos do IF, de forma a agregar critérios que vão além da escolaridade para o exercício das atividades, mas também outros requisitos e habilidades necessários para a execução de atividades específicas.

Portanto, é preciso que a Gestão dos Institutos Federais tenham em mente da necessidade de se trabalhar no desenvolvimento permanente da capacitação dos servidores, isso com um objeto: fortalecer as ações voltadas ao alcance das metas organizacionais. É preciso um plano de capacitação, plano esse alcançado pela iniciativa da gestão em melhorar o rendimento funcional interno, o trabalhador tem que saber fazer e também identificar e selecionar o como fazer para enfrentar situações específicas no cotidiano de trabalho, cada vez mais dinâmico, afirmou Ruas *et al.* (2005)

O treinamento de pessoal é caracterizado pelo esforço despendido pelas organizações para propiciar oportunidades de aprendizagem aos seus integrantes. Entre os propósitos mais tradicionais do treinamento estão aqueles relacionados à identificação e à superação de deficiências no desempenho de funcionários, à preparação de funcionários para novas funções e ao retreinamento, afirmaram Abbad *et al.* (2009)

Quando olhamos para os primórdios das Teorias da Administração, percebemos as explicações de Taylor relatadas por Rosa (2011) sobre a visão do trabalhador, chegando a afirmar sobre a vida funcional apenas como mero objetivo financeiro, logo o treinamento não tinha outra finalidade, senão deixar ainda mais mecânico os trabalho executados.

No campo específico da administração das empresas, coube a dois engenheiros o lançamento dos fundamentos de uma Teoria Geral da Administração, dando origem à chamada Escola Clássica da Administração. O primeiro deles foi o norte-americano Frederick Taylor (1856-1915), com sua obra “Shop Management” (Gerência de Fábrica), lançada em 1903, que teve uma repercussão enorme nos meios acadêmicos e empresariais. O segundo – grego de nascimento, porém, educado na França – foi o também conhecido engenheiro Henri Fayol (1841/1925), com seu trabalho “Administracion Industrielle et Generale”, publicado em 1916, e que, como o livro de Taylor, ganhou um prestígio extraordinário. Do ponto de vista didático, costuma-se dividir a Escola Clássica ou Teoria Clássica da Administração em dois grupos: o primeiro grupo encabeçado por F. Taylor chamado “Administração Científica”; e o segundo liderado por H. Fayol, denominado “Teoria Clássica da Administração”. Assim, a abordagem clássica da Administração cobre duas áreas distintas: a operacional, de Taylor, com ênfase nas tarefas; e a administrativa, de Fayol, com ênfase na estrutura organizacional.

Ribeiro (2005) relatou que, com o advento da Escola das Relações Humanas, o treinamento nas organizações passou a abranger também os aspectos psicossociais dos indivíduos. Dessa forma, os programas de treinamento, além de visarem a capacitar os trabalhadores para o desempenho das tarefas, passaram a incluir também objetivos voltados ao relacionamento interpessoal e sua integração à organização.

A Teoria das Relações Humanas, ou Escola das Relações Humanas, é um conjunto de teorias administrativas que ganharam força com a Grande Depressão criada devido à quebra da Bolsa de Valores de Nova Iorque, em 1929. Com a “Grande Crise”, todas as verdades então aceitas, são contestadas na busca da causa da crise. As novas ideias trazidas pela Escola de Relações Humanas apresentam uma nova perspectiva para a recuperação das empresas, de acordo

com as preocupações de seus dirigentes, e começam a tratar de forma mais complexa os seres humanos.

Com o passar dos anos, pensar em Gestão de Pessoas é centrada como estratégia de desenvolvimento, e não apenas como gastos, um olhar diferenciado para o capital humano das organizações é destacado como forma de proporcionar melhorias significativas, e portanto capaz de mudar contexto para melhor, fazendo com que a efetividade seja latente, vejamos o que dizem os autores sobre o assunto.

Segundo Becker e Huselid (2006), os processos de treinamento desempenharam um papel relevante em termos de desenvolvimento parcial, considerados essenciais de acordo com cada realidade organizacional.

As mudanças verificadas no contexto do sistema de treinamento e desenvolvimento vêm servindo para ressaltar o papel das pessoas como principal patrimônio das organizações. Já não há como deixar de considerar o capital humano como o mais evidente diferencial competitivo das organizações, afirmou Ribeiro (2005)

Importante mencionar, que em se tratando de servidores dos Institutos Federais, regidos pelo Estatuto previsto da Lei nº 8.112/90, a licença capacitação, estabelece que, a cada quinquênio de efetivo exercício, o servidor poderá, no interesse da Administração, afastar-se do exercício do cargo efetivo, com a respectiva remuneração, por até três meses, para participar de curso de capacitação profissional.

7.4.1 Capacitação de Servidores - Contexto na Instituição da Rede Federal de Educação, Ciência e Tecnologia

Após as entrevistas realizadas na Instituição da Rede Federal de Educação, e tendo como referência os livros, os artigos e as Leis estudados sobre a temática de Capacitação de Servidores Públicos, alguns pontos merecem destaque, pois permitirão o entendimento do contexto da Instituição e as intervenções capazes de favorecer o crescimento dessa instituição de ensino federal.

Quando questionado aos servidores da Instituição quais as ações ligadas à capacitação e aprimoramento das suas competências ligadas a gestão de riscos, tivemos as seguintes respostas:

Servidor(a) A: “ Não, nunca recebi capacitação com esse tema, já participei de capacitações onde esse tema flui de forma transversal, né, discussões conexas a essa parte, mas não com um norte principal a gestão de riscos”

Servidor(a) B: “Sim, já fui capacitado”

Servidor(a) C: “Não, nunca fui capacitado”

Servidor(a) D: “Não, nunca fui capacitado”

Servidor(a) E: “Não, nunca teve capacitação nesse sentido.”

Servidor(a) F: “Capacitação não, só algumas palestras e alguns treinamentos básico, superficial sobre questão de risco.”

Servidor(a) G: “Não, nunca fui”

Servidor(a) H: “Nunca fui.”

Servidor(a) I: “Não, nunca fui capacitado”

Servidor(a) J: “Não, nunca fui capacitado na temática de gestão de riscos”

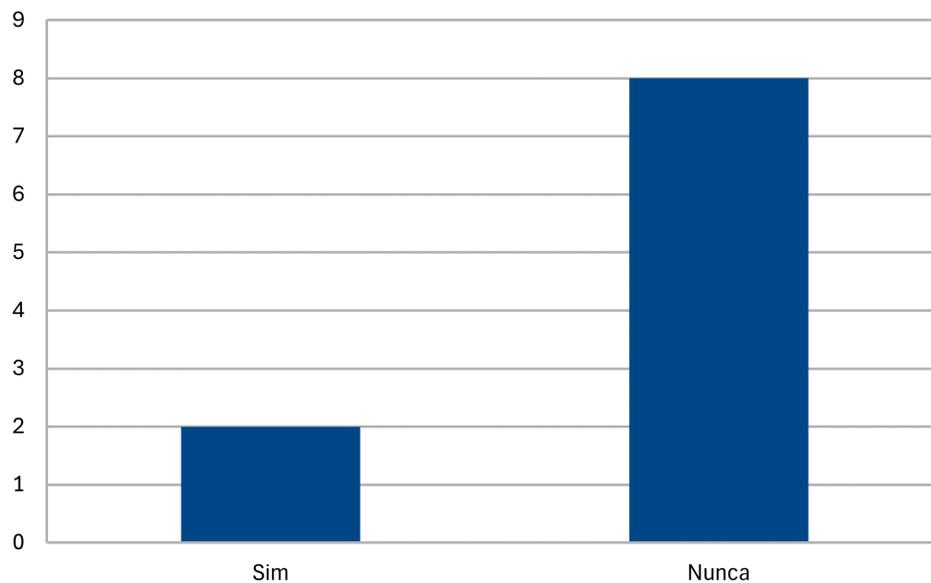


Figura 5 – Sobre a promoção de capacitação por iniciativa da Instituição.

7.4.2 Capacitação de Servidores - Conclusões

Diante dos relatos e do arcabouço de teorias sobre a temática da capacitação que fora abordado, é possível afirmar da necessidade de uma modernização da estrutura de capacitação dos servidores da Instituição da Rede Federal de Ensino, uma vez que a falta dessa ferramenta de aprimoramento organizacional tem reflexos no capital humano da organização, assim é preciso um processo sistêmico de melhoria contínua e capacitação organizacional de servidores, buscando alcançar as metas institucionais.

O processo de aprendizagem é, dentro dessa instituição, algo imperioso, pois está nítida

que a falta que esse conhecimento não está permitindo o crescimento necessário, assim ações de treinamento e desenvolvimento são necessários a fim de atender as mudanças requeridas das pessoas e organizações, é clara a necessidade de investimento do capital humano dessa instituição.

É preciso sair do empirismo e buscar por métodos científicos que permitam tratar o modelo de gestão de pessoas adotado, não se pode confiar somente nos instintos para tratar os riscos organizacionais, essa é a exigência do mundo globalizado. A criação de um Plano de Capacitação dos Servidores aponta como sendo um diferencial competitivo para a Instituição da Rede Federal de Ensino a fim de buscar a qualidade dos serviços que prestam.

8 PRODUTO EDUCACIONAL

A cartilha é o resultante como o produto educacional desenvolvido por essa pesquisa do programa de Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT) do IFSertãoPE.

Importante deixar claro que esse produto educacional é direcionado, principalmente, para gestores públicos e em especial para aqueles da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, essa que abriu as portas para que o resultado pudesse ser obtido e dessa forma possam agregar valor ao serviço público a fim de que esse possa cada dia mais buscar o nível de excelência exigido.

O objetivo desta cartilha é conscientizar, informar, orientar e melhorar a compreensão de todos sobre a importância da gestão de riscos do campo da Administração Pública uma vez que a incerteza ou o risco é inerente a praticamente todas as atividades humanas.

Informar ao leitor desse material que a gestão de riscos busca assegurar o alcance dos objetivos, por meio da identificação antecipada dos possíveis eventos que poderiam ameaçar o atingimento dos objetivos, o cumprimento de prazos, leis e regulamentos etc., implementar uma estratégia evitando o consumo intenso de recursos para solução de problemas quando esses surgem inesperadamente, bem como melhorar continuamente os processos organizacionais, é o grande impacto desejado por esse trabalho.

Espera-se que esta Cartilha de aplicabilidade da gestão de riscos possa contribuir para as discussões e reflexões sobre a força motriz que ela representa no ambiente organizacional.

Na visão de Rizzatti *et al.* (2020), considera-se Produto Educacional

o resultado tangível proveniente de uma atividade de pesquisa, desenvolvido individualmente ou em grupo – devendo apresentar na sua produção algumas características como, especificações técnicas, compartilhamento, registro, aderência às linhas de pesquisa e projetos, e replicabilidade – além do processo de desenvolvimento e avaliação conjuntamente com o público-alvo. (RIZZATTI, 2020, p.17)

Conforme Bacelar *et al.* (2009), as cartilhas são recursos muito utilizados para informar a população, as quais têm a possibilidade de abordar uma realidade específica e questões ambientais. Para Santos e Lima (2021), a cartilha apresenta-se como um recurso didático de grande relevância para auxiliar a compreensão dos conteúdos.

Portanto, essa Cartilha será usada como instrumento facilitador no processo de comunicação e difusão do processo de informação de tal forma que os servidores públicos do IFSertãoPE

e outros que deseja usá-la, possam internalizar da importância da temática nela tratada, conforme Fiscarelli (2007), os materiais didáticos atingem significados importantes dentro de novas propostas educacionais.

A Cartilha foi elaborada com base em pesquisas bibliográficas, além de todos o amparado trazido por meio das entrevistas realizadas, o que permitiu conhecer melhor a realidade da Instituição da Rede Federal de Ensino e com isso tratar de ações mais incisivas e diretivas, ainda que a elaboração seguiu o que estabelece Santos e Lima (2021), quando afirmou que é o roteiro a Cartilha “definição do tema; definição dos tópicos; pesquisa bibliográfica; elaboração do roteiro e desenvolvimento da cartilha”.

A validação ocorreu por meio de um curso ministrado a servidores da Instituição da Rede Federal de Ensino, curso esse baseado na cartilha e nas ideias nela proposta, e o feedback foi trazido nas entrevistas quando a Servidora E afirmou que “Sim, sim. É importante que a instituição, que é algo que a partir de hoje, inclusive, depois da sua apresentação, eu percebi o quanto é importante que a instituição se organize para discutir essa questão mesmo do risco dos setores, porque a gente envolve aí com ensino, pesquisa, extensão, com servidores, com pessoas, então daí a importância de se aprofundar sobre esse assunto.”, assim mostrou-se que a ideia é válida e pode ajudar na solução dos problemas encontrados na Instituição.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer desse trabalho, foi verificado a força propulsora que a gestão de riscos pode trazer para uma Instituição, em especial as de ensino, além de perceber quais as suas possíveis consequências quanto os riscos não são tratados, deixa-se de lado ou mesmo esquecidos, em especial na Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, um fato que gera preocupação para toda a Comunidade Acadêmica, uma vez que, caso haja situações que possam ocorrer e sejam capazes de impedir o pleno desenvolvimento as funções da IES, gerará percas econômicas, políticas, sociais e pessoais.

O desenvolvimento do trabalho sobre essa área de ações pública trouxe-nos uma reflexão ainda maior sobre a atuação dos servidores públicos na busca pela mudança social e, em especial, pela responsabilidade que tem a Instituição da Rede Federal na emancipação social, política, cultura e econômica, isso permite perceber que a educação merece destaque e sempre está nos holofotes do setor público, além disso, trouxe a esses pesquisadores a ciente importância na construção de uma sociedade mais justa e igualitária, dessa forma compreendemos que cada servidor que leva e veste a camisa do IF tem a responsabilidade de um agente transformador de mudanças.

Percebeu-se que a Instituição da Rede Federal tem muito a evoluir quando o quesito é o gerenciamento de riscos institucionais, que é preciso ações proativas para que os servidores dessa Instituição sejam melhor direcionados sobre essa temática, não se pode deixar de registrar que a educação federal brasileira vem, nos últimos anos, sendo minada do ponto de vista orçamentário, e que isso tem influência nas ações que possam ajudar na construção de uma ambiente organizacional capacitado e direcionado, uma vez que são os recursos que permitem esse atendimento, porém não pode ser essa situação um motivo para a não busca por outras alternativas.

A pesquisa mostrou alguns aspectos que devem ser considerados para a evolução institucional e organizacional da Instituição da Rede Federal, aspectos esses que não foram exauridos pela pesquisa, mas que por si só já trazem um norteamento para o início do processo de mudança organizacional.

Após todo o arcabouço de bibliografias pesquisadas, das entrevistas realizadas e da visita à Instituição, foi notória a necessidade urgente de uma movimentação em busca do melhoramento, foi perceptível que os servidores sentem a necessidade de um maior comprometimento do IF com o corpo de professores e técnicos administrativos, a adoção de uma política mais participativa na

tomada de decisões, uma necessidade de promover uma comunicação ascendente e descendente e ainda, e não menos importante, um programa de capacitação que promova o desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes.

Os riscos existem? Sim! Eles são capazes frustra os objetivos e metas organizacionais? Sim! Logo, por mais que não seja possível tratar todos os riscos, por mais que não seja possível perceber todos os riscos que o IF está sujeito, por mais que esses riscos sejam contingentes e estejam em constante mudanças, é preciso buscar formas e meios que ajudem no seu tratamento e assim permitir que o impacto negativo deles, em caso de ocorrência, seja o menor possível.

O conhecimento da realidade da Instituição da Rede Federal foi de fundamental importância para permitir a definição de ações preventivas a fim de que a gestão de riscos seja um fator diferenciado nessa Instituição. Os pesquisadores foram capazes de construir uma Matriz de Riscos e uma Matriz de Análise de Maturidade de Gestão de Riscos, e entendem que com essas ferramentas, caso aplicadas no IF, têm condições de iniciar tratativas para uma mudança interna sobre o assunto.

É preciso registrar que ao estudar sobre o gerenciamento de riscos em uma instituição, há elementos que devem ser respeitos, e dentre eles temos a ética, pois, como se percebe nesse trabalho, o aprofundamento permite encontrar lacunas, pontos fracos, sensibilidades que precisam ser tratados de forma ética, segundo (FEITOSA; GOMES; RAMOS, 2020), ter uma conduta ética está fortemente ligado ao exercício profissional de qualquer servidor ou profissional.

Por fim, dado os objetivos propostos por essa pesquisa, temos que:

- O objetivo de compreender como se dá a gestão de riscos na Instituição da Rede Federal foi cumprido, e isso se comprova pelo texto dessa dissertação, a partir dos dados coletados.
- O objetivo de buscar um aprimoramento da gestão de riscos da Instituição da Rede Federal foi cumprido, uma vez que, após a compreensão da realidade institucional, está sendo proposto ações que ajudem nesse aprimoramento
- O objetivo de identificar o nível de maturidade da gestão de riscos da Instituição da Rede Federal não foi cumprido, uma vez que não foi possível coletar dados que permitissem essa identificação, porém os pesquisadores estão entregando para a Rede Federal a Matriz de Análise de Maturidade, a qual funcionará como um parâmetro para uma futura análise do nível de maturidade

Quanto ao objetivo geral, os pesquisadores entendem que foi atingido parcialmente, pois a política da gestão de riscos da Instituição da Rede Federal foi analisada e avaliada, porém não

foi possível determinar o seu grau de maturidade.

REFERÊNCIAS

- ABBAD, G. da S. *et al.* **Medidas de avaliação em treinamento, desenvolvimento e educação: ferramentas para gestão de pessoas.** [S.l.]: Artmed Editora, 2009.
- ABRUCIO, F. L. O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. Escola Nacional de Administração (ENAP), 1997.
- ALMEIDA, M. A. d. Diagnóstico preliminar do sistema de comunicação de uma grande instituição brasileira de crédito. 2020.
- ALONSO, M. **O papel do diretor na administração escolar.** [S.l.]: Difel, 1976.
- AMARAL, H. K. d. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), 2006.
- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial.** [S.l.]: AMGH Editora, 2008.
- ARAÚJO, A. L. S. d. Implantação das ferramentas 5s e 5w2h como plano de ação no setor de oficina em uma empresa de automóveis na cidade de João Pessoa-pb. Universidade Federal da Paraíba, 2018.
- BACELAR, B. M. F. *et al.* Metodologia para elaboração de cartilhas em projetos de educação ambiental em micro e pequenas empresas. **Recife (PE): Jepex**, 2009.
- BARDIN, L. Análise de conteúdo (tradução Luís Antero Reto). **São Paulo, Brasil: Edições**, v. 70, 2016.
- BECKER, B. E.; HUSELID, M. A. Strategic human resources management: where do we go from here? **Journal of management**, Sage Publications Sage CA: Thousand Oaks, CA, v. 32, n. 6, p. 898–925, 2006.
- BRANDÃO, E. *et al.* **Comunicação Estratégica e Integrada: A visão de 23 renomados autores de 5 países.** [S.l.]: Editora Rede Integrada, 2020.
- BRASIL, S. F. D. Constituição da república federativa do Brasil. **Brasília: Senado Federal, Centro Gráfico**, 1988.
- BRESSER, P. A administração pública gerencial: estratégia e estrutura para um novo estado. **Texto para Discussão**, n. 09, 2001.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. Estratégia e estrutura para um novo estado. **Brazilian Journal of Political Economy**, SciELO Brasil, v. 17, n. 3, p. 343–357, 1997.
- BROXADO, S. A verdadeira motivação na empresa. **Rio de Janeiro: Qualitymark**, p. 120, 2001.
- BUENO, W. C. Comunicação científica e divulgação científica: aproximações e rupturas conceituais. **Informação & informação**, v. 15, n. 1esp, p. 1–12, 2010.
- BURNS, T.; STALKER, G. M. The management of innovation. 1994.
- CAMÕES, M. R. d. S. Análise do processo de implementação da política nacional de desenvolvimento de pessoal. 2013.

CARDOSO, S. P. d. Q. C. Capacitação dos técnicos administrativos com base na gestão de pessoas por competências: o caso do if sertão-pe. Escola de Administração, 2018.

CARMO, R. C. **Direito Fundamental à Boa Governança**. 2020. Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo. Disponível em: <<https://irbcontas.org.br/artigo/direito-fundamental-a-boa-governanca/>>. Acesso em: 27 mai. 2023.

CERTO, S. C.; PETER, J. P.; STEFFEN, F. D. Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégica. In: **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégica**. [S.l.: s.n.], 1993. p. 469–469.

CHIAVENATO, I. **Introdução a Teoria Geral Da Administração Compact**. [S.l.]: Elsevier Brasil, 2004.

CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. rio de janeiro: Campus, 2000. **Gestão de pessoas. 3^a ed. Rio de Janeiro: Elsevier**, 2010.

COELHO, D. M. **Elementos essenciais ao conceito de administração gerencial**. 2000. Revista Informação Legislativa. Disponível em: <<https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/622/r147-20.pdf?sequence=10&isAllowed=y>>. Acesso em: 02 jun. 2022.

DIEHL, C. A.; BOOSE, E. S. da S. Características de controle organizacional de empresas da região sul do brasil. **ABCustos**, v. 5, n. 3, p. 25–46, 2010.

DONALDSON, L. *et al.* Teoria da contingência estrutural. **Handbook de estudos organizacionais**, v. 1, p. 105–133, 1999.

FEITOSA, R. R. S.; GOMES, E. C. de S.; RAMOS, Z. M. X. Ética, corrupção e os dilemas da práxis social: a percepção de acadêmicos do curso de direito a respeito do exercício profissional. **Revista Direito, Estado e Sociedade**, n. 56, 2020.

FERNANDES, D. R. Uma visão sobre a análise da matriz swot como ferramenta para elaboração da estratégia. **Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais**, v. 13, n. 2, 2012.

FERREIRA, C. M. M. Crise e reforma do estado: uma questão de cidadania e valorização do servidor. **Revista do Serviço Público**, v. 47, n. 3, p. 5–33, 1996.

FERREIRA, G. R. *et al.* Mensuração de desempenho de processos no setor público: um estudo de caso na divisão de cálculos da procuradoria geral do estado de pernambuco. Universidade Federal Rural de Pernambuco, 2016.

FERRELL, O. Hartline; michael d.; lucas jr., george h.; luck, david. **Estratégia de Marketing. São Paulo: Ed. Atlas**, 2000.

FILHO, J. F. R. *et al.* Controle interno, controle externo e controle social: análise comparativa da percepção dos profissionais de controle interno de entidades das três esferas da administração pública. **Revista Universo Contábil**, v. 4, n. 3, p. 48–63, 2008.

FISCARELLI, R. B. de O. Material didático e prática docente. **Revista Ibero-Americana de estudos em educação**, v. 2, n. 1, p. 31–39, 2007.

FRASER, M. T. D.; GONDIM, S. M. G. Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. **Paidéia (Ribeirão Preto)**, SciELO Brasil, v. 14, p. 139–152, 2004.

- GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 3. reimpr. **São Paulo: Atlas**, v. 201, 2010.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de empresas**, SciELO Brasil, v. 35, p. 20–29, 1995.
- GOMES, J. S. Salas, joan m. amat. **Controle de gestão: Uma abordagem contextual e organizacional. 3ª Edição, São Paulo: Atlas**, 2001.
- GOMES, N. Liderança como factor de sucesso na gestão escolar o caso da escola secundária “amor de deus”. Universidade Jean Piaget de Cabo Verde, 2012.
- GRATTON, L. People processes as a source of competitive advantage. **Strategic Human Resource Management**, Oxford University Press Oxford, 1999.
- GUERRA, E. M. **Os controles externo e interno da administração pública**. [S.l.]: Editora Fórum, 2005.
- HESKETH, J. L.; ALMEIDA, M. A. d. Comunicação organizacional: teoria e pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**, SciELO Brasil, v. 20, p. 13–25, 1980.
- HILL, S. Guia sobre a gestão de riscos no serviço público. **Traduzido por Luís MarcosnB. L. de Vasconcelos Brasília: Escola Nacional de Administração Pública**, 2006.
- KUNSCH, M. M. K. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**, v. 2, p. 169–192, 2006.
- LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **Organization and environment managing differentiation and integration**. [S.l.: s.n.], 1967.
- LEME, M. d. S. A gestão do convívio escolar. **Relacionamento interpessoal-uma perspectiva interdisciplinar. Victoria**, 2010.
- LIMA, H. R. Controle externo, administração pública e transparência administrativa. **Revista da AGU**, v. 7, n. 17, 2008.
- LODI, J. B. Administração por objetivos: um balanço. **Revista de Administração de Empresas**, SciELO Brasil, v. 10, p. 95–130, 1970.
- LUCINDA, M. A. **Análise e melhoria de processos-uma abordagem prática para micro e pequenas empresas**. [S.l.]: Simplissimo Livros Ltda, 2016.
- LÜCK, H. **Liderança em gestão escolar**. [S.l.]: Editora Vozes Limitada, 2012.
- MARCONI, M. d. A.; LAKATOS, E. M. Metodologia do trabalho científico: projetos de pesquisa/pesquisa bibliográfica/teses de doutorado, dissertações de mestrado, trabalhos de conclusão de curso. **São Paulo: Atlas**, 2017.
- MARINELA, F. **Direito administrativo**. [S.l.]: Saraiva Educação SA, 2018.
- MICHEL, M. O método de henri fayol: Contribuições para administração gerencial.
- MINAYO, M. C. d. S. *et al.* Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**, Vozes Petrópolis, v. 21, p. 9–29, 1994.
- MOORE, M. H. **Recognizing public value**. [S.l.]: Harvard University Press, 2012.

- MORAES, A. D. Direito constitucional. 2016.
- NOGUEIRA, F. R.; OLIVEIRA, V. E. d.; CANIL, K. Políticas públicas regionais para gestão de riscos: o processo de implementação no abc, sp. **Ambiente & Sociedade**, SciELO Brasil, v. 17, p. 177–194, 2014.
- OCDE, A. d. G. d. R. **Humanos no Governo–Relatório da OCDE Brasil: Governo Federal (Portuguese version)**. [S.l.]: OECD Publishing, 2010.
- ODIORNE, G. S. **Administração por objetivos**. [S.l.]: Livros Tecnicos e Cientificos, 1976.
- OLIVEIRA, J. F. de; LIBÂNEO, J. C.; TOSCHI, M. S. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. [S.l.]: Cortez editora, 2017.
- OLIVEIRA, J. R. S. d.; QUEIROZ, S. L. Construção participativa do material didático “comunicação e linguagem científica: guia para estudantes de química”. **Revista Electrónica de Enseñanza de las Ciencias**, v. 6, n. 3, p. 673–690, 2007.
- OLIVEIRA, M. M. d. Como fazer pesquisa qualitativa. In: **Como fazer pesquisa qualitativa**. [S.l.: s.n.], 2013. p. 232–232.
- OSBORN, A. F. **O poder criador da mente; principios e processos do pensamento criador e do "Brainstorming."** [S.l.]: Ibrasa, 1957.
- PAES, E. R. B. D. *et al.* Reforma do estado no governo fernando henrique cardoso (1995-2002): hegemonia, direito e tematização do moderno e do atraso em uma época de mudanças. Universidade do Estado do Rio de Janeiro, 2017.
- PANTOJA, M. J. *et al.* Política nacional de desenvolvimento de pessoal na administração pública federal: uma caracterização da capacitação por competências na administração pública federal. In: **Anais do V Congresso Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração de Gestão Pública**. [S.l.: s.n.], 2012.
- POWER, M. *et al.* Reputational risk as a logic of organizing in late modernity. **Organization studies**, SAGE Publications Sage UK: London, England, v. 30, n. 2-3, p. 301–324, 2009.
- PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. D. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico-2ª Edição**. [S.l.]: Editora Feevale, 2013.
- QUICK, J. C. *et al.* Líderes saudáveis, organizações saudáveis: prevenção primária e efeitos positivos da competência emocional. **Stress e qualidade de vida no trabalho: perspectivas atuais da saúde ocupacional**. São Paulo: Atlas, p. 139–55, 2007.
- QUINQUIOLO, J. M. Avaliação da eficácia de um sistema de gerenciamento para melhorias implantado na área de carroceria de uma linha de produção automotiva. **Taubaté/ SP: Universidade de Taubaté**, 2002.
- REZENDE, F. d. C. A nova gestão pública, performance e reinvenção das instituições: um desafio para a reforma do estado. **Reforma Gerencial**, v. 4, p. 27–28, 1998.
- RIBEIRO, A. d. L. **Gestão de pessoas**. [S.l.]: Saraiva São Paulo, 2005.
- RIZZATTI, I. M. *et al.* Os produtos e processos educacionais dos programas de pós-graduação profissionais: proposições de um grupo de colaboradores. **ACTIO: docência em ciências**, v. 5, n. 2, p. 1–17, 2020.

RÔÇAS, G.; ANJOS, M. B. d. As políticas públicas e o papel social dos institutos federais de educação, ciência e tecnologia. 2022.

ROSA, A. R. Um século de taylorismo. **GV-EXECUTIVO**, v. 10, n. 2, p. 22–25, 2011.

RUAS, R. *et al.* Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman**, p. 34–54, 2005.

SANTOS, J. E.; LIMA, A. S. tavares. Elaboração, aplicação, avaliação e validação do produto educacional: cartilha ambiental–resíduos sólidos no contexto da educação profissional e tecnológica. **Revista Brasileira da Educação Profissional e Tecnológica**, v. 2, n. 21, p. e11149–e11149, 2021.

SCHIKMANN, R. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP**, p. 11–28, 2010.

SILVA, J. L. Aplicação das ferramentas da qualidade para melhoria de processos produtivos estudo de caso em um centro automotivo. **ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**, v. 37, 2017.

SLACK, N. *et al.* **Administração da produção**. [S.l.]: Atlas São Paulo, 2009. v. 2.

SOBRINHO, J. D. Avaliação institucional: marcos teóricos e políticos. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)**, Universidade de Sorocaba, v. 1, n. 01, p. 15–24, 1996.

TCU. **Roteiro de Avaliação de Maturidade da Gestão de Riscos**. 2018. Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A16023355901612E23301D47CE>>. Acesso em: 07 jun. 2023.

TCU. **Manual de Gestão de Riscos do TCU**. 2020. Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão (Seplan). Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/planejamento-governanca-e-gestao/gestao-de-riscos/manual-de-gestao-de-riscos/>>. Acesso em: 07 jun. 2023.

THIOLLENT, M. Sobre a enquête operária. cap. iv. _____. **Crítica metodológica, investigação social e enquête operária. São Paulo: Polis**, p. 101–133, 1980.

UNIÃO, C. G. da. Metodologia de gestão de riscos. **Ministério da**, 2018.

VAZ, R. Gestão por objetivos e avaliação de desempenho: a administração pública em mudança. In: **4º Congresso Nacional de Administração Pública–Novos Modelos de AP, Centro de Congressos de Lisboa**. [S.l.: s.n.], 2006.

VIANA, T. D.; COELHO, T. F.; RÊGO, A. R. A imagem da universidade federal do piauí na mídia impressa e eletrônica piauiense. In: **XIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Nordeste. Anais... Maceió**. [S.l.: s.n.], 2011.

VIANA, T. de A.; DIAS, T. F. Maturidade em gestão de riscos nas instituições federais de ensino superior (ifes): Análise do nível de maturidade em gestão de riscos em ifes do nordeste brasileiro. **Encontro Brasileiro de Administração Pública**, 2022.

VIEIRA, J. B. Os microfundamentos da corrupção: Por que e como as medidas anti-oportunistas devem gerenciar os riscos de corrupção. **III Concurso de Monografias da Controladoria-Geral da União. CGU, Brasília, DF**, 2008.

VIEIRA, L. F. S. Cultura e clima organizacional: as causas do absenteísmo visto como efeito e não como causa do comportamento organizacional. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 5, n. 1, p. 82–95, 2014.

WERKEMA, M. C. C. Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos. In: **Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos**. [S.l.: s.n.], 1995. p. 384–384.

ZARIFIAN, P. **Essai sociologique sur le travail dans la grande entreprise industrielle. Travail et communication**. [S.l.]: Paris: Presses Universitaires de France. L'usage des outils OEMC semble très . . . , 1996.

GLOSSÁRIO

Accountability: conjunto de práticas utilizadas pelos gestores para prestar contas e se responsabilizar pelas suas ações.

Insulamento burocrático: o processo de proteção do núcleo técnico do Estado contra a interferência oriunda do público ou de outras organizações intermediárias.

Estratagema: plano ou esquema previamente estudado e posto em prática para atingir determinado objetivo.

Apetite ao risco: quantidade e tipo de risco que uma organização está disposta a buscar, manter ou assumir

Staff: grupo de indivíduos que assessora um dirigente

Erro crasso: falha ou engano que demonstra falta dos conhecimentos ou dos cuidados considerados básicos

In loco: no próprio local

Res pública: coisa do povo, coisa pública.

Peri passu: no mesmo passo ou ritmo.

Risco: probabilidade de insucesso de determinado empreendimento, em função de acontecimento eventual, incerto.

ANEXO A – QUESTIONÁRIO SEMI ESTRUTURADO

Qual cargo você exerce na Instituição da Rede Federal de Educação?

- EBTT
- TAE
- Não posso opinar

Você exerce função gratificada ou cargo de direção na Instituição da Rede Federal de Educação?

- Sim
- Não
- Não posso opinar

Você conhece a gestão de risco na Instituição da Rede Federal de Educação?

- Sim
- Não
- Não posso opinar

Caso a resposta a questão anterior seja SIM, você teve participação na construção das diretrizes da gestão de riscos na Instituição da Rede Federal de Educação?

- Sim
- Não
- Não posso opinar

Em qual setor macro na Instituição da Rede Federal de Educação você está lotado?

- Ensino
- Pesquisa
- Extensão
- Administração
- Inovação
- Não posso opinar

Você se acha capaz de identificar riscos inerentes a Instituição da Rede Federal de Educação?

- Sim

Não

Não posso opinar

O que você entende por Gestão de Risco e seu grau de Maturidade?

Você acredita que a construção compartilhada da Gestão de Risco na Instituição da Rede Federal de Educação pode contribuir no aprimoramento dos riscos inerentes a IES?

Quais as vantagens de se tratar riscos organizacionais?

Você consegue visualizar, dentro do seu setor de lotação, os riscos a que está sujeito?

Você consegue tratar os riscos a que está sujeito o seu setor de lotação?

A instituição possui Comitê de Governança, Riscos e Controle ou órgão equivalente para tomada de decisão estratégica sobre gestão de riscos?

Existe algum Setor que operacionaliza e acompanha da gestão de riscos ?

A instituição oferece ou ofereceu capacitações sobre gestão de riscos ?

A instituição faz uso de planilhas ou sistemas de informação para cadastramento e registro dos riscos, oportunidades e posterior tratamento?

ANEXO B – METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS - 05 ETAPAS

1ª Etapa - Análise do Ambiente e a fixação de Objetivos (O que desejamos alcançar?)

- Momento de coleta de informações
- Identificação de eventuais riscos

2ª Etapa - Identificação/Levantamento de eventos de riscos (O que pode nos afetar?)

- Identificar quais riscos podem comprometer a Instituição no alcance dos seus objetivos

3ª Etapa - Análise/Avaliação de eventos de riscos (O que é mais importante?)

- Analisar a probabilidade de um evento ocorrer e o quanto isso impacta a Instituição no alcance dos seus objetivos

4ª Etapa - Tratamento do risco (O que devemos fazer? Funcionou?)

- Formas de agir:
 - Reduzindo o risco
 - Aceitando o risco
 - Transferindo o risco
 - Evitando o risco

5ª Etapa - Informação, comunicação e monitoramento (a quem devemos comunicar e o que mudou?)

- As informações sobre os riscos devem fluir em todas as direções organizacionais
- Monitorar os resultados permite o efeito da comparabilidade.

ANEXO C – PLANO DE AÇÃO – MAPA DE RISCOS

Tabela 4 – Modelo de Plano de Ação – Mapa de Riscos

O que?	Por quê?	Onde?	Quando?	Quem?	Como?	Quanto?
Reduzir o risco de realização de prorrogação do contrato com empresa que não está prestando um bom serviço.	Contratar de forma eficiente e eficaz	Rede Federal	Jan/24 a Dez/24	Administração	1. Institucionalização do calendário anual de início das contratações e prorrogações; 2. Realização de capacitação com os fiscais/gestores de contratos, publicação do Manual de Gestão de Contratos	
Evitar fraude nas licitações.	Evitar prejuízo ao Tesouro.	Rede Federal	Jan/24 a Dez/24	Administração	1. Processo de capacitação constante, planejamento de novas capacitações anuais.	
Reduzir o risco de morosidade no trâmite dos processos.	Finalizar processos internos em tempo hábil	Rede Federal	Jan/24 a Dez/24	Protocolo	1. Otimizando o tempo de análise dos processos.	
Reduzir riscos como: ausência de servidor adequado para o perfil do cargo; desmotivação da equipe, baixo desempenho da equipe e baixo índice de inovação tecnológica.	Fortalecer as competências por meio de capacitação e desenvolvimento	Rede Federal	Jan/24 a Dez/24	Pessoas	1. Desenvolver práticas para melhoria da liderança dos gestores, entre elas, treinamento e desenvolvimento 2. Elaborar mecanismo e/ou modelo, baseado no mapeamento de competências.	
Reduzir os riscos de irregularidades nas ofertas de cursos do PROEJA do Campus	Obediência a Lei nº 11.892/08	Rede Federal	Jan/24 a Dez/24	Ensino	1. Criação de termo de cooperação entre o o Campus e a Sociedade 2. Reorganização dos PPC'S, com metodologias específicas para o público da EJA 3. Formação continuada aos docentes e setores do ensino	
Reduzir a evasão e a retenção escolar	Elevar os índices de permanência e êxito	Rede Federal	Jan/24 a Dez/24	Ensino	1. Implementação/Criação de Plano Estratégico de Permanência e Êxito	

Fonte: Elaboração própria (2023)

ANEXO D – AVALIAÇÃO DE MATURIDADE GESTÃO DE RISCOS

Tabela 5 – Modelo de Avaliação de Maturidade Gestão de Riscos

Dimensão	Ações	Nota	Peso	IMD
Ambiente	Há cultura organizacionais em gerir riscos?	0 – Total Ausência 1 – Parcial pouca intensidade 2 – Parcial media intensidade 3 – Parcial moderada intensidade 4 – Total presença	4	Pontuação Máxima: $4 \times 4 \times 6 = 96$ IMD Máximo: $96/96 = 1$ Logo, $1 \times 0,4 = 0,4$
	Há governança de riscos?			
	Os riscos são considerados na definição das estratégias organizacionais?			
	Os riscos são considerados na definição do objetivos organizacionais?			
	A alta administração tem atitudes que mostram interesse em gerir riscos?			
	Há normativo interno que imponha a gestão de riscos?			
Processos	Há plano de ação que reflita os riscos?	0 – Total Ausência 1 – Parcial pouca intensidade 2 – Parcial media intensidade 3 – Parcial moderada intensidade 4 – Total presença	3	Pontuação Máxima: $4 \times 3 \times 6 = 72$ IMD Máximo: $72/72 = 1$ Logo, $1 \times 0,3 = 0,3$
	Há metodologia de gerir riscos?			
	O conhecimento de riscos institucionais é informado aos servidores?			
	É avaliado a probabilidade e o impacto de um risco?			
	É informado sobre respostas a riscos?			

Tabela 5 - continuação da página anterior

Dimensão	Ações	Nota	Peso	IMD
	Há processo de monitoramento de riscos?			
Parcerias	A IE realiza parcerias? Se sim, existe gerenciamento de riscos?	0 – Total Ausência 1 – Parcial pouca intensidade 2 - Parcial média intensidade 3 - Parcial moderada intensidade 4 - Total presença	1	Pontuação Máxima: $4 \times 1 \times 3 = 12$ IMD Máximo: $12/12 = 1$ Logo, $1 \times 0,1 = 0,1$
	Há entendimento, caso haja parcerias, que essa deve se pautar em interesse comum, e que os riscos também o são?			
	Há gerenciamento de riscos sobre as trocas de informações em uma parceria?			
Resultados	O processo de gestão de riscos está adequadamente implementado em todos os processos operacionais relevantes da IE?	0 – Total Ausência 1 - Parcial pouca intensidade 2 - Parcial média intensidade 3 - Parcial moderada intensidade 4 - Total presença	2	Pontuação Máximo: $4 \times 2 \times 3 = 24$ IMD Máximo : $24/24 = 1$ Logo, $1 \times 0,2 = 0,2$
	O resultado da gestão de riscos é oportunamente comunicado à Alta Administração, instâncias de governança e demais partes interessadas?			
	A gestão de riscos tem sido efetivamente utilizada pela IE para apoiar o processo de tomada de decisão e a melhoria do atingimento dos objetivos organizacionais?			

IMD: Índice de Maturidade da Dimensão. Fonte: Adaptado de TCU (2018)

ANEXO E – TERMO DE CONSENTIMENTO DE LIVRE E ESCLARECIDO (PARA MAIOR DE 18 ANOS OU EMANCIPADOS

Convidamos o (a) Sr. (a) para participar como voluntário (a) da pesquisa Gestão de Riscos: Análise no Contexto da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, que está sob a responsabilidade do pesquisador Welkson Pinheiro do Nascimento e está sob a orientação do Prof. Dr. Erbs Cintra de Souza Gomes. Ao ler este documento, caso haja alguma dúvida, pergunte à pessoa que está lhe entrevistando, para que o/a senhor/a esteja bem esclarecido (a) sobre tudo que está respondendo. Após ser esclarecido (a) sobre as informações a seguir, caso aceite em fazer parte do estudo, rubrique as folhas e assine ao final deste documento, que está em duas vias. Uma delas é sua e a outra é do pesquisador responsável. Em caso de recusa o (a) Sr. (a) não será penalizado (a) de forma alguma. Também garantimos que o (a) Senhor (a) tem o direito de retirar o consentimento da sua participação em qualquer fase da pesquisa, sem qualquer penalidade.

INFORMAÇÕES SOBRE A PESQUISA:

Participação na pesquisa: O motivo que nos leva a estudar este tema e que toda instituição tem objetivos e finalidades a serem alcançados, e sempre haverá riscos que podem dificultar o alcance desses, assim e preciso geri-los de forma eficaz. Os dados serão coletados utilizando os instrumentos do questionário semiestruturado e rodas de conversas cujo tempo de duração é de aproximadamente 1 (uma) hora, podendo ocorrer até 03 (três) momentos.

Local da pesquisa: A coleta dos dados será realizada na Instituição da Rede Profissional em salas que comportem os participantes e permita o conforto necessário ao desenvolvimento da atividade de coleta.

Benefícios e riscos decorrentes da Participação na pesquisa: Informamos que nesta pesquisa poderão ocorrer alguns riscos ao (a) participante como: possibilidade de constrangimento ao responder a entrevista, desconforto, quebra de sigilo, cansaço ao responder as perguntas e quebra de anonimato. Porém, para que estes riscos sejam contornados/eliminados, declaramos que a sua participação poderá ser interrompida a qualquer momento, uma vez que a colaboração do participante nesta pesquisa é voluntária e a sua recusa, não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que é atendido pela equipe de pesquisadores. Informamos ainda que, a entrevista não será identificada pelo nome, para que seja mantido o anonimato, que as respostas serão confidenciais e sigilosas e que o (a) participante terá privacidade para respondê-la. Comunicamos também que, os benefícios para o (a) participante desta pesquisa serão: analisar a

gestão de riscos adotada pela Instituição que atuam, possibilitando o seu aprimoramento, além de classificar o nível de maturidade da mesma, com isso o participantes poderá refletir sobre as formas de melhoria da prestação de serviço público a sociedade.

Autonomia e sigilo do participante da pesquisa: Informamos ainda que, a entrevista não será identificada pelo nome, para que seja mantido o anonimato, que as respostas serão confidenciais e sigilosas e que o (a) participante terá privacidade para respondê-la.

Os dados coletados nesta pesquisa sejam eles gravações, entrevistas, fotos, filmagens, bem como outros instrumentos similares ou equivalentes, ficarão armazenados em pasta arquivo na Nuvem, sob a responsabilidade do pesquisador e/ou Orientador, pelo período de no mínimo 05 anos. O(a) senhor(a) não pagará nada para participar desta pesquisa. Se houver necessidade, as despesas para a sua participação serão assumidas pelos pesquisadores. Em caso de dúvidas relacionadas aos aspectos éticos deste estudo, você poderá consultar o Comitê de Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos do IF SertãoPE no endereço: Reitoria – Rua Aristarco Lopes, 240, Centro, CEP 56.302-100, Petrolina-PE, Telefone: (87) 2101-2350 / Ramal 2364, <http://www.ifsertao-pe.edu.br/index.php/comite-de-etica-em-pesquisa>, cep@ifsertao-pe.edu.br; ou poderá consultar a Comissão nacional de Ética em Pesquisa, Telefone (61)3315-5878, co-nep.cep@saude.gov.br. O Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) é um colegiado interdisciplinar e independente, que deve existir nas instituições que realizam pesquisas envolvendo seres humanos no Brasil, criado para defender os interesses dos sujeitos da pesquisa em sua integridade e dignidade para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos. O CEP é responsável pela avaliação e acompanhamento dos aspectos éticos de todas as pesquisas envolvendo seres humanos.

Welkson Pinheiro do Nascimento - Pesquisador

_____, _____ de _____ de 2023.

CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO VOLUNTÁRIO(A)

Eu, FULANO DE TAL, CPF Nº TAL, abaixo assinado, após a leitura deste documento e de ter tido a oportunidade de conversar e ter esclarecido as minhas dúvidas com o pesquisador responsável, concordo em participar do estudo Gestão de Riscos: Análise no Contexto da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, como voluntário (a). Fui devidamente informado (a) e esclarecido (a) pelo pesquisador sobre a pesquisa, os procedimentos nela envolvidos, assim

como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação. Foi-me garantido que posso retirar o meu consentimento a qualquer momento, sem que isto leve a qualquer penalidade (ou interrupção de meu acompanhamento/ assistência/tratamento).

_____, _____ de _____ de 2023.

Participante

_____, _____ de _____ de 2023.

Testemunha 1

_____, _____ de _____ de 2023.

Testemunha 2

**ANEXO F – TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE IMAGEM E SOM DE VOZ PARA FINS
DE PESQUISA**

Eu, FULANO DE TAL, autorizo a utilização da minha imagem e som de voz, na qualidade de participante/entrevistado(a) no projeto de pesquisa intitulado Gestão de Riscos: Análise no Contexto da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, sob responsabilidade de Welkson Pinheiro do Nascimento vinculado ao Programa de Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica do Instituto Federal do Sertão Pernambucano.

Minha imagem e som de voz podem ser utilizadas apenas para análise por parte da equipe de pesquisa.

Tenho ciência de que não haverá divulgação da minha imagem nem som de voz por qualquer meio de comunicação, sejam elas televisão, rádio ou internet, exceto nas atividades vinculadas ao ensino e à pesquisa explicitadas anteriormente. Tenho ciência também de que a guarda e demais procedimentos de segurança com relação às imagens e sons de voz são de responsabilidade do pesquisador responsável.

Deste modo, declaro que autorizo, livre e espontaneamente, o uso para fins de pesquisa, nos termos acima descritos, da minha imagem e som de voz.

Este documento foi elaborado em duas vias, uma ficará com o(a) pesquisador(a) responsável pela pesquisa e a outra com o(a) participante.

Participante

Pesquisador

_____, _____ de _____ de 2023.

ANEXO G – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DO MAPA DE RISCO/PLANO DE AÇÃO

Esse questionário tem como objetivo analisar a percepção dos servidores da Instituição da Rede Federal que participaram da construção do mapa de risco/plano de ação e da metodologia para enfrentamento dos riscos institucionais.

Esse projeto é parte da dissertação de mestrado cujo tema é Gestão de Riscos: Análise no Contexto da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica. Tem o objetivo de avaliar o Produto Educacional de autoria do mestrando Welkson Pinheiro do Nascimento, orientado pelo Professor Dr. Erbs Cintra de Souza Gomes, desenvolvido no Curso de Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica (PROFEPT).

Contamos com sua colaboração!

01) Como foi a experiência de participar e desenvolver um mapa de risco?

Excelente Muito bom Bom Razoável Ruim

02) Você participaria de uma outra construção semelhante?

Sim Não Talvez

03) Você acredita que o mapa de riscos contribui para que a Instituição alcance seus objetivos organizacionais?

Sim Não Talvez

04) Que nota você daria para o mapa de riscos que você contribuiu para o desenvolvimento? (5 é a nota máxima e o 1 a nota mínima) Comente sua nota:

1 2 3 4 5

ANEXO H – CARTA DE ANUÊNCIA

Declaramos, para os devidos fins, que aceitaremos o pesquisador WELKSON PINHEIRO DO NASCIMENTO a desenvolver o seu projeto de pesquisa Gestão de Riscos: Análise no Contexto da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica no período de Novembro/23 a Abril/24. O projeto está sob a orientação do Prof. Dr. Erbs Cintra de Souza Gomes e seu objetivo é apontar o grau de maturidade da Gestão de Riscos em Instituição da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica. Essa autorização está condicionada ao cumprimento do pesquisador aos requisitos das Resoluções nº 466/12 e 510/16 CNS e suas complementares, comprometendo-se o mesmo a utilizar os dados pessoais dos sujeitos da pesquisa exclusivamente para os fins científicos, mantendo o sigilo e garantindo a não utilização das informações em prejuízo das pessoas e/ou das comunidades.

Responsável da Instituição

_____, _____ de _____ de 2023.

ANEXO I – TERMO DE COMPROMISSO E SIGILO DOS PESQUISADORES

Por este termo, nós, Welkson Pinheiro do Nascimento e Erbs Cintra de Souza Gomes, abaixo-assinados, respectivamente, pesquisador orientando e pesquisador orientador da pesquisa intitulada “Gestão de Riscos: Análise no Contexto da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica”, assumimos cumprir fielmente as diretrizes regulamentadoras emanadas das Resoluções nº 466/12 e/ou nº 510/16 do Conselho Nacional de Saúde/ MS e suas Complementares e pela Resolução nº 51, de 19 de outubro de 2022 do Conselho Superior do IF SertãoPE, a qual institui o Regimento Interno do CEP IF SertãoPE, visando assegurar os direitos e deveres que dizem respeito à comunidade científica, ao (s) sujeito (s) da pesquisa e ao Estado.

Reafirmamos nossa responsabilidade indelegável e intransferível, mantendo em arquivo todas as informações inerentes à presente pesquisa, respeitando a confidencialidade e sigilo das fichas correspondentes a cada participante incluído na pesquisa, por um período de 05 (cinco) anos após o término desta; assim como nos comprometemos a anexar os resultados da Pesquisa na Plataforma Brasil.

Apresentaremos sempre que solicitado pelo CEP IF SertãoPE (Comitê de Ética em Pesquisa do Instituto Federal do Sertão Pernambucano) ou CONEP (Comissão Nacional de Ética em Pesquisa) ou, ainda, às Curadorias envolvidas no presente estudo, relatório sobre o andamento da pesquisa, comunicando ainda, qualquer eventual modificação proposta no supracitado projeto.

Orientador

Orientando

_____, _____ de _____ de 2023.

ANEXO J – AUTORIZAÇÃO DE USO DE DADOS

Declaramos para os devidos fins, que cederemos ao pesquisador Welkson Pinheiro do Nascimento, o acesso aos dados de documentação interna para serem utilizados na pesquisa: Gestão de Riscos: Análise no Contexto da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, que está sob a orientação do Prof. Dr. Erbs Cintra de Souza Gomes. Esta autorização está condicionada ao cumprimento do pesquisador aos requisitos das Resoluções nº 466/12 e 510/16 CNS e suas complementares, comprometendo-se o mesmo a utilizar os dados pessoais dos sujeitos da pesquisa, exclusivamente para os fins científicos, mantendo o sigilo e garantindo a não utilização das informações em prejuízo das pessoas e/ou das comunidades.

Responsável pela Instituição

_____, _____ de _____ de 2023.

ANEXO K – ENTREVISTAS

Servidor A

Pesquisador: Bom dia, servidor(a) A, a gente vai estar iniciando a conversa com o(a) servidor(a) que a gente vai intitular servidor(a) A, servidor(a) da Instituição da Rede Federal de Ensino Tecnológico. A gente inicia a pergunta questionando aqui qual o seu cargo, qual o cargo você exerce aqui na Instituição da Rede Federal de Ensino Tecnológico?

Entrevistado: Bom dia, eu sou concursado como TAE/EBTT (TAE/EBTT é um cargo fictício a fim de preservar a possível identificação do(a) entrevistado(a)).

Pesquisador: Muito bem, você exerce alguma função gratificada, algum cargo na Instituição da Rede Federal de Ensino Tecnológico?

Entrevistado: Atualmente estou atuando na AMBIENTAÇÃO (AMBIENTAÇÃO é um setor fictício a fim de preservar a possível identificação do(a) entrevistado(a))

Pesquisador: Gestão de risco, a pergunta que eu faço é, você conhece a gestão de risco da instituição que você trabalha?

Entrevistado: Parcialmente, então sim, por conhecer alguns aspectos, porém não na sua integralidade.

Pesquisador:Perfeito, em relação à construção dessa ideia, das diretrizes, da gestão de risco, você como servidor(a) chegou a participar dessa construção?

Entrevistado: Não, não cheguei a participar.

Pesquisador:Em relação ao setor macro da Instituição da Rede Federal de Ensino Tecnológico, você está lotado em qual setor?

Entrevistado: Na parte de AMBIENTAÇÃO (AMBIENTAÇÃO é um setor fictício a fim de preservar a possível identificação do(a) entrevistado(a))

Pesquisador: Você se acha capaz de identificar os riscos inerentes as suas atividades que você desenvolve aqui na Instituição da Rede Federal de Ensino Tecnológico?

Entrevistado: Sim, mas acredito que não na integralidade, porque muitos dos riscos, né, por a gente não ter muitas vezes muito bem definido instrumentos organizacionais para poder a gente ter mais clareza, a gente sabe muitas vezes de alguns riscos, mas não de todos eles e nem eu acho que não dá pra afirmar categoricamente que a gente tem conhecimento de todos os riscos, a gente sabe dos mais elementares, dos riscos mais atrelados à rotina, daqueles que são mais gritantes a nível processual, a nível de gestão de recursos e tudo mais, mas eu não tenho dúvidas de que existem riscos que a gente passa por eles sem nem mesmo compreender que

eles existem, porque é realmente um processo amplo, complexo, lidar com um gestão muito abrangente, são muitas minúcias administrativas e a gente realmente, sem dúvida, em algum momento a gente passa por um ou outro risco sem percebê-los, ou muitas vezes percebe-os, mas não tem dimensão de sua profundidade, dos desdobramentos que podem ocorrer a partir deles

Pesquisador: Em relação à gestão de risco e o grau de maturidade dessa gestão de risco, você consegue entender sobre isso, o que significa?

Entrevistado: Olha, a gestão de riscos na Instituição da Rede Federal de Ensino Tecnológico, hoje ela tem uma instância centralizada na Reitoria, a gente tem um departamento de gestão de riscos ligados a aquisições. Então, as unidades elas, que é o caso da gente aqui, elas não têm um setor, um departamento, a gente não tem isso na estrutura da unidade, nós temos só de forma central na instância de reitoria. Então seria sem dúvida um ponto interessante para se refletir.

Pesquisador: Muito bem, você acredita que essa construção compartilhada de gestão de risco aqui do Campus da Instituição da Rede Federal de Ensino Tecnológico, se ela fosse compartilhada, você acredita que isso contribuiria para aprimorar os riscos que são inerentes à própria instituição?

Entrevistado: Sim, acredito que a descentralização, o compartilhamento de conhecimentos, inclusive da gestão de risco, ela sempre impulsiona o aprimoramento dos processos para desenvolver melhor a unidade e tudo que envolve as rotinas e procedimentos nos eixos de ensino da pesquisa de extensão. Então a gente, pra mim, é muito claro a importância dessa construção compartilhada, mas talvez o grande desafio seja construir compartilhado, mas de uma forma que seja realmente efetiva, porque o que seria construir compartilhado? Seria um documento ser construído compartilhado? Então fazer isso chegar, alcançar cada um dos atores institucionais, digamos assim, nas rotinas, nas suas diversas funções, e não apenas naqueles que ocupam posição de gestão, isso que é difícil chegar. Um documento para se construir coletivamente talvez seja o menor dos problemas. A gente até consegue, tudo mais, mas construir no dia a dia uma consciência compartilhada da gestão de riscos, certamente é um dos maiores desafios.

Pesquisador: Então você consegue dizer as vantagens de tratar esses riscos organizacionais?

Entrevistado: Eu não vou traduzir aqui em palavras, uma das mais adequadas, mas acredito que segurança tanto para a instituição quanto para os gestores, os agentes públicos envolvidos no processo. Acredito que fazer gestão de riscos é muito mais do que cuidar do

erário público da maneira mais assertiva, digamos assim, mas cuidar também das pessoas envolvidas nesse processo, porque uma má gestão de risco e as implicações que isso traz podem afetar diretamente a qualidade de vida desses agentes públicos, que muitas vezes já trabalham sobrecarregados e ainda no tensionamento de se ver diante desses medos, desses riscos, fazendo algo que poderia está sendo feito de forma diferente, de forma mais aprimorada, então acho que a tranquilidade de que uma gestão de riscos bem feita traz, não só para a unidade, mas para quem opera esses procedimentos, acredito que isso traz vantagens das mais diversas como aprimoramento de rotinas, desenvolvimento de processos, eliminação de gargalos, digamos assim, problemas do dia a dia, do cotidiano, que muitas vezes a gente não reflete para analisar, mas que são sim parte das nossas rotinas, é natural que existam problemas, mas a gente vê sobretudo muita situação assim, de pouca mão de obra, pouca servidor, pelo menos aqui na unidade a gente tem muita realidade da sobrecarga dos servidores, então são poucos servidores para fazerem muitas funções, então, os servidores se ocupam muito de fazer acontecer o básico da rotina, de operar as operações diárias e muitas vezes não conseguem aprofundar reflexões sobre questões importantes como isso.

Pesquisador: Você está lotado no setor, aqui na Instituição da Rede Federal de Ensino Tecnológico, você está no dia a dia do seu setor, a minha pergunta é você, sem listar esses riscos, mas você de forma bem objetiva, você consegue visualizar os riscos que o seu setor está inserido ali?

Entrevistado: Consigo visualizar riscos, por exemplo, de falha processual e outros mais, todos os riscos inerentes à atuação de um agente público, às vezes trabalhando em estado de sobrecarga, como eu falei, então eu consigo visualizar muitos riscos, então sem enumerar, né? A ideia é escolher sem enumerar, acredito que a gente consegue ter uma visão de vários riscos, não de todos, mas de vários.

Pesquisador: Uma vez que você consegue visualizar, minha pergunta é, e tratar você consegue tratar?

Entrevistado: Tratar esses riscos talvez seja um dos maiores desafios de que a gente lida no cotidiano, e particularmente aí eu falo na posição de servidor(a) atual, eu acredito que é o que a gente mais faz no cotidiano, só que de forma muitas vezes espontânea, aproveitando a expertise de quem está na gestão, da equipe, a experiência dos colaboradores para lidar cotidianamente com a mitigação desses riscos. Então a gente tem que ter o tempo todo, ainda que em consentimento, ainda que não estejamos com um manual de gestão de riscos a tira-colo, acho que a gente faz

diariamente ações que se enquadram, digamos assim, como providência dentro do objetivo de fazer gestão de riscos, mas muitas vezes de forma inconsciente, às vezes a gente está tendo vários cuidados ali, mas não se dá conta de que aquilo ali é fazer gestão de riscos.

Pesquisador: A próxima pergunta que eu te faço é a seguinte, a própria estrutura da Instituição da Rede Federal de Ensino Tecnológico tem um comitê de gestão de risco e controle que faz tomada de decisões sobre a gestão de risco, você tem conhecimento da existência desse comitê de gestão de risco?

Entrevistado: Aqui a gente tem um departamento de gestão de riscos e aquisições e as discussões documentais, digamos assim, a nível do tema riscos, elas se dão muito mais na unidade central que é a Reitoria, então essa discussão é muito incipiente nas unidades e nesta unidade específica, que é o objeto do estudo, não é diferente, não temos nenhum setor, nenhum servidor, digamos assim, cuja atribuição dele seja trabalhar a gestão de riscos na unidade.

Pesquisador: Muito bem, a minha próxima pergunta seria justamente nessa linha, se existe algum setor que operacionaliza, que acompanha a gestão de risco, mas você já me respondeu que não existe, né?

Entrevistado: Nesse sentido aí, a gente pode dizer que essa gestão de riscos, enquanto estrutura ela se dá de forma mais central, porém, na unidade essa gestão de risco naturalmente pelas instâncias que são responsáveis pelo planejamento da unidade, então, não é um setor específico para isso, mas os departamentos e diretorias estão tratando e tratam isso na rotina e acabam suprindo e colocando a unidade uma posição de realmente promover alguns níveis de gestão de riscos essenciais, elementares e outros mais na unidade, mas não como setor específico para pensar a gestão de riscos.

Pesquisador: Perfeito, pensando nesse contexto, você poderia me responder se nesse seu percurso como servidor(a) público(a) aqui na instituição, você já foi capacitado a respeito da temática de gerenciamento de risco?

Entrevistado: Não, nunca recebi capacitação com esse tema, já participei de capacitações onde esse tema flui de forma transversal, né, discussões conexas a essa parte, mas não com um norte principal a gestão de riscos.

Pesquisador: Perfeito, e a última pergunta para a gente encerrar é se você consegue me dizer se a instituição ela tem alguma planilha ou mesmo algum sistema de informação, algum instrumento que lhe permita fazer esse registro, esse cadastro de riscos e oportunidades, de fazer essa listagem para poder ter a oportunidade de tratar e de posteriormente reduzir ou mesmo

mitigar ou mesmo aceitar esses risco, existe algum instrumento nesse sentido?

Entrevistado: Olha, como eu falei, a gente tem uma instância central, o departamento de gestão de riscos ligados ao processo de aquisições, que certamente tem seus controles, suas planilhas, mas não um sistema específico, não é algo que se estende para as unidades e acredito que os setores de forma, digamos assim, é não ordenada, de forma orgânica, vamos falar assim, de forma orgânica, os setores acabam por fazer os seus controles internos naquilo que lhe cabe enquanto setor como parte desse organograma maior, mas um sistema de informação específico para tratar disso, acredito que nem tem, nem nas unidades e nem mesmo na reitoria.

Servidor B

Pesquisador: Muito bem, a gente vai iniciar aqui mais uma entrevista, agora com o(a) servidor(a) que a gente vai intitular de servidor(a) B, a nossa sequência. Bom dia servidor(a) B.

Entrevistado: Bom dia.

Pesquisador: Minha primeira pergunta é: você exerce qual cargo aqui na Instituição da Rede Federal de Ensino Tecnológico?

Entrevistado: TAE/EBTT (TAE/EBTT é um cargo fictício a fim de preservar a possível identificação do(a) entrevistado(a)).

Pesquisador: Muito bem, você exerce alguma função gratificada?

Entrevistado: AMBIENTAÇÃO (AMBIENTAÇÃO é uma função fictício a fim de preservar a possível identificação do(a) entrevistado(a))

Pesquisador: Sobre Gestão de Risco, que é o tema da nossa pesquisa, você conhece sobre a gestão de risco dessa instituição?

Entrevistado: Um pouco.

Pesquisador: Certo, então você poderia, mesmo sabendo pouco, você poderia opinar sobre a questão da sua participação nela, você chegou a participar na construção de algumas diretrizes da gestão de risco dessa instituição?

Entrevistado: Não, na diretrizes não, né?

Pesquisador: Certo. Em relação ao macro setor que você trabalha, qual setor você trabalha aqui na instituição?

Entrevistado: AMBIENTAÇÃO (AMBIENTAÇÃO é um setor fictício a fim de preservar a possível identificação do(a) entrevistado(a))

Pesquisador: Nesse setor de AMBIENTAÇÃO você consegue identificar os riscos que você está sujeito aqui no dia a dia do seu serviço?

Entrevistado: Sim

Pesquisador: Consegue identificar, não é?

Entrevistado: Em parte.

Pesquisador: Em parte? Certo. Mas você entende sobre gestão de risco, sobre o que seria a maturidade nessa área de gestão de risco? Você consegue entender sobre isso?

Entrevistado: Uma noção básica.

Pesquisador: Básica, certo. A respeito da construção da gestão de risco da Instituição da Rede Federal de Ensino Tecnológico, você acredita que se houver uma construção compartilhada, conjunta, por todos os servidores, isso contribui para aprimorar a questão dos riscos que são inerentes à própria instituição?

Entrevistado: Sim.

Pesquisador: Se você pudesse listar vantagens, quais seriam as vantagens de tratar riscos dentro da organização?

Entrevistado: Seria evitar. É que dá problemas na administração, nas atividades administrativas, nos processos e tal.

Pesquisador: Muito bem. A respeito dos riscos do setor que você está lotado, você consegue ver no dia a dia quais são esses riscos? Você consegue visualizar?

Entrevistado: Sim.

Pesquisador: Além de visualizar, você consegue tratar eles?

Entrevistado: Às vezes.

Pesquisador: Às vezes consegue. Muito bem.

Pesquisador: A Instituição da Rede Federal de Ensino Tecnológico, ela tem um Comitê de Governança de Risco, está dentro da sua estrutura organizacional. Você conhece dessa instância, comitê de governança de risco e controle?

Entrevistado: Eu conheço parte das atividades desenvolvidas pelo setor.

Pesquisador: Você consegue confirmar se tem algum setor que operacionaliza? Acompanha a questão da gestão de risco dentro da instituição?

Entrevistado: Sim.

Pesquisador: Existe esse setor? Você consegue dizer o nome desse setor?

Entrevistado: Não lembro bem a nomenclatura, mas é gerenciamento de risco, planejamento e gerenciamento de risco.

Pesquisador: Certo. Do tempo que você está na Instituição da Rede Federal de Ensino Tecnológico, você já teve alguma capacitação ligada à gestão de risco?

Entrevistado: Sim.

Pesquisador: E você sabe me dizer, essa seria a nossa última pergunta, você sabe me dizer se a tem algum sistema ou mesmo manualmente em planilha em que é cadastrado ali os riscos que acontecem para poder ir acompanhando, para poder ir tratando? Existe esse tipo de acompanhamento dentro da instituição?

Entrevistado: Não tenho conhecimento. O que eu tenho conhecimento é de que em planejamentos de licitação é feito um estudo prévio e baseado nesse estudo, no histórico, é feito um planejamento inicial, né, da licitação, e em momentos oportunos é refeito em alguns pontos desse processo.

Servidor C

Pesquisador: Muito bem, estamos aqui com o(a) nosso(a) próximo entrevistado(a), que a gente vai estar intitulado aqui de servidor(a) C, para fins de resguardar da pesquisa científica. A gente começa aqui dando uma boa tarde, agradecendo aqui ao(a) nosso(a) servidor(a) C pela disponibilidade em contribuir com a nossa pesquisa.

Entrevistado: Boa tarde.

Pesquisador: Já iniciei aqui com a primeira pergunta, questionando a ele qual o cargo que ele exerce na Instituição da Rede Federal de Ensino Tecnológico

Entrevistado: Então a pessoa tem que responder, né?

Pesquisador: Só diz pra gente qual o cargo.

Entrevistado: TAE/EBTT (TAE/EBTT é um cargo fictício a fim de preservar a possível identificação do(a) entrevistado(a)).

Pesquisador: Você exerce alguma função gratificada na instituição?

Entrevistado: No momento eu estou na AMBIENTAÇÃO (AMBIENTAÇÃO é um setor fictício a fim de preservar a possível identificação do(a) entrevistado(a))

Pesquisador: Em relação à gestão de riscos da instituição, você conhece?

Entrevistado: Não, assim, algum programa eu não conheço não.

Pesquisador: Certo, a próxima pergunta seria no caso de você conhecer. Como você disse que não, eu vou seguir para a pergunta seguinte. Em relação aos macrosetores da Instituição, em qual desses setores você está lotado? Ensino, pesquisa, extensão, administração, inovação, ou não pode opinar?

Entrevistado: Eu acredito que AMBIENTAÇÃO (AMBIENTAÇÃO é um setor fictício a fim de preservar a possível identificação do(a) entrevistado(a))

Pesquisador: A respeito da gestão de riscos, dos riscos em si que são inerentes a própria Instituição da Rede Federal de Ensino Tecnológico, você se acha capaz de identificar os riscos inerentes às funções que você desenvolve na instituição?

Entrevistado: Não, não me acho não.

Pesquisador: Você consegue informar se você entende, se você tem algum conhecimento sobre gestão de risco, maturidade de gestão de risco?

Entrevistado: Não, não tenho, não tenho maturidade de gestão de riscos, não tenho conhecimento, até porque é um tema novo, é um tema novo, aqui onde eu trabalho é um tema novo para mim.

Pesquisador: Perfeito, a respeito da construção compartilhada relativa à gestão de risco aqui na Instituição da Rede Federal de Ensino Tecnológico, você acredita que construir essa gestão compartilhada, essa construção permite aprimorar a questão dos riscos inerentes à própria instituição de ensino superior?

Entrevistado: Quando você fala de gestão compartilhada, você se refere especificamente a que?

Pesquisador: Construção, todos juntos construindo a ideia do que é gestão de risco, de como combater esse risco, de como trabalhar esse risco, se todos estiverem juntos construindo de forma compartilhada, isso contribui para aprimorar?

Entrevistado: Sim, acredito que sim.

Pesquisador: A respeito de vantagens, se você pudesse listar, se você tivesse a capacidade de listar, apesar de ter informado que não conhece muito sobre, você poderia listar alguma vantagem de tratar risco, de gerenciar riscos organizacionais?

Entrevistado: Vantagem, né? A grosso modo, eu poderia lembrar de um princípio, que seria o princípio da economicidade. Então, para mim, isso se trata de vantagem. Até porque, para atender a economicidade, a gente só faz através dessa gestão que é de riscos.

Pesquisador: Perfeito, perfeito. A respeito do seu setor, aqui onde você trabalha, no seu dia a dia, você consegue visualizar riscos que você está inserido aqui no seu dia a dia?

Entrevistado: Sim. Sim, porque se trata de um setor de AMBIENTAÇÃO (AMBIENTAÇÃO é um setor fictício a fim de preservar a possível identificação do(a) entrevistado(a)), onde a gente, dentro desse cargo, a gente trabalha com maquinários, com equipamentos pequenos, mas

equipamentos também insalubres e a própria máquina AMBIENTAÇÃO ela traz risco à saúde. Ela tem partículas que ela exala no ambiente. Então é preciso um laudo para controlar esses níveis, entendeu? Então sem esse laudo a gente fica totalmente exposto.

Pesquisador: Então eu ia te perguntar se você consegue tratar esses riscos, seria a minha próxima pergunta. Você consegue, esses riscos que você visualiza, você consegue tratá-los?

Entrevistado: Não, eu acho que está longe do meu alcance, eu acho.

Pesquisador:Perfeito.

Entrevistado:Porque tudo também depende da máquina. Se você tem uma máquina de pequeno porte, aí não tem filtro com tamanho suficiente para poder segurar esses poluentes, essas coisas. E máquina de porte maior pode ter, vamos dizer assim, uma filtragem eficiente, mas também pode não. Então, tudo depende de uma análise técnica.

Pesquisador:Perfeito. Servidor(a) C, a Instituição da Rede Federal de Ensino Tecnológico, ela, no seu próprio organograma, ele possui um comitê de governança, riscos e controles. Isso você consegue ver de forma nítida lá no site da instituição. Você já ouviu falar desse comitê de governança? Você acha que é interessante que existe um comitê desse?

Entrevistado:Eu acho que é interessante, porque para dar início a qualquer atividade, é preciso ter um começo. E eu enxergo esse comitê como sendo um começo. Sem ele, eu acho que não vai ter início. E se não tiver início, não chega a lugar nenhum.

Pesquisador: Perfeito. Vocês poderiam informar se existe, dentro da instituição hoje, algum setor que operacionaliza, que acompanha essa questão da gestão de riscos? Tem algum setor que faz isso?

Entrevistado:Aí você fala do Campus?

Pesquisador: Do Campus.

Entrevistado:Não, eu desconheço. Desconheço!

Pesquisador: Em relação à instituição, você conhece, se existe?

Entrevistado:Eu desconheço também, porque a gente só escuta, mas eu não vejo nada.

Pesquisador:Não vê nada, certo! A minha próxima pergunta é no seguinte sentido. Enquanto servidor(a) dessa instituição, você em algum momento já foi capacitado(a) sobre essa temática de gerir riscos organizacionais?

Entrevistado:Não.

Pesquisador: Nunca teve nenhum curso? Nessa direção?

Entrevistado:Não. Nessa direção, eu não conheço.

Pesquisador: A minha última pergunta é a seguinte. A instituição, você sabe me dizer se ela tem alguma planilha, ou se ela tem algum programa de computador, algum aplicativo, e que você consiga registrar esses riscos que você vê no seu dia a dia, de forma que você consiga visualizar, para fazer um melhor acompanhamento, um melhor monitoramento dos riscos?

Entrevistado: Se existir, a mim não foi apresentado, isso não.

Pesquisador: Perfeito.

Servidor D

Pesquisador: Muito bem, continuo aqui a nossa entrevista. Dessa vez a gente vai conversar aqui com o(a) nosso(a) servidor(a), que a gente vai chamar de servidor(a) D, por motivo de manter a integridade e o sigilo nas perguntas que serão apresentadas. Boa tarde, nosso(a) servidor(a), primeiro quero agradecer pela disponibilidade, estar aqui participando desse momento de entrevista. Eu gostaria de começar aqui o nosso roteiro de perguntas, questionando qual o cargo que você exerce na Instituição da Rede Federal de Ensino Tecnológico.

Entrevistado: Boa tarde, sou TAE/EBTT (TAE/EBTT é um cargo fictício a fim de preservar a possível identificação do(a) entrevistado(a)).

Pesquisador: Perfeito. Você exerce alguma função aqui dentro da instituição?

Entrevistado: Não.

Pesquisador: Sobre gestão de risco, que é a temática da nossa pesquisa. Você conhece sobre gestão de risco aqui na Instituição da Rede Federal de Ensino Tecnológico?

Entrevistado: Não.

Pesquisador: A nossa próxima pergunta seria se você tivesse participação na constituição de diretrizes, mas como você não conhece sobre, então eu imagino que você não tenha participado de qualquer tipo de construção. A respeito do setor macro da instituição, qual setor você está lotado ?

Entrevistado: AMBIENTAÇÃO (AMBIENTAÇÃO é um setor fictício a fim de preservar a possível identificação do(a) entrevistado(a))

Pesquisador: No seu setor haverá muitos riscos que são inerentes à própria atividade, eu te pergunto, você é capaz de identificar os riscos inerentes ao setor que você trabalha aqui na Instituição da Rede Federal de Ensino Tecnológico?

Entrevistado: Sim.

Pesquisador: Sobre gestão de risco e maturidade, você entende sobre o que é isso, como trabalhar essas questões?

Entrevistado: Sim, entendo.

Pesquisador: Sobre a gestão de risco da Instituição da Rede Federal de Ensino Tecnológico, é possível e é interessante que gestão de risco seja construído de forma compartilhada, ou seja, compartilhada no sentido que um conjunto trabalhe junto para construir ideias. Se isso acontecer, você acha que isso contribui para aprimorar a gestão de risco dentro da instituição?

Entrevistado: com toda certeza!

Pesquisador: Por que você acha que contribuiria?

Entrevistado: Você consegue enxergar, não só mais riscos, mas também a magnitude desses riscos, e aí tem uma estratégia de enfrentamento com mais robustez a isso.

Pesquisador: A respeito de tratar riscos organizacionais, você acha que tem vantagens em fazer isso e poderia me listar alguma, caso sua resposta seja sim?

Entrevistado: Sim. A gente tende a melhorar, ser mais eficiência com as rotinas de ensino, pesquisa, extensão, consequentemente administrativos, a gente tem a utilização mais racional e mais equilibrada do recurso público e eu acho que acima de tudo a gente consegue ter um planejamento para um roteiro melhor de trabalho do que diz respeito a impactar positivamente a qualidade de vida da comunidade, tanto dos servidores quanto também dos alunos.

Pesquisador: Perfeito. A respeito do seu setor de lotação, você consegue visualizar ali no dia-a-dia alguns riscos que você está sujeito nele?

Entrevistado: Talvez por uma condição mais de localização, nós estamos distantes da zona urbana da cidade, do centro da cidade. Muitos processos macros que são definidos na nossa reitoria, finalmente acabam não passando na quantidade, então na profundidade que deveria acontecer aqui na Instituição e principalmente essa condição participativa. Especificamente nos setores, aliás, no setor AMBIENTAÇÃO, eu estou lotado na Coordenação AMBIENTAÇÃO. A gente tem fragilidade no que diz respeito à evasão dos alunos. Nós temos uma condição que é terrível, que impacta diretamente no número de alunos que permanecem ao longo do curso, que é a entrada dos alunos via Sisu, que as duas entradas, a matrícula do segundo semestre, acontece também no primeiro semestre, aí nesse período, até que chega o segundo semestre, muitos alunos já mudaram, talvez não fosse a primeira opção, e você acaba perdendo já um contato considerado da turma, quando vai iniciar o segundo semestre.

Pesquisador: Perfeito, então você poderia me dizer se você consegue tratar riscos no seu dia a dia, você consegue visualizar, você me respondeu que vários riscos, e tratar esses riscos, você consegue fazer isso?

Entrevistado: Não, de forma autônoma, não!

Pesquisador: Não consegue, perfeito! Nossa próxima pergunta é a seguinte, dentro da organograma da Instituição da Rede Federal de Ensino Tecnológico, isso é visível no site e tudo mais, que existe um Comitê de Governança, Riscos e Controle, isso formalmente constituído, né? Você conhece, já ouviu falar desse comitê?

Entrevistado: Não.

Pesquisador: Nunca ouviu falar, né? Você poderia me falar, nossa próxima pergunta é, você poderia me falar se você consegue, se você tem informação, se existe algum setor dentro da instituição que operacionaliza ou que acompanha riscos que acontecem aqui dentro?

Entrevistado: Já foi, eu já escutei em alguns momentos, em alguns eventos, falando sobre gestão de risco, agora, dizer onde está localizado, se é na Reitoria, se é em cada Campus, eu não sei dizer não.

Pesquisador: Não sabe dizer.

Entrevistado: Não.

Pesquisador: Outra pergunta é, desse tempo que você já é servidor desta Casa, você já teve algum curso de capacitação voltado para a questão de riscos organizacionais?

Entrevistado: Não, eu já fiz curso, mas sem o estímulo, então, uma sem uma pré-disposição do planejamento Institucional.

Pesquisador: A instituição em si nunca o incentivou, nunca pagou um curso para você nesse sentido?

Entrevistado: Não.

Pesquisador: Perfeito, então, a nossa próxima pergunta é, você sabe me informar se existe institucionalmente alguma planilha, algum sistema, algum aplicativo, algum local institucional em que você vai lá, cadastra os seus riscos, os riscos que você está sujeito, quais são as ações que você vai tomar, caso aconteçam aqueles riscos. Existe algum local que você consiga fazer isso para ficar visível aos seus olhos os riscos da instituição?

Entrevistado: Desconheço.

Pesquisador: Desconhece, perfeito. Muito obrigado pelas respostas.

Servidor E

Pesquisador: Muito bem, a gente segue aqui as nossas entrevistas, dessa vez com o(a) nosso(a) servidor(a), que eu vou chamar aqui de servidor(a) E, para títulos de sigilo e confidencialidade da pesquisa. Boa tarde servidor(a) E, a gente vai aqui iniciar a nossa entrevista,

eu começo lhe questionando aqui qual cargo que você exerce na Instituição da Rede Federal de Ensino Tecnológico?

Entrevistado: AMBIENTAÇÃO (AMBIENTAÇÃO é um setor fictício a fim de preservar a possível identificação do(a) entrevistado(a))

Pesquisador: Perfeito, então, no caso, você exerce função gratificada dentro da instituição, né, essa seria minha próxima pergunta.?

Entrevistado: Sim/Não (Sim/Não é uma expressão fictícia a fim de preservar a possível identificação do(a) entrevistado(a))

Pesquisador: Sobre gestão de risco, você conhece a gestão de risco da instituição que você trabalha?

Entrevistado:Não.

Pesquisador:Não conhece? Ah, certo. A próxima pergunta é, em níveis de setor macro, em qual setor você está lotada?

Entrevistado: AMBIENTAÇÃO (AMBIENTAÇÃO é um setor fictício a fim de preservar a possível identificação do(a) entrevistado(a))

Pesquisador:Perfeito, você se acha capaz de identificar os riscos que são inerentes ao setor que você trabalha?

Entrevistado:Mais ou menos.

Pesquisador: Alguma coisa?

Entrevistado:Sim, mais ou menos.

Pesquisador:É você entende sobre isso, sobre gestão de risco, maturidade de risco? Essa temática, ela é uma temática que soa suave aos seus ouvidos?

Entrevistado:Não, eu não entendo.

Pesquisador:Muito bem. É a respeito dessa questão de gestão de risco em si, aqui dentro da Instituição da Rede Federal de Ensino Tecnológico. Você acredita que se essa construção de gerenciamento de risco pudesse ser uma construção compartilhada, todos os setores, os colegas estiverem todos juntos ali construindo, pensando sobre essa ideia, você acha que isso contribuiria para aprimorar os riscos inerentes da própria instituição?

Entrevistado:Sim, sim. É importante que a instituição, que é algo que a partir de hoje, inclusive, depois da sua apresentação, eu percebi o quanto é importante que a instituição se organize para discutir essa questão mesmo do risco dos setores, porque a gente envolve aí com ensino, pesquisa, extensão, com servidores, com pessoas, então daí a importância de se

aprofundar sobre esse assunto.

Pesquisador: Perfeito, a minha próxima pergunta é: sobre gestão de risco, você poderia me listar algumas vantagens de tratar riscos organizacionais?

Entrevistado: Eu acredito que seria causar menos desconfortos, menos situações constrangedoras em relação a algumas questões que acontecem, então, por exemplo, eu, nesse momento, estou passando por uma situação constrangedora, conflitante e é decorrente exatamente da falta desse documento, dessa normativa, dessa orientação. É tanto que após a sua apresentação, o meu colega que conhece a minha situação, ele falou, se aqui tivesse um documento macro, se as pessoas soubessem dos trâmites, do passo a passo, não teria acontecido isso que aconteceu com você, então, é muito importante que tenha esse documento, esse instrumento e que as pessoas também, os servidores, tenham conhecimento do conteúdo, não é somente existir, talvez tenha, mas penso que falta aí um trabalho para todos, assim, de disseminação para todos os servidores.

Pesquisador: Perfeito, mais uma pergunta aqui, a respeito do setor que você está lotado, você consegue ver no seu dia a dia os riscos que você está sujeito ali em relação ao seu dia a dia, os riscos?

Entrevistado: Alguns, alguns riscos, não muitos.

Pesquisador: Mas você consegue ver que existe o risco, né?

Entrevistado: Existe, existe!

Pesquisador: Além de ver, esses que você consegue ver e perceber, você consegue tratá-los? Tratá-los, o que eu digo é, você consegue enfrentar eles no sentido de poder resolver o problema, no sentido de aceitar esse risco, se for o caso ou de diminuir as consequências dele? Você consegue fazer esse tipo de tratamento naquele que você visualiza?

Entrevistado: Pronto, como, diante de algumas situações que acontecem, porque eu trabalho e lido diretamente com servidores e alunos, então existe todo um protocolo, um passo a passo para resolver certas questões que eu mesma organizei justamente para evitar certas situações,

Pesquisador: Então de certa forma você criou uma gestão de risco aí, né?

Entrevistado: É, eu nem sei se seria uma gestão de risco, mas existe todo um encaminhamento, um passo a passo para resolver algumas situações a fim de evitar. Eu já faço isso do meu jeito, mas talvez o que está faltando aí é um trabalho institucional e institucionalizado. O que cabe a mim eu faço isso, justamente para evitar essas situações.

Pesquisador: Perfeito, eu tive pesquisando no próprio site da Instituição da Rede Federal

de Ensino Tecnológico e lá ele tem, no organograma da instituição, ele tem esse Comitê de Gestão de Riscos e Controles, é um órgão que faz parte da estrutura. Você tem conhecimento da existência desse Comitê aqui dentro da Instituição?

Entrevistado: Não, inclusive a gente recebeu uma auditoria no semestre passado e uma das perguntas do auditor era inclusive em relação a um processo seletivo que eu estive no grupo, na comissão e na auditoria tinha uma pergunta que era justamente isso, se tinha algum Comitê, algum grupo, alguma comissão de risco tal, tal acompanhando e se a gente inserir no nosso trabalho, se a gente conseguir prever no nosso trabalho algumas ações em relação aos riscos e nós colocamos que não, mas para ratificar a resposta, eu perguntei ao próprio gestor de pessoas que é o responsável macro lá na Retoria sobre essa questão, e ele falou assim que não existia nenhum instrumento, ou seja, existe, pelo que eu vejo aqui, deve existir, mas falta o conhecimento, há um desconhecimento.

Pesquisador: Perfeito, partindo mais para o setor operacional, você conhece, sabe dizer se existe um setor que de fato operacionaliza, que acompanha essa gestão de risco dentro da instituição?

Entrevistado: Eu desconheço!

Pesquisador: Desconhece, perfeito! outra pergunta, a respeito de gestão de risco em si, é esse tempo que você é servidora da instituição, em algum momento você passou por capacitação?

Entrevistado: Não, nunca teve capacitação nesse sentido.

Pesquisador: E a nossa última pergunta é essa, a instituição, você sabe me dizer se ela faz uso de alguma planilha? Você me diz que escreve alguns pontos a serem resolvidos, mas de forma institucional, existe alguma planilha, algum sistema onde se possa registrar esses riscos, de forma a operacionalizar, de forma a permitir o tratamento, você conhece e existe alguma?

Entrevistado: Não tenho, e essa pergunta, inclusive, ela está muito semelhante ao que a auditoria nos questionou, e a gente respondeu. Eles perguntaram: vocês tem planilha, vocês tem documento, vocês registram? E a gente colocou que não. Por quê? Porque a gente não costuma fazer isso.

Pesquisador: Perfeito, eu encerro aqui as minhas perguntas e lhe agradeço pelo tempo disponível.

Servidor F

Pesquisador: Muito bem, continuando aqui as nossas entrevistas, dessa vez a gente vai entrevistar o(a) servidor(a) F. Servidor(a) F, boa tarde.

Entrevistado:Boa tarde.

Pesquisador:Um prazer aqui estar lhe entrevistando para que a gente possa ter algumas informações importantes aqui pra nossa pesquisa, de início, queria lhe agradecer pela disponibilidade, e iniciar aqui o nosso questionário lhe perguntando qual é o cargo que você exerce na Instituição da Rede Federal de Ensino Tecnológico.

Entrevistado: TAE/EBTT (TAE/EBTT é um cargo fictício a fim de preservar a possível identificação do(a) entrevistado(a)).

Pesquisador:Pronto. Aqui, como TAE/EBTT, você tem alguma função gratificada?

Entrevistado:Sim/Não (Sim/Não é uma função fictícia a fim de preservar a possível identificação do(a) entrevistado(a))

Pesquisador: Perfeito, gestão de risco é o tema da nossa pesquisa, deixa eu lhe fazer uma pergunta. Você conhece sobre isso, sobre gestão de risco aqui dentro da Instituição da Rede Federal de Ensino Tecnológico?

Entrevistado:É, já tive algumas informações, já andei lendo por conta própria e tenho conhecimento já.

Pesquisador:Conhece alguma coisa, né?

Entrevistado: Isso.

Pesquisador:Pronto, já que você disse que sim, que tem algum conhecimento, a respeito da construção dessa gestão de risco dentro da instituição, você chegou a participar dessa construção?

Entrevistado:Em alguns momentos, o pessoal da Reitoria veio aqui, conversou com a gente sobre essa gestão de risco, mas participar, participar! não, só alguns momentos que eles passaram pra gente aqui.

Pesquisador:Beleza, em relação ao setor macro que você trabalha na Instituição da Rede Federal de Ensino Tecnológico, você está lotado em qual setor?

Entrevistado:Na parte de AMBIENTAÇÃO (AMBIENTAÇÃO é um setor fictício a fim de preservar a possível identificação do(a) entrevistado(a))

Pesquisador: Na AMBIENTAÇÃO, perfeito. Você se acha capaz de identificar os riscos no seu dia a dia aqui dentro da instituição?

Entrevistado:Com uma boa pesquisa, com um bom estudo, a gente consegue identificar esses riscos aqui.

Pesquisador:Hoje você se sente nesse domínio, na sua condição hoje, de conhecimento de hoje?

Entrevistado: Olha, se eu for informar que sim, eu posso dizer que eu estou mentido, mas com uma pessoa junto comigo, trabalhando direitinho, a gente consegue identificar essa questão.

Pesquisador: Você entende sobre essa temática: gestão de risco, maturidade de risco, é algo que soa aos seus ouvidos de forma nítida?

Entrevistado: Sim.

Pesquisador: A respeito da gestão de risco, ela pode ser feita de forma compartilhada, quando eu digo compartilhada é ser construído por vários setores juntos. Você acha que se dentro da Instituição da Rede Federal de Ensino Tecnológico, se a gente construir uma gestão de riscos juntos, todos os setores colaborando para essa construção, você acha que isso pode aprimorar essa gestão de risco dentro da instituição?

Entrevistado: Com certeza, com certeza!

Pesquisador: Por que você acha isso?

Entrevistado: Porque o pessoal aqui tem essa vontade, esse querer de fazer as coisas andarem, a situação andar aqui dentro da instituição.

Pesquisador: Perfeito, a respeito de riscos organizacionais, tratar esses riscos, o que é tratar um risco? É você perceber que tem um risco e você vai eliminar ele, você vai aceitar, você vai minimizar os impactos dele. Você acha, você consegue me dizer as vantagens que existem de fazer isso?

Entrevistado: São várias vantagens que tem a gente trabalhar essa questão de risco dentro da instituição. A gente evita, primeiro, um servidor, questão de risco, de acidente dentro da instituição. Adquirir coisas que sejam desnecessárias para a instituição, que vai nos onerar, que vai depois ficar jogado pelas salas sem alguém estar usando. A questão de imobiliário é uma questão de risco. A gente tem que ir lá em busca de minimizar muitas coisas dentro da instituição.

Pesquisador: Perfeito, no setor que você está lotado, você consegue ver os riscos no dia a dia que ele proporciona?

Entrevistado: Sim, eu consigo, é visível, bem visível! Quando a gente vai a fundo, a miúdo mesmo, a gente consegue visualizar.

Pesquisador: Além de visualizar, você consegue fazer algum tratamento?

Entrevistado: Quando eu consigo passar para a equipe, a gente consegue minimizar aquela situação para não correr mais esse risco.

Pesquisador: Olha, eu estive pesquisando no site da Instituição da Rede Federal de

Ensino Tecnológico e lá me mostra o organograma da instituição, lá diz que existe um Comitê de Governança, Riscos e Controle, tá lá dizendo que existe. Aí eu lhe pergunto, você conhece desse Comitê?

Entrevistado: Não, esse comitê eu não conheço.

Pesquisador: Não conhece! A respeito de algum setor dentro da instituição que vai operacionalizar, que vai acompanhar essa gestão de risco, você sabe dizer se existe algum setor que faz isso?

Entrevistado: Para acompanhar essa gestão de risco, a gente geralmente não tem um setor específico para a gestão de risco, não foi passado um setor específico para fazer essa gestão de risco.

Pesquisador: Perfeito, a respeito da instituição, todo esse tempo que você já está na instituição, em algum momento você foi capacitado para tratar de riscos?

Entrevistado: Capacitação não, só algumas palestras e alguns treinamentos básico, superficial sobre questão de risco.

Pesquisador: Perfeito, e a última pergunta é a seguinte: você sabe me dizer se a instituição faz uso de algum planilha, de algum sistema de informação, de algum aplicativo, enfim, se tem alguma ferramenta que lhe permita cadastrar, fazer registros e ficar acompanhando esses riscos para tratá-los?

Entrevistado: Se tem, eu não tenho conhecimento.

Pesquisador: Perfeito, muito obrigado.

Entrevistado: De nada.

Servidor G

Pesquisador: Muito bem, a gente continua aqui agora nosso pequeno momento de entrevista, agora estarei entrevistando o(a) servidor(a) G, estarei chamando-o(a) de servidor(a) G para proteger a sua confidencialidade, o sigilo da pessoa dele(a) para fins da pesquisa institucional do mestrado. Boa tarde servidor(a) G, muito obrigado por participar aqui desse nosso momento de conversa para a construção do resultado desse trabalho. Eu começo aqui no nosso momento lhe perguntando qual é o cargo que você exerce aqui na Instituição da Rede Federal de Ensino Tecnológico?

Entrevistado: Sou TAE/EBTT (TAE/EBTT é um cargo fictício a fim de preservar a possível identificação do(a) entrevistado(a)).

Pesquisador: Perfeito. Você exerce alguma função, algum cargo gratificado aqui dentro

da instituição?

Entrevistado: Sim/Não (Sim/Não é uma função fictícia a fim de preservar a possível identificação do(a) entrevistado(a))

Pesquisador: Você conhece sobre gestão de risco aqui dentro da Instituição da Rede Federal de Ensino Tecnológico?

Entrevistado: Não a fundo, já ouvi falar, mas nunca me aprofundei no tema.

Pesquisador: Perfeito, a respeito da construção dessa gestão de risco, você já participou de alguma construção aqui dentro da instituição?

Entrevistado: Não, nunca participei.

Pesquisador: Qual setor macro que o senhor desenvolve as suas atividades aqui dentro da instituição?

Entrevistado: Estão ligadas à pesquisa, à extinção e, de certa forma, à administração também.

Pesquisador: É transversal, não é?

Entrevistado: Sim

Pesquisador: Muito bem. No seu dia a dia, eu tenho certeza que o senhor tem vários riscos que estão lá inerentes à sua atividade, aí eu lhe pergunto, o senhor se acha capaz de identificar os riscos do seu dia a dia?

Entrevistado: Sim.

Pesquisador: Consegue identificar?

Entrevistado: O que eu tenho como principal é o que a gente vivencia todos os anos bem no período seco, que são os riscos com incêndio, então a gente tem dificuldade para não estar preparado de imediato, por exemplo, uma brigada contra incêndio, ações. Temos até mesmo algumas ideias de como fazer, mas é uma coisa que a gente não está sozinho, teria que ser algo em conjunto.

Pesquisador: Então você estava dizendo que mesmo sabendo que todo ano aquilo acontece, ainda assim não estamos preparados para enfrentar, é isso?

Entrevistado: Exatamente

Pesquisador: Perfeito, então, o(a) senhor(a) entende sobre o que é gestão de risco, o que seria uma maturidade de gestão de risco? O senhor tem algum conhecimento sobre essa temática?

Entrevistado: Tecnicamente, não, pelo título a gente tem uma ideia.

Pesquisador: mas nunca chegou a estudar sobre?

Entrevistado: Não

Pesquisador: Me diga uma coisa, se a gente se reúne de forma estrutural, vários setores juntos, as pessoas do seu setor, se todo mundo se reúne para juntos, construir de forma compartilhada uma gestão de risco para a instituição, o(a) senhor(a) acha que isso iria contribuir para aprimorar o dia a dia da instituição?

Entrevistado: Sim

Pesquisador: Por que você acha que isso contribuiria?

Entrevistado: A gente estaria eliminando a possibilidade de que viesse a ser um problema recorrente, a gente estaria eliminando um foco de tantos riscos que a gente possa ter.

Pesquisador: Riscos, o(a) senhor(a) já me disse que tem uma noção, que já consegue ver. Quais são, na sua opinião, vantagens de tratar os riscos de forma permanente?

Entrevistado: Evitar um problema maior, um dano maior

Pesquisador: Perfeito, o(a) senhor(a) consegue visualizar, dentro do seu setor de lotação, os riscos que está sujeito no dia a dia?

Entrevistado: Alguns, sim.

Pesquisador: Perfeito! E tratar? O(a) senhor(a) consegue fazer isso?

Entrevistado: Não diretamente, porque não é uma coisa que não são riscos que estão ligados diretamente a mim, unicamente a mim, eu precisaria do apoio de pessoas, da conscientização de pessoas envolvidas.

Pesquisador: Perfeito, eu estive pesquisando no site da Instituição da Rede Federal de Ensino Tecnológico, e lá, no organograma da instituição, lá disse que existe um Comitê de Gestão de Governança, Risco e Controle, você já ouviu falar desse Comitê, você conhece desse Comitê dentro da instituição?

Entrevistado: Não, o que eu já ouvi comentar e não vi ainda a conclusão era a formação da brigada contra incêndio, mas não chegou ainda a ser algo atuante.

Pesquisador: Perfeito, tem algum setor que o(a) senhor(a) conhece dentro da instituição que operacionalize essa questão dos riscos, que acompanha os riscos dos setores no dia a dia, tem algum setor específico para isso, o(a) senhor(a) sabe dizer, se existe?

Entrevistado: Que eu saiba aqui no Campus não, tem na reitoria, mas a gente recebe visita, acho que esporádicas anuais, a cada seis meses, e também se for algo, assim, que seja convocado para estar aqui, não os vejo com uma frequência aqui dentro.

Pesquisador: Uma penúltima pergunta, durante esse tempo que o(a) senhor(a) está trabalhando na instituição, algum momento o(a) senhor(a) foi capacitado(a), numa capacitação promovida pela própria instituição, para aprender sobre gestão de riscos?

Entrevistado: Não, nunca fui.

Pesquisador: E a última pergunta é a seguinte: o(a) senhor(a) sabe dizer se existe alguma planilha, algum sistema, algum aplicativo institucional mesmo, em que você possa estar registrando esses riscos para poder estar acompanhando, ver como é que ele funciona, quais são as questões dele, existe alguma coisa para tornar esse risco visível aos seus olhos?

Entrevistado: Não, não do meu conhecimento.

Pesquisador: Muito bem, muito obrigado pela disponibilidade.

Servidor H

Pesquisador: Muito bem, seguindo aqui continuando as nossas entrevistas, estou agora com o(a) servidor(a) que eu vou chamar de servidor(a) H, nomeando dessa forma para manter a questão da confidencialidade, do sigilo. Servidor H, boa tarde, muito obrigado pela sua disponibilidade em estar aqui contribuindo com essa pesquisa.

Entrevistado: Boa tarde. Ok.

Pesquisador: Bom, a primeira pergunta que eu faço é qual é o cargo que você exerce aqui na Instituição da Rede Federal de Ensino Tecnológico?

Entrevistado: TAE/EBTT (TAE/EBTT é um cargo fictício a fim de preservar a possível identificação do(a) entrevistado(a)).

Pesquisador: Perfeito. Exerce alguma função gratificada na instituição?

Entrevistado: Sim/Não (Sim/Não é uma função fictícia a fim de preservar a possível identificação do(a) entrevistado(a))

Pesquisador: Perfeito. Sobre gestão de risco, você conhece sobre essa temática dentro da Instituição da Rede Federal de Ensino Tecnológico?

Entrevistado: Dentro da instituição, não, conheço fora, de fora. Dentro da instituição, não.

Pesquisador: Perfeito, a respeito do setor macro de atuação, você está lotado em qual desses setores macros dentro da instituição?

Entrevistado: AMBIENTAÇÃO (AMBIENTAÇÃO é um setor fictício a fim de preservar a possível identificação do(a) entrevistado(a))

Pesquisador: Perfeito, a respeito de identificar riscos no dia a dia aqui dentro do setor que você está lotado, você se acha capaz de identificar os riscos a qual o(a) senhor(a) está sujeito

na condição de servidor(a) aqui dentro da instituição?

Entrevistado: Não todos. Não parcialmente.

Pesquisador: Entende um pouco sobre gestão de risco, maturidade sobre gestão de risco, já ouviu falar a temática, soa aos seus ouvidos de forma nítida ou é algo mais truçado?

Entrevistado: Sim, soa nítido.

Pesquisador: Acredita que se trabalharmos dentro da instituição de forma compartilhada, construindo essas ideias, setores conversando com setores, servidores conversando com servidores, essa construção compartilhada de gestão de risco dentro da instituição, o(a) senhor(a) acredita que isso pode contribuir para aprimorar a gestão de riscos institucionais?

Entrevistado: Eu acho incipiente levando em consideração o próprio ambiente e a própria expertise que se têm dentro da organização, seria interessante você trazer alguns atores externos para contribuir e orientar nesse processo. Como aconteceu com a Petrobras, como aconteceu com as organizações públicas, a partir inclusive do advento do mensalão, a partir do advento da corrupção, que foi necessário fazer com que elas incorporassem a governança, incorporassem a *compliance*, então isso aí, por si só, aqui o que se vê é que, por exemplo, você tem muitos servidores que foram alunos e que não vivenciaram outros ambientes, então você tem uma repetição de culturas ao longo desse tempo, e isso faz com que a organização não se consiga oxigenar.

Pesquisador: Perfeito, perfeito, o(a) senhor(a) poderia me listar, caso verifique, alguma vantagem que existe para a instituição de tratar riscos organizacionais?

Entrevistado: Olha só, você diminui o passivo judicial, você diminui também o risco de doenças ocupacionais que hoje está influenciando a vida, como o *burnout*, com isso melhora a produtividade, você melhora o índice de transparência, em se tratando de organização pública, você se melhora o relacionamento com a sociedade e faz com que a sociedade entenda até de uma certa forma como a instituição age, então você diminui o índice de estresse também dentro da organização porque existe, sim, um acesso mais fácil as informações e aos processos.

Pesquisador: Perfeito, muitas vantagens podem ser verificadas.

Entrevistado: Exatamente

Pesquisador: Diga-me uma coisa dentro do setor que o(a) senhor(a) está hoje lotado trabalhando, o(a) senhor(a) consegue facilmente, enfim, o(a) senhor(a) consegue visualizar os riscos que o(a) senhor(a) está ali submetido no seu dia a dia enquanto servidor(a) público(a) lotado nesse setor? Além de visualizar, o(a) senhor(a) consegue tratá-los?

Entrevistado: Tratá-los devidamente na íntegra? não, a gente visualiza, sabe que está exposto, sabe que está vulnerável, daí de repente você não tem todo um arcabouço que lhe dê o suporte tanto normativo, quanto jurídico nas questões que ocorrem no dia a dia, tanto com relação ao público externo, tanto com relação ao discente, quanto com relação também ao docente.

Pesquisador: Perfeito, eu estive pesquisando lá no site da Instituição da Rede Federal de Ensino Tecnológico e vi que lá tem um organograma, tem um comitê chamado Comitê de Governança, Risco e Controle, o(a) senhor(a) conhece desse comitê? Já ouviu falar dele?

Entrevistado: Não, nunca ouviu falar.

Pesquisador: Outra pergunta, o(a) senhor(a) sabe dizer se existe algum setor institucional que trabalha na operacionalização e no acompanhamento de gestão de riscos aqui dentro? Um setor específico para isso?

Entrevistado: Olha, o que existe aqui na verdade é um setor de... eu não diria nem de risco, eu diria que é... está mais ligado à segurança do trabalho e somente age sob demanda, quer dizer, quando ele é demandado, ele não age proativamente, tá? Então se ele for instado, ele vem e dá a resposta. Então é muito reativo.

Pesquisador: Perfeito, o(a) senhor(a) saberia me informar se nesse seu percurso enquanto servidor(a) público(a) na instituição, em algum momento desse, o(a) senhor(a) já foi capacitado(a), uma capacitação promovida pela instituição, sobre essa temática de gerenciamento de riscos.

Entrevistado: Nunca fui.

Pesquisador: O(A) senhor(a) sabe dizer se a instituição, essa é a minha última pergunta, o(a) senhor(a) sabe dizer se a instituição tem alguma planilha, algum aplicativo, algum sistema de informação institucional para que o(a) senhor(a) possa visivelmente perceber os riscos, a forma de tratá-los, a forma de gerir-los, o(a) senhor(a) consegue cadastrar ali esses riscos para ficar melhor administrado pelo(a) senhor(a)?

Entrevistado: Não, não existe, poderíamos até ter, até através de que, a partir do momento que, dn Instituição da Rede Federal de Ensino Tecnológico, você tem a AUDIN, a auditoria interna, a auditoria interna poderia contribuir sistematicamente para a diminuição dos riscos, a partir do momento que a gente começasse a entender um processo de fazer auditorias internas, proativas, com o intuito, não de perseguir servidor, nem de perseguir, mas sim de ajudar a manter o foco na missão institucional, nas metas institucionais e na mitigação dos riscos que a auditoria interna, para mim, é para isso.

Pesquisador:Perfeito, muito obrigado, essa é a nossa entrevista.

Servidor I

Pesquisador: Muito bem, vamos aqui seguir nas nossas entrevistas, agora eu vou estar entrevistando o(a) servidor(a) que eu vou estar intitulado de servidor(a) I, essa titulação é só para fins de manter o sigilo e confidencialidade das suas perguntas, boa tarde servidor(a).

Entrevistado:Boa tarde.

Pesquisador:A princípio queria agradecer pela disponibilidade em estar contribuindo aqui com essa entrevista para que a gente possa de alguma forma ajudar a aprimorar a própria instituição. Bom, a primeira pergunta que eu faço é qual é o cargo que você exerce aqui na instituição?

Entrevistado: TAE/EBTT (TAE/EBTT é um cargo fictício a fim de preservar a possível identificação do(a) entrevistado(a)).

Pesquisador:A minha segunda pergunta é justamente se o(a) senhor(a) exerce alguma função gratificada?

Entrevistado: Sim/Não (Sim/Não é uma função fictícia a fim de preservar a possível identificação do(a) entrevistado(a))

Pesquisador:A terceira pergunta é sobre gestão de risco, você conhece a gestão de risco da Instituição da Rede Federal de Ensino Tecnológico?

Entrevistado: Não

Pesquisador: Nunca ouviu falar?

Entrevistado: Não

Pesquisador: Não sabe do que se trata?

Entrevistado: Não

Pesquisador: A respeito dos setores macro que você está lotado, qual o seu setor macro de trabalho?

Entrevistado: AMBIENTAÇÃO (AMBIENTAÇÃO é um setor fictício a fim de preservar a possível identificação do(a) entrevistado(a))

Pesquisador:AMBIENTAÇÃO, perfeito, deixa eu lhe fazer uma pergunta, você se acha capaz de identificar os riscos inerentes a Instituição da Rede Federal de Ensino Tecnológico?

Entrevistado: A gente até identifica, né? Consegue visualizar assim, o macro, sim.

Pesquisador: Você entende o que é gestão de risco, o que é maturidade na gestão de risco, esse tema soa bem aos seus ouvidos?

Entrevistado: Não, não bem.

Pesquisador: Perfeito, se a gente trabalhar de forma compartilhada para construir juntos essa questão da gestão de risco, acha que isso pode trazer um aprimoramento para a gestão de risco da instituição?

Entrevistado: Com certeza.

Pesquisador: Por que ajudaria?

Entrevistado: Porque aí você vai minimizar, né? Zerar a gente nunca vai, né? Mas minimizar sim.

Pesquisador: Juntos?

Entrevistado: Em conjunto, em elo, né?

Pesquisador: Perfeito, se existe, na sua opinião, se existe, quais são as vantagens de você ter gestão de risco tratado dentro da instituição?

Entrevistado: Bom, de ter uma organização, digamos assim, bem para se trabalhar, né? Que é onde todos se sintam bem, onde todos não corram risco, digamos assim, de administrativos, aí que estejam saudáveis, né? Mentalmente, fisicamente, macro estruturalmente na empresa.

Pesquisador: São muitas vantagens que traria para a instituição?

Entrevistado: Com certeza.

Pesquisador: Consegue visualizar aqui no seu dia a dia, na sua rotina de trabalho, os riscos que está sujeita dentro do setor que trabalha?

Entrevistado: Sim, veja só, são as aplicabilidades das leis que você identifica, mas às vezes por conta do sistema, aí você termina que você fica preso, alguma coisa ou outra, aí você termina que você não aplica, mas você está sujeito a isso.

Pesquisador: Mas está vendo ali, está visível?

Entrevistado: Está visível.

Pesquisador: O risco, você vê o risco que existe, né ?

Entrevistado: Justamente.

Pesquisador: E trata, consegue tratar, uma vez que vê aquele risco, consegue reduzir o impacto dele, consegue mitigá-lo

Entrevistado: Com facilidade, não, a vezes a gente consegue tratar mais o risco no diálogo, digamos assim, de quer a ferro e a fogo.

Pesquisador: Mas consegue tratar de alguma forma?

Entrevistado: Não muito, muito pouco.

Pesquisador: Certo, observando o site da instituição, da Instituição da Rede Federal de Ensino Tecnológico, eu vi que existe um comitê de governança, risco e controle lá, sabe a existência desse órgão?

Entrevistado: Não conheço

Pesquisador: Nunca ouviu falar desse órgão?

Entrevistado: Não.

Pesquisador: A respeito de algum setor, sabe dizer se existe algum setor que operacionaliza, que acompanha a gestão de risco dentro da instituição, o dia a dia ali?

Entrevistado: Vejam só, a gente tem as auditorias, né, que é o AUDIN que a gente chama, né? Mas eu vejo mais que punitivo para a gente, entendeu?

Pesquisador: Olha para o controle como uma punição?

Entrevistado: Como uma punição, você faz isso, me dê isso, mas orientação nunca se tem, a própria orientação não se tem, para minimizar, como se fosse assim, não punir, mas orientar para que você não tenha erro, e a gente não tem isso, a gente não enxerga isso.

Pesquisador: Perfeito, de todo esse tempo que você está aqui trabalhando na instituição, algum momento teve alguma capacitação que a instituição lhe promoveu para tratar de gerenciamento de risco?

Entrevistado: Nunca.

Pesquisador: Nunca foi capacitado(a)?

Entrevistado: Não.

Pesquisador: E a minha última pergunta é, sabe falar se a instituição tem alguma planilha, algum sistema de informação, algum aplicativo, enfim, algum instrumento que lhe permite cadastrar, registrar riscos, que traga a oportunidade de estar tratando aquele risco para ficar visível aos seus olhos, existe algum instrumento nesse sentido?

Entrevistado: Não conheço, não, absolutamente, não!

Pesquisador: Muito bem, essa foi a nossa entrevista.

Servidor J

Pesquisador: Muito bem, continuando aqui o nosso momento de coleta de informações, agora a gente vai estar conversando aqui com o servidor, que eu vou estar intitulado servidor J. Essa intitulação de servidor J faz menção a manter a integridade e a confidencialidade dos dados do servidor. Então, boa tarde servidor J.

Entrevistado: Boa tarde.

Pesquisador: Prazer estar aqui com você e ter na sua contribuição nessa pesquisa. Vamos então aqui ao início das nossas perguntas. A primeira pergunta que eu faço para você é qual é o cargo que você exerce na Instituição da Rede Federal de Ensino Tecnológico?

Entrevistado: TAE/EBTT (TAE/EBTT é um cargo fictício a fim de preservar a possível identificação do(a) entrevistado(a)).

Pesquisador: Perfeito, esse cargo que você exerce, ele tem função gratificada na instituição?

Entrevistado: Atualmente, Sim/Não (Sim/Não é uma função fictícia a fim de preservar a possível identificação do(a) entrevistado(a)).

Pesquisador: Perfeito, a respeito de gestão de risco, você conhece a gestão de risco da Instituição da Rede Federal de Ensino Tecnológico?

Entrevistado: Não, já ouvi falar, mas não com isso, não cheguei a ler e não tive até então incentivos para ler.

Pesquisador: Perfeito, a nossa próxima pergunta seria se você tivesse respondido sim, mas como você respondeu não, a gente parte para a próxima. Em qual desses macro setores você está lotado dentro da Instituição da Rede Federal de Ensino Tecnológico?

Entrevistado: AMBIENTAÇÃO (AMBIENTAÇÃO é um setor fictício a fim de preservar a possível identificação do(a) entrevistado(a))

Pesquisador: Você se acha capaz de identificar os riscos inerentes a Instituição da Rede Federal de Ensino Tecnológico, os riscos inerentes a sua atividade que é desenvolvida aqui dentro, você consegue, se acha capaz de identificar?

Entrevistado: Sim, analisando direito, eu acredito que a gente possa encontrar alguns riscos.

Pesquisador: Perfeito, a nossa próxima pergunta é no seguinte sentido. O que você entende por gestão de risco, maturidade? São conceitos que você já teve contato ou não? O que você pode falar sobre esses conceitos?

Entrevistado: Sim. Antes de vir para esse setor, eu atuei em outro setor que essa tema era mais visível, e aí a gente trabalhava com alguns processos e aí tinha um mapa de risco para fazer. Só que esse mapa de risco era interessante porque meio que já vinha pré-determinado da reitoria, pra gente só preencher algumas coisas. E com relação à gestão de risco, de fato é você analisar alguns riscos, no caso, no departamento, de alguns processos, aí era falado pra gente algumas coisas, mas de forma um pouco vaga, e eu reconheço que não fazer uma leitura da questão dos

riscos da instituição, claro, faltou incentivo, mas também é uma falha minha de não buscar essa informação e lá no site buscar, mas a questão de risco sim, é você analisar os riscos daquele procedimento que você vai fazer, o que é que ele pode, através de alguma ação que você não faça ou faça ela de forma que não estejam nos parâmetros da administração pública, você ocasiona algum prejuízo, algum dano, alguma coisa assim.

Pesquisador: Perfeito, você acredita que se houver uma construção de forma compartilhada no seu setor, com os servidores da instituição a respeito de gestão de risco, você acha que isso pode contribuir para aprimorar essa questão dos riscos inerentes à instituição de ensino?

Entrevistado: Sim, com certeza.

Pesquisador: Por que você acha que isso pode aprimorar?

Entrevistado: Porque quando você institui isso, aqui no caso fala no setor, não é isso? ou no campus como um todo e a instituição, quando você trabalha dessa forma, analisando a gestão de risco de cada procedimento que você faz, você vai ter mais cuidado com aquele tipo de procedimento que você vai executar. Você vai fazer aquele procedimento, mas já pensando algo que já está determinado, que está escrito, olha, eu não posso ir por esse caminho, por aqui eu posso ocasionar isso e isso. Se eu for por esse outro caminho, eu vou assumir esse risco, mas é um risco que eu assumo, mas eu sei que não vai causar tantos danos e assim, é um risco que ele é... Não vou ser controlável, mas ele é capaz de ser controlável, é aceitável. Eu aceito esse risco e sim. Então, seria muito bom. Eu acredito que essa construção é bem interessante para a instituição.

Pesquisador: A respeito de tratar riscos organizacionais, você acha que tem alguma vantagem nisso?

Entrevistado: Tratar?

Pesquisador: Isso, tratar, quando eu digo tratar riscos, eu digo assim, você viu um risco, você ter a possibilidade de diminuir os problemas, os empasses. . .

Entrevistado: Sim, sim, eu acabei de falar isso, sim, sim. São muitas as vantagens, porque aí você acaba, de alguma forma, não se expondo para determinadas situações, e aí você vai ter uma visão maior de cada procedimento que você vai fazer, como eu falei anteriormente, cada procedimento que você vai fazer, você vai saber, olha, se eu for por aqui, eu posso estar cometendo algum, até mesmo sem querer, involuntariamente, mas eu posso ocasionar alguma situação que não seja boa pra instituição, e que eu possa até responder por isso, né? em algum processo administrativo

Pesquisador: Perfeito, a próxima pergunta que eu faço é a seguinte, no seu dia a dia, no seu setor, nas atividades que você desenvolve, você consegue visualizar os riscos que você está sujeito?

Entrevistado: Algumas coisas, meio que intuitivamente, mas não de forma que a gente possa ver nos estudos, como você está fazendo, em leitura de autores que escreveram algo a respeito. Intuitivamente, a gente acaba vendo algumas situações que, se eu fizer isso, eu posso comprometer a gestão, então eu não posso falar muita coisa, porque a gente pode comprometer de alguma forma. Então, intuitivamente, a gente consegue fazer uma análise assim é claro que em um estudo ou algo mais aprofundado, você vai ter mais convicção daquilo que você vai fazer, analisando esses riscos.

Pesquisador: Uma vez que você consegue visualizar, você acha que consegue tratar aqueles riscos?

Entrevistado: Não sei dizer, se você consegue tratar, mas sim, se você tem um conhecimento, você pode tratar, você pode aceitar, depende do grau, mas sim, eu acredito que você pode tratar ele sim.

Pesquisador: Mas no conhecimento que você tem hoje a respeito, você se acha capaz?

Entrevistado: Hoje não, até sem o conhecimento da resolução que fala sobre isso e até algo que agora me compromete a fazer a leitura desse documento, hoje nesse momento não, por falta do conhecimento da normativa.

Pesquisador: Pesquisando um pouco sobre o organograma da própria Instituição da Rede Federal de Ensino Tecnológico, eu vi lá no site que a instituição tem esse comitê de governança, risco e controle. Você já ouviu falar desse comitê?

Entrevistado: Já ouvi falar, mas assim não vi muitas ações do comitê, pelo menos aqui no campus, do pessoal vir aqui e falar algo a respeito e isso faz com que a gente acaba perdendo interesse e você está buscando essas informações como eu falei, eu nunca fui lá no site verificar mas porque também a gente nunca foi provocado nunca chegou um e-mail, nunca chegou um servidor aqui disse olha vamos fazer uma reunião ou então um e-mail simples, é importante que você, pelo menos eu não percebi, eu também tenho um pouco tempo aqui, tenho poucos anos aqui na Instituição da Rede Federal de Ensino Tecnológico, e algo mais direcionado assim para o servidor, passam assim e-mails mais genéticos, mais algo direcionado, e que todo servidor tem que ter o conhecimento, tem que fazer, ter o conhecimento desse comitê, do que trata, quais documentos estão lá, falta um pouco assim de incentivo da instituição no conhecimento a respeito

de setores

Pesquisador: Você sabe dizer se existe algum setor que trabalha operacionalizando e acompanhando a gestão de risco da instituição?

Entrevistado: Eu desconheço, eu não conheço nenhum setor que faça isso, pelo menos aqui no Campus que eu trabalho, eu acredito que não tenha setor que faça isso ainda.

Pesquisador: Perfeito, a respeito de capacitações, nesse tempo que você já tem de servidor aqui, você já foi capacitado sobre fazer gestão de risco?

Entrevistado: Não.

Pesquisador: Nunca recebeu nenhuma capacitação nesse sentido?

Entrevistado: Não, na gestão de risco, não.

Pesquisador: E a nossa última pergunta para finalizar é a seguinte: tem planilha, sistema de informação, aplicativo, enfim, algo de cunho institucional que lhe permita cadastrar os riscos, gerenciar os riscos, tratar eles na forma de visualizar para que isso fique mais claro, mais materializável para você?

Entrevistado: Pode até existir, mas eu não tenho conhecimento não, justamente porque nunca assim, nos e-mails que eu vejo institucionais eu não vejo essas informações sendo disseminadas, então eu mesmo não tenho conhecimento não.

Pesquisador: Muito bem, então eu quero lhe agradecer pela disponibilidade e pela participação.