



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO (UFRRJ)
PROGRAMA PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA - PPGE**

DISSERTAÇÃO

**EM BUSCA DE PARÂMETROS PARA A MEDIÇÃO DA MATURIDADE DA
GESTÃO DE RISCOS NO IFRO**

**LUCIANA BANDEIRA DE SOUZA
2024**



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO (UFRRJ)
PROGRAMA PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA - PPGE**

**EM BUSCA DE PARÂMETROS PARA A MEDIÇÃO DA MATURIDADE DA
GESTÃO DE RISCOS NO IFRO**

LUCIANA BANDEIRA DE SOUZA

Sob a Orientação da Professora
Juliana Baptista dos Santos França

Dissertação submetida como defesa de Qualificação como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre(a) do Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia/MPGE - Seropédica-RJ.

Porto-Velho-RO
Abril de 2024



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA



TERMO N° 349 / 2024 - PPGE (12.28.01.00.00.00.05)

Nº do Protocolo: 23083.024540/2024-97

Seropédica-RJ, 20 de maio de 2024.

LUCIANA BANDEIRA DE SOUZA

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre(a), no Programa de Pós Graduação em Gestão e Estratégia, Área de Concentração em Gestão e Estratégia.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 17/05/2024.

Prof(a). Dr(a). Juliana Baptista dos Santos França

Presidente da Banca/Orientador(a)

Membro Interno

UFRRJ

Prof(a). Dr(a). Favio Akiyoshi Toda

Membro Interno

UFRRJ

Prof(a). Dr(a). Váldeson Amaro Lima

Membro Externo

IFRO

(Assinado digitalmente em 21/05/2024 16:08)

FAVIO AKIYOSHI TODA
ASSINANTE EXTERNO
CPF: 004.378.057-19

(Assinado digitalmente em 24/05/2024 16:06)

VÁLDESON AMARO LIMA
ASSINANTE EXTERNO
CPF: 936.908.782-68

(Assinado digitalmente em 21/05/2024 09:55)

JULIANA BAPTISTA DOS SANTOS FRANÇA
ASSINANTE EXTERNO
CPF: 053.276.397-11

Visualize o documento original em <https://sipac.ufrj.br/public/documentos/index.jsp>
informando seu número: **349**, ano: **2024**, tipo: **TERMO**, data de emissão: **20/05/2024** e o
código de verificação: **d9e229766c**

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Biblioteca Central / Seção de Processamento Técnico

Ficha catalográfica elaborada
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

S219b Souza, Luciana Bandeira de, 1989-
Em busca de parâmetros para a medição da maturidade
da gestão de riscos no IFRO / Luciana Bandeira de
Souza. - Porto-Velho, 2024.
198 f.: il.

Orientador: Juliana Baptista dos Santos França.
Dissertação(Mestrado). -- Universidade Federal Rural
do Rio de Janeiro, PROGRAMA PROFISSIONAL EM GESTÃO E
ESTRATÉGIA - PPGE, 2024.

1. Gestão de Riscos.. 2. Avaliação de Maturidade da
gestão de riscos.. 3. Instituto Federal de Educação,
Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO. I. França,
Juliana Baptista dos Santos , 1983-, orient. II
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.
PROGRAMA PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA - PPGE
III. Título.

“Esta pesquisa é dedicada a Deus, causa primordial de todas as coisas, ao meu esposo e filhos pelo incentivo e paciência. Vocês foram fundamentais nesta caminhada ”

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus e a Maria Santíssima por todas as oportunidades concedidas a mim, pela força e a paz nos momentos de dificuldades.

De forma incondicional ao meu esposo, Ivan Paduim, pelo amor, pela presença constante, incentivo e paciência, me fazendo acreditar que posso mais do que imagino.

Aos meus filhos, Maria Cecilia, João Paulo e José Pedro, que amo tanto e a compreensão que tiveram comigo.

Ao meu Pai, Renato, minha Mãe Lurdes, pelo amor e atenção que sempre me deram.

À minha orientadora, Professora Juliana França, que me auxiliou na germinação das ideias e durante todo o processo de desenvolvimento desta presente pesquisa.

A minha admonitora espiritual Rosangila que me acompanha em todos os momentos mantendo firme minha fé.

A minha amiga Vanessa Piffer que me inspirou e auxiliou neste o início para esta conquista.

Aos meus colegas de trabalho do IFRO, em especial o Srº Gilberto, Srº Mauro e Adriana, que estiveram me acompanhando de perto durante esse tempo em que cursei o Mestrado, estando sempre a me apoiar e me incentivar.

Aos colegas que se dispuseram a contribuir com a pesquisa, a participação de vocês foi fundamental para obtermos o êxito necessário.

Ao IFRO, por conceder a autorização para a realização da pesquisa.

A UFRRJ pela parceria que possibilitou meu ingresso a este mestrado.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

A todos que me apoiaram e me incentivaram, a minha gratidão.

RESUMO

Riscos em organizações são caracterizados pela imprevisibilidade e incerteza nos objetivos para alcançar metas e desenvolver a estratégia de gestão. Gerir riscos aumenta a segurança na tomada de decisões, agregando valor e sendo uma ferramenta estratégica no planejamento organizacional. As avaliações de maturidade em gestão de riscos contribuem para aprimorar esse gerenciamento, impulsionando a melhoria contínua.

Assim, converge as expectativas das partes, sociedade e governo, o Instituto Federal de Rondônia (IFRO), como órgão de ensino federal, desempenha um papel fundamental na evolução do país. A necessidade de aprimorar o gerenciamento alinha-se com a medição da maturidade da gestão de riscos, visando mitigar possíveis obstáculos e favorecer a estratégia organizacional.

O IFRO ainda não possui uma avaliação formal da maturidade da gestão de riscos. Nesse sentido, os encaminhamentos consistem em apresentar parâmetros específicos do modelo recomendado pelo TCU (2017), centralizando a área ensino. Propõe-se um projeto pedagógico de capacitação em governança, controle interno, gestão de riscos e aplicação da avaliação de maturidade para aperfeiçoar as práticas existentes.

Este conteúdo apresenta modelos de maturidade para escolha do mais adequado ao instituto, critérios de seleção, pontos do instrumento de medição, relevância da área de ensino, desafios, coleta de dados resumida e discussão significativa. O objetivo é apresentar produtos que auxiliem nos parâmetros da avaliação de maturidade em gestão de riscos, utilizando abordagem qualitativa e estudo de caso para descrever os fenômenos e alinhar às operações relevantes da organização aos objetivos estratégicos.

Palavras-chaves: Gestão de Riscos; Avaliação da gestão de riscos; Técnica de medição de maturidade.

ABSTRACT

Risks in organizations are characterized by unpredictability and uncertainty in objectives to achieve goals and develop management strategy. Managing risks enhances decision-making security, adding value and serving as a strategic tool in organizational planning. Risk management maturity assessments contribute to enhancing this management, driving continuous improvement.

The Instituto Federal de Rondônia (IFRO), as a federal educational institution, plays a crucial role in the country's evolution by aligning expectations of stakeholders, society, and government. The need to enhance management aligns with measuring risk management maturity to mitigate potential obstacles and support organizational strategy.

IFRO currently lacks a formal assessment of risk management maturity. Consequently, the proposed steps involve presenting specific parameters from the model recommended by TCU (2017), focusing on the education sector. A pedagogical project is suggested for training in governance, internal control, risk management, and application of maturity assessment to refine existing practices.

This content provides maturity models to choose the most suitable one for the institution, selection criteria, measurement instrument points, the relevance of the education sector, challenges, brief data collection, and significant discussion. The aim is to offer products that assist in risk management maturity assessment parameters, using a qualitative approach and case study to describe phenomena and align relevant organizational operations with strategic objectives.

Keywords: Risk management; Risk management assessment; Maturity measurement technique.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Mapa Estratégico – IFRO.....	17
Figura 2. Etapas do processo-fluxograma de atividades.....	36
Figura 3. Linhas de defesa, atores e suas interações.....	42
Figura 4. Criticidade dos riscos.....	45
Figura 5. Dimensões do modelo.....	49
Figura 6. Escala para avaliação.....	51
Figura 7. Pesos.....	52
Figura 8. Níveis de maturidade da gestão de riscos 2013.....	52
Figura 9. Níveis de maturidade da gestão de riscos 2018.....	52
Figura 10. Avaliar o nível de Maturidade do Processo de GR em SI.....	86

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Tempo em cargo de gestão.....	74
Gráfico 2. Experiência no Instituto x Gestão.....	75
Gráfico 3. Compreensão em Gestão de Riscos.....	76
Gráfico 4. Compreensão sobre a Ferramenta.....	77
Gráfico 5. Compreensão da Ferramenta.....	79
Gráfico 6. Classificação dos pesos.....	84
Gráfico 7. Classificação dos níveis.....	85
Gráfico 8. Condicionantes dos respondentes.....	89

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Modelos de maturidade.....	27
Quadro 2. Resumo das percepções relativas a medições.....	32
Quadro 3. Painel de indicadores desenvolvimento institucional riscos.....	42
Quadro 4. Seleção de critérios.....	46
Quadro 5. Questões do modelo de avaliação e práticas relacionadas.....	50
Quadro 6. Resumo da entrevista.....	56
Quadro 7. Estrutura do Produto.....	92

LISTA DE ABREVIACÕES E SIGLAS

ANP	Analytic Network Process
CFMM	Avaliação da maturidade da função de conformidade
CGGGRCI	Comitê Gestor de Governança, Gestão de Riscos e Controle Interno
CGU	Controladoria Geral da União
CMMI	Modelo de Capacidade e Maturidade Integrado
COBIT®	Control Objectives for Information and related Technology
COPEX	Comissão permanente de exames
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CR3M	Maturidade de gerenciamento de reputação corporativa
CTGGRCI	Comitê Técnico de Governança, Gestão de Riscos e Controle Interno
DAS	Direção e Assessoramento Superior
EFQM	Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade
ERM	Enterprise Risk Management
GCF	Marco Conceitual Geral
GRCorp	Gerenciamento de riscos corporativos
GRMM	Modelo Genérico de Maturidade de Risco
GRSI	Gestão de Riscos de Segurança da Informação
IA	Índice de atributos
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
IFRO	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia
IIA	As Três Linhas de Defesa no gerenciamento eficaz de riscos e controles
IMD	Índices de maturidade das dimensões
IN-MP	Instrução Normativa-Ministério Público
ISO	International Organization for Standardization
LLs	Lições aprendidas

LRMM	Logistic Risk Management Maturity
MAGERIT	Metodologia de Análise e Gestão de Riscos de Sistemas de Informação
MDR	Ministério do Desenvolvimento Regional
MEHARI	Método harmonizado de análise de risco, ferramentas quanti e quali
MMGP	Modelo de Maturidade em Gerência de Projetos
NAPNE	Núcleos de Atendimento às Pessoas com Necessidades Educacionais
OCTAVE	Ameaça Operacionalmente Crítica
OLS	Modelo de Mínimos Quadrados Comuns
OM	Gestão da organização
OPM3	Organizational Project Management Maturity Model
PGGRCI	Política de Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos
PIED	Quadro do Impacto Projetado no Domínio da Emergência
PPC	Projeto pedagógico de curso
PRMM	Maturidade do Gerenciamento de Riscos do Projeto
PROEN	Pró-Reitoria de Ensino
RBG	Referencial Básico de Governança
RMGs	Guias de gerenciamento de riscos
RMM	Risk Maturity Model
RMMI	Índice de maturidade do gerenciamento de riscos
RMMM	Modelo de Maturidade de Gerenciamento de Risco
RMMS	Sistema de Maturidade em Gerenciamento de Riscos
RMMs	Modelos de maturidade de risco
RPM	Risk Process Management
TCU	Tribunal de Contas da União
TI	Tecnologia da Informação
TMMI	Integração de modelos de maturidade

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 Problema de pesquisa.....	15
1.2 Objetivo.....	18
1.2.1 Objetivo Geral.....	18
1.2.2 Objetivos específicos.....	18
1.3 Justificativa e resultados esperados.....	18
1.4 Delimitação do estudo.....	20
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	21
2.1 Gestão de riscos.....	21
2.2 Maturidade em gestão de riscos.....	21
2.3 Modelos de maturidade.....	22
3 METODOLOGIA.....	34
4 ANÁLISE E PROPOSIÇÃO DE PARÂMETROS DE MELHORIA DA AVALIAÇÃO DO TCU.....	41
4.7.3 Relatório dos parâmetros apresentados.....	93
4.7.4 Produto II.....	94
5 CONCLUSÃO.....	95
REFERÊNCIAS	
ANEXOS	

1 INTRODUÇÃO

O conceito Risco é o “efeito da incerteza nos objetivos” conforme a ISO 31.000/2009. Notas subsequentes expandem essa ideia, descrevendo o efeito como um desvio em relação ao esperado, podendo ser positivo ou negativo. Tais ocorrências de riscos, podem ser potenciais com consequências que resultam da combinação desses eventos e sua probabilidade de ocorrência. Além disso, a falta de informações contribui para a incerteza. Portanto, a identificação desses eventos é fundamental no gerenciamento de riscos, permitindo a análise e o tratamento para acrescentar valor ou mitigar os impactos, agilizando o alcance das metas estabelecidas.

Os riscos podem apresentar várias formas, como financeiros, físicos, de segurança ou ambientais, e sua aplicação varia em diferentes níveis, como estratégico, organizacional, de produção e processos. A incerteza na execução da estratégia organizacional eleva a necessidade das entidades gerenciarem seus riscos (Viana, 2021). Portanto, a gestão de riscos é fundamental para a governança, sendo uma estratégia que atende às demandas sociais, pois está relacionada aos objetivos para os quais a organização foi criada. Para que essa finalidade seja alcançada com certo grau de segurança é necessária uma gestão de riscos bem implementada.

Neste cenário, a gestão de riscos na administração pública ganha destaque como uma estratégia reconhecida globalmente. Ela é regulamentada por leis e normas que exigem sua implementação, tais como a norma ISO 31000, a qual incentiva o Brasil a aderir a essas diretrizes com determinação. A obrigação legal viabiliza a adoção das práticas de gestão de riscos, com normativas como a IN 01/2016, MP/CGU, Decreto 9.203/2017 da Presidência da República, Portaria nº 234/2018 do Ministério da Educação, Decreto 9.991/2019 da Presidência da República, Portaria MEC 563/2020, Lei 13.987/2020, Lei 13.303/2016, Lei 13.979/2020 e Lei 14.133/2021 da Presidência da República, viabilizando um maior valor na entrega aos cidadãos. Além disso, auxilia na gestão e na minimização dos impactos nos objetivos, permitindo a transparência nos processos e na utilização dos recursos públicos.

O processo é abrangente e passa por várias etapas, desde a definição do contexto até a análise crítica, monitoramento das ações e avaliação do nível de maturidade (TCU, 2018). Ao mitigar os riscos, obtém-se uma ferramenta eficaz que deve auxiliar na gestão (IBGC, 2017), pois revela tanto os pontos fortes como as vulnerabilidades da organização, sendo fundamental na tomada de decisões diante dos cenários apresentados, contribuindo para a resiliência na redução dos riscos (Cedergren; Hassel; Tehler, 2022).

Assim, se o processo não cumpre a estratégia de gerenciamento de riscos ele se torna superficial, dificultando a confiança da sociedade e subsidiar a tomada de decisão, por isso a necessidade de se ter uma avaliação de maturidade de gestão de riscos que preza justamente por identificar se este processo estratégico está alcançando o seu objetivo de dar suporte a gestão, dar transparência aos cidadãos além da economicidade dos recursos públicos.

Ao perceber a importância da medição da maturidade da gestão de riscos, os gestores podem compreender melhor em que nível estão em diferentes dimensões, aumentando suas chances de sucesso na aplicação eficaz desse acompanhamento de riscos (García; Moreta, 2018). Para aprimorar as práticas de gestão de riscos na administração pública, é essencial implementar técnicas específicas; um modelo de maturidade bem estruturado é uma melhoria que orienta a busca pela excelência em diversos campos, visando aperfeiçoar as melhores práticas disponíveis para a administração pública.

Visto que fornece uma orientação clara, reunindo informações relevantes que guiam os gestores, interpretando conhecimentos e práticas para melhorar a organização (Gluszek, 2021). Assim, o aprimoramento do gerenciamento de riscos é primordial para a organização determinar sua maturidade. No Brasil, há conceitos e técnicas para mensurar a maturidade da

gestão de riscos, como o modelo de avaliação do Tribunal de Contas da União (TCU), utilizado nesta pesquisa para orientar a busca pelo nível desejado, alinhando-o à instituição, cultura organizacional, modelo de gestão e práticas.

Durante a evolução das ações, a avaliação de maturidade não atinge seu potencial total, dificultando o suporte real e aprimoramento no desenvolvimento das práticas de gestão de riscos (Vianna, 2021). Portanto, é essencial personalizar a avaliação para que a análise dos dados resulte em decisões adequadas de acordo com os cenários apresentados.

Ao estabelecer diretrizes para aprimorar o modelo do TCU (2017) com foco na área educacional, alcança-se a integração da gestão de riscos no IFRO com a estratégia da instituição, oferecendo um guia para sua customização e o design de um curso que enriquece o conhecimento dos participantes nesse processo, promovendo a importância desse tema para a governança pública.

Espera-se que, ao ser aplicado no futuro, o modelo de gestão de risco do TCU (2017) adaptado à área do ensino demonstre o nível atual de gerenciamento de riscos, quantifique a implementação de controles, meça os avanços e identifique lacunas a serem preenchidas. Isso evita que omissões se tornem obstáculos para alcançar as metas estratégicas, com potencial para melhorar a educação, ciência e tecnologia e contribuir significativamente para o desenvolvimento dos objetivos institucionais.

Este estudo utiliza uma abordagem qualitativa com o método de pesquisa de estudo de caso, tendo o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO como público-alvo. A coleta de dados para aprimorar o modelo de maturidade foi realizada por meio de documentos nacionais, institucionais, periódicos e entrevistas com servidores gestores da área de ensino ou que atuaram recentemente como gestores, bem como os servidores do planejamento e controle interno.

1.1 Problema de pesquisa

As políticas públicas devem atender às demandas sociais e apresentar um retorno compatível com os tributos arrecadados e outras fontes de recursos que afetam diretamente ou indiretamente o cidadão. As ações de governança e gestão das organizações públicas devem buscar, de forma integrada, fornecer o melhor valor para a população.

No entanto, determinar o nível de risco aceitável na busca pela otimização dos serviços prestados aos cidadãos, especialmente à classe estudantil, é um desafio, pois implica em oferecer o serviço da melhor maneira possível.

Na análise da estrutura da gestão de riscos do IFRO, já existe uma implementação sistemática e formalizada, no entanto, é preciso aumentar a qualidade dos trabalhos realizados, o que é crucial (Viana, 2021). Ao avaliar todo o processo em questão, essa identificação aborda vários pontos relevantes e particularidades que, ao serem clarificadas, possibilitam a realização de ações para uma evolução efetiva nos trabalhos.

Pressupõe-se que o IFRO avalie a maturidade de seu processo de gerenciamento por meio dos relatórios formais solicitados de praxe pela auditoria, porém sem utilizar uma ferramenta que considere todo o processo e suas dimensões. A realização dessa análise de maturidade passa por um processo de adaptação da realidade ao modelo de medição recomendado pelo TCU (2017) e selecionado para esta pesquisa, sendo necessárias análises e parâmetros para adequar essa ferramenta às particularidades da avaliação da maturidade da gestão de riscos.

Por ser uma instituição de educação, apresenta-se como uma organização diferenciada, pelo fato de não tratar somente questões administrativas, envolvendo áreas acadêmicas, sociais, culturais e políticas diversas que necessitam ser integradas na estratégia em todos os níveis e o empenho na união do alinhamento estratégico, tático e operacional compreende

gestores de diversos níveis acadêmicos que envolve líderes de várias áreas de formação não apenas administrativa (Viana, 2021).

Assim, esses desafios devem ser enfrentados buscando levar o conhecimento e o apoio que a gestão de riscos propõe, de forma abrangente aos servidores da instituição. Esta é uma necessidade constante devido às mudanças no cenário econômico, riscos técnicos, atrasos no cronograma de projetos, desvio de recursos, entre outros. Investir em formações sobre governança, gestão de riscos, controle interno e no instrumento proposto para autoavaliação em gestão de riscos é fundamental. Isso permite manusear e compreender seus fundamentos, melhorando as ações e capacitando os servidores responsáveis pelos riscos para lidar com adversidades e alcançar os objetivos propostos de apoiar a gestão, qualificando o corpo técnico e suas entregas.

A proposta de capacitação em gestão de riscos através do projeto pedagógico de curso (PPC) apresenta os pontos levantados no quadro de apontamentos que favorecem a adaptação do modelo do TCU à área de ensino do IFRO sendo uma extensão do produto. Ao identificar as fragilidades exposta no estudo de caso e a carência de disseminação dessa estratégia de governança, percebeu-se que a aplicação de capacitação é essencial para maximizar essa oportunidade da gestão, que ao identificar esses pontos críticos em contraposição ao aprimoramento e desenvolvimento institucional, obstruindo os objetivos de um bom e eficaz gerenciamento de riscos o que é primordial para o alcance de qualidade expressiva.

Por conseguinte, a falta de aplicação transforma-se em um entrave, em razão de um modelo de maturidade apresentar informações valiosas e se tornar muitas vezes dados vitais para o prosseguimento natural do curso de desenvolvimento, como também para o progresso no alcance dos objetivos, apresentando suas vulnerabilidades, alavancando o nível de gestão de riscos de forma a otimizar a capacidade de execução dessas ações (Karunaratne; Kim, 2021).

A gestão de riscos é um processo estratégico e crucial para as organizações do setor público. Gerenciar riscos de forma eficaz contribui para incrementar a confiança dos cidadãos, ao fornecer informações para a tomada de decisão.

Ao cumprir com essa legislação, que também requer a melhoria contínua das ações, é necessário realizar não apenas o mapeamento das vulnerabilidades que afetam os objetivos, mas também avaliar se elas estão adequadamente identificadas e minimizar seus impactos. A avaliação de maturidade tem esse propósito.

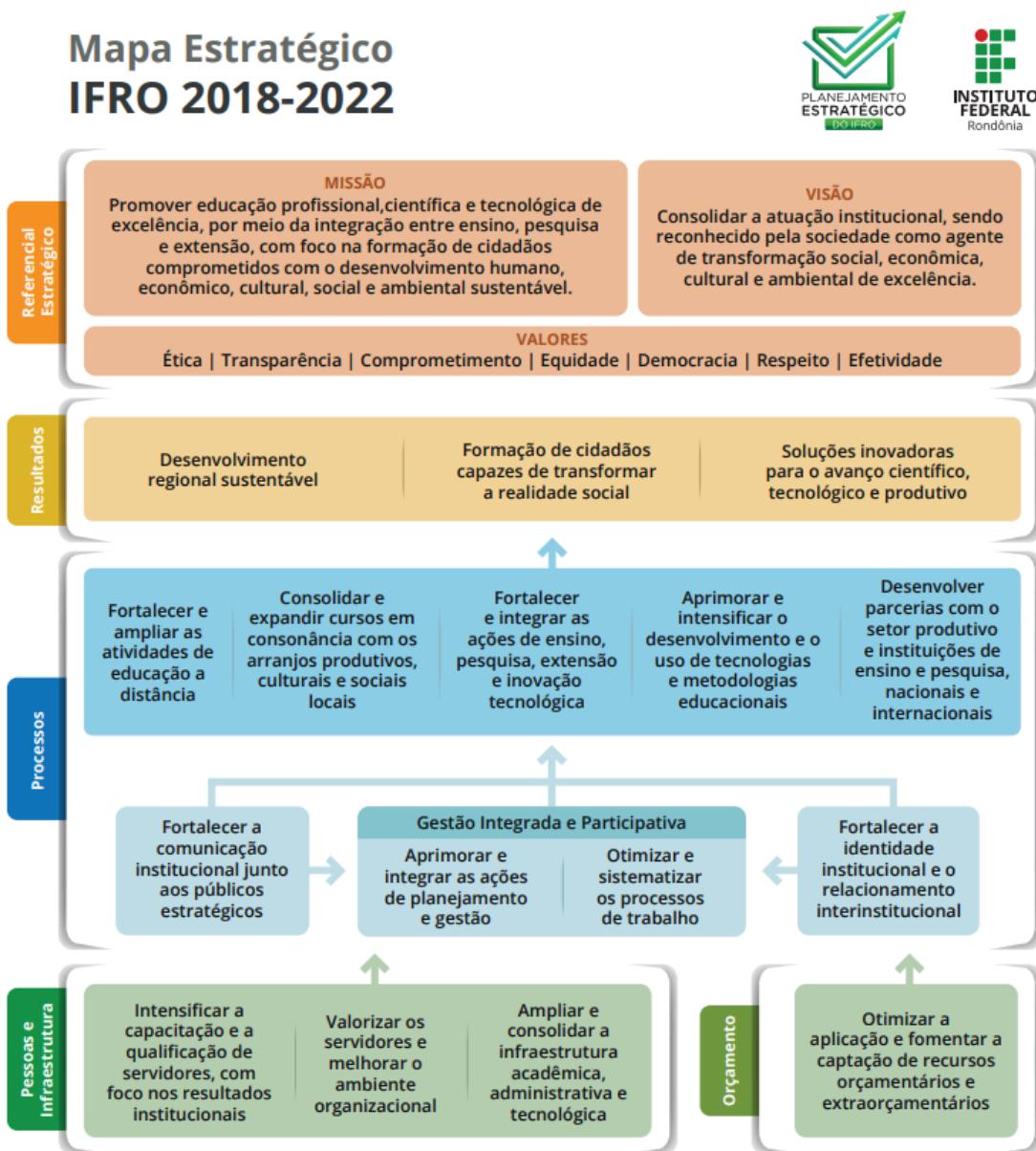
Percebe-se a relevância e fundamental necessidade de uma avaliação da maturidade na gestão de riscos no IFRO, potencializando assim o modelo do TCU para sua aplicação à área do ensino do IFRO com a indicação de critérios que favorecem essa avaliação. Isto ocorre, porque a inexistência deles, desperdiça uma identificação que possibilita a análise do grau de entendimento, como de fato se encontram as práticas, os papéis e atribuições das pessoas responsáveis por essa gestão e como segue a sistematização desses trabalhos. Medir a gestão de riscos em uma organização pública, através de uma técnica de maturidade, oportuniza a apresentação da carência de ascensão nas capacidades de gerir os riscos, como também a evolução nos pontos que trabalham bem essas incertezas.

Esta medição permite analisar a amplitude dos parâmetros considerados no modelo do TCU (2017), quanto maior a abrangência deles, focado em uma área no caso estudado o ensino, vê-se uma avaliação de maturidade no gerenciamento dos riscos mais assertiva. Isso é fundamental para aprimorar a gestão, contribuindo com a função primordial da instituição, como um roteiro que assegura aos gestores o conhecimento necessário. As capacidades nas diversas dimensões que a medição de maturidade carece abranger, dá a visibilidade dos pontos críticos que mais precisam avançar e também de computar continuamente as práticas relevantes aplicadas.

O Mapa Estratégico do IFRO (figura 1), apresenta o plano pretendido, que se converte em ação para a sociedade, possibilitando observar o alvo do gerenciamento de riscos, as categorias dos riscos e seus níveis: Estratégico, Operacional, de Comunicação e de Conformidade, segundo o Mapa Estratégico (figura 1), essas premissas que compõem o alinhamento estratégico do IFRO, viabilizam o ponto de partida para as escolhas.

O tesouro que a gestão de riscos deve guardar esta no mapa estratégico (figura 1), com esta dimensão que os parâmetros para o modelo de maturidade para a área de ensino foram respaldados, expondo os pontos que possibilitem a adaptação de um instrumento que otimizar a tomada de decisão e que assegura aos gestores o conhecimento, as capacidades e a visibilidade aos ângulos que mais precisam avançar para a eficiência da área.

Figura 1. Mapa Estratégico – IFRO



Fonte: STEINBEIS-SIBE do Brasil – Ano 2017

Fonte: IFRO (2021)

Colaboração para cumprir o mapa estratégico, com base nos resultados do diagnóstico e propostas de ações para avaliação da maturidade, auxiliará na execução do processo de gestão de riscos no Instituto, fortalecendo também o Controle Interno para garantir eficácia operacional, confiabilidade das informações e cumprimento das leis e regulamentos.

Com base nas fragilidades identificadas no modelo TCU (2017) e nas vulnerabilidades da área de ensino, este estudo buscou abordar a seguinte questão de pesquisa, considerando o modelo e a área selecionada para apresentar os critérios de aplicação específicos:

"Quais lacunas existem no modelo de maturidade em gestão de riscos indicado pelo TCU, ao considerarmos a área de ensino como foco de aplicação?"

Para responder a essa questão de pesquisa, foram delineados os seguintes objetivos.

1.2 Objetivo

1.2.1 Objetivo Geral

Propor parâmetros de melhoria ao modelo de maturidade em gestão de riscos do TCU (2017) centralizando a área de ensino do IFRO.

1.2.2 Objetivos específicos

- 1- Compreender os componentes e dimensões que devem ser avaliados para a identificação dos níveis de maturidade em gestão de riscos, estabelecendo e delimitando o contexto da área, considerando os ambientes internos e externos
- 2- Verificar as práticas do mapeamento de gestão de riscos implementadas na área, seus fatores-chave e as necessidades reais das partes interessadas interligadas aos objetivos organizacionais.
- 3- Apresentar os parâmetros propostos ao modelo de maturidade de gestão de riscos para área selecionada e o que eles favorecem na aplicação do modelo ao IFRO.
- 4- Construir uma proposta de projeto pedagógico de curso (PPC) de Noções Básicas de Gestão de Riscos para a capacitação de gerenciamento de riscos seguindo os parâmetros propostos para avaliação de maturidade.

1.3 Justificativa e resultados esperados

A negligência na gestão e avaliação dos principais riscos pode resultar em grandes perdas. Portanto, os modelos de gestão de risco visam preservar e aumentar o valor da empresa. Os autores Meskovic e Zaimovic (2021) destacam a complexidade do ambiente econômico atual, a instabilidade e a imprevisibilidade, levando a preocupações no enfrentamento de riscos. Concordando, Hoseini *et al.* (2021) afirmam que a aplicação da gestão de riscos requer amadurecimento para alcançar o desenvolvimento satisfatório e atingir os objetivos estabelecidos. Propõe-se a evolução de uma gestão de riscos eficaz, com foco na melhoria contínua. Assim, a maturidade da gestão de riscos demonstra o grau de sistematização e aplicação das atividades relacionadas.

Destaca-se que o controle interno é fortalecido com a avaliação da prática de gestão de riscos, bem como o cumprimento da legislação federal que exige que as instituições tenham sistemas de monitoramento de gestão e governança. Ao fornecer orientações para potencializar a avaliação da maturidade em gestão de riscos para o IFRO, é possível extrair informações sobre o progresso das ações com eficácia, verificando se estão caminhando para um bom gerenciamento.

A resiliência surge com a compreensão de que a chave para impulsionar as organizações é a maturidade em gestão de riscos, capaz de alcançar as metas estabelecidas. Em meio a incertezas, adversidades, crises e mudanças constantes em diversos cenários, somente a capacidade de identificar, avaliar e responder de forma assertiva define a

capacidade de desenvolvimento ágil da instituição. Não se trata apenas de sobrevivência ou vantagem, mas sim de uma estratégia fundamental. Viana (2021) ressalta que as instituições de ensino são organizações complexas, envolvendo não apenas questões administrativas, mas também áreas acadêmicas, sociais, culturais e políticas que precisam ser integradas na estratégia em todos os níveis. Portanto, o conhecimento em gestão de riscos deve abranger todos os aspectos da instituição.

Com essa perspectiva, os apontamentos feitos no modelo de maturidade do TCU (2017) para a área do ensino no IFRO aprimoram o acompanhamento e monitoramento em gestão de riscos, evidenciando os pontos fortes e fracos, apoiando a gestão nas tomadas de decisão para o alcance das metas. Isso resulta na proposta do projeto pedagógico de curso (PPC) com a Capacitação de Noções Básicas de Gestão de Riscos e avaliação de maturidade, governança e controle interno que reflete a evolução dos parâmetros identificados nas descobertas da pesquisa e intensifica a habilitação dos envolvidos no gerenciamento de riscos nas três linhas de defesa.

Conforme Hoseini, Hertogh e Bosch-Rekveldt (2021), frequentemente a falta de habilidade em gestão de riscos decorre da falta de conhecimento das pessoas responsáveis pelas ações. É crucial identificar os pontos que precisam de reforço na capacitação, tornando o quadro de parâmetros que favorecem a avaliação de gestão de riscos um ponto de partida para esta proposta (PPC). Resolver essas questões, aliado ao conhecimento em gerenciamento de riscos, permite ampliar a capacidade em diferentes áreas de atuação, visando alcançar as metas estabelecidas nos planos de desenvolvimento institucional.

Ademais, ao entender como as práticas de gestão de riscos contribuem para lidar com problemas estruturais e complexos, torna-se fundamental avançar na responsabilização para que essa ação faça sentido na administração pública brasileira (Klein Junior, 2020), a prevenção se torna mais eficaz ao seguir os melhores procedimentos, evitando retrabalhos, desgastes e apagando incêndios. Mesmo após a ocorrência de eventos indesejados, é essencial manter os riscos dentro dos limites estabelecidos, assegurando a qualidade do ensino.

Assim, Jia *et al.* (2012) reforçam que a revisão dos procedimentos em gestão de riscos apoia a qualidade no alinhamento dos processos de negócios com os objetivos estratégicos, destacando a importância de ações eficazes, como a avaliação da maturidade. Se os esforços não produzirem os efeitos desejados na gestão de riscos, o trabalho é infrutífero.

Ao avaliar os benefícios futuros desta pesquisa, o quadro com os parâmetros tem por finalidade a adaptação e aplicação do modelo de maturidade em gestão de riscos para a área do ensino e posteriormente para o instituto em geral, absorvendo todos os benefícios propostos que, consequentemente, resultam em redução de custos futuros, eficiência dos órgãos públicos na gestão pública, melhores investimentos e avanços na sistematização do gerenciamento de riscos, impulsionando mudanças enriquecedoras para todo o Instituto com a eficácia do método uma vez implementado.

Os desafios desta pesquisa visam aprimorar gradativamente a gestão, otimizando as ações institucionais para melhorar um modelo de maturidade que seja abrangente nas particularidades da área e em todas as suas funcionalidades, possibilitando a tomada da melhor decisão disponível e contribuindo para os meios profissionais e acadêmicos por meio das ações integradas ao gerenciamento de riscos.

Os desafios deste estudo, levando em consideração os aspectos éticos e culturais do instituto, são melhorar a gestão, otimizar as ações institucionais para aprimorar um modelo de maturidade abrangente na área e em todas as suas funcionalidades, facilitando a tomada da melhor decisão e contribuindo através do PPC para a utilização dos meios profissionais e acadêmicos mediante ações integradas ao gerenciamento de riscos.

1.4 Delimitação do estudo

Dentro da temática de avaliação de maturidades em gestão de riscos presente em diversos âmbitos, este recorte parte de uma análise de pesquisa com base nas ações de gestão de riscos do IFRO, uma instituição federal de ensino pública em que a pesquisadora é servidora, desse modo, a pesquisa encontra-se intimamente relacionada com a sua ocupação atual.

Assim pretende-se criar parâmetros para adaptação do modelo de maturidade em gestão de riscos de um modelo existente, previamente selecionado, a fim de trazer contribuições significativas e a possibilidade da inserção de um modelo adaptado com especificidades do campo em questão, contribuindo para o desenvolvimento institucional.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gestão de riscos

Os riscos são enfrentados de várias maneiras nas organizações, e essa abordagem é crucial para o sucesso na realização dos objetivos. As incertezas enfrentadas precisam ser avaliadas, o que representa um grande desafio para os gestores de riscos. De acordo com Klein Junior (2020), gerenciar riscos significa não apenas alertar por meio da antecipação de informações sobre vulnerabilidades para alcançar os objetivos organizacionais, mas também expor uma situação de forma que a responsabilização seja possível. Além disso, os riscos devem ser analisados em termos de incerteza, de modo a considerar o que se está disposto a aceitar, juntamente com o esforço para agregar valor à organização como um todo (COSO, 2017).

A gestão de riscos é um processo abrangente que identifica ameaças em áreas específicas, visando protegê-las e mitigar a possibilidade de essas ameaças se concretizarem, o que pode resultar em efeitos positivos e negativos (García; Moreta, 2018). Além disso, os ambientes organizacionais atuais estão em constante evolução e apresentam uma ampla gama de riscos a serem gerenciados (Meskovic; Zaimovic, 2021). A consideração dos riscos deve se traduzir em ações práticas no dia a dia, tornando-se uma prática regular para incentivar todos na organização a trabalhar os processos de risco, identificando desafios e possíveis soluções, bem como antecipando oportunidades (Hartono; Wijaya; Arini, 2019).

Assim, as oportunidades representam os riscos positivos, sendo o resultado de um desvio em relação ao esperado. Quando esse desvio é negativo, configura-se uma ameaça. Os objetivos dos riscos podem variar em termos financeiros, de saúde, segurança, ambientais, e sua aplicação ocorre em níveis estratégicos, organizacionais, de produção e processos (ISO 31.000, 2009).

É evidente o aumento significativo de pesquisas sobre processos de gestão de riscos, respaldadas por várias normas e diretrizes internacionais, contribuindo para a expansão do conhecimento em gestão de riscos. O planejamento para eventos inesperados possibilitará uma tomada de decisão mais rápida, permitindo a retomada das atividades de forma ágil e mantendo o padrão de serviço anterior ao evento (Roghabadi; Moselhi, 2020).

2.2 Maturidade em gestão de riscos

Para atingir níveis elevados de maturidade na gestão de riscos, é essencial apresentar a situação real da empresa, sendo um dos objetivos dos testes de maturidade. Para ilustrar a percepção da organização e utilizar os dados para fazer recomendações que melhorem a eficácia, o modelo deve abranger as formas descritivas e prescritivas. Supõe-se que a eficácia aumenta com a maturidade, portanto, o acesso às informações impactantes deve estar centralizado para aprimorar as unidades de negócios relevantes para a gestão (Antonsen; Madsen, 2021).

Os níveis de maturidade em gestão de riscos refletem o grau de entendimento da organização ao lidar com os riscos, identificando oportunidades de melhoria (IBGC, 2017). A maturidade representa o conhecimento da disposição da organização em alcançar metas e se os métodos estão sendo eficazes para o sucesso.

O autor Klein Junior (2020) destaca a importância de definir como os agentes públicos serão responsabilizados em caso de falhas na identificação e mitigação de riscos. A falta de responsabilização pelo gerenciamento inadequado de riscos limita a capacidade de lidar com problemas estruturais, resultando em um acompanhamento das atividades de forma superficial para cumprir obrigações legais, o que pode gerar riscos prejudiciais à organização. Nesse sentido, os modelos de maturidade expõem essas fragilidades.

2.3 Modelos de maturidade

Os diferentes modelos de maturidade e o contexto em que foram criados, refletem uma busca pela correspondência com a gestão de risco no IFRO, adaptando conceitualmente o modelo de maturidade a este contexto específico, essa variável dos modelos abaixo apresentados, abrangem inúmeros domínios de conhecimento a fim de possibilitar a compreensão das mais diversas áreas, a fim de agregar a dinâmica institucional do IFRO, buscando assim o conhecimento de modelos de maturidade genéricos.

Mayer e Fagundes (2008), realizaram pesquisas sobre a Avaliação do Nível de Maturidade do Processo de Gestão de Riscos em Segurança da Informação. Eles exploraram os modelos CMMI® (Capability Maturity Model Integration), COBIT® (Control Objectives for Information and related Technology), MMGP (Modelo de Maturidade em Gerência de Projetos) e o OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model). Ao definir um conjunto de práticas que promovem a eficácia por meio de uma estrutura organizada para a evolução do modelo, desenvolveu-se a Gestão de Riscos de Segurança da Informação - GRSI, com três estágios estabelecidos: Imaturidade, Maturidade e Excelência, e cinco níveis de maturidade a serem alcançados: Inicial, Conhecido, Padronizado, Gerenciado e Ottimizado.

Com base nisso, o autor propôs o modelo GRSI, sendo bem-sucedido, concentrando-se nas capacidades de gestão organizacional de projetos e na restauração de estradas. Com a ajuda de atributos que avaliam a Cultura, a Prática e aplicativos, os Recursos e o Processo, o conhecimento foi aprimorado nos ajustes do modelo, fortalecendo os instrumentos de avaliação e a expansão das ferramentas de apoio para análises e monitoramento dos níveis de maturidade (Mayer; Fagundes, 2008).

Observando a evolução das pesquisas, os autores Jia; Ni; Chen; Hong; Chen; Yang; Lin (2012) concluem que a teoria de maturidade em gerenciamento de riscos, apesar de sua relevância acadêmica comprovada, necessita de formas mais refinadas de avaliação para se tornar modelos aprimorados.

Ainda existem debates e melhorias em busca do aperfeiçoamento. Os autores propõem, por meio de uma abordagem sistemática, a medição da maturidade em gestão de riscos em projetos de construção de grande porte, com o desenvolvimento de um protótipo de Sistema de Maturidade em Gerenciamento de Riscos - RMMS, utilizando o método Analytic Network Process (ANP) para avaliar a eficácia geral do risco multidimensional e examinar sua viabilidade por meio de um estudo de caso (Jia *et al.*, 2012).

As capacidades, avaliação e evolução em Gerenciamento de Riscos são os principais fatores de risco, sendo drivers interativos que se influenciam mutuamente em todos os processos de desenvolvimento do projeto. Jia *et al.* demonstra um novo método de avaliação de peso com um processo de avaliação de dois estágios para cobrir RPM - Gestão de Processos de Risco (Planejamento, Identificação de risco, Análise e avaliação de risco, Resposta ao risco, Monitoramento de risco, Relatório) e OM - Gestão da organização (Suporte à estrutura da Organização, Gestão de partes interessadas, RM do Programa, Suporte à cultura).

A classificação de quatro níveis de diferentes medidas relacionadas a quatro aspectos é proposta, podendo-se constatar que os meios de gerenciamento de riscos em cada nível reagem havendo uma integração e interação entre as principais áreas em vista de um nível inferior. Dessa forma, o RMMS é eficaz e, conforme suas correlações inter-relacionadas, é medido através do ANP embutido no sistema, dentro do ambiente complexo de projetos de construção em grande escala (Jia *et al.*, 2012).

Em uma avaliação das capacidades de gerenciamento de riscos das empreiteiras de projetos rodoviários federais da Nigéria, Salawu e Abdullah (2015), destacam a importância de analisar a maturidade em gestão de riscos dos contratantes antes de sua escolha. O objetivo

da pesquisa centra-se em identificar os atributos e dimensões de sua capacidade, bem como realizar uma avaliação efetiva da maturidade da gestão de riscos dos empreiteiros rodoviários e medir a atual maturidade de gestão de riscos de diferentes organizações de construção dos projetos de rodovias na Nigéria.

Para se alcançar o efeito desejado, o autor realizou uma revisão da literatura e uma pesquisa por questionário de 18 projetos de restauração de rodovias. Os especialistas da organização responderam aos questionários e dividiram o nível de maturidade da avaliação de forma sintética difusa¹, em quatro pontos, aplicando a teoria do conjunto fuzzy. Os dados coletados foram analisados usando o modelo de avaliação sintética difusa para calcular o índice de atributos, "IA", e o índice de maturidade do gerenciamento de riscos, "RMMI", das organizações de construção.

Após uma extensa análise de quatro modelos sintéticos difusos, um modelo específico foi selecionado, destacando os aspectos da Cultura, Prática e aplicações, Recursos e Processo, considerando o que mais satisfaz as condições de multicritérios. Procedeu-se à realização e a comparação dos níveis de maturidade apresentados como, Ingênuo, Novato, Gerenciado e Otimizado. Por fim, a metodologia para avaliar a capacidade de gerenciamento de riscos das organizações de construção em projetos de reabilitação de vias públicas foi adaptada de estudos anteriores realizados por Carr e Tah, (2001), Zou, *et al.* (2010) e Mu *et al.* (2013). Isso viabiliza sua aplicação em diversos modelos de maturidade de gerenciamento de risco, conforme descrito na análise da entrega das vias públicas (Salawu; Abdullah, 2015).

O IBGC (2017) apresenta um modelo de maturidade com base em experiências de projetos e implementações de gestão de riscos em empresas de diversos setores e estágios de maturidade no processo de gestão de riscos conforme a ISO 31.000 e o Coso ERM. Os níveis de maturidade em relação ao estágio de GRCorp (gerenciamento de riscos corporativos) são: inicial, fragmentado, definido, consolidado e otimizado.

Ao definir aspectos, o GRCorp, considera as ações para o gerenciamento de riscos e os controles internos, o esforço para atingir metas, os resultados alcançados, envolvimento do pessoal, compreensão da maturidade da organização, bem como as oportunidades de melhorias. Com sete componentes que refletem as capacidades da organização: estratégia, governança, política, processos de gerenciamento de riscos, interação com os demais ciclos de gestão, linguagem de riscos, métodos de avaliação, sistemas, dados, modelos de informação, cultura, comunicação, treinamento, monitoramento e melhoria contínua (IBGC, 2017).

Os autores García e Moreta (2018) propõem um modelo de maturidade para Análise de Risco de Ativos de Informação nas Empresas de Navegação, com três elementos primordiais: níveis de maturidade, categorias e avaliações e um sistema de um gráfico de controle. Esta avaliação da conformidade contou com o aval de especialistas, devido à integração de experiências, se destacam nas avaliações de conformidade por níveis, identificando claramente os pontos que necessitam de mais esforços. A identificação precisa desses pontos permite uma análise eficaz do risco de ativos de informação.

García e Moreta (2018), afirmam que, ao considerar o exposto, examinaram as práticas das metodologias MAGERIT (Metodologia de Análise e Gestão de Riscos de Sistemas de Informação), OCTAVE (Ameaça Operacionalmente Crítica, Avaliação de Activos e Vulnerabilidade) e MEHARI (Método harmonizado de análise de risco, ferramentas quanti e quali), utilizando os níveis de maturidade dos Modelo de Capacidade e Maturidade Integrado (CMMI), com práticas reativas, proativas, de gestão quantitativa e de melhoria contínua.

É responsabilidade da empresa estabelecer mecanismos para mitigar riscos e identificar incertezas que auxiliem suas atividades, passando pelos níveis: inicial, repetível,

¹ Avaliação sintética difusa: é uma aplicação da teoria dos conjuntos fuzzy parcialmente verdadeira ou parcialmente falsa apresentam grau de pertinência que variarão sempre entre 0 e 1 (Salawu; Abdullah, 2015).

definido, administrado e otimizado. O modelo criado visa a execução sistemática da análise de riscos com técnicas pró-ativas para assuntos de navegação (García; Moreta, 2018).

O Tribunal de Contas da União (TCU, 2018), apresenta um modelo de avaliação da maturidade organizacional em gestão de riscos, que serve de suporte aos auditores do setor público. Esse modelo utiliza padrões internacionais e normativos nacionais, como o COSO GRC (COSO, 2004 e 2016), ABNT NBR ISO 31000 Gestão de Riscos – Princípios e Diretrizes (ABNT, 2009), Orange Book (UK, 2004 e 2009) e a IN-MP/CGU Nº 1/2016. Ele aborda o tema da melhoria do desempenho em gestão de riscos, ampliando a avaliação de forma individualizada para mapear a maturidade de cada ponto e suas dimensões, incluindo a maturidade global. Isso é essencial para gestores que buscam avaliar a situação da gestão de riscos em seus ambientes organizacionais.

As quatro dimensões apresentadas neste modelo são: Ambiente (Liderança, Políticas e Estratégias, Pessoas), Processos (Identificação e Análise de riscos, Avaliação e Resposta a riscos, Monitoramento e Comunicação), Resultados (Eficácia da gestão de riscos, Resultados organizacionais), Parcerias. Essas dimensões permitem analisar a estrutura e as práticas em toda a organização, sendo essenciais para o processo de gestão em sua totalidade, incluindo planejamento estratégico, projetos, processos, funções e atividades relacionadas ao desempenho organizacional e à consideração do risco na definição da estratégia e dos objetivos. Este modelo também aborda os estágios de maturidade: Inexistente, Inicial, Básico, Intermediário, Aprimorado e Avançado (TCU, 2018).

Além disso, o modelo destaca pontos importantes para uma política e estratégia de gestão de riscos eficaz. De acordo com esse modelo, os processos e métodos devem ser claros, com indicadores-chave para gerir os riscos. É crucial possuir competência e capacidade para identificar os riscos, e o corpo executivo deve estar bem informado sobre a exposição ao risco da organização, engajando-se diretamente no processo de gestão de riscos e dispor de recursos adequados para a gestão de riscos (TCU, 2018).

A análise de Roghabadi e Moselhi (2020), propõe um novo modelo de maturidade de risco para organizações de construção, levando em consideração as respostas dos participantes no desenvolvimento do modelo. Essa abordagem visa correlacionar as propriedades de maturidade de risco identificadas, reduzindo imprecisões nas respostas e aprofundando as respostas usadas no cálculo dos pesos associados aos atributos de maturidade do risco.

Para isso, é utilizado o processo de análise de rede (ANP) para modelar as interdependências entre os atributos de maturidade de risco, juntamente com a teoria dos conjuntos fuzzy para lidar com as incertezas relacionadas à imprecisão das respostas. Essa abordagem prática e racional permite que as organizações padronizem, meçam, controlem e melhorem continuamente a gestão de riscos (Roghabadi; Moselhi, 2020).

A avaliação dos níveis de maturidade de gerenciamento de risco, conforme apontado por Roghabadi e Moselhi (2020), é diferenciada para organizações de construção, devido à modelagem simultânea das interdependências entre os atributos de maturidade de risco. Eles explicam que ao capturar a incerteza associada ao julgamento dos indivíduos e considerar a importância das respostas para planejar, identificar, analisar, implementar e monitorar os riscos, é possível medir os pesos relacionados ao atributo de maturidade do risco em cinco níveis: muito baixo, baixo, médio, alto e muito alto.

O modelo desenvolvido por Tubis e Werbińska-Wojciechowska (2021) visa avaliar o nível de maturidade em gestão de risco para processos logísticos. Este modelo avalia a competência de gestão de uma organização, utilizando ferramentas populares que abrangem diversas áreas. Com base em duas abordagens - a RMM clássica e a abordagem RMM estendida proposta - o Modelo de Maturidade de Gerenciamento de Risco (RMMM) é qualitativo e descreve a implementação do Enterprise Risk Management (ERM).

Os autores propõem o LRMM (Logistic Risk Management Maturity), que incorpora o conceito de Gestão Colaborativa de Riscos. Em seu estudo, apresentam o modelo implementado em uma empresa de produção da indústria automotiva. Esse modelo observa sistemas complexos, incluindo conhecimento, identificação e análise de riscos, resposta a riscos, monitoramento de riscos e cooperação em riscos, com níveis de 1 a 5, indo desde a gestão de risco ad hoc até a gestão integrada de risco de abastecimento. Os níveis são definidos como fraco, básico, bom, satisfatório e excelente (Tubis; Werbińska-Wojciechowska, 2021).

Em seus estudos, Karunaratne e Kim (2021) defendem que uma abordagem teórica da maturidade da gestão de riscos ajuda a compreender que nenhuma organização está livre de riscos. Eles propõem uma extensão do Modelo Genérico de Maturidade de Risco (GRMM), que inclui a mediação da "ambição" em certos atributos, juntamente com a "importância" e "maturidade". Ao contar com a opinião de especialistas e sistemas de pontuação em vez de níveis, buscam identificar e avaliar a maturidade e a posição da gestão de risco das construtoras nacionais, tanto no sistema de risco quanto na execução de risco, utilizando um sistema de pontuação.

Os autores constatam que essa ferramenta para avaliar e identificar o nível da gestão de riscos contou com dezoito empresas de construção líderes na Coreia do Sul. Eles utilizam as dimensões da estratégia e política, compromisso da alta gestão, cultura e conhecimento pessoal, avaliação de riscos, tratamento e mitigação de riscos, e monitoramento e revisão para destacar pontos fracos e fortes a fim de diagnosticar a maturidade e o status da gestão de risco. Concluem reflexivamente que melhorar a capacidade de executar a gestão de riscos proporciona uma visão clara dos avanços precisos, potencializando o alcance de níveis elevados com o uso dessa ferramenta prática (Karunaratne; Kim, 2021).

Hoseini, *et al.* (2021), também conduziram pesquisas em projetos de construção ao desenvolver um modelo genérico de maturidade de risco para avaliar o gerenciamento de riscos em projetos de construção (GRMM). Esse modelo baseia-se em teoria sólida e experiências relevantes. Ele aborda treinamento, cultura, política, estratégia, compromisso com o gerenciamento de riscos, identificação de riscos, aplicação de medidas de controle, monitoramento e revisão. A validação contou com o feedback de especialistas de empresas públicas e privadas, incluindo gerentes de risco de consultoria.

O Modelo Genérico de RMM (GRMM) foi orientado pela Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade (EFQM), integrando 12 guias de gerenciamento de riscos (RMGs) de 13 modelos de maturidade de risco (RMMs) e 5 artigos sobre lições aprendidas (LLs). Um diferencial deste modelo é a escala de pontuação de 1 a 10, em vez de limitar-se a 4 ou 5 níveis de maturidade. Além disso, apresenta a coluna da ambição, que demonstra a meta desejada e a importância de cada atributo, proporcionando uma visão realista do gerenciamento de riscos (Hoseini; *et al.*, 2021).

A compreensão do avanço na gestão de riscos e os estudos do modelo RMM, como Hoseini *et al.* (2021), também estudado pelo autor Viana (2021) que reconhece o tema como emergente na administração pública brasileira. Ao implementar e consolidar esses processos, principalmente nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), desafios são provocados. A análise do nível de maturidade em gestão de riscos das unidades do Nordeste do Brasil, produziu um modelo de análise de maturidade que identifica os níveis intermediários dos nove IFES avaliadas.

O estudo compara quatro modelos de maturidade em gestão de riscos (Risk Maturity Model - RMM, Operational Risk Management Maturity Model-RIMS, Modelo de Maturidade do TCU), extrai atributos que consideram as particularidades das IFES. Os atributos ambiente e integração são baseados no modelo de maturidade do TCU, que possui perfis compatíveis com os requisitos desejados.

O atributo de processo é modelado com base em todos os modelos devido à sua natureza técnica, enquanto o atributo cultural é influenciado pelos modelos RMM e Operational Risk Management Maturity Model. O autor destaca dois novos atributos baseados nos modelos Operational Risk Management Maturity Model, RIMS e TCU, sendo o atributo de indicadores de desempenho utilizado para medir o acompanhamento dos resultados por metas e indicadores de gestão. Por fim, a resiliência e a sustentabilidade são atributos extraídos do modelo RIMS, fornecendo uma visão da consistência dos trabalhos em gestão de riscos.

A estrutura dos níveis do modelo para as IFES considera a mesma escala e número de níveis do modelo de maturidade do TCU, alinhando-se com os modelos RIMS e Operational Risk Management Maturity Model. Isso permite uma avaliação abrangente da evolução. A pontuação que define os níveis de maturidade das IFES é desenvolvida no Modelo de Maturidade do TCU (Viana, 2021).

Ao desenvolver um modelo para avaliar a maturidade da função de conformidade (CFMM), Antonsen e Madsen (2021) evoluíram a técnica para uma função proativa e integrada na prática de negócios de uma empresa de investimento norueguesa. O estudo de caso demonstra a eficácia da função de conformidade, avaliada por um modelo de avaliação de maturidade orientado tanto para processos quanto para aprendizado.

O processo de desenvolvimento do modelo passa por várias fases principais, incluindo a entrada de elementos nas fases de planejamento, escopo e definição do problema. O CFMM pode ser usado por organizações que atendem aos critérios do procedimento padrão, utilizando uma escala binária de aprovação/reprovação. A abordagem bottom-up foi empregada nas definições das etapas, avaliando a situação da empresa em relação aos requisitos nos Níveis 1 (Reativo e Inconsistente), 2 (Organizado, mas Reativo), 3 (Gestão Ativa e Compreensão) e 4 (Proativo e Implementador), marcando caixas em todos os níveis.

Antonsen e Madsen (2021) também compararam a realidade presente da organização com as descritas nos textos do modelo, avaliando cada processo-chave para determinar o nível real. Essas áreas-chave estão presentes em todos os estágios de maturidade da função de conformidade. A evolução dos processos, recursos, tecnologia, coordenação e integridade nos negócios são os principais facilitadores, com interpretações subjetivas adaptáveis e compreensíveis, moldando-se às diversas situações e particularidades das empresas.

Os modelos propostos atualizam a abordagem e apresentam implementações por meio de técnicas e melhorias em novos domínios organizacionais, ampliando as possibilidades de medir e avaliar o progresso das organizações em seus estágios de maturidade. O modelo mais adequado para atender ao IFRO foi escolhido dentre os apresentados abaixo no Quadro 1, de acordo com as especificações fornecidas.

Quadro 1. Modelos de maturidade

Fonte	Modelo de maturidade / Campo relacionado	Fundamentos da ferramenta	Itens de Verificação / Dimensão / Atributos	Nível de Maturidade / Norteadores	Técnica Utilizada
Mayer e Fagundes (2008)	Gestão de Riscos em Segurança da Informação – GRSI	Nível de maturidade das empresas no processo de gestão de riscos em segurança da informação.	Conhecimento básico. Processo intuitivo. Uso de Metodologia. Processo auditado e refinado.	Imaturidade / Maturidade / Excelência Nível 1 – Inicial Nível 2 – Conhecido Nível 3 – Padronizado Nível 4 – Gerenciado Nível 5 – Otimizado	CMMI® COBIT® MMGP OPM3
Jia et al. (2012)	Sistema de Maturidade de Gerenciamento de Riscos – RMMS	Sistema de Maturidade de RM (RMMS) Projetos de construção de grande porte em grande escala	Recursos completos de Gestão da organização Suporte à estrutura da organização Partes interessadas Risco do programa Suporte cultural de risco	Alto Médio Baixo	Gestão da organização (OM) e Gerenciamento de Processos de Riscos (RPM) O método Analytic Network Process (ANP)
Salawu e Abdulla (2015)	Capacidade de gerenciar riscos dos contratados antes de sua seleção para um projeto - RMC	Capacidades de gestão de riscos organizacionais com foco em projetos.	Cultura Prática e aplicações Recursos Processo	Nível 1 – Ingênuo Nível 2 – Novato Nível 3 – Gerenciado Nível 4 – Otimizado	Teoria de conjuntos fuzzy /RMRDPC IACCM-BRM3
IBGC (2017)	Maturidade de gerenciamento de riscos corporativos	Governança corporativa da organização	Estratégia Governança Política Linguagem Sistemas Cultura	Inicial, Fragmentado Definido Consolidado Otimizado	ISO 31.000 e o Coso ERM

García e Moreta (2018)	Análise de Risco de Ativos de Informação nas Empresas de Navegação	Integração da maturidade dos processos	Níveis de maturidade Categorias e avaliações Sistema de um gráfico de controle.	1- Inicial 2- Repetível 3- Definido 4- Administração 5- Otimizado	MAGERIT, OCTAVE, MEHARI Maturidade Integrado (CMMI)
Tribuna 1 de Contas da União (2018)	Modelo de Maturidade do TCU	Avaliação da maturidade organizacional	Ambiente Processos Parcerias Resultados	0- Inexistente 1- Inicial 2- Básico 3- Intermediário 4- Aprimorado 5- Avançado	COSO GRC ISO 31000 Orange Book IN-MP/CGU Nº 1/2016. AHP
Roghadi e Moselhi (2020)	Maturidade de risco organizacionais nos projetos de infraestrutura	Respostas dos participantes Projetos de infraestrutura civil	Padronização Medição Controle Melhoria contínua	1 = Muito baixo 2 = Baixo 3 = Médio 4 = Alto 5 = Muito alto	Processo de análise de rede (ANP) Teoria dos conjuntos fuzzy.
Tubis e Werbińska-Wojciechowska (2021)	Modelo de maturidade de gestão de risco para processos logísticos - LRMM	Processos logísticos / Setor automotivo.	Conhecimento Identificação e análise de riscos Resposta a riscos Monitoramento de riscos Cooperação em risco	1- Fraco 2- Básico 3- Bom 4- Satisfatório 5- Excelente	RMM clássica RMM estendida

Hoseini , Hertogh e Bosch-Rekveldt (2021)	Modelo Genérico de Maturidade em Riscos (GRMM) / Construção	Gerenciamento de Projetos Setor de construção.	Treinamento Cultura Política e estratégia Compromisso com o gerenciamento de riscos Identificação de riscos Aplicação de medidas de controle Monitoramento Revisão	Valor Importância Ambição Pontos: 1 (não aplicado), 4 (aplicado de forma limitada), 7 (aplicado em grande parte), 10 (totalmente aplicado).	Pesquisas teóricas Grupos focais Fundação Européia para a Gestão da Qualidade (EFQM), 12 guias de gerenciamento de riscos (RMGs) 13 modelo de maturidade de risco (RMMs) 5 artigos que tratam de lições aprendidas (LLs).
Viana (2021)	Modelo para análise da Maturidade em Gestão de Riscos em IFES	Gestão de riscos no setor público.	Ambiente Cultura Processos Integração Indicadores de desempenho Resiliência e sustentabilidade	Inicial Básico Intermediário Aprimorado Avançado	RMM - Operational risk management maturity model Modelo de maturidade do TCU/2018 RIMS - risk maturity model
Antonsen e Madsen (2021)	Modelo de Maturidade da Função de compliance/ Empresa de investimento - (CFMM)	Medir a função de compliance/ Empresa de investimento.	Tecnologia Coordenação Políticas e processos Recursos Integridade nos negócios	Nível 1: Reativo e inconsistente. Nível 2: Organizado, mas reativo. Nível 3: Ativamente gerenciado e compreendido. Nível 4: Proativo e implementado.	ISO 9001 COSO 2013

Karuna rathne e Kim (2021)	Modelo Genérico de Maturidade em Riscos (GRMM) Construção	Gerenciamento de Projetos Analisar a maturidade e o status de gestão de risco das construtoras nacionais domésticas	Estratégia e política Compromisso de alta gestão Cultura e conhecimento pessoal Avaliação de riscos Tratamento e mitigação de riscos Monitoramento e revisão	Pontuação de Maturidade (MS) Pontuação de Ambição (AS) Pontuação de importância (IS)	Modelo de Maturidade de Risco (RMM)
----------------------------	---	--	---	--	-------------------------------------

Fonte: Próprio autor.

Com base nas informações extraídas, é possível destacar a habilidade de gerenciar os riscos organizacionais, detalhando os critérios do campo ligado ao seu domínio e suas considerações na avaliação, os atributos orientadores, os níveis de maturidade e as técnicas utilizadas que apoiam a seleção do modelo que estabelece parâmetros que atendam às necessidades da área de ensino do IFRO.

2.4 Avanços nos modelos de medição

Avanços na integração de novas metodologias, avaliações e validações nos modelos de medição de maturidade ampliam o conhecimento sobre melhorias nos modelos atuais. Este estudo propõe novos parâmetros para a avaliação de maturidade, focando em áreas específicas da Instituição pesquisada.

França; Dias; Neiva; Borges (2017) utilizaram uma estrutura conceitual para analisar os aspectos projetados no domínio da emergência, buscando maneiras de medir o impacto das decisões na preparação da gestão de emergências e mitigá-las. Eles propuseram a construção de um Marco Conceitual Geral (GCF) que começa com o planejamento, objetivos, produtos e os participantes da construção deste método, e posteriormente utilizam métodos existentes e inserem novas etapas de forma adaptativa.

Outras etapas propostas por França; *et al* (2017) incluem a incorporação de informações de manuais, guias, literaturas e experiências dos envolvidos no processo. Com a união de fases, chega-se a outras fases que podem ser representadas de forma conceitual. Posteriormente, as fases são cíclicas, apresentando resultados conforme sua evolução e são concluídas ao atingir a fase satisfatória do Marco, que inclui o Apoio à decisão, Emergência e Impacto, finalizando com a construção do GCF e sua instância a partir do PIED - Quadro do Impacto Projetado no Domínio da Emergência, sendo um suporte para os tomadores de decisão na previsão de impactos futuros em emergências.

Hatono; Wijaya; Arini (2019) testaram a utilidade do modelo de Maturidade do Gerenciamento de Riscos do Projeto (PRMM) em diversos domínios e analisaram a relação entre a aplicação do modelo e o desempenho organizacional. Em suas pesquisas, constataram que, em geral, a utilidade do PRMM é visível em todas as organizações, porém sua eficácia diminui com o nível mais baixo de complexidade do projeto. Foi testada e diagnosticada a associação positiva entre o PRMM e o desempenho organizacional, contrariando a visão tradicional de que quanto maior o nível de maturidade, melhor o desempenho.

Ao avaliarem a interação entre a maturidade, a complexidade e a incerteza, contando com a avaliação de incerteza nos objetivos, incerteza nos métodos, complexidade de detalhes (tamanho) e complexidade dinâmica (interdependência), Hatono; *et al.* (2019) consideraram as dimensões de cultura e liderança, processo, experiência organizacional e ferramentas, métodos e aplicativos.

Assim, a relação entre as duas variáveis-chave é moderada pela complexidade do projeto encontrada pelas respectivas organizações. Ajustar o PRMM e a complexidade para alcançar a excelência organizacional, conforme o modelo teórico baseado em moderação, interage significativamente a complexidade com a maturidade. Já a complexidade não está diretamente relacionada ao desempenho. Portanto, uma variável contextual de complexidade do projeto modera positivamente a relação entre maturidade e desempenho, sendo essencial para a alta administração garantir a conformidade do PRMM, da complexidade e da maturidade do risco do projeto (Hatono; *et al*, 2019).

O modelo examinado por Gluszek (2021) busca validar o modelo de maturidade de gerenciamento de reputação corporativa - CR3M. Utilizando o e-Delphi modificado, o estudo objetiva contribuir para o entendimento da multidimensionalidade da reputação, permitir a autoavaliação da gestão da reputação na empresa e fornecer recomendações.

Essa abordagem baseada em TIC facilitou o consenso sobre a eliminação de práticas individuais no modelo de gestão da reputação corporativa e a avaliação de sua utilidade em duas rodadas. As dimensões avaliadas incluem gestão da comunicação, responsabilidade social corporativa, risco reputacional e qualidade, ampliando-se com atributos de gerenciamento de identidade, comunicação, relacionamento com stakeholders, responsabilidade social corporativa/desenvolvimento sustentável, gestão de problemas, crise, qualidade, entre outros. Gluszek (2021) contou com um painel de especialistas que

contribuíram com modificações no modelo de maturidade, reduzindo o número de práticas e aumentando sua aplicabilidade.

Meskovic e Zaimovic (2021) avaliaram o impacto da gestão de riscos no valor da empresa, analisando sociedades anônimas na Bósnia e Herzegovina. A avaliação da maturidade do gerenciamento de riscos e seus determinantes, bem como o impacto no valor da empresa, foi realizada usando técnica Delphi e modelo OLS.

De acordo com as hipóteses levantadas, o estudo constatou que empresas maiores e do setor financeiro tendem a apresentar modelos mais maduros de gestão de risco. O tamanho da empresa e o tipo de auditor também foram identificados como determinantes adicionais de maturidade na gestão de riscos. Confirmou-se estatisticamente o impacto positivo da maturidade do modelo de gerenciamento de risco sobre o valor Q de Tobin, utilizando o modelo OLS. Isso foi alcançado através da criação de um índice que avalia a maturidade da gestão de risco, considerando atributos como cultura de risco, processos, estrutura organizacional, comunicação, responsabilidade social corporativa, risco reputacional e qualidade.

Um estudo realizado por Unudulmaz, Cingiz e Kalipsiz (2022) investigou a integração de modelos de maturidade (TMMI) em uma empresa do ramo industrial de automação fabril. Eles examinaram técnicas de teste baseadas em riscos e cenários de usuário, integrando os processos ágeis com a metodologia SAFE, e a prática de scrum para identificação e monitoramento dos riscos. Essa abordagem visa garantir uma operação harmoniosa, com encontros para abordar os riscos em diversas etapas do processo, contribuindo para a eficácia na identificação e redução de riscos.

Além disso, os autores destacaram a importância de reduzir cenários de teste através da transformação ágil de processos e da abordagem de testes baseados em risco. Eles observaram que a integração do TMMI em processos ágeis reduz a documentação, tornando os processos de teste mais formais e específicos, resultando em uma redução significativa nos esforços e custos de teste.

Essas descobertas envolvem validações, testes, revisões e avaliações do impacto das práticas nas organizações, demonstrando uma evolução por meio de novos testes aprimorados e integração de metodologias. O resumo dessas observações auxilia na clarificação de pontos relevantes a serem considerados na expectativa da adaptação do modelo para o IFRO, fornecendo suporte para futuras decisões.

Quadro 2. Resumo das percepções relativas a medições

Fonte	Percepções	Resumo
França, Dias, Neiva, Borges (2017)	Aprimoramento	Para projetar os impactos das decisões de gestão de emergências, foi proposto o Quadro do Impacto Projetado na Emergência Domínio PIED, uma abordagem para a construção de um Marco Conceitual Geral (GCF).

Hartono B, Wijaya DF, Arini HM. (2019)	Analises Testes	/	Maturidade do gerenciamento de riscos do projeto (PRMM) em organizações baseadas em projetos em diferentes domínios. Os testes realizados avaliaram a utilidade do modelo PRMM em diversos domínios, como empresas de engenharia e construção, firmas de TI e consultores, analisando a relação entre a aplicação do modelo e o desempenho organizacional, considerando a maturidade, complexidade e interação. Diversas técnicas foram utilizadas nos testes, incluindo medidas de adequação da amostragem, testes de Bartlett, testes de outliers, teste de multicolinearidade, avaliando dimensões como cultura e liderança, processo, experiência organizacional, ferramentas, métodos e aplicativos.
Gluszek (2021)	Validação Revisão	/	O uso de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) no método Delphi foi empregado para validar o Modelo de Maturidade em Gestão da Reputação Corporativa (CR3M) através do Método e-Delphi modificado, envolvendo um painel de especialistas. O procedimento e-Delphi modificado é uma metodologia para validar modelos conceituais complexos.
Mesković e Zaimović (2021)	Análises de impactos	/	A gestão de riscos no valor da empresa foi examinada empiricamente, utilizando técnicas como a Técnica Delphi e o Modelo de Mínimos Quadrados Comuns (OLS) para analisar os determinantes da maturidade e o valor Q de Tobin. Essas análises consideraram diversas dimensões, como cultura de risco, processos, estrutura organizacional, gestão da comunicação, responsabilidade social corporativa, risco reputacional e qualidade.
Unudulmaz; Cingiz; Kalipsiz (2022)	Analises Testes	/	A integração de modelos TMMI em processos ágeis e no modelo SAFE foi testada em empresas de automação fabril, com foco em técnicas de teste baseadas em risco e cenários de usuário, além das atividades do processo ágil, como reuniões de refinamento, planejamento, reuniões diárias, dias de sprint e revisão.

Fonte: Próprio autor

Os avanços tecnológicos e os modelos de maturidade são discutidos, visando apresentar possibilidades de aprimoramento para a avaliação de maturidade do IFRO. A eficiência na seleção do modelo e a minimização da intervenção em sua essência são consideradas, conforme demonstrado nos Quadros 1 e 2.

Dessa forma, o Quadro 2 oferece uma nova perspectiva sobre os modelos atuais, com validações, revisões e testes de novas metodologias. Essas análises detalhadas auxiliam na compreensão da abrangência dos modelos de maturidade e na consideração de critérios que possam beneficiar os resultados desta pesquisa.

3 METODOLOGIA

A pesquisa qualitativa, utilizando o método de estudo de caso, explora situações reais com o propósito de descrever a realidade do conhecimento em gestão de riscos da direção de ensino do Instituto Federal de Rondônia (IFRO), com foco na ferramenta de avaliação de maturidade da gestão de riscos do modelo do TCU (2017). O estudo inclui o entendimento da área de ensino, seus desafios e a implementação da gestão de riscos no IFRO.

O estudo de caso proposto nesta pesquisa é uma estratégia utilizada em diversas situações para contribuir com o conhecimento de diferentes fenômenos, individuais, organizacionais, sociais, políticos e grupais, além de ser uma maneira de compreender fenômenos sociais complexos, conforme descrito por Yin (2005).

Nas fases da pesquisa, Gil (2008) destaca variações no procedimento, embora o esquema seja básico e descrito por vários autores que incluem etapas de planejamento, coleta de dados, análise e interpretação, e redação do relatório.

O estudo abrange três etapas:

ETAPA 1

A análise do levantamento teórico, que abrange o tema gestão de riscos e maturidade em gestão de riscos, juntamente com a aplicação de modelos de maturidade em diversas organizações ou processos, foi a seção mais abrangente do embasamento teórico. Ao considerar as práticas, os níveis de maturidade identificados e os principais fatores na estruturação desse instrumento de avaliação, possibilitou a análise necessária para ampliar o conhecimento dos modelos de maturidade e a seleção do mais adequado para a área de ensino do IFRO com intervenções mínimas, visando sua personalização e avaliação efetiva no contexto atual, com sugestões de aprimoramento que facilitam sua futura implementação na avaliação da maturidade da gestão de riscos.

Além disso, a etapa descritiva foi fundamental, envolvendo o levantamento documental das práticas de gestão de riscos no IFRO, como a política e o mapa de riscos. Os dados coletados são essenciais para alcançar o objetivo de compreender a área de ensino, identificar suas características específicas e fornecer insights para os parâmetros indicados para o modelo de maturidade em gestão de riscos.

Os dados coletados, analisados e as medidas realizadas baseiam-se na técnica de Bardin (1979), que permitiu encontrar uma ferramenta que atende às necessidades do aperfeiçoamento da avaliação de maturidade do TCU (2017) na área de ensino do IFRO.

Dessa forma, conclui-se esta fase do levantamento teórico com apresentação dos modelos de maturidade e os resultados da gestão de riscos no IFRO, destacando a escolha da área de ensino como foco dos parâmetros.

ETAPA 2

As considerações feitas nesta etapa orientaram a definição de critérios para personalizar a ferramenta. A técnica de entrevista com servidores, gestores da área educacional (Direção de Ensino - DE), assim como com aqueles recentemente envolvidos nessa função e colaboradores do planejamento e controle interno, melhorou o levantamento sobre o conhecimento em gestão de riscos no setor. Isso inclui considerações sobre o modelo do TCU escolhido para as análises de funcionalidades, identificando o que se adapta à área educacional e o que precisa de ajustes na avaliação de maturidade.

Ao apresentar o modelo de maturidade aos servidores, o objetivo era analisar características que não poderiam ser observadas apenas com a pesquisa documental do gerenciamento de riscos na área educacional do IFRO. Essas abordagens foram importantes para agregar aspectos que possibilissem o desenvolvimento de uma ferramenta eficaz,

conforme propõe o estudo, permitindo apresentar um quadro com os parâmetros que favorecem a aplicação do modelo do TCU (2017) na área de ensino do IFRO.

Compreender o modelo selecionado e analisar o que foi eficaz para a área escolhida e o que foi insuficiente para uma avaliação completa, abordando os principais pontos que sustentam a gestão, foi possibilitado através do roteiro de entrevista, captando informações que aprimoraram o modelo do TCU (2017).

Além disso, as informações obtidas possibilitaram o entendimento do nível de conhecimento dos servidores (diretores de ensino, planejamento e controle interno) em gestão de riscos, com base nos questionamentos realizados que permitiu entender a realidade em que a área de ensino se encontra e a necessidade apontada pelos mesmos de capacitação nesta área de gestão de riscos, governança e controle interno, assim apresentar além dos parâmetros para uma avaliação que irá moldando conforme o nível de maturidade que forem alcançando através de uma proposta de um projeto pedagógico de curso (PPC) uma extensão do quadro de apontamentos dos critérios para o modelo de maturidade do TCU (2017). Este processo, que iniciou a coleta de dados através da entrevista, conclui-se com a transcrição dos relatos, utilizando a técnica de Bardin (1979).

ETAPA 3

O quadro com os parâmetros propostos para o modelo e o projeto pedagógico de curso (PPC) foi apresentado, levando em consideração o relatório final da entrevista e a discussão dos resultados.

Percorso Metodológico

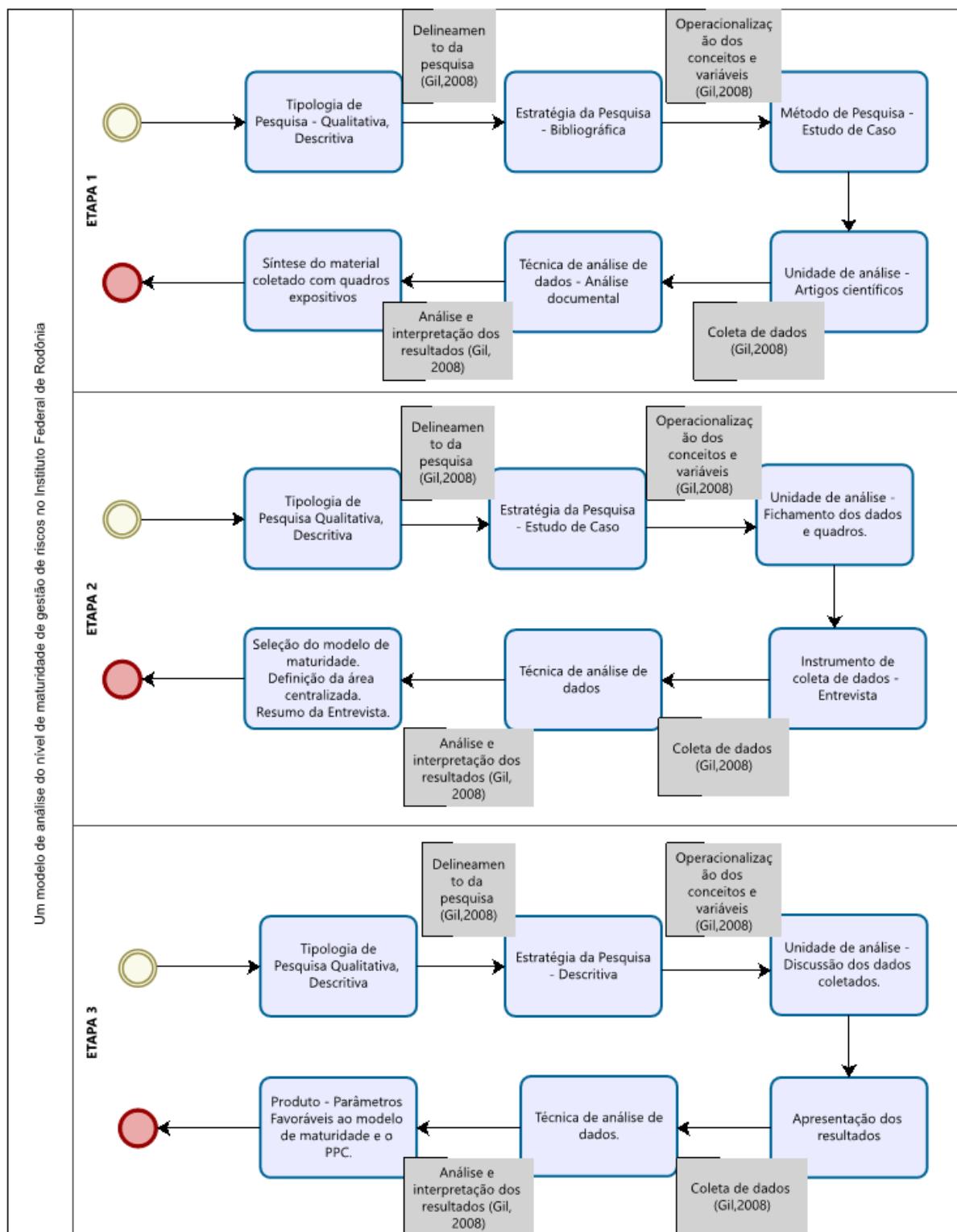
O primeiro passo descreve a abordagem da pesquisa adotada para o desenvolvimento. Trata-se da pesquisa qualitativa, que, de acordo com Wagner, Kawulich e Garner (2019), não é uma caixa de ferramentas de técnicas indispensáveis. Existe a necessidade de compreender e ser provocativa quanto à teoria, evidenciando também a subjetividade. Além disso, Ma, Botros, Luca e Kayssi (2022) afirmam que este tipo de pesquisa proporciona um maior conhecimento das experiências, descrevendo todas as percepções apuradas. Todas as observações são direcionadas à compreensão da experiência humana e de seus comportamentos.

Complementando, os autores LaMarre e Chamberlain (2022) abordam a característica da pesquisa qualitativa, ressaltando que o uso de conjuntos de dados tende a ser menor. Contudo, com o advento dos métodos de pesquisa online, alguns pesquisadores têm optado por métodos com abundância de dados.

A solicitação de autorização para realizar as entrevistas com os servidores, acessar os documentos e seguir os demais procedimentos foi prontamente executada pelo pesquisador, pois em uma pesquisa que envolve um local a ser explorado, exigindo autorização para tal, inclusive a submissão do projeto ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) segundo Creswell (2014).

Os métodos de pesquisa na primeira etapa do delineamento do estudo (Figura 2) envolvem a análise da literatura para delimitar um modelo mais adequado ao IFRO nos tópicos da pesquisa conforme apresentado por Yin (2005). A sequência de etapas é a seguinte:

Figura 2. Etapas do processo-fluxograma de atividades



Fonte: Próprio autor.

Uma visão geral abrangente deste tema foi adquirida seguindo a abordagem proposta por Derméval, Coelho e Bittencourt (2020). Inicialmente, há a especificação do objeto de pesquisa juntamente com a questão de pesquisa. Em seguida, são considerados os estudos primários, os instrumentos de avaliação, a formalização da extração de dados e a estratégia de síntese e análise dos dados.

Em seguida, são exploradas as bases de dados digitais relevantes para o tema da pesquisa e os resultados são exportados após a aplicação de um filtro com os termos de busca: Gestão de Riscos, Avaliação da gestão de riscos e técnica de medição de maturidade.

Com base nos critérios de exclusão e inclusão, incluindo a avaliação da qualidade das fontes, os dados coletados permitem responder à questão de pesquisa "Quais lacunas existem no modelo de maturidade em gestão de riscos indicado pelo TCU, ao considerarmos a área de ensino como foco de aplicação?". Para apresentar os resultados, os dados são sumarizados e organizados em um quadro expositivo, conforme descrito por Jia *et al.* (2012).

Realização de uma pesquisa descritiva para identificar critérios que favorecem a avaliação da maturidade no gerenciamento de riscos, segundo Yin (2005), novos eventos do cotidiano podem ser explicados por meio de estudos exploratórios e descritivos. Com base na pesquisa mencionada, busca-se transformar sistematicamente o conteúdo em uma descrição mais clara, empregando a análise documental para gerar dados descritivos (SAMPAIO e LYCARIÃO, 2021).

Portanto, a base teórica que aborda a gestão de riscos, maturidade na gestão de riscos, avaliações de maturidade em distintas áreas e avanços nos modelos de maturidade, conclui a etapa 1 (Figura 2) com a exposição do quadro 1, resumindo os modelos do referencial teórico para ampliar o conhecimento. Este quadro conciso considerou práticas, níveis de maturidade e estruturação de instrumentos de avaliação, permitindo a análise necessária para as próximas etapas.

Para atingir os resultados da seleção do modelo de maturidade, a escolha da área analisada e o resumo das entrevistas conforme proposto na etapa 2 apresentada na figura 2, a coleta de dados realizada por meio do levantamento teórico e da entrevista nas etapas 1 e 2 encontrou dificuldades que, segundo Gil (2008), devem ser consideradas. A existência de instrumentos adequados é de extrema importância para conduzir um problema de pesquisa, assim como a análise prévia dos recursos materiais e humanos para sua realização.

Durante a pesquisa, em várias etapas, foram encontradas dificuldades, como a coleta de dados documentais nos sites do IFRO e a organização das informações sobre a implementação da gestão de riscos, obtidas em sites abertos à sociedade. Identificamos documentos para reunir dados sobre a implantação e progresso da gestão de riscos no IFRO, além de investigar a falta de atualização do painel de indicadores estratégicos desde 2020. Também identificamos a necessidade de atualizar a política e o mapa de riscos, além do acompanhamento das ações por meio de relatórios trimestrais para uma melhor compreensão da situação da gestão de riscos no IFRO.

Enfrentamos mudanças no protocolo do CEP devido ao início das atividades em 2023 na unidade principal e, de forma burocrática, o encerramento do protocolo já em fase final. Posteriormente, a nova submissão enfrentou problemas técnicos que se estenderam por meses, exigindo a intervenção do CONEP e causando atrasos na avaliação de propostas de pesquisa enviadas ao CEP para aprovação do início das entrevistas, na segunda fase da coleta de dados.

Selecionamos o modelo do TCU (2017) de acordo com os critérios estabelecidos (Quadro 4) com base no conhecimento da gestão de riscos do IFRO, o referencial teórico e contribuições de especialistas da área que participa da composição do referido Comitê Técnico de Governança, Gestão de Riscos e Controle Interno (CTGGRCI) que inclui a conhecimento na identificação de riscos, o mapeamento de processos e embasamentos em metodologias como COSO e IIA 2013, entre outros. Assim, o item 4.2 destaca a escolha do

modelo TCU para avaliar a gestão de riscos no IFRO, excluindo outros modelos e apresentando a sua estrutura.

A escolha da área de ensino foi feita com a recomendação de um professor especialista, afunilando ainda mais o tema da pesquisa e identificando os desafios específicos desse setor. Essa decisão influenciou a seleção dos participantes com conexão com a área, não se limitando à DPLAN, responsável pela gestão de riscos. Os participantes escolhidos incluíram os diretores de ensino atuantes ou não, bem como membros da diretoria de planejamento e controle interno de um campus do IFRO.

A área do ensino possui grande representatividade na ação institucional, incorporando os outros dois eixos do tripé Ensino, Pesquisa e Extensão. As ações dessas áreas são integradas ao ensino, que engloba todo o processo de construção do conhecimento por meio da transferência de informações, promovendo a integração do ensino com as necessidades da sociedade, abrindo espaço para a participação da população e fomentando a pesquisa para a descoberta de novos conhecimentos.

No IFRO, o Ensino é ministrado em diversos cursos em 10 unidades, com cerca de 15.212 ingressantes registrados na plataforma Nilo Peçanha em 2023, originando projetos de pesquisa que envolvem toda a comunidade acadêmica. A relevância dessa área na atuação institucional respalda a escolha deste estudo.

Conforme apontado por Roghabadi e Moselhi (2020), a precisão dos resultados é destacada pelos especialistas devido à importância da qualidade de suas respostas nesses processos. Portanto, dos 8 entrevistados selecionados na área do ensino, incluiu-se 1 servidor atuante na pró-reitoria de ensino, 2 na direção de ensino e 2 com recente atuação na mesma área, todos professores na instituição com diversas formações. Por preservar a identidade dos participantes, as formações profissionais não foram especificadas, sendo ocultadas no anexo IV.

Já os servidores lotados na direção de planejamento e no controle interno foram escolhidos por sua expertise em gestão de riscos, totalizando 3 entrevistados com cargos administrativos e formações em administração pública. A escolha desses servidores baseou-se na colaboração técnica, visto que possuem representação no Comitê Técnico de Governança, Gestão de Riscos e Controle Interno (CTGGRCI). Isso fortaleceu as colaborações que favorecem a aplicação da avaliação, atuando de forma executiva para promover a adoção de práticas, princípios de conduta e padrões de comportamento no gerenciamento de riscos. Esses servidores são considerados especialistas do IFRO.

Essas escolhas foram feitas com base na necessidade de avaliar o conhecimento em gestão de riscos do diretor de ensino, seu enfoque nesse tema e interesse em adotar uma avaliação de maturidade para melhorar a gestão de riscos em suas coordenações. Além disso, buscou-se informações sobre o modelo do TCU apresentado e sugestões para aprimorar seus critérios de avaliação, de acordo com sua visão sobre a realidade na área do ensino.

Como ferramenta estratégica para alcançar os objetivos institucionais na área do ensino, a experiência dos servidores mostrou um conhecimento sólido, com 5 servidores atuando há mais de 10 anos na instituição e 3 com 7 a 9 anos de serviço, demonstrando competência técnica e contribuições significativas.

Os candidatos foram convidados para a entrevista por e-mail, seguindo as orientações para pesquisas em ambiente virtual conforme o ofício circular nº 2/2021/CONEP/SECNS/MS e recomendações do CEP-UFRJ e do CEP-IFRO. O convite foi individual, com um remetente e um destinatário, sendo esclarecido ao candidato que o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido-TCLE seria disponibilizado apenas após a aceitação.

Para preservar a proteção, segurança e direitos dos participantes de pesquisa, após a aceitação dos entrevistados, foi acordado um local apropriado para a explicação da pesquisa e a entrega do TCLE. Alguns solicitaram mais informações sobre o modelo do TCU (2017)

apresentado, e o diálogo anterior à entrevista seguiu as orientações da Resolução CNS nº 510/2016, esclarecendo os candidatos sobre a natureza da pesquisa, objetivos, métodos, direitos, riscos e benefícios esperados.

O TCLE destacou que os participantes estavam sujeitos a danos morais, físicos, financeiros ou religiosos, incluindo riscos como invasão de privacidade e lidar com questões sensíveis. Os participantes foram protegidos com anonimato e privacidade conforme anexo IV.

Também foi mencionado o risco de divulgação de dados confidenciais e exposição a ataques cibernéticos, além da possibilidade de imprecisão na divulgação dos resultados.

Outros riscos incluídos no TCLE foram: a) constrangimento; b) timidez; c) nervosismo; d) irritabilidade; e) incômodo; f) cansaço; g) estresse; h) aborrecimento; i) consumo de tempo; e j) desconforto durante a entrevista, e k) exposição de terceiros.

As medidas mitigatórias apresentadas para os riscos expostos foram tratadas com cautela, considerando os sinais de desconforto e garantindo a segurança das informações. Não houve custos para os participantes e eles puderam optar por sair do estudo a qualquer momento.

Os riscos de divulgação de dados confidenciais foram abordados com confidencialidade, privacidade e proteção da imagem, evitando o uso prejudicial das informações. Os áudios não foram compartilhados para evitar a identificação pessoal, e a recusa do participante em responder uma pergunta foi respeitada.

Para mitigar os riscos identificados, foi criado um ambiente acolhedor e privado para os entrevistados, com atenção aos sinais de desconforto. O sigilo dos dados foi mantido com tarjas nos nomes, visando preservar o anonimato e evitar prejuízos.

Em caso de danos resultantes da participação na pesquisa, o entrevistado tem direito a assistência e indenização, conforme estabelecido no Registro de Consentimento Livre e Esclarecido. A coleta de dados por meio de entrevistas foi considerada adequada para entender as necessidades da área de ensino, sendo essencial na investigação social, como mencionado por Gil (2008) que compara a entrevista com a relevância do tubo de ensaio na química, acrescenta que possui flexibilidade à sua aplicação.

As entrevistas foram realizadas de forma semiestruturada, o que facilitou a interação com o entrevistado. Começamos com uma pergunta ampla, semelhante a uma conversa casual, mas seguindo um roteiro de entrevista (ANEXO I) para garantir a abordagem de todos os pontos importantes que iam surgindo durante a conversa (Ma *et al.*, 2022). Isso também permitiu aprofundar a compreensão das necessidades de capacitação e apresentar a proposta do Projeto Pedagógico de Curso (PPC) (anexo III) com base nas informações coletadas e na percepção das necessidades identificadas ao longo da pesquisa, que inclui o conteúdo programático como Governança Pública; Processo de Gestão de Riscos; Controles Internos e Roteiro de Avaliação de Maturidade da Gestão de Riscos-TCU.

Gil (2008) sugere que a entrevista por pautas também se enquadra no modelo semiestruturado, já que apresenta alguma estrutura, mas permite que o entrevistado fale livremente. Ao longo da entrevista, os tópicos a serem abordados são questionados, o que colabora com a visão de Duarte (2005) de que a entrevista em profundidade permite obter conhecimento a partir de experiências subjetivas, alcançando um entendimento mais profundo do que se deseja conhecer, sendo um recurso metodológico que se baseia em teorias e análises realizadas pelo pesquisador.

As entrevistas, conforme descrito no Anexo IV, tiveram uma duração média de 30 minutos a 1 hora, seguindo as responsabilidades estabelecidas na Resolução CNS nº 510/2016, em seu Art. 28, incluindo a obrigação de manter os dados da pesquisa (planilhas preenchidas e os áudios das entrevistas) em arquivo digital. Estes arquivos estão armazenados

no Google Drive, em nuvem, sendo responsabilidade da autora guardar esses dados por no mínimo 5 (cinco) anos após o término da pesquisa.

Com a conclusão da etapa 2 (Figura 2), foi feita a escolha do modelo de avaliação de maturidade TCU (2017) e da área de ensino na qual as entrevistas foram concentradas. O resumo dessas entrevistas permitiu extrair dados para elaborar o quadro 7, com os parâmetros propostos que contribuem para a customização do modelo de avaliação da gestão de riscos para o IFRO.

Na discussão dos resultados, é possível apresentar as temáticas discutidas na entrevista em relação ao referencial teórico, o que possibilitou a formalização dos produtos Anexo II, que consistem nos parâmetros para futuras adaptações ao modelo de maturidade escolhido de acordo com as especificidades da área de ensino do IFRO, e o anexo III que propõe um projeto de curso básico em gestão de riscos com o intuito de abranger o conhecimento na área e preparar para um gerenciamento de riscos eficaz, visando obter resultados positivos durante a avaliação, completando o esquema apresentado na Figura 2.

4 ANÁLISE E PROPOSIÇÃO DE PARÂMETROS DE MELHORIA DA AVALIAÇÃO DO TCU

A pesquisa realizada seguiu as três etapas da metodologia, que incluem: levantamento de modelos de referência, seleção do modelo a ser aplicado ao IFRO e coleta de dados por meio de entrevistas com os envolvidos no processo educacional e representantes do setor administrativo. Por fim, foram reunidas considerações sobre o modelo de maturidade do TCU escolhido, apresentando possibilidades de melhorias para uma futura aplicação no instituto.

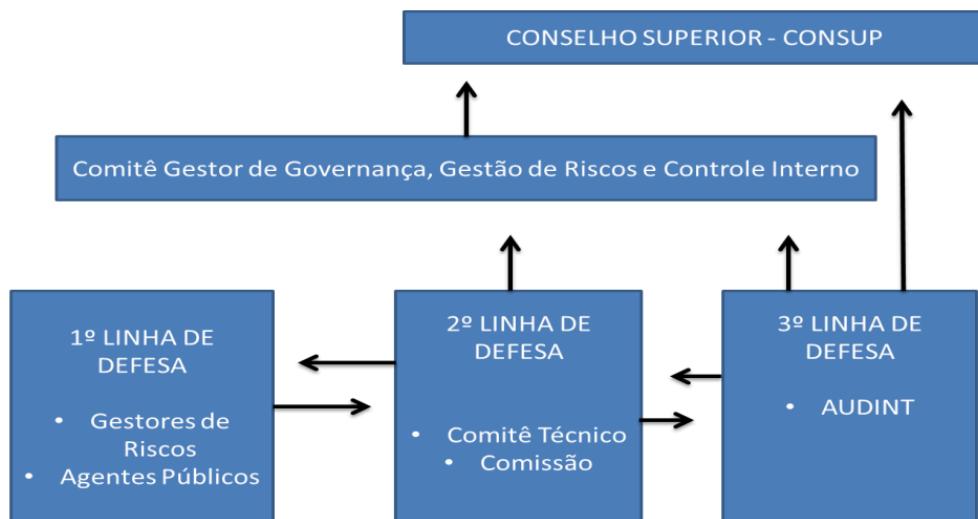
4.1 Gestão de riscos no IFRO

No Instituto Federal de Rondônia, a implementação da gestão de riscos em aspectos gerenciais teve início em 2016, com a Instrução Normativa nº 01/2016 tornando obrigatória a sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos, controles internos e governança. Isso levou à criação da Política de Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos (PGGRCI) no âmbito do IFRO e à formação do Comitê Gestor de Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos (CGGGRCI) como alta administração, além do Comitê Técnico de Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos (CTGGRCI). Esses comitês visam estabelecer uma base sólida para tomada de decisões eficazes e planejamento, reduzindo perdas e seguindo as orientações dos órgãos de controle (RAINT/IFRO, 2019).

A importância da precisão dos resultados é destacada, sendo os especialistas responsáveis pela qualidade das respostas durante esses processos (Roghabadi; Moselhi, 2020). A PGGRCI do IFRO conta com o CTGGRCI atuando como segunda linha de defesa de forma executiva, promovendo a adoção de práticas e padrões de conduta no gerenciamento de riscos. Os 37 servidores membros deste Comitê, considerados alta gestão, participam do CGGGRCI e definem os limites de tolerância aos riscos identificados, aprovando o mapa de riscos, planos de ação e relatórios de riscos das unidades. A estrutura de gestão de riscos do IFRO abrange as três linhas de defesa, apresentada na Figura 3, possibilitando uma comunicação eficaz entre as partes envolvidas.

De acordo com o Decreto 9.203/2017 Art.^º 17 inciso IV, os resultados da gestão de riscos são utilizados para apoiar a melhoria contínua do desempenho e dos processos de gerenciamento de risco, controle e governança. Em busca desse apoio nas tomadas de decisões, o IFRO possui uma estrutura organizacional em suas unidades, onde cada unidade tem um membro do comitê técnico responsável por disseminar a gestão de riscos, supervisionar e acompanhar o desenvolvimento dos trabalhos locais. Estes membros atuam majoritariamente na primeira linha de defesa.

Figura 3. Linhas de defesa, atores e suas interações



Fonte: IFRO (2019).

A partir da constituição das comissões mencionadas, os servidores participaram de capacitações e iniciaram a identificação de riscos, formulação da PGGRCI utilizando técnicas e ferramentas baseadas no COSO (Gestão de Riscos Corporativos), IIA 2013 (As Três Linhas de Defesa na gestão eficaz de riscos e controles) e outras metodologias e manuais fornecidos pelos órgãos de controle federais.

Esses conhecimentos devem ser desenvolvidos por meio de ações planejadas de capacitação, a fim de mantê-los atualizados e aperfeiçoar cada vez mais a estratégia. Além disso, a entrada de novos servidores inexperientes requer esses conhecimentos, e a curva de aprendizado é bastante relativa.

Os servidores realizaram formulação de fluxos dos processos e mapearam os riscos de acordo com os objetivos descritos no mapa estratégico (Figura 1), validando posteriormente essas ações e concluindo com a elaboração de relatórios, os quais são revisados pelo comitê e resultam em um relatório trimestral das ações realizadas pelo Instituto, disponibilizado em um painel de riscos online (Quadro 3 e Figura 4), permitindo o acompanhamento conforme as deliberações tomadas.

Quadro 3. Painel de indicadores desenvolvimento institucional riscos

Resumo por Objetivo Estratégico		
OBJETIVO	SUBPROCESSOS	RISCOS
01 - Desenvolvimento regional sustentável	[nenhum]	0
02 - Formação de cidadãos capazes de transformar a realidade social	Certificação	3

02 - Formação de cidadãos capazes de transformar a realidade social	Contratação de professor substituto	3
03 - Soluções inovadoras para o avanço científico, tecnológico e produtivo	Criação de Grupo de Pesquisa	3
03 - Soluções inovadoras para o avanço científico, tecnológico e produtivo	Pedido de Registro de Tecnologias	3
04 - Fortalecer e ampliar as atividades de educação à distância	Abertura de Polos EaD	3
04 - Fortalecer e ampliar as atividades de educação à distância	Capacitação em EaD para servidores	3
04 - Fortalecer e ampliar as atividades de educação à distância	Edital para Bolsistas	3
05 - Desenvolver parcerias com o setor produtivo e instituições de ensino e pesquisa, nacionais e internacionais	Termo de convênio para estágio	3
06 - Aprimorar e intensificar o desenvolvimento e o uso de tecnologias e metodologias educacionais	Contratação de Monitoria de acessibilidade para PCD	3
06 - Aprimorar e intensificar o desenvolvimento e o uso de tecnologias e metodologias educacionais	Implantação de incubadoras nos Campi do IFRO	3
07 - Fortalecer e integrar as ações de ensino, pesquisa, extensão e inovação tecnológica	Edital das áreas Finalísticas da Instituição	3
07 - Fortalecer e integrar as ações de ensino, pesquisa, extensão e inovação tecnológica	Edital de Extensão	3
08 - Consolidar e expandir cursos em consonância com os arranjos produtivos, culturais e sociais locais	Elaboração e Reformulação de PPC	3
08 - Consolidar e expandir cursos em consonância com os arranjos produtivos, culturais e sociais locais	Elaboração e Reformulação de PPC de Pós-Graduação	3
09 - Aprimorar e integrar as ações de planejamento e gestão	Dispensa / Exoneração e Designação/Nomeação de CD, FG e FCC	3
09 - Aprimorar e integrar as ações de planejamento e gestão	Elaboração do Plano Anual de Trabalho	3
09 - Aprimorar e integrar as ações de planejamento e gestão	Retribuição por substituição remunerada	3

10 - Otimizar e sistematizar os processos de trabalho	Protocolo Oficial do IFRO	3
11 - Fortalecer a comunicação institucional junto aos públicos estratégicos	Recebimento de Pautas	3
12 - Fortalecer a identidade institucional e o relacionamento interinstitucional	Envio de materiais impressos aos campi	3
12 - Fortalecer a identidade institucional e o relacionamento interinstitucional	Solicitação de produção de material gráfico diversos de acordo com a especificação do formulário de programação visual (Campus / Reitoria)	3
13 - Intensificar a capacitação e a qualificação de servidores, com foco nos resultados institucionais	[Nenhum]	0
14 - Valorizar os servidores e melhorar o ambiente organizacional	Acompanhamento do RAD	3
14 - Valorizar os servidores e melhorar o ambiente organizacional	Progressão por Mérito	3
15 - Ampliar e consolidar a infraestrutura acadêmica, administrativa e tecnológica	Gerenciamento de Demandas de TI	3
16 - Otimizar a aplicação e fomentar a captação de recursos orçamentários e extraorçamentários	Aquisição/Contratação direta por dispensa de licitação;	3
16 - Otimizar a aplicação e fomentar a captação de recursos orçamentários e extraorçamentários	Execução orçamentária e financeira de auxílios/bolsas/editais	3
16 - Otimizar a aplicação e fomentar a captação de recursos orçamentários e extraorçamentários	Pagamento das notas fiscais/faturas	3
	TOTAL:	81

Fonte: IFRO (2020) adaptado.

Figura 4. Criticidade dos riscos



Fonte: IFRO (2020).

O painel que expõe os riscos identificados e categorizados pelo Instituto demonstra um certo nível de maturidade. No entanto, segundo os autores Salawu e Abdullah (2014), uma organização, mesmo alcançando alto nível de maturidade em recursos tecnológicos ou adotando a melhor metodologia de gestão de riscos, pode apresentar baixa maturidade nos processos e, na prática do dia a dia ao lidar com os riscos. Observa-se um progresso e avanço nas ações de gestão de riscos no IFRO ao avaliar o conhecimento atual, a sistematização e o acompanhamento dos riscos, esforçando-se para preservar e proteger os valores institucionais, desenvolvendo modelos de gestão de riscos alinhados à cultura, maturidade dos processos e estrutura organizacional (Meskovic; Zaimovic, 2021), a fim de compreender os atributos que permitem uma análise confiável desses aspectos.

Os riscos são classificados em tipos que podem impactar o alcance dos objetivos organizacionais. Riscos externos incluem Políticos, Econômico/Financeiros, Socioculturais, Tecnológicos, Legal/Regulatório e Ambiental, enquanto as categorias internas englobam Recursos Financeiros, Recursos Humanos, Processos Internos, Sistemas de Informação, Parceiros/Fornecedores. O objetivo é mitigá-los para não prejudicarem o progresso em direção às metas estabelecidas, reduzindo-os a níveis aceitáveis (IFRO, 2018).

A estrutura de gestão de riscos do IFRO é fundamentada em normas que orientam sua implementação e evolução.

- Instrução Normativa Conjunta MP/CGU Nº 01;
- Resolução nº 85/REIT - CONSUP/IFRO;
- Portaria nº 563/MEC;
- Declaração de Posicionamento do IIA: As três linhas de defesa no gerenciamento eficaz de riscos e controles; manual de gestão de integridade, riscos e controles internos da gestão do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão – MP;
- COSO Gerenciamento de Riscos Corporativos - Estrutura Integrada;
- Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da gestão, do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão –MP;
- Matriz de Riscos - Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão –MP;
- Metodologia de Gestão de Riscos, Ministério da Transparéncia e Controladoria-Geral da União – CGU;
- Manual de Gestão de Riscos, do Tribunal de Contas da União – TCU;
- Portaria nº 1.036, aprova o Regimento Interno do Subcomitê Assessor ao Comitê de Governança, Integridade, Gestão de Riscos e Controles do Ministério da Educação;
- Decreto nº 9.203 - Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional;

- Portaria nº 503, institui a Política de Governança do Ministério da Educação – MEC;
- Referencial Básico de Governança - RBG, aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública, do Tribunal de Contas da União – TCU;

Esses fundamentos da Gestão de Riscos do IFRO refletem a busca por alcançar os objetivos institucionais. Portanto, a avaliação do nível de maturidade é crucial para a execução da estratégia de gestão de riscos, sendo essencial adotar um modelo que desenvolva uma metodologia de avaliação alinhada aos objetivos institucionais relacionados às atividades-fim do IFRO, considerando as especificidades para atingir as metas estabelecidas.

4.2 Seleção de um modelo de maturidade para o IFRO

Os dados do quadro 1 foram utilizados como base na análise dos critérios de seleção apontando o modelo do TCU (2017) como mais adequado ao contexto do instituto com base nos conhecimentos da implantação da gestão de riscos do IFRO, no referencial teórico e na contribuição para a definição desses critérios, por um especialista da área de risco que integra as referidas comissões.

Este especialista possui capacitação e participação na implementação da identificação de riscos, na execução do fluxo de processos e no mapeamento dos riscos, embasando-se em fontes e ferramentas baseadas no COSO (Gerenciamento de Riscos Corporativos), IIA 2013 (As Três Linhas de Defesa no gerenciamento eficaz de riscos e controles) e outras metodologias e manuais fornecidos pelos órgãos de controle federais.

O quadro 4 seleciona o modelo de maturidade a ser avaliado e estabelece parâmetros que auxiliam na avaliação da gestão de riscos pelo IFRO, além de promover a discussão sobre a exclusão dos demais modelos.

Quadro 4. Seleção de critérios

Critérios analisados	Maye r e Fagun des (2008)	Salaw u e Abdull ah (2015)	IBGC (2017)	Garc ía e More ta (201 8)	Brasil. Tribunal de Contas da União (2018)	Rogha badi da Mosel hi (2018)	Tubis e Werbi ñska- badi e Mosel hi (2020)	Hosein i, Hertog h e Wojcie chows ka (2021)	(Ant onse n; Mad sen, 2021)
O modelo de aplicação aborda diversos aspectos da maturidade organizacional de forma geral.	-	-	✓	-	✓	-	-	-	✓ ✓

Consiste em atributos que permitem sua expansão ou adaptação em diferentes ambientes.	✓	-	✓	-	✓	-	-	-	✓	-
O campo relacionado à medição tem foco na administração pública.	-	-	-	-	✓	-	-	-	✓	-
Avalia as atividades de gestão de riscos integradas ao planejamento estratégico.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
O modelo é de fácil compreensão.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓
Engloba o engajamento das pessoas.	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Contempla aspectos da cultura de riscos	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Contempla níveis de maturidade.	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	-	✓	✓

Contempla avaliação e mensuração do modelo	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓
Contempla conceitos basilares utilizados pelo IFRO.	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Fonte: Próprio autor.

As limitações dos modelos, em sua maioria, abordam riscos específicos e aspectos presentes no cenário. Os resultados evidenciados indicam as necessidades do IFRO, sendo o modelo do TCU (2018) e Viana (2021) os mais relevantes para esta pesquisa e para possíveis adaptações na Instituição, compreendendo seus componentes e dimensões.

Considerando a equiparação entre os modelos mencionados, foi escolhido o modelo do TCU (2018) devido à validade de sua metodologia pelos órgãos de controle e à abordagem detalhada do passo a passo do método com um guia (TCU, 2018), recomendado para a administração pública. Isso facilita a aplicação e a diferenciação das informações e práticas aplicadas ao IFRO, permitindo a apresentação do produto final com base na coleta de dados.

Por outro lado, o modelo de avaliação proposto pelos autores Hoseini *et al.* (2021) possui menos critérios, focando no gerenciamento de projetos e validação das opiniões de especialistas do setor de construção. Já o modelo de Antonsen *et al.* (2021) e IBGC (2017) apresentam um número maior de critérios após os modelos do TCU (2018) e Viana (2021), devido à função de compliance buscar o cumprimento de leis e normas ligadas à estratégia organizacional, seguindo várias fases sugeridas em pesquisas anteriores sobre modelos de maturidade.

Com a escolha do modelo do TCU, foi possível analisar e aprofundar sua metodologia, apresentando parâmetros para sua melhoria, adequando-o às especificidades da área de ensino do IFRO.

4.4 Discussão dos modelos de maturidade pesquisados

Os modelos de Roghabadi *et al.* (2020) e Tubis *et al.* (2021) possuem uma abordagem semelhante na seleção de critérios, um voltado para projetos de infraestrutura civil e o outro para processos logísticos no setor automotivo, ambos com uma estrutura bem definida para seus objetivos. Mayer *et al.* (2008), focado em segurança da informação, aborda aspectos importantes que podem ser ajustados, sendo abrangente, porém com necessidade de melhorias, ao contrário de Salawu *et al.* (2015), que possui uma metodologia mais complexa relacionada aos riscos contratuais antes da seleção de um projeto. Por outro lado, a avaliação de García *et al.* (2018) sobre os ativos de informação é limitada a uma área específica, com atraso de sua expansão para o ensino.

Apesar dos modelos do TCU (2018) e de Viana (2021) receberem maior destaque, a revisão de modelos em evolução apresenta possibilidades de ampliação do conhecimento para a escolha de adaptações mais adequadas, incluindo pontos relevantes como o nível de

ambição (Karunaratne *et al.*, 2021), integração de modelos de maturidade (Unudulmaz et al., 2022), opiniões de especialistas sobre a maturidade do modelo implementado (Hoseini *et al.*, 2021) e outras observações úteis que podem contribuir para futuros ajustes ao modelo, como próximos passos dessa pesquisa.

As limitações dos modelos observados estão principalmente nas metodologias focadas em riscos específicos, o que diferencia o modelo do TCU (2018) e a abordagem de Viana (2021) que possuem avaliações mais abrangentes, com critérios que consideram o histórico da instituição em gestão de riscos e a relação com a maturidade organizacional, destaca-se o modelo do TCU (2018) atendendo às necessidades de controle como Tribunal de Contas da União (TCU) e Controladoria-Geral da União (CGU).

Assim, promove a gestão de riscos integrando a missão e os objetivos estratégicos. O modelo mostra-se mais adequado à aplicação no IFRO, com ênfase na autoavaliação organizacional de natureza pública. Aborda áreas como liderança, políticas e estratégias, capacitação de pessoal, cultura e governança de riscos, alinhadas com os objetivos estratégicos para aprimorar os processos internos e a gestão institucional de forma contínua.

O modelo do TCU (2018), voltado para o setor público, destaca aspectos individualizados e a avaliação global, considerando todas as dimensões e componentes importantes para aplicação no IFRO, permitindo ajustes necessários para futuras implementações.

4.5 Modelo de Maturidade selecionado TCU

O documento norteador para aplicação da avaliação de maturidade em Gestão de Riscos formulado pelo TCU publicado no ano de 2018 destaca sua relevância para os gestores públicos. Ele fornece um instrumento de autoavaliação que permite entender o nível de maturidade atual, possibilitando melhorar as práticas de gestão de riscos, não somente um documento de auditoria.

O modelo de avaliação da maturidade organizacional em gestão de riscos e seu método de avaliação são divididos em quatro dimensões: Ambiente, Processos, Parcerias e Resultados, conforme mostrado na Figura abaixo:

Figura 5. Dimensões do modelo



Fonte: TCU (2018)

Essas dimensões evidenciam que a maturidade em gestão de riscos é determinada pelas competências em liderança, políticas, estratégias e capacitação de pessoal, aplicando esses conhecimentos nos processos e parcerias para alcançar resultados positivos.

Quadro 5. Questões do modelo de avaliação e práticas relacionadas

Ambiente	Liderança	Cultura
		Governança de Riscos
		Supervisão da governança e da alta administração
	Políticas e Estratégias	Direcionamento estratégico
		Integração da gestão de riscos ao processo de planejamento
		Política de gestão de riscos
		Comprometimento da gestão
		Alocação de recursos
	Pessoas	Reforço da Accountability
		Estrutura de gerenciamento de riscos e controles
Processos	Identificação e análise de riscos	Estabelecimento do contexto
		Documentação do estabelecimento do contexto
		Identificação e análise dos riscos
		Documentação da identificação e análise de riscos
	Avaliação e Resposta a riscos	Critérios para priorização de riscos
		Avaliação e seleção das respostas a riscos
		Planos e medidas de contingência
		Documentação da avaliação e seleção de respostas a riscos
	Monitoramento e comunicação	Informação e comunicação
		Sistema de informação
		Monitoramento contínuo e autoavaliações
		Monitoramento periódico e avaliações independentes
		Monitoramento de mudanças significativas
		Correção de deficiências e melhoria contínua
Parcerias	Gestão de riscos em parcerias	Avaliação da capacidade de gestão de riscos das entidades parceiras
		Definição de responsabilidades, informação e comunicação
		Processo de gestão de riscos em parcerias
	Planos e medidas de contingência	Planos e medidas de contingência

	Melhoria dos processos de governança	Integração da gestão de riscos aos processos organizacionais
Resultados	Resultados-chave da gestão de riscos	Entendimento dos objetivos, riscos, papéis e responsabilidades
		Garantia proporcionada pela gestão de riscos
		Eficácia da gestão de riscos

Fonte: TCU (2018), adaptado pelo autor.

Cada dimensão inclui questões avaliáveis individualmente, além de uma avaliação geral. Uma escala com métricas definidas e padronizadas é utilizada para pontuar cada aspecto da gestão de riscos da organização, evidenciando os diferentes elementos da gestão de riscos.

Figura 6. Escala para avaliação

PONTUAÇÃO	0 - INEXISTENTE	1 - INICIAL	2 - BÁSICO	3 - APRIMORADO	4 - AVANÇADO
Dimensão 1	Prática inexistente, não implementada ou não funcional.	Prática realizada de maneira informal e esporádica em algumas áreas relevantes para os objetivos-chaves da organização.	Prática realizada de acordo com normas e padrões definidos em algumas áreas relevantes para os objetivos-chaves da organização.	Prática realizada de acordo com normas e padrões definidos na maior parte das áreas relevantes para os objetivos-chaves da organização.	Prática realizada de acordo com normas e padrões definidos em todas as áreas relevantes para os objetivos-chaves da organização.
Dimensão 2					
Dimensão 3					
Dimensão 4	Não há evidências de que o resultado descrito tenha sido obtido.	Existe a percepção entre os gestores e o pessoal de que o resultado descrito tenha sido obtido em alguma medida.	Existem indicadores definidos que mostram que o resultado descrito vem sendo obtido em grau baixo.	Existem indicadores consistentes, monitorados periodicamente, que mostram que o resultado descrito vem sendo obtido em grau moderado.	Existem indicadores consistentes, monitorados periodicamente, que mostram que o resultado descrito vem sendo obtido em grau elevado.

Fonte: TCU (2018)

A pontuação de cada dimensão é obtida somando os pontos de todas as questões, resultando em uma razão entre a pontuação alcançada e a pontuação máxima, expressa em uma escala de 0% a 100%.

Assim, é determinado o nível de maturidade global da gestão de riscos por meio da média ponderada dos índices de maturidade das dimensões, conforme os pesos apresentados na figura a seguir.

Figura 7. Pesos

DIMENSÃO	PESO	EXEMPLO		
		IMD	PESO	PENDERADO
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				52,7

Fonte: TCU (2018)

Os níveis de maturidade da gestão de riscos derivados do índice global permitem classificar em uma das cinco faixas, mostrando a evolução dessas faixas de 2013 a 2018:

Figura 8. Níveis de maturidade da gestão de riscos 2013

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%	Aprimorado
De 80,1% a 100%	Avançado

Fonte: TCU (2018)

Figura 9. Níveis de maturidade da gestão de riscos 2018



Fonte: TCU (2018), adaptado pelo autor.

As faixas mostradas na Figura 8 foram atualizadas para as da Figura 9, disponíveis no Portal TCU nas ferramentas de apoio e papéis de trabalho, como a Planilha de Análise de Maturidade da Gestão de Riscos em Fiscalização e Controle. Isso facilita a interpretação,

incluindo a faixa "inexistente" e removendo a "intermediária", que foi substituída pela faixa "básica", proporcionando clareza na análise da maturidade da gestão de riscos.

O modelo com os cálculos detalhados na Figura 7 permite compreender os princípios e a estrutura, possibilitando uma avaliação alinhada às necessidades organizacionais. Ao responder o modelo com cuidado e refletindo a realidade do gerenciamento de riscos, os resultados obtidos serão mais condizentes com as informações apresentadas, fortalecendo as áreas que necessitam de maior atenção.

4.6 Escolha da área a ser apresentado parâmetros de melhoria

A seleção da área de ensino foi baseada na recomendação de um professor, o que ajudou a focar ainda mais o tema da pesquisa e a identificar os desafios específicos desse setor. Isso impactou na escolha dos participantes, não se limitando à DPLAN (diretoria de planejamento), encarregada da gestão de riscos e o controle interno de um campus do IFRO, mas priorizando entrevistados diretamente ligados a essa área educacional.

A área de ensino desempenha um papel crucial na ação institucional, integrando os outros dois pilares do tripé: Pesquisa e Extensão. As atividades dessas áreas estão conectadas ao ensino, que abrange todo o processo de aquisição de conhecimento através da transferência de informações, promovendo a união do ensino com as necessidades da sociedade, permitindo a participação da comunidade e impulsionando a pesquisa para a descoberta de novos saberes.

No IFRO, o Ensino é oferecido em múltiplos cursos em 10 unidades, com cerca de 15.212 ingressantes cadastrados na plataforma Nilo Peçanha em 2023, resultando em projetos de pesquisa que englobam toda a comunidade acadêmica. A importância desta área na atuação institucional fundamentou a decisão de direcionar a pesquisa e intensificar o aspecto das necessidades em relação ao tema gestão de riscos no ensino, o qual foi investigado, permitindo uma análise de informações mais pormenorizada. A relevância desta área na atuação institucional justifica a seleção deste estudo.

A área de Ensino engloba as atividades principais dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia em sua identidade institucional (Frigotto, 2018). É responsável pelo planejamento, desenvolvimento, controle e avaliação da implementação das políticas educacionais aprovadas pelo Conselho Superior, promovendo a integração entre ensino, pesquisa e extensão. Além disso, oferece cursos técnicos, tecnológicos, de graduação e pós-graduação em diversas áreas do conhecimento. Ao guiar as atividades de ensino na educação profissional técnica de nível médio e na graduação, o desafio é promover a formação de qualidade e a inovação, alinhadas às demandas do mercado e da sociedade em um mundo globalizado, visando a entrada, permanência e formação desses alunos.

Além disso, outro critério para escolher essa área foi sua complexidade de atuação e a necessidade de uma gestão mais precisa diante de cenários como a diversidade de cursos oferecidos, o número de alunos matriculados, a infraestrutura física e/ou tecnológica insuficiente ou inadequada para as atividades, a qualidade do corpo docente, a adoção de estratégias e práticas insuficientes ou equivocadas na gestão da política de assistência estudantil e a constante necessidade de atualizações nos currículos, além do desafio de atender às demandas específicas de cada região onde estão inseridos, o que pode exigir um planejamento educacional mais detalhado e personalizado.

Os NAPNES (Núcleo de Atendimento às Pessoas com Necessidades Educacionais Específicas) também representam um grande desafio devido à estrutura atual, bem como a disparidade entre a grade curricular do curso e as necessidades das partes interessadas no desempenho do aluno formando, a falta de sustentabilidade de cursos de má qualidade, a expansão de cursos sem suporte financeiro para manutenção, a oferta de cursos com excessiva alocação de professores substitutos, a atribuição excessiva de docentes para disciplinas com baixa procura, a baixa qualidade de informação e comunicação interna sobre as causas da

evasão, o aumento da evasão ou retenção, a interrupção parcial ou total das atividades acadêmicas, entre outros desafios nesse campo.

A gestão educacional em instituições requer um planejamento estratégico e a busca constante por inovação e qualidade no processo de ensino-aprendizagem. A Pró-Reitoria de Ensino (PROEN) é o órgão responsável pela gestão do ensino, operando através de suas duas diretorias, cinco coordenações e assessoria especial. Suas responsabilidades incluem atividades e políticas para o desenvolvimento do ensino e assistência estudantil (IFRO, 2016). Em meio às dificuldades, suas atribuições são as seguintes:

- I. participar do planejamento estratégico e operacional do Instituto Federal de Rondônia, com vistas à definição das prioridades na área de ensino dos Campi;
- II. elaborar, com a equipe do setor, o Plano de Ação Anual desta Pró-Reitoria, de acordo com as diretrizes contidas no Plano de Desenvolvimento Institucional;
- III. coordenar o planejamento e o desenvolvimento das atividades de sua Pró-Reitoria;
- IV. acompanhar, supervisionar e instruir as atividades de ensino no âmbito da educação profissional técnica de nível médio e da graduação;
- V. propor e acompanhar a aplicação das políticas de apoio ao estudante do IFRO, bem como zelar pelo cumprimento dos objetivos, programas e regulamentos institucionais, com vistas a uma educação inclusiva;
- VI. propor diretrizes e normas no tocante à gestão de ensino;
- VII. emitir pareceres e instruções normativas no âmbito de sua Pró-Reitoria;
- VIII. representar o IFRO nos foros específicos da área, quando se fizer necessário;
- IX. promover ações de capacitação e qualificação profissional do corpo docente e da equipe técnico-pedagógica, conforme a política correspondente do IFRO;
- X. promover e apoiar ações que contribuam para a permanente articulação e integração entre o ensino, a pesquisa e a extensão;
- XI. instruir e avaliar propostas de alteração ou implantação de cursos técnicos de nível médio e de graduação presenciais e a distância, bem como submetê-las à deliberação do Conselho Superior;
- XII. articular junto à COPEX a realização dos processos seletivos dos cursos técnicos e de graduação;
- XIII. supervisionar os Núcleos de Atendimento às Pessoas com Necessidades Educacionais Específicas (NAPNE) nos Campi, quanto à implementação das políticas de inclusão traçadas pelo Ministério da Educação e o IFRO;
- XIV. elaborar o calendário acadêmico unificado anualmente;
- XV. analisar os calendários acadêmicos dos Campi elaborados a partir do calendário acadêmico unificado e emitir parecer para subsidiar a homologação no conselho escolar do Campus;
- XVI. promover e articular com os Campi as ações de avaliação e de regulação das ofertas dos cursos presenciais e a distância cuja supervisão esteja sob sua competência;
- XVII. garantir identidade e unidade curricular entre os cursos técnicos de nível médio e promover o desenvolvimento de políticas e ações pedagógicas para a formação de qualidade;

XVIII. propor políticas e diretrizes de desenvolvimento das ofertas educacionais, inclusive as de educação a distância, e sempre que necessário em consonância com as outras Pró-Reitorias;

XIX. instruir, supervisionar e controlar a expedição de diplomas da educação profissional técnica de nível médio e dos cursos de graduação;

XX. acompanhar os processos de reconhecimento de cursos no âmbito de sua competência;

XXI. propor, implantar, instruir e supervisionar as políticas de atendimento ao discente no IFRO, relativas, por exemplo, a regimes disciplinares, auxílios subsidiários à permanência do aluno nos Campi e outras ações de apoio, conforme as normativas do IFRO e do Ministério da Educação, no âmbito dos cursos técnicos de nível médio e de graduação;

XXII. implantar, instruir e supervisionar os procedimentos de registros acadêmicos nos Campi, conforme as normativas do IFRO e do Ministério da Educação;

XXIII. auxiliar na elaboração do relatório de gestão/prestação de contas anual, no tocante às informações no âmbito de atuação da Pró-Reitoria;

XXIV. normatizar, instruir e supervisionar as atividades de biblioteca nos Campi;

XXV. executar outras competências que lhe sejam correlatas ou atribuídas.

As unidades subordinadas incluem: Diretoria de Desenvolvimento do Ensino (DDE), Coordenação de Ensino Técnico, Coordenação de Ensino de Graduação, Coordenação-Geral de Registros Acadêmicos, Diretoria de Assuntos Estudantis, Coordenação de Assistência Estudantil, Departamento de Educação Inclusiva e Diversidade, Coordenação de Ações Inclusivas, Assessoria de Bibliotecas.

Dada a importância e particularidade desta área para o Instituto, optou-se por selecioná-la para a apresentação de parâmetros que favorecem a aplicação da avaliação de maturidade em gestão de riscos, visando aprimorar a viabilidade de um gerenciamento estratégico compatível com o nível de complexidade requerido.

4.7 Resumo da entrevista

Após as entrevistas, as gravações de áudio foram transcritas (Anexo V). Posteriormente, foram organizados os resumos das respostas de cada um dos entrevistados em 3 temáticas, conforme demonstrado no quadro 6 abaixo:

Quadro 6. Resumo da entrevista

1ª Temática			
Questões/Entrevistados	Tempo de serviço/Tempo na gestão do Ensino	Atuou ou atua com a gestão de riscos?	Conhece algum modelo de avaliação de maturidade?
Entrevistado 1	12 anos / 2 meses	"Hoje não se faz uso dela....não é desenvolvido uma análise dos riscos envolvidos na na proposição de qualquer projeto, ação ou coisa assim."	-
Entrevistado 2	10 anos / 6 meses	".....deve ter existido, né, esse plano como você está falando que teve, mas assim, foi uma coisa que ficou muito proforma, assim até hoje, pelo menos na minha percepção, posso estar errado, né?...." "Mas, assim, nunca me apropriei profundamente...."	-
Entrevistado 3	7 anos / 2 anos e meio	"Provavelmente eu tenha recebido no e-mail que geralmente os documentos são compartilhados, né?....mas em nenhum momento não me recordo assim de ter tido esse contato, de ter estudado o mapa de risco e nem participado de nenhum evento propriamente para tratar dele."	"Não. Que eu tenho utilizado, não." "Ouvi falar, mas não, nunca utilizei."
Entrevistado 4	9 anos / 6 anos	"E eu participei, tanto no comitê do âmbito da reitoria, que gerava as políticas, quanto na comissão local...que executava essas políticas, que operacionalizava..."	-

1ª Temática				
Entrevistado 5	12 anos / 7 anos	"....eu começo a, é aproximar bastante da DPLAN,olha, você vai nesse processo do mapeamento, Gestão de riscos, para entender um pouco melhor... ...e aí eu fui atrás desses processos, olhei a organização"	"Não." "Primeira vez que eu escutei foi você falando para mim."	
Entrevistado 6	10 anos / 1 ano	"Então eu já ouvi falar no conceito, mas eu não dominava e não compreendia o que ele queria dizer exatamente, tanto que eu solicitei que você me desse uma explicação ao início da do nosso conversa."	"...mas de ferramentas e, sobretudo, riscos em aspectos administrativos, não, nunca tinha ouvido falar primeira vez."	
Entrevistado 7	10 anos / 6 anos	"...em 2017 para 2018.... eu eu participei do processo de discussão e de formatação da nossa planilha de de riscos.... já em 2020, eu é fiz parte do comitê técnico de gestão de riscos, é de governança, gestão de riscos..."	"O IFRO já passou por um por pelo menos 2 processos de avaliação, de maturidade de riscos.... ...o TCU aplica ou aplicava até muito recentemente, a cada ano.... e uma especificamente da TI maturidade dos riscos de tecnologia da informação....no ano de 2022 do de 2023 se não estou enganado especificamente para a a área do ensino que o TCU....orientava, a a a pesquisa a respeito da maturidade do dos dos riscos para área de ensino...."	
Entrevistado 8	9 anos	"Porque o setor de planejamento tinha que trabalhar explorando esses assuntos. Não é? E a gente tinha que dar um feedback em tudo aquilo que o IFRO fazia em termos de estratégia para alcançar os resultados. E o risco está incluso nisso daí, né?"	"De maturidade, que fizesse assim um questionário.... ...não, não tinha nada disso... ...então, ferramentas assim que tivesse esse esse perfil, não conheço."	

2ª Temática

Questões/E ntrevistados	O que achou do modelo do TCU?	Atributos	Pesos e Níveis
Entrevistado 1	<p>"O que nós temos que pensar para essa ferramenta ser funcional é talvez ter algum processo de automatização, porque nem tudo a gente consegue lançar quem já tem ou uma das questões nossas são a descentralização de dados....E isso é prejudicial porque a gente precisaria de uma ferramenta de consolidação."</p> <p>"Então essas ações não se comunicam,...gasta um tempo considerável para fazer essas esses lançamentos que eu poderia pensar se essa ferramenta fosse implementada de modo a ela a aglutinar esses dados e ela se automatizada,..."</p>	<p>"...toda ação do ensino geralmente ela envolve uma série de atores, né? Então eu poderia pensar em como que cada ator tá desenvolvendo suas ações, então os atores envolvidos e eu tenho uma análise mais individualizada, embora eu tenha uma ação do todo, mas eu tenho uma dificuldade de analisar o ator em si..."</p> <p>"...eu sei que talvez não é a função dela, mas eu não consigo identificar essa possibilidade."</p>	<p>"Então, aqui eu imagino que dentro do ambiente a gente pode diminuir um pouquinho, tá? É? Sei lá ver ele para para 30%, parceria deixa em 10 mesmo. É o Resultado. Nem sempre a gente consegue obter. Eu acho que o a obtenção de resultado é um problema. Eu acho que aqueles 10 que a gente tira de 20, a gente viria para o nosso resultado."</p> <p>Ambiente 30% Parceria 10% Resultado 30% Processos 30%</p>

2ª Temática

Entrevistado 2	<p>Esse gerenciamento me parece uma boa ferramenta para a produção de indicadores..."</p> <p>"A ferramenta em si, pelo pouco que vi, eu acho muito positivo que exista, né? Porque daí ela vai indicar onde que precisa, vamos dizer assim, maior atenção, menos atenção é eeee em cima daqueles diagnósticos,...."</p> <p>"É sempre melhor ter um do que não ter, independentemente de ser esse o que tribunal recomenda, ou um que um próprio manual de gestão recomende mesmo, mas eu vejo que hoje, na nossa realidade, atirar por outros pontos, assim, talvez o principal impeditivo para uma implementação mais efetiva desse gerenciamento, seja falta de recurso mesmo físico e financeiro. "</p>	<p>É sobre as parcerias, eu acho que as parcerias são muito importantes para o instituto federal. Especialmente no momento, né, em que a gente vive uma realidade de esfacelamento do dos recursos, né?</p> <p>"Acho que passa por uma questão de estabelecer claramente quais são os fluxos desses processos de forma padronizada."</p> <p>"Então, não medi e associar o processo de mensuração dos riscos pelo seu resultado e fim, pode gerar uma anomalia que é até uma anomalia burocrática, você se concentrar demais nos processos de medição do risco e ficar tipo assim, virar um gerenciamento auto referido, pois se preocupa somente em gerenciar, em criar indicadores e esquece qual é o produto final que a instituição está realmente interessada em entregar, em prover, tá. Então nesse ponto de vista do gerenciamento de riscos, voltando, focando no resultado macro..."</p>	<p>40 pro ambiente ela me parece que é isso mesmo, processos 30 processo, avaliação e resposta de risco notificação, o resultado foi 20. Eu acho que concordo, sim.</p>

2ª Temática

Entrevistado 3	<p>"Do ponto de vista da compreensão, eu achei extremamente difícil a ferramenta, eu acho, ela é uma linguagem que não não utiliza, mesmo que a gente esteja na gestão e é uma linguagem de gestão, eu acho uma linguagem extremamente técnica para quem não é da área propriamente..."</p> <p>"Enfim, eu lia relia, né, clicar para ver a resposta, qual era o tipo de resposta que tinha para poder dar uma resposta mais aproximada, com base nos normativos e fluxos internos que a gente tem."</p>	<p>"E eles precisam ser revistos e atualizados permanentemente para melhorar os fluxos."</p>	<p>Ambiente 30, Processo 30, Parceria 20, Resultado 20.</p> <p>"...mas eu a eu penso que, se fôssemos aplicar dentro do IFRO, teria uma casa lá que para, até para medir o nível de conhecimento de nossas colegas com relação à instituição, desconheço totalmente, nunca ouvi falar algo desse tipo, né? Desconheço totalmente desse é, conheço parcialmente, é, conheço informalmente alguma coisa assim, talvez outros outros mecanismos de de de detecção.</p>
-------------------	---	--	---

2ª Temática

Entrevistado 4	<p>"O exito da ferramenta, prezada, penso eu, que está mais condicionado a qualificação e ao pertencimento de quem vai responder do que na ferramenta em si."</p> <p>"As ferramentas, elas têm que ser altas explicativas, ainda que o usuário respondente, ainda que quem vai trabalhar com aquela ferramenta seja supostamente alguém qualificando na área, haveria presunção de que ele teria um conhecimento sobre qualquer assunto e como a ferramenta dinâmica, um assunto que seria inserido ali, ele pode desconhecer."</p>	<p>"Veja, nós temos processos, parcerias, resultados. Muitas vezes o servidor está em em função operacional, ele só conhece o processo, parcerias normalmente são conhecidas da gestão estratégica dos gestores de primeiro escalão, chefe de departamento, diretores, coordenadores, que são ligados diretamente à direção-geral.... sem condições de avaliar, porque, sendo operacional, presume-se que ele conheça bastante o processo o contrário também é verdadeiro, aqueles que estão em funções estratégicas se dedicam a outras dimensões que eles não conseguem avaliar, quando ela é iminentemente operacional..."</p> <p>"É pelo menos um item em que fique visível para o usuário, seja ele o respondente, ou seja ele o cidadão comum, servidor que que nada tem a ver com gestão de risco e fique visível para ele a correlação ou a relação direta entre o resultado da gestão de riscos e o resultado da gestão Institucional da área do ensino."</p>	<p>"Prezada, com relação aos pesos, eu não me sinto qualificada, não me sinto à vontade agora para opinar."</p> <p>"Eles não contemplam a condição de "não se aplica", ou sem condições de avaliar."</p> <p>"não se aplica, esta última eu diria que é essencial, porque aquilo que que é planejado na ferramenta de gestão de riscos, às vezes, atende a critérios universais, mas não se aplica a uma determinada peculiaridade..."</p> <p>"E aquelas categorias também, porque muitas vezes o correspondente não terá condições de responder, não é? sem condições de avaliar, não se aplica. E até colocaria na própria ferramenta um critério de inclusão e de exclusão, a própria ferramenta, quando a pessoa começar a operá-la... ...ai, naquele momento da identificação, o sistema já qualifica-lá como apta a ser correspondente, né ou não?"</p>

Entrevistado 5	<p>" Eu acho que é interessante a gente combinar sempre as ferramentas profissionais para avaliar os processos os fluxos do nosso trabalho, para saber se a gente está atingindo é a os resultados, então, me vejo aplicando, acho que é uma ferramenta extremamente importante, necessária é para a gente aplicar no dia."</p>	<p>"Então é por que que eu entendo que cultura dentro da nossa organização ela era para ter um destaque prioritário e dentro dessa cultura, a gente separar outros atributos como por exemplo, cultura curricular, cultura é de metodologias, a cultura é de do do ser professor, do ser docente, do ser trabalhador em educação... ...então eu penso que cultura deveria ter um tópico separado e dentro dela tem os atributos ligados a nossa organização, a cultura da pesquisa, a cultura da fragmentação, que a gente quer tanto trabalhar, integração..." "Então.... das parcerias e talvez aumentar aqui os atributos mais voltados para essa realidade.....atributos ligados aos nossos objetivos e a nossa missão de sustentabilidade..." "...os critérios para cada um entender os seus papéis e os seus limites para profissionalizar o nosso trabalho eu vejo como extremamente importante... ...parcerias com políticos." "eu acho que a gente poderia destrinchar um pouco, criando atributos mais ligados à nossa missão... ...aqueles que a gente sabe que vai trabalhar para sempre, por exemplo, sustentabilidade,</p>	<p>"Eu acho que se a gente é tirasse ali do ambiente e e colocasse uma dimensão da cultura com uma dimensão prioritária que iria influenciar as demais dimensões eu penso que ela receberia um peso maior... ... Mas eu colocaria a cultura, sem dúvida nenhuma, como um atributo com maior peso.... .Colocaria também resultado com o mesmo peso de processos e não colocaria o mais importante do que o outro, não, porque, se a gente não atingir um resultado bom, ele já indica que o processo não está, não está né, caminhando, né? EE faria esses pesos de maneira mais igualitária. É mais cultura. É realmente com maior peso, certo." "É eu, eu acho que dentro da nossa linguagem, talvez o esse aprimorado... ...falando daquele negócio da linguagem mais acessível, colocaria um pré intermediário, talvez porque eu acho que a gente está muito inicial..." "aquele nível de maturidade é, eu pensaria em colocar eles mais baixo..."</p>
-------------------	---	--	---

2ª Temática

	inclusão, são atributos..."	
--	-----------------------------	--

2ª Temática

<p>Entrevistado 6</p>	<p>"Eu acredito que é muito válido, sim, mas eu acredito que antes da gente fazer análise de risco, está faltando planejamento, é aí ao meu ver, né?"</p>	<p>"...fundamental sentar como as outras áreas e para alinhar.... no aspecto de cultura, muito que precisa ser mudado..." "É ver a questão do ambiente e aí eu falo físico mesmo, para atendimento das nossas demandas, enfim, tudo né." "Processos, eles precisam ser reforçados." "...é impossível fazer sem ter essa essa parceria." " Ele poderia ser mais fluido e talvez se fosse mais fluído o processo para se chegar no resultado, a gente teria maior impacto nesses resultados." "Então, às vezes é isso, é é fazer uma ambientação, participar da ambientação, fazer uma ambientação"</p>	<p>"Ambiente... tem que ser maior, porque se não a gente não consegue executar." "A questão da liderança é importante reforçar as lideranças, como eu falei, ratificar o trabalho delas" "Precisa, agente precisa entender os processos." "De senso comum. Eu acho que ambientes e processos tem sim que ter maior peso. Eu só não sei se os resultados precisa ter um peso maior do que parceria, eu acho que pode ser equitativo. Pode ser equitativo porque a gente não consegue gerir o ensino sem ter parceria legal." "Eu acho que poderia reduzir a 3 tipo assim, inicial, básico é, eu acho que eles podem ser um só e esse aprimorado intermediário pode ser também um só ou aprimorada e avançado porque eu, eu acho que inicial, a gente já não é mais uma instituição inicial..." "É mais resumido, mais entendível!"</p>
---------------------------	---	--	---

2ª Temática

	<p>"Se a gente adere a aquele questionário.... ...acho que as gestões, tem a oportunidade de evoluir"..."a gente consegue enxergar aqui olhando a proposta do TCU, né? É claro que tem adaptações, porque é, nós somos uma instituição que ela não, não existe em si, por si só, né? Nós respondemos a um órgão, a um, a um outro órgão, nós somos uma autarquia e quando a proposta do TCU fala... ...não é a quantidade de professores alocados numa determinada área, por exemplo, ela não está na completamente na governança institucional, né, que a gente depende de outros órgãos....a proposta de avaliação eu acho que ela cabe muito bem e que ela orienta muito bem a gestão e institucional"</p>	<p>"...eu acho que a abordagem que o TCU faz, é todas essas compartmentalizações é todas essa, essas linhas que ele coloca como linhas de avaliação. Eu acho que ela, elas avaliam bem o processo." "É nesse ponto dos processos....é, significar riscos para uma para uma determinada, um determinado serviço que vai ser entregue. "</p> <p>"É por sermos uma instituição de ensino... ...nós atuamos num recorte é bastante específico, que é a, educação profissional, científica e tecnológica, né? É, nós temos parcerias com outras com instituições..."</p> <p>"...observar os riscos para os resultados é fundamental....é o resultado, é que nós entregamos, então, acho, eu vejo que olhando esses pontos aqui, acho que eles localizam muito bem o questionário...."</p> <p>"A mudança de cultura é, diferentemente do que pensávamos há um tempo atrás, a cultura ela não vai ser construída a partir de da do da da do piso do da da da instituição. Ela vai ser construída a partir de uma prática da alta gestão...."</p>	<p>"... seguindo a lógica que, como eu te falei anteriormente, o questionário proposto, ele, ele precisa ser visto como um conjunto....a distribuição dos pesos para as dimensões está OK, né? Eu comprehendo que os resultados, eles, eles, eles têm um apelo maior para a nossa instituição....eu manteria esses pesos de acordo com as dimensões, aí porque é eles são, esses pesos, eles são resultado de uma compreensão global do do do do questionário, e e acho que ele ele faz mais sentido, é da forma como está proposto aí..."</p> <p>"...quando vai para essas classificações, eu tendo a achar mais proveitoso, quando a gente é organiza em 3 níveis, para mim é o inicial básico e o avançadoé o que representaria da melhor forma, né?"</p>
Entrevistado 7			

2ª Temática

Entrevistado 8	<p>"....controle do do do TCU, que é maravilhoso, mas precisa ser adaptado para nós."</p>	<p>"Quando a gente fala de controle, aí é um órgão de peso, aí o peso é grande, né? Então ela, ele pensa todas as possibilidades. Né? Ele não deixa espaço pra se trabalhar naquele modelo dentro do instituto, há que se fazia dar muita adaptação."</p> <p>"...aquele controle do do do TCU, que é maravilhoso, mas precisa ser adaptado para nós."</p> <p>"Seguindo, então por isso que nós precisamos estabelecer o mapeamento dos processos, que é importante e conhecer os processos para que seja uma imagem não só da reitoria, mas em qualquer campo também seja trabalhado na mesma forma."</p>	<p>"Então observe que tem esse link, hó, pessoas que estão no ambiente, os ambientes vão movimentar os processos, que são as pessoas que movimentar, os processos que vão gerar, os resultados que a empresa precisa, tá certo? Então, dentro dessa lógica, as parcerias, elas só vão se somar. Certo? Pode ficar por último mesmo. Ficar por último, elas são as últimas coisas que precisam ser colocadas."</p> <p>"Então eu Acredito que esses esses níveis aqui estão maravilhosos,"</p>
----------------	---	---	--

3ª temática			
Questões/E ntrevistado s	Sugestão de melhoria?	Acredita que a ferramenta é útil ao eixo do ENSINO do IFRO? Utilizaria a ferramenta indicada pelo TCU hoje para avaliar a gestão de riscos da sua equipe?	Observação
Entrevistado 1	<p>“....e isso é um dificultador pra gente pensar na gestão disso aqui, mais uma planilha, ele seria um dado a mais pra eu lançar e coletando dados de outros sistemas que dificulta é o que eu falei é o tempo que a gente não tem geralmente, né? Por conta de outros fatores, a gente não tem pra fazer o planejamento adequado.”</p>	<p>unificação, ou um pensar junto da rede federal do executivo</p> <p>"Se fosse automatizada sim"</p>	<p>"...é uma ferramenta pensada pelo TCU e então, todos os órgãos do governo federal é, deveriam ser impactados, talvez uma, uma entre aspas, unificação, ou um pensar junto da rede federal, do executivo, né?... ...Isso faria com que haja força com que fosse pensar numa cultura..."</p> <p>"Se a gente começar a padronizar isso, a gente consegue expandir a nossa capacidade, a nossa competência enquanto rede de ensino, enquanto instituição, e, porventura modelo de de exito no processo de ensino do Brasil, né?"</p>

Entrevistado 2	<p>"...tem muita boa vontade, tem muito esforço, tem muita competência técnica, mas a gente ainda esbarra e muita falta de recurso, a gente esbarra e muita falta do pessoal a gente esbarra em políticas de sucateamento, a gente, enfim"</p> <p>"...ela se propõe a ser muito pura, descolada de uma realidade e eu não acredito em, pessoalmente, em ferramentas que se proponham a ser uma salvação, né? Seja gerenciamento de risco, gerenciamento de pessoas, né? Porque é a ferramenta e o contexto, os resultados que ela produz e os usos que você faz naquele resultado, se você tem recursos, se você tem pessoal."</p> <p>Você faz todo um levantamento, né? Você faz todo um trabalho de pesquisa.... ...no melhor do que os mundos se você não tem o o o, como concretizar esse planejamento, ele vira mais um relatório, não é? Ele vira mais um relatório que fica ali e ele fica carente de ações para implementação mais efetiva."</p>	<p>"se fosse aplicado, seria muito bom mesmo, essas, embora eventualmente, tem algum erro ou imprecisão, enfim, seria, mas é muito além da aplicação da ferramenta para a construção de indicadores é o que que eu vou fazer com esses indicadores e como que eu vou poder implementar..."</p> <p>"Não não, não me vejo... ...porque não teria tempo, ela, uma ferramenta extensa, ela precisaria, na minha visão, enquanto administrador pelo departamento de um pessoal específico para tratar dela e que se dedicasse a entender e a controlar,...porque, se não, viraria uma prática que, digamos, a gente faz de um em um ano, ah, aumentou, diminuiu, mas e as ações? elas devem ir acontecendo ao mesmo tempo que você esta medindo, nesse sentido, é geral, é contínua."</p>	<p>"...são muitos parâmetros impostos para a educação, por questões legais, né? De órgãos de controle... ...há pouco incentivo... ...que se faça cumprir... ...exige-se muito, mas na mesma medida que não vem uma contrapartida.... ...é que na educação é que sempre você está sendo exigido ao máximo... ...porque você tem muito pouco para realizar... ...são muitas frentes abertas para pouquíssimo recurso pessoal."</p> <p>"Acho que a automação ajuda.... ...mas o que a gente tem visto acontecer no campo da administração.... ...ela sempre vem aumentando, mas isso não tem significado de uma melhora na qualidade de vida e no acesso das pessoas, então? Tecnologia ajuda, ajuda, mas o que que adianta eu aumentar a tecnologia e produzir por dois? Aí, em vez de contratar dois, eu começo a contratar um, volta, o mesmo problema..."</p>
-------------------	--	--	--

Entrevistado 3	<p>"Esse monitoramento que qualquer pessoa pudesse ter ou mesmo um painel, né, tipo um Power BI que que o próprio, é, individuo pudesse a partir do SUAP, ter um acesso e ele colocar, não é dentro da dessas coisas lá é das caixinhas clicar e marcar o que que é demais importância para dentro, dá para ver o termômetro ali."</p>	<p>"... é ações dentro de uma instituição de educação, uma prática que é exitosa para uma unidade para uma realidade social, ela pode ser um desastre para outra e eu penso que, mesmo que seja por um ponto de vista de gestão, não é por uma questão de gestão, você tem uma ferramenta como aquela que é padronizada.... ter uma ferramenta que fosse com base na realidade das pessoas da instituição.... mas eu estou olhando para a instituição e para a realidade da instituição e com base no que eu conheço, a linguagem não corresponde com a nossa prática, com a nossa realidade social é difícil você identificar algo do IFRO dentro daquela ferramenta, mesmo que lá esteja, mas não está traduzido para a linguagem da realidade nossa."</p> <p>"É se eu soubesse programar o o faria uma mudança, mas eu mudaria para a realidade do campus, né?"</p>	<p>"...de um modo geral que está contemplado ali, mas que eu não vi assim de forma muito direta, mas está dentro da questão de liderança, né? Mas não, não tá explícito, né? Como eu vou dizer que a questão dos relacionamentos interpessoais e a saúde, é, não é saúde física, eu estou falando de uma saúde mental, né? Do ambiente de trabalho, né? Dos processos de trabalho, de ouvir, é de ver isso dentro do mapeamento desse, porque tem muitos colegas que reclamam..... acho que o mapeamento e das relações interpessoais, dos conflitos interpessoais, eu acho que é importante porque assim, relacionamentos interpessoais é é interessante abordar...."</p>
-------------------	--	--	--

Entrevistado 4	<p>".....quando você cita a OCDE, qual o documento específico da OCDE? Porque no ano de 2011 ela teve uma produção fértil de documentos, ela emitiu vários documentos em 2011, ou, se quiser chamar de publicações, várias publicações, qual especificamente, com o link, a gente já daria a precisão e responderia essa pergunta, então, no momento em que eu tive o primeiro contacto, também me causou inquietação, queria passar agora isso e agora eu vejo como sugestão."</p> <p>"pelo menos um item em que fique visível para o usuário, seja ele o respondente, ou seja ele o cidadão comum, servidor que que nada tem a ver com gestão de risco e fique visível para ele a correlação ou a relação direta entre o resultado da gestão de riscos e o resultado da gestão Institucional da área do ensino. "</p>	<p>"...não é a melhor prática que um gestor use as ferramentas de gestão de risco na sua própria área, ainda que a gente tenha sempre a presunção de boa fé, de lisura, de boa unidade, de zelo no serviço Público, né? Em havendo vício, em havendo alguma fragilidade, esta ferramenta careceria de respaldo... meu entendimento é que deve ser feita por um terceiro, confiável para salvaguardar conflito de interesses para salvaguardar a isenção de quem avalia."</p> <p>"Então a implantação da ferramenta é viável, sim, desde que, é um sim condicionado, viu?.... a estrutura organizacional, né? Possibilite recursos humanos qualificados para aplicação dela, hoje, a forma atual, o cenário atual, acho um pouco exitoso, acho que seria o dispendimento de tempo e energia muito grande, que até colocaria em descrédito o proponente.... será um dispêndio de tempo da energia, que gera no final, a frustração."</p>	<p>" Ele teria que recorrer a um terceiro confiável, teria que pedir suporte de um servidor de operacionalize aquele processo, então veja, o fato do correspondente ter condições de avaliar uma dessas dimensões, não assegura que ele tenha condição de avaliar todas, isso não desqualifica, então, a minha sugestão é que tivesse dentre essas 5 alternativas que vão do inexistente até o avançado."</p> <p>"faço paralelo entre o resultado da gestão de riscos e da gestão institucional,"</p> <p>"Ouso a dizer que muitas unidades nem a adotariam, por enes motivos é em que agente pode considerar, dentro da escassez de pessoal, até mesmo a falta de qualificação para gestão de riscos, que é complexa, que demanda tempo, qualificação."</p>
-------------------	---	--	---

Entrevistado 5	<p>"Então é por que que eu entendo que cultura dentro da nossa organização ela era para ter um destaque prioritário e dentro dessa cultura, a gente separar outros atributos como por exemplo, cultura curricular, cultura é de metodologias, a cultura é de do do ser professor, do ser docente, do ser trabalhador em educação, a cultura também que a gente trabalha, é, das famílias e dos estudantes, do que é a escola, do que é, então eu penso que cultura deveria ter um tópico separado, e dentro dela tem os atributos ligados a nossa organização, a cultura da pesquisa, a cultura da fragmentação, que a gente quer tanto trabalhar, integração."</p> <p>"Ela deveria estar separada e ter outros, esses outros atributos relacionados à nossa realidade, e sim, fazer uma avaliação constante, porque isso profissionalizaria mais as nossas ações."</p>	<p>"por que, que eu acho que ainda essa ferramenta aqui, ela é um pouco descolada, digamos assim, da nossa realidade, apesar de ser excelente, mas a gente ainda não está nesse passo, porque a nossa, o nosso modelo aqui de gestão, além dele, combinar vários aspectos e nenhum bem feito...."</p> <p>"Mas vejo essa ferramenta muito importante e vejo que ela poderia ser adaptada por processo histórico que nós estamos hoje dentro dessa linha do tempo..... ...criar uns atributos mais reais, é, mais assim da nossa realidade, ligados com que é a nossa concreticidade né?"</p> <p>"...enquadrar o nosso contexto historicamente e criar novos atributos de acordo com a nossa realidade eu acho que ela se torna importante."</p> <p>"Me vejo, me vejo aplicando, acho que ela é extremamente necessária e ela profissionaliza o nosso trabalho. Como eu falei, que parece que a gente é guiado por um conhecimento, é tácito..."</p>	<p>"Então, acho que essas ferramentas, esses regulamentos, eles são importantes e mais importante do que a ferramenta, é democratizar esse conhecimento para as pessoas saberem do que é que a gente está falando, né?"</p>
-------------------	---	--	---

Entrevistado 6	<p>Para trabalhar algumas competências profissionais.... os nossos servidores não temos de como trabalhar em equipe é de como ter inteligência emocional, né? Eu acho que esses aspectos estão faltando na nossa Instituição..."</p> <p>"são coisas que prejudicam o andamento das atividades do ensino, poderia ser, a gente podia estar trabalhando mais junto e em atitudes como é que eu posso dizer, em prevenções"</p>	<p>"Eu acredito que é muito válido, sim, mas eu acredito que antes da gente fazer análise de risco, está faltando planejamento."</p> <p>"Solicitaria sim."</p>	<p>"Eu acho que algum trabalho no aspecto de gestão de pessoas precisa ser mais enfatizado, trabalhado dentro da nossa instituição"</p>
-------------------	--	--	---

Entrevistado 7	<p>"...a gente tem a chance de aprimorar o nosso trabalho, então por isso que eu acho, esse é um dos pontos que eu acho importante serem considerados de as instituições adotarem essas esses mapas e essas, esses parâmetros que a as pesquisas da tanto da CGU quanto do TCU é, fornecem. A outra questão que eu eu acho que é importante é que a gente vai é, é, aprimorando a prática de gestão também, né? Se a gente adere a aquele questionário ou e faz as adaptações necessárias a nossa realidade, eu acho que as gestões, tem a oportunidade de evoluir, é, na sua prática e aí, evoluindo na sua prática, a gente consegue entregar um serviço de melhor qualidade, às vezes a gente consegue entender melhor qual é a nossa, o nosso papel enquanto gestores, enquanto instituição mesmo, então eu acho bem louvável, é que a os órgãos de controle estejam fazendo esse trabalho e oportunizando as as instituições e aos gestores entender melhor dessa, dessa boa prática de governança institucional..</p>	<p>"Eu considero que sim qualquer avaliação da maturidade de riscos o, do nível de maturidade da instituição para tratamento dos riscos que envolvem os seus processos ele é necessário e urgente ser adotada."</p> <p>"...quando a gente responde, uma pesquisa sobre maturidade de riscos a gente tem a oportunidade de observar que é, outras percepções e e aí podem ser percepções é da sociedade, que é para quem a gente presta serviço, ou do órgão de controle, que tem uma experiência, uma expertises maior sobre monitoramentos é a gente consegue perceber que é talvez o risco que nós colocamos no nosso mapa não seja exatamente aquele que é representado maior risco de verdade para a instituição..."</p>	<p>"...há uma complementaridade desses pontos, e acho que eles dialogam muito entre si...."</p> <p>"...é uma proposta que possibilita que a gente se localize melhor nessa discussão.... nossos gestores, eles são professores de sociologia, de matemática, de geografia, de história, não que eles não, estejam preparados ou não possam se preparar para isso, mas é uma linguagem que não é própria da formação, é que não é própria.... do dia a dia da sala de aula, e isso tudo é traz para, para a discussão da gestão de riscos, uma dificuldade...."</p> <p>"Uma outra coisa que eu acho fundamental.... capacitação de gestores e capacitação de servidores para que é, se entenda o que que é a gestão de riscos, como é que se faz gestão de riscos e para que se faz gestão de riscos?.... entender o porquê fazer a gestão de riscos, eu acho que a gente já vai ter andado um bom caminho para consolidação nesses</p>
-------------------	---	--	--

			processos..."
Entrevistado 8	<p>“...tirar essa informação para mim alimentar um outro uma informação aqui que vai me dizer que isso daqui é o risco, é muito alto se ele for fazer, ou o risco é moderado ou o risco é baixo, tá? Mas que a ferramenta ele estaria alimentando ela na medida que ele está alimentando os outros. Então tem que trabalhar tudo junto. Como eu trabalho no SUAP, hó eu tratando de pessoa, aí se eu for, alimentamos todos os painéis de pessoas, certo? Aí, por isso que a gente precisa conhecer os processos eu, eu já posso migrar tudinho para uma plataforma ou para um banco de dados que esse banco de dados já vai extrair essas informações para esse outro aqui”</p>	<p>“É? Luxo, né? Se o instituto trabalhasse dentro dessa perspectiva, nesse modelo aí do TCU, seria maravilhoso. Mas muitas coisas estão muito além do que a gente está fazendo agora a gente está na escala inicial e na escala inicial, nós não podemos jamais pensar no topo disso daí agora, isso é um projeto a longo prazo e ele foi funcionar, ele funcionaria com as adaptações certo, mas desde que ele, se fosse regido por uma ferramenta de qual a gente, paulatinamente, na medida que nós fomos fazendo os nossos serviços, nós já fomos alimentando ele, aí funciona.”</p>	<p>“...só que esse é o grande sonho, se a gente conseguir migrar tudinho para usar num único currículo com único ferramenta e essa ferramenta servir também, o a gestão de riscos e também lá de nós nós estaríamos não somente com uma coisa a mais para ser preenchida, mas que, automaticamente, na medida que nós vamos fazermos os serviços, nós já estamos alimentando os sistemas, que é isso que nós precisamos que seja feito dentro do IFRO.... ... e tudo que nós vamos fazer tivemos essa essa alimentação num único sistema nós teríamos como trabalhar melhor tudo isso.”</p>

4.7.1. Discussão dos resultados das entrevistas

1ª Temática

Nesta primeira temática, procurou-se investigar o participante, sua experiência na administração do ensino, e sua visão sobre gestão de riscos e instrumentos de medição da maturidade. Além de compreender a experiência do entrevistado, a primeira pergunta visou deixar o participante confortável, permitindo a partilha das suas experiências ao interagir com o seu percurso no instituto. A entrevista semi-estruturada promoveu a interação ao começar com questões abertas, simulando uma conversa informal (Ma *et al.*, 2022).

Experiência dos servidores no instituto e na gestão

5 possuem mais de 10 anos de serviço no instituto.

3 têm entre 7 a 9 anos de serviço no instituto.

Experiência de gestão dos servidores

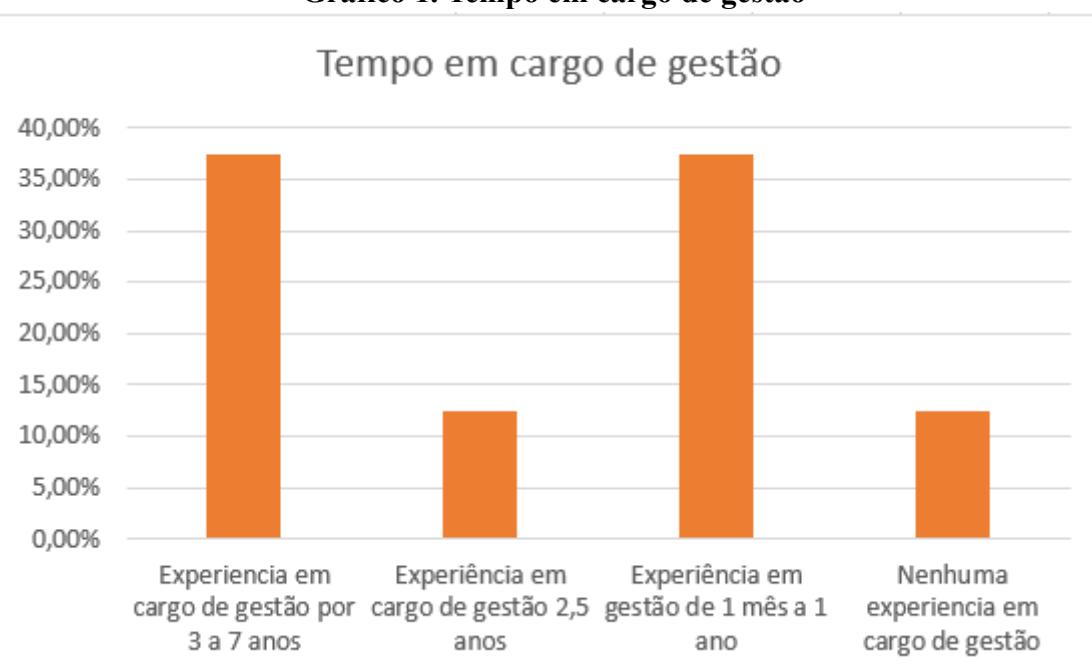
3 trabalham ou trabalharam na gestão por 3 a 7 anos.

1 tem 2,5 anos de experiência na gestão.

3 possuem ou tiveram experiência na gestão de 1 mês a 1 ano.

1 nunca desempenhou funções de gestão.

Gráfico 1. Tempo em cargo de gestão



Fonte: Próprio autor

Este resultado indica que todos os gestores participantes do estudo têm uma sólida experiência no instituto, que possui apenas quinze anos. Nota-se que os entrevistados têm mais de sete anos de serviço, sugerindo uma boa integração na cultura organizacional e uma compreensão ampla dos desafios e da dinâmica institucional.

Gráfico 2. Experiência no Instituto x Gestão



Fonte: Próprio autor

É relevante notar que o período de gestão destacado no Gráfico 2 refere-se à gestão do ensino, mas não exclui a possibilidade de terem atuado em outras áreas dentro do instituto. Ao analisar a diferença entre os entrevistados, os que têm mais tempo de gestão demonstram uma compreensão mais aprofundada dos riscos que afetam as decisões na área educacional, enquanto os que têm menos de um ano de experiência podem não ter tanta familiaridade com a gestão de riscos, como indicado em questões posteriores. Isso ajuda a avaliar o nível de consciência dos riscos enfrentados pelo departamento e as necessidades identificadas durante o período de gestão.

Conhecimento dos servidores sobre gestão de riscos

Procurou-se avaliar o entendimento acerca da gestão de riscos, assim como a participação na implementação e operação do acompanhamento dos riscos.

5 5 nunca lidaram com a gestão de riscos; entre eles, apenas 1 buscou informações sobre o assunto, demonstrando interesse somente nos fluxos dos processos em si.

3 estiveram ativamente envolvidos na implementação e operação da gestão de riscos.

Gráfico 3. Compreensão em Gestão de Riscos



Fonte: Próprio autor

Este cenário revela lacunas na disseminação da avaliação de riscos na organização. Estudos recentes apontaram que os riscos não eram discutidos nas reuniões de refinamento, devido a restrições de tempo (Unudulmaz; Cingiz; Kalipsiz 2022). Também destacaram que a adoção da gestão de riscos pode reduzir consideravelmente o esforço e o custo das atividades.

Outra pesquisa sugeriu avaliar a maturidade da gestão de riscos antes da contratação (Salawu; Abdullah, 2015), assim como, ao selecionar um gestor, além de estar ciente dos principais riscos da unidade, o candidato passasse por uma avaliação de sua capacidade de lidar com riscos, considerando sua consciência das situações de risco na unidade, suas habilidades e uma avaliação efetiva da maturidade da gestão de riscos.

A maioria dos servidores na gestão atual ou recente revelou falta de compreensão sobre gestão de riscos, com poucos envolvidos na implementação e operação. Apenas 1 buscou informações sobre a gestão de riscos com interesse em entender os processos, enquanto somente 1 participou ativamente da implementação e operação, sendo esses respondentes selecionados da área de planejamento e controle interno.

É essencial aprimorar a comunicação e a capacitação contínua nesse campo, envolvendo os servidores em cargos de coordenação. O desinteresse pelo tema pode ser atribuído às condições mencionadas durante as entrevistas, como a falta de tempo para atender às demandas.

A implementação de um curso introdutório sobre gestão de riscos, conforme descrito no projeto pedagógico do curso, pode ajudar a integrar a consideração de riscos às práticas diárias. O produto descrito no anexo XII - PPC - Projeto Pedagógico do Curso visa incentivar a análise de riscos como uma prática regular, encorajando todos na organização a lidar com os desafios e identificar possíveis soluções, antecipando oportunidades (Hartono; Wijaya; Arini, 2019).

Assim, destaca-se a importância da competência na identificação de riscos e na avaliação da exposição ao risco, conforme indicado no roteiro do TCU (2018). É crucial que os riscos sejam claramente comunicados pela liderança, que a exposição ao risco seja

entendida e que haja engajamento direto na gestão de riscos, com recursos adequados disponíveis. Klein Junior (2020) ressalta a necessidade fundamental de qualificação dos agentes públicos para detecção e mitigação de riscos. França; Dias; Neiva; Borges (2017) utilizam uma estrutura conceitual para analisar os aspectos de gestão de emergências, buscando métodos de medição do impacto das decisões na preparação e mitigação de crises. Essas sugestões reforçam a necessidade de estudos mais abrangentes sobre o tema.

Conhecimento acerca dessa ferramenta

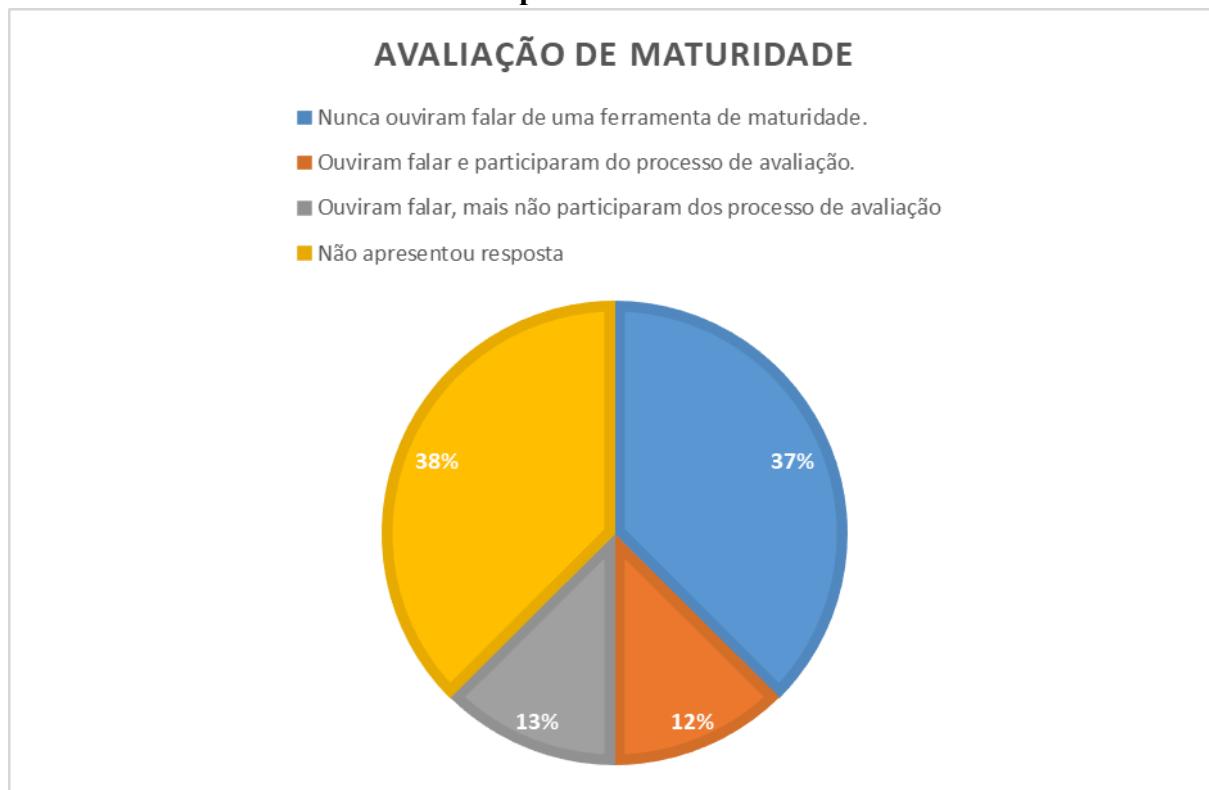
3 dos entrevistados nunca ouviram falar de uma ferramenta de maturidade.

1 ouviu falar e participou do processo de avaliação.

1 ouviu falar, mas não participou do processo de avaliação.

3 não apresentaram respostas.

Gráfico 4. Compreensão sobre a Ferramenta



Fonte: Próprio autor

Falta de conhecimento sobre ferramentas de avaliação de maturidade foi observada. Destaca-se a necessidade de incluir o tema no projeto pedagógico do curso. Dos entrevistados, 3 nunca ouviram falar de uma ferramenta de maturidade, enquanto os 2 que possuem conhecimento são da área de planejamento do instituto.

Ao defender uma abordagem teórica da maturidade da gestão de riscos, destaca que interesse a apropriação do conteúdo para entender que nenhuma organização está imune ao risco, Karunaratne e Kim (2021), aperfeiçoando a capacidade de executar a gestão de riscos pode potencializar os avanços e a eficácia organizacional com a visão clara e precisa com a utilização dessa ferramenta prática, este conhecimento necessita ser disseminado, Antonsen e Madsen (2021), deduz que a eficácia se eleva com a maturidade, portanto, o acesso às informações para aprimorar as unidades de negócios são relevantes para a gestão.

2ª Temática

Neste momento, houve foco na análise detalhada da ferramenta de avaliação proposta ao IFRO, visando obter percepções sobre sua utilização e compreensão de seu funcionamento. Foram explorados aspectos como o contato com a ferramenta, dificuldades encontradas, sugestões de adaptação, ajustes e melhorias específicas para a realidade educacional do IFRO. Isso busca facilitar a compreensão da gestão de riscos educacionais e como tais melhorias podem influenciar uma visão contínua das ações de gestão de riscos, através da criação e visualização de cenários preparatórios para mudanças necessárias.

Além da visão geral do modelo, foram consideradas opiniões sobre diversos aspectos, como os itens de verificação e suas dimensões (Ambiente, Processos, Parcerias, Resultados). A análise principal visou examinar os êxitos e falhas do modelo, visando ajustes, remoções ou inclusões de itens na verificação para atender às necessidades de adaptação na área de Ensino. Isso visa avaliar a maturidade em riscos de setores, coordenações, processos e atividades cruciais para alcançar os objetivos organizacionais.

Na abordagem da dimensão "ambiente", foram consideradas opiniões sobre o papel da alta gestão do IFRO na implementação da gestão de riscos, sua integração com as estratégias, as boas práticas relacionadas à cultura organizacional e a disposição em lidar com os níveis críticos na área de ensino e em diferentes partes da organização. Questões relacionadas a este atributo também foram discutidas para compreender as percepções dos entrevistados sobre lacunas identificadas no ambiente estudado, políticas, liderança e expectativas de progresso ao utilizar essa ferramenta.

Quanto à dimensão "processos", foi avaliada a existência e implementação de processos formais para gerenciamento de riscos e controles internos, através de manuais de processo e descrições de trabalho. Isso engloba a definição de indicadores e controles nos processos, assim como correções de falhas na gestão de riscos. Houve debate sobre as expectativas em relação aos trabalhos realizados e em curso no gerenciamento de riscos na área de ensino do IFRO.

Na dimensão "parceria", foram abordadas questões relacionadas à gestão de riscos em colaboração com outras organizações públicas ou privadas. O objetivo foi avaliar como o setor de Ensino estabelece acordos claros sobre quais riscos serão gerenciados, assegurando um entendimento comum sobre as ameaças no gerenciamento de riscos, considerando as particularidades do ensino no IFRO em suas parcerias.

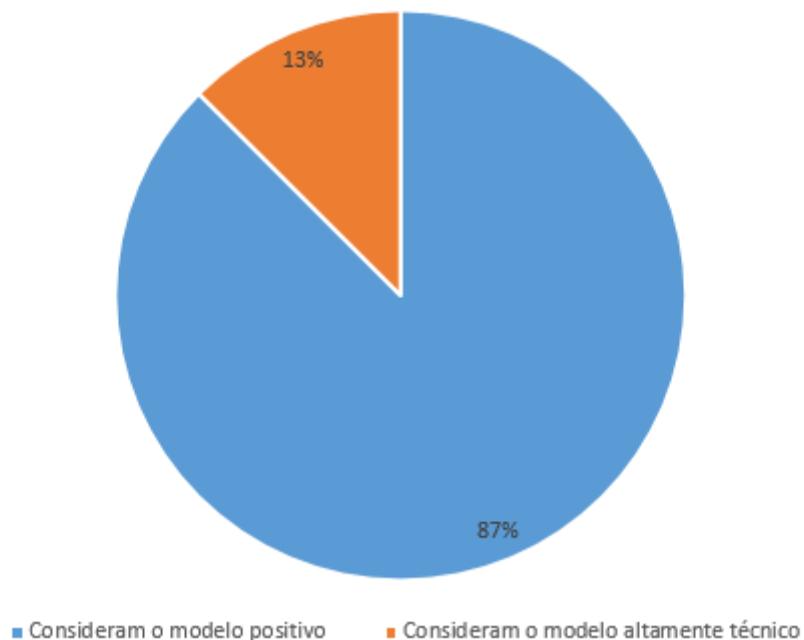
A avaliação dos "Resultados" buscou compreender se as práticas de gestão de riscos contribuíram para alcançar objetivos como eficiência operacional, qualidade dos produtos e serviços, transparência, prestação de contas e conformidade com as leis e regulamentos educacionais, além da visão dos gestores sobre esse ponto e suas perspectivas.

Os entrevistados expressaram opiniões sobre o modelo do TCU.

7 consideraram a ferramenta como boa, positiva, importante e válida, enquanto 5 destacaram algumas condições necessárias, como a automatização da ferramenta, consolidação e agregação de dados, necessidade de recursos físicos e financeiros, critérios de seleção de respondentes e a habilidade de adaptar a ferramenta para qualificar os respondentes como aptos ou inaptos conforme necessidade, 2 mencionaram que a ferramenta auxilia na geração de indicadores que orientam a gestão.

1 considerou a ferramenta como altamente técnica e desafiadora.

Gráfico 5. Compreensão da Ferramenta
Opiniões sobre o modelo de maturidade



Fonte: Próprio autor

Nesta temática, 7 dos entrevistados expressaram sua visão positiva da ferramenta de avaliação de maturidade em gestão de riscos, o que é crucial para a pesquisa, uma vez que destaca a associação positiva entre o gerenciamento de riscos e o desempenho organizacional, conforme corroborado por estudos anteriores (Hartono; Wijaya; Arini, 2019).

Essa percepção fornece uma direção clara para os gestores, como salientado por Głuszek (2021), ressaltando a importância de um guia de avaliação que contenha informações pertinentes para orientar os gestores na interpretação dos conhecimentos adquiridos, visando aprimorar a organização. O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC (2017) também destaca que a maturidade reflete a disposição da organização em atingir metas e a eficácia dos métodos utilizados para alcançar o sucesso, em linha com as diretrizes do Tribunal de Contas da União - TCU (2018) sobre a necessidade de políticas e estratégias claras de gestão de riscos, com indicadores-chave para o gerenciamento de riscos, conforme mencionado por 2 dos entrevistados referindo-se aos autores Antonsen e Madsen (2021), cuja avaliação de maturidade revelou uma abordagem focada tanto em processos quanto em aprendizado.

A capacidade de avaliação e aprimoramento na gestão de riscos são elementos críticos que influenciam os processos de desenvolvimento de projetos, como destacado por Jia *et al.* (2012), que propõem um novo método de avaliação para abordar a gestão de riscos e os processos organizacionais, buscando a integração e interação entre as principais áreas para um gerenciamento eficaz.

A importância dos recursos físicos e financeiros, mencionada pelos entrevistados, é uma preocupação abordada por vários autores. Jia *et al.* (2012), Salawu e Abdullah (2015), e (Antonsen; Madsen, 2021) destacam os recursos como um dos atributos essenciais e indicam que a evolução dos principais facilitadores para se adaptar a diferentes situações e especificidades das organizações requer recursos adequados. A disponibilidade de recursos apropriados para a gestão de riscos é crucial (TCU, 2018)

Ao avaliar os Recursos como atributos, o conhecimento é aprimorado, permitindo ajustes no modelo, fortalecendo os instrumentos de avaliação e expandindo as ferramentas de apoio para análises e monitoramento dos níveis de maturidade (Mayer; Fagundes, 2008). Viana (2021) destaca o desvio de recursos como um dos desafios enfrentados nas instituições de Ensino Superior. Além disso, os autores Meskovic e Zaimovic (2021) ressaltam a complexidade do ambiente econômico atual, a instabilidade e a imprevisibilidade, trazendo preocupações no gerenciamento de riscos.

Também é mencionada como uma dificuldade pelos entrevistados a seleção de respondentes como aptos ou inaptos. Os estudos de Roghabadi e Moselhi (2020) abordaram essa temática em relação à importância das respostas fornecidas pelo vice-presidente de uma empresa, equiparando-as às respostas dos indivíduos envolvidos na avaliação da maturidade do atributo em questão. O autor conclui que, ao considerar a incerteza associada ao julgamento dos indivíduos e a relevância das respostas que medem a capacidade de planejamento, identificação, análise, implementação e monitoramento de riscos, a ferramenta também é útil para avaliar o conhecimento do gestor na área, demandando revisão do relatório final por um especialista. García e Moreta (2018) observam que, devido à amplitude do processo de gestão de riscos, sua avaliação se torna igualmente ampla, apresentando algumas limitações que podem ser superadas com a capacitação dos gestores interessados em realizar a autoavaliação da equipe.

Em relação à utilidade da ferramenta do TCU, sempre existem considerações sobre automação, consolidação e agregação de dados para facilitar o acesso às informações necessárias. Já incluído no painel de indicadores de desenvolvimento institucional de riscos do IFRO (Quadro 3) no item 15: Ampliar e consolidar a infraestrutura acadêmica, administrativa e tecnológica, Viana (2021) reconhece que a consolidação desses processos, principalmente nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), apresenta desafios. Em um estudo sobre a integração de modelos de Melhoria do Processo de Teste em processos ágeis, Unudulmaz, Cingiz e Kalipsiz (2022) realizaram análises e testes bem-sucedidos, observando que essa integração reduz a documentação, tornando os processos de teste mais formais e específicos, resultando em uma redução significativa nos esforços e custos de teste. Esses estudos podem ser aprofundados nas áreas de TI do IFRO para avaliar a possibilidade de auxílio na automação dessa ferramenta.

O texto discute os atributos do modelo do TCU com opiniões dos entrevistados compartilhando parcialmente a mesma ideia.

Seis consideram a importância de compreender e definir claramente os papéis dos participantes nos processos, visando profissionalizar a operação e promover a ambientação como fator relevante, democratizando o conhecimento. Um mencionou que o modelo é excelente, mas requer adaptação dos atributos para ser aplicável, enquanto outro acredita que todas as possibilidades estão contempladas no modelo.

Dois dos entrevistados, em relação à primeira dimensão apresentada, que inclui questões sobre práticas culturais, um destacou a importância da cultura organizacional, sugerindo que ela deve receber destaque prioritário, e outro ressaltou que a cultura é construída a partir da prática da alta gestão.

Três destacam o atributo "parceria" no contexto específico do IFRO, envolvendo colaboração com várias instituições, especialmente parlamentares na alocação de recursos, para atender às necessidades físicas.

Cinco enfatizam a importância do atributo "processos" e de aprimorar os fluxos e sua unificação no instituto, visando otimizá-los e minimizar os riscos que podem atrapalhar o alcance dos resultados.

Três reforçam a importância da dimensão "resultado" no modelo de avaliação, destacando a necessidade de considerar sempre o resultado final de forma macro, ressaltando a importância da gestão de riscos no alcance dos objetivos na área educacional, adicionando aspectos relevantes da missão institucional, como a sustentabilidade e a inclusão.

Considerações gerais sobre os atributos:

Seis representam um quantitativo significativo em relação às dimensões do modelo de avaliação dos papéis e atribuições. Com a profissionalização, torna-se evidente os aspectos que demandam mais empenho. O atributo ambiente favorece essa dinâmica, especialmente ao considerar na sessão liderança questões referentes à cultura. Segundo o IBGC (2017), a cultura reflete-se no processo de tomada de decisão e no apoio ao cumprimento da missão e visão da organização.

Em consonância com os relatos dos entrevistados, o IBGC incorpora a cultura como uma dimensão do seu modelo, assim como Jia; Ni; Chen; Hong; Chen; Yang; Lin (2012), Hartono B, Wijaya DF, Arini HM. (2019) destacam a dimensão Cultura e Liderança, com ênfase na cultura. Meskovic e Zaimovic (2021), Salawu e Abdullah (2015), Hoseini *et al.* (2021), e Viana (2021), este último, ao utilizar o modelo do TCU em suas pesquisas, não se baseou na classificação do atributo cultura, como proposto no modelo, mas foi influenciado pelo modelo RMM e pelo Operational Risk Management Maturity Model. Destaca-se que a adoção de novos atributos é importante para o contexto do IFRO, devido às características culturais, sociais e políticas específicas que influenciam os sistemas de gestão e governança. Além disso, os ambientes organizacionais atuais estão em constante evolução e apresentam uma ampla gama de riscos a serem gerenciados (Meskovic; Zaimovic, 2021).

Observa-se que em todos os modelos avaliados, a cultura está presente, assim como o envolvimento da alta gestão e a importância da preparação das pessoas e lideranças para a incorporação da gestão de riscos em todas as atividades organizacionais. O que difere é a forma como ela é evidenciada como atributo ou parte de um atributo. No caso do Roteiro indicado pelo TCU, a cultura é abordada nos questionamentos do tópico Liderança, dentro da dimensão ambiente. Um entrevistado destacou que a cultura é moldada pela prática da alta gestão, concordando com a ideia de Karunaratne e Kim (2021) que enfatizam o compromisso da alta gestão em seus atributos.

A instituição de educação é diferente de outros órgãos administrativos, pois a maioria dos cargos de gestão são voltados para áreas acadêmicas. Quase sempre nas instituições de ensino, os gestores técnicos administrativos são professores, que possuem formações acadêmicas, sociais e culturais (Viana, 2021). Isso destaca que esses líderes, embora capazes de desempenhar atividades diversas de suas formações, podem enfrentar mais obstáculos nessa curva de aprendizagem, que também envolve a cultura.

No painel de indicadores de desenvolvimento institucional de riscos do IFRO (Quadro 3), o item 14 aborda a valorização dos servidores e a melhoria do ambiente organizacional, em linha com a perspectiva de que o ambiente é fundamental para o desenvolvimento dos servidores, capacitando-os para alcançar os objetivos organizacionais. De acordo com Hoseini; Hertogh e Bosch-Rekveldt (2021), o desconhecimento das pessoas é responsável pelo baixo nível de gestão de riscos. Os aspectos do GRCorp (IBGC, 2017) consideram o envolvimento do pessoal como um aspecto fundamental para alcançar as metas. Karunaratne e Kim (2021) abordam a cultura e o conhecimento pessoal para identificar pontos fracos e fortes, a fim de diagnosticar a maturidade e o status da gestão de risco. O IFRO classifica os tipos de riscos e inclui reforço de pessoal como risco a ser mitigado dentro da política de gestão de riscos, destacando a importância desse aspecto pessoal, que impulsiona toda a máquina organizacional e merece atenção em seus diversos aspectos, conforme abordado pelos entrevistados.

No atributo ambiente, as políticas estratégicas são consideradas, algo também abordado por Karunarathne e Kim (2021) como uma dimensão de Estratégia e Política, assim como os autores Hoseini, Hertogh e Bosch-Rekvelt (2021) tratam de política e estratégia, e o IBGC (2017) destaca o atributo de Estratégia e Governança Política. Viana (2021) destaca que as instituições de ensino são organizações complexas, envolvendo áreas acadêmicas, sociais, culturais e políticas que devem ser integradas à estratégia em todos os níveis.

Viana (2021) sugere que o atributo de processo é moldado com base em modelos, dada a sua natureza mais técnica. No item 10 do painel de indicadores (Quadro 3), otimizar e sistematizar os processos de trabalho é crucial, demonstrando a preocupação em estruturar fluxos de processos. Cinco entrevistados enfatizaram a importância do atributo "processos" e de aprimorar os fluxos e sua unificação no instituto, visando otimizá-los e minimizar os riscos que podem prejudicar o alcance dos resultados.

Eles também destacam: “passa por uma questão de estabelecer claramente quais são os fluxos desses processos de forma padronizada” (Entrevistado 2) “Eu acho que os fluxos eles precisam... ...ser melhor compreendidos” (Entrevistado 3), “Uma coisa é mapear o processo, outra coisa é transformar aquele mapeamento de processos e fluxo em um Procedimento Operacional Padrão” (Entrevistado 4), “Eu acho que é interessante a gente combinar sempre as ferramentas profissionais para avaliar os processos os fluxos do nosso trabalho, para saber se a gente está atingindo, é a os resultados.” (Entrevistado 5) “a gente precisa fazer esse trabalho de reatualizar os fluxos, fluxos processuais” (Entrevistado 6) “...simplificar também, os fluxos da gestão de riscos...” (Entrevistado 7).

Salawu e Abdullah (2014) mencionam que uma organização, mesmo com alto grau de maturidade em recursos tecnológicos ou na melhor metodologia em gestão de riscos, pode ter uma maturidade superficial nos processos. Roghabadi e Moselhi (2020) ressaltam a importância da melhoria contínua, enquanto Hoseini, Hertogh e Bosch-Rekvelt (2021) enfatizam o monitoramento e revisão, o IBGC (2017) destaca o monitoramento e a melhoria contínua, e Jia *et al.* (2012) indicam que a revisão dos procedimentos em gestão de riscos suporta a qualidade no alinhamento dos processos de negócios com os objetivos estratégicos, destacando a importância de ações eficazes, como a avaliação da maturidade. O Ministério do Desenvolvimento Regional em 2020 aplicou o questionário de Avaliação de Maturidade da Gestão de Riscos, direcionado a gestores, para avaliar a maturidade da gestão de riscos. A FUNPRESP-JUD aplicou a avaliação da dimensão “Processos” para obter o nível de maturidade em gestão de riscos, com a equipe de auditoria responsável pelos resultados.

As questões relacionadas à dimensão de parcerias visam avaliar a capacidade de gestão de riscos das entidades parceiras, algo também proposto por Salawu e Abdullah (2015), que sugerem avaliar a maturidade da gestão de riscos da empreiteira antes de contratar. O TCU aborda a definição de responsabilidades, informação e comunicação, aspectos também mencionados por seis dos entrevistados, destacando a importância de compreender e definir claramente os papéis dos envolvidos nos processos e seus limites. Três entrevistados destacam o atributo "parceria" no contexto específico do IFRO, envolvendo a colaboração com várias instituições, especialmente os parlamentares na alocação de recursos para atender às necessidades físicas, mencionando a importância de disciplinar isso no plano e a criação de ferramentas para medir as necessidades e permitir interação dos servidores nesse processo.

O modelo do TCU é o único entre os estudados que possui uma dimensão específica para parcerias. Ao examinar relatórios que utilizaram o guia do TCU para avaliar a maturidade em riscos, a Controladoria Geral da União concluiu que a dimensão "Parcerias" deveria ser incorporada (Ciset, 2022); no entanto, o órgão não a avaliou.

Isso nos permite observar que, assim como em outros relatórios pesquisados, como FUNPRESP-JUD-2021 e MDR-2020, a ferramenta permite dividir as dimensões ao avaliar de forma individual, parcial ou global.

O IFRO possui um indicador para parcerias, o item 5: Desenvolver parcerias com o setor produtivo e instituições de ensino e pesquisa, nacionais e internacionais (quadro 3). É destacado que esse atributo é considerado indispensável, como evidenciado no indicador, e também confirmado pelos gestores nas entrevistas. Eles demonstram preocupação com isso: "Portanto, acredito que avaliar os riscos das parcerias e possivelmente aumentar os atributos mais relacionados a essa realidade específica de cumprir com nossa missão institucional." (Entrevistado 5).

O último atributo a ser avaliado é o resultado, envolvendo a necessidade de avaliar a melhoria dos processos de governança, a integração da gestão de riscos aos processos organizacionais e os resultados-chave da gestão de riscos. O entendimento dos objetivos, riscos, papéis e responsabilidades, e a garantia proporcionada pela gestão de riscos/eficácia da gestão de riscos são apontados por entrevistado 4 como fundamentais. Ele menciona: "Esses resultados, se me permite uma sugestão... fique visível para ele a correlação ou a relação direta entre o resultado da gestão de riscos e o resultado da gestão institucional da área do ensino."

Esses pontos são perseguidos em razão do Dec. 9.203/2017 Artº 17 inciso IV, que destaca "a utilização dos resultados da gestão de riscos para apoio à melhoria contínua do desempenho e dos processos de gerenciamento de risco, controle e governança." A gestão de riscos existe, portanto, para apoiar a gestão. No entanto, conforme apontado pelo entrevistado 1, "A gente tem muita expectativa, mas infelizmente os resultados são aquém do que nós esperávamos, né? Precisamos melhorar..."

No painel de indicadores no item 13 - Intensificar a capacitação e a qualificação de servidores, com foco nos resultados institucionais (quadro 3), é destacada a importância da gestão de riscos no alcance dos objetivos na área educacional. Os dados coletados de 3 dos entrevistados reforçam a atenção para o resultado final de forma macro, ressaltando a importância da gestão de riscos e adicionando aspectos relevantes da missão institucional, como a sustentabilidade e a inclusão.

Esses pontos são também abordados por Viana (2021) ao incluir a Sustentabilidade como novo atributo em seu modelo de maturidade em gestão de riscos voltado para as Instituições Federais de Ensino Superior, reforçando a identidade educacional. O entrevistado 2 aponta que "o principal risco de não atingir os resultados da instituição é não cumprir com aquilo que ela foi criada", confirmando os entrevistados 6 e 7 sobre a importância de avaliar os resultados para atingir os objetivos e a necessidade de perceber a correlação entre o risco envolvido na atividade e a qualidade do trabalho para qualificar as entregas. Assim, observamos que o resultado é um ponto essencial na avaliação da gestão de riscos.

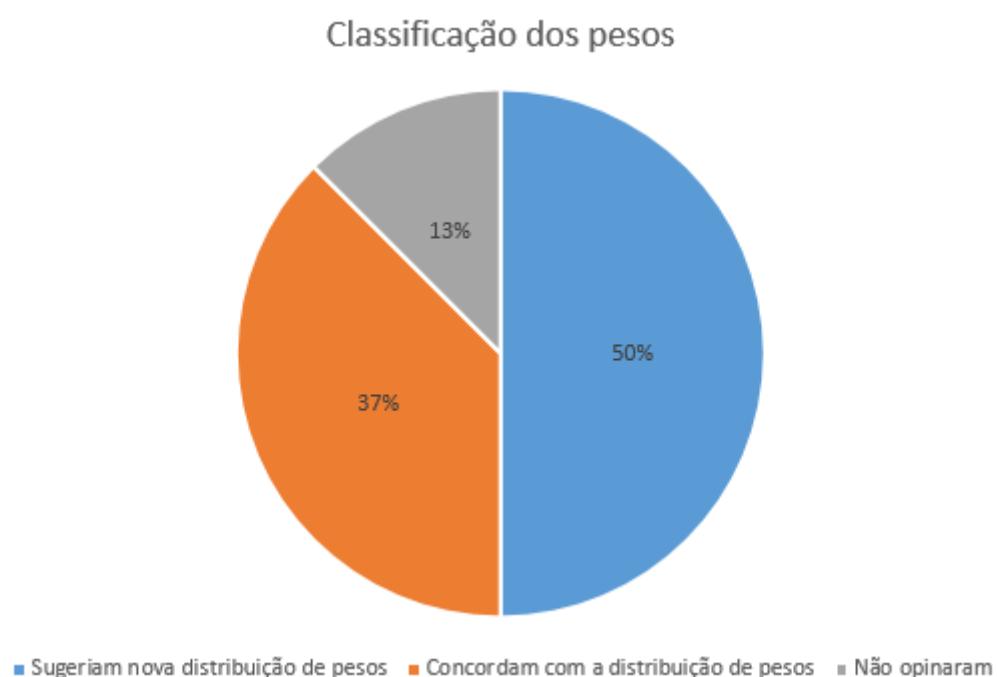
Contribuições na classificação dos pesos do modelo avaliado

2 adaptaram a distribuição de pesos, sendo que 1 classificou como: ambiente 30, parceria 10, resultado 30, processos 30 e o outro entrevistado como: ambiente 30, processo 30, parceria 20, resultado 20.

2 não quantificaram, apenas opinaram, sendo 1 retirava a cultura do ambiente e a colocava como uma dimensão prioritária que influenciaria as outras com maior peso. Incluiria também resultados com o mesmo peso de processos, e os 2 entrevistados concordam que ambientes e processos necessitam de maior peso, mas o resultado e a parceria podem ter pesos equitativos. 3 concordam com a distribuição de pesos apresentada pelo TCU: 40 Ambiente, 30 Processo,

20 Resultado, 10 Parceria.
1 entrevistado não quantificou, nem opinou.

Gráfico 6. Classificação dos pesos



Fonte: Próprio autor

O cálculo das dimensões é realizado mediante a soma dos pontos das questões, demonstrando a relação entre a pontuação alcançada e a máxima possível para determinar o nível de maturidade (TCU, 2018). Esta abordagem de cálculo foi empregada por Viana (2021) na avaliação da maturidade da IFES, em que cada atributo teve seu peso multiplicado pela pontuação máxima atingida.

No modelo da IFES, foi atribuído peso 2 aos atributos que têm influência direta na estruturação da gestão de riscos (Ambiente, Cultura, Processos, Indicadores de desempenho), enquanto os demais receberam peso 1.

Roghabadi e Moselhi (2020) discutiram a relevância das respostas fornecidas, atribuindo pesos relativos que espelham a importância de todos os fatores considerando os dados dos participantes. Eles destacaram a importância das respostas para calcular os pesos ligados aos atributos de maturidade de riscos, utilizando dados do ANP e teoria dos conjuntos fuzzy. Assim, o peso é determinado com base na pessoa, sua posição na organização e sua relação com o atributo em questão. Eles ressaltaram que a precisão dos resultados depende dos especialistas e da qualidade de suas respostas.

Os dados revelaram uma possibilidade de ajuste na distribuição de pesos, com 4 dos entrevistados propondo mudanças com base em suas experiências. O entrevistado 1 enfatizou: "Eu preciso de um peso maior para identificar o que está ocorrendo, a fim de evitar surpresas indesejadas", destacando a importância da personalização na alocação de pesos.

Contribuições na classificação dos níveis

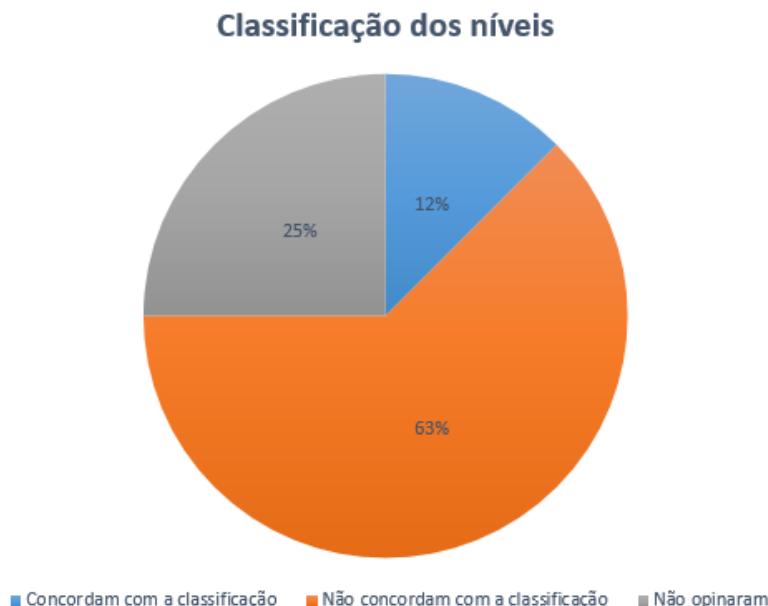
5 melhorariam a classificação: 1 adicionaria escolhas como desconheço completamente, conheço parcialmente, conheço informalmente, para avaliar o conhecimento dos

entrevistados. 1 incluiria a opção de não aplicável ou sem condições de avaliação. 1 substituiria o aprimorado por um nível pré-intermediário, diminuindo os níveis de maturidade para iniciante que está começando, 2 reduziriam para três níveis: inicial, básico e avançado.

1 concorda com a classificação dos níveis apresentada pelo TCU: Inicial, Básico, Intermediário, Aprimorado, Avançado (TCU, 2018 P. 59).

2 não opinaram.

Gráfico 7. Classificação dos níveis



Fonte: Próprio autor

A caracterização do desempenho por meio dos níveis de maturidade possibilita a compreensão do desempenho e ajuda a identificar o próximo passo necessário para melhorar o desempenho, como indicado por 5 dos entrevistados que considerariam alterar a classificação.

Alguns entrevistados observaram que ao passar para 5 níveis, a fragmentação aumenta significativamente, com nuances muito sutis, e destacaram a dificuldade em diferenciar claramente entre eles. O entrevistado 7 mencionou: "Há uma linha tênue e, às vezes, não é possível diferenciar claramente o que é o quê", enquanto o entrevistado 6 concordou: "Acredito que poderíamos reduzir para 3 tipos." Além disso, ressaltaram que as mudanças não se limitam à quantidade de níveis, mas também à descrição dos mesmos.

Os modelos estudados apresentam diversas variáveis de níveis de maturidade conforme descrito no quadro 1: 1 - Imaturidade / 2 - Maturidade / 3 - Excelência; 1 - Reativo e inconsistente / 2 - Organizado, mas reativo / 3 - Ativamente gerenciado e compreendido / 4 - Proativo e implementado); com escalas de 1 (não aplicado), 4 (aplicado de forma limitada), 7 (aplicado em grande parte), 10 (totalmente aplicado); avaliações de 1 - Fraco / 2 - Básico / 3 - Bom / 4 - Satisfatório / 5 - Excelente; para níveis de importância variando de 1 - Muito baixo / 2 - Baixo / 3 - Médio / 4 - Alto / 5 - Muito alto. Além disso, são considerados estágios como 1 - Inicial / 2 - Repetível / 3 - Definido / 4 - Administração / 5 - Otimizado; 1 - Inicial / 2 - Fragmentado / 3 - Definido / 4 - Consolidado / 5 - Otimizado; e 1 - Ingênuo / 2 - Novato / 3 - Gerenciado / 4 - Otimizado; bem como 1 - Inicial / 2 - Conhecido / 3 - Padronizado / 4 - Gerenciado / 5 - Otimizado. O modelo do TCU (2017) baseou-se em técnicas dos modelos de gerenciamento de riscos como COSO GRC (COSO, 2004 e 2016), ABNT NBR ISO 31000, Orange Book e AHP, apresentando os níveis de 0 - Inexistente / 1 - Inicial / 2 - Básico / 3 -

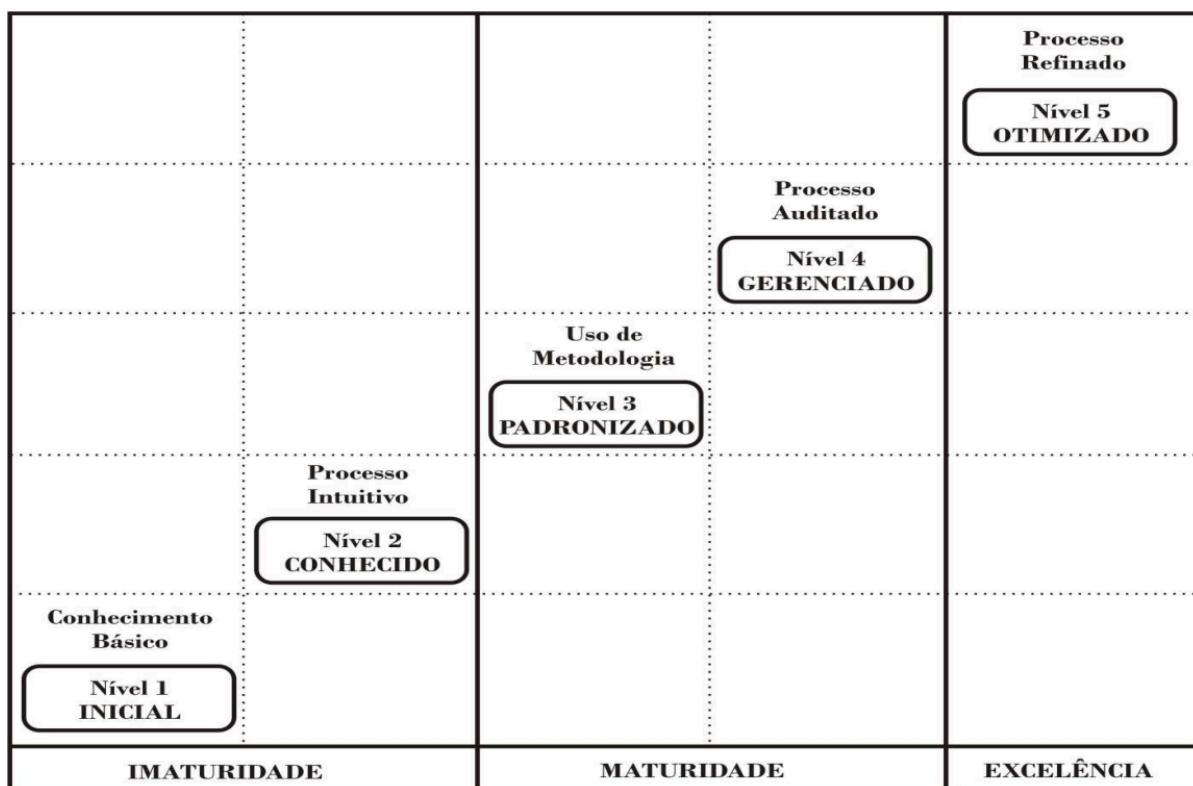
Intermediário / 4 - Aprimorado / 5 - Avançado.

Os níveis de maturidade na gestão de riscos indicam o grau de compreensão da organização ao lidar com os riscos, identificando também oportunidades de melhoria (IBGC, 2017). A preocupação reside em como avaliar de forma realista o nível de veracidade da gestão de riscos do Instituto. O autor Karunaratne e Kim (2021) enfatiza a importância da "ambição" como um parâmetro realista para estabelecer objetivos alcançáveis em um período determinado, visando progresso na gestão de metas.

Uma extensão do Modelo Genérico de Maturidade de Risco (GRMM) incorpora a "ambição" juntamente com "importância" e "maturidade" em certos atributos. Essa abordagem, com a colaboração de especialistas e sistemas de pontuação em substituição aos níveis, busca identificar e avaliar a maturidade e a posição da gestão de risco das construtoras nacionais, tanto no sistema de risco quanto na execução de risco, utilizando um sistema de pontuação (Hoseini; *et al*, 2021). A categoria "ambição" revela a direção desejada, reforçando o valor e a importância do atributo, proporcionando uma representação realista do gerenciamento de riscos. Essa abordagem pode ser uma alternativa ao IFRO, desde que mantenha os 5 níveis de avaliação, permitindo que essa categoria defina as metas do departamento em um período específico.

Uma outra sugestão apresentada por Mayer e Fagundes (2008) ao desenvolver o Modelo de Gestão de Riscos de Segurança da Informação - GRSI descreve três fases distintas: Imaturidade, Maturidade e Excelência, e propõe cinco níveis de maturidade a serem atingidos: Inicial, Conhecido, Padronizado, Gerenciado e Otimizado. Alguns entrevistados sugeriram simplificar para três níveis: Inicial, Básico e Avançado, visando facilitar a compreensão. A Figura 10 do documento ilustra esse conceito ao apresentar um modelo para avaliar o nível de Maturidade do Processo de Gestão de Riscos (GR) em Segurança da Informação (SI).

Figura 10. Avaliar o nível de Maturidade do Processo de GR em SI



Fonte: Mayer e Fagundes (2008)

Estes níveis permitem avaliar em diferentes camadas de maturidade dentro dos três níveis. O entrevistado 1 propôs avaliar o conhecimento dos respondentes em desconhecimento total, conhecimento parcial e conhecimento informal, relacionando-se aos estudos de Roghabadi e Moselhi (2020) na avaliação de pesos. A importância das respostas é determinada pelo conhecimento da pessoa, seu nível na organização e sua relação com o atributo em questão. Os níveis de maturidade em gestão de riscos refletem o entendimento da organização em lidar com os riscos e identificar oportunidades de melhoria (IBGC, 2017). Qualificar os respondentes refletirá nas decisões de gestão. O conhecimento aprimorado fortalece os instrumentos de avaliação, conforme Mayer e Fagundes (2008), expandindo as ferramentas de análise e monitoramento dos níveis de maturidade.

Um entrevistado sugeriu adaptar o nível "não se aplica". O modelo Genérico de RMM (GRMM) de Karunaratne e Kim (2021), com orientação da EFQM, permite pontuação entre 1 e 10, em vez de limitar os respondentes a 4 ou 5 níveis. A escala inclui 1 (não aplicado), 4 (aplicado de forma limitada), 7 (aplicado na maioria) e 10 (totalmente aplicado), permitindo uma análise mais detalhada e ajustes ao modelo.

Dos modelos listados em quadro 1, aqueles com 5 níveis são de Mayer e Fagundes (2008), IBGC (2017), García e Moreta (2018), Roghabadi e Moselhi (2020), Tubis e Werbińska-Wojciechowska (2021) e Viana (2021), representando a maioria dos estudados. Modelos com 4 níveis incluem Salawu e Abdullah (2015), Hoseini, Hertogh e Bosch-Rekvelt (2021), Antonsen e Madsen (2021), e em 3 níveis, o modelo de Jia *et al.* (2012). A possibilidade de reduzir níveis evidencia a busca por amadurecimento na questão.

Essas abordagens ressaltam a importância de avaliar e aprimorar constantemente a gestão de riscos nas organizações, com flexibilidade na definição de níveis de maturidade e consideração de diferentes modelos para uma visão clara do desempenho frente aos riscos. A necessidade de métodos realistas e adaptáveis reflete a busca por evolução contínua e metas alcançáveis no gerenciamento de riscos. Os estudos destacam a diversidade de abordagens e a importância de personalizar os modelos de maturidade de acordo com as necessidades de cada organização.

3^a Temática

As sugestões visam melhorar o modelo de avaliação, abordam questões não contempladas, e avaliam a maturidade da equipe pelos gestores, considerando a eficácia da ferramenta no departamento de ensino atualmente, junto com observações gerais sobre o tema da pesquisa.

O texto discute sugestões para aprimorar o modelo de avaliação.

Dos entrevistados, três acreditam que a ferramenta deve ser integrada aos sistemas existentes, sendo que dois deles também sugerem automação para acompanhar a evolução, monitorando as informações e um propõe caixas de marcação para acesso de todos os avaliadores.

Quatro dos entrevistados ajustariam a ferramenta com nossas especificidades sendo que um destaca políticas e estratégias, alocação de recursos e ações para reforçar pessoal o outro enfatiza resultados em relação à gestão de riscos e resultados na área de ensino, dois ajustam o subitem cultura, com subcategorias como cultura da pesquisa, fragmentação, currículo, metodologias, papel do docente, trabalhador em educação, famílias e estudantes e um incluiria avaliação de competências como trabalho em equipe e inteligência emocional.

Quanto à aplicabilidade da ferramenta, dois dos entrevistados consideram crucial a automação, consolidação e agregação de dados para facilitar o acesso às informações necessárias. O item 15 do painel de indicadores institucionais do IFRO (Quadro 3) destaca a

importância de expandir a infraestrutura acadêmica, administrativa e tecnológica. Pesquisas anteriores reconhecem os desafios nesse sentido, especialmente em Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) (Viana, 2021). Estudos sobre integração de modelos de melhorias de processo de teste em processos ágeis indicam que essa integração pode reduzir a documentação, tornando os processos mais eficazes e específicos, resultando em menor esforço e custo (Unudulmaz, *et al.*, 2022). Investigar essa possibilidade nas áreas de TI do IFRO é recomendado.

A sugestão de um entrevistado sobre a marcação de caixas no modelo de Antonsen e Madsen (2021), o CFMM pode ser adotado por organizações que seguem critérios de procedimento padrão, usando uma escala binária de aprovação/reprovação em diferentes categorias. Isso permite avaliar os níveis através de marcações em caixas: Nível 1 (Reativo e Inconsistente), Nível 2 (Organizado, mas Reativo), Nível 3 (Gestão Ativa e Compreensão) e Nível 4 (Proativo e Implementador), com abordagem ascendente na definição das fases. Considerar essa alteração para incorporação futura no sistema é recomendado.

O texto questiona sobre a utilidade da ferramenta recomendada pelo TCU para o ensino no IFRO e sua aplicabilidade atual na avaliação de riscos da equipe.

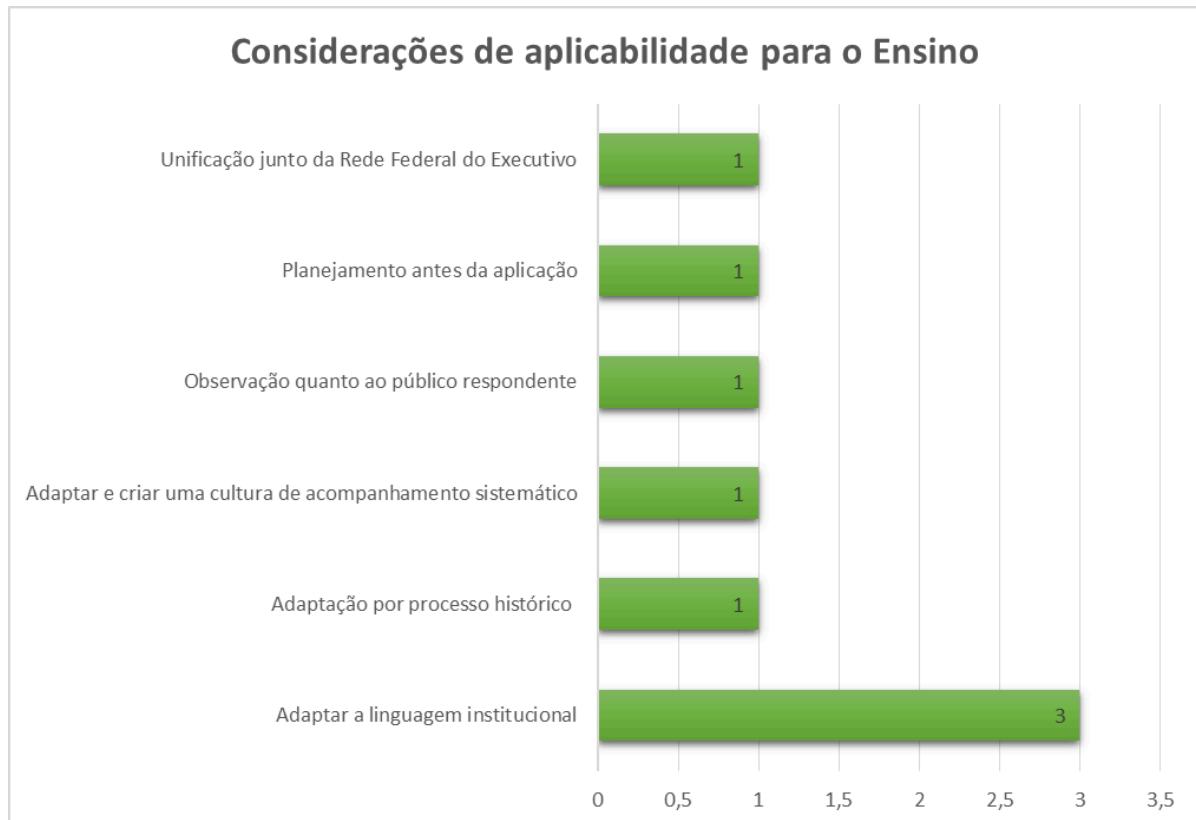
Considerações sobre sua aplicabilidade para o Ensino:

Enquanto 6 participantes consideram o modelo interessante, necessário e urgente, alguns deles apontaram imprecisões e o afastamento da realidade institucional, oferecendo sugestões de melhoria. Dois indivíduos propuseram adaptar a linguagem da instituição, um sugeriu ajustes com base no histórico para tornar os atributos mais realistas à nossa situação, outro destacou a importância de alterações e de um acompanhamento sistemático, e um condicionou a utilização à intervenção de uma parte confiável para evitar conflitos de interesse.

Um entrevistado acredita que a ferramenta só seria benéfica para o ensino após ajustes iniciais, sugerindo uma integração com a rede federal executiva.

Um entrevistado destacou a necessidade primordial de um planejamento adequado.

Gráfico 8. Condicionantes dos respondentes



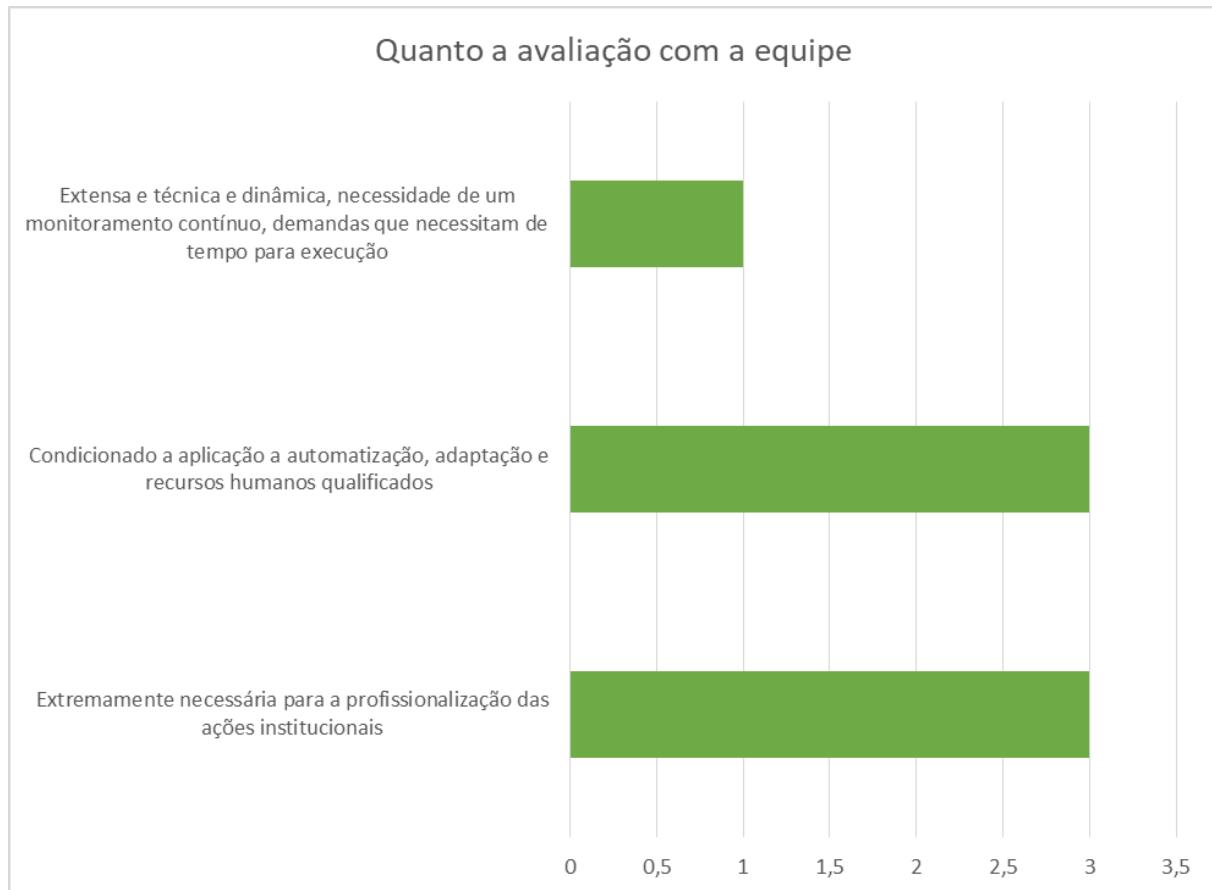
Fonte: Próprio autor

As sugestões para o aprimoramento do modelo ao ensino incluem debater as dimensões envolvidas, e um participante recomendou a possibilidade de integrar o sistema com a rede federal executiva, aconselhando uma proposta mais detalhada após análises posteriores.

Quanto à sua aplicação na avaliação das equipes:

Três entrevistados expressaram apoio à utilização da ferramenta, considerada essencial para profissionalizar as ações institucionais. Outros três condicionaram o uso da ferramenta, com menções à automação, adaptação e necessidade de pessoal qualificado. Uma pessoa não vê viabilidade em utilizar a ferramenta devido à sua extensão, nível técnico e dinamismo, bem como à necessidade de um monitoramento contínuo, demandando tempo significativo para implementação. Uma pessoa não considera sua aplicação.

Gráfico 8. Condicionantes dos respondentes



Fonte: Próprio autor

De acordo com o Gráfico 8 e compatível com a sua aplicabilidade ao ensino, há uma valorização de ferramentas que abrangem a medição de práticas para orientar a organização, impulsionando as ações de acordo com as diretrizes fornecidas. Autores como Hartono *et al.* (2019) testaram a utilidade do modelo de Maturidade do Gerenciamento de Riscos do Projeto em diversos setores e observaram a relação entre sua aplicação e a performance organizacional, concluindo que o modelo é útil em todas as organizações, resultando em uma melhor performance organizacional.

Seis entrevistados consideram que o modelo do TCU necessita de melhorias para garantir sua eficácia e sugerem a automação, recursos humanos adequados. Apesar disso, acreditam que o modelo é eficiente e contribui para a gestão educacional, pretendendo aplicar esse controle às suas equipes.

Os entrevistados expressam opiniões finais sobre o modelo do TCU.

Dois participantes consideram a criação da cultura de padronização da rede federal, otimizando os conhecimentos durante transições de servidores, democratizando informações e garantindo acesso equitativo para promover a qualidade do ensino no Brasil.

Dois sugerem a unificação de ferramentas suportadas por alimentação de dados, permitindo a dedicação a outros critérios educacionais rigorosos e alheios a incentivos

pessoais, sendo a automação da ferramenta algo interessante desde que não substitua o trabalho manual.

Três acreditam na possibilidade de contribuição, embora reconheçam a complexidade devido à falta de capacitação dos líderes em governança, o que impacta nos processos. Além disso, dentro da dimensão da liderança, a questão dos relacionamentos interpessoais e da saúde mental no ambiente de trabalho precisa ser enfatizada.

Um opinou sobre a necessidade de um terceiro confiável ou um servidor para operacionalizar o processo de avaliação, destacando que avaliar uma dimensão não garante capacidade para avaliar todas. Também mencionou a importância de estabelecer níveis que variam de inexistente a avançado, além de fazer uma comparação entre a gestão de riscos e a gestão institucional. Foi observado que muitas unidades não adotariam o modelo devido à escassez de pessoal, falta de qualificação e demanda de tempo.

Ao compartilharem suas opiniões sobre o modelo do TCU, destaca-se a importância de construir algo que visa impulsionar o sucesso da instituição. Głuszek (2021) ressalta que a autoavaliação da maturidade da organização, com a participação de especialistas, permite ajustes para eliminar práticas inadequadas, aumentando sua eficácia. Os especialistas envolvidos são profissionais de ensino que atuam como gestores e estão familiarizados com os principais desafios enfrentados.

Os três entrevistados apresentam a importância da capacitação dos líderes na comunicação institucional para promover relacionamentos saudáveis e um ambiente de trabalho harmonioso. Hoseini; Hertogh e Bosch-Rekveldt (2021) ressaltaram a necessidade de compreender os riscos e ações dos colaboradores, enfatizando a importância de gerir eficazmente os riscos para alcançar as metas institucionais. Eles apontaram que a falta de conhecimento dos executantes é a causa do baixo nível em gestão de riscos. O remédio recomendado é o entendimento dos seus papéis e do gerenciamento de riscos, fatores-chave que possibilitam potencializar a capacidade rumo ao alcance das metas nos planos de desenvolvimento institucional.

Isso visa prevenir problemas, seguindo os melhores procedimentos para evitar retrabalhos, desgastes e apagando incêndios, permitindo que, mesmo após eventos indesejados, os riscos permaneçam controlados, mantendo a qualidade de ensino satisfatória. Dentro do contexto do PPC (anexo III), a governança é considerada um elemento crucial para orientar os líderes na busca por objetivos estratégicos, decisões e ações em conformidade com princípios éticos e normas legais.

A governança é ainda vista como vital para guiar decisões estratégicas e garantir a conformidade ética e legal dentro da organização. Essas práticas buscam prevenir problemas, promover eficiência e manter a qualidade do ensino, contribuindo para um ambiente laboral saudável e produtivo. Questões relacionadas com atributos e sua implementação no ensino também foram discutidas.

4.7.2 Produto I

Ao correlacionar os dados obtidos nesse estudo com a síntese da entrevista, percebe-se a estrutura do produto, ressaltando elementos relevantes para a avaliação da maturidade na gestão de riscos, identificando as falhas no modelo do TCU e no Instituto como possível solução que promove a adaptação do modelo no IFRO. Um conjunto de critérios específicos para avaliar o grau de maturidade na gestão de riscos na esfera educacional, tornando mais compreensível por meio de diretrizes gerais, dimensões, ponderações e categorias.

Quadro 7. Estrutura do Produto

Conjunto de parâmetros que favorecem a avaliação da maturidade da gestão de riscos na área do ensino		
Recomendações gerais	Dimensões	Níveis e Pesos
Governança <ul style="list-style-type: none"> • Planejamento • Promover a ambientação • Evidenciar - Papéis, responsabilidades e autoridades • Adaptar a linguagem institucional (por processo histórico atributos relacionados a concreticidade institucional) 	Ambiente <ul style="list-style-type: none"> • Cultura como novo atributo • Políticas e estratégias - Enfatizar a alocação de recursos e reforço de pessoal 	Níveis <ul style="list-style-type: none"> • Adaptar a classificação • Descrição dos níveis • Quantidade de níveis
Tecnologia <ul style="list-style-type: none"> • Automação • Caixa de seleção • Link de acesso aos normativos que respaldam os critérios de avaliação • Selecionar Respondentes: Modelo excludente / Apto - Inapto 	Processos <ul style="list-style-type: none"> • Aprimorar os fluxos • Unificar 	
Capacitação <ul style="list-style-type: none"> • Governança • Gestão de Riscos • Controle Interno • Modelo de maturidade em gestão de riscos 	Parceria <ul style="list-style-type: none"> • Normatizar quanto a imagem institucional 	
Proposta <ul style="list-style-type: none"> • Unificação junto da Rede Federal de Ensino 	Resultados <ul style="list-style-type: none"> • Estratégia e Missão • Qualificar entregas, apresentar a correlação dos resultados da gestão de riscos e os da área do ensino. 	Pesos <ul style="list-style-type: none"> • Adaptar a distribuição

Fonte: Próprio autor

Ao validarem o produto, os gestores entrevistados fizeram observações que contribuem para aprovação, confirmando que o panorama reflete a situação atual e a necessidade de ajustes desde a governança até a tecnologia. Os filtros de pré-avaliação selecionam adequadamente as áreas com algum conhecimento prévio para melhor entendimento e assimilação da realidade da gestão de riscos, além das condições para sua aplicação. O Instituto pode seguir as diretrizes estabelecidas, adaptando a linguagem de um órgão de controle para um órgão executor, sendo esse um suporte essencial para a implementação que demanda esforços institucionais e o respaldo da alta gestão para se concretizar.

4.7.3 Relatório dos parâmetros apresentados

A avaliação da maturidade da gestão de riscos na área do ensino pode ser favorecida com o auxílio do conjunto de parâmetros (Quadro 7) que inclui:

1. Envolvimento e comprometimento da alta gestão para promover o planejamento e integração dos colaboradores à instituição, cultivando o senso de pertencimento e comunicando claramente a missão, valores, tarefas e responsabilidades específicas de cada cargo. Esse aspecto, abordado pelo TCU, está alinhado com as necessidades identificadas. Além disso, é crucial traduzir a linguagem dos órgãos de controle para o órgão executor, assegurando uma autoavaliação precisa que leve em consideração o histórico do processo e a cultura institucional.
2. A automação de uma ferramenta de avaliação de maturidade surge como uma opção que simplifica a autoavaliação dos gestores em relação ao gerenciamento de riscos em suas áreas, visando potencializar suas capacidades, considerando que o tempo é um fator limitante para todos os gestores entrevistados. A sugestão da caixa de seleção, em vez de listas que aparecem ao clicar nas setas, agiliza o processo de avaliação. Os links para acessar os regulamentos que embasam os critérios de avaliação dos questionários têm o intuito de incentivar o conhecimento e promover uma melhor compreensão da necessidade. A escolha dos respondentes apresenta um modelo que exclui tanto dimensões quanto a capacidade ou a falta dela para responder, refletindo o nível de compreensão do gerenciamento de riscos.
3. Capacitação é essencial nesse processo, pois o gerenciamento de riscos é vital para a governança. Entender o papel do controle interno e usar a avaliação de maturidade são cruciais para executar a estratégia e alcançar os objetivos organizacionais. Todos esses pontos estão detalhados no produto II (Anexo III).
4. A proposta de integração com a Rede Federal de Ensino leva em conta os próximos passos desta pesquisa, uma vez que o modelo esteja adaptado ao IFRO e validado.
5. A dimensão Ambiente destaca a importância da Cultura como elemento fundamental, podendo ser um dos atributos principais ou um novo, devido à sua complexidade e à necessidade de adaptação histórica do instituto. Outra área de grande preocupação é a dependência de fatores externos, com ênfase na alocação de recursos e no reforço de pessoal, exigindo um sólido gerenciamento de riscos e um plano de ação bem estruturado.
6. Durante os processos, foi identificado um ponto importante para facilitar uma gestão de riscos mais abrangente, aprimorando os fluxos e unificando no instituto. Isso é considerado um atributo bem relacionado à área de ensino e não requer alterações ao modelo do TCU.
7. Nas parcerias, destaca-se a padronização dos limites em relação ao risco da imagem institucional; os outros pontos atendem adequadamente às necessidades da área.

8. Os resultados enfatizam a importância da comunicação da estratégia e da missão para aprimorar as entregas. É crucial também correlacionar os resultados da gestão de riscos com os objetivos estratégicos para garantir coerência, aspectos totalmente ligados à área de ensino conforme apontado pelo TCU.
9. Foram sugeridas adaptações nos níveis de classificação, descrição e quantidades, nos pesos, apenas na distribuição

4.7.4 Produto II

A proposição do Projeto Pedagógico de Curso (PPC) já foi contemplada nos objetivos específicos, considerando a necessidade de ampliar o conhecimento para fomentar a cultura de gestão de riscos. Durante a coleta de dados por meio de entrevistas, foi destacada a importância da busca contínua por aprimoramento, capacitando os servidores na Gestão de Riscos em suas atividades diárias relacionadas à implementação da estratégia e seu conteúdo elaborado com base nos resultados da pesquisa e do produto I.

Quanto à linguagem institucional apresentada pelo PPC, deve ser abordada de forma a exemplificar situações reais enfrentadas por cada servidor, demonstrando a aplicação de casos teórico-práticos envolvendo os processos do cotidiano e organizações similares que já praticam a gestão de riscos, preparando os participantes para lidar com atividades que envolvem riscos reais na busca pelos objetivos.

Além disso, na proposta é apresentado o tópico para conhecimento sobre o Roteiro de Avaliação de Maturidade da Gestão de Riscos do TCU, que auxilia e orienta na implementação da gestão de riscos. Sendo o PPC uma evolução do Quadro que favorece a aplicação do modelo de avaliação de maturidade.

5 CONCLUSÃO

A avaliação da gestão de riscos é uma estratégia organizacional crucial para garantir a segurança das metas estabelecidas. Valorizando uma implementação eficaz, esta prática auxilia na gestão e minimiza impactos nos objetivos, promovendo transparência nos processos e na utilização dos recursos públicos, reconhecida como essencial para determinar se o processo estratégico está alcançando seus objetivos. Isso aumenta as chances de sucesso na aplicação eficaz do acompanhamento de riscos, permitindo que os gestores compreendam seu posicionamento em diferentes dimensões.

Neste estudo, foi realizada uma pesquisa com diversos autores na área de Humanas. O foco foi preencher lacunas no modelo de maturidade em gestão de riscos, adaptando-o para o contexto do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO). O objetivo foi assegurar a continuidade das ações e maximizar o potencial das práticas de gestão de riscos, incluindo a personalização do instrumento de medição do Tribunal de Contas da União (TCU, 2017) de acordo com o cenário identificado por meio da coleta de dados.

Por todos esses aspectos, ao estabelecer diretrizes para aprimorar uma avaliação de maturidade em gestão de riscos com foco na área educacional, também foi abordado o aspecto da capacitação, promovendo a importância da integração da gestão de riscos com a estratégia da governança pública para enriquecer o conhecimento dos servidores envolvidos no processo e aumentar a qualidade dos trabalhos realizados.

Para atingir o objetivo da pesquisa, foram estabelecidas especificações que, primeiramente, foram analisadas em termos de suas implicações teóricas, permitindo a compreensão das dimensões e componentes relevantes para avaliar a maturidade em gestão de riscos, conforme ressaltado por vários autores em diversas áreas organizacionais. Isso possibilitou a escolha do melhor modelo a ser apresentado aos participantes da pesquisa, embasando os apontamentos feitos para aprimorar a ferramenta proposta.

A análise comparativa foi garantida ao avaliar a implementação da gestão de riscos e sua estrutura, como o painel de indicadores de desenvolvimento institucional de riscos (Quadro 3) e ao considerar o mapa estratégico (Figura 1) como elementos essenciais da instituição. Isso auxiliou na seleção da área de ensino do IFRO e nos direcionamentos personalizados, como a escolha dos colaboradores da pesquisa, com o objetivo de futuramente avaliar a maturidade em gestão de riscos.

Foi viável selecionar o modelo com base nas especificações do Quadro 4, levando em conta critérios como a organização pública como alvo de aplicação do modelo, os atributos, o campo relacionado, a integração da avaliação ao planejamento estratégico, a facilidade de aplicação do modelo, o engajamento das pessoas, a cultura de riscos, os níveis de maturidade, a mensuração do modelo e os conceitos fundamentais da administração pública. O modelo de avaliação do TCU (2017) foi selecionado, além dos critérios estabelecidos, ele é recomendado aos gestores públicos como um instrumento de autoavaliação para promover melhorias na gestão de riscos.

Com a incorporação da avaliação da maturidade organizacional e demonstradas suas vantagens, de acordo com relatórios mencionados, a fase final da coleta de dados envolveu entrevistas com os gestores selecionados com base em seus cargos e áreas de atuação.

No trabalho de campo, foram coletados dados sobre experiência, conhecimento em gestão de riscos, ferramentas de maturidade e treinamento relacionado ao modelo apresentado, visando atender às necessidades identificadas e à disposição para implementação. Essa etapa resultou em informações sobre os aspectos positivos e negativos em relação ao modelo do TCU, incluindo observações gerais para futuras aplicações. Consequentemente, foram estabelecidos parâmetros, com destaque para a avaliação do nível de maturidade da gestão de riscos na área educacional, anexos II e III com o PPC de

Governança Pública; Processo de Gestão de Riscos; Controles Internos e o Roteiro de Avaliação de Maturidade da Gestão de Riscos-TCU.

Em síntese, o desenvolvimento do Quadro 1, que resume aspectos essenciais como: campo relacionado, dimensões, atributos, níveis de maturidade e técnicas empregadas, contribuiu para avançar na pesquisa, ampliando a compreensão dos modelos e relacionando-os com a identidade do IFRO, com base nas fragilidades identificadas no modelo TCU (2017) e nas vulnerabilidades na área de ensino. O produto buscou sintetizar informações relevantes para preencher lacunas existentes na ferramenta de avaliação.

Diante do exposto, o Produto I requer o envolvimento e comprometimento da alta gestão, fundamentais para promover o planejamento e integração dos colaboradores na instituição, cultivando o senso de pertencimento e comunicando clara e objetivamente a missão, valores, tarefas e responsabilidades específicas de cada cargo. Além disso, é crucial traduzir a linguagem dos órgãos de controle para o órgão executor, garantindo uma autoavaliação precisa que leve em consideração o histórico do processo e a cultura institucional.

A automação de uma ferramenta de avaliação de maturidade surge como uma opção que simplifica a autoavaliação dos gestores em relação ao gerenciamento de riscos em suas áreas, visando potencializar suas capacidades, considerando que o tempo é um fator limitante para todos os gestores entrevistados. A sugestão da caixa de seleção, em vez de listas que aparecem ao clicar nas setas, agiliza o processo de avaliação. Os links para acessar os regulamentos que embasam os critérios de avaliação dos questionários têm o intuito de incentivar o conhecimento e promover uma melhor compreensão da necessidade. A escolha dos respondentes apresenta um modelo que exclui tanto dimensões quanto a capacidade ou a falta dela para responder, refletindo o nível de compreensão do gerenciamento de riscos.

Ao identificar as fragilidades expostas no estudo de caso e a carência de disseminação dessa estratégia de governança, a aplicação de capacitação se mostra essencial para maximizar essa oportunidade de gestão, que ao identificar esses pontos críticos em contraposição ao aprimoramento e desenvolvimento institucional, obstruindo os objetivos de um bom e eficaz gerenciamento de riscos, o que é primordial para o alcance de qualidade expressiva.

Principais pontos destacados na coleta de dados incluem a importância de compreender o papel do controle interno, utilizar a avaliação da maturidade, alinhar a estratégia organizacional aos objetivos e considerar a cultura e fatores externos como elementos chave que resultaram no produto II (Anexo III). A proposta do Projeto Pedagógico de Curso (PPC) já contemplou os objetivos específicos, visando ampliar o conhecimento para promover a cultura de gestão de riscos destacada no quadro de apontamentos que facilitam a adaptação do modelo do TCU à área de ensino do IFRO.

Em resumo, durante a coleta de dados por meio de entrevistas, foi ressaltada a importância da busca contínua por aprimoramento, capacitando os servidores na Gestão de Riscos em suas atividades diárias relacionadas à implementação da estratégia e ao conteúdo elaborado com base nos resultados da pesquisa e do produto I, sendo uma extensão deste último, pois além do conteúdo básico, a proposta aborda um tópico para entender o Roteiro de Avaliação de Maturidade da Gestão de Riscos do TCU, que auxilia e guia na implementação da gestão de riscos. O PPC representa uma evolução do Quadro que facilita a aplicação do modelo de avaliação de maturidade.

O texto também menciona a integração com a Rede Federal de Ensino e a necessidade de aprimorar os fluxos e unificar a gestão de riscos no instituto. Além disso, destaca a relevância da comunicação da estratégia e da missão, bem como da conexão entre os resultados da gestão de riscos e os objetivos estratégicos. Por fim, são propostas adaptações nos níveis de classificação, descrição, quantidades e pesos. O comentário reflete uma abordagem profissional e concisa ao lidar com esses aspectos essenciais.

Ao avaliarem o produto, os gestores entrevistados fizeram observações que contribuem para a aprovação, confirmado que o panorama reflete a situação atual e a necessidade de ajustes desde a governança até a tecnologia. Os filtros de pré-avaliação selecionam adequadamente as áreas com algum conhecimento prévio para um melhor entendimento e assimilação da realidade da gestão de riscos, além das condições para sua aplicação. O Instituto pode seguir as diretrizes estabelecidas, adaptando a linguagem de um órgão de controle para um órgão executor, sendo este um suporte essencial para a implementação que demanda esforços institucionais e o respaldo da alta gestão para se concretizar.

No que diz respeito às limitações, o tamanho da amostra foi determinado devido ao foco exclusivo em uma única instituição e pode ser considerado limitado, devido ao tempo para execução da pesquisa e à maioria dos servidores desconhecer ferramentas de avaliação de maturidade e gestão de riscos. Além disso, a falta de progresso nas ações da gestão de riscos atualmente dificultou a compreensão da necessidade de avaliação e seu uso.

A maioria dos gestores não possui formação específica em administração pública, o que impactou nos resultados. Observações diretas e pesquisa documental foram realizadas pela pesquisadora, que é uma participante ativa no ambiente estudado, podendo existir vieses. Além disso, há carência de estudos sobre o tema nas instituições de ensino no Brasil.

Durante a pesquisa, enfrentaram-se dificuldades em várias etapas, como a coleta de dados documentais nos sites do IFRO e a organização das informações sobre a implementação da gestão de riscos, obtidas em sites abertos à sociedade. Identificamos documentos para reunir dados sobre a implantação e o progresso da gestão de riscos no IFRO, além de investigar a falta de atualização do painel de indicadores estratégicos desde 2020.

Também foi observada a necessidade de atualização da política e do mapa de riscos, juntamente com o acompanhamento das ações por meio de relatórios trimestrais para uma melhor compreensão da situação da gestão de riscos no IFRO.

O tempo entre a realização da entrevista e o desenvolvimento do produto foi limitado devido a problemas estruturais e técnicos na avaliação de propostas de pesquisa enviadas ao CEP, o que resultou em atrasos para a conclusão do projeto.

Para dar continuidade ao projeto, espera-se que as melhorias propostas sejam expandidas e que as demais áreas do IFRO sejam posteriormente ajustadas e validadas, atuando como um instrumento que avalia a realidade da gestão, cultura e governança de riscos, contribuindo para o aprimoramento e alinhamento da gestão de riscos com os objetivos estratégicos.

Como próximos passos do estudo, sugere-se que a implementação da proposta de curso - PPC (anexo III) seja considerada para aumentar a conscientização do risco, identificar pontos fortes e fracos, e reconhecer áreas de melhoria por meio da avaliação individual proposta pelo modelo, destacando as melhores práticas realizadas, agregando valor institucional.

Espera-se que, ao ser aplicado no futuro, o modelo de gestão de risco do TCU (2017) adaptado à área do ensino demonstre o nível atual de gerenciamento de riscos, quantifique a implementação de controles, meça os avanços e identifique lacunas a serem preenchidas. Isso impede que omissões se tornem obstáculos para atingir as metas estratégicas, com o potencial de melhorar a educação, ciência e tecnologia e contribuir significativamente para o desenvolvimento dos objetivos institucionais.

Quanto à aplicabilidade do produto, o alinhamento da gestão de riscos é fortalecido pelos pontos abordados neste estudo e pela possível aplicação do modelo com os parâmetros indicados. Dessa forma, a sociedade também é beneficiada, pois, por meio da ferramenta de avaliação, é possível aprimorar o gerenciamento de riscos e contribuir para a consecução das metas de um ensino de qualidade.

Em relação à originalidade, este estudo resultou na criação de uma ferramenta de avaliação da maturidade em gestão de riscos que não havia sido realizada pela instituição anteriormente. As sugestões concretas de melhorias para o modelo são inéditas desde o início da pesquisa.

Com base nisso, espera-se uma nova abordagem à gestão de riscos, especialmente no contexto da estratégia, governança e cultura institucional, visando aprimorar a linguagem de riscos da instituição, ampliar o alcance da estrutura de governança existente e promover mudanças na cultura da instituição para maximizar oportunidades e minimizar ameaças em seu ambiente organizacional.

REFERÊNCIAS

ABNT NBR ISO 31000. Gestão de riscos – Princípios e diretrizes. Rio de Janeiro: ABNT, 2009. Disponível em https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4656830/mod_resource/content/1/ISO31000.pdf Acesso dia 22 de mar de 2023.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo. Lisboa:** Edições 70, 1979. Partes I e II. Bourdieu, P., Chamboredon Pj, Passeron Jc. O Ofício de Sociólogo: metodologia da pesquisa na sociologia. 7ª Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010. Segunda parte do livro (A construção do objeto).

BRASIL. Portal TCU. Ferramentas de apoio e papéis de trabalho: Planilha de Análise da Maturidade <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A25EC59C0F015F0705908B07D7> da Gestão de Riscos. Fiscalização e Controle. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/contas-e-fiscalizacao/controle-e-fiscalizacao/auditoria/tecnicas-estudo-s-e-ferramentas-de-apoio/> Acesso dia 16 de out. de 2023.

BRASIL. Relatório Final Avaliação da Maturidade da Gestão de Riscos da CGU. Disponível em: https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/69654/1/Relat%C3%B3rio_Auditoria_CISET_22_Gest%C3%A3o_de_Riscos_CGU%201.pdf Acesso dia 16 de abril de 2024.

BRASIL. Decreto n. 9.203, de 22 de nov. de 2017. **Política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.** Brasília,DF, nov. 2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm. dia 10 de dez. de 2022.

BRASIL - OFÍCIO CIRCULAR Nº 2/2021/CONEP/SECNS/MS. Disponível em: https://conselho.saude.gov.br/images/Oficio_Circular_2_24fev2021.pdf Acesso dia 07 de novembro de 2023.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Roteiro de Avaliação de Maturidade da Gestão de Riscos** – Brasília: TCU, Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo, 2018. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/0F/A3/1D/0E/64A1F6107AD96FE6F18818A8/Gestao_riscos_avaliacao_maturidade.pdf. Acesso dia 03 de nov. de 2022.

BRASIL - RESOLUÇÃO Nº 510, DE 07 DE ABRIL DE 2016. Disponível em: <https://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf> Acesso dia 07 de novembro de 2023.

CAVALCANTE, R. B; Calixto, P; Pinheiro, M. M. K. (2014). **Análise de conteúdo:** considerações gerais, relações com a pergunta de pesquisa, possibilidades e limitações do método. *Informação & sociedade: estudos*, 24(1), 13-18. Disponível em:

https://www.researchgate.net/profile/Ricardo-Cavalcante/publication/329399124_Analise_de_Conteudo_consideracoes_gerais_relacoes_com_a_pergunta_de_pesquisa_as_posibilidades_e_limitacoes_do_metodo/links/5c06757492851c6ca1fd4eec/Analise-de-Conteudo-consideracoes-gerais-relacoes-com-a-pergunta-de-pesquisa-as-posibilidades-e-limitacoes-do-metodo.pdf. Acesso dia 28 de dez. de 2022.

CEDERGREN, A.; Hassel, H.; Tehler, H.; **Tracking the implementation of a risk management process in a public sector organisation – A longitudinal study**, International Journal of Disaster Risk Reduction, Volume 81, 2022, 103257, ISSN 2212-4209, <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2022.103257>.

CRESWELL, J.W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. 3^a Ed. – Porto Alegre: Penso, 2014. Capítulos 2, 3, 6, 7.

COSO. Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada. Tradução: Instituto dos Auditores Internos do Brasil (Audibra) e Pricewaterhouse Coopers Governance, Risk and Compliance, Estados Unidos da América, 2007. Disponível em: https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/41825/8/Coso_portugues_versao_2017.pdf Acesso dia 21 de mar de 2023.

DERMEVAL, D; Coelho, J. A. P. M; Bittencourt, I. I. (2020). **Mapeamento sistemático e revisão sistemática da literatura em informática na educação**. Disponível em: https://metodologia.ceie-br.org/wp-content/uploads/2019/11/livro2_cap3.pdf. Acesso dia 28 de dez. de 2022.

DUARTE, J; Barros, A. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.

ERFAN Hoseini, Marcel Hertogh e Marian Bosch-Rekeldt (2021). **Desenvolvendo um modelo genérico de maturidade de risco (GRMM) para avaliar o gerenciamento de riscos em projetos de construção**, Journal of Risk Research, 24:7, 889-908, DOI: [10.1080/13669877.2019.1646309](https://doi.org/10.1080/13669877.2019.1646309)

Patamakajonpong, M. e Chandarasupsang, T. (2015), "Estrutura de classificação alternativa para aprimoramento da capacidade de engenharia", Journal of Workplace Learning , vol. 27 No. 1, pp. 68-90. <https://doi.org/10.1108/JWL-10-2013-0083>

FRANÇA, J.B.; Dias, A.F.; Neiva, F.W.; Borges, M.R. (2017). **Towards Projected Impacts on Emergency Domains Through a Conceptual Framework**. ISCRAM. Disponível em: http://idl.iscram.org/files/julianabsfranca/2017/2021_JulianaB.S.Franca_etal2017.pdf Acesso dia 06 de dez. de 2022.

FUNPRESP-JUD - RELATÓRIO DE AUDITORIA. Avaliação da maturidade da dimensão “Processos” da gestão de riscos da Fundação de Previdência Complementar do Servidor Público Federal do Poder Judiciário – FUNPRESP-JUD - 2021. Disponível em: <https://www.tjdft.jus.br/transparencia/auditoria-e-correicao/auditoria-interna/arquivos-2021/relatorio-final-funpresp-jud-2021.docx> Acesso dia 17 de janeiro de 2024.

GARCÍA, f. y. h.; Moreta L. M. L. **Maturity Model for the Risk Analysis of Information Assets based on Methodologies MAGERIT, OCTAVE y MEHARI**; focused on Shipping Companies. 2018 7th International Conference On Software Process Improvement (CIMPS), 2018, pp. 29-39, DOI: [10.1109/CIMPS.2018.8625848](https://doi.org/10.1109/CIMPS.2018.8625848)

MA, G; Botros, D; Luca, L. S; Kayssi, A. **Qualitative research in vascular surgery**, Seminars in Vascular Surgery, Volume 35, Issue 4, 2022, Pages 438-446, ISSN 0895-7967, <https://doi.org/10.1053/j.semvascsurg.2022.10.005>.

GESTÃO DE RISCOS AVALIAÇÃO DA MATURIDADE. MDG. Ministério do Desenvolvimento Regional. Elaboração: Coordenação de Inteligência e Riscos Coordenação-Geral de Inteligência e Riscos Assessoria Especial de Controle Interno 2020. Disponível em:

https://www.gov.br/mdr/pt-br/acesso-a-informacao/governanca/Relatrio_Avaliao_GestodeRiscos_MDR_VFinal.pdf Acesso dia 12 de dezembro de 2023.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. - 6. ed. - São Paulo: Atlas, 2008

GLUSZEK, E. **Use of the e-Delphi Method to Validate the Corporate Reputation Management Maturity Model (CR3M)**. *Sustainability* 2021, 13, 12019. <https://doi.org/10.3390/su132112019>

HARTONO B, Wijaya DF, Arini HM. **O impacto da maturidade do gerenciamento de riscos do projeto no desempenho:** Complexidade como variável moderadora. Revista Internacional de Gestão de Negócios de Engenharia . 2019;11. doi: [10.1177/1847979019855504](https://doi.org/10.1177/1847979019855504)

HOLTER Antonsen, H.; Madsen, D.Ø. **Desenvolvimento de um modelo de maturidade para a função de conformidade das empresas de investimento: um estudo de caso preliminar da Noruega**. *Adm. Sci.* 2021 , 11 , 109. <https://doi.org/10.3390/admsci11040109>

HOSEINI, E.; Hertogh, Marcel; Bosch-Rekveldt, M. (2021). **Desenvolvendo um modelo genérico de maturidade de risco (GRMM) para avaliar o gerenciamento de riscos em projetos de construção**. *Journal of Risk Research*, 24:7, 889-908. DOI: [10.1080/13669877.2019.1646309](https://doi.org/10.1080/13669877.2019.1646309)

IFRO - PGGRCI. POLÍTICA DE GESTÃO DE RISCOS DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÉNCIA E TECNOLOGIA DE RONDÔNIA. Ministério da Educação. Disponivel em: <https://portal.ifro.edu.br/governanca-nav>. Acesso dia 27 de mar de 2023.

IFRO - Pró-Reitoria de Ensino. Disponivel em: <https://portal.ifro.edu.br/pro-reitorias?id=587> Acesso dia 05 de out de 2026.

IFRO - RAINT - Relatório Anual da Auditoria Interna / Audint/IFRO 2019. Disponível em: <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/RAINT%20-%202019.pdf> Acesso dia 09 de nov. de 2022.

IFRO - RELATÓRIO DE GESTÃO 2021 IFRO. Disponível em: [Relatório de gestão \(ifro.edu.br\)](https://ifro.edu.br/). Acesso dia 05 de maio de 2023.

IFRO - Relatório Anual da Auditoria Interna. Audint/IFRO 2019. Disponível em: <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/RAINT%20-%202019.pdf>. Acesso dia 09 de nov. de 2022.

IBGC - GERENCIAMENTO DE RISCOS CORPORATIVOS: evolução em governança e estratégia / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2017. (Série Cadernos de Governança Corporativa, 19). Disponível em: https://rafael.rabelo.org/wp-content/uploads/2018/03/IBGC.Gerenciamento.de_Riscos.Corporativos-2017.pdf Acesso dia 01 de nov. de 2022.

IFES - Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia: relação com o ensino médio integrado e o projeto societário de desenvolvimento / Gaudêncio Frigotto, organizador. Rio de Janeiro: UERJ, LPP, 2018. 320 p. Disponível em: https://proen.ifes.edu.br/images/stories/Institutos_Federais_de_Educa%C3%A7%C3%A3o_Ci%C3%A3o_e_Tecnologia - Rela%C3%A7%C3%A3o_com_o_Ensino_M%C3%A9dico_Integrado_e_o_Projeto_Societ%C3%A1rio_de_Desenvolvimento.pdf Acesso dia 05 de out. de 2023

IFRO - MAPA ESTRATÉGICO. INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE RONDÔNIA. Ministério da Educação. Disponível em: <https://portal.ifro.edu.br/images/ifro-planejamento-estrategico-f-20170911.pdf> Acesso dia 04 de abril de 2023.

JIA, G.; Ni, X; Chen, Z; Hong, B; Chen, Y; Yang, F; Lin, Chen. **Measuring the maturity of risk management in large-scale construction projects.** Automation in Construction. Volume 34, 2013, Pages 56-66, ISSN 0926-5805, <https://doi.org/10.1016/j.autcon.2012.10.015>.

KARUNARATHNE, BVG; Kim, BS. **Análise de nível de aplicação de gerenciamento de risco em empresas de construção da Coréia do Sul usando um modelo genérico de maturidade de risco.** KSCE J Civ Eng 25 , 3235-3244 (2021). <https://doi.org/10.1007/s12205-021-2277-x>

KLEIN JUNIOR, V. H. (2020). **Gestão de riscos no setor público brasileiro:** uma nova lógica de accountability?. Revista De Contabilidade E Organizações, 14, e163964. <https://doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2020.163964>

LAMARRE, A; Chamberlain, K. **Innovating qualitative research methods:** Proposals and possibilities, Methods in Psychology, Volume 6, 2022, 100083, ISSN 2590-2601, <https://doi.org/10.1016/j.metip.2021.100083>.

MAYER, J; Fagundes, L. L. **Proposta de um Modelo para Avaliar o Nível de Maturidade do Processo de Gestão de Riscos em Segurança da Informação.** *VIII Simpósio Brasileiro em Segurança da Informação e de Sistemas Computacionais, São Leopoldo-RS* (2008). Disponível em: http://sbseg2008.inf.ufrgs.br/proceedings/data/pdf/st02_03_wticg.pdf. Acesso dia 29 de out. de 2022.

MESKOVIC, M. N.; Zaimovic, A. **Risk Management Maturity, its Determinants and Impact on Firm Value: Empirical Evidence from Joint-Stock Companies in Bosnia and Herzegovina.** *South East European Journal of Economics and Business*, vol.16, no.2, 2021, pp.132-149. <https://doi.org/10.2478/jeb-2021-0019>

PAULUS, L.; Schmidt, D., e Salla, N. M. G. . (2022). **A gestão de riscos e a sua implementação nos Institutos Federais de Educação do Sul do Brasil.** *Revista GESTO: Revista De Gestão Estratégica De Organizações*, 10(2), 3-19. <https://doi.org/10.31512/gesto.v10i2.549>

PEÇANHA, Nilo. Plataforma Nilo Peçanha - Indicadores de Gestão - IFRO - Dados Gerais. Disponível em: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiZDhkNGNiYzgtMjQ0My00OGVILWJjNzYtZWQwYjI2OTHhYWM1IiwidCI6IjllNjgyMzU5LWQzMjgtNGVkYi1iYjU4LTgyYjJhMTUzNDBmZiJ9> Acesso dia 14 de jun. de 2024.

RASHEED A. Salawu, Fadhlil Abdullah, **Assessing Risk Management Maturity of Construction Organisations on Infrastructural Project Delivery in Nigeria, Procedia - Social and Behavioral Sciences**, Volume 172, 2015, Pages 643-650, ISSN 1877-0428, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.414>. (<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815004516>)

ROGHABADI, MA; Moselhi, O. **Um Modelo de Apoio à Decisão Baseado em Fuzzy para Avaliação de Maturidade de Risco de Organizações de Construção.** *Algoritmos* 2020 , 13 , 115. <https://doi.org/10.3390/a13050115>

SALAWU, R. A; Abdullah, F. **Assessing Risk Management Maturity of Construction Organisations on Infrastructural Project Delivery in Nigeria, Procedia - Social and Behavioral Sciences.** Volume 172, 2015, Pages 643-650, ISSN 1877-0428, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.414>.

SAMPAIO, R. C; Lycarião, D. **Análise de conteúdo categorial:** manual de aplicação / -- Brasília: Enap, 2021. 155 p. : il. -- (Coleção Metodologias de Pesquisa).

SCHMITZ, C.; Schmid, M.; Harborth, David.; Pape, Sebastian. **Maturity level assessments of information security controls:** An empirical analysis of practitioners assessment capabilities, *Computers & Security*, Volume 108, 2021, 102306, ISSN 0167-4048, <https://doi.org/10.1016/j.cose.2021.102306>.

TUBIS, A.A.; Werbińska-Wojciechowska, S. **Risk Management Maturity Model for Logistic Processes.** *Sustainability* 2021, 13, 659. <https://doi.org/10.3390/su13020659>

UNUDULMAZ, A.; Cingiz, M.O.; Kalipsiz, O. **Adaptation of the Four Levels of Test Maturity Model Integration with Agile and Risk-Based Test Techniques.** Electronics 2022, 11, 1985. <https://doi.org/10.3390/electronics11131985>

VIANA, Tiago de Alencar. **Maturidade em gestão de riscos nas instituições federais de ensino superior (IFES):** análise da maturidade em IFES do nordeste brasileiro. 2021. 131f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2021.
<https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/46556>

WAGNER, C; Kawulich, B; Garner, M. (2019). **A Mixed Research Synthesis of Literature on Teaching Qualitative Research Methods.** SAGE Open, 9(3).
<https://doi.org/10.1177/2158244019861488>

YIN, R. K; trad. Daniel Grassi. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3. ed. - Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXOS
ANEXO I - ROTEIRO DE ENTREVISTA

1- TEMÁTICA (Conhecer o entrevistado, deixar ele(a) a vontade.

- 1-Pode nos contar qual a sua trajetória no IFRO e sua ligação com o setor de ensino no IFRO?
- 1.2- Quanto tempo está nesta área de atuação?
- 1.3- Conhece o gerenciamento de riscos e já acompanhou riscos neste período?
- 1.4- Conhece algum modelo de avaliação de maturidade em qualquer área? Se sim, qual?

2- TEMÁTICA Sobre a gestão de riscos e o modelo de medição da maturidade em gestão de riscos

2-Qual a sua opinião sobre ter uma ferramenta de avaliação de maturidade em gestão de riscos?

2.1-Ao preencher a planilha de maturidade, o que você achou do modelo? Teve dificuldades para entendê-lo? Seria necessário ajuste? O que está bom e o que precisa melhorar neste modelo?

2.2- Na sua opinião, de que forma essas melhorias no modelo já estabelecido pelo TCU para o setor público, podem captar as particularidades do ensino no IFRO? .

2.3- Quais melhorias você poderia apontar e em quais aspectos do modelo?

2.4- Os itens de verificação ou Atributos (Ambiente, Processos, Parcerias, Resultados). Os atributos são suficientes ou escassos?

2.4.1 Possui sugestão de acrescentar ou retirar, ou unir algum item de verificação a um deles, ou uni-los entre si?

2.4.2 Atinge as necessidades de adequações da área do Ensino para que o modelo de avaliação de maturidade em riscos dos departamentos, divisões, processos e atividades críticas para a realização dos objetivos-chaves da organização?

2.5 Ambiente: Este atributo conseguiu deixar claro que o papel da gestão superior da IFRO na implementação e operação da gestão de riscos, deve integrar a estratégias e planos em todos os níveis críticos da área de ensino, nas diversas partes da organização, assegurando que o gerenciamento de riscos seja um processo efetuado por toda está pró-reitoria e colaboradores envolvidos?

2.5.1 Essas boas práticas, relacionadas com a cultura, a governança de riscos alinhado com a estratégia, políticas, liderança e pessoas, possibilitou avaliar as capacidades existentes para da gestão de riscos e suas perspectivas de progresso?

2.5.2 Este atributo reflete as necessidades do setor de ensino do IFRO em ter acesso a estruturas de governança e gestão que possam ser responsabilizadas pela implementação da gestão de riscos e seu monitoramento?

2.6 Processos: Conseguimos compreender que esta parte avalia a existência e implementação de processos de gerenciamento formalmente estabelecidos para gestão de riscos e controles internos por meio de manuais de processo e descrições de trabalho sobre gestão de riscos, criando indicadores e controles nos processos de gestão de riscos, avisos e ações para corrigir causas de erro?

2.6.1 Como avaliar se a área de ensino realmente optou pelos processos mais críticos para o seu monitoramento, estão olhando os objetivos estratégicos para realizar esta priorização?

2.6.2 É possível com esta avaliação medir se a gestão de riscos descreveu corretamente seu apetite ao risco? Exemplo riscos críticos? (risco de evasão escolar, risco de baixos níveis de aprendizagem dos conteúdos didáticos, risco de baixos índice de publicações e citações, riscos de baixo desempenhos nas avaliações nacionais e internacionais, riscos de baixa aceitação no mercado de egressos)

2.6.3 A Identificação e a Estimativa de Causas/Fontes dos Riscos: Desde a análise exaustiva de causas externas e internas até a identificação proativa de fontes potenciais de riscos, como saber se o ensino está identificando os riscos reais dos processos priorizados e se a Medição das Respostas aos Riscos possui uma Analisa da eficácia das respostas por indicadores-chave e avaliação de riscos residuais. Medir se existem projetos de aprimoramento do Processo de Gestão de Riscos: Desde a coleta de informações para aprendizado até a implementação de melhorias contínuas.

2.7 Parcerias: Permitiu captar os aspectos relacionados à gestão de riscos no âmbito de políticas de gestão compartilhadas quando envolve parcerias com outras organizações públicas, ou privadas, procurando avaliar em que medida o setor de Ensino 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 o seu gerenciamento, abrangem as particularidades existentes do ensino do IFRO?

2.8 Resultados: Foi possível compreender que nesta dimensão, se os resultados da gestão de riscos têm contribuído para o alcance dos 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 que o ensino carece?

3 Parâmetros de melhoria no modelo TCU (Sugestão segunda a opinião da autora)

3.1 Poderíamos adotar outros atributos que seriam importantes para o contexto do ensino do IFRO? Teria alguma sugestão?

3.2 Os níveis de maturidade são suficientes, insuficientes, exagerados (Inicial, Básico, Intermediário, Aprimorado e Avançado) para entender o grau de evolução em gestão de riscos e também para a tomada de decisões a respeito dos avanços e condutas?

3.3 A pontuação, o peso dos itens para as questões que são mais relevantes, menos relevante está de acordo, qual você daria mais peso e qual menos peso? Com relação aos pesos para cada dimensão considera equivalente e de forma consistente às operações, funções e atividades relevantes do setor de Ensino?

3.4- Você acredita que há baixa relevância dos riscos acompanhados? E por isso dificultando a avaliação da maturidade?

3.5- No geral, o modelo proposto é considerado eficaz para determinar o nível de maturidade da gestão de riscos na área de ensino, em porcentagem quanto você avaliaria? Qual principal motivo desta avaliação?

7- Alguma observação que gostaria de fazer, a qual não foi abordada nesta entrevista

Anexo II - PRODUTO I

Conjunto de parâmetros que favorecem a avaliação da maturidade da gestão de riscos na área do ensino

Recomendações gerais	Dimensões	Níveis e Pesos
<p>Governança</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planejamento • Promover a ambientação • Evidenciar - Papéis, responsabilidades e autoridades • Adaptar a linguagem institucional (por processo histórico atributos relacionados a concreticidade institucional) 	<p>Ambiente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cultura como novo atributo • Políticas e estratégias - Enfatizar a alocação de recursos e reforço de pessoal 	<p>Níveis</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adaptar a classificação • Descrição dos níveis • Quantidade de níveis
<p>Tecnologia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Automação • Caixa de seleção • Link de acesso aos normativos que respaldam os critérios de avaliação • Selecionar Respondentes: Modelo excludente / Apto - Inapto 	<p>Processos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprimorar os fluxos • Unificar 	
<p>Capacitação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Governança • Gestão de Riscos • Controle Interno • Modelo de maturidade em gestão de riscos 	<p>Parceria</p> <ul style="list-style-type: none"> • Normatizar quanto a imagem institucional 	
<p>Proposta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unificação junto da Rede Federal de Ensino 	<p>Resultados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estratégia e Missão • Qualificar entregas, apresentar a correlação dos resultados da gestão de riscos e os da área do ensino. 	<p>Pesos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adaptar a distribuição

Anexo III - PRODUTO II

PPC - PROJETO PEDAGÓGICO DE CURSO

Nome do curso: Gestão de Riscos na área de Ensino do IFRO

Característica

- O curso na modalidade de ensino à distância, sem tutoria
- Público alvo servidores efetivos do IFRO da área de Ensino
- Conteúdo programático: Governança Pública; Processo de Gestão de Riscos; Controles Internos e o Roteiro de Avaliação de Maturidade da Gestão de Riscos-TCU
- Carga horária de 60 horas.
- Certificação

Objetivos Geral

Capacitar os servidores sobre a Gestão de Riscos e Controles Internos em todas as atividades relacionadas ao IFRO para a execução da estratégia e o atingimento dos objetivos organizacionais, explicando a parte do funcionamento formal, com um olhar voltado para a realidade em que estamos e as ações que executamos diariamente, disseminando assim a cultura da gestão de riscos em todos os ambientes do Instituto, obtendo resultados que auxiliem em uma melhoria contínua, sendo um apoio real a gestão. Discutir a aplicação de casos teórico-práticos envolvendo instituições análogas que realizam a gestão de riscos. Preparando os participantes para lidarem melhor com as atividades que possuem riscos reais para o alcance dos objetivos. Dar conhecimento do Roteiro de Avaliação de Maturidade da Gestão de Riscos-TCU que auxilia e direciona a realização da gestão de riscos.

Objetivos específicos

Governança Pública: Estrutura, política, princípios, modelos e boas práticas de governança no IFRO, voltada para o público geral, porém principalmente para o entendimento abrangente dos gestores de como ser disseminador em seu ambiente a partir desse conhecimento. Tem por finalidade trazer o material que oriente as decisões, ações e controles para o alcance dos resultados, assegurando a conformidade dos agentes aos princípios éticos, os procedimentos administrativos e as normas legais aplicáveis à organização, a partir do entendimento dos sistemas e das práticas de boa governança e atividades presenciais que buscam extrair como o gestor contribui através da governança com a gestão de riscos em sua atuação como promotor dessas boas práticas, envolvendo aqui um ponto sobre relacionamentos interpessoais.

Processo de Gestão de Riscos: Preparar os servidores da primeira linha de defesa apresentando o processo de implementação da Gestão de Riscos, consolidando os conceitos principais, apresentando as etapas do processo de Gestão de Riscos e suas ferramentas, ensinando na prática, detalhando sua operacionalização da gestão de riscos, confecção do mapa de riscos, acompanhamentos, relatórios, etc. Atividades voltadas para a percepção de todos os envolvidos com a gestão de riscos no seu campo de atuação e apresentar impactos

dessa ação. Será realizado uma visita para aulas práticas com atividades e dirimir as dúvidas que envolvem esse processo, apresentar as melhorias que ocorreram em diversos processos na prática, exemplo processos do depesp sob a coordenação da servidora Gisele. Processos da ASCON, DPLAD etc, apresentar as melhorias dos processos quando os gestores abraçaram a gestão de riscos e contribuiram com a disseminação nos campi.

A nova proposta de trabalhar a gestão de riscos em nível estratégico de forma a trabalhar o plano de ação executando a estratégia com foco no risco inerente e apresentar um plano de contingenciamento para os riscos residuais, caso o risco aconteça, prever as ações a serem realizadas, apresentando o alinhamento que visa a gestão de riscos do IFRO de uma perspectiva top down, trabalhando com os processos e projetos porém com uma intensidade maior nos objetivos estratégicos e não só no "chão de fábrica", a fim de que, se faz necessário um alinhamento estratégico adequado aos processos de negócios, caso contrário, a eficiência e a eficácia no nível operacional serão reduzidas, isso representa um fator crítico para o sucesso de qualquer organização.

Controles Internos: Para segunda linha de defesa e conhecimentos dos demais. Apresentar a Política de Controles Internos da Gestão que tem por finalidade a atribuição de autoridade e limites de alcada; autorizações e aprovações; controles físicos; segregação de funções; verificações; conciliações; indicadores de desempenho; revisão de desempenho operacional; construção, implementação e avaliação da estrutura de controle Interno do IFRO, visando a consecução dos objetivos estratégicos do Instituto acrescentando o Plano de ação e um Plano de contingenciamento.

Avaliação de Maturidade da Gestão de Riscos: Apresentar o documento norteador para aplicação da avaliação de maturidade em Gestão de Riscos formulado pelo TCU publicado no ano de 2018, apresentar a importância para os gestores públicos como um instrumento de autoavaliação que permite o conhecimento do atual do nível de maturidade no seu ambiente, processos, parcerias e resultados, possibilitando a partir das coletas aperfeiçoar as práticas de gestão de riscos.

Objetivo principal é que todos entendam a sua parcela de contribuição na gestão de risco do IFRO

- Governança 20h
- Gestão de Riscos 20h
- Controles internos: 10h
- Avaliação de Maturidade da Gestão de Riscos: 10h
- Vídeo 3min - texto(pequeno 2 a 3 parágrafos) atividade.

Conteúdo

Governança Pública: Estrutura, política, princípios, modelos e boas práticas de governança no IFRO.

Processo de Gestão de Riscos: Apresentar o processo de implementação da Gestão de Riscos, consolidando os conceitos principais, apresentando as etapas do processo de Gestão de Riscos e suas ferramentas, detalhando sua operacionalização da gestão de riscos, confecção do mapa de riscos, acompanhamentos, monitoramento, relatórios, etc.

Controles Internos: Apresentar a Política de Controles Internos da Gestão, sua finalidade, atribuição, autoridade e limites de alcada; autorizações e aprovações; controles físicos; segregação de funções; verificações; conciliações; indicadores de desempenho; revisão de

desempenho operacional; construção, implementação e avaliação da estrutura de controle Interno do IFRO.

Roteiro de Avaliação de Maturidade da Gestão de Riscos: Apresentar o Roteiro de avaliação da maturidade organizacional em gestão de riscos e suas dimensões: Ambiente; Processos; Parcerias; e Resultados. Assim como o cálculo das dimensões e a proposta de avaliação da maturidade e os níveis de maturidade da gestão de riscos.

Metodologia: O curso será realizado no ambiente virtual de cursos e está dividido em sete (7) semanas, totalizando 60 horas de capacitação. Do total de semanas do curso, cinco (5) semanas são de conteúdo (aulas), uma (1) semana de atividades presenciais e a sétima semana é reservada para a avaliação. Os módulos de conteúdo serão disponibilizados aos participantes e serão compostos pelo material de estudo disponibilizado no ambiente virtual e por atividades semanais (obrigatórias ou não). A última semana será composta exclusivamente pela prova de avaliação dos estudantes do curso. Serão realizadas, ao longo do curso, atividades assíncronas, as quais deverão ser realizadas com vistas à aprovação no curso de Gestão de Riscos na área de Ensino do IFRO

Nível de dificuldade: Básico.

Área de conhecimento do curso: Ciências Humanas

Membros da equipe do curso e a relação de cada um com a instituição (docente, servidor técnico administrativo, aluno, externo), se houver.

Pré-requisitos para o curso: O conteúdo desse curso é elaborado com o objetivo de auxiliar os servidores a realizarem as atividades cotidianas com o gerenciamento de riscos e controles internos e a possibilidade da autoavaliação do seu setor com a ferramenta de maturidade em gestão de riscos, apresentando melhorias diretas ou indiretas em suas atuações.

Ementa: Governança Pública; Processo de Gestão de Riscos; Controles Internos, Roteiro de Avaliação de Maturidade da Gestão de Riscos..

Resultados esperados: A proposta do curso é eminentemente prática e foca os aspectos cotidianos do trabalho dos gestores, técnicos administrativos assim como os professores no desenvolvimento das suas atividades voltado aos objetivos estratégicos da gestão. Mostrar o que é gestão de riscos no dia a dia, objetivando elevar o nível de maturidade dos servidores nesta prática.

Avaliação da aprendizagem: A avaliação dos participantes irá ocorrer por meio de prova objetiva e da realização das tarefas propostas em cada semana do curso. A prova objetiva será avaliada com nota de zero (0% de acertos) a dez (100% de acertos) e terá um peso de 40% na média final. A realização das atividades será avaliada também com nota de zero (0% das atividades obrigatórias realizadas) a dez (100% das atividades obrigatórias realizadas) e terá um peso de 60% na média final. As atividades da disciplina que fizerem parte da nota final ficarão disponíveis desde a semana em que forem iniciadas até o último dia em que a realização da prova estiver disponível. A previsão é de que seja realizada uma (1) atividade obrigatória em cada semana de conteúdo do curso.

ANEXO IV

TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

Foi preciso omitir boa parte da descrição da entrevista, algumas solicitadas pelos entrevistados, outras para cumprir o TCLE item 3º esse termo garante a confidencialidade e a privacidade da sua participação” pelas declarações se tornaria fácil a identificação pelo histórico na instituição.

Entrevistado 1 Duração 00:27:07

Entrevistador

Então, primeiramente, bom dia [REDACTED] novamente, quero agradecer mais uma vez, né? Por por essa contribuição é.... E daí? Só vou dar umas. A gente já conversou, né, sobre o que que é A... O projeto em si, mas só para dar essa introduçaozinha, né? É que o projeto ele Visa aprimorar o modelo de maturidade do TCU, que é medir a gestão de riscos do IFRO.

Aí, especificamente na área do ensino, então o que que a gente pode é melhorar nesse modelo? Adaptar alguma coisa, né? Acrescentar ou mesmo aprová lo, né? Dizer que ele se adéqua, tá perfeitamente rsrsrs bom.

Entrevistado 01

É exequível.

Entrevistador

É exequível, exatamente. Então é, mas antes da gente é já entrar assim, nesse, nesse, nessa, nesse patamar, né de já.... o que [REDACTED] achou do modelo? Eu queria que você contasse um pouquinho sobre a trajetória sua no IFRO né até pra gente saber, é da sua percepção no modelo baseado no seu histórico de contribuição para o instituto né os setores, os departamentos que [REDACTED] passou, é justamente porque é na área de ensino, então isso também é bem válido para quem for dar a opinião em relação ao modelo, se ele é adequado ou não, né? Então, daí, se [REDACTED] puder colocar um pouquinho sobre a trajetória, quanto tempo [REDACTED] está nessa? Hoje, né? [REDACTED], enfim, essas...

Entrevistado 01

Eu iniciei no IFRO [REDACTED]



É embora a gente já conheça o outro lado do que é para e recebe, não é? Agora eu estou tomando pé do lado de quem tem a possibilidade de assessorar e orientar.

Entrevistador

Maravilha, [REDACTED] é uma trajetória aí.... Bem.....rrsrssrs

Entrevistado 01

diversa rsrsrsr

Entrevistador

é diversa e com certeza é. Todas essas experiências só vêm a somar. Somar agora, né? Para este cargo, né, para essa esse desafio aí, né?

Entrevistado 01

Sim

Entrevistador

Então, [REDACTED] diante de desse percurso todo no instituto, como que [REDACTED]? Viu a gestão de risco é.... que como que ela foi abordada ou qual foi a sua a sua visão em relação ao gerenciamento de risco, à implantação, enfim.

Entrevistado 01

Eu digo é que a nossa instituição como um todo, não só no Ensino, mas O todo da instituição, falha bastante em fazer análises. A gente é, eu até digo que um dos motivos que [REDACTED] é justamente que eu queria ver a possibilidade de nós encerrarmos uma questão de amadorismo que muitas vezes é desenvolvida na nossa gestão. Não é nem por má fé, é sim, por desconhecimento mesmo da dos nossos gestores. E eu identifiquei que isso estava sendo um problema para nossa instituição. Estábamos perdendo ou alocando de forma incorreta, talvez alguns recursos e algumas pessoas é podendo otimizar aaao o que a gente tinha à nossa disposição e não

estávamos avançando por conta disso, eaaa, embora tenhamos tido algumas apontamentos de formação para a gestão, é análise de... sobre a matriz SWOT, sobre outras perspectivas de gestão, isso não se implementava. Tínhamos acesso à informação, mas se não se não se convertia em efetividade para o desenvolvimento da ação gestora e a gente identificou uma Direção de ensino, de modo geral, não é um ensino de modo geral, bastante, é trabalhando para apagar incêndios e não com planejamento. É identificou um DEPEX que não conseguia fazer sua ponte com a comunidade externa, então a gente acabou não captando, não conseguindo captar recursos e por que agente, durante esse percurso que eu estive mais próximo da gestão do ensino, o departamento de pesquisa, bastante incipiente e não conseguindo fazer com que a o investimento que a gente tinha feito em construção, laboratórios, em em desenvolvimento de pessoas se convertendo é... em desenvolvimento de pesquisa, de produtos e serviços para a comunidade, que é a nossa função de pesquisador, também. Então eu identifiquei que nós falhamos em analisar a gestão sobre um ponto que a gente acredita, mas por crença do que por dados. Isso foi um problema que eu tenho identificado no IFRO como um todo né? A visão hoje do IFRO está se modificando, né? Está tendo, tentando mudar para que ele seja mais baseado em dados do que em achismos, mas ainda há uma cultura disseminada na nossa instrução como um todo. Estou pensando o IFRO inteiro, né? Não a reitoria, não em um campus específico, mas o IFRO como um todo. Ainda é uma cultura que a gente tem que fazer de acordo com o que eu quero e do que eu acho, não do que acordo com o que a gente tem. O que mostra que a análise de risco está sendo é subutilizado ou não utilizado em alguns casos, porque se eu faço isso, eu vou ver, olha o que você acha, não tem base em dados. Logo, provavelmente essa ação vai falhar ou não vai obter o êxito esperado.

Entrevistador

Sim, sim. Perfeito [REDACTED] é, e justamente. Por esse, por essa avaliação que [REDACTED] expôs, né, esse amadorismo da gestão? EE hoje a gente já desde sempre, né, a gente busca que a gestão de risco, objetivo dela, na verdade é dar esse apoio real, né? Ela realmente ser é um guia para o gestor, ele olhar e falar e saber é tomar a decisão melhor assertivos a decisão mais assertiva, baseado ali naquele mapa de risco, né? Então esse é o objetivo e justamente essa ferramenta que é a avaliação de maturidade é pra ver, é medir realmente e dar é um despertar no IFRO para isso não é assim, está sendo realmente é essa ferramenta que ela visa ser, né? Realmente ela está atendendo aí agora, no caso, o ensino, ela está atendendo, os DE ela está atendendo?

Entrevistado 01

Hoje não se faz uso dela, tá? Então não posso nem dizer se ela está atendendo, porque hoje não é. Não é feito o uso dela. Como é que é feita a organização do ensino hoje? Geralmente é uma decisão bastante democrática e colaborativa, então pensa-se primeiro, quais ações são necessárias a serem desenvolvidas, quais os impactos que ela tem geralmente quando é financeiro e de pessoal, né? Quais os impactos que ela tem e a análise analisa se se é viável ou não a execução pensando no objetivo dela, então é basicamente essa. Então eu não analiso o que pode dar errado, o que seria a gestão de risco? Ah, não pode não ter o orçamento necessário, pode haver um corte orçamentário, pode ser que o servidor chave dessa ação seja removido, adoeça e esse tipo de situação que são fatores a serem considerados quando vou pensar no projeto a ser desenvolvido de modo geral, a gente não costuma fazer isso dentro do ensino. A gente é claro que a gente é crente que as coisas vão ser positivas, mas infelizmente não se considera o que pode dar errado. Então, logo, não há uma ferramenta estruturada. Em é em nível institucional, para que haja essa análise, para que haja esse pensar sobre e não é nem culpa só dos gestores, talvez que poderia ser pensado para treinar aí e executar. A questão é que geralmente o tempo que nós temos é muito curto e infelizmente nós não temos força de trabalho em todos os setores para para poder desenvolver isso, que embora seja algo que pode trazer um um êxito um um planejar mais adequado, a gente também tem um tempo. Que vai ser gasto para fazer essa análise, que às vezes, nem sempre é possível ter essa análise, é, é é uma mudança que precisa ser construída do planejar com mais tempo, né, agente tem estruturado

agora, algumas questões que as ações têm que ser planejadas, pelo menos com 6 meses de antecedência, para que a gente não seja pego de surpresa para justamente ter tempo de fazer toda essa análise é, de construção de Porquês? Comos? inclusive de treinamento de pessoas, de substituição, caso alguma coisa dê errado no meio do percurso, né? Mas, de modo geral, hoje isso não acontece, tá. Hoje não há, não é desenvolvido uma análise dos riscos envolvidos na proposta de qualquer projeto, ação ou coisa assim.

Entrevistador

Perfeito [REDACTED]. É então aí, partindo desse princípio, né, que é, não, não. Se não está se utilizando a gestão de risco, existe lá, o mapa de risco já foi apresentado, as pessoas têm conhecimento, mas mesmo assim, é como [REDACTED] falou, né? Não conseguiu consolidar a cultura que iniciou e porque ainda estava no a passos bem lentos, né, ainda amadurecendo. Essa ferramenta que o TCU disponibiliza pra pro pros órgãos públicos, né? Que é o o foco do do projeto é essa ferramenta, ela aborda 4 atributos, né? Que é ambiente, processos, parcerias e resultados, né, dentro desse conjunto que essa ferramenta proporciona de avaliar a gestão de riscos, até para a gente saber se se nós estamos num nível, é inicial ou num nível básico. Ou enfim, né? Se tiver um abaixo, né, talvez. Mas, enfim, em relação a esse essa abordagem, o que que [REDACTED] Acredita que realmente é viável para nós?

Entrevistado 01

A O que nós temos que pensar para essa ferramenta ser funcional é talvez ter algum processo de automatização, porque nem tudo a gente consegue lançar quem já tem ou uma das questões nossas são é a descentralização de dados. Nós temos dados espalhados por diversos pontos. E isso é prejudicial porque a gente precisaria de uma ferramenta de consolidação. Isso facilitaria. Inclusive, eu consegui fazer a melhor governança das minhas ações. Como hoje eu tenho sistemas de gestão acadêmica, que é o SUAP, eu tenho sistema de gestão documental, que é o SEI, eu tenho sistema de gestão de planejamento, que é o REDMINE. Então essas ações não se comunicam, o que dificulta pra gente que uma ação às vezes tem que ser dada por cada um dos sistemas e a gente precisa lançar manualmente, ou seja, gasta um tempo considerável para fazer essas esses lançamentos que eu poderia pensar se essa ferramenta fosse implementada de modo a ela a aglutinar esses dados e ela se automatizada, então eu tenho todos os dados lançados na minha proposta do REDMINE, então todos os meus processos já estão aqui, eu já tenho ambiente definido, já tenho. Os processos que vão ser desenvolvidos, todos na ferramenta. Perfeito, eu tenho as ações. As ações vão ser executadas de alguma maneira. Então, se esse é esse sistema, ele conseguisse tirar de lá as ações. Já estou analisando o que que vai ser feito ou o que que já foi feito, principalmente para ele entender histórico. E aí eu posso olhar, eu tenho esse risco esse risco. Estou desenvolvendo a ação, se o próprio sistema já pode identificar que risco ocorreu e me apontar, olha, há esse risco para eu pensar em ação é. É amenizadora ou, de repente, alguma recondução do programa para que eu tenha é dificuldade de sofrer aquele risco, né? Assim que eu amenizo o máximo possível que aquele risco ocorra, né? Então, e isso é um dificultador pra gente pensar na gestão disso aqui, mais uma planilha, ele seria um dado a mais pra eu lançar e coletando dados de outros sistemas que dificulta. É o que eu falei, é o tempo que a gente não tem geralmente, né? Por conta de outros fatores, a gente não tem pra fazer o planejamento adequado.

Entrevistador

Ou para [REDACTED] mesmo, como é gestor, né? Está avaliando se a as equipes [REDACTED] eles estão, né, fazendo isso para você parar e preencher essa planilha realmente iria ser algo a a mais, né? Que que [REDACTED] iria desempenhar realmente automação iria ser boa. Mas diante desses aspectos que foram abordados, por exemplo, é. [REDACTED] acredita que daria para incluir algo a mais nesses atributos que pudessem dar? É particular? Mais particularidade à área do ensino que você realmente olha eu, eu eu. Gostaria que a gente conseguisse medir isso daqui, não é?

Entrevistado 01

Eu, uma questão que seria interessante seria. Como que? Porque toda ação do ensino geralmente ela envolve uma série de atores, né? Então eu poderia pensar em como que cada ator tá desenvolvendo suas ações, então os atores envolvidos e eu tenho uma análise mais individualizada, embora eu tenha uma ação do todo, mas eu tenho uma dificuldade de analisar Oo ator em si, tipo, eu tenho a pessoa 1,2,3 e 4 no mesmo projeto. As ações hora foram compartilhadas, horas são individualizadas, e eu não consigo ver com essa ferramenta como que o ator um está desenvolvendo. O ator 2 está desenvolvendo, o ator 3 está desenvolvendo, eu não consigo, eu não consigo identificar isso aqui aí. Eu sei que talvez não é a função dela, mas eu não consigo identificar essa possibilidade.

Entrevistador

Hum. Hum. Seria interessante, muito bacana [REDACTED] É em relação aos pesos, né? Que que são dados, é, individualmente, para cada ambiente, né, ou para cada tributo, né? Então, por exemplo, qual que atributo você daria? Assim, uma importância maior, né? Ele dá aqui 11 peso 4, né? Para o ambiente, para processos, ele dá 3 resultados. Ele dá um peso, 20 parcerias. 10. Você concorda com essa avaliação de peso? Ela ser é.. Separada, você ter uma variação.

Entrevistado 01

Não? Eu, Eu Acredito que o ambiente ele tá, eu não sei o que é qual a definição que que dá pra ambiente, né? Mas.

Entrevistador

Uhum. Aqui, ó, é ambiente. Ali engloba liderança, políticas, estratégias, pessoas, né? Aí dentro da liderança trabalha a cultura, governança.

Entrevistado 01

Uma grande liderança, OK, política, estratégia, ok e pessoas, ok, é, é tudo gerido, tem tem importância sim, mas geralmente o que nos falta é pessoas, sim ou financeiro é geralmente o que nos impacta fortemente, porque parcerias como nossa ação do ensino é sempre dar ao outro, dificilmente a gente. É, é? É conta com com essa dificuldade? As nossas parcerias são sempre muito bem construídas, construído no sentido de há um interesse de fora. Então a gente oferta aquilo para que o outro já tem interesse. Uma parceria já é construída de modo mais tranquilo, então é é suave, vamos dizer assim. AA nossa, então ele de fato tem uma importância relativamente pequena nas parcerias, mas, para eu conseguir desenvolver a ação que essa parceria me pediu, me demandou. Geralmente eu vou contar com pessoas, a liderança, nem sempre, porque geralmente a gente tem um corpo normativo bastante estrito, né? Geralmente, o que fazer e como fazer já é bem definido, uhum, o difícil é, ou seja, a liderança tem pouco impacto pra pra isso, anão ser liderar no sentido de direcionar as pessoas adequadas pra aquela finalidade. Mas depois que isto tá feito, a liderança tem relativamente pouco trabalho. E depois é uma questão, é o financeiro que geralmente a gente acaba tendo que a estruturação do espaço, estruturação da ação, estruturação é. Do material necessário. Então, aqui eu imagino que dentro do ambiente a gente pode diminuir um pouquinho, tá? É? Sei lá ver ele para para 30%, parceria deixa em 10 mesmo. É eu o Resultado? Nem sempre a gente consegue obter. Eu acho que o a obtenção de resultado é um problema. Eu acho que aqueles 10 que a gente tira de 20, a gente viria para o nosso resultado. Isso dentro do processo de ensino. É que a gente às vezes desenvolve a ação, mas o resultado é pífio. E..E.., por que que isso ocorre ou porque a condução foi feita. Entre aspas, né? Com uma falta de comprometimento. Ou foi muito paramentada sem analisar a necessidade específica do que estava fazendo, eu fiz o trabalho, mas ainda não fiz o trabalho de acordo com a que a parceria exigia ou com que o público alvo dessa parceria, não, não estava esperando, né? Então eu criei uma expectativa e não atendi a expectativa e por isso, o resultado não foi condizente com com o que estava se esperando. Então, eu imagino que o peso da

do resultado deva ser um pouquinho superior, que é onde está bastante risco, né? E eu digo esse peso. Como? Para exemplificar, nós temos um curso e a gente ingressa geralmente 40 alunos para esse curso. Ao final, que seria o nosso resultado, a conclusão, nós temos 7, 8 pessoas finalizando esse curso, então o meu resultado é claro que ele é decorrente de todo o processo, mas o meu resultado não está sendo é.. condizente com a minha perspectiva inicial, que seria formar uma perda de uns 10 a 15%, isso acontece em todo o processo de ensino, mas não tão grande como a gente tem tido, né? Nós temos tido evasão em torno de 50% em alguns cursos, então esses resultados. Eu precisaria de um peso maior para identificar o que que está acontecendo, para não gerar o esperado.

Entrevistador

Perfeito [REDACTED] é inclusive porque é esses resultados, né? A eles devem estar com foco lá nos objetivos estratégicos estabelecidos na área fim do ensino, né? É, existe essa ligação ou essa memória de, na atividade, eles estarem focados lá no nos, no, nas é? Áreas estratégicas, vamos dizer assim, né? No, nas, nos processos chaves que vão realmente dar um impacto maior lá Na Na, no plano estratégico, né, que foi colocado. Como que isso funciona?

Entrevistado 01

O para a gente planejar qualquer ação do ensino, ela tem que ter com o olhar destino, o atendimento daquela estratégia. Então qualquer plano que a gente desenvolve é sempre com esse olhar, e é uma necessidade. A gente não chega aqui com raríssimas exceções, quando é uma demanda externa, quando é uma parceria que está custeando algo de interesse próprio, né e o IFRO entende pode contribuir e vai ser vantajoso pra gente também. Ela desfoca disso, mas geralmente toda a ação institucional que é demandada internamente, ela tem como finalidade atender um objetivo estratégico. Então nenhum programa. Que a gente cria é sem esse olhar ou para atender essa finalidade. Nenhum processo de ensino é iniciado, anão ser que ele vá, já seja justificadamente para atender uma demanda que a gente já tem no nosso plano estratégico. Então, ou ela é para atender algum curso, um êxito de um curso, ou é para a finalidade que, de repente, foge ao curso, mas para atender de forma complementar que porventura vai. Vai atender algum aluno nosso ou algum programa de ensino que a gente tem. Então, geralmente, o nosso resultado é com esse foco, é com esse.

Entrevistador

Então [REDACTED] é, acredito que logo no início [REDACTED] já explanou, é muito bem em relação à gestão de riscos, é a questão dos das das lideranças, os gestores, mas no geral é [REDACTED] teria algo além do que já foi falado de automação e tudo dessa ferramenta. Mas algo mais que [REDACTED] poderia acrescentar, que não foi colocado aqui em relação ao modelo ou como de fato ele vai poder ser? Esse apoio, né?

Entrevistado 01

É, eu acho que a gente poderia pensar na discussão. É até para como é uma ferramenta pensada pelo TCU e Então, todos os órgãos do governo federal é, deveriam ser impactados, talvez uma, uma entre aspas, unificação, ou um pensar junto da rede federal, do executivo, né? Ou não sei de outros órgãos, pensar junto, como que a gente pode fazer com que isso se torne uma, um padrão, vamos dizer assim, um padrão é para que isso ocorra. Porque hoje, querendo ou não, a todos nós gozamos de autonomia, né? Toda instituição de ensino goza de autonomia até para gerir seus próprios riscos. Mas se a gente tem elementos diferentes, ou melhor, a gente tem elementos iguais em todas as unidades e tem problemas similares, porque não pensar numa ferramenta única para a análise das similaridades? Isso faria com que haja força com que fosse pensar numa cultura que até na transição de servidores de uma unidade para outra ele não sofrer esse impacto ele mudou, mas ele sabe, olha, a mesma análise que foi feita aqui será feita lá e vice-versa. E a gente consegue olhar mais atentamente, enquanto o gestor maior que o nosso reitor, enquanto pró-reitores na rede como um

todo, e aa, linguagem comum, facilita. E eu digo isso por, é algo assim, a gente está implementando sistema de gestão acadêmica em todas as unidades, o mesmo que esse sistema. E isso tem feito com quem não use hoje, se sinta obrigado a migrar, porque ele está vendo que haverá mais facilidade se isso se tornar uma realidade padronizada. De certa forma, isso vai fazer com que a gente comece a disseminar e a gente corrija erros, que todo mundo tem erro. Todo o ensino não é visto pelo seu, o seu êxito contínuo, mas sim, pelos erros que ele identifica, que ele desenvolve. Então, todo mundo tem erros. Se a gente começar a padronizar isso, a gente consegue expandir a nossa capacidade, a nossa competência enquanto rede de ensino enquanto instituição, e, porventura modelo de sucesso no processo de ensino do Brasil, né? Já temos destaque em algumas áreas, mas na gestão a gente não não, é muito diferente de gestão estadual ou municipal. A gente sempre trabalha dia a dia e não no planejamento. No futuro. Nos riscos, nas análises, nos dados.

Entrevistador

Sim, não, perfeito. [REDACTED] inclusive, tem mais estudos, né? Sobre essa essa ferramenta utilizada pra área da educação, né, é inclusive focada nos institutos federais, e que tem vários apontamentos de de também inclusão de coisas mais voltadas, porque a nossa, o nosso setor, ele realmente é diverso, né? Do de uma organização, de uma outra organização de qualquer outra instituição, né. Então, nós temos aí várias particularidades que não são abordadas, né, em outros órgãos, né, até os nossos gestores mesmo, né? [REDACTED] mesmo, a sua, a sua formação, como o [REDACTED], né, e [REDACTED] está num cargo de gestão, então toda essa essa diferença é dá pensamentos também diferentes, né? Então, tudo isso tem que ser levado em consideração, né? Também quando a gente for abordar o modelo, mas as questões de parametrização realmente pro pro, para todas as áreas da educação e que venha de cima, né, para baixo é, acredito que já tem muita coisa, né, em relação a isso, que dê para para somar, para que a gente possa fazer uma proposta, né? Sim, e esse estudo só vem realmente acrescentar isso, né? Mas tá bom, [REDACTED]iver mais alguma consideração, a gente podia encerrar.

Entrevistado 01

Certo? Eu só é. Fico feliz de você pensar no ensino como uma base de levantamento de dados e. É o que a gente conversou, né? Infelizmente nós carecemos de de formação e de informação nesse sentido para melhorar o que a gente espera, né? A gente tem muita expectativa, mas infelizmente os resultados são aquém do que nós esperávamos, né? Precisamos melhorar, como eu disse a minha visão [REDACTED] foi pensar numa melhoria de processos institucionais que eu via o quanto ruim nós estávamos caminhando, né? De Lá Pra Cá, muita coisa melhorou. Infelizmente, nem todas, mas muita coisa já melhorou na nossa instituição e a força que nós precisamos é pensar, é, como gestores de fato. Algumas pessoas, embora assumam gestão, ainda continuam pensando apenas no cargo em que ingressaram no concurso, seja TAE, seja docente, é querendo atender as pessoas e nós não, não podemos pensar em atender pessoas, mas sim atender os processos, que é o nosso foco na nossa instituição.

Entrevistador

Nossa maravilha [REDACTED] obrigada!

Entrevistado 2 Duração 00:43:02

Entrevistador

Bem, então boa tarde mais uma vez. [REDACTED] é, primeiramente muito obrigada, né, por [REDACTED] contribuir, né? A gente sabe que é, é muito importante, toda ajuda venha a somar, né? É, e daí, como a gente já conversou um pouco, mas eu vou colocar aqui mais uma vez, né, a respeito do projeto, ele é parâmetros, né, para que a gente melhore o modelo de maturidade de gestão, de risco para avaliar

em que nível a o ensino do IFRO hoje, né, se encontra. É, quer dizer, a partir do momento que a gente consegue enxergar, né, o que a gente tem, a gente pode direcionar onde a gente vai melhorar, onde a gente vai atacar, né, nos próximos passos. Áí então, antes da gente iniciar falando do modelo, eu gostaria de saber um pouquinho sobre a sua trajetória. É no instituto. Como que [REDACTED] chegou hoje a esse cargo, né, que [REDACTED] de ensino aqui [REDACTED] Qual? Que é a sua experiência? E como que [REDACTED] chegou até aqui e enfim?

Entrevistado 2

Bom, obrigado pelo convite, né? É um prazer ajudar com pesquisa, né? Também sou entusiasta na pesquisa, é. Eu estou aqui no IFRO desde [REDACTED]



Entrevistador

Sim, sim, OK [REDACTED] e nesse período que [REDACTED] é, atuou como gestor, coordenador [REDACTED] algum desses momentos você é, se deparou com algum mapa de risco ou fazendo análise de risco de, enfim, de algum projeto ou dos processos, né, que existe nos setores? E como que foi esse se teve, né? Como que foi esse contato com a gestão de risco? E qual que é a sua visão?

Entrevistado 2

Olha, é como já te falei, já já, ano que vem [REDACTED] Então imagina, [REDACTED] de e-mail. Com certeza deve ter passado alguma coisa, né? Sim, até como você já falou que teve um número, então, geralmente ele informou a todo mundo, né? Mas, assim, nunca me apropriei profundamente e assim, no meu dia a dia, no cotidiano do campus, eu também nunca percebi uma preocupação maior do que o plano, né? Acho que. Assim, da minha realidade, que eu vivo aqui [REDACTED] deve ter existido, né, esse plano como você está falando que teve. Mas assim, foi uma coisa que ficou muito proforma. Assim até hoje, pelo menos na minha percepção, posso estar errado, né?

Entrevistador

É não, não é exatamente [REDACTED] é disseminar, né? Se existe todos, tem que tem que chegar a todas as áreas todas, porque é um apoio pra gestão, né? Então, quando a gente fala em gestão, a gente fala hoje tem uma coordenação que aquilo seja um suporte mesmo, Pra Ela olhar e ver como que ela tá gerenciando, né? Enfim. É uma. É se esse suporte ela poder coordenar melhor. Então, a partir daí, né, se esse modelo então de gestão de risco de gerenciamento de risco tivesse em andamento, né? Perfeitamente hoje na sua direção, no seu setor. Como que você acharia interessante medir ou avaliar ele, né? A partir desse modelo que nós temos, é de maturidade que o TCU ele indica para todos os órgãos públicos, né? Porém é o IFRO, por ser uma instituição de ensino, ela tem as suas particularidades, né? Inclusive, é. A gente pode até falar os cargos de gestores mesmo. Nem todos vêm de uma de um de uma, vem assim da da administração, né? [REDACTED] alou que é formado em [REDACTED] A gente a gente tem, é, é gestores aí de história, de Geografia, enfim, de várias áreas, então acaba é sendo também complexo, né, porque cada um tem a sua ideia de uma forma diferente de pensar, enfim, é. Então é esse diferencial e outros

diferencial com uma instituição de ensino têm diferentes dos outros órgãos, né? É como que essa ferramenta, poderia ser melhorada, poderia ser aplicada ao IFRO. Hoje a é voltada assim pra área de ensino mais, né, se ela, realmente, se adequaria. Hoje, se a gente tivesse trabalhando, desempenhando a gestão de risco, né? [REDACTED] acha que ela é capaz de nos atender ou ou a sua opinião, né?

Entrevistado 2

Tá assim é pelo que eu pude ver daquilo que você mandou no e-mail. Esse gerenciamento me parece uma boa ferramenta para a produção de indicadores, né? É uma ferramenta de produção de indicadores. A ferramenta em si, pelo pouco que vi, eu acho muito positivo que exista, né? Porque daí ela vai indicar onde que precisa, vamos dizer assim, maior atenção, menos atenção é EEE. Em cima daqueles diagnósticos, vamos dizer, de de quantidade de risco, estabelecer planos de ação não é o que que você? Deve ser feito porque não deve ser. Mas assim, fazendo uma análise, um pouco mais ampla. Eu diria que o planejamento de risco Na Na, na nossa área aqui, Na Na educação, ele acaba caindo num problema que é comum a muitas outras coisas aqui na nossa instituição, né? Porque nós temos uma natureza, é de trabalho que AAA, gente sempre enfrenta, às vezes muita escassez, né? Então, às vezes, você tem um esforço da instituição reproduzir mesmo o planejamento que seja, né? Isso daqui também não deixa de ser também uma produção de indicadores para um planejamento. Só que daí a gente às vezes acaba emperrando na falta de pessoal, na falta de recursos para implementação, né?

[REDACTED] Mas a gente esbarra muito No No, no aspecto financeiro, né, numa limitação que que é própria, muitas vezes da do trânsito da administração pública ou no mesmo da falta de recurso, né? Então eu vejo OOO gerenciamento de risco como uma ferramenta muito boa. É sempre melhor ter um do que não ter, independentemente de ser esse que o tribunal recomenda, ou um que um próprio manual de gestão recomende mesmo, mas eu vejo que hoje, na nossa realidade, atirar por outros pontos, assim, talvez o principal impeditivo para uma implementação mais efetiva desse gerenciamento, seja falta de recurso mesmo físico e financeiro.

Entrevistador

Certo? Então é tratando assim dessa parte, né? De de recursos. Que depende, né? Porque é uma é órgão. O governo, né? Então não tá na nossa mão decidir, né, que vem, quanto que vem é se esse seria um maior risco, né? Dos nossos planos projetos não saírem, é conforme a gente deseja ou estabelece a as metas, né? Seria esse um ponto importante para abordar. Numa na avaliação, é que nós temos esses 4 aspectos, né, que é ambiente, processos, parcerias e resultados, né? Dentro desses, 4 ambiente. Que é medido a gestão de risco, essa esse corte financeiro, né? [REDACTED] acha que a gente teria que atacar mais ele em algum desses aspectos desses atributos no modelo? Até porque, dando ênfase a isso, é igual falei, o que se destaca? A gente vai atacar, né?

Entrevistado 2

Olha, Eu Acredito que sim. Porque, né? É, é sendo bem pragmático. [REDACTED] Você faz todo um levantamento, né? Você faz todo um trabalho. De pesquisa, mesmo metodológico, aponta um esforço de engajamento para a comunidade. Se envolver e responder, né? Mas No No, no melhor do que os mundos. Se você não tem OOO, como concretizar esse planejamento, ele vira mais um relatório. Não é? Ele vira mais um relatório que fica ali e ele fica carente de ações para implementação mais efetiva. Então, acredito que sim, a partir de de processo. Ela é, vamos dizer assim, um risco para a própria gestão de riscos, né? Porque se você tenta ali no, No No no máximo, a sua possibilidade de fazer todos os levantamentos, levantar para ali, não dá para a realidade de cada setor operacional, existe, operacionaliza, isso com a metodologia, mas. Quando você chega para a parte ali de. Do diagnóstico para ação, você não tem como implementar, não tem como comprar, como eu falei aqui no

[REDACTED] ou foge muito do seu controle a questão orçamentária, até falta de pessoal, enfim, é realmente compromete.

Entrevistador

E agora, se a gente for analisar mais a fundo cada atributo desse aí no início, logo o atributo ambiente, ele vem trazer para nós 3 tópicos, que é liderança, política, estratégica e pessoas, né? Em relação a esses 3 pontos, ele aborda ali cultura, governança de risco. É integração de gestão aos projetos e planejamentos estratégicos, né? Comprometimento da gestão é e alocação de recursos que entre aqui também, né? É em relação a isso. [REDACTED] acredita que. É suficiente para medir o que, hoje, o ensino dentro desse ambiente? Ele necessita ou teria alguma coisa que poderia reforçar, né? É em relação à alocação de recursos [REDACTED] já comentou. É, mas, por exemplo, a cultura hoje, né, dos da liderança dos gestores, está preparada para utilizar essa ferramenta como apoio? Ou o que que talvez poderia ser um impasse aí para que se de repente ficasse ali algo bacana para ser aplicado? Quais dificuldades a gente enfrentaria nisso?

Entrevistado 2

Acho que passa, sim, por uma questão cultural. Eu realmente não sei te dizer se só isso bastaria.

Entrevistador

Em relação a parcerias aí, né, que o instituto faz é em nos departamentos de extensão, enfim, outros departamentos. [REDACTED] acredita que esse tópico, esse atributo aí de parcerias, esse norteador aí, ele realmente é importante a gente avaliar dentro da gestão de riscos na área de ensino.

Entrevistado 2

É, posso te fazer uma pergunta. Quando você fala gestão de riscos, assim é riscos. Em que sentido?

Entrevistador

Então são riscos de a gente não alcançar os objetivos estratégicos, né? Não? Não, não é risco relacionado a metas que a gente traçou pro departamento de ensino que é uma área fim..

Entrevistado 2

Não só risco de segurança?

Entrevistador

E daí não alcançou esses objetivos lá no que está estabelecido no PDI, no mapa estratégico no PAT né, que é, é um plano anual de trabalho e daí o risco de chegar no final do ano. Você não tem alcançado aquilo que você programou ali no início. Inclusive, a gente está nesse período, né? Então a gente tem um mapa que você segue e você coloca as possibilidades de você não alcançar aquele objetivo. Quando você começa a analisar e pensar sobre o processo e encontrar. As causas e consequências daquilo, você começa a criar um plano para que aquilo não ocorra, né? E se ele vier a ocorrer, você tem um também, um plano de ação para você combater, mitigar ou enfim, né? Nesse sentido de não alcançar as metas estabelecidas.

Entrevistado 2

Perfeito, perfeito pode repetir a pergunta.

Entrevistador

Tá, em relação às parcerias, né? Porque como esse modelo do TCU, ele foca esses 4 atributos. Eu queria discutir um pouquinho sobre cada tributo, a relevância dele mesmo pro instituto, ou a gente poderia tirar, acrescentar um outro que seria importante, por exemplo, indicadores de que o que

você está acompanhando no risco, por exemplo, se a gente vai priorizar processos para a gente acompanhar os o risco de não alcançar aquele objetivo. Mas às vezes você está acompanhando um processo que não está ligado, ou ele não é um processo prioritário não é um risco crítico e às vezes você está acabando até desperdiçando seu tempo ali, acompanhando, mapeando algo que não vai dar tanto impacto No final do ano para você realmente alcançar aquela meta? Né? Então é de repente, a gente é incluir um outro atributo que seja indicadores para você acompanhar se se você está realmente alcançando aquele objetivo ou a resiliência sustentabilidade. Para isso, se acontecer alguma coisa, uma pandemia novamente, um indicador que nos auxilie a verificar qual que é a possibilidade de a gente ser resiliente, né? De se levantar, se acontecer alguma coisa que venha atrapalhar o alcance desse objetivo. Enfim, daí aqui é o que a gente está questionando. É a parceria, né? Que ele fala, é os parceiros, né? Os parceiros que hoje fazem parte do IFRO comunidade, externa ou interna mesmo, né? É como que eles auxiliam a alcançar os objetivos estratégicos e a importância de você acompanhar riscos que podem ser frustradas essas parcerias. De repente, é você. Causa expectativa, né? Um parceiro de você entregar algo e de repente você não entregou justamente porque você não fez um acompanhamento dos riscos de você não entregar o que o parceiro que estava ali com você é imaginou que o IFRO iria entregar, né? Então ele não, você não entregou isso aí. Como que isso realmente é relevante? A gente ter esse atributo é só nessa seara que eu citei, ou ou em né.

Entrevistado 2

É sobre as parcerias, eu acho que as parcerias são muito importantes para o instituto federal. Especialmente no momento, né, em que a gente vive uma realidade de esfacelamento do dos recursos, né? Cada vez mais. Assim, ficar a cargo da direção e da reitoria em busca de recursos em Brasília. Porque esses recursos eles não estão garantidos, né? E isso compromete todo um planejamento e, inclusive, eventualmente, O planejamento de de riscos, aí. Internamente eu vejo como muito positivo as parcerias que têm sido feitas aqui pela direção, por exemplo, recentemente [REDACTED]

[REDACTED] onde eles utilizavam uma estrutura, né? [REDACTED]

[REDACTED] . E em contrapartida teve aí um ganho muito grande para os nossos alunos, [REDACTED] não é isso daí, vem com uma troca aí que que vai de encontro aos objetivos institucionais, né? E ajuda a cumprir O enfim, a missão da instituição, né? Por outro lado. A gente também frustra alguns parceiros, né, que a gente não. É, é, é. Ignorar? E o principal parceiro nosso é a comunidade externa, que é de onde vem né? [REDACTED]

[REDACTED] E hoje eu não, eu. Eu eu não sei se tem um planejamento, mas hoje eu não estou vendo assim uma gestão de risco nesse sentido. Eu não vejo assim, pelo menos até onde a minha ignorância me permite ver. Eu não vejo que

essa essa gestão de risco, nesse sentido, de ter um plano b, está sendo uma coisa muito construída internamente, No No, no campo, e cada um tem dado uma solução dessa forma.

Entrevistador

Bacana, [REDACTED] olha aí a ferramenta. Hoje mesmo se ela fosse aplicada dessa forma no IFRO, é com esse esse dado que [REDACTED] já deu. Poderia mostrar que nós estamos aí num nível. É inicial, né? Nessa parte, então já IA, abrir os olhos, né? Da da do da alta gestão lá, né? Para que pudesse. É ter um olhar mais atento, né? Aí, se contribuir mais, porque realmente isso é é um dos fins também, né? A gente tá. Mantendo essas parcerias e cumprindo, né, com que com o que foi estabelecido? Então, [REDACTED] a gente já falou um pouquinho dos processos, né? É, mas voltando aqui No No, no tópico processos, que também é um atributo que esse modelo traz para nós. É em relação à continuidade desses processos que o IFRO tem. É que tudo hoje é processo, né? É como que [REDACTED] vê é o gerenciamento de risco e como que essa ferramenta poderia ser um apoio nessa Nessa manutenção, continuação dos processos, né, para que não se perca, para que possam ser. É unificados, modelados. O mesmo processo que é feito aqui é feito nos outros campis, enfim, em relação a processos, [REDACTED] gostaria de fazer uma consideração desse atributo?

Entrevistado 2

Sobre o processo, você fala desse que a gente usa, não sei, por exemplo, o processo administrativo.

Entrevistador

Isso, é processos administrativos.

Entrevistado 2

Eu acho que os riscos que existe no processo, que eu acho que hoje o conceito diminui o bastante, né? De ser esquecido. Enfim, quando existia o processo físico, tinha esse risco bem maior. Acho que passa por uma questão de estabelecer claramente quais são os fluxos desses processos de forma padronizada. E estabeleceu o fluxo, né? E tem condições para que se dê andamento nos processos, não é? Sobre esse.eu, não sei como a metodologia de risco poderia ajudar, porque também passa. Talvez aí prever. Sei lá, treinamento isso, né? Para as pessoas, eu estou aprendendo as coisas assim muito agora que como eu te falei, eu estou. Estou pela primeira vez na gestão. Mas eu, eu vejo assim que a. De risco ela pode funcionar nesse aspecto dos processos. Indicando, né? É, é. Quais são os pontos frágeis onde as pessoas não estão sabendo muito bem como agir, né? Pra padronizar isso e gerar uma resposta comum pra todo mundo e que seja compartilhada, né? Pra que? Acho que tudo isso diminui o. De de de do. Objeto daquele processo não se realizar diminui o risco daquilo não acontecer, né?

Entrevistador

E de não atender também, né [REDACTED]? As demandas é dos órgãos de controle, né, que hoje tem inúmeras exigências. Né? Então é esse esse fluxo, esse mapeamento é, juntamente com o gerenciamento de risco, você colocando os riscos daquele processo, né? Se ele não tramitar de uma forma correta, o que que ele pode causar, né? É e até parar, né? Não ter continuidade ou outras.

Entrevistado 2

Por exemplo, os processos de compra, né? Processo de contratação. Tudo isso tem um, tem um rito, né? Tem um rito que que, se não for, as pessoas não tiverem devidamente treinadas. [REDACTED]

Entrevistador

Eita sim, é?

Entrevistado 2

Né? Então isso daí é claramente um erro e um risco que não foi. Vamos dizer assim, devidamente planejado, preferir isso, talvez não tivesse as informações ou tal, devidamente treinada. Era uma coisa. É o que acontece.

Entrevistador

É que daí auxilia ele é muito se tivesse fluxos, modelagens, enfim, e até quando a gente olha ele um todo, a gente até elimina algumas burocracias que você consegue enxergar desnecessária, né? Então tudo isso realmente só vem AA somar aí para andar menos processos e agora o último ponto que é resultado. Aqui ele aborda dois tópicos que a melhoria dos processos de governança e os resultados chaves da gestão de riscos, né, que é quando a gente olha lá o mapa estratégico, você enxerga. Bom, no final aqui do do PDI, né, é, nós conseguimos alcançar o quê disso daqui, né? Então é a ferramenta de de gestão de riscos. Ela também Visa a olhar os riscos estratégicos, os riscos macro, vamos dizer assim, né, não um risco ali, focado num processo de do dia a dia que entra aí num nível intermediário, né? Mas riscos de nós não alcançarmos os objetivos estratégicos de forma macro. Em relação a esse atributos e resultados. [REDACTED] tem uma consideração?

Entrevistado 2

Eu não entendi muito bem isso daí.

Entrevistador

É porque assim, dentro dos resultados, ele quer ver se o que nós estamos fazendo hoje. Está focando no objetivo estratégico, não é porque tanto processos, como tudo que você que que hoje a gente trabalha. Tem um fim, né? Mas eu estou, o que que eu estou hoje, colocando mais esforços, né? Então, é a gente focalizar hoje no atendimento com objetivos estratégicos. Como que eu vou saber se a minha força está maior ou menor para que ele para que ele fim? Ou será que eu estou direcionando a minha força para uma outra área que não. Que não venha somar tanto no fim lá da meta, do objetivo estabelecido que chamam de objetivos chaves, né? É o objetivo ou é pontos que tem mais riscos, né? Então, assim, a gente sabe que tem processos que eles têm mais um risco maior para causar um impacto maior na instituição, né? Então, por exemplo, a imagem, né, da instituição. Então eu tenho que ter um olhar mais atento a isso, enfim, em números, outros. Outros riscos que a gente pode citar e acompanhar para minimizar aí um impacto social, ou da imagem ou qualquer. É dentro desse desse foco, né?

Entrevistado 2

Então se queria saber sobre se a ferramenta de gerenciamento de risco se ela consegue fazer essa previsão de risco macro?

Entrevistador

É se. E se você acredita que esse acompanhamento, ele também é importante para o gerenciamento do ensino, né? É dentro do do ensino esse foco nos resultados de uma forma mais ampla, não visando tantos processos, né, mas de você realmente olhar para o objetivo estratégico e você analisar Se vocês estão focando os esforços nele, né?

Entrevistado 2

É, eu acho que o principal foco da instituição é fornecer uma educação de qualidade não é, especialmente para o público do ensino médio, que é o principal público para quem o instituto foi

criado, né? Então o principal foco seria esse, que nós começamos a atender agora [REDACTED]

[REDACTED] Então, o principal foco é esse e o principal risco. De não, Não medi isso, não sei se não sei nem falar isso, mas Oo principal risco de não atingir os resultados da instituição é não cumprir com aquilo que Ela Foi criada. Então acho que um gerenciamento de risco, ele tem que partir para medir aquele que de fato causa mais impacto, né? Que, na minha visão, uma instituição como aí fora é um impacto social, é a mudança social, é o acesso à educação para um público, não a educação de qualidade pública, gratuita para um público. Que realmente vai fazer uso daquele instrumento daquela educação. Não for possível que vai transformar uma mudança de vida que vai fazer. É realmente uma mudança estrutural Na Na vida daquela pessoa. Então, não medi e associar o processo de mensuração dos riscos pelo seu resultado e fim pode gerar uma anomalia que é até uma anomalia burocrática você se concentrar demais nos processos de medição do risco e ficar tipo assim, virar um gerenciamento auto referido, pois se preocupa somente em gerenciar, em criar indicadores e esquece qual é o produto final que a instituição está realmente interessada em entregar, em prover, tá? Então nesse ponto de vista do gerenciamento de riscos, voltando, focando no no resultado macro, eu acho que, não sei se me fiz entender, mais é mais ou menos isso.

Entrevistador

E assim, partindo disso, [REDACTED] é, os atores nos gerais, né? Os servidores quem tem aí suas atribuições de coordenação. Você acredita que eles também têm esse entendimento de olhar e ver ali o seu papel para aquele objetivo fim? Qual que é a sua percepção de.

Entrevistado 2

Olha, [REDACTED] meu foco enquanto [REDACTED], um dos focos é realmente trazer esse entendimento de que a gente tem um compromisso com um determinado tipo de educação, naquela educação política que visa formar o sujeito não só para o mercado de trabalho e sim o cultural e socialmente dando todas as ferramentas. Em média, Eu Acredito que a maioria dos professores são muito comprometidos com isso. Sim, não acredito. Sim, eu acho que ou delações, enfim, eu acho que boa parte enxerga, né, seu papel, suas responsabilidades. Nessa mesma pegada, nessa mesma linha.

Entrevistador

Que maravilha, então aí agora, finalizando os atributos. É o TCU também estabelece alguns pesos, né, para eles e tem uma medição unificada, né? É que ele vai medir é quanto, que que nível que estamos em cada tributo. E depois ele também faz uma medição geral, né, que daí ele apresenta um nível geral da gestão de riscos do IFRO, De uma forma geral, mas também é possível uma percepção de cada um. É porque até comentei, né, pra gente focar mais No No que a gente vê que está num nível mais abaixo, e daí dentro desse. Dentro desses peso que ele apresenta, ele apresenta um número maior para o ambiente, né, que trata de liderança política, estratégica e pessoas, né? Que daí é ali? Cada um também tem os seus sub tópicos que a gente já colocou. Ele apresenta um peso? É 40 só. Concorda com esse? Esse seu maior peso dentre os outros atributos é.

Entrevistado 2

Da liderança?

Entrevistador

Dentro dentro do desse ambiente, né? Tem ali, né?

Entrevistado 2

Posso posso dar uma olhada? E fez o 40 pela liderança.

Entrevistador

Processos políticos estratégicos. Ele dá um peso 40 para eles, né? Aí para processo, ele apresenta 30, resultado 20 e o menor, 10, que é parcerias.

Entrevistado 2

Uhum aí os outros.

Entrevistador

Dentro dessa dessa distribuição de peso, [REDACTED] concorda? Ou pro IFRO a gente poderia fazer um reajuste nesses pesos por talvez ser mais relevante hoje o resultado, né? Ou parceria, como a gente também tratou, é processos. A gente poderia alterar isso ou unificar os pesos que que [REDACTED] Acha?

Entrevistado 2

Estou pensando aqui, Luciana, eu acho..... 40. Pro ambiente. Ela me parece que é isso mesmo. Processos 30 processo, avaliação e resposta de risco notificação. O resultado foi 20. Eu acho que concordo, sim.

Entrevistador

E agora sim, já partindo para o final, né? Dessa nossa avaliação do modelo. [REDACTED] acredita que? Com esses 4 atributos é possível medir bem, é? O gerenciamento de riscos é focado no ensino. Ou por ser essa área assim, mais específica, né? Como a gente já comentou, a gente poderia acrescentar um outro atributo. Talvez você falava, olha. Não sei se está aí, né? Porque igual [REDACTED] falou, não conseguiu avaliar muito bem, ponto, mas é você, comentou lá de recurso e tudo, né? Mas é, teria algo que não foi comentado em relação a esses esses atributos que [REDACTED] acredita que seria interessante abordar?

Entrevistado 2

Para fazer um gerenciamento de risco, é o aluno. Um trabalho mais efetivo, assim com, com os egressos de um, certo, para para saber se realmente está sendo efetivo nosso trabalho.

Entrevistador

Agora, sua opinião assim bem sincera, né? Não precisa sim, é ficar com nenhum tipo de preocupação. Então tá, é. Você acredita que se essa ferramenta fosse aplicada hoje no IFRO né? Ela traria algum resultado hoje? É essa do jeito que ela está, né? Porque a gente quer propor melhorias, né? Enfim. Mas se ela fosse aplicada hoje, do jeito que está, a gente conseguiria extrair alguma coisa.

Entrevistado 2

Não acredito, sim. Eu acredito que sim, porque é como eu te falei, No No, no, no. A aplicação da ferramenta. Ela vai gerar indicadores, né? E o que a gestão vai fazer com esses indicadores é que é o é, que é o pulo do gato. Aí, então, por isso que eu te falei desde o inicio do diferencial, da questão das limitações, né, da da da limitação. Do nosso país. Né? Eu acho que tem muita boa vontade, tem muito esforço, tem muita competência técnica, mas a gente ainda esbarra e muita falta de recurso. A gente esbarra e muita falta de pessoal a gente esbarra em políticas de sucateamento, a gente, enfim. Cabe aí uma discussão, que que que eu vou problematizar aqui contigo, que é muito além do do gerenciamento, porque isso é uma crítica Uma crítica que eu faço para todas as ferramentas de gestão, as ferramentas de gestão de administração e controle, né, especificamente dessas aqui. Essa

daqui, gerenciamento de riscos, gestão de projetos, é maturidade de projetos? É. Construção de parâmetros de benchmark, enfim. Elas tratam e, muitas vezes, numa resposta é muito, muito, uma, muito pura, pura, ela se propõe a ser muito pura, descolada de uma realidade e eu não acredito em, pessoalmente, em ferramentas que se proponham a ser uma salvação, né? Seja gerenciamento de risco, gerenciamento de pessoas, né? Porque é a ferramenta e o contexto, os resultados que ela produz e os usos que você faz naquele resultado. Se você tem recursos, se você tem pessoal. Tá, então por isso que a tua pergunta, Ah, se fosse aplicado, seria muito bom mesmo. Essas, embora eventualmente, tem algum erro ou em precisão. Enfim, seria. Mas é muito além da aplicação da ferramenta para a construção de indicadores. É o que que eu vou fazer com esses indicadores e como que eu vou poder implementar, por exemplo, esse gerenciamento de risco em ações práticas, né? Em treinamentos, em infraestrutura, em contratação de pessoal, em sei lá. Melhor ambiente, um clima organizacional, tudo isso.

Entrevistador

Perfeito, [REDACTED] é, porque assim Como Ela É, ela é indicada para gestores, né? [REDACTED], como gestor, hoje, [REDACTED] fosse usar ela hoje, né? Porque tudo manual você tem que preencher, né? Você se vê hoje usando ela, consegue ver como ela iria te ajudar.

Entrevistado 2

Não não, não me vejo. Vou ser [REDACTED], mas assim é porque justamente pela resposta que eu te dei, porque não teria tempo, era uma ferramenta extensa. Ela precisaria, na minha visão, enquanto administrador pelo departamento de um pessoal específico para tratar dela. E que se dedicasse a entender e a controlar, porque eu vejo que o gerenciamento de risco, ele também, como todo tipo de gerenciamento, não pode ser uma coisa estática. Entendeu? Então, a gestão, ela é dinâmica, então você teria que fazer periodicamente, tipo assim, num curto espaço de tempo, pra poder ir avaliando se aumentou ou se diminuiu, porque, se não, viraria uma prática que, digamos, a gente faz de um em um ano. Ah, aumentou, diminuiu, mas e as ações? elas devem ir acontecendo ao mesmo tempo que você esta medindo. Nesse sentido. É geral, é contínua.

Entrevistador

Uhum, perfeito. É, não é, é esse caminho mesmo, né que a gente. Tem. Tem trabalhar, tem ouvido, né? Porque é para ser algo ali diário. Direto, não é uma coisa para ser esquecida. A gente pegar semestralmente anualmente. Não, não funciona, né? Não dá resultado.

Entrevistado 2

E quando começar, a estratégia tem quantos tipos de planejamento e de medição do ensino busca gerenciar? Tem que ser. É o ciclo, né? É infinito e né, é constantemente, então eu usaria? Se fosse possível sim ou, se precisa, sim, mas você não depende da vontade do gestor. Quantas vezes? Pelo menos na realidade que eu vejo hoje aqui no IFRO, não também pela Realidade, Porque é, é, não depende da nossa vontade, perdão porque esbarra na questão de falta de tempo, de falta de pessoal, de treinamento, de conhecimento, de de e uma vez feito de implementação.

Entrevistador

Perfeito [REDACTED] isso mesmo. Tem mais alguma alguma observação que me foi colocada que [REDACTED] gostaria de de pautar em relação a tudo isso, o que que [REDACTED] é pôde entender de todo esse contexto que a gente conversou? Enfim, se quiser fazer alguma consideração, aí, final.

Entrevistado 2

Assim, o. Eu eu vejo assim, que são muitos parâmetros. Não só de nesse sentido aqui, né? Mas são muitos parâmetros impostos para a educação. Por questões legais, né? De órgãos de controle, mas.

Há pouca. Alguns aproveitem. Há pouco incentivo, vamos dizer, de é para se que se faça cumprir. eu acho assim, exige-se muito, mas na mesma medida que não vem uma contrapartida para que a gente possa ser capaz, então a sensação que dá é que na educação. É que sempre você está sendo exigido ao máximo. Mais você tem que ter sempre o máximo de eficiência, porque você tem muito pouco para realizar muitos para para. São muitas frentes abertas para pouquíssimo recurso pessoal. Então, isso aqui também, acho cabe.

Entrevistador

Aham, teria que ser um viés de automação para facilitar alguma, coisa assim nesse sentido que ajudaria.

Entrevistado 2

Acho que a automação ajuda. Ajuda, automação, ela ajuda. Não sou contrário à automação, tecnologia, inteligência artificial. Mas o que a gente tem visto acontecer no campo da administração, da sociedade, do trabalho, é que a tecnologia, ao longo da história, ela sempre vem aumentando, mas isso não tem significado de uma melhora na qualidade de vida e no acesso das pessoas, então? Tecnologia ajuda, ajuda. Mas o que que adianta eu aumentar a tecnologia e produzir por dois? Aí, em vez de contratar dois, eu começo a contratar um, volta, o mesmo problema, entende? Então. Eu vejo muito assim.

Entrevistador

Lhe agradeço [REDACTED]

Entrevistado 2

Eu espero ter ajudado.

Entrevistador

Ajuda, muito obrigada.

Entrevistado 2

Já peço desculpa, eu te falei alguma bobagem, mas. Tentei ajudá-la. Demorou.

Entrevistado 3 Duração 01:07:41

Entrevistador

Primeiramente, bom dia [REDACTED] quero agradecer, né, pelo [REDACTED] ter aceitado. Fazer parte desse projeto é muito importante para nós, para o instituto também, né, tudo que vai ser discutido aqui, né? A intenção é que a gente possa melhorar todos os processos, né, do IFRO e que a gente caminhe aí para alcançar melhor, né? De uma forma mais eficaz as metas aí que o IFRO estabelece para alcançar a sociedade, o estudante, né, enfim. Então [REDACTED] pra iniciar gostaria de saber qual sua trajetória no IFRO, né? AE como que [REDACTED] é? O tempo que [REDACTED] ficou ligado à direção de ensino, né? Esse seu percurso aí e hoje, né, a sua função que que [REDACTED]

Entrevistado 3

Bom dia. É obrigado também pelo convite. É uma. É difícil escolher as pessoas para fazer fazerem. A participação em pesquisa é, eu entrei no IFRO.

[REDACTED]

Entrevistador

É e [REDACTED] nesse período que [REDACTED] ficou à frente como gestor, né? [REDACTED] conheceu a gestão de risco? Mapa de risco, a implantação, a política. [REDACTED] chegou a participar de comissões? Comitê que tratava os riscos de alguma forma?

Entrevistado 3

São 2 coisas, eu sei da existência, né? Desde quando começaram as discussões, mas acho que eu não estava na gestão ainda exercendo nenhuma função, se eu não estiver equivocado. Lembro das discussões para tratar da criação da política de risco do instituto, mas eu não participei em nenhum momento da de nenhuma comissão, de nenhuma discussão. Propriamente dita e indicado é comportaria por indicação do campus. Acho que eu participei só em uma reunião online na época é, mas não tive nenhum envolvimento direto. E no campus durante a gestão, não participei em nenhum momento, nem como convidado, nem como convocado e nem como gestor, de ter organizado uma reunião com a equipe sobre riscos, né? Com base no documento que existe no normativo, que a gente sobre a política de risco.

Entrevistador

Sim, sim, sim. É, então [REDACTED] também não teve acesso ao mapa de risco para ver quais foram os riscos estabelecidos, alguma coisa assim também [REDACTED] não teve acesso a esse mapa de risco?

Entrevistado 3

Não direcionado, eu posso ter. Provavelmente eu tenha recebido no e-mail que geralmente os documentos são compartilhados, né? Quando eles são publicados por e-mail pela instituição, mas em nenhum momento não me recordo assim de ter tido esse contacto, de ter estudado o mapa de risco e nem participado de nenhum evento propriamente para tratar dele.

Entrevistador

É porque assim, a gestão de risco é para ser esse apoio para o gestor, né? É para que ele realmente é consiga extrair algo daquela daquele mapa de risco do que foi indicado ali como algo que vai atrapalhar ele, né? Alcançar o objetivo estabelecido dentro da gestão dele, né? Então, que isso seja realmente um apoio e um suporte para tomar melhor decisão, né? Mas daí, partindo desse princípio, como o projeto é avaliar esse modelo de gestão de risco à implantação da gestão de risco no campus. É o projeto, ele visa ter uma ferramenta que avalia a maturidade dessa ferramenta, né, desse dessa, dessa implantação que houve. E se está sendo esse suporte real, como a gente tem visto aí, já conversando com alguns colegas também, né, algumas lacunas aí, né? Falhas nesse percurso. Sim, mas para a gente não usar a ferramenta e fala, Ah, estamos no nível inicial, porque nem todo mundo conhece, ninguém usa, né? A gente precisa ter um modelo que avalie, né, em todos os seus atributos e partes, né? Até pra gente verificar onde foi o erro. Seu porque que isso não chegou lá na ponta, não chegou a quem deveria chegar. Partindo desse princípio, se [REDACTED] conhece algum modelo de avaliação de maturidade em qualquer outra área que mede o nível de capacidade daquela ferramenta, utilizou algum nesse decorrer aí da gestão que [REDACTED] se recorde.

Entrevistado 3

Não. Que eu tenho utilizado, não.

Entrevistador

Mas já conhecia? Já ouviu falar nesses nessas avaliações de maturidade?

Entrevistado 3

Ouvi falar, mas não, nunca utilizei.

Entrevistado

Então tá como [REDACTED] deu uma olhada, né, no modelo que a gente encaminhou, essa ferramenta que ela é indicada pelo TCU para os órgãos públicos, né? E nós fomos uma instituição de ensino, temos esse diferencial, né? Inúmeras situações. A gente sabe que é diferente de qualquer outro órgão, né, o órgão da educação. É, mas olhando assim, no geral, a ferramenta [REDACTED] achou fácil o acesso? eu falo, já comentou um pouco sobre o tempo que [REDACTED] demorou para preencher, né? Mas fala um pouquinho da sua experiência com a ferramenta.

Entrevistado 3

Então eu tenho dois comentários gerais sobre a ferramenta um é o do dos conteúdos do que tá lá, olhando pra dentro da instituição, né? Com base na no nela eu respondi algumas questões, né? Eu fui clicando lá pra responder, mas com base no conhecimento prático e intuitivo do que nós fazemos com base nos nossos normativos, e não com uma ferramenta de controle externo ou interno aplicada sobre as nossas ações dentro da da gestão. Do ponto de vista da compreensão, eu achei extremamente é difícil a ferramenta, eu acho. Ela é uma linguagem que não não utiliza, mesmo que a gente esteja na gestão. E é uma linguagem de gestão, eu acho uma linguagem extremamente técnica para quem não é da área propriamente, porque eu. Uma coisa é nós falarmos de gestão para um, para uma pessoa que é da área propriamente de gestão ou que tem anos de gestão ou é formado em administração, administração pública e é treinado para aquilo. E outra coisa, é um sujeito como eu, [REDACTED] Sim, eu tomo um matemático, um químico que vai para a gestão ocupar os cargos, que é o que acontece no serviço público, né? E aí você lida com aquela ferramenta, você fala, meu Deus, estou falando grego aqui agora, não estou entendendo o que é isso. Aí você vai a partir de ler e por isso que eu levei 2 horas e meia. Enfim, eu lia relia, né, clicar para ver a resposta. Qual era o tipo de resposta que tinha para poder dar uma resposta mais aproximada, com base nos normativos e fluxos internos que a gente tem.

Entrevistador

Sim, entendi, [REDACTED] E realmente é essa essa visão interna. É justamente para isso, né? Para que a gente é. Meça o grau de dificuldade, porque se a ferramenta é para o gestor, para ele avaliar como a equipe dele está, é cuidando dos riscos, né? É, tem que ser algo bem simplificado, né? Que realmente facilite a vida dele. Não dificulte exatamente. Muito bem, [REDACTED] Então, se você fosse apontar algo assim, é de melhoria para essa ferramenta. É voltada para o ensino mesmo o. Os atributos ele alcançou. Que seria necessário para o ensino ou [REDACTED] tem alguma sugestão de de melhoria dentro da ferramenta? Ou até é incluir algum atributo a mais ou retirar algo que talvez não fez muito sentido estar ali?

Entrevistado 3

Eu vou falar a mesma coisa que as pessoas falam com relação a teorias da educação e. Como é que fala? É ações dentro de uma instituição de educação, uma prática que é exitosa para uma unidade para uma realidade social, ela pode ser um desastre para outra. E eu penso que, mesmo que seja por um ponto de vista de gestão, não é por uma questão de gestão. Você tem uma ferramenta como aquela que é padronizada, .as eu penso que a deveria ter uma ferramenta, né, para se criar uma

ferramenta, ter uma ferramenta que fosse com base na realidade das pessoas da instituição, então, falar a linguagem da instituição e não a linguagem da administração propriamente dita, então, a melhoria se fosse para fazer, não porque tem lá seja ruim ou muito bom, eu não estou julgando o ferramental instrumental que tem lá, mas eu estou olhando para a instituição e para a realidade da instituição e com base no que eu conheço, a linguagem não corresponde com a nossa prática, com a nossa realidade social. É difícil você identificar algo do IFRO dentro daquela ferramenta, mesmo que lá esteja, mas não está traduzido para a linguagem da realidade nossa.

Entrevistador

Certo, [REDACTED] Então a intenção na verdade realmente é essa, é a gente particularizar ela, para que esse, para que ela realmente sirva, né? É uma medição real do que que está acontecendo no nosso dia a dia, como que a gente está. Está é tratando não é os nossos principais riscos, não é, se eu realmente estou dando a importância que é necessário.

Entrevistado 3

Ele é, eu vou te dar um exemplo. É, pode ficar longa a entrevista, que talvez sirva até para você usar na sua, no seu trabalho. Acho que eu te falei que nós fizemos um pedido de [REDACTED]

[REDACTED] Então isso é uma gestão de risco. Só que a gente tem um normativo próprio que já diz isso, só que não tem um instrumental que meça, e isso dentro do livro de, por exemplo, Ah, eu vou pedir ele, sei lá, o diretor-geral podia falar assim, bom, você vai pedir a subvenção do curso? Então, por favor, preencha esse instrumental aqui esses requisitos, para ver se realmente a gente suspende ou não, cria ou não um novo curso? Qual é o impacto que tem? Né? A médio prazo, aí eu vou construir uma nova sala, quanto vai ser, quantos metros vai ter, quanto vai custar de metragem a mais pra limpeza? Quanto vai custar pra o custeio dessa empresa de eletricidade? Então não tem isso. A gente não tem essa ferramenta dentro do IFRO, que eu conheça.

Entrevistador

Entendi. Aham, não perfeito, [REDACTED] Inclusive Eu Acredito que é essa sua colocação cabe bem é em criação, criar indicadores, um checklist em situações bem particulares, né? E isso também pode ser incluído nessa ferramenta de medição, né? Se você em determinado risco, é como esse, se a gente puder incluir nessa ferramenta de avaliação do risco, saber se tem indicadores chaves para uma tomada de decisão, né? E daí, a partir daí a gente modifica essa ferramenta para algo mais concreto e que realmente vai servir, né? E vai ser de muita valia para o gestor, né? Fala, não passou por aqui ele, dá uma olhada. Ele não está provado, então vamos fazer a mudança, né? Perfeito, [REDACTED] É e daí em relação a aos atributos que essa ferramenta mesmo ela nos apresenta, né? [REDACTED] comentou que é uma forma assim, bem ampla, né, é? Geral, né? E que precisava realmente. Ela ser mais é particularizada, para nós do ensino, é. Mas em relação aos, ao ambiente, ao atributo ambiente, ele aborda. Então, liderança, políticas, estratégias e pessoas, né? Então ali tem várias questões que falam da cultura que fala, da política mesmo, de gestão de risco, né? Da da do

gerenciamento de risco, da alocação de recursos. [REDACTED] acredita que dentro dessa atribuição ambiente. Que trata a cultura? [REDACTED] também comentou na sua entrevista sobre práticas em determinados, é campi, né? Ou é são diferentes justamente por causa da cultura de cada um, né? [REDACTED] teria alguma consideração a fazer em relação a esse atributo?

Entrevistado 3

Do ambiente, eu estou tentando lembrar da questão do ambiente.

Entrevistador

É, ele foi a primeira e também já já que eu estou falando dele, ele é, é que o TCU deu mais peso. Né, é aqui na tabela de pesos, tem o processos com 3, que foi em segundo lugar. Resultados. Ele apresentou o peso 2 e o menor peso. Está para parcerias, né? Aí. Deve ser. A gente vai falar um Pouquinho sobre cada tributo, né? Se de repente [REDACTED] tiver alguma colocação ou algo que [REDACTED] acredita que dá, não, não tem tanta importância. Poderia retirar ou incluir, né? Ou até, por exemplo, a cultura como [REDACTED] deu ênfase, né, que cada um tem as suas práticas, né? E. Que é a ferramenta, ela deve se moldar aquilo não é para que realmente seja um apoio para como eles estão fazendo aquilo para que haja essa mudança, né? Positiva da cultura, se poderia ser algo separado, né? Ou enfim.

Entrevistado 3

Acho que eu, eu eu entendo, então. Tem uma questão que assim houve uma, tá havendo na verdade, né? Tem. Nós estamos aí com [REDACTED] E eu vejo tem um aceno para uma mudança de é de práticas, é administrativas e mas é algo que eu eu penso, que poderia ser melhorado, mais aprofundado, que é algo que eu tenho cobrado, que assim eu penso que a gestão deveria fazer uma reunião coletiva, convocar todos os servidores a pelo menos a cada, pelo menos 2 meses, né? Para apresentar dados, resultados e fracassos dentro da da instituição. Porque se eu apresento resultados, ótimo. A gente está num caminho, segue correto, vamos seguir por aqui. Se eu apresento, né coisas, que fracasso. Passaram, para analisar, onde é que erramos, onde é que que é, por exemplo, esse levantamento da da Nilo Peçanha que eu estava fazendo, que é o que eu tenho pedido pro pra gestão máxima nossa aqui dentro da unidade, fazer uma convocação para apresentar esses dados, para ver como é que vai o curso, como é que é o curso [REDACTED] Qual é a sua taxa de evasão? Qual é a sua taxa de eficiência, qual é a sua? Qual é a verticalização que nós temos dentro do campus? Onde é que a gente pode criar o quê, se a gente pode criar mais um eixo dentro do campus, mais curso dentro do do campus, para trazer isso para o para os colegas servidores, para eles saberem me ajudar a tomar a decisão. E não ficar uma decisão só da gestão. E quando eu digo só da gestão o diretor-geral, juntar com o diretor de ensino, chefe do departamento de pesquisa, extensão, outros setores. E tomar uma decisão para o coletivo, já que a gente fala em gestão participativa, né? Democracia participativa? Trazer isso e apresentar, inclusive por dar outro exemplo do âmbito, né? Está tendo uma cobrança dos professores. Ah, precisando de computadores novos, né, para a sala dos professores, só que para ter computadores novos precisa ter é a disponibilidade de recursos para investimento. E não adianta o gestor só dizendo não tem dinheiro. Ele tem que trazer para uma reunião, abrir a matriz, a matriz, não abrir o orçamento do campus para dizer para as pessoas, olha, está aqui, aqui, aqui não pode por isso, porque senão fica a voz do diretor para a comunidade e parece que a vontade do indivíduo e a coisa republicana não funciona dessa forma, né? Tem que ser a coisa dizendo que não pode e por que não pode e não o representante institucional dizendo que não pode ou porque não pode, né? E isso não há ainda, né? Uma é uma expectativa que eu tenho de que a. Aí, pensando nessa nesse aspecto, né, de liderança? Então, para mim, o papel de um líder é. Ele fazer essa coisa de mostrar para as pessoas por meio da dos normativos e daquilo que está previsto ou daquilo que tem como impedimento legal de que não pode fazer.

Entrevistador

Não, perfeito, [REDACTED] Inclusive, é. [REDACTED] tocou no sobre práticas, né, é? [REDACTED] teve essa experiência com a Nilo Peçanha, né? E algo assim, muito importante, que também é um sonho ainda chegar lá é dentro do IFRO, é que a gente tenha um espaço aonde a gente consiga reter esses conhecimentos dos servidores, né? De alguma forma, que quem está lá em Ji-Parana, longe da gente consiga é diminuir os esforços através da prática que você já realizou, né? Então, exatamente.

Entrevistado 3

Gestão de conhecimento.

Entrevistador

Exatamente então se você conseguisse colocar essa sua prática, que você está tendo a Nilo Peçanha , de forma que seja disseminada para que todos possam ter acesso e extrair algo daquilo para que eles não venha ter um retrabalho, ou se de repente, extrair qualquer informação que vai ser útil, né? Para que ele possa avançar e não perder tempo, né? Com certeza seria muito importante. E em relação a as decisões participativas. Quem faz a gente sabe, né, que quem faz é quem está. Está lá na ponta, no dia a dia, a gestão de risco, quem que são os donos dos riscos? É quem está ali todo dia, lidando com ele, Então, a alta gestão com certeza, né? Ela precisa ter essa comunicação mais. É próxima, né? Sim, mais próxima para que a decisão realmente seja tomada em conjunto. Né? E algo é comprovado, mostrando as diretrizes, né? Apresentando tudo que for necessário para dar essa esse suporte, né, pra tomada de decisão. Enfim, é então, com certeza, [REDACTED] tudo isso que a gente está discutindo aqui, depois a gente vai verificar se enquadra, né, em algum desses. Desses norteadores, né, que foi incluído dentro dos atributos. O que não tiver aqui é, a gente vai colocar como sugestão para a melhoria do modelo. Então, assim, é importante mesmo tudo que [REDACTED] puder falar para colaborar, por mais que a gente, às vezes não tem ainda um conhecimento a fundo da ferramenta igual [REDACTED] falou, a gente olha, a princípio, uma vez, a gente ainda não consegue extrair toda a informação que ela pode nos dar, né? Então, de repente, o que a gente está discutindo sobre é documentos e tal. Aqui vai ter alguma parte que vai falar sobre documentação, né? E tudo. Mas a gente pode encaixar, então tem essa parte aqui, então beleza. O nosso checklist, a ferramenta dá OK, né? Só a gente só precisa adaptar, deixar de uma forma mais Clara é, enfim [REDACTED] então como a gente tratou do ambiente é, vamos falar um pouquinho sobre os processos, né? Dentro dos processos é da gestão, né, que os a gente sabe que a gente lida com o processo todo dia, né, inclusive o gestor que ele fez, aqueles despacho e aquelas assinaturas. Né, é a. Essa ferramenta também Visa avaliar como que é feita a identificação, avaliação, monitoramento dos riscos do processo, né? Como que é feita as correções para que o processo seja melhorado e que ele continue é se aperfeiçoando cada vez mais, né? É dentro dessa desse atributo, processos de avaliação. Como que [REDACTED] vê ou a sua opinião? Porque o IFRO ele iniciou a gestão de risco focada nos processos, né, então o mapa de risco, tudo tem a priorização dos processos, qual esse processo que a gente acredita que são mais críticos, né, que realmente vão impactar lá na nossa missão, né, nossos valores. Então foi assim que o iniciou-se a gestão de riscos no IFRO, né? [REDACTED] teria alguma consideração em relação a esse atributo, processos ou a sua opinião? Como que que essa ferramenta poderia medir esse comprometimento? De da gestão dos processos.

Entrevistado 3

Então, estou tentando. Esboçar....

Entrevistador

Aham assim hoje. Até comentou alguma coisa sobre o passo a passo, o check list, que seria também o mapeamento, o fluxo desses processos, né? Que a gente sabe também que o IFRO ainda tem. Prática

é praticamente uns 70% dos processos que ainda. Estão mapeados. Se tão mapeada, de uma forma assim, bem resumida, né? Bem, é que ainda não, não é uma linguagem que atrai, né? A pessoa que vai olhar uma modelagem, algo assim, mais fácil para que seja entendido, né?

Entrevistado 3

É, tem. Tem essa coisa que assim, por exemplo, né? Do dos processos, é. que os processos eles, eu acho, eu acho, não, né? Eles têm várias características, né? Uma delas é sempre preservar a instituição, preservar o próprio gestor, né, que as pessoas reclamam da burocracia, às vezes de um processo, mas é às vezes não tem um entendimento de que o a burocracia. Ela é útil do ponto de vista. Fala da sociologia weberiana, de proteger o próprio indivíduo contra atos, né? É personalizados, personalistas dentro de um processo que é republicano e. No caso nosso. E eu vejo que assim, existem fluxos, há fluxos de processos dentro do do IFRO como um todo, e dentro do campus tem alguns fluxos de processos que devem ser seguidos para que o processo saia da maneira correta, tem o encaminhamento certo e poupe até tempo, né? Dentro disso, mas ainda dá para certo. Essas que que precisam de de fluxo ou de ferramentas, não só fluxo, mas de ferramentas. Para facilitar. É, vou te dar um exemplo, dentro do do ensino, o estudante de graduação, ele entra e pede um aproveitamento de disciplina. Ah, já cursou um curso superior numa outra universidade, ou num outra instituição ou parcialmente, traz o documento, apresenta, tem que abrir o processo no SUAP é desde quando eu entrei na direção de ensino, eu pedi para ver se havia possibilidade, mas em controle a limitação de pessoa do técnico para poder desenvolver o SUAP, para aquela ferramenta que ele, instrumental, que é o próprio fazer o próprio processo de aproveitamento via SUAP e não ter a necessidade de fazer processos. O aluno tem que fazer um, tem que escanear toda a documentação, ele tem que subir no SUAP, ele tem que mandar para a CRA, tem que abrir um processo no SEI, extrair o que está dentro do SUAP, jogar para o SEI, tudo isso é retrabalho, né? E aí a ideia que que eu tinha passado, mandei até um modelo, um esforço, que é uma ferramenta que a pessoa preenche a Campos. E anexa um documento comprobatório, porque precisa descer da veracidade do documento. Não é só o dito e o não dito, mas AO próprio professor já faria Oo aproveitamento dentro do próprio suave clicando, defere ou indefere, né? O processo teria autenticação, que já iria direto para CAED, a gente, não tem isso. E às vezes o aluno ele passa é às vezes ele faz a disciplina. E só no final, depois que ele concluiu a disciplina que ele recebe, o resultado. Que que foi então? E aí EE, muito disso gera um desgaste, coordenador de curso, um diretor de ensino com CRA, com CAED, recebendo o aluno. Então, às vezes é um desgaste muito grande desse da questão de processo, certo? E vários outros processos. Eu penso que, assim, Oo SEI é excelente, mas o SEI você precisa sempre criar. Né, você não tem, por exemplo, um campo que você possa preencher? É, parece esquisito, não é falar disso? Eu acho. Prático preencher as caixinhas não é preencher as caixinhas EOO processo ele vai aparecer, montado para quem vai. Depois é analisar. Mas não, você tem que criar. Tem que fazer todo um processo de criação às vezes que você. Um fluxo De sistematização é bem mais prático. Para você isso é é uma. É uma idealização que eu tenho, mas dentro da instituição assim. Eu acho que os fluxos eles precisam. Não é que eles precisam ser melhorados, né? Eu acho que eles precisam ser melhor compreendidos. E repensados para a realidade atual, porque a gente segue hoje, principalmente no ensino. Estou falando do ensino. O ensino trabalha com base no normativo que ele é, de 2017. Que é o ROA, né? E quando ROA foi feito, né? Não tínhamos, por exemplo, a visibilidade e a importância que tem a educação a distância. Né? É quando eu retroajo nos processos que eu olho para trás. No IFRO, eu vejo o ano de 2019 para 2020 como o ano que o gráfico com a educação a distância, ele dá um salto do quantitativo de matrícula dentro da instituição. Então, a partir dali daquele momento, o normativo, ele não tem previsão daquilo daquela é coisa e um outro processo que tem, por exemplo, ROA, não prevê que um estudante mude de uma turma para outra dentro do próprio campus, mas prevê a mudança de um campus para outro, então existem umas dentro dos processos que assim uso normativos, eles são vivos, né? E eles precisam ser revistos e atualizados permanentemente para melhorar os fluxos. Normas nós temos,, documentos, nós temos fluxos nós temos, mas os fluxos é tudo que a gente faz

para a sociedade. [REDACTED] eu posso dizer que se morre no momento que nasce. O que a sociedade é dinâmica, ela apresenta novas demandas e o normativo ele não consegue atender e ele vai precisar se recompor permanentemente para poder acompanhar. Então, eu acho que o é o trabalho, que é desgastante fazer. Precisaria de programadores, [REDACTED]

Entrevistador

Mas realmente, a Gente vive essa dinâmica, né [REDACTED] de De é de melhoria contínua, né? A gente precisa entender que é isso mesmo. É o ciclo, né? A gente precisa fazer, porque se não é, não vai alcançar o objetivo que ele nasceu pra alcançar, né? Então essa. Esse ciclo ele precisa existir, sim. EEE, dentro da gestão de processos, inclusive, que a gente está com esse projeto de gestão do conhecimento, é uma ansiedade também nossa de colocar essas informações lá, porque precisa ser motivado, né? [REDACTED] trocou aqui, é essa ideia, é isso é levado lá nas rodas de conversa, nas discussões, nas reuniões. Todo mundo está ciente disso, é, vamos formalizar, né? Isso de alguma forma. Mas tem que ter alguém que vai gerenciar isso, não é? Então, dentro, por exemplo, do processo, isso que [REDACTED] falou, então existe um processo. Existe um fluxo, existe uma modelagem dentro dele existe um campo para que a pessoa que tem uma prática igual [REDACTED] que tem esse conhecimento de [REDACTED] possa colocar lá motivando essa alteração, informando o porquê do não de não alcançar. É o Fim último daquele processo, né? Não, não está hoje servindo. Hoje a gente precisa alterar isso. Isso. E daí? É formando também a consciência das pessoas, né? EEE daí, querendo ou não, a gente vai conseguir também novas pessoas que vão. Está também confirmado aquela ideia que realmente aquilo não está em não, está funcionando. E assim a gente vai estar conseguindo progredir, melhorando, né? O processo, se todo mundo falar mesmo na língua, aí a gente começa a formalizar aquilo, formalizar para que alcance lá. Quem precisa mudar esse normativo, né? Ou a gente pode fazer um normativo independente para nossa instituição? Como que, né? E assim a gente começa a pensar em motivar, né essas mudanças, então, com certeza. Mais rápido? Isso é muito importante. Venha somar e quem sabe a gente consiga esse espaço. Que a gente possa dialogar e colocar todas essas esperas que tudo isso com certeza só vem a melhorar os processos do IFRO e alcance da sociedade, né? Então, como [REDACTED] colocou o aluno sofre com essa perca de tempo com esse retrabalho, né? Com tudo isso. Sim. Então agora, para a gente, é passar aqui para o próximo atributo, ele é o parcerias, esse atributo o TCU foi que deu o menor peso. Aí eu queria que [REDACTED] comentasse um pouquinho. A importância é das parcerias, os riscos, né, que temos aí de não alcançar, é? O que foi Combinado entre a parceria, né? Ou se existe planos aí para que essas parcerias realmente venham a atingir o estudante, a sociedade. Enfim, né? Que a sua visão, quando a gente fala de avaliar as parcerias que o IFRO tem na perspectiva dos riscos, né?

Entrevistado 3

Só um comentário, acho que ainda está dentro de processos, né? É que a transparênciané, é. Em termos, para finalizar o processo, a transparência nossa. Para mim ela é péssima, apesar de nós ter sermos transparentes, né? Se se garimparmos na internet, você vai encontrar todas as informações a respeito do IFRO. Elas estão lá, mas elas não estão de uma forma didática pedagógica, a pessoa possa acessar o site e já encontrar um link que leve para toda a forma de transparência e muito para você precisa também uma questão de eu acho que essa coisa da. Ser transparente com o processo de transparência, né, que o um deles é o Painel de indicadores. E eu analisei o Painel de indicadores semana passada e ele está ele não, ele não está. O Painel de indicadores deveria puxar as informações do SUAP e de outro outras coisas e ser alimentado. O Painel de indicadores não parte com as informações que tem no SUAP e nem o SUAP e o Painel de indicadores bate com a plataforma Nilo peçanhas então a gente tem 3. Tem 3 coisas que são monitoramentos de política, de monitoramento que não processualmente, elas não estão conversando, então geram uma dubiedade nisso. Daí a transparência. Ela fica opaca. Ela não fica mais transparente nesse aspecto bom sobre as parcerias. É, eu penso que AO controle sobre os as parcerias, ela ele precisa ter, porque olhando, né?

De um modo geral, os IF no Brasil tem uma visibilidade muito boa perante a sociedade. No caso de Rondônia, a palavra IFRO ela funciona. Ela tem uma representação mental, né? Coletiva como sinônimo de eficácia de eficiência. De boa gestão, então, isso tem que ter, penso que para manter isso, o risco que existe com as parcerias, ele. Precisa ser permanentemente monitorado, permanentemente acompanhado, para que a instituição não caia em algum tipo de equívoco, de algum tipo de problema dentro dos processos. E as parcerias, que forma para não perder essa credibilidade social que tem. Então pensar em parcerias com fundações, né, para gerar projetos, esses projetos eu estava é pensando no GEO Rondônia, né?

Nada no da questão do GEO Rondônia. Mas quando você acessa a página do geo Rondônia é muito bem detalhada, transparente. Lá é muito mais eficaz a página do GEO Rondônia do que a página do IFRO, né? Em termos de transparência e de monitoramento dessa que é uma parceria com recursos, né, com emenda parlamentar, então, tem as emendas parlamentares. Elas têm que ser muito bem planejadas, muito bem pensadas. Fora parcerias que têm com instituições para a formação, né, como com universidades pra programas de pós-graduação. Ou com de nível de mestrado ou de nível de especialização. Cursos específicos também. Eu. Eu penso que essa questão das parcerias, apesar do peso ser relativamente pequeno, não é um considerado o mais baixo aí pelo instrumental. Eu vejo ele como alto porque eu qualquer equívoco que o IFRO cometer ou um deslize de acompanhamento. É por meio das parcerias. E por que eu acho isso? Porque lida com recursos financeiros que vem por meio. Eu estou pensando no financeiro, né? Especificamente porque o que vem da LOA é fácil, do do erário. Controlar os instrumentais já existem não muito bem ali colocados e os processos, os recursos financeiros, extra-orçamentários, eles têm que ser muito bem monitorados. Para não causar um problema institucional, né? É com a imagem da instituição. Então eu não atribuiria peso 10 deles, né? O peso deles, como tá aí, o atribuiria e, talvez, um peso 30, 40.

Entrevistador

Não, perfeito é só pra gente finalizar então os atributos, o final, ele daqui, os resultados, né? Que é o que a gente vem trabalhando no PAT no PDI, né? É porque o qual que é o resumo? A chave o que é, o que que é OA instituição quer entregar, né? O que que ela quer entregar? Então é qual que, como que avalia esse atributo, falando de melhoria de governança, melhoria dos processos? Para que a gente olhe lá os o mapa de o mapa estratégico, né? E tenha ele ali, como várias vezes. A gente comentou nessas oficinas, né, de PDI e tudo que a gente coloque lá na porta do nosso quarto da geladeira e você olha e fala Ah tá aqui, eu preciso atingir esse esses objetivos né? Esses são os objetivos chaves do meu departamento, né, para que você tenha. Ele ali como foco principal. Então hoje a minha atividade que que ela está lá, impactando o resultado final do IFRO, né? A gente sempre está olhando, tendo ele como norte, porque isso vai nos levar essa melhoria, né? Continua, é. Essa busca de você saber o que você está fazendo, está alcançando lá ou está caminhando para aquele resultado chave da instituição? Como que vê esse atributo, se acredita que ele é a importância dele, se dá para acrescentar alguma coisa?

Entrevistado 3

A importância dele é fundamental, né? Principalmente falando na dimensão que eu atuei, que é o ensino, o que eu ensino é apesar das outras. Apesar não, né? Considerando que as outras dimensões do IFRO têm a sua importância, né? Como administrativo e financeiro, a extensão, a pesquisa. Mas o ensino ele é essencial porque é o que torna ou que da a razão da existência institucional e do seu funcionamento é, e dentro do ensino a eficiência acadêmica, né AA permanência dos estudantes, a política de e aí pra. A gente está lidando com uma questão pedagógica para a permanência. A gente está lidando com a questão é de assistência e a política de assistência. Ela é essencial no nosso processo. E é o ensino que tem que precisar disso, né? Que é vem desde da. Própria decisão do da reitoria, de um modo geral, passando pela Pró reitoria de

ensino, diretoria de desenvolvimento de ensino, juntamente com a DAI, né, diretoria de assistência estudantil até chegar numa CAED com a direção de ensino para pensar como que o tempo de publicação de um edital não é o mapeamento desses estudantes? E aí a gente entra, né, pra pra essa questão do resultado, eu entraria mais uma vez pro SUAP. É a gente. um. Impacto que vai para processos que é o trabalho que tem uma CEIA a CEAC, você sabe o que é AA tem, CEAC trabalho imenso de fazer análises documentais, sendo que o próprio SUAP, a pré analise, já deveria ser no SUAP e a é pensando numa experiência da universidade federal. Eu penso que desonerar a equipe que nós temos dentro do campus para que ela cuide de uma outra questão da assistência política de assistência é local de recepção, de acompanhamento, de monitoramento dos estudantes, mas a energia que se gasta poderia ser a contratação de. Profissionais que analisem os processos, como a universidade federal fez, está fazendo que que não recaia sobre o servidor que é um serviço que dá, é possível fazer uma contratação desse tipo de serviço do profissional da assistência social, que é quem tem o aval para poder analisar um perfil sócio econômico, né? Dentro da da instituição. E isso vai ter um impacto na permanência, que, por sua vez, vai ter um impacto no orçamento do hífen. Então, o risco ele é uma cadeia, o processo é em cadeia que fez. O aluno é, deixa de receber um recurso. Por exemplo, a gente começa o semestre. [REDACTED]

[REDACTED] ela não está vindo, ela não tem dinheiro para pagar, é longe. Né?

[REDACTED] já por e-mail pra pra que ela possa se organizar e acompanhar para fazer os acompanhamentos. E os professores, a CAED já está sabendo, mas é algo que AA política de assistência ela já tem que estar pronta na hora que começa as ações de assistência, né? Porque cada aluno que nós perdemos ele vai para o para Nilo Peçanha que é a CETEC vai o. Foi o recurso do IFRO vai diminuir, então é uma reação em cadeia, então enquanto resultado é. Olhando para isso, eu direto, não para mudar, né? Mas fortalecer o monitoramento, né? Das ações, pensar como ser mais assertivo é difícil, muito, muito, muito, não é? Mas tem que ser discutido, porque você está lidando com equipes, contratação, servidores, né? É ou contratação de um serviço para dentro da instituição que vai ter um curso, precisa ter um aporte financeiro para isso.

Entrevistador

Isso é [REDACTED] é então como a gente vai falar um pouquinho, cada tributo e [REDACTED] já se posicionou em relação ao peso, né? Das parcerias, que poderia ser um peso mais alto. [REDACTED] acha que para trazer esse modelo para o IFRO a gente já fosse aplicar essa ferramenta de medição, a gente poderia, então, alterar esses pesos? EE, se [REDACTED] rapidamente a gente pudesse colocar aqui, né, alguns pesos. Já para que isso seja levado, não é para o para a melhoria dos parâmetros, né? Para trazer aí para o IFRO. Ambientes quanto que [REDACTED] daria, então, para ambientes que a gente falou sobre liderança política, estratégia, pessoas? Hoje oo TCU deu 4, né? Tu diminuiria um pouco para aumentar em parcerias ou no resultados também, como [REDACTED] comentou muito bem.

Entrevistado 3

Eu acho que eu diminuiria eu acho que no máximo 1/3, né, talvez 30% porque. Tudo bem uma gestão, ela tem a responsabilidade, mas não é só ela, né?

Entrevistador

Sim, uhum. Para processo professores, deixaria em 30. [REDACTED] acha que estava para?

Entrevistado 3

Eu deixaria ainda em em 30, certo, mais ou menos.

Entrevistador

E daí, parcerias e resultados? Dividiria então, ou poderia deixar o 30 mesmo para a parceria e 20 para resultado?

Entrevistado 3

É, é? É A E 30,30, 30. É, tem tem 40, na verdade, né, para dividir 20, 20. Aí eu deixaria 20,020. Pelo menos é.

Entrevistador

Perfeito, já que a gente está falando aí do dos pesos, né? E falando da ferramenta em si, ela também nos traz aí os níveis, né? De maturidade, não é que parte do inicial, Básico, intermediário, aprimorada e avançado. [REDACTED] acredita que essa distribuição dos níveis é suficiente para enquadrar? É o IFRO em algum deles, ou poderia ser uma forma mais básica, mais resumida, tipo alto, baixo, é. Médio, alto e baixo. Enfim, será que eu acho que esses 5 níveis de distribuição ele é suficiente? Ou o nome poderia ser mudado, ou [REDACTED] acredita que ele serve bem, ou isso poderia deixar dessa forma? Esses níveis de maturidade?

Entrevistado 3

É olhando assim, instrumentalmente. Ele tem, é. Que eu era o. Deles aqui é o inicial, né? O inicial, que que diz que é, é dentro da informalidade, né, que as coisas são feitas. É, e o básico é aquilo que tem um parâmetro que já já segue tão intermediário avançado. Ser eu, perfeito, né? Mas o. Que tem uma das questões que aí não é eximindo o indivíduo, né? A lógica do serviço público diz que se O normativo foi publicado, todo mundo tem que conhecer. Mas. Eu a. Eu penso que, se fôssemos aplicar dentro do IFRO teria uma casa lá que para, até para medir o nível de conhecimento de nossas colegas com relação à instituição, desconheço. Totalmente. Nunca ouvi falar algo desse tipo, né? Desconheço totalmente desse é, conheço parcialmente, é, conheço informalmente alguma coisa assim, talvez outros outros mecanismos de de detecção. Eu penso que talvez seria preciso fazer um tipo de de instrumental. Para medir. Nível de conhecimento institucional dos colegas para depois implementar uma política dessa Luciana.

Entrevistador

[REDACTED] eu cheguei, eu me emocionei, porque a princípio meu projeto era esse. A princípio, meu projeto era esse, eu queria extrair o que cada gestor, cada servidor, realmente via em relação à gestão de risco e como que ele usava aquilo para eu extrair realmente, porque estamos fazendo para inglês ver. Ou vai ser. É para ser utilizado, realmente é para dar um suporte e se for pra gente ensinar a utilização, então eu medindo o nível de conhecimento e compreensão que é pra. Pra que ver se ele entendeu mesmo como que aquilo vai ser um apoio para a gestão dele durante aí. Os 4 anos que ele for ficar ou menos, não sei, né? É a. Já sabe? Que hora é essa? Era medir o que a pessoa ela realmente conhece ou desconhece, daquela ferramenta, do que está sendo feito e um desgaste gigantesco. É. É em tantas reuniões e tudo o que a gente se move para fazer para gerir os riscos, para discutir. E se isso não tiver chegando lá no gestor, no coordenador, não vai adiantar nada. Então, a princípio, porque ele me dita, quando [REDACTED] falou, eu falei, eu não estava viajando tão longe não, eu também tinha essa ansiedade, porque a gente Capitando essa informação. A gente vai conseguir lá na pessoa, né? EE, tentar mudar aquela realidade ou uma capacitação para ele mais aprofundada?

Entrevistado 3

Aí nunca esta extensão é uma questão assim, a gente tem muitos normativos, né? E. Eu não, não sei se seria, é adequado fazer por uma questão de embasamento legal, porque no não sei se teria um embasamento legal. Eu já ouvi dizer, também não sei se é verdade que no Ceará, um dos uma da das mudanças de perspectiva que eles tiveram foi que diretor de escola não é mais aquela coisa do como é que é por indicação. De cargo de confiança. Não sei se é verdade, né? Eu teria que pesquisar. Mas é por uma questão de votação por eleição e uma vez por eleição. Tem que fazer uma prova de conhecimento de gestão. É. Eu vou até ação. O nosso? Aperfeiçoamento dentro do processo eu sei que tem aqui. Foi sugerido que nós fizéssemos na escola de de gestão também, né? Da da é é no,

na Enap, para que a gente se aperfeiçoe a. Casa? Só que às vezes sim, o tempo atropela. Eu trabalhava em média 14 horas por dia. Bom, a gente sabe como é. Daqui 12, 14 horas por dia, para fazer um curso, às vezes você não consegue fazer um relatório, você vai fazer isso. Mas é, eu acho que primeiro, é medir isso na instituição, até para saber se as pessoas que estão ocupando as funções elas conhecem, né, dos fluxos dos processos, né? Dos das tomadas de decisão também.

Entrevistador

Não, não, perfeito, [REDACTED], inclusive, é não sei se a gente já comentou aqui mais uma. Uma das das diferenças e particularidades da área da educação é essa que os nossos gestores, eles não têm várias formações, né? Matemática a gente comentou aqui, realmente lembrei agora, então como que você vai trazer uma pessoa, teve uma formação totalmente diversa, ela está lá assumindo o papel de gestor, então que a gente sabe que não tem essa familiaridade, né? Com a administração, com com as ferramentas, então ela precisa ter conhecimento.

Entrevistado 3

É, eu vejo assim. Qual é o problema que eu vejo na gestão pública, muitas vezes na gestão pública, da coisa pública?

[REDACTED] ou por uma questão da Ah, o fulano é um excelente pesquisador, vou trazer ele para uma diretoria pesquisa ou para uma pró-reitoria de pesquisa ou para o setor de pesquisa não quer dizer que a pessoa seja excelente pesquisador, que seja excelente administrador, né? Ah, uma excelente [REDACTED] vai dar muito bem aqui nesse setor, não é muito bom na didática, né? Com uma sala de aula os alunos adoram porque tem a didática, mas não quer dizer significa que vai ter um bom desempenho administrativo, né? Ou técnico fazendo uma coisa. Então EE, eu não vejo que exista essa esse mapeamento. Que aí volta para aquela palavra que eu disse aquela hora atrás, uma gestão de conhecimentos. Sim, quem é que sabe sobre a coisa? Então essa pessoa tem um perfil que possa ocupar, né, uma determinada função.

Entrevistador

Que é a gestão por competência, que a gente também está querendo trabalhar dentro da gestão do conhecimento, as habilidades, a expertise da pessoa, para que ver se ela realmente é adequada para aquela área.

Entrevistado 3

[REDACTED]

Entrevistador

Você é aproveitado? Não, isso, com certeza [REDACTED] a gestão de competência até trabalha isso. Desculpa, né? Mas a gestão de competência é justamente para que o servidor ele não se sinta

desmotivado com que ele adquiriu de conhecimento dentro dessa instituição. A gente tem que aproveitar aí. Isso não pode deixar morrer.

Entrevistado 3



Entrevistador

Né? E essas coisas a gente tem que estar sempre, de alguma forma, é estar colocando no papel, você está, é agora, até fugiu a palavra, porque se não esse conhecimento, a gente acaba também perdendo, né? Eu mesmo, atrofia exato. Então é importante que a gente tente resgatando de forma. Formas e isso, né? Para que não se perca, porque é. Desperdício para a instituição, com certeza alguém vai passar por esse processo, vai sofrer. EE poderia estar otimizando todo esse tempo, tudo isso com a bagagem que nós hoje temos é o nosso, é o ativo principal do IFRO é isso, eu conheço menos, e daí a gente está fazendo o que? Que esse artigo, jogando no lixo, né? Então assim é um é uma coisa assim, de primeira ordem mesmo, de a gente pensar e realmente começar a trabalhar com isso, né?

Entrevistado 3

Que é, a questão é. É falou da questão do. Disse, qual foi o tempo eu estou chamando de é gestão de conhecimento, né?

Entrevistador

É, é porque a gestão de competência a gente incluiu, né? De competência, né? Incluir nisso, né?

Entrevistado 3

Então, assim, é um setor que eu acho que deveria existir. Na gestão do conhecimento. Mesmo que fosse uma coordenação, mesmo que eu não tivesse uma gratificação dentro. Mas precisa ter alguém pensando assim, quem são os nomes que eu tenho dentro da planilha? Quem? Quem é que entende de? Ensino, quem é que já passou pelas direções de ensino e dap tipo?

Entrevistador

Tipo um banco de talento, alguma coisa, né?

Entrevistado 3

Mas que resgate detalhes, quem é? Quem é que passou pela coisa, né? Pesquisadores, né? Quem é que pesquisa sobre o quê? Porque assim, se chegar um convite no Ivo, hoje, falar assim, eu quero alguém para falar desse tema. Tem esse banco de dados dentro do da reitoria pra pegar uma planilha e falar assim não pode, mas eu quero. [REDACTED]

[REDACTED] Quem poderia dar uma palestra sobre isso? Quantas pessoas eu tenho dentro do IFRO? Né? Ah, eu quero alguém que pesquise, sei lá, macrófitas, né. O papel das macrófitas nos lagos. Formada a coisa, alguém pesquisa, teme alguém, microbiologia, não sei o que lá. Então alguém você tem que ter esse banco de de talentos. Porque aí você sabe, você não vai ficar quebrando o cabelo, ligando pro diretor de ensino ou diretor de Campos, perguntando, quem é que sabe sobre? Terminado coisa e é uma planilha que, se você colocar, as próprias pessoas vão preencher sozinhas.

Entrevistador

Vão preencher, exatamente, exatamente, não precisa. Realmente tem muito trabalho aí, né, que mas gente precisa de pessoas que também pensa EE veem a necessidade a importância disso. E que isso vai ser um ativo permanente, mesmo se a gente conseguir implementar isso. Quanta coisa que não vamos avançar, né? É verdade, é um legado, realmente é. E a gente já vê outro, uns institutos já aplicando trabalhando isso, né? Então a gente precisa caminhar. Mas assim é [REDACTED] falou muita coisa. Daria realmente para a gente? Daria? Daria para a gente que aqui mais 2 horas, meu Deus. Mas é porque é justamente ficar desconhecimento. Então a gente tem que aproveitar isso, né? Eu vou aproveitar muito no meu, nesse meu projeto, com certeza. Mas [REDACTED] agora é de uma forma assim, geral, né? Se o [REDACTED] hoje é [REDACTED], está fora da gestão há pouco tempo, né? Mas hoje [REDACTED] é. Estivesse atuando como gestor ou talvez daqui um pouquinho, [REDACTED] já esteja aí No No cargo de gestão novamente? [REDACTED] é se consegue se enxergar utilizando essa ferramenta, se. Ou se [REDACTED] fosse utilizála, né? De que forma o [REDACTED] utilizaria? Eu vou colocar alguns apontamentos, é uma automação da ferramenta igual. [REDACTED] falou muito de do SUAP do da, dificuldade desse sistema, Ah, essa ferramenta ser algo a mais para eu preencher, ou como que eu poderia usar para que eu olhasse para tal departamento, visse que ele está trabalhando tal risco e visse qual que é o nível que ele está. O nível como ele está gerindo cuidando desse risco, né? É? [REDACTED] se vê utilizando essa ferramenta ou de que forma ou como que [REDACTED] melhoraria ela, para o seu uso?

Entrevistado 3

Hum. Hum. É se eu soubesse programar Oo Faria uma mudança, mas eu mudaria para a realidade do campus. Né? E pros processos que tem dentro da instituição, pensando mesmo de grau de de risco e de prioridades, também ações é que eu estou eu estou me lembrando [REDACTED] eu fiz uma planilha também e colorir algumas coisas com o nível, né? Baixo, médio e alto. O que é que a gente precisava fazer dentro do campo, né? Uma das coisas que eu falei ó, [REDACTED].

[REDACTED] Se não tem, o gestor vai ser responsabilizado. Esse monitoramento que qualquer pessoa pudesse ter o mesmo um Painel, né, tipo um Power BI que que o próprio é individuo pudesse a partir do SUAP, ter um acesso e ele colocar, não é dentro da dessas coisas lá é das caixinhas clicar e marcar o que que é demais importância para dentro. Dá para ver o termômetro ali. Vamos pensar assim. Coisa de carro, né? Ou assim quem tem aquele ponteiro lá da velocidade, então para onde estiver, indo mais ou a coloração ficando, é o gestor descobrir assim, a onde é que eu devo focar agora aqui, as pessoas estão dizendo que eu tenho que ir para aqui então chamava uma reunião, faz uma reunião com os servidores, discute por que que tem que ser naquele setor e não por outro que às vezes estão tem um olhar, não, eu preciso consertar esse caminhão, mas esse caminhão é importante porque, né? e não comprar data shows. É para dentro da instituição, então, a tomada de decisão que a gestão coletiva, então eu pensaria em criar uma ferramenta que eu não teria como, né? Que não tem programador dentro do campus para fazer isso, mas demandar. Talvez contratar, né? Pedir é por meio de uma parceria, um recurso parlamentar. Uma coisa. Criar uma ferramenta que fosse capaz de medir as necessidades e que o próprio servidor pudesse interagindo com isso para poder indicar.

Entrevistador

Perfeito [REDACTED] Não é isso mesmo, né? Porque vai realmente ser um auxílio para você. Não é em relação à sua gestão? EE, automaticamente de olho nos órgãos externos de controle e tudo, né? Então você vai estar amparado com tudo isso, né? Se você tiver, aí é esse mapa, né? Vamos dizer assim, [REDACTED] olhar e saber onde você. Quanto problema? Focar, né? Mas enfim, é. Diante de

tudo que a gente conversou sobre essa ferramenta do TCU e, tudo [REDACTED] teria mais alguma consideração, [REDACTED] alguma coisa que você achou que abordar e não foi abordado, ou algo que [REDACTED] queria falar em relação? A qualquer coisa da sua experiência de preencher essa planilha é e do que a gente discutiu hoje aqui.

Entrevistado 3

As coisas, é, de um modo geral que está contemplado ali, mas que eu não vi assim de forma muito direta, mas está dentro da questão de liderança, né? Mas não, não tá explícito, né? Como eu vou dizer que a questão dos relacionamentos interpessoais e a saúde, É, não é saúde física. Eu estou falando de uma saúde mental, né? Do ambiente de trabalho, né? Dos processos de trabalho, de ouvir. É de ver isso dentro do mapeamento desse, porque tem muitos colegas que reclamam, né, de algumas coisas, apesar deles não trabalharem, nem eu trabalhar tanto como um colega do estado ou da prefeitura que tem que trabalhar horrores de carga horária, mas existem, existe, esse foi do do da RAD, né? É não do é o RAD que é o relatório do RAD ali, de descontrole sobre nós, da preocupação de cumprir uma carga horária e às vezes não tem. Então entender isso. Acho que o mapeamento e das relações interpessoais, dos conflitos interpessoais, eu acho que é importante porque assim, relacionamentos interpessoais é interessante abordar, né? Afinal, a gente quem faz a instituição são pessoas que se elas não estiverem bem, elas não vão. A gente não vai ter uma instituição funcionando bem para atender e entregar aquilo, né? Ou alcançar aquilo que a gente objetiva, que é o ensino com uma certa qualidade, né, que a gente tem dentro da sociedade. Sobre o instrumental, achei que cansativo responder, né? Eu acho, ele é cansativo e por 2 motivos, assim, ele é longo ou mais uma pesquisa, quanto mais você traz informações, mais você vai ter um alcance muito, mais refinado. Você vai ter uma resposta muito melhor e um resultado muito melhor sobre o objeto. Não é sobre isso que eu estou falando da sua pesquisa, que ser cansativa para participar mais o instrumental. ele é cansativo pelo conteúdo, não é para conhecer o conteúdo, dá um para a gente responder porque não é seu, aquilo ali é baseado no TCU para para uma, eu fico pensando, o TCU, aplicando isso para o gestor, e o gestor falou, meu Deus, estou sendo monitorado e agora como é que eu vou responder essa coisa aqui, né? Da forma que vou responder, então ele torna cansativo nesse sentido de ser. Muito amplo, não é? E uma questão de uma linguagem que não é de domínios, né? Não vou, não sei. [REDACTED]. Você vai ter. O parecer dele. Se ele olhou naquele, o que que ele vai te dizer aí? A visão do administrador será muito importante. A visão dele como administrador de formação é sobre o instrumental. Mas é isso.

Entrevistador

Então está bom, [REDACTED] queria agradecer, não é mais uma vez o tempo, né? Que [REDACTED] toda a colaboração que [REDACTED] deu, com certeza vai somar muito aí para esse projeto. Obrigada.

Entrevistado 3

Tomara que seja bom, OK? Disponha.

Entrevistado 4 Duração 01:07:40

Entrevistador

Então, boa tarde, [REDACTED], primeiramente eu queria agradecer a sua participação, é muito importante, é para esse projeto, para o desenvolvimento da instituição e para que esse esse essa pesquisa. Ela vem à somar com o instituto, né? Que ela possa ser de alguma forma utilizada e servir para que melhores trabalhos dentro da nossa instituição. E aí eu gostaria de iniciar perguntando como é que iniciou essa trajetória no IFRO. Se [REDACTED] tem alguma experiência, é focada no ensino,

se trabalhou em algum departamento que envolve essa. Esse que é um dos fins últimos, né? Um. Esse ai, meu Deus, me perdi. Que é uma das áreas fins, né? [REDACTED], do instituto isso se [REDACTED] já trabalhou diretamente com ela ou se [REDACTED] sempre é trabalhou mais voltado nessa área administrativa mesmo.

Entrevistado 4

Muito bem, Luciana, obrigado pelo convite, agradeço pela deferência. [REDACTED]

[REDACTED] Então eu estive com o ensino, já tive essa transição pelo ensino. Embora de forma substituta, né? Me coloco a sua disposição.

Entrevistador

Tá certo, [REDACTED] então é muito bom, né? É esse é um vasto conhecimento aí dentro do do instituto. Com certeza é. Tem muito a somar aí para essa pesquisa. E dentro dessas áreas que [REDACTED] atuou é o senhor chegou a trabalhar diretamente com a gestão de riscos. Chegou a acompanhar risco? Fazer parte de comissão? Qual que é a sua experiência com a gestão de riscos dentro do instituto?

Entrevistado 4

Afirmativo, só melhor lembrança em 2020. Ainda no período pandemico, instituiu se, no instituto, o comitê de governança gestão de riscos, conformidade, integridade. O comitê de amplo aspecto. E esse comitê gerava as políticas. Quem é operacionalizava essas política? Eram comissões dos respectivos campi, era um comitê central multicampi, constituído por representantes de diversos campos do IFRO. E eu participei, tanto no comitê do âmbito da reitoria, que gerava as políticas, quanto na comissão local, [REDACTED] que executava essas políticas, que operacionalizava, portanto. E este comitê, ele trabalhava com a planilha, é classificação, de classificação de prioridade usando A A matriz GUT gravidade, urgência tendência é uma ferramenta clássica de gestão e o escopo era mapear processos. Em cada área os esses processos eram entendidos como críticos a partir da aplicação da matriz, aplicando a matriz entender que aqueles processos eram críticos. Conforme o resultado quantitativo dela. E deliberava-se que naquele ano o comitê ia determinar para as comissões dos campos e se dedicassem a trabalhar naqueles processos específicos de cada área. Esse comitê era ligado diretamente ao consup, que esta esta pauta, esse planejamento anual de ações de gestão de risco era levado ao consup. E aí, até para atender uma solicitação de um regulador

externo, um ente fiscalizador externo. Salvo melhor lembrança agora, a CGU a controladoria geral da união. O IFRO tinha a necessidade de mapear os processos, por quê? Não tendo o processo mapeando, não há como auditá-los. É dificulta auditagem dos processos. A gente costuma dizer que se o processo não está mapeado, logo ele está inaceitável, porque a forma que a pessoa fizer, seja ela qual for. Vamos estar indo desacordo com nada. Não está regrado, não é? Não há regramento interno, então a premissa é de que o servidor que elaborou aquele processo ou servidores que em algum momento deram atuação naquele processo, o fizeram da forma que que imaginavam ser melhor para a gestão? A premissa é essa? Uma vez mapeados e uma vez transformados em Procedimento Operacional Padrão. Famoso POP, né P O P. Aí sim, é possível que a gestão, subsídio ao servidor, que se atenha ao fluxo de procedimentos previstos para esse processo. Mas fato é que a época não havia mapeamento dos processos tão pouco. Esses processos mapeados encontravam-se como um Procedimento Operacional Padrão, que são coisas distintas, né? Uma coisa é mapear o processo, outra coisa é transformar aquele mapeamento de processos e fluxo em um Procedimento Operacional Padrão, e isto não havia. Contudo, contudo, a instituição passou a mapear 3 processos em cada área, 3 processos críticos no ensino, 3 processos críticos na extensão, assim é igualmente na pesquisa e, da mesma forma, na administração. Veja o desafio de tempo se mostrou bem, bem efetivo, por quê? A totalidade dos processos da instituição a ser alcançado, levaria muitos anos. O, imagina. Vamos mapear 3 processos do ensino, 3 da pesquisa, 3 da extensão, inobstante tenha, se aplicado o critério de criticidade, né, por mais crítico, para o menos crítico, mas aí estabelecer uma meta de 3 por ano? Por que que eu faço é é esta colocação? Baseado na na observação de participação que tenho, [REDACTED], o campus Calama de forma pioneira, lá em 2017, começou por livre iniciativa, a mapear seus próprios processos. hoje [REDACTED] mapeados, ensino, pesquisa, extensão. E já alguns setores da área administrativa, como por exemplo, o gabinete, já está em processo de mapeamento. E hoje, [REDACTED] totalizamos aí algo como 210 processos lá no campo. Então vejamos se a meta do instituto para a gestão de riscos era mapear 3 processos em cada uma das 4 áreas que eu citei há pouco, ensino, pesquisa, administração eee, estou esquecendo ali, extensão, não é? Veja, Com sorte, mapearia 12 ao ano. [REDACTED] já tem para de 210.. Então, seria seria algo que ainda mandaria bastante tempo. Pensando na gestão de risco, por mais que você veja 3 que são entendidos pela comunidade escolar como os 3 mais críticos, ainda assim é seguro que ficará e ficarão sem este levantamento vários outros processos também críticos, mas que por mera condição quantitativa. Uma mera condição quantidade não figuraram dentro daqueles que seriam trabalhados naquele ano. Então fragiliza, né? Eleger três e todos os demais. Seria, inclusive, ao meu sentir. Inclusive, uma metodologia mais frágil do que a própria metodologia de amostragem. Porque a amostragem me permitiria, né? Eleger aleatoriamente vários outros processos e esta, você fica restrito somente aqueles 3. Pois bem, mas essa essa é uma é uma percepção pessoal, né? E tive e alias na mesma época, nos anos de [REDACTED] eu estive também como conselheiro, no CONSUP. O conselho superior do IFRO, [REDACTED] administrativo e quando esse assunto foi levado à apreciação eu me pronunciei nesse sentido de que 3, seria, é uma meta de horizonte de tempo não razoável. Ficaria muito tempo para mapear. E aí, no primeiro ano, se avançou, né? Mapeou-se os 3 de cada área. Depois levava-se a esse processo para a validação. Um dos servidores envolvidos nessas áreas a meta já foi quase alcançada, salvo engano, não chegou a totalizar e aí, no terceiro ano, me parece que descontinuou. O Terceiro ano nós já chegamos cronologicamente em 2023. De lá para cá não tive mais notícias. Paralelo a isso. Luciana, paralelo ao mapeamento desses 3 processos, em cada área, né? A cada ano, ocorreu também o efetivo acompanhamento. É das recomendações. Do tribunal de contas da união, a Controladoria geral da união, as recomendações emitidas em cima do relatório anual de auditoria. Normalmente, o IFRO faz o seu plano anual de auditoria, reconhecido pela sigla PAINT, né? E no ano subsequente ele consolida aqueles trabalhos em um documento, que é o relatório anual de auditoria, então previamente o plano, posteriormente o relatório. Que é o Raint. Este relatório ele tem que ser submetido no tempo próprio, tem um tempo próprio que o eixo fiscalizador determina, e aí esse eixo fiscalizador ele emite, né? As considerações em cima de cada ação que foi realizada. E então, nesse nesse sentido, a auditoria interna do IFRO, anualmente, de

2022, perdão de 2021, até a presente data, anualmente, tem demandado as unidades, para que apresentem ações para sanear aqueles apontamentos do relatório anual de auditoria. E eu, neste sentido, como, como tive esse envolvimento, tanto no comitê quanto na comissão, e também respondo [REDACTED], me tornei, por assim dizer, naturalmente, uma referência neste tema. Mas não há uma vinculação institucional do controle interno a esta demanda nas competências do controlo interno até estão previstas as ações de apoio à auditoria, mas elas muitas vezes são direcionadas ao gabinete. Haja visto muitos campi não possuírem controle interno. Então vou me repetir, embora nas competências do controle interno tenha previsão de que ele presta apoio a auditoria interna, aqueles campi que não tem operacionalizada de forma particular, ao que me consta, na maioria das vezes, a auditoria interna direciona para a direção geral daquela unidade e o gabinete tem o encargo de acompanhar com cada setor se as ações estão sendo feitas, né? da-se um prazo para que essas ações sejam apresentadas e um status como iniciado, não iniciado, atendido, né? Iniciado, perdão, não iniciado, iniciado e atendido. Esse esse status tanto anteriormente, quem movimentava era somente a auditoria interna. De 2023 até presente data é, eu passei a movimentar com acesso ao sistema ECGU. Então, este sistema você insere diretamente lá as ações que foram realizadas. Mas veja, embora eu na unidade consiga inserir quem vai dar, quem vai validar essa tarefa, no âmbito do IFRO é o auditor interno, o responsável pela auditória interna, né? O chefe do auditória interna. E o sistema não é do IFRO é um sistema da CGU, que é um ECGU. Então eles são avanço na gestão de riscos. Seguramente fosse, é também mais agilidade, efetividade e agilidade no processo. Feito esse breve retrospecto, né? Se releve, releve. Coloque filtro naquilo que for pertinente para sua pesquisa, mas frente a esse breve retrospecto, coloque-me de novo a disposição para que a gente não tenha o risco de me desviar do que você precisa do que é o foco da sua pesquisa, não é?

Entrevistador

Perfeito, [REDACTED] Então, é nossa muito bem colocada, essas palavras, esse histórico aí, né? Da gestão de riscos. E agora eu queria saber [REDACTED] a sua opinião sobre uma ferramenta que avalie, todo esse gerenciamento de riscos, né, como [REDACTED] colocou é de 2023, né? Os trabalhos é que AA comissão estava em andamento, ele foi paralisado. Porém, se hoje, né, é em algumas situações da gestão de risco, não para, né? Continua. Principalmente contratações é risco nos projetos, né? De alguma forma, a gestão de risco ela existe, né, dentro do instituto e quem trabalhou e abraçou e que viu que era uma ferramenta muito boa e um suporte para a gestão também, de alguma forma, né, ele tem ali o mapa de risco à sua disposição, né? Mas sobre uma ferramenta que avalie é a gestão de riscos, né? Os níveis em que ela se encontra, o que que [REDACTED] acha de uma ferramenta assim e se [REDACTED] já tinha ouvido falar nessa ferramenta, ou se [REDACTED] conhece outras ferramentas que analisam níveis de maturidade em em qualquer outra situação, [REDACTED] conhece alguma ou o que que [REDACTED] poderia falar sobre essa ferramenta?

Entrevistado 4

Prezada, preliminarmente. Sobre a ferramenta que me foi apresentada, não é? E você, enviou previamente por e-mail? Assim como a projetou na tela, ainda pouco. A impressão que tenho é que naquelas categorias de respostas. Você pode, por gentileza, relembrá-las. Você mencionou que eram 5 categorias, salvo engano, né?

Entrevistador

Exatamente, [REDACTED] a ambiente, processos, parcerias e resultados.

Entrevistado 4

Certo aí quando você tem lá inicial. Quais são as categorias de resposta inicial aprimorado básico..

Entrevistador

É inexistente, inicial, básico aprimorar e avançado.

Entrevistado 4

Veja só. Essas 5 categorias, embora amplas. Elas não contemplam só a melhor percepção. Eles não contemplam a condição de “não se aplica”, ou sem condições de avaliar. Porque veja se a pessoa consegue avaliar uma das dimensões, não representa que ela tenha competência, que ela tenha, é conhecimento que de condições de avaliar todas as dimensões. Veja, nós temos processos, parcerias, resultados. Muitas vezes o servidor está em função operacional, ele só conhece o processo. Parcerias normalmente são conhecidas da gestão estratégica dos gestores de primeiro escalão, chefe de departamento, diretores, coordenadores, que são ligados diretamente à direção-geral que são coordenações com o status de diretoria, então neste exemplo ficariam eles impossibilitados de avaliar, sem condições de avaliar. Porque, sendo operacional, presume-se que ele conheça bastante o processo. O contrário também é verdadeiro. Aqueles que estão em funções estratégicas. Se dedicam a outras dimensões que eles não conseguem avaliar, quando ela é iminentemente operacional, por exemplo, um processo em si, às vezes, ele quer uma visão panorâmica, mas não tem uma visão pormenorizada que ele tem condições de avaliar com segurança. Ele teria que recorrer a um terceiro confiável, teria que pedir suporte de um servidor de operacionalizar aquele processo. Então veja o fato do correspondente, ter condições de avaliar uma dessas dimensões, não assegura que ele tenha condição de avaliar todas. Isso não desqualifica. Então, a minha sugestão é que tivesse dentre essa 5 alternativas que vão do inexistente até o avançado, alternativa de, sem condições de avaliar, que é bem diferente de omissio. Viu ou não quis responder. É bem diferente disso. Então não tem condições de avaliar e outra, que seria, não se aplica. Esta última eu diria que é essencial. Porque aquilo que é planejado na ferramenta de gestão de riscos, às vezes, atende a critérios universais, mas não se aplica a uma determinada peculiaridade de uma área do ensino ou da extensão, é o chamado tratamento de exceções e isso dentro da área do sistema de informação é essencial. Se a gente observar essa ferramenta como o instrumento de coleta de dados que vai alimentar um sistema de informação, se eu não tenho previsão para o tratamento de exceções. A ferramenta tem um vício insanável desde o início. Agora, eu torno a dizer, esta é a minha, é minha percepção. E o apontamento, no melhor propósito de colaborar, né? Não, não quer dizer que isso seja fato. Mas eu acrescentaria, isso não se aplica.

Entrevistador

Perfeitamente [REDACTED] aaa intenção, realmente, desculpa eu ter interrompido, achei que [REDACTED] tinha dado uma pausa. A intenção justamente é essa, né? A gente conseguir é eliminar. O que, não se aplica, é para que a gente consiga particularizar ela mais para a área do ensino, né? Então, por exemplo, se hoje a gente fosse aplicar ela ao IFRO e fosse, é medir como que está a PROEN e a as suas direção, a direção de ensino dos campus, não é? Se a gente fosse colocar essa ferramenta em prática para avaliar o nível de maturidade deles em gestão de risco, o que é que a gente poderia retirar? O que é que a gente poderia incluir? O que mais afetaria hoje, dentro do gerenciamento de risco que eles não podem deixar de observar, né? Então. Inúmeras situações a gente poderia melhorar essa ferramenta para que a gente tivesse uma medição real de como que está o andamento desse processo de gestão de risco dentro do ensino, né? Então, com certeza essa essa colocação. É que não se aplica, né? Ou sem condição de avaliar é. A gente tem observado, é com as entrevistas também, né, porque a área da educação é, na verdade, a as os institutos né, de educação, eles não possuem gestores formados, né? Administrativamente para aquela área, né? que é um diferencial nosso, diferente de outras organizações que a grande parte ali que compõem vem de um quadro administrativo ou que envolvido nessa área, área, né? Mas nós temos aí é historiadores, químicos e diversas formações aí que ocupam a área de gestão. Então essa ferramenta mesmo se é qualquer um deles pegasse pra poder usar, né? Como como medição um suporte para a gestão dele, né? É, talvez, eles teriam sim algum grau de dificuldade de entender, né, essa, uma ferramenta muito técnica, né? Teria que ser aí traduzido, né, para que eles pudessem facilitar a leitura e realmente dar o suporte que a ferramenta é visa, né? Se propõe, mas muito boa a sua colocação, porque eu gostaria de continuar que eu acabei interrompendo.

Entrevistado 4

Agradeço e observo também. As ferramentas, elas têm que ser altas explicativas. Ainda que o usuário respondente ainda que quem vai trabalhar com aquela ferramenta, seja supostamente alguém qualificando na área. Haveria presunção de que ele teria um conhecimento sobre qualquer assunto. E como a ferramenta dinâmica, um assunto que seria inserido ali, ele pode desconhecer. Veja só, no caso em tela, nós temos aí a metodologia do COSO. Aí você cita também o padrão ISO 31000. Aí vem a OCDE, que é uma organização de cooperação para o desenvolvimento econômico. Ano de 2011, mas qual referência específica da OCDE? Né a OCDE, tem uma série de documentos basilares. Tem uma série de de, tem uma série de documentos que ela emite justamente para nortear o seu propósito, que é desenvolvimento e cooperação econômica, e aí no critério seguinte, vocês fazem referência à instrução normativa da CGU, aí depois COSO de novo, imagina o usuário respondente desta planilha ter que dedicar tempo e energia para si, inteirar do que trata cada um deles. Se tivermos um link, eu não sei se na ferramenta você tem esse link, eu não tenho essa lembrança. Mas se tiver um link para cada um desses critérios citados, você inclusive encoraja o usuário a quando desconhecer, a quando tiver curiosidade de saber, acessar com facilidade a informação. Então, uma outra sugestão colaborativa é adicionar link para cada um desses critérios que estão referenciados aí para cada questão. Nesta coluna em que trata dos critérios. Salve a melhor lembrança? Eu não, eu não vi na versão que eu vou abrir lá não tinha esses link, tem link nela?

Entrevistado

Sim, sim, também não é. Eu também não observei, não é? Então é, essas observações vão ser colocadas, né? Inclusive, quanto mais a gente puder é melhorar, né, essa ferramenta para aplicar, porque justamente o objetivo do projeto é que ela sirva, né, para o para o isso. Alguma forma.

Entrevistado 4

Olha, quando é que foi interessante quando? Por exemplo, quando você cita a OCDE. Qual o documento específico da OCDE? Porque no ano de 2011 ela teve uma produção fértil de documentos, ela emitiu vários documentos em 2011, ou, se quiser chamar de publicações, várias publicações, qual especificamente, com o link, a gente já daria a precisão e responderia essa pergunta. Então, no momento em que eu tive o primeiro contacto. Também me causou inquietação, queria passar agora isso. E agora eu vejo como sugestão.

Entrevistador

Perfeito. Perfeito. Aham então. E é justa.

Entrevistado 4

A planilha, a ferramenta tem que ser autoexplicativa.

Entrevistador

Exatamente. Até porque, como [REDACTED] conhece bem a realidade do instituto, né? [REDACTED], por exemplo, imagina um diretor de ensino, né? De um de um campus aí. Iniciando vamos dizer se ele a se, a gente fosse disseminar essa ferramenta para que os gestores em si, eles já utilizem para fazer essa avaliação, é. Como que [REDACTED], assim, consegue enxergar esse gestor utilizando essa ferramenta? [REDACTED] consegue é dimensionar se ele conseguiria utilizar essa ferramenta ou ele não conseguiria? Utilizar ou como ele poderia utilizar se mudasse o quê, alguma coisa? [REDACTED] tem alguma colocação em relação a isso, pensando lá no no diretor de ensino usando essa ferramenta?

Entrevistado 4

Ao meu sentir, né? Ao meu sentir? Não é, não é consistente, não é a melhor prática que um gestor use as ferramentas de gestão de risco na sua própria área. Ainda que a gente tenha sempre a

presunção de boa fé, de lisura, de boa umidade, de zelo no serviço Público, né? Em havendo vício, em havendo alguma fragilidade. Esta ferramenta careceria de respaldo por quê? Seria tendencioso. Então, sempre que se trata, de gestão de risco, o meu entendimento é que deve ser feita por um terceiro, confiável para salvaguardar conflito de interesses para salvaguardar a isenção de quem avalia. Muito embora eu reitero, a premissa de boa fé, a premissa de lisura, de honestidade, de probidade dos servidores, não quero nem, por hipótese, levantar o questionamento que desqualifique os nossos pares, todos estão qualificados a responder, mas o ideal é que seja feito por um terceiro para que ele fique isento. Quando eu estou aplicando essa ferramenta de gestão de riscos, ela avalia os riscos do meu setor da minha área e como gestor, eu posso entender aquilo como algo, né, relevante para o meu trabalho, algo que serve como um feedback para que eu melhore. Por outro. Pode haver um entendimento bem diverso, exatamente ao contrário de que aquilo fragiliza o meu trabalho, como gestor. Há uma primeira perspectiva. Ele viu como um feedback, poxa, essa ferramenta me ajuda. Que bom! Percebi áreas que estão fragilizadas, atividades que eu tenho que dedicar mais atenção. Melhorar a gestão delas! Por outro, né? No outro extremo, ele pode dizer, ei, essa ferramenta me fragiliza. Ela me expõe. Por isso é que insisto que qualquer ferramenta de gestão de risco seja aplicada por um terceiro confiável? O que que eu digo por terceiro, confiável? É alguém que tenha conhecimento da área que está sendo avaliada o suficiente para manusear as ferramenta. Mas que não tenha conflito de interesses. É sobremaneira, quando ele não ocupa aquele cargo, ou seja, um ex-diretor de ensino. O ex-diretor de ensino talvez seja um terceiro confiável, ainda assim, ainda assim, teria que observar se esse ex-diretor de ensino, né? Já se desligou da área fim. Há um tempo razoável. Porque, em alguma medida, pode ser que ele esteja avaliando, mesmo depois de ter se desligado do cargo, que ele esteja avaliando ações que refletem o trabalho, a época em que ele era o gestor. Poxa, embora esteja avaliando a gestão atual, meu sucessor ainda reflete ações delegadas da minha gestão há 2, 3 anos atrás. Então, veja como como se, como se se põe a situação, né? Então, esse terceiro confiável. Não havendo outra alternativa, pode ser o ex-gestor, mas o ideal é que seja o ex-gestor antigo. E já esteja algum tempo dentro ligado na área para que não tenha conflito de interesses. Ou pode ser também um. Avaliador que faça uma avaliação cruzada. Ensino, avalia extensão, extensão, avalia, pesquisa e assim sucessivamente. E nenhum tenha conhecimento prévio, de quem o está avaliando, de quem está avaliando a sua área? Quando eu digo quem o está avaliando, melhor dizer quem está avaliando a sua área. Então se designou, por algum critério e o gestor da pesquisa avaliará a extensão, o da extensão, não deve saber disso a vice versa porque aí você assegura um processo de isenção, o processo de confidencialidade e não se confunde o processo de confidencialidade durante a aplicação da ferramenta, prezada, com o preceito de transparência dos resultados que a ferramenta vai publicar, são coisas distintas. Eu não vou tirar a transparência do processo à medida em que oculto ou a medida em que vou eleger sistematicamente quem vai aplicar o processo de gestão de riscos, quem vai aplicar as ferramentas, eu não precarizo, não, ao contrário, mas logo à frente os resultados serão altamente conhecidos serão publicados e aí eu não, não coloco em conflito o princípio da transparência, ao contrário um primeiro momento eu vou colocar em ênfase a isonomia, a isenção, né? A confidencialidade do processo de avaliação da gestão de riscos, seja com esta ou com outra ferramenta, e no segundo momento eu enfatizo os resultados com transparência que define é o momento, né? Na aplicação isenção e na divulgação dos resultados, transparência. Aí sim, você pode dizer quem foi que avaliou. Se achar que que é uma informação importante, até havendo algum questionamento, por quê? Mas quem foi que avaliou o ensino? Não foi ninguém aqui do ensino. Quem avaliou, não, quem avaliou foi o servidor tal.

Entrevistador

Perfeito muito bem, é essa colocação. [] até assim, bem técnica, ao meu ver, porque quando o foi indicado o a área da educação, né? Para que se aplicasse essa ferramenta, porque é uma área, é um. É uma área fim, né? Do do IFRO, então, que seria muito importante, iria até somar e ajudar eles, né, nos processos e. Enfim, é discutir, não é? Toda essa discussão em volta do ensino, seria, é muito, seria muito bom para o para o para o ensino e para o IFRO em si. Mas essa essa colocação foi muito

importante, porque em si, não que eles não é, queiram saber o resultado eles. Eles podem querer saber se resultado, mas não necessariamente eles estarem preenchendo essa planilha ou realizando esse processo de avaliação e sim, ele solicitar o controle interno, né? O ou quem é responsável, né, dentro da instituição para estar aplicando nessa ferramenta dentro do deste setor, né? É isso mesmo que eu entendi?

Entrevistado 4

Exatamente

Entrevistador

Que bom, agradeço muito essa colocação, viu, meu Deus? Então, [REDACTED], agora já indo pro final, né? Da da das. Perguntas aqui é sobre o esses atributos, né, que [REDACTED] pôde olhar, né? E, como eu falei, tem outros norteadores aí dentro de cada atributo desse. Mas, ao seu ver, assim mesmo, talvez sem conhecer a fundo essa ferramenta, [REDACTED] teria algum norteador ou algum atributo que [REDACTED] fale, esse não poderia faltar para a área de ensino. Porque depois eu vou examinar direitinho, né, A Entrevista, fazer toda a análise, né, dos dados. Daí a gente vê o que que [REDACTED] falou, se está ali dentro, desses norteadores, se não está, se a gente pode já incluir como um novo parâmetro, né, pra pra análise do ensino, [REDACTED], assim, alguma indicação. Que não poderia se faltar ao se avaliar uma ferramenta de gestão de riscos e ainda mais voltada para essa área.

Entrevistado 4

Luciana, é, eu pedi a você. É uma influência de que, se for possível, se o tempo for compatível, que a gente observe um deles, cada um deles, porque eu eu tive contato com a planilha há mais de 15 dias atrás, então agora a memória já não, não me favorece.

Entrevistador

Ok, então vamos lá. Então a gente tem aqui inicia, né? Com o ambiente, inclusive, eu já vou até falando dos pesos, né? Que se [REDACTED] for discordando, porque cada atributo desse é o TCU, estabeleceu um peso, né, para que fosse realizada a medição, né? E conforme o peso ele atribuiu. Maior importância, né? Então, essa esse primeiro atributo, que é o ambiente, ele tem um peso de 40. E daí? Ele engloba aqui a liderança, aí dentro da liderança tem cultura, governança de risco, supervisão da governança e da alta administração. Políticas estratégicas. Um direcionamento estratégico é daí aqui são os norteadores, né? Integração da gestão de riscos aos processos de planejamento. Política de gestão de riscos. Alocação de recursos, reforço accountability, estrutura de gerenciamento de riscos e controle. E aqui, dentro dessa estrutura de gestão de riscos. E há aqui pessoas, né? Esse daqui é um dos, dos norteadores para essas outras questões, não é que são esses 3 que são pessoas aí? Políticas e estratégias e liderança estão dentro desses 3 tópicos. Aí tem mais uma sequência aí de de outros questionamentos, né? Daí. Nesse atributo, ambiente foi que eles colocaram aí um maior peso, porque é inclusive a cultura, né? Eu Acredito que ela. É um diferencial muito grande, que a gente sabe como que é difícil mudar a cultura de uma organização, né seu. Tem a experiência de mais anos que eu no IFRO, e [REDACTED] que vem trabalhando aí com os processos mesmo, né, esses fluxos, esse, esse mapeamento. [REDACTED] vê como é difícil até hoje, né, a gente trabalhar com isso justamente por pela cultura, né? De às vezes a pessoa não querer olhar, perguntar pro colega, né, achar mais fácil. Aí [REDACTED] já quer que eu passe para o próximo, [REDACTED] quer falar alguma coisa? Esse atributo?

Entrevistado 4

Não, não podemos avançar.

Entrevistador

Tá aí, tem aqui os processos, né, dentro dos processos. Tem outros norteadores que a identificação e análise de riscos deixa eu subir aqui. Aí, a identificação e análise de risco, que ideia que tem outros norteadores e estabelecimentos de contexto, documentação do estabelecimento do contexto, identificação e análise de risco. Documentação e análise de riscos aí tem o próximo tópico aqui, que é a avaliação em resposta aos riscos aí. Tem. Tem outros questionamentos dentro dessa avaliação, que daí os critérios de priorização, avaliação, seleção, a resposta ao risco, o plano de medidas de contingência, documentação e avaliação, seleção de resposta ao risco e daí o terceiro, que é o monitoramento de comunicação, que daí aborda informação e comunicação, sistema de informação, monitoramento contínuo e alta avaliação. Autoavaliação. Monitoramento periódico e avaliações independentes, monitoramento de mudanças significativas. Correção de deficiência e melhoria contínua. Aí são esses tópicos que são abordados dentro do monitoramento e comunicação que envolvem aqui os processos, né? É dentro de parcerias, ele aborda aí 2 subtópicos, que é a gestão de riscos em parcerias, que tem avaliação da capacitação e gestão de risco de entidades parceiras, a definição de resposta, informação e comunicação, processo de gestão de risco e parcerias. Aí o outro tópico é abordado, os planos e medidas de contingência. E depois, por último, resultados dentro dos resultados, tem 2 subtópicos que a melhoria dos processos de governança, que aborda a integração da gestão de risco aos processos organizacionais. E o próximo tópico, que é o resultado chave da gestão de riscos, entendimentos, objetivos, riscos, papéis, responsabilidades, garantia proporcionada pela gestão de riscos, eficácia da gestão de riscos. E por fim é isso, né, aí dentro desses desse resultado ele tem os pesos, né? O resultado ele tem o peso de 20 na pontuação, parceria tem um peso de 10 e os processos o peso de 30, sendo que eu já comentei anteriormente o ambiente, ele tem maior peso, 40, aí dentro da sua colocação. Agora, sobre esses atributos, se [REDACTED] também quisesse pudesse apontar, né? Qual que [REDACTED] acredita que deveria receber maior peso dentro da área de ensino? Também vai colaborar para esse ajuste.

Entrevistado 4

Prezada, com relação aos pesos, eu não me sinto qualificada, não me sinto à vontade agora para opinar. Agora não sei se cabe para esta ferramenta, mas como a gente faz a gestão de riscos, resultados. Muitas vezes, uma indagação que eu ouvi recorrentemente foi o seguinte na gestão de resultados, quando você avalia o resultado riscos em si mesmo, onde se vê os resultados da gestão da unidade, porque uma coisa são os resultados estratégicos da instituição, outra igualmente importante, mais diferente, é a gestão de resultados da gestão de riscos que nós fazemos, não como, atividade originariamente institucional, mas também como uma atividade que atende a regulação externa, vejam se ela fosse só a opção do IFRO. Pois bem, então, nessa essa dicotomia entre a gestão, o resultado da gestão de riscos e o resultado da gestão estratégica dos indicadores estratégicos. Muitas vezes eu ouvia as pessoas questionarem, poxa, quando eu vejo resultados aqui, eu penso em resultados de gestão. E aí eu tinha que didatizar tinha que explicar, não, esses resultados são os resultados da gestão de riscos. E o e, os colegas ficavam inconformados, ficavam, né? Hesitando, poxa. Então me dedico a uma ferramenta cujos resultados, né, tenho um fim em si próprio, são os resultados da gestão de riscos para ela mesma. Agora, quando eu faço paralelo entre o resultado da gestão de riscos e da gestão institucional, vou fazer um exemplo aqui, bem, vou usar um exemplo bem aleatório. Gerei melhor controle. A concessão de bolsa para projetos de Ensino, por exemplo ou projetos integradores ou projetos de extensão de pesquisa, né? Embora a ferramenta em que o foco seja o ensino, eu vou usar outras áreas como exemplo. Gerei um maior controle e ao final, não é é tivemos lá como resultado é uma economicidade de tanto um salvaguardou, um dano ao erário de tanto mas em que isso refletiu no menor dos indicadores acadêmicos? Em que isso refletiu na melhor das taxas de evasão, retenção, taxa de sucesso? A medida em que eu não trago resposta para isso, fica o sentimento nos servidores que colaboraram com a gestão de riscos de que a atividade que tem um fim em si mesma. Alguns até disseram, poxa, isso é um preciosismo. Não reflete o meu pensamento, né? Estou retratando o que eu vi, só preciosismo. A gente dedica tanto tempo para preencher esses formulários, essas ações que você fazem e no que que isso melhora o desempenho

acadêmico? Então, esses resultados se me permite uma sugestão é pelo menos um item em que fique visível para o usuário, seja ele o respondente, ou seja ele o cidadão comum, servidor que que nada tem a ver com gestão de risco. E fique visível para ele a correlação ou a relação direta entre o resultado da gestão de riscos e o resultado da gestão Institucional da área do ensino. Em contexto, a PROEN implanta ferramentas, faz gestão de uma série de dimensões de uma série de variáveis para mitigar os riscos e aí, em uma daquelas dimensões, ela consegue lá o status de avançado, poxa, passou lá pelo inicial, pelo básico, pelo aprimorado, está avançado, que bom, parabéns, mas o que que isso melhorou em termos de resultado no ensino? Na Gestão de risco estou percebendo, mas no ensino? Cabe essa correlação? É uma pergunta para reflexão. Para definir uma ferramenta também do seu mestrado, quando digo também é porque ela se aplica ao IFRO, Se aplica ao IFRO, potencialmente, mas neste momento é a ferramenta do seu mestrado.

Entrevistador

Exatamente, desculpa, [REDACTED] mas só pra eu não perder esse gancho aí é é um anseio também acho que não só de quem tá lá no na ponta, que que é o dono do risco, vamos dizer assim, né? Mas para quem está, está, é aí na frente, né? Na Na comissão e tudo. Ele quer ver um resultado real, não é? A gente não quer ali ficar porque é um. É um trabalho cansativo mesmo, né? É só de a gente olhar para o mapa de risco gigantesco, né? A gente sabe quanto que é importante é esse acompanhamento, quanto que o potencial dele, né? Acho que isso já está muito claro para quem ali trabalhou, talvez é o problema era, é só realmente ter continuado dando andamento para que a maturidade fosse alcançada a ponto de a gente realmente está alcançando objetivos reais? Lá é o que a gente está avaliando, igual a gente colocou lá os riscos críticos, né? Talvez deixar mais claro de que forma aquele acompanhamento realmente está causando um efeito, né? Como que aquilo realmente tem mudado a nossa realidade? É um anseio das pessoas que estão fazendo, estão acompanhando, estão preenchendo planilha, estão fazendo relatório, né, de ela querer ver essa mudança ali real, né? Então antes da gestão de risco era assim, hoje está assim, né? Então é realmente é um anseio de quem eu vivi isso lá, né, quando eu também trabalhei com a gestão de risco em Guajará. E é esse essa mudança também que a gente espera e aguarda. Mas a gente sabe que tudo é um processo, não é um processo de evolução, né? É da linha de aprendizagem aí de todos, né? Porque não adianta só um saber muito ser doutor naquilo, tem que ter todo um corpo, né, junto, crescendo e amadurecendo. Mas foi muito importante essa sua colocação. Com certeza vai somar muito aqui por projeto e para os nossos trabalhos, né? Na gestão de risco, aí No No IFRO. Mas [REDACTED] quer dar continuidade [REDACTED] a essa colocação?

Entrevistado 4

Não agradeço e estou muito satisfeito.

Entrevistador

Ah, então tá, então a última pergunta, assim, pra gente encerrar, mas daí [REDACTED] também fica à vontade, tá, é, o tempo não é problema. Quanto mais a gente se aprofunda na entrevista, é, a gente sabe que melhor é o resultado, né? Então não tem essa preocupação nenhuma com o tempo, mas só seguindo assim o roteiro aqui das questões, né? No geral, [REDACTED] acredita que essa ferramenta ela pode hoje ser aplicada no IFRO e que resultado ela traria se fosse realizada essas melhorias que [REDACTED] já apontou? Né dentro Dos níveis, né? Dentro do atributo, dentro da das colocações que [REDACTED] já fez hoje se a gente aplicasse ela ao IFRO, [REDACTED] acha que daria algum resultado ou não?

Entrevistado 4

Prezada, eu condicionaria o resultado da ferramenta, seja esta ou sendo a outra, embora sua pergunta seja específica né, sobre esta. Eu condicionaria o resultado da ferramenta, a disponibilização de recursos humanos, não é? Para que ela possa ser aplicada. Na organização funcional que nós temos hoje. Considerando que os campi não tem controle interno efetivo, designado formalmente,

ele tem previsão no regulamento, mas o efetivo, salvo informação nova. Só o Calama e ainda que que possua, né? No caso do Calama, ele tem apenas um coordenador, não dispõe de equipe. E o trabalho já concorre um tempo e atenção. Então a implantação da ferramenta é é viável, sim, desde que, é um sim condicionado, viu? Sim, desde que, né, a estrutura organizacional, né? Possibilite recursos humanos qualificados para aplicação dela. Hoje, a forma atual, o cenário atual, acho um pouco exitoso. Acho que seria o dispendimento de tempo e energia muito grande, que até colocaria em descrédito o proponente e penso que até colocaria em descrédito o proponente, seja ele um pro-reitor, seja ele qualquer colaborador, qualquer servidor. Será um dispêndio de tempo da energia, que gera no final, a frustração. A ferramenta melhor que seja sem pessoal, né? É habilitado qualificado, né? Em condições de trabalhar não terá uso efetivos. Então, hoje a resposta é o sim condicionado. E mediante os aprimoramentos que foram sugeridos, né? Sem a pretensão de que eles sejam levados à efeito. Mas, por exemplo, a ferramenta tem que ser um explicativo. Aquelas referências são feitas ali, se nós na hora que o gestor for olhar e não tiver a facilidade de um link, ele pode inclusive ser induzido ao erro. A exemplo do OCDE, 2011 tem um sem fim de publicação da OCDE em 2011, qual seria perfeitamente sanável é facilímo., tranquilo de sanar e aquelas categorias também, porque muitas vezes o correspondente não terá condições de responder, não é? sem condições de avaliar, não se aplica. E até colocaria na própria ferramenta um critério de inclusão e de exclusão. A própria ferramenta, quando a pessoa começar a operá la, por exemplo, imagina que ela vai estar disponível no sistema. Que a pessoa se identifique, e aí, naquele momento da identificação, o sistema já qualifica-lá como apta a ser correspondente, né ou não? Por exemplo, você já trabalhou no ensino? Sim, na direção de ensino, como gestor? Não, ele está qualificando? Não sei. Aí, vocês, do dos critérios que forem programados, vão dizer se está qualificado, você atualmente é o gestor do ensino? Sim. Se a gente for levar em consideração o critério de isenção, né, de conflito de interesses, talvez não seja a melhor escolha. Poderia configurar aquela aquela proposta do terceiro confiável, né? Uma avaliação de gestão de riscos cruzadas, uma área avalia a outra. Então, tudo isso é incorporado na própria ferramenta. Se você coloca isso como metodologias como políticas, mas não estão nas ferramentas, dificilmente serão levados no efeito, porque o pragmatismo faz com que a pessoa pegue a ferramenta e vai lá direto preenche-lá. E a ferramente precisa se auto munir. Ela tem que se auto munir, desses desses critérios de inclusão e de exclusão. Ou por outra, que seja um sistema que dê uma habilitação prévia, os usuários têm que ser previamente habilitados. E esse sistema também tem que ter critérios para habilitar esses usuários. O exito da ferramenta, prezada, penso eu, que está mais condicionado a qualificação e ao pertencimento de quem vai responder do que na ferramenta em si.

Entrevistador

Maravilha é, inclusive, desculpa, [REDACTED]

Entrevistado 4

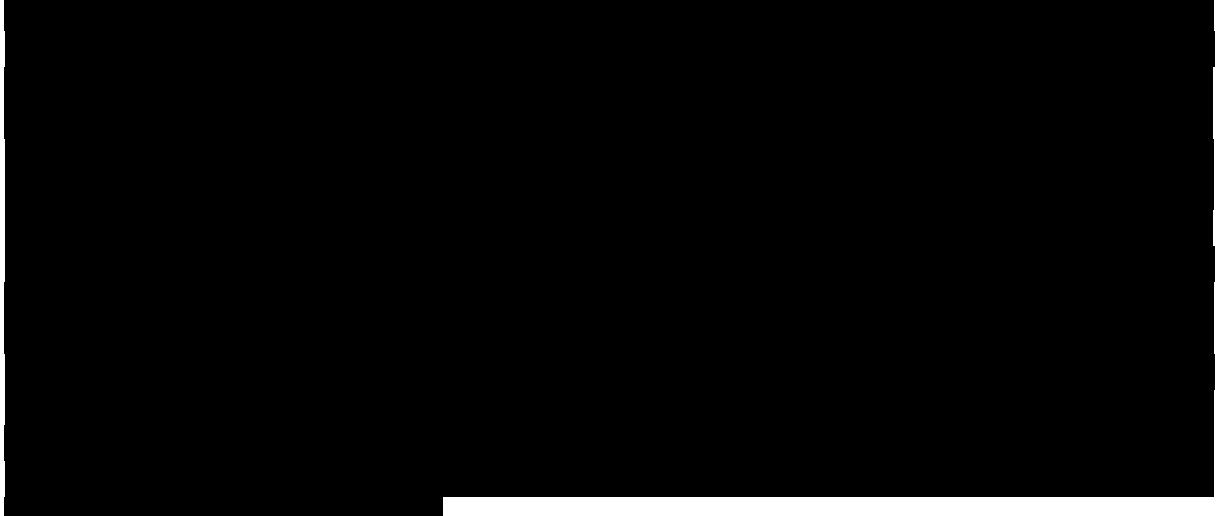
Pois não, por favor.

Entrevistador

Também foi uma colocação de de a de um outro entrevistado, também foi avaliar primeiro quem iria avaliar, né? AA base de de conhecimento, né? Que essa pessoa ter, e que primeiro se avaliasse quem está no meio, né? Que está realizando essa que está gerindo risco que está acompanhando, avaliar se houve esse entendimento né, da parte de todos, enfim. Mas muito bem, é muito bem colocado, é então, agora, para finalizar, se [REDACTED] tiver alguma colocação que não foi abordado, né, até agora é. E [REDACTED] quisesse contribuir com mais alguma coisa para para que essa ferramenta ela possa ser eficaz. Não é para o instituto e inicialmente a vamos dizer, assim como piloto, né? Aplicando na área de ensino, [REDACTED] teria alguma consideração a mais fora as que a gente já colocou aqui?

Entrevistado 4

Luciana, eu agradeço e faço votos de êxito a sua pesquisa. Se me permite extra oficialmente, já não para constar nos seus registros acadêmicos,



Entrevistador

Sim, sim, não, perfeito, [REDACTED] muito obrigada. Não está certo, agradeço sim.

Entrevistado 4

Mas parabenizo o seu esforço, acho complexo. Acho complexo assim a sua proposta. Você pegou uma ferramenta, até registro o meu respeito a ao seu interesse de pesquisa acadêmica mesmo, porque normalmente a gente é, se depara com coisas muito mais pragmáticas, mais simples, né? Você escolheu um tema complexo, que é governança, gestão de riscos, né? E depois se ocupar uma ferramenta que o mais ingrato ainda. Você poderia, você poderia ter sido mais amiga de si. É tudo isso que eu estou falando, é no melhor propósito que você. Não pessoalize a sua proposta. O pai não quer que o filho seja chamado de feio, nem por hipótese, não é. E você pode no futuro encontrar algumas objeções já no momento da sua qualificação, no momento da sua banca. Que momento você está? Está no momento da banca?

Entrevistador

É isso. Eu vou para defesa, né? Até em abril eu quero fazer defesa.

Entrevistado 4

Já qualificou né. Olha aí, pode ser que no momento da banda tem alguém que faça críticas ao seu filho, né? Que bacana que você está se dedicando a esse tema, certamente vai reverter no trabalho que você já faz institucionalmente. Mas se desapegue, né? Antecipadamente de qualquer sentimento de que ela tenha que ser aplicada na instituição, né? Se for ótimo. Se não for, também também deixou o seu legado, né?

Entrevistador

Realmente é, e o aprendizado valeu, né, [REDACTED]

Entrevistado 4

É que às vezes a gente se dedica muito tempo. Muita energia, né? Muitas coisas se estão na realidade. Na instituição as realidades são muito contextuais, né? Tem um contexto político, tem um contexto econômico. Às vezes ele passa num contexto político, mas economicamente não é viável naquele momento. É, mas que bom, né? Parabéns.

Entrevistador

Está bom. Eu que agradeço. Obrigada, viu, [REDACTED]

Entrevistado 4

Por nada. É isso que se quiser. Depois agradecer melhor o convite para prestigiar o sua banca depois.

Entrevistador

Oh, maravilha, pode deixar, vou fazer o convite sim, obrigada.

Entrevistado 5 Duração 00:48:31

Entrevistador

Bom dia, [REDACTED] Primeiramente queria agradecer sua disponibilidade. É de estar partilhando seu conhecimento com essa pesquisa, né? É agradecer muito o seu tempo. A sua disposição. Essa entrevista está sendo gravada com o intuito de resgatar todo esse conhecimento e poder aplicar ao IFRO. E para iniciar então, a nossa entrevista, eu gostaria de saber um pouquinho da sua trajetória no IFRO, como que foi AA sua passada é nos departamentos, como que foi até hoje você chegar aqui que agora atualmente é diretora de ensino, né? Como que foi essa trajetória? Pode contar um pouquinho?

Entrevistado 5

Possa, sim. Obrigada, Luciana, eu acho que agradeço essa esse bate-papo, não é? Eu acho que por mais que seja uma coleta de dados para uma pesquisa, a gente sempre aprende, né? E também toma ciência dos processos. É quando eu entrei no IFRO, [REDACTED]



[REDACTED]

Entrevistador

Então, [REDACTED] nesse período é você. A implantação da gestão de risco foi em meados de 2019 por aí, né? 2002, 2018, começou já se discutir sobre a política, 2017 também. Bem no finalzinho. É nesse período, você chegou a acompanhar alguma coisa? Não só nesse período de 2017 2019, mas no nesse. A partir daí, você trabalhou com a gestão de risco. Assumiu alguma comissão ou só ouviu falar? qual foi o seu contato com a gestão de riscos?

Entrevistado 5

Então [REDACTED], então quando eu retorno em 2021, já era o ensino remoto. Então o IFRO estava trabalhando assim de um caráter. Digamos que com a prioridade, o emergencial. Então a gente não ouviu falar nesse período de gestão de riscos, né? Retorno para o campus e em 2022 é que eu acho que a gente retoma as atividades. Isso. A gente retornou para as atividades presenciais em 2022 e em 2022 e em agosto de 2022 [REDACTED] que é o primeiro ano de retorno presencial. Então, a gente ainda está trabalhando com a questão da do que é urgente, né? Que são as defasagens de ensino, readaptação de alunos a esse meio social. Então tem outras, digamos que prioridades em termos de discussão e participação de comissões. Eu acho que a gente volta a falar de gestão de riscos mesmo no ano passado, 2023 foi quando, [REDACTED] eu começo a, é aproximar bastante da DPLAN, né? Da diretoria de planejamento [REDACTED] que traz uma bagagem enorme. E ele me explicou tudo. É todo esse processo. Quando eu entrei [REDACTED] a minha preocupação é fazer, é captar essa organização setorial. E eu vejo que eu não encontrava em lugar nenhum. Onde que está os processos, os fluxos? Onde que eu encontro um algo, né? E aí ele me disse assim, olha, você vai nesse processo do mapeamento, Gestão de riscos, para entender um pouco melhor, mas eu já te adiando, só tem 3 processos mapeados no ensino, e aí eu fui atrás desses processos, olhei a organização porquê, vou te dizer também da minha experiência [REDACTED] eu acabei esquecendo de falar que eu também [REDACTED] num período curto de 3 meses., que foi quando um colega foi afastado pro exterior. [REDACTED]

[REDACTED] eu também senti isso, que o colega que saiu levou tudo com ele e eu, mesmo trabalhando no departamento, sendo CPOSG que a DPESP tem uma chefia de departamento e 2 coordenações,

[REDACTED] e digamos que extremamente fragmentado, porque não tinha nada documentado, então a minha preocupação era documentar tudo. Era era mapear todos os processos, as rotinas. E aí eu fiz isso na época, quando assumir o departamento, eram só 4 ou 5 servidores, eu fechei as portas, assim, reunião que era para a gente discutir e mapeamos tudo, claro que não, com a linguagem do profissional que atua na área de administração, de gestão, mas nós fizemos o mapeamento de todos os fluxos. Na época, a organização de todos os documentos que ainda eram, a gente imprimia e colocava tudo numa pastinha, né? Que foi 2016. Então eu eu fiz aquilo. Uma linguagem que se usava muito, digamos que é o manual de organização, sistemas e métodos. Né? Mas fizemos o guia completo. E para mim foi importante quando eu começo numa num cargo de gestão, a primeira coisa que eu quero fazer é o é saber como que aquele setor funciona? E tudo escrito, mapeado. [REDACTED] quando eu assumi, foi a mesma situação. Eu não encontrava onde são as coisas e a única coisa que eu encontrei de direcionamento foi os 3 processos mapeados. Que eu achei assim excelentes, mas que eram poucos para tanto tempo

de gestão que o IFRO tem e não tem esse, esse processo, digamos que, desculpa se eu estiver usando o termo errado, profissionalizado, né, porque a percepção que eu tenho é que é tudo feito No No, no conhecimento tácito ou construído na hora, é aquele conhecimento ou com base no achismo. Por exemplo. Perguntava assim, a pessoa dizia assim para mim, a equipe, eu dizia, olha, vamos resolver esse essa, esse problema, né. vai ter um evento? E aí é a pessoa dizia assim, esse o, eu, por que o fluxo, por que que o pró-reitor de ensino tem que cuidar desse processo? A resposta era, porque sempre foi assim. Porque esse é o fluxo. Eu disse onde está esse fluxo? Não, é assim. Mas onde está escrito que esse é esse o fluxo? Onde que está registrado que esse é o fluxo? Não, não tem. Então você diz que se convencionou dessa forma? Isso. Então, vá. Então a gente vai ter que analisar se esse é o caminho correto, se é o melhor. E foi por isso que quando eu entro na PROEN, eu comecei a fazer a organização setorial, que é o mapeamento da organização setorial, e fiz um guia na época, né? E estou fazendo agora na direção de ensino. Eu vou fazendo o seguinte. Não sei se se é, se é esse o caminho, tá, qualquer coisa, você me direciona para outro lado. Eu eu coloco a rotina do setor, os relacionamentos internos, externos, todos os sistemas usados, é pelo por cada função que está dentro, compondo aquela gestão, faço uma revisão das atribuições do regimento, se é realmente aquilo que está acontecendo, se não é, se teve uma mudança. E aqui eu vou sempre é alterando né! Aqui na direção de ensino, eu já estou indo também para frente de trabalho. Que é para fazer um Tipo Raio x de cada frente de trabalho, cada setor, que eu acho que isso me ajuda na categoria do planejamento também do setor. Às vezes, buscar saber o seguinte, tem pouca gente nesse setor. Ah, falo, mas quantas pessoas tem? Tem quantas frentes de trabalho? Não sei, está tudo misturado. Então, para tentar organizar essa distribuição de tarefas.

Entrevistador

Perfeito. Eu até dei uma olhada, é No No seu trabalho, [REDACTED] que tem toda essas essas, esse conteúdo, né? Que você expôs, achei muito bom. Mas enfim. É então [REDACTED], é maravilha. [REDACTED]

[REDACTED] A gente precisa mudar. Realidade, né? E você já está iniciando, né? Quem dera que todos começem a pensar assim possa ir mudando, né?

Entrevistado 5

É Oo campos [REDACTED] ele é? Ele avançou bastante nisso. Não, não. Igual falei, não é? É com essa metodologia bem arquitetada. Bem, né? Mas ele avançou em termos de tentar mapear esses processos por uma linguagem bem acessível, que eu acho que já ajuda bastante.

Entrevistador

Com certeza você já tem noção do do que, para onde vamos, dizer assim, onde você vai chegar aquilo, né? O passo a passo já não foi tão assustador, né? Porque você sabe sua entrega, você sabendo da entrega, já está lindo.

Entrevistado 5

É. Só que, com a implantação do sistema, especialmente do SUAP, tudo mudou, os fluxos que foram mapeados, estão defasados. É a velocidade também com que esses fluxos se tornam obsoletos. Ainda é incrível por causa da tecnologia. E a tendência vai ser essa, pelo seguinte, no SUAP, a gente está implantando os módulos, então a gente só na pró-reitoria de ensino, nós em 2023, abrimos pelo menos umas 20 demandas. De, oficializamos 20 demandas. Isso significa que os processos serão alterados assim que as demandas forem atendidas. E que todos os fluxos que foram mapeados agora, hoje, se eles fossem mapeados, eles iam ter alteração também em pouco tempo.

Entrevistador

Aham. Mas assim, ainda não vejo esse um problema assim. Por mais que a gente saiba que pareça retrabalho, né? Por causa da aceleração. Porém, quando você desenha, você consegue melhorar o processo. Então, quando você vê quando você faz o caminho, você fala, não sei que podia ser melhor, nossa aqui podia tirar ou a gente podia pular para a próxima etapa. Então não é um desperdício de tempo? Além de você estar conhecendo melhor, dando oportunidade dos colegas, enfim, só tem a ganhar a instituição que faz. A gente não precisa ficar com medo de ser um retrabalho ou de eu perder tempo porque não vai perder, né?

Entrevistado 5

Sim. Certamente, até porque se a gente tiver um estudo, a gente consegue oficializar uma demanda já baseado nesse estudo, então é, é muito melhor fazer esse estudo e continuamente para ele alimentar até as demandas, né?

Entrevistador

Sim, com certeza. [REDACTED] é muito bom. Então, é agora. A pergunta é mais em relação a ferramenta de avaliação se vocês já conheceu, se hoje você trabalha com algum tipo de ferramenta que mede qualquer sistema ou processo que você trabalhe, ou à atua. É dentro, principalmente dentro da do planejamento. Né, a gente tem várias ferramentas de medições, de avaliação, de avaliações. Né se qual o nível de maturidade que que tá o IFRO em diversas áreas, por exemplo, em projetos, né? Às vezes você tem uma avaliação do nível de maturidade, gestão de risco em projetos ou do nível de maturidade é do seu, da DGP, né? Da direção de gestão de pessoas, qual, que, como que eles estão abordando os servidores, enfim, né? Então, existe algumas ferramentas de medição de maturidade em algumas áreas. Você já conheceu alguma? Você teve contato, trabalhou ou só ouviu falar? Entende o que que é?

Entrevistado 5

Então. Eu ouvi falar mais com você, né? E entender o que que é, por exemplo, até o ter no nível de maturidade. Primeira vez que eu escutei foi você falando para mim, né? E olhando o esse material que você enviou. Eu comprehendo assim, tem um visão geral dele que entende, entendi que é pra você mesmo. É avaliar esse nível de maturidade de desse dessa gestão de riscos em cada tópico. Desse né? Aí, o que que você está me perguntando é pra eu fazer uma avaliação desse nível de maturidade em cada tópico?

Entrevistador

Não. Eu perguntei se você já conhecia alguma ferramenta dessa, que me disse alguma coisa em qualquer outra área? Não, nunca ouviu falar?

Entrevistado 5

Não.

Entrevistador

Então aí agora eu, partindo então desse conhecimento, você é, acredita que ela seria importante para você trabalhar hoje? É a gestão de riscos com o seu pessoal ou você se vê aplicando ela de alguma forma?

Entrevistado 5

Me vejo, me vejo aplicando, acho que ela é extremamente necessária e ela profissionaliza o nosso trabalho. Como eu falei, que parece que a gente é guiado por um conhecimento, é tácito. E eu não vejo isso com bons olhos, apesar de entender que o conhecimento tácito é importante, mas a gente

precisa associar ferramentas, instrumentos para poder profissionalizar as nossas ações, porque como é que eu vejo hoje o IFRO assim? É. A gente não é guiado por uma gestão, é por competências, tem traços, mas não, não somos muitas vezes assim.

[REDAÇÃO] Eu acho que o

conhecimento ele é complexo nessa área, então não é não é que a. Tem obrigação de, termos obrigação, a partir do momento que a gente assume, né? Então a gente tem obrigação de sempre aprofundar esse conhecimento para tentar entregar o melhor que a gente pode. E também a gestão máxima tem essa obrigação de capacitar os seus servidores para atuar na gestão. Mas a gente ainda não é guiado por essa, digamos que esse profissionalismo na área de gestão muitos vão pelos achismos, pelo por esse conhecimento, pelo feeling, né? Pelo instinto que eu não acho interessante. Eu acho que é interessante a gente combinar sempre as ferramentas profissionais para avaliar os processos os fluxos do nosso trabalho, para saber se a gente está atingindo, é a os resultados. Então, me vejo aplicando. Acho que é uma ferramenta extremamente importante, necessária é para a gente aplicar no dia.

Entrevistador

Bacana, [REDAÇÃO] É daí já em relação a ferramenta em si, né? Outros colegas também comentaram essa questão dos gestores, né? Como estava outros entrevistados, também comentou que deveria ter se uma prova uma avaliação para pessoa. Se ela conseguiu preencher aquilo, ela poderia assumir o cargo de gestão, porque precisa contemplar, um geral, o entendimento geral do que que é. Você está no cargo de gestão no seu olhar um todo, né? EEE saber que existem ferramentas que podem te ajudar. A melhorar todo aquele processo. Né? É então essas ferramenta. [REDAÇÃO], como a gente já pôde observar, ela abrange 4 atributos, né? Que é ambientes, processos, parcerias e resultados. o TCU. É o TCU colocou esses 4 atributos e dentro dele tem direcionamentos, né, que entra a liderança políticas, estratégias e pessoas dentro de ambiente e dentro da liderança. Você pode observar que tem cultura governança de risco. Enfim, é. São direcionadores para que eles possam avaliar bem. É a que ponto que a organização se enquadra nisso e como que ela está organizada. É esse ponto de cultura, por exemplo, a gente sabe como é difícil, não é a mudar. Mudar uma cultura como a gente está comentando aqui. Um pouco da cultura do nosso instituto é. E daí, Oo TCU? Ele aborda esses 3 pontos de uma forma assim bem abrangente. Tanto que ele é o que tem mais questões dentro dessa ferramenta, por ele considerar que é a que tem um maior peso, né? Tanto que ele dá um peso 4, 40, né? Vamos dizer assim, que ele é o maior de de toda a ferramenta. Você como gestora. Se você. Hoje, avaliar o ambiente dentro dessas características de liderança política, estratégica, pessoas, você abordaria algo a mais? Ou acredita que, por exemplo, liderança poderia ser separada ou a cultura mesmo que está dentro de liderança poderia ser abordado de uma forma mais que ela tivesse um destaque maior, por ser ter uma relevância muito grande? Né? Ou enfim, qualquer consideração que você queira fazer em relação a esse tópico que o TCU considera muito importante e que que você gostaria de ou qual que é a sua consideração, você acha que dá para melhorar, incluir, tirar ou mesmo que você queira dar sua opinião em relação a isso.

Entrevistado 5

Bem. Como eu te falei, eu conheci esse material aqui quando você enviou, né? Mas olhando aqui é, eu fiz uma pesquisa sobre cultura, mudança de cultura legal nas organizações, mas aplicada ao ensino mesmo. Por quê?

[REDAÇÃO] Porque na Educação a gente carrega uma cultura em termos de metodologias que a gente aplica em termos

de dessa cultura do ensino, né? Do currículo como é, o currículo é estruturado. E isso é assim, é, é, é extremamente difícil de mudar porque é uma. É algo que a gente construiu historicamente socialmente, faz parte até do nosso, da nossa identidade, da forma como nós somos, estudando sobre cultura e mudança de cultura é dentro do de uma, eu te falei que eu tenho muito interesse em implantar coisas novas, assim vou começar algo, né?

[REDAÇÃO] e eu trouxe muitas coisas novas assim, [REDAÇÃO] para trazer coisas novas que eu queria implantar. Gosto muito dessa, desse, dessa aventura, de implantar alguma coisa. E na rede privada é uma realidade, não é, a gente para construir uma cultura, você consegue com processos estruturados, sistematizados, coordenar, avaliar, fazer o ciclo do PDCA, completo. EE, fazer ajustes rápidos. Na gestão pública é totalmente diferente, que você tem uma quebra do ciclo constantemente por conta de fatores que são alheios a essa profissionalização que eu chamo da gestão, né?

[REDAÇÃO] Então é por que que eu entendo que cultura dentro da nossa organização ela era para ter um destaque prioritário e dentro dessa cultura, a gente separar outros atributos como por exemplo, cultura curricular, cultura é de metodologias, a cultura é de do ser professor, do ser docente, do ser trabalhador em educação. A cultura também que a gente trabalha é das famílias e dos estudantes, do que é a escola, do que é. Então eu penso que cultura deveria ter um tópico separado, e dentro dela tem os atributos ligados a nossa organização, a cultura da pesquisa, a cultura da fragmentação, que a gente quer tanto trabalhar, integração. E a gente dentro do PAT fragmenta, a gente fala em integração, para você ter uma ideia, o nosso objetivo estratégico número 10 lá no PDI fala de integração, mas os indicadores separam o que é da extensão, ou seja, próprio indicador está dizendo pra gente, ó Extensão está aqui, pesquisa está aqui. Então, não tem um indicador que fale, a não ser um, tem um de projetos integradores, mas aí ninguém sabe o que é projeto integrador, aqui dentro trabalhar é só um ideal que que vem no edital, que que não tem conexão com a nossa cultura diária de construção da integração. Então é pra pra pra justificar o porquê que eu acho que realmente é a cultura. Ela deveria estar separada e ter outros, esses outros atributos relacionados à nossa realidade, e sim, fazer uma avaliação constante, porque isso profissionalizaria mais as nossas ações.

Entrevistador

Então, [REDAÇÃO] até comentei porque estudando outros modelos, eles têm a cultura realmente, com esse destaque como um atributo, né? Então, com certeza se a gente for trazer hoje um modelo para o IFRO, a gente poderia fazer essa adequação também nesse essa ferramenta, né? E aqui já relacionada a processos, inclusive o IFRO, ele trabalhou a gestão de risco, mais voltada para os processos na identificação, avaliação, monitoramento. É você acredita que essa perspectiva de lidar com os processos, os sistemas de informação, toda essa avaliação aqui ela é válida? É, poderia se melhorar quando a gente fala de processo, né? Principalmente. É numa rede de educação igual você falou pública, né? Tudo é processo, tudo tem que seguir uma norma, né? É, você tem uma consideração, acredita que que o que é o principal de a gente abordar quando a gente se avalia processos, né? Riscos nesses processos.

Entrevistado 5

É, eu vou fazer uma fala aqui inicial assim, da minha compreensão, aqui tenho, essa ferramenta, aqui é desse é esqueci, como é que é o nome que você falou, nível de maturidade nessa ferramenta de avaliação. Eu vejo assim que ela vem dentro de uma linha gerencialista, né? E que a gente aqui,

principalmente por ser escola, porque querendo ou não a gente é uma escola, as pessoas gostam de falar não, não somos escolas, é uma escola, somos uma cultura escolar, é educação, a gente trabalha com ensino a educação e e, dentro dele pesquisa, extensão, deveriam ser princípios básicos inerentes dentro do currículo. E, é claro, fomentar também, mas nunca, jamais separado, como às vezes eu vejo aqui que se cria uma cultura do pesquisador e a cultura do professor. Não, era tudo junto ali, integrado mesmo e e , por que, que eu acho que ainda essa ferramenta aqui, ela é um pouco descolada, digamos assim, da nossa realidade, apesar de ser excelente, mas a gente ainda não está nesse passo porque a nossa, o nosso modelo aqui de gestão, além dele, combinar vários aspectos e nenhum bem feito, né? Ele tem um pouquinho de gestão do processo, ele tem um pouquinho de gestão por projetos, né? E os sistemas eles vão te direcionando para cada abordagem de gestão diferente, mas a gente tem de tudo pouco E E, nada bem feito, digamos assim, né? Na minha visão, e não é uma crítica pesada não é simplesmente um feedback construtivo pra ver o que que agente precisa melhorar. Os sistemas não conversam com os nossos processos. Por exemplo, o próprio SEI é uma desorganização dos processos. Então você não tem uma organização sistemática ali, você não sabe, às vezes você fica procurando e vendo um, não tem um treinamento para ninguém para fazer aqueles processos bonitinhos vinculados, então a gente vai aprendendo na prática ali, que não é uma coisa muito boa eu vejo, porque é o que faz tudo ser desorganizado. A gente tem os projetos, mas eles também não têm uma base para a gente fazer uma gestão por projetos, a gente tem um pouquinho de falar de competências, mas é, eu acho que as pessoas falam mais do que fazem, é no dia a dia, porque você vê às vezes uma pessoa extremamente competente fazendo um trabalho bem feito, e ela é tirada dali, porque tem que colocar o outro para receber a CD. Então assim você vê, você vê uma ruptura, né, das coisas o tempo todo, né? E eu acho, vejo isso como um processo também que está associado a esse processo histórico nosso, que é a gente é cobrado dos órgãos de controle, uma gestão gerencialista, mas a gente carrega muito da burocracia, do patrimonialismo ainda, né? E aí é é difícil para o gestor conciliar isso, porque falta uma sistematização real de quem nós somos, para onde estamos indo em termos de gestão, né? Mas vejo essa ferramenta muito importante e vejo que ela poderia ser adaptada por processo histórico que nós estamos hoje dentro dessa linha do tempo. Então nós somos gerencialistas? nós não fazemos isso bem feito, né? Então, em que linha do tempo, nós estamos e o que precisamos superar para a gente criar uns atributos mais reais. É mais assim da nossa realidade, ligados com que é a nossa concreticidade né? É, e aí, falando de cada um deles, acho que. Que aqui também traz, né? Quando eu falo identificação e análise de riscos e vou falar de estabelecimento do contexto, acho que nesse..

Entrevistador

Para ver aonde a gente se enquadraria né

Entrevistado 5

Enquadraria, né?

Entrevistador

Perfeito [REDACTED]

Entrevistado 5

Mas acho que ele que se gente precisa começar e até que que se se dentro dessa ferramenta eu tiver a oportunidade de enquadurar o nosso contexto historicamente e criar novos atributos de acordo com a nossa realidade. Eu acho que ela se torna importante também né?

Entrevistador

Está ótimo, [REDACTED] É agora em relação a parcerias, né, o IFRO, ele tem muitas parcerias aí é principalmente quando a gente trata de orçamento também, né? Agora é, os projetos é estratégicos, os macros projetos, né? E também na extensão de parcerias, né, várias, várias formas que o IFRO, ele

tem parceiros, inclusive também os alunos, né, são parceiros. Em relação a essas parcerias? Você verifica que elas seriam um atributo importante para que a gente pudesse estar acompanhando os riscos dessas parcerias. Talvez até o risco de não cumprir com que foi combinado que essa parceria espera do IFRO, né? Quando ela vem ser parceira, então ela dá um algo, mas ela quer receber também. Né? Então o agente não atender essas expectativas, né do parceiro ou se essas parcerias estão sendo parcerias realmente válidas, né? É boas. Que possam é melhorar a imagem ou, enfim, qualquer aspecto relacionado a parcerias. Você gostaria de fazer alguma consideração acredita que é importante ou não é tão importante? Poderia tirar, incluir outra coisa?

Entrevistado 5

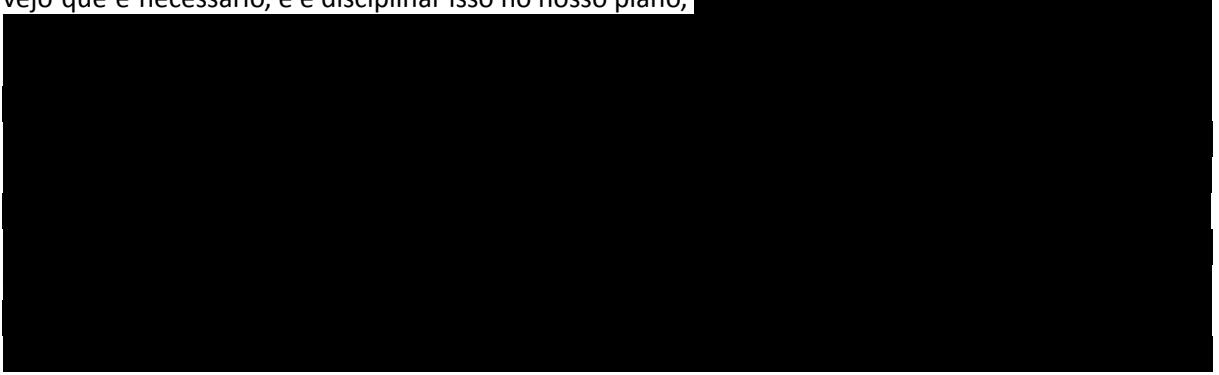
Não, eu acho que a parceria é extremamente importante, até porque a gente tem também no nosso, desde a nossa missão, no nossos objetivos estratégicos, né? Tem lá a questão de firmar parcerias, de integrar com a comunidade. Então acho extremamente importante. E o IFRO hoje faz muitas parcerias e às vezes não consegue nem fazer uma prestação de contas no final. É. Então a gente precisa melhorar essa cultura de é dos critérios para fazer uma parceria de como nós somos, vistos pelas nossas parcerias, se essas parcerias trazem benefícios para todas as partes. Às vezes beneficia mais o parceiro do que a gente, não é? E a gente precisa lembrar que a gente é uma organização pública, e que precisamos prezar por esse bem público. Então, fazer eu acho que avaliar os riscos das parcerias e talvez aumentar aqui os atributos mais voltados para essa realidade nossa de de cumprir com a nossa missão institucional. Seria interessante como, por exemplo, a questão de de atributos ligados aos nossos objetivos e as nossa missão de sustentabilidade, né? Principalmente da questão da sustentabilidade da, dessa dimensão ecológica, do nosso currículo voltado aqui. Nessas, né? Na análise dessas parcerias, acho que seria importante. Eu queria fazer uma volta rapidinho lá nos processos, porque eu acho que a gente não consegue cumprir os processos naquele ciclo que eu falei PDCA, né? Então achei muito interessante essa questão da do monitoramento e comunicação, que eu acho que é algo que a gente pensa e não faz. E quando eu leio aqui, monitoramento contínuo e autoavaliação, acho muito importante que a gente tenha essa ferramenta aqui para ajudar, até para direcionar o nosso trabalho, né? Então é, gostei bastante desses atributos que vem aqui no monitoramento.

Entrevistador

Então, [REDACTED] é é importante justamente isso que a gente, como a gente vai poder avaliar com esse modelo, além do geral, como está a maturidade da gestão de risco? Ah, tá um nível básico, mas a gente vai conseguir ver numas em processo como eu estou. Não está quase inexistente. Então vamos mudar,, vamos dar uma olhada, como que a gente vai melhorar e focar as forças, né? Então é justamente, é isso, sim.

Entrevistado 5

Luciana, não sei se enquadra aqui em parceria. A questão porque não deixa de ser um compromisso que a gente prima com o parceiro de captação de de emendas parlamentares é porque hoje aqui eu vejo que é necessário, é é disciplinar isso no nosso plano,



E não que eu não ache que essa parceria tem que ser feita, ela é importante, mas os critérios para cada um entender os seus papéis e os seus limites para profissionalizar o nosso trabalho eu vejo como extremamente importante. Então, dentro dessas parcerias, eu colocaria esses atributos relacionados a essa questão das parcerias com políticos.

Entrevistador

Perfeito, [REDACTED] inclusive. Porque você falou, né, é regimentar. Isso é, a gente tem realmente uma normativa para que possa isso possa ser feito. E que se for, porque a gente sabe que é uma questão que está bem acima da, né, porque existe os cortes orçamentários e, porém, eles têm mais emendas do que eles tinham. Mas então a gente sabe que tira daqui, coloca lá é e daí a gente tem que correr atrás né? Então, infelizmente é está caminhando para cada vez mais ser assim né.

Entrevistado 5

É para disciplinar, porque até para a gente poder avaliar, para dizer assim, essa parceria foi boa para o Instituto. Hoje a gente não tem como avaliar se é uma parceria dessa foi boa. A gente fala boa, porque foi orçamento que entrou. Fez uma Quadra. Claro que foi boa, sim, mas em termos de de dessa cultura que a gente criou destrói tudo, então daqui a daqui a 5 anos, 10 anos que Instituto que nós queremos não é?

Entrevistador

Perfeito, [REDACTED] realmente muito importante essa sua fala. É agora sobre resultados, né? Que a gente sabe que o foco, né? A gente está aí, trabalhando PDI, trabalhando o PAT, né? Tudo isso para que a gente chegue no resultado, né? A gente quer que o resultado sempre seja positivo, mas que sejam, é resultado que realmente vão alcançar o que nós estabelecemos, né? Lá nas nossas metas. OOO objetivo institucional, né, qual que é? E da importância de quem está ali fazendo, lidando com risco de ele saber onde ele se encaixa, né? Dentro do do das metas estabelecidas dentro do do mapa estratégico. Onde que ele está, né? Para ele sempre focar que o trabalho dele está tendo um resultado lá em cima. Um resultado chave para que a gestão alcance a missão dela, né? E dentro desses resultados, com certeza, aí aborda melhoria, né? Como a gente já comentou, a melhoria dos processos aqui fala dos processos de governança, né, justamente é em relação à gestão, como que que está essa integração, né? Da da gestão aos processos, quando a gente fala também em mapeamento de riscos estratégicos, né? Então. Que a gente peca, ou que nós estamos falhando em não estar fazendo um gerenciamento do alcance das me objetivos do IFRO. É, você gostaria de colocar, abordar alguma coisa em relação a esses resultados? Se dá para melhorá lo.

Entrevistado 6

Eu penso que sim. Eu penso que só compatibilizar esses atributos com aqui já tem, por exemplo, o entendimento dos objetivos, riscos, papéis e responsabilidades. Mas eu acho que a gente poderia destrinchar um pouco, criando atributos mais ligados à nossa missão e aos nossos objetivos estratégicos, aqueles que a gente sabe que vai trabalhar para sempre, por exemplo, sustentabilidade, inclusão, são atributos que a gente poderia é de certa maneira, assim, ver colocar no como como atributos dos resultados para a gente avaliar, para ver em que medida, como é que a gente está alcançando e se a gente realmente esta no caminho atingindo, eu penso que sim. A gente não faz né? Esse ciclo todo né? De monitorar, avaliar esse resultados para alimentarem os próximos passos. Tanto é que você vê no, nos objetivos é estratégicos nossos, eu tenho. Assim, você vê alguns fragmentados que não estão casando alinhados com os indicadores ou outros que foram criados, mas que não, não faz sentido. Por exemplo, você criar um objetivo estratégico específico para a EAD, sendo que EAD estava assim, no ensino é, você está querendo ver qualidade e excelência para tudo, independente da modalidade. Então, dentro do dessa análise, desse processo nosso, eu vejo que falta é esse direcionamento de sistematizar esses atributos para a gente compreender melhor onde a gente está.

E educar a nossa comunidade é democratizar esse conhecimento de gestão para todo mundo, porque se não, na hora de fazer um PDI a gente está correndo em círculos, né? E não, e não sai do lugar, não avança porque a nossa é, a gente preza por uma gestão democrática e a gente faz ela em vários sentidos. Como eu falei, é uma mistura de abordagem, mas a gente tem vários sentidos fazendo ela bem e outros ela sendo quebrada por outras abordagens. Mas no que a gente faz bem, a gente precisa investir em educar a comunidade democratizar esse conhecimento, para melhorar os nossos, os nossos documentos, que são construídos coletivamente. Como PDI, né. Então penso, que dentro desses resultados, esses outros atributos relacionados à missão relacionados a essa democratização do conhecimento, é, ele deveria estar mais claro, porque quando eu falo entendimento dos objetivos, riscos, papéis e responsabilidades, entendimento de quem? Da comunidade como um todo, do gestor, porque acho que ele deveria ser democratizado, já que todo mundo pode construir um PDI né e depois os gestores vão ter que fazer e às vezes é uma coisa que como eu falei que está fragmentado, que não está bem claro, então. Mas valorizo imensamente o processo que nós estamos em termos de construção e de maturidade institucional. Só penso que nesse momento é preciso sistematizar melhor, tornar a linguagem mais acessível de todas as ferramentas é didatizar as coisas, pra pra, pra realmente é. É dar acesso para todo mundo entender sobre o que a gente está falando.

Entrevistador

Perfeito é então já encaminhando para o final, né? É sobre esses 4 atributos o TCU, tem esses pesos aí? Eu gostaria de saber a sua opinião, se você acredita que eles estão bem distribuídos ou se para o IFRO a gente poderia fazer um reajuste deles. Se você também se sente à vontade, né, em fazer essa avaliação de peso ou se você acredita que é por ainda não não compreendeu um todo da ferramenta, né? Não precisa, né, responder não tem problema.

Entrevistado 5

Eu acho que se a gente é tirasse ali do ambiente e e colocasse uma dimensão da cultura com uma dimensão prioritária que iria influenciar as demais dimensões. Eu penso que ela receberia um peso maior. Eu não vou quantificar aqui para você, porque eu acho isso assim, é muito complexo e é difícil. É EEE para eu quantificar. Eu deveria destrinchar os atributos de uma maneira mais sistemática, né? Mas eu colocaria a cultura, sem dúvida nenhuma, como um atributo com maior peso, porque é ele que vai refletir sobre o restante e os demais. Colocaria também resultado com o mesmo peso de processos e não colocaria o mais importante do que o outro, não, porque, se a gente não atingir um resultado bom, ele já indica que o processo não está, não está né, caminhando, né? EE faria esses pesos de maneira mais igualitária. É mais cultura. É realmente com maior peso.

Entrevistador

Em relação aos níveis, né, que é também ele aborda 5 níveis de maturidade, né, que entram, inicial, básico, intermediário, aprimorado, avançado. Você acredita que esses aí já abordam de uma forma geral o que o IFRO poderia Se enquadrar é, ou a gente poderia colocar um outro nível.

Entrevistado 5

É eu, eu acho que. Dentro da nossa linguagem, talvez o esse aprimorado, ele não. Ele não é muito bom assim. Termos, né, pra saber o que que é o aprimorado e o que que é avançado, falando daquele negócio da linguagem mais acessível. Colocaria um pré intermediário? Talvez porque eu acho que a gente está muito inicial e que a gente vai demorar para chegar no nível intermediário, então um pré intermediário entre o intermediário é eu, eu colocaria e retiraria esse aprimorado aí.

Entrevistador

Certo, ótimo. Teria mais alguma coisa que você gostaria de partilhar que não foi abordado? Ou você gostaria de fazer uma consideração em relação ao que a gente discutiu? Ou qualquer outro.

Entrevistado 5

Não. A princípio, acho que a gente poderia deixar para um outro momento, que talvez você analisando os dados e saber se a gente poderia é avançar mais em algum tópico.

Entrevistador

Uhum. É então ta bom [REDACTED], quero agradecer, com certeza, somou muito é. Acredito que foi uma das entrevistas que mais somaram para o projeto, então ja queria realmente agradecer e já pedir desculpa por roubar seu tempo.

Entrevistado 5

Não, obrigada. Eu que agradeço o bate-papo que a gente sempre aprende, né? E me coloca à disposição. Aí se, né? Se você quiser me dar tarefa pra pra. Porque esse assunto muito me interessa. Ele é assim. Eu acho que. E é o meu interesse é sempre em profissionalizar EE, tentar sempre discutir os nossos processos, nossos projetos e acho que na instituição, por isso que eu falei que aquele nível de maturidade é, eu pensaria em colocar eles mais baixo, porque a gestão pública é muito diferente da privada e o nosso nível de maturidade ele é, ele é pré, é como é que em inglês a gente chama de startup que é iniciante do iniciante, né?

Entrevistador

Quase inexistente né.

Entrevistado 5

É, é que a gente não não profissionaliza as coisas, as pessoas discutem muito ainda, pessoas. Quem que vai assumir o tal cargo e não a profissionalização. Então, acho que essas ferramentas, esses regulamentos, eles são importantes e mais importante do que a ferramenta, é democratizar esse conhecimento para as pessoas saberem do que é que a gente está falando, né.

Entrevistador

Verdade. Obrigad [REDACTED]

Entrevistado 5

Obrigada, Luciana.

Entrevistado 6 Duração 00:53:23

Entrevistador

Bom dia [REDACTED] primeiramente. Queria agradecer, né? A sua, a sua colaboração, a sua disponibilidade em nos ajudar nesse projeto. Dizer que é muito importante a contribuição para essa pesquisa, né? Que a gente possa futuramente estar contribuindo para o nosso instituto, né? Como essa entrevista, ela está sendo gravada. Eu gostaria de começar perguntando qual que é a sua trajetória até você chegar a ao departamento de ensino, né? Como que quanto quanto tempo você tem no instituto as suas experiências que eu já pudesse compartilhar com a gente.

Entrevistado 6

[REDACTED]

[REDACTED]

Entrevistador

É que bacana, [REDACTED] é, e nesse nessa trajetória, nesse percurso, né? É o seu contato com a gestão de risco, né? Você já comentou um pouco na nossa conversa, mas se você pudesse falar de novo, se você teve algum contato, não teve. É a sua concepção agora de gestão de risco, algo sobre sobre isso.

Entrevistado 6

Então eu já ouvi falar no conceito, mas eu não dominava e não compreendia o que ele queria dizer exatamente. Tanto que eu solicitei que você me desse uma explicação ao início da do nosso conversa. Pelo que eu comprehendi, do conceito, assim [REDACTED] ele tem um passo bem dado na questão da gestão de risco, na medida em que em 2019, eu acho, foram mapeados muitos fluxos de processos na instituição. Qual que é o nosso.. Isso para mim, por exemplo, que fui uma gestora recente, é foi muito salutar. O problema é que é esses fluxos estão desatualizados porque os nossos nossos sistemas mudaram e aí isso até melhorou. Alguns trâmites que poderiam ser ser mais morosos, então deu celeridade, mas a gente precisa fazer esse trabalho de reatualizar os fluxos fluxos processuais. É dentro da instituição. De toda forma, embora já houvesse esse trabalho anterior, eu acho que e vejo na sala de alguns outros colegas que ocupam cargos de gestão que é necessário ter um processo de capacitação para gestores, né? Tipo assim, haver esse momento de transição e de de e de eles começarem a assim, apropriar de algumas ferramentas da administração, né? Porque, por exemplo, a minha trajetória, eu não tenho uma trajetória dentro da área da administração. Eu acho que teria sido, é bem mais fácil, para mim, conduzir a direção de ensino se eu tivesse tomado conhecimento dessas informações no momento que eu recebi o convite, eu recebi o convite em Dezembro, aí eu tinha férias, eu tirei férias e aí quando eu retornei eu fiquei como diretora substituta. O diretor afetivo ficou de férias, então a gente não teve essa troca de de experiências para ele me passar. Ele fez um relatório, mas era um relatório muito cru. Né muito, né? Não tem pessoalidades, não tem, é, macetes, dicas, etc. Que às vezes a gente precisava para ter conduzido Oo ano letivo. E é por isso que eu estou dando muito valor a esse momento de de estar aqui com a [REDACTED] para passar as minhas experiências para ela, embora ainda a gente considere que o tempo vai ser muito curto, muito escasso, né? 2 semanas só acabou, que vou acompanhar ela, mas já é um momento. Já é alguma coisa, né? Ela, a gente está tendo momentos em que a gente para, fecha a porta, senta, lê os e-mails juntos, eu faço o processo com ela, vou induzindo ela. Como que ela deve se se falar e vou passando as informações gerais do que de como estava o trâmite do processo interior para ela.

Entrevistador

Nossa perfeito [REDACTED] inclusive, esse é um dos projetos estratégicos, né, que a que a reitoria hoje também está tomando a frente, que é a gestão do conhecimento, né, que é justamente nessas transições a gente reter o máximo de conhecimento da pessoa que está saindo, né? Porque igual agora, você vai se afastar, então você não vai estar aqui para constantemente estar sendo um suporte, né? E então, como captar o máximo desse seu conhecimento? Já deveria estar sendo trabalhado lá atrás, né? Você já ter uma ferramenta, alguma forma, para você já ir registrando, essa sua bagagem para quando você sair, se você como se for pegar, você, está aqui tudo. Minha experiência é as minhas, as as eu até falo assim, as lições aprendidas, né? Então é, tivemos aí dificuldade em realizar um projeto, um projeto, não aconteceu, você tem a possibilidade de colocar o

porquê que não aconteceu aquilo, aonde erramos, né? Aonde não foi mitigado o risco, né? Então se a gente conseguisse, é colocar, registrar de alguma forma que a gente sabe que não cabe tudo num papel, né? Mas é de alguma forma de conseguir se transmitir isso para alguém. Ou está é. Tem várias formas que a gestão de conhecimento ela permite a gente registrar essas atividades, né? De uma forma que quando houver essas transições, não haja desperdício de tempo e evitar os erros futuros. Não é porque às vezes há a nova diretora, ela vai poder cair no mesmo erro que você caiu. Né? Justamente porque não houve essa retenção do seu conhecimento, então isso que você falou com certeza é fundamental. E acaba sendo um risco, né? É que poderia até essa ferramenta, poderia captar a falta de reter o conhecimento de todos, né? É um risco, isso é um desperdício de tempo, depois a pessoa que está ali, enfim, qualquer outra situação. Então é, realmente é estratégico isso. O IFRO estar é implantando, né? Urgentemente, né?

Entrevistado 6

Eu vejo assim, tem muitos conhecimentos, como você falou, a palavra reter. Se estão retidos por alguns servidores, eles não são, é tipo, se o servidor morrer amanhã a o as demais, não vão conseguir conduzir as tarefas, as atividades, porque centralizou. Centralizou muito a informação e a atividade. E aí, é falta isso, né? Dos demais entenderem os fluxos, processos, até para ter a paciência na espera dos resultados, que vão vão ser atingidos. Como diretora de ensino, eu via muito as cobranças, cadê o edital, cadê o resultado? Cade não sei o quê? Ter, muitas vezes, parar para atender. Ó, não, não dá para te atender, porque eu tinha que seguir tal tal fluxo e a gente não teve tempo para seguir esse fluxo, então, e quanto mais as informações puderem ser disseminadas, melhor.

Entrevistador

Com certeza. É, então, assim como a gente já tratou um pouquinho sobre riscos e até já comentamos algo, né? Alguns percalços aí do ensino, né? Mas não é só do ensino, né, professor é do IFRO inteiro e de outras organizações, né? Enfim, mas tem que ser discutido, né? É sobre a é uma essa ferramenta de avaliação de de maturidade de níveis, né, em que AA gente está propondo aqui, de avaliar o nível Do é do gerenciamento de riscos. Mas você já ouviu falar em qualquer outra ferramenta que avalia algum nível de maturidade em qualquer outro departamento ou qualquer outra área que você vai dizer, nós estamos num nível básico, intermediário, avançado, inexistente. A gente ouve geralmente em avaliação de projetos, né? Não sei, você já ouviu algo, algo assim? Já conheceu alguma ferramenta que me disse esses níveis?

Entrevistado 6

Conhecer ferramenta não, só como pesquisadora eu já tinha visto, né? Nos termos de consentimento livre esclarecido que a gente tem às vezes, que deixa claro as pessoas que vão ser entrevistadas os riscos que eles podem sofrer com a pesquisa, mas de ferramentas e, sobretudo, riscos em aspectos administrativos, não, nunca tinha ouvido falar primeira vez.

Entrevistador

E qual que é a sua opinião, [REDACTED] Sendo bem sincera assim, você acredita que é válido? Não é válido.

Entrevistado 6

Eu Acredito que é muito válido, sim, mas eu acredito que antes da gente fazer análise de risco, está faltando planejamento. É. Aí ao meu ver, né? Nesse pouco tempo que eu fiquei na gestão é eu não consegui, como não tinha muita experiência, não consegui fazer um planejamento. E aí a gente passou o ano apagando incêndios, né? Sim, sem sem conseguir prever a as situações, né? Os riscos que a gente poderia ter sofrido, então, planejar seria o primeiro passo. Já o próprio PAT né já é algo que às vezes ele pode até estar sendo realizado, mas não está sendo feito com atenção e o esmero que é necessário para que a gente possa parar e depois fazer essa análise dos riscos.

Entrevistador

Então, realmente, porque só preencher não adianta, né? Você vai estar perdendo tempo porque você não está usando. Você tá perdendo tempo. E esse desperdício de tempo a gente sabe que ele não pode ocorrer com tantas demandas que a gente tem, né? Então, se se é preciso fazer, então que a gente sente, faça uma coisa, né? Com maturidade, organizada, é tendo essa consciência, é. Mas justamente uma abordagem dessa ferramenta é. É a capacitação também, né, de gestores e líderes. É para que entendam a necessidade, né? De planejar, né? Porque se se enquanto a gente ainda achar que a gente é líder operacional, né? Que só executa, executa, executa, executa. É, a gente não vai conseguir avançar sim.

Entrevistado 6

Então aprendi isso na pior forma, sofrendo. Eu acho que isso leva a a muito adoecimento das pessoas que estão aqui na instituição. Eu tenho observado bastante, as pessoas adoecendo e o desinteresse de muitos de assumirem alguns cargos de liderança por causa dessa sobrecarga, mas é porque falta planejamento, falta melhor distribuição de tarefas.

Entrevistador

Exatamente, [REDACTED]. E eu falo assim, esse é o é OA virada de chave que a gente precisa despertar a gente. Eu falo que eu também, né? A gente acaba assumindo uma coordenação de uma coisa ou outra e daí você se vê ali é com essa sobrecarga, né? Mas se a gente apresentar para alta gestão, vamos dizer assim, né, é essa organização das ações e que é impossível, né, você conseguir administrar isso sozinho de uma forma adequada, expor, né? Vou atacar esse, essa frente porque vai dar um resultado maior e é isso que eu vou conseguir, né? Para a saúde mental minha e dos que estão aqui, né, então, mas para isso, a gente precisa parar, né [REDACTED]. Então, realmente tem que ser conversado, precisamos conversar e discutir EE mudar essa mentalidade.

Entrevistado 6



Entrevistador

É, a gente ainda está nessa fase de a, né, trazendo adequação ainda, né? Ainda está muito difícil.

Entrevistado 6



Entrevistador

Sim, a comunicação é importante, né? Eu percebo até, lógico, cada um tem sua particularidade, né? É, mas só de a gente fazer uma reunião em em câmeras estarem desligados, né? Porque você vê você olhar, você perceber a reação quando você está comunicando algo, isso é importante. É, nós somos visuais, então eu preciso pelo menos desse contacto, mesmo se for no teletrabalho, as pessoas estarem com a Câmera ligada para a gente poder é se comunicar melhor. Então eu imagino, como gestor, como que deve estar sendo, né? É, mas [REDACTED], para a gente avançar aqui. Essa

ferramenta, como você falou, não tinha conhecimento, nunca é. Ouviu falar de uma avaliação? d nenhuma outra área, né? Acredita que é válida, mas falou que primeiro a gente teria que iniciar bem do inicio, planejamento bem do início, vamos dizer assim, é o básico do básico primeiro, né [REDACTED] Com certeza é mas é hoje, na gestão você viria aplicando essa ferramenta, não você, mas talvez você solicitando do controle interno ou da equipe de planejamento. Qualquer um que fizesse essa avaliação com a sua equipe você solicitaria essa avaliação de maturidade da equipe.

Entrevistado 6

Solicitaria sim, inclusive, eu cheguei a solicitar, nós temos aqui no [REDACTED]

Entrevistador

Que bacana.

Entrevistado 6

É. Tem tem melhorado assim. Precisa ainda de mais melhorias, mas depois da da da mediação desse setor da CACI foi bem assim, deu para dar uma respirada.

Entrevistador

Ai, que bom [REDACTED] então é essa visão do gestor é importante, né, que ele consegue apoiar, né? Os os liderados dele ali, né, para que eles se sintam motivados, né? Porque a pessoa às vezes ela está trabalha, mas ela não consegue ver a entrega dela, né? Então realmente isso é fundamental. É então, [REDACTED], essa ferramenta. Ela aborda 4 atributos que é ambiente, processo, parcerias e resultados dentro do nosso ambiente escolar. É quando ele trata aí de ambiente. Ele fala sobre liderança, sobre estratégias políticas, estratégia e pessoas, né? Você acredita que dentro do ambiente que a gente fala de comprometimento da gestão? É o ambiente em que você é, consiga organizar os seus processos, essa integração, né? Do planejamento com as atividades. Você acredita que ele é importante, é fundamental ou você acrescentaria algo a mais nessa nesse atributo Ambiente aqui também fala da cultura, né? Que é? Eu até comentei a outra vez que é toda mudança de cultura e quando a gente fala em implementar Oo. Ou é capacitar as pessoas, exige uma mudança de cultura, né? Então, dentro desse ambiente, você acredita que tem algo que você fale? Não, isso não pode faltar pra área de ensino, né, mesmo que igual. Falei, mesmo que todos os direcionamentos, ainda não, você não conheça, né? Mas tem algo assim que se fala, não. Dentro do nosso ambiente de planejamento, de pessoas de liderança, cultura, isso não pode faltar, né? Políticas, enfim. Normativo e diretrizes.

Entrevistado 6

Para mim, tudo o que você mencionou, para eu conseguir executar a gestão no ano passado, eu só consegui assim. Muitas coisas eu só consegui realizar, sentando e conversando com gestores de outros setores alinhando. E muitas vezes a gente fez comunicados conjuntos, né? Todos assinando,

todos os chefes de de linha é finalísticas, né? É pesquisa, extensão.

[REDAÇÃO] para mim foi fundamental fundamental sentar como as outras áreas e para alinhar sim e sei lá. Fechar mais? Mais no aspecto de cultura, muito que precisa ser mudado, eu cheguei a momentos. consultar, por exemplo, o que eu falei né? Eu tenho notado muito adoecimento dos nossos servidores. E aí eu cheguei a pedir auxílio da CASQV de vieram me atender, deram orientações. Como era uma gestora nova, em muitos momentos eu cheguei a sentar com os meus colegas, que já tinham passado a experiência de serem diretores de ensino, né, [REDAÇÃO] que me antecedeu. Pedi sentar para para para saber mesmo. Ah, como é que era isso antes? Como é que era? É ver a questão do ambiente. E aí eu falo físico mesmo, para atendimento das nossas demandas, enfim, tudo né.

Entrevistador

A gente já comentou um pouquinho sobre processos, né? Você falou sobre os fluxos, falou da necessidade de conhecer as rotinas do trabalho, as entregas, mas você tem algo, porque aqui também é uma abordagem, né? Dos atributos que é os processos de monitoramento e também da melhoria contínua, né? Você teria algo a mais para acrescentar?

Entrevistado 6

Eles precisam ser, é reforçados. Como eu falei, as pessoas querem um sempre dar um jeitinho para burlar nos processos e às vezes, você está ali tentando seguir o que está acordado, o processo e e, aí um outro quer colaborar com sei lá, com amigo, com alunos se solidariza e você fica com a cara de é o perfil de malvado de ruim, porque você quer seguir o que é certo.

Entrevistador

É porque não é ser burocrático. É que existe uma ordem para as coisas, né. Porque se não, se nem não seguir essas ordens. Vira bagunça. Não é? Então se existe um norte, vamos seguir esse caminho, certo?

Entrevistado 6

É, mas deve ser, mas deve ser burocrático. Mas a burocacia tem uma razão de ser, de existir, porque nós somos uma autarquia, nós temos que agir com isonomia, com princípios. E aí o é essa cultura do jeitinho aqui dentro prejudica bastante para que os fluxos sejam mantidos. Às vezes tem fluxo, está estabelecido, mas sempre estamos querendo dar um jeitinho.

Entrevistador

E isso acaba desestimulando quem está ali na coordenação, na gestão. E os outros colegas que seguiram o fluxo e fizeram correto, desestimula e fala, não. Mas como que assim deu certo no jeito errado? Então a gente precisa é amparar isso para que não, né, não se perca as rédeas, não vire uma entidade, uma,, enfim, né? Com erros, né? Que possam atrapalhar o alcance dos objetivos, porque daí não adianta ter gestão de riscos. É se não for para cumprir, né? É uma perca de tempo e é o que a gente não quer, né? Então, quando a gente fala assim, não vamos sentar e mapear os fluxos para quê? Se ninguém vai olhar se ninguém vai ter acesso ou se ninguém vai seguir, então vou perder tempo, ou eu estou fazendo o trabalho que vai servir para nada também é desestimulante, Ah, vou

ficar aqui matando tempo fazendo isso. Pelo menos não estou fazendo outra coisa, mas e daí que não vai servir para nada, também é desestimulante. Então não adianta, tem que ser uma coisa real trazer um resultado real para mim, para os meus colegas, para a Instituição, né? Agora, o próximo atributo que esse essa ferramenta do TCU aborda é as parcerias que também engloba dentro do ensino no IFRO né? Existem várias parcerias, tanto interna como externas, né? Que que poderia ser essas parcerias hoje dentro da direção de ensino? Talvez parcerias com emendas parlamentares, não sei. Parcerias de é para o aluno conseguir um estágio, né? Enfim, não sei outras parcerias que vocês podem, que meu conhecimento é pouco, ainda na área do ensino. Mas [REDACTED] considera que essas parcerias porque como a gente está falando de riscos dessas parcerias, elas serem frustradas, de o IFRO também se frustra com a parceria não alcançar o que foi acordado. E também é definição dessas responsabilidades, porque se cumpra, né? O que foi determinado diante de uma parceria? E se não acontecer algum risco, né, de de não acontecer o que foi acordado, se existe planos de contingência, essas coisas, né? É você considera esse atributo parceria importante de ser avaliado?

Entrevistado 6

Sim. Como eu falei anteriormente, eu não teria conseguido não ter minha gestão se eu não tivesse sentado e alinhado com diversos setores dentro da instituição. Por exemplo, o estágio não é uma atribuição do ensino, é da extensão, mas sem dúvida, eu preciso ter ter conhecimento do fluxo do estágio. Então eu fui lá muitas vezes, peguei, pedi para eles imprimirem o fluxo deles para mim, para às vezes vinha um aluno Aqui eu poder fazer a orientação correta é e muitos momentos de ambientação, de fala com os alunos eu chamei a extensão, a pesquisa, para ter essa fala com com eles, mandar um recado que eles era necessário. É visita técnica também, que é algo que, né, atende ao ensino, mas é gerido pela extensão. Então eu tive que aprender o fluxo deles também para a gente saber o quem faz o quê e até que medida faz, né? Para manter essa comunicação. É, a gente precisa muito de emendas parlamentares para investimento em infraestrutura nossa, mas para isso eu preciso sentar, não sou eu que vou chegar no parlamentar é quem? É o meu chefe, então eu sento com ele e levo a demanda. [REDACTED], está faltando, preciso de cadeiras novas, preciso de um bloco novo. Hoje o campos [REDACTED] precisaria de um bloco novo que a gente cresceu demais, né? Então, enfim, é, é. Passamos agora, por exemplo, de reformas de 2 setores do ensino que são primordiais para atendimento ao que são o DEPAE e o NAPNE porque os ambientes que estavam antes, eram inóspitos para atender esses alunos. Eram apertados, não dava para executar, então não, é impossível fazer sem ter essa essa parceria. Mas. Eu vou ressaltar aqui um aspecto, Luciana talvez seja do meu, do meu perfil, né, de como profissional, porque eu sou [REDACTED]. E se vai perceber que na minha fala tem muito isso. Eu acho que algum trabalho no aspecto de gestão de pessoas precisa ser mais enfatizado, trabalhado dentro da nossa instituição, porque há muito ainda tipo assim, Ah, não quero ir para tal setor porque eu não gosto de fulano. Falta profissionalismo, sabe? [REDACTED]

[REDACTED] Para trabalhar algumas competências profissionais que que a gente fala muito, como professores que os nossos alunos precisam desenvolver. Mas que às vezes as os nossos servidores não temos de como trabalhar em equipe. É de como ter inteligência emocional, né? Eu acho que esses aspectos estão faltando Na nossa Instituição. E a e a gestão de pessoas, que poderia fazer um papel maior e mais contínuo nisso, porque se você sentar, se você teve a oportunidade ou pretende na sua pesquisa fazer essa essa é entrevista com o pessoal de gestão de pessoas, mais esse ano eu tive que sentar, por exemplo, quando a CASQV veio, chamei a CGP para sentar com a gente na reunião e ela falou, nossa, muitas dessas coisas você está me mandando eu não tinha ciência e são coisas que prejudicam o andamento das atividades do ensino. Poderia ser, a gente podia estar trabalhando mais junto e em atitudes como é que eu posso dizer? Em prevenções.

Entrevistador

É bacana, [REDACTED]. Então isso pode ser algo para ser avaliado dentro da ferramenta de gestão de risco voltada para o ensino, né? Pode ser um atributo ali é interação. Relacionamento interpessoais, né? Como que está na direção de ensino e criar direcionamentos para que? Oo. Gestor ou olhar ele, a falar, não precisa melhorar isso daqui, né? Que legal esse apontamento, porque realmente é ser uma indicação, né, de inclusão nesse processo bacana. É em relação a resultados que é o último atributo, né? Ele fala aqui. Ele trata como melhoria dos processos de governança, resultado chaves da gestão de riscos. E daí? Seria, assim, garantia proporciona pela gestão de risco para que realmente seja esse suporte, é ou a gente já comentou, fazer por fazer, não dá mais. Não dá pra gente ficar fazendo algo que você não consiga ver um retorno, mesmo que seja pequeno, né? Igual a gente sabe que tem coisa que o retorno vai demorar. Vim, né? Porém, a gente tem que enxergando, tendo esse feedback, né, tipo, não, eu estou fazendo, mas está aqui, dando esse resultado, esses resultados, chaves, essas melhorias no processo, conforme a gente tem esse retorno, essa essa integração do fazer e ver, né, o resultado. Você acredita que é um ponto importante a ser abordado? Acrescentaria algo mais para você? Como passou esse período na gestão, na direção de ensino, o que é que isso poderia contribuir para ser avaliado?

Entrevistado 6

Talvez eu não tenha entendido bem o que é o você quer dizer de resultado eu vou fazer aqui a fala diante do que eu entendi, mas se eu estiver perdendo foco ou não tiver, como é compreendido bem, você me corrija, por favor, é resultados a gente entrega a grande, eu acho que já vem várias reuniões, é que a gente fica apagando incêndios, a gente entrega resultado. A gente vê, a gente vê no na qualidade dos nossos alunos que saem, né? Assim, no na quantidade de projetos que são executados. É o número de pessoas que se interessam cada vez mais ingressar na nossa instituição. Eu não tenho dúvidas que a gente entrega resultados. Talvez não com a qualidade que a gente poderia estar entregando. A gente está entregando. [REDACTED]

[REDACTED] EE, poderia. Ele poderia ser mais fluido e talvez se fosse mais fluído o processo para se chegar no resultado, OA gente teria maior impacto nesses resultados. Sim, o maior do que a gente está tendo. Certo? Eu não, eu não tenho dúvidas nenhuma que o IFRO entrega um resultado de qualidade. Eu tenho muito orgulho da instituição que eu trabalho, sabe, mas está sendo exaustivo entregar esse resultado para mim, para vários servidores.

Entrevistador

Prefeito, [REDACTED] é isso mesmo. Só que é como você falou, não adianta por isso, esses resultados chaves, então a gente pode trazer para o ensino como a Entrega do ensino de qualidade. Porém, como você tratou lá de relacionamento interpessoais, né você? Ter empatia com os colegas de solidariedade, enfim, né? Isso também acompanha esses resultados, porque se não não adianta. Então um dos resultados chaves é, além desses, tem que ser também a saúde do servidor, né? Então, se ela não tiver acompanhando, então a gente está com um resultado negativo também, não é? Porque é igual você falou à custa disso vale a pena para o instituto, então? Né, ele tá perdendo seus servidores.

Entrevistado 6

É, eu estou com o número de servidores readaptados bem grande, tem me assustado.

Entrevistador

E não. E não é uma fala só sua, todos que eu estou entrevistando a maioria tem se queixado disso, né? Então é. Tem que, se parar, pensar, ter um trabalho realmente da gestão de pessoas, não é? É porque o assunto está ficando muito sério. É, não que eles não tenham, não estejam fazendo. A gente vê, né, esses trabalhos a gente não está querendo dizer, mas é, tem que ser mais intenso, né?

Entrevistado 6

Esteja faltando a eles gestão de risco.

Entrevistador

Exato, exatamente que você igual você falou, agora a gente vai pontuar, vai colocar que isso é importante, é um atributo importante. Então a gente tem que olhar para ele. Eles têm que entrar junto com a gente.

Entrevistado 6

É tipo fazer uma aqui no no ensino, a gente tem um processo que quando chega um professor, mesmo que ele seja substituto, a gente faz uma ambientação. Quando eu entrei em [REDACTED], eu não tive ambientação nenhuma. Eu não tive e me deparei com aquele monte de siglas que me assustavam. E tem um monte de siglas. Às vezes a gente não sabe nem que significado das siglas. A gente sabe o que é, aonde é, quem é a pessoa que trabalha, o que faz. A gente não se sabe nem se o significado da sigla. É. Então hoje eu olho para isso, eu olho, poxa meus meus colegas que entram hoje, tem uma ambientação, eu não tive, eu tive que aprender na raça. Então, às vezes é isso, é é fazer uma ambientação, participar da ambientação, fazer uma ambientação, fazer um talvez um curso. Eu sei que o ENAP tem cursos bons para gestores, mas qual a procura nossa para o ENAP, tem sido muito baixa.

Entrevistador

Eu faço alguns também, mas a gente sabe que o entendimento é outro, né? Se você conseguir fazer algo.

Entrevistado 6

É, eu vou fazer. [REDACTED], mas quando que eu tenho um tempo durante eu estou dando aula, direção de ensino, quando é que eu tenho tempo de parar e fazer esse? Eu faço assim. Se me obrigarem e com muito esforço, né?

Entrevistador

E outra, a gente sabe que quando é em conjunto é muito mais atrativo. Eu vi que agora a Pró-Reitoria de administração, não a Pró-Reitoria, ô meu Deus, PRORAD, ela fez uma licitação e vieram vários colegas, né? E a união que que gera aí o entrosamento, a troca de conhecimento, eles tiraram fotos. Bem bacana, né? Foi foi um curso até acho que teve outras pessoas também, foi bem grande aqui em Porto-Velho esse curso sobre licitação.

Entrevistado 6

Foi feliz?

Entrevistador

Eu vi que foi feliz, pois eu vi as foto e eu eu, né? Tenho uma colega minha que era de [REDACTED] que participou e ela é interessada em que era contratos de licitação [REDACTED] também estavam. Então assim, é importante esses momentos, não é? Não. A gente só ficar cobrando um cursinho ou outro que é da internet, mas essa troca, essa, essa união ali também. É é saudável também para o servidor.

Entrevistado 6

É porque hoje o que às vezes me me entristece e me me, e acaba que a gente é influenciado também pelo ambiente. A gente trabalha que a gente está, né? [REDACTED]

[REDACTED]
E aí se me permite falar, é uma questão, por exemplo, que faltou gestão de risco, que é, né? Não sei se pode ser incluso isso na sua pesquisa, mas, por exemplo, hoje o IFRO ele atende aos alunos com necessidades educacionais específicas. [REDACTED]

[REDACTED] o nosso NAPNE é que, como eu te falei, ele acabou de ser estruturado como uma coordenação em si. ele era núcleo apenas que assim, cada um dava uma colaboração ali, o tempinho que sobrava. Então, o número de alunos com necessidades educacionais específicas cresceu expressivamente. Aí a gente tem que contratar uma empresa terceirizada para fazer o atendimento desses alunos. [REDACTED]

[REDACTED] Gestão de risco é, entendeu? Então a gente devia ter previsto, a gente devia ter previsto que atendesse com esse público, ia gerar toda essa essa demanda para nós.

Entrevistador

Exato, todos. E já ter um plano, né? Não, se acontecer, vamos correr para aquilo, vamos correr para lá. E tem um plano para a gente já começar a executar, já tendo essa previsão de que até o meio do ano, né? Então, realmente. Realmente, [REDACTED] Mas tudo isso que a gente tem abordado é já mostra também as dificuldades do ensino. Isso vai colaborar para que a gente consiga implementar algo nessa ferramenta que possa alcançar. Isso que [REDACTED] está expondo, tá? E. Então, assim, fechando esses 4 atributos, [REDACTED] acha que é suficiente ou você acredita que dá para acrescentar mais alguns e acha que abrangeu que o ensino necessita? Ou você acredita que está bom isso?

Entrevistado 6

Bem, eu não tenho, como eu falei, know how, eu não me sinto confortável em falar se está faltando, ou se algo está sobrando ou fico, como eu não tenho domínio? Eu não me sinto confortável para fazer qualquer afirmação nesse sentido. Só chamar a atenção a alguns aspectos.

Entrevistador

Aham alguns direcionadores aqui dentro desses atributos que a gente comentou, pode abordar mais coisas, né? Mas assim, se de repente você tivesse algo de falar, não, isso não pode faltar, né? Não tem. Então o que a gente discutiu até agora, tá bom?

Entrevistado 6

Não me sinto capaz de fazer essa afirmação.

Entrevistador

Então, em relação a pesos, [REDACTED], você viu que a gente discutiu sobre esses 4, processos, parcerias, resultados, ambiente, o TCU, deu para o ambiente um nível maior de peso, né, do que os outros?

Entrevistado 6

Mas disse, desculpa termine que eu te cortei.

Entrevistador

É que esses peso vão influenciar no nosso resultado se a gente está num nível inexistente, básico, intermediário, avançado, né? Então, dentro do ambiente, que é liderança políticas, estratégia, pessoas e algumas coisas que a gente discutiu. Que você até fez considerações. Você acredita que ele realmente tem maior peso? Mesmo o ambiente que a gente. Concorda com o TCU, antes de diminuir nada, o peso tem que ser maior?

Entrevistado 6

Ok, concordo. Tem que ser maior, porque se não a gente não consegue executar. É o que eu falei, as reuniões viram um show de lamentações a gente fica em reuniões que não são objetivas. A gente não atinge os resultados. É e assim hoje eu já li alguns artigos, as pessoas, elas se contaminam por um ambiente negativo de trabalho. Às vezes elas não estão insatisfeitas com seu trabalho, mas de tanto ouviu o colega reclamar elas começam a reclamar também. É, Ter estrutura para atendimento, um ambiente assim, físico também para atendimento ao público e para você trabalhar uma vez que particularmente, como a gente faz atendimento ao público, eu acho que teletrabalho não, não é algo saudável para nossa instituição. Então a gente tem que investir nisso. A questão da liderança é importante reforçar as lideranças, como eu falei, ratificar o trabalho delas, né? Então, o meu chefe superior tem que que ratificar o meu papel, a minha decisão, a gente tem que investir em formação de liderança. É uma coisa que eu inclusive cheguei a conversar com a nossa chefe de gestão de pessoas aqui, que eu falei que eu queria, é melhorar a minha, como eu sou, eu era responsável por 5 setores, eu via que alguns setores, as lideranças, eram acuadas, então eu falava, não, eu tenho que emponderar esse, esse meu grupo. Para que eles, sabe? Parem de receber críticas e eles demonstram o trabalho que eles executam e as pessoas parem de só criticar, para que elas batam no peito e falem, opa, não! Eu faço meu trabalho. Está aqui, meu resultado. Né? Né? Então, eu preciso. Eu acho que ela tem que ser um peso maior mesmo.

Entrevistador

Maior mesmo. Que bom, né? não, realmente, e um bom líder, né, ele vai conseguir até coordenar essa reunião, né? E você tá, tá, você é a gente também, tem várias reuniões aqui, mas cadê a deliberações. Podia ter sido no e-mail, né, o pessoal poderia ter mandado e-mail em vez de a gente estar aqui. Mas ter deliberações, né? Então terminou a reunião. Então o que que a gente decidiu? Foi isso, isso isso pronto, né? Então.

Entrevistado 6

É, é eu. Eu investi numa capacitação no início desse desse ano letivo, a semana pedagógica de comunicação e a eu investi em uma capacitação em comunicação, exatamente pensando nisso. Poxa, o pessoal não consegue se comunicar e tal. E um dos pontos que a que a mediadora da capacitação trouxe foi como conduzir uma reunião. Então. Às vezes, acha que sabe, mas não sabe? Saber, então, investir no líder que saiba conduzir uma reunião, ser assertivo. Ó, tipo, gente, eu preciso disso disso, disso. Saiba bloquear aquelas falas, né? Que vai..

Entrevistador

Contaminar os outros

Entrevistado 6

Exato

Entrevistador

Ó, depois você, vamos, a gente vai conversar sobre isso, eu e você. Mas dá uma segurada aí.

Entrevistado 6

Áí quando eu fiz esse investimento, muitos assim ficaram fazendo piadinhas, achando que era perda de tempo, mas eu eu tenho certeza que não foi. São aspectos que as pessoas é desmerecem, mas que são necessárias.

Entrevistador

Com certeza para o bom andamento de todas as ações, né. Perfeito [REDACTED], então é finalizando essa. A ta dos pesos, né? A gente falou do ambiente aí para processos ele deu, já foi o segundo maior peso, né?

Entrevistado 6

Precisa, agente precisa entender os processos.

Entrevistador

Certo, você concorda então. E resultados foi o terceiro maior peso e parceria, sendo o menor peso. Você concorda com essa distribuição, se sente à vontade também em avaliar, não tem problema também se você não quiser avaliar, né? Se achar muito técnico. Mas é só por questão de prioridades, né? Vamos dizer assim, não, aqui tem que igual a gente comentou do ambiente, né?

Entrevistado 6

Então eu não me sinto capaz de fazer assim críticas, porque eu não domino. Tá, mas minha visão, né? De senso comum. Eu acho que ambientes e processos tem sim que ter maior peso. Eu só não sei se os resultados precisa ter um peso maior do que parceria, eu acho que pode ser equitativo.

Entrevistador

Sim, legal, outros entrevistados também comentaram isso. Bacana que a gente. para o ensino isso é importante, né?

Entrevistado 6

Pode ser equitativo porque a gente não consegue é gerir o ensino sem ter parceria legal.

Entrevistador

Então a gente já pode adequar isso quando for aplicar ao IFRO porque já tem é muitas pessoas entrevistado aqui. Comentaram isso também, né? Bacana, [REDACTED]. E agora por último, né? É essa essa divisão de níveis, né? Você concorda com esses níveis que o TCU estabeleceu inicial, básico, intermediário, aprimorado e avançado?

Entrevistado 6

Isso é para para avaliar os a nossa maturidade.

Entrevistador

Em riscos. Aham, como que nós estamos gerenciando os riscos é você acredita que essa divisão está boa? Não concorda com ou não tem necessidade, por exemplo, de ter esse agora, é ou acredito que é importante deixar aí porque é torna-se uma meta, né? Pra gente alcançar.

Entrevistado 6

Eu acho que poderia reduzir a 3 tipo assim, inicial, básico é, eu acho que eles podem ser um só e esse aprimorado intermediário pode ser também um só ou aprimorada e avançado porque eu, eu acho que inicial, a gente já não é mais uma instituição inicial. Mas eu sei que tem muitas coisas que a gente ainda está nooo, entendeu? E eu não vejo assim o aprimorado, que é aprimorado, que é uma

definição de aprimorado. Eu não sei se eles trazem uma legenda explicando que eles consideram cada conceito. Mas eu acho que quanto mais simples é melhor.

Entrevistador

Mais, simplificado é melhor. Bacana. Tem outros modelos que é a gente estudou que eles trazem só 3 níveis mesmo, né? Então pode ser algo a gente pensar em reduzir pro IFRO pra ficar mais resumido né?

Entrevistado 6

É mais resumido, mais entendível. Porque eu, por exemplo, ao ler a palavra aprimorado, eu fico com a necessidade de perguntar, mas o que você considera por aprimorado? Sim, eu precisaria de uma legenda para entender.

Entrevistador

Perfeito. Sim, e ali já fica mais mais.. claro, to aqui né? Pronto.

Entrevistado 6

Claro, é.

Entrevistador

Muito bacana a [REDACTED] então, é, já finalizamos, né? Mas você gostaria de ter alguma consideração, algo que a gente não colocou, que você imaginou que iria ser colocado nessa entrevista? É alguma consideração em relação à ferramenta que não foi abordada? Qualquer observação que você gostaria de fazer [REDACTED]

Entrevistador 6

Não. Somente agradecer. Acho que o bate papo foi muito bom. Acho que o seu trabalho tem muito a contribuir e espero. E espero que traga bons resultados assim. Que não seja mais um trabalho que seja engavetado, né? Mas que seja aplicado.

Entrevisador

Tomara, [REDACTED], eu quero agradecer novamente. Eu Acredito que foi uma das melhores entrevistas que eu fiz. Contribuiu muito, porque é isso que a gente precisa saber a realidade para que a ferramenta realmente seja útil para você e para todas as pessoas, né? Chega de ficar fazendo coisa que só vai estar desperdiçando tempo, né? Então obrigado pela sua colaboração por ter sido tão verdadeira na nessa entrevista, né? E que eu depois vou passar, né? OOO resultado, né das entrevistas do trabalho, espero que que você goste.

Entrevistado 6

Eu quero fazer uma observação, se possível não acrescentar o que eu falei [REDACTED]
[REDACTED] eu gostaria que fosse omitida essa parte.

Entrevistador

Não, não tem problema, está até gravado, a gente vai. Até porque as considerações vão ser exclusivas para a ferramenta está, você não precisa se preocupar, que não vai ser exposto nada da instituição unicamente a gente discutiu para ver. É, é fórmulas de melhorar a ferramenta, né? Então é parâmetros para melhorar a ferramenta. Mas todo esse diálogo é necessário para que a entrevista flua, né?

Entrevistado 6

Seja visualizada a situação. Né?

Entrevistador

Exato, e daí a gente consiga apontar coisas que vão, mas não se preocupa que nada é de pessoal, eu tenho intenção nenhuma de de colocar nada que vá. Vou ter todo esse cuidado, né? Porque não quero, é minha instituição também não é, só para minha bagagem. Não é EEO que eu quero realmente é só trazer uma ferramenta que seja válida. Obrigada, [REDACTED]

Entrevistado 6

Está certo, eu que agradeço.

Entrevistado 7 Duração 00:52:30

Entrevistador

Aí, então, primeiramente, eu queria agradecer a sua participação [REDACTED] de poder contribuir, né, com esse projeto, é a sua disponibilidade de tempo. E pra iniciar essa entrevista a gente já comentou um pouquinho, né, sobre o que que é o projeto. Então eu gostaria de conhecer um pouco a sua trajetória No No instituto. Como [REDACTED] atuou, quando que [REDACTED] atuou como gestor, como que qual, quais departamentos [REDACTED] atuou como gestor? Ou a sua, passada por pelos departamentos, [REDACTED] puder contar um pouquinho dessa história.

Entrevistado 7

Tá bom? Luciana é primeiro é uma satisfação poder contribuir de alguma maneira. Espero que contribua a minha entrevista para para o teu trabalho, porque fazendo, você fazendo um trabalho bom, é a instituição ganha, né? E é isso que a gente quer, que a instituição é se enriqueça com o trabalho que é acadêmico, que os nossos estudantes fazem. Bom da minha trajetória. [REDACTED]



Entrevistador

Perfeito é nesse. Nessa sua trajetória [REDACTED] chegou a trabalhar com gestão de riscos, né? Sabemos que o IFRO aí começou essa implementação em 2017, discutindo 18 e 19, enfim, né? Com o comitê é e toda essa implementação. [REDACTED] poderia falar um pouquinho sobre esse seu contacto com a gestão de riscos?

Entrevistado 7

Sim, é, é esse contacto ele aconteceu. Realmente, em 2017 para 2018, quando a gente estava, é discutindo o plano de desenvolvimento institucional. É o momento que o IFRO escolhe fazer uma, adotar uma gestão estratégica não é, nas suas ações. E para que a gente se entendesse, se identificasse como uma instituição que adota uma gestão estratégica, era necessário utilizar as

ferramentas para poder fazer com que essa gestão ela conseguisse se estabelecer? Então vem a discussão da gestão de riscos na época. A gestão de riscos, surgindo como um projeto estratégico do instituto, né, onde todos os setores é participaram dessa discussão e no caso do setor que eu era responsável, também participou dessa discussão, não como um setor que estava é, é acompanhando ou monitorando diretamente o risco, mas como um setor que era parte de processos que envolviam ou que envolvem algum risco, né? No caso do ensino, é os processos regulatório, eles sempre envolvem, o risco é que deve ser monitorado e tratado é da mesma forma que é nos processos de oferta de curso e de acompanhamento desses cursos, envolvem também um risco? Então, à época, quando eu estava na no setor, é [REDACTED], eu eu participei do processo de discussão é e de formatação da nossa planilha de de riscos, né? Da identificação dos riscos da da, da identificação dos níveis de risco para cada um dos processos é como membro de um setor que tinha à época processos com os quais os quais envolviam algum tipo de risco. Foi essa a minha experiência, é como na na gestão de riscos, como como representante de um setor depois, já em 2020, eu é fiz parte do comitê técnico de gestão de riscos, é de governança, gestão de riscos e aí, como membro desse comitê, eu eu é, participei das discussões referentes à reformulação da nossa política de riscos referente a reorganização do da nossa, do nosso Painel de riscos, que ainda está em processo de de reconstrução. Então a minha experiência com gestão de riscos, ela tem essas 2 Vertentes, uma primeira como servidor, como gestor de um processo, e a segunda como parte de um Comitê que fazia mais de perto esse acompanhamento.

Entrevistador

Bacana e em relação é a ferramentas de avaliação de níveis de crescimento e maturidade, vamos dizer assim, é, [REDACTED] tem algum conhecimento? De alguma ferramenta. Se [REDACTED] já foi alvo de alguma avaliação de maturidade, como que aquele é de como, que aquela implementação, né? Seja de qualquer de qualquer área, né? Seja de risco, chega de um projeto, seja em gestão de pessoas, né? Como o gestor, se [REDACTED] já foi alvo de alguma avaliação assim, de maturidade ou se [REDACTED] já aplicou alguma.

Entrevistado 7

Não, assim o como, como gestor de área assim, a gente nunca é alvo de um de uma avaliação individualizada, né? É. O IFRO já passou por um por pelo menos 2 processos de avaliação, de maturidade de riscos. É um deles, mais do que 2, eu acho. Todos eles é dos órgãos de controle ou do TCU, ou da CGU, né? Mas que eu me recordo bem é a avaliação da maturidade da implantação, da gestão de riscos, que é uma, ferramenta que o TCU aplica ou aplicava até muito recentemente, a cada ano. Então a gente respondia essa, essa ferramenta é, e uma especificamente da TI maturidade dos riscos de tecnologia da informação e uma outra que acho que foi no ano de 2022 do de 2023 se não estou enganado especificamente para AA área do ensino que o TCU cobrava, cobrava não, mas orientava, a a a pesquisa a respeito da maturidade do dos dos riscos para área de ensino dos das instituições públicas de ensino superior. Bem, então eu participei, é da da construção das respostas, é desses 3 dessas 3 pesquisas, todas elas toda do CGU ou da do TCU.

Entrevistador

Ai, bacana é em relação a essa proposta dessa ferramenta para avaliar a gestão de Riscos que, na verdade, o TCU. Ele aborda ela para auditoria, né? É, porém, ele indica, né, que ela se estenda para os órgãos públicos os gestores possam estar se autoavaliando, né? É. [REDACTED] acredita que ela é válida para o IFRO para o departamento de ensino? [REDACTED] acredita que? Cabe. [REDACTED] utilizaria, vamos dizer assim, para avaliar dentro de hoje, né? A direção de planejamento, [REDACTED] acredita que é válido realizar essa essa avaliação de maturidade?

Entrevistado 7

Eu considero que sim qualquer avaliação. Da maturidade de riscos. O do nível de maturidade da instituição para tratamento dos riscos. Que envolvem os seus processos. Ele é. Necessária e urgente ser adotada. É. E aí eu vou falar da da minha experiência. É analisando os questionários e respondendo esses questionários. Quando a instituição elabora nos seus questionários, elabora o seu, o seu mapa de riscos. É, é quase que, natural que a gente faça essa elaboração a partir da nossa própria experiência. E a nossa experiência, ela não é uma experiência de monitoramento, ela é uma experiência de execução. Então a gente elabora esses mapas de riscos de acordo com aquilo que nós temos experiência em executar é quando a gente responde, uma pesquisa sobre maturidade de riscos a gente tem a oportunidade de observar que é, outras percepções e e aí podem ser percepções é da sociedade, que é para quem a gente presta serviço, ou do órgão de controle, que tem uma experiência, uma expertises maior sobre monitoramentos é a gente consegue perceber que é talvez o risco que nós colocamos no nosso mapa não seja exatamente aquele que é representa maior risco de verdade para a instituição, então, quando a gente olha uma pesquisa de fora, a gente tem a chance de aprimorar o nosso trabalho, então por isso que eu acho, esse é um dos pontos que eu acho importante serem considerados de as instituições adotarem essas esses mapas e essas, esses parâmetros que a a as pesquisas da tanto da CGU quanto do TCU é, fornecem. A outra questão que eu eu acho que é importante é que a gente vai é, é, aprimorando a prática de gestão também, né? Se a gente adere a aquele questionário ou e faz as adaptações necessárias a nossa realidade, eu acho que as gestões, tem a oportunidade de evoluir, é, na sua prática. E aí, evoluindo na sua prática, a gente consegue entregar um serviço de melhor qualidade. Às vezes a gente consegue entender melhor qual é a nossa, o nosso papel enquanto gestores, enquanto instituição mesmo, então eu acho bem louvável, é que a os órgãos de controle estejam fazendo esse trabalho e oportunizando as as instituições e aos gestores entender melhor dessa, dessa boa prática de governança institucional.

Entrevistador

Nossa, é muito bacana essa sua, essa sua fala é, até porque o objetivo de de estar entrevistando, né, um [REDACTED] é justamente captar essa essa técnica, né? E a forma que [REDACTED] aborda é, é justamente o que é o objetivo também, né? Ao ler, é esse esse modelo de avaliação proposto pelo TCU. A sua fala se encaixou perfeitamente na proposta, né? Então, que bom, é muito bom, eu estou aplaudindo aqui por dentro.

Entrevistado 7

Muito bom Luciana, porque é assim é a gente consegue enxergar aqui olhando a proposta do TCU, né? É claro que tem adaptações. Porque é, nós somos uma instituição que ela não, não existe em si, por si só, né? Nós respondemos a um órgão, a um, a um outro órgão, nós somos uma autarquia e quando a proposta do TCU fala, por exemplo, da da força de trabalho, a gente percebe que nós não somos nós quem definimos isso. Não é a quantidade de professores alocados numa determinada área, por exemplo. Ela não está na completamente na governança institucional, né, que a gente depende de outros órgãos. Então, tudo isso é, no meu ponto de vista, precisa ser ser adaptado a nossa realidade, mas no geral a proposta de avaliação eu acho que ela cabe muito bem e que ela orienta muito bem a gestão e institucional

Entrevistador

OK, é agora. Então, já que falamos, estamos tratando, né, do do modelo de maturidade, eu gostaria de abordar os atributos, né? [REDACTED] falou em em adaptar, né. Eu falei também. Já falei, é a palavra customizar, né? Para que ela realmente. Venha a captar de uma forma que venha a prestar um auxílio mais real ao ensino, né? Porque até o como, essa abordagem do TCU ela para organizações no geral, não voltada para a área da educação, e a gente tem ciência que na área de. De educação nascemos vários gestores que não são formados para a gestão, são matemáticos, são geógrafos, enfim, sociólogos, né? De tudo, então é uma dificuldade para que, sim, entenda que essas ferramentas são, é suporte, né, que que buscam ser esse suporte e e para que eles realmente olhem e tomem as

direções corretas mais assertivas, né? Aí tratando disso a possibilidade de a gente particularizar essa ferramenta, para avaliar melhor. A gestão de risco para o ensino o primeiro ponto que o TCU aborda é ambiente. Nesse atributo, ambiente, inclusive, é o que ele é. É o mais extenso de toda a ferramenta. Não sei se [REDACTED] conseguiu dar uma olhada na ferramenta que foi encaminhada, mas ele é o que tem mais é questões, né? E é também o que tem maior peso, né? Para que se dimensione lá, é o nível de maturidade, porque dentro de ambientes a gente tem liderança, políticas estratégicas e pessoas, né? E depois tem vários direcionamentos como cultura, comprometimento as políticas, alocação de recursos, enfim, é vários direcionamentos aqui para que se meça é a real gestão de riscos em relação a esses pontos, [REDACTED] acredita que o TCU, para a área de ensino, abordou bem esses pontos ou [REDACTED] teria? Algo a mais que pudesse ser incluído. Ou que talvez também retirado que não se enquadre é para o instituto ou, enfim, para a área de ensino mesmo?

Entrevistado

Luciana, eu acho que a abordagem que o TCU faz, é todas essas compartmentalizações. É todas essa, essas linhas que ele coloca como linhas de avaliação. Eu acho que ela, elas avaliam bem o processo. Não é eu não, não colocaria. É nada. Também não tiraria nada, porque acho que ela se completa, né? Então, por exemplo, quando a gente está falando aqui no ambiente é que se se subdivide em liderança políticas e estratégia em pessoas. Eu, eu. Eu vejo que é cada um, cada uma das subdivisões, depois, elas trazem uma complementaridade entre si, por exemplo, lá na liderança. É, a gente não consegue numa instituição qualquer que seja ela, é estabelecer uma boa gestão de riscos se a gente não tiver uma boa governança e se a gente não tiver o envolvimento da alta administração, que é trabalhar gestão de riscos é uma decisão de gestão, não é uma decisão, é é de dos servidores só é uma. Os servidores vão executar um processo, mas é um processo que tem que vir é de uma determinação da gestão, então uma liderança, as lideranças precisam estar imbuídas desse propósito. Não é para que a instituição adote e não só adote, mas ela consolide e viva isso. Se a gestão não estiver alinhada com essa política, não acontecerá a gestão dos riscos não é, da mesma forma, é descendo para a política e estratégias é é preciso que a as gestões estejam comprometidas. Não é. Tem um comprometimento da gestão ali como um ponto. Então, aquilo que a gente falava lá nas na, na governança, tem aqui a a necessidade do comprometimento da gestão com a política e depois com as pessoas é estrutura de gerenciamento de riscos e controles ou seja, tem uma gestão que está é alinhada para a gestão de riscos. Eu tenho um comprometimento dessa gestão e eu tenho um gerenciamento desses processos. Se a a as gestões estiverem organizadas, a gente vai ver isso acontecer na prática. Então, assim, acho que há uma complementaridade desses pontos, e acho que eles dialogam muito entre si para para produzir uma avaliação. Né, já que a gente está falando da avaliação, que acho que. Se eles estão interligados ao ponto de, é entregarem depois da da da entrevista, depois da pesquisa da pesquisa, entregarem um relatório que subsidie tanto o órgão de controle, mas principalmente a instituição sobre quais os pontos de vulnerabilidade, quais os pontos de sucesso, quais os casos que estão que precisam ser fortalecidos para que o serviço ou produto que a instituição com qual a instituição trabalha, ele seja, seja útil, de melhor qualidade possível.

Entrevistador

Uhum. Perfeito, [REDACTED] O segundo ponto que o TCU aborda com uma dimensão, inclusive, é a que tem um segundo maior peso é processo o IFRO, ele iniciou a implementação da gestão de risco, voltado para os processos, a identificação, avaliação, monitoramento, a melhoria contínua aí dos processos, né? [REDACTED] acredita que essa abordagem, pela experiência que o IFRO já conseguiu, né? É adquirir através desse dessa iniciação de gestão de riscos, de processos. E agora, com a possibilidade de a gente avaliar isso através dessa ferramenta, [REDACTED] apontaria algo importante dentro desse atributo que não poderia faltar? Ou que ele aborda? É, já alcança, né? O que a gente trabalhou em relação a processos ou [REDACTED] tem alguma consideração neste ponto?

Entrevistado 7

É nesse ponto dos processos, como eu falei anteriormente, Luciana é, acho que o a avaliação que o TCU procede ou propõe, ela é muito importante a instituição. Porque ela ajuda a instituição. AA localizar é com mais efetividade. Os processos que realmente podem é significar riscos para uma para uma determinada, um determinado serviço que vai ser entregue. Então, por exemplo. Se se nós olharmos falando especificamente do do IFRO, os riscos que nós mapeamos é com. E compararmos com os riscos que o TCU propõe que sejam acompanhados. A gente vai ver um gap, uma diferença muito grande entre eles. E quando a gente olha Oo que o TCU propõe, a gente vê que realmente. É AAA gente, tem outros processos que podem ser, podem representar um risco maior para a atividade para o ensino. Então, por exemplo, nós temos é mapeados no nosso mapa de risco próprio é o processo de elaboração de PPC, né? É um processo importante. É um processo que envolve algum grau de risco, é um risco que está classificado como um risco baixo, não é? É. Mas quando a gente vai olhar, por exemplo, a o dia a dia do ensino no IFRO a gente vê, por exemplo, a falta de professores que, hoje pode ser um risco muito elevado, mas que não está no nosso mapa, então se a gente olhar, e aí a gente pode localizar isso no mapa que está proposto pelo TCU, no nos processos. Pelo TCU, então, assim, eu eu em relação aos processos, eu acho que essa e essa proposta que o TCU faz é uma proposta que ajuda a instituição a se localizar melhor Na Na, na construção dos seus mapas de riscos, na construção do do monitoramento desse risco e na no tratamento do risco também desse aspecto eu eu destacaria isso.

Entrevistador

Então aí o próximo ponto que o TCU aborda parcerias é o IFRO Ele trabalha com diversos parceiros, né? É em diversas áreas. É o tanto financeiro como o o próprio estudante é um parceiro também, né? E há riscos nessas parcerias, de de questões de responsabilidade, de comprometimento, que um parceiro ele também. Ele está propondo a parceria, porque ele quer ganhar algo também naquilo, né? Então ele entrega algo para que ele ganhe. E tem um risco de ser frustradas alguma parte, né? E qual, como que [REDACTED] avalia isso? Principalmente na área do ensino. Se a gente puder afunilar isso, né? Pra área de ensino, a. Importância de se medir essas parcerias, que inclusive dentro da área de ensino, têm também para o aluno se formar. E por um estágio, né, das empresas de parceria com uma empresa e como que a empresa vai tratar esse esse estudante lá dentro? Enfim, né? De. Como, só dei um exemplo. Como que [REDACTED] vê esse processo de parcerias? Os riscos é de frustração no geral, como que essa ferramenta aborda ou como que ela deveria abordar para a área de ensino?

Entrevistado 7

É por sermos uma instituição de ensino, mas não é uma instituição de ensino é comum, digamos assim, né? Nós temos um, nós atuamos num recorte é bastante específico, que é a, educação profissional, científica e tecnológica, né? É, nós temos parcerias com. Outras com instituições, né? No caso da das do dos estágios é. E nós temos parcerias com outra, com outros entes, né? Por exemplo, prefeituras para oferta de educação a distância, o próprio estado para da parcerias para a mediação tecnológica, para cursos em outra, em outros tipos de oferta e assim a gente entende que avaliar o riscos dessas parcerias, proceder um tratamento para esses riscos, uma monitoramento e uma e um e um conjunto de medidas para o caso de da necessidade de tratamento é é fundamental, porque nós estamos trabalhando com pessoas, não é? E uma vez que nós nos comprometemos em entregar um serviço. Pra pessoas que vêm nos buscar, que vem buscar esse nosso serviço. É é, é parte da nossa, da nossa missão, né? É, é a nossa missão, na verdade. Então a gente é, é é adotar essas medidas, fazer como está dizendo lá Na Na, na o questionário, fazer a avaliação da nossa capacidade de oferta de cursos, por exemplo, fazer aa definição muito clara de qual é a responsabilidade do IFRO, qual é a responsabilidade do parceiro? É é também uma forma de a gente conseguir entender até onde nós devemos ir e a partir de onde? É responsabilidade do nosso parceiro para que a gente consiga entregar esse serviço de qualidade que a gente com o qual a gente se comprometeu. Então é, vejo que esse. Esse item de avaliação aí é extremamente importante porque é uma das nossas funções, uma das nossas um dos nossos objetivos estratégicos é enquanto Instituição de ensino que

faz parte desse recorte do qual eu falei anteriormente é. E estabelecer parcerias com a comunidade. Mas não basta estabelecer essas parcerias, é preciso estabelecer las e levá las até o final, com a qualidade que a gente que a gente busca sempre no nosso trabalho.

Entrevistador

Perfeito é na sua colocação. Então seria uma normatização, né? Para que a as partes né? Não se frustrem, e automaticamente é até imagem, né? Levar a imagem da instituição se um parceiro. Hoje, é acabar se frustrando tanto e levar esse a público, né? Então, uma normatização, um.

Entrevistado 7

Eu acho que eu acho que mais do que a normatização, porque as a as normas, elas estão existem, estão estabelecidas, eu acho que o ponto que esses, essa, essa. Que é que essa esses elementos aqui reforçam, é no monitoramento, né? No. Monitoramento daquilo que nós estamos fazendo, né? Que uma coisa é e quem está na gestão pública sabe, uma coisa é a gente colocar no papel aquilo que são os nossos desejos, né? Instituições. São. Não é aquilo que nós nos comprometemos. A outra coisa é a prática daquilo, né? Como é, como é que nós estamos praticando e como é que o nosso parceiro está praticando aquilo que está no papel. Então, eu acho que o monitoramento, o estabelecimento de fluxos, o estabelecimento de responsabilidades é, é, é o é o ponto que eu vejo que esses elementos, a proposta que eles, eles é, falam mais, conversam, mas dialogam mais com com a nossa realidade.

Entrevistador

Realidade, perfeito é, é algo que já dá pra gente aqui acrescentar é melhorar né? Esta perfeito █ █ é agora acordando o último ponto, né? Que é resultados. E também esses resultados é nos fazem bem lembrar o nosso mapa estratégico, os os objetivos. Os objetivos estratégicos, as ações, né, setoriais, que a gente coloca lá no redmine, porque são resultados chaves para a instituição, né, que a gente tem que abordar para que lá aqueles objetivos sejam alcançados. Então, essa parte de de resultados que a ferramenta se propõe a avaliar é essa esse entendimento de responsabilidades para que garanta esse alcance. Desses objetivos é o papel da gestão de risco para garantir o alcance desses objetivos. Seriam meio que uma gestão de riscos estratégicos, né? Para alcance desses desses resultados desses objetivos. █ acredita que é um ponto relevante para o ensino também tratar isso, esses objetivos do ensino ou algo a pontuar em relação a esse atributo?

Entrevistado 7

Sim, se não, eu vejo, é. E talvez esse atributo seja o atributo mais relevante é, pra, proposto porque ele é um atributo que trata das entregas, né, dos resultados, e e e você sabe que as, a gente trabalha muito em função daquilo que nós estamos entregando, da qualidade que nós estamos imprimindo as nossas atividades, né? Então, quando eu? É, é, é, realizo o risco, ou ou ou coloco, é uma. Uma atenção maior ao que eu estou entregando para que AA minha entrega seja a melhor possível, eu estou é consequentemente qualificando o trabalho meu, o trabalho da minha equipa, o trabalho da instituição sim EEE. Quando se fala em gestão de riscos, AA experiência nos mostra isso que. É? É, é necessário a a instituição fazer um esforço para que AO trabalho de fazer gestão de riscos não seja. Mais um trabalho agregado a tantas funções que os servidores de uma instituição já têm, ele precisa ser um trabalho que esteja muito conectado com o fazer diário do do, do, do servidor, do trabalhador, de modo que esse servidor incorpore a sua cultura institucional, a sua a cultura de seu trabalho. A necessidade de observar qual é o risco que aquela atividade diária imprime ao resultado que ele vai entregar, então, se a gente conseguir fazer com que na instituição e especialmente na área do ensino. As pessoas envolvidas com os processos diretamente ligados ao ensino, consigam perceber que é observar o risco envolvido na atividade. Vai se determinante, na qualidade e no resultado do trabalho dele, isso vai, com certeza, qualificar AAA as nossas entregas. Então, como está dizendo ali, é a integração da gestão de risco, os processos organizacionais, né? É eu, não eu. Nós precisamos fazer

com que a gestão de risco seja parte da cultura organizacional, né? O outro dizendo assim, entendimento dos objetivos, riscos, papéis e responsabilidades, né o envolvimento. O envolvimento de todos, todas as pessoas que participam de um do processo de ensino, precisa estar claro a respeito de o porquê que o servidor está realizando aquela atividade. Objetivo? Qual o risco que aquela atividade que a realização daquela atividade traz pra entrega dos serviços que nós estamos trabalhando? E qual é o papel de cada um? do servidor, do gestor da área, do coordenador, do diretor, do pró-reitor e do reitor? Qual é a função de cada um para que aquele aquele serviço possa sair da forma como ele foi planejado? Com com, com a eficácia, com a eficiência desejadas, então, acho que assim é. Esse essa parte dos resultados, observar os riscos para os resultados é fundamental. E para a área de ensino, mais ainda, porque é a nossa área finalística principal. Não é? É, é, é a principal ponto da da missão institucional, é o resultado. É que nós entregamos, então, acho, eu vejo que. Olhando esses pontos aqui, acho que eles localizam muito bem o questionário. De modo geral, ele localiza muito bem AA. A pesquisa da gestão de riscos na instituição e com os ajustes necessários. Eu acho que ele se aplica perfeitamente ao que mais precisamos.

Entrevistador

Que maravilha, ganhei uma aula agora, né não? É não muito bem pontuado. É tudo que foi abordado, né? É essa parte que [REDACTED] comentou sobre a cultura? Né? É essa mudança de cultura justamente para não ser um trabalho a mais, né? Porque realmente, quando a gente conversa com as pessoas, elas estão encucada de que é mais uma coisa, é mais um trabalho. E como mudar isso. Aí, em alguns alguns modelos de avaliação, a cultura, ela está como um atributo justamente Por Ela ser algo que precisa de destaque, porque ela precisa ser para que as pessoas entendam e realmente utilizem isso de uma forma real e verdadeira, que aquilo realmente deu um suporte para mim e que eu consiga colocar gestão de risco no meu dia a dia, sem pensar que eu estou fazendo algo a mais.

Entrevistado 7

Sem ter que agregar uma tarefa a mais aquilo. Já existe?

Entrevistador

Mas que aquilo é parte do meu trabalho, é meu dia a dia. Eu tenho que fazer isso, então. Mas isso é uma mudança de mentalidade mesmo.

Entrevistado 7

Mas aí a gente volta lá no primeiro tributo do ambiente que é, está na liderança, né? Então. A mudança de cultura é, diferentemente do que pensávamos há um tempo atrás, a cultura ela não vai ser construída a partir de. Da do da da do piso do da da instituição. Ela vai ser construída a partir de uma prática da alta gestão. Então, se a alta gestão está entendendo o processo é está imbuída, como eu falei anteriormente, de fazer com que esse processo ele funcione, ele aconteça, é a alta gestão quem vai precisar dar o exemplo de que a gestão de risco é parte daquilo que eu faço diariamente, não é? Então, quando o gestor, o reitor, o pró-reitor, o diretor, vão tomar uma decisão? Eles precisam estar olhando e atentos aos riscos que aquela decisão é pode acarretar, né? E a instituição precisa estar preparada, por sua vez, para fazer o tratamento daquele risco, porque a gestão envolve risco, naturalmente, né? Se a gente. Não não estiver disposto a lidar com risco, é melhor a gente não não fazer gestão. Né? Deixar como como qualquer coisa. Então, uma gestão envolve risco e o o gestor tem que estar de. Olho é, mas é, a instituição toda tem que estar preparada para tratar, eventualmente quando o risco se tornar um um .

Entrevistador

Se concretizar.

Entrevistado 7

Vier a se concretizar, então é, eu penso que dessa forma e um outro ponto que eu acho que é importante para a gente vencer essa barreira e tornar a gestão de risco uma parte intrínseca das atividades é a gente desmistificar um pouco, a, tanto a as ferramentas, né, que nós, que que são utilizadas, quanto as é, é as as atividades é é caracterizadas como gestão de risco, né? Então, as ferramentas eu acho que eles podem e devem ser mais simplificadas. Não é a gente simplificar o processo de de gestão de risco, né? E simplificar também, os fluxos da gestão de riscos, né? E são essas são 2 questões ligadas à ferramenta e à prática. Uma outra coisa que eu acho fundamental para a gente fazer isso para fazer essa desmistificação é é capacitação, capacitação de gestores e capacitação de servidores para que é, se entenda o que que é a gestão de riscos, como é que se faz gestão de riscos e para que se faz gestão de riscos? A gente consegue ferramentas menos complexas se a gente consegue entender os processos e se a gente consegue entender o porquê fazer a gestão de riscos, eu acho que a gente já vai ter andado um bom caminho para consolidação nesses processos e penso que a ferramenta, a metodologia, eu não sei como é que você está chamando, se é ferramenta ou metodologia do TCU, ferramenta que está sendo proposta, é como como aí eu questionário, eu acho que ela ajuda muito nessa parte da da capacitação, porque ela nos ajuda a entender o processo e nos faz refletir sobre quais são os nossos processos também, né? Porque muitas vezes a gente não, não, não está muito antenado, é a respeito de quais são os meus processos, processos institucionais que são, realmente é, portadores de maior risco, né? E que merecem um monitoramento mais mais próximo.

Entrevistador

Perfeito é um check list, né, que você vai nos informando, né? Dando direcionamentos, né? Muito bom é daria para a gente continuar conversando aqui. Muito mais, né, porque realmente, quanto mais a gente se aprofunda no assunto, mais vai surgindo né? Como [REDACTED] falou muito em em questão, de simplificar, né? É até pra pra, pra que depois venha uma complexidade maior, conforme amadurecimento, né? Então, com certeza tudo isso são pontos que são muito validos, né, pra quando a gente for implantar e tratar com os com os colegas servidores, né? Mas agora, já caminhando para o final da nossa entrevista, gostaria de. A gente já abordou os pesos, né? Falei que o ambiente é o que possui maior peso, né? Mas, dentro dos outros das outras distribuições de peso, o TCU abordou para processos o segundo maior peso, resultado do terceiro e parcerias. O último, né, que daí essa distribuição de pesos que o TCU abordou para a área do ensino para o instituto, você acredita que essa distribuição é está boa ou [REDACTED] por exemplo, tocou que o resultado? Seria, é uma parte muito interessante, né? Sim, [REDACTED] acredita que. E com essa sua fala, a gente poderia alterar, aumentar um pouquinho o peso para resultado. Ou deixaria, como está, seguindo uma lógica, como que [REDACTED] vê essa distribuição de pesos?

Entrevistado 7

Eu eu acho que seguindo a lógica que, como eu te falei anteriormente, o questionário proposto, ele, ele precisa ser visto como um conjunto, né? É, e como conjunto, eu acho que a distribuição dos pesos para as dimensões está OK, né? Eu comprehendo que os resultados, eles, eles, eles têm um apelo maior para a nossa instituição, não é? Mas eu acho que eu manteria esses pesos de acordo com as dimensões. Aí porque é eles são, esses pesos, eles são resultado de uma compreensão global do do do questionário, e e acho que ele ele faz mais sentido, é da forma como está proposto aí. Eu acho que é, eu acho que é isso.

Entrevistador

Perfeito é, porque, assim, a ferramenta ela avalia um geral, né? Mas ela também visa a dar orientações é por dimensão, por atributo. Então, se de repente eu quiser avaliar, quanto que nós estamos em parceria? Dias, eu vou saber se eu estou no nível básico isso, né? Então eu não vou olhar na gestão de riscos. No geral, ela está num nível, é intermediário, mas, de repente, em parcerias, eu estou num nível inexistente, né? Então é pra gente avaliar também. De forma é local, né? E.

Entrevistado 7

Compartimentalizadas.

Entrevistador

Isso, aham. É uma ferramenta bem estratégica, né? E aqui também, [REDACTED] ele aponta, é como a gente está falando de níveis, né? Ele aponta 5 níveis. É, [REDACTED] falou em simplificação também, né, é. Então a gente vê outras ferramentas dessa de avaliação de maturidade com apenas 3 níveis. Outras também abordam é nomes dos níveis. Diferente, né? Como é níveis. Só inicial. O básico e o avançado, enfim, tem várias formas de abordar esses níveis de maturidade. [REDACTED] acredita que essa distribuição do TCU ela tá numa, numa distribuição de níveis para o IFRO boa e também questão dos nomes. [REDACTED] acredita que dá para enxergar bem? Olhando esses nomes como eu eu apontei, né? Tem outras ferramentas que elas vão tratar, tipo bom, satisfatório, excelente. Inicial, fragmentar, definir, enfim, tem outros outros nomes, né? Que ele vem tratar. Mas [REDACTED] acha que o TCU abordou de. Forma boa. [REDACTED] mudaria ou mudaria somente algum nome para melhorar a leitura, vamos dizer assim, sendo mais objetiva?

Entrevistado 7

Eu eu tendo, quando quando vai para essas classificações, eu tendo a achar mais proveitoso, quando a gente é organiza em 3 níveis, para mim é o inicial básico e o avançado seriam as as, não sei se é adequado que eu devo falar, mas é o que representaria da melhor forma, né? Porque aí a gente teve quando a gente vai para 5 níveis, aí a gente tem uma fragmentação muito maior, né? de é, nuances muito pequenas, às vezes saem, sai saí do do básico para o intermediário ou do intermediário para o aprimorado ou do aprimorado para o avançado, então é é uma linha muito tênue e que às vezes não dá para para diferenciar muito claramente o que é que é um e o que é que é outro. Então para mim esses 3 níveis responderiam bem ao ao que agente tem é que aí se fosse para escolher, seria o inicial básico e avançar, tendo o inicial como alguém que começou uma descrição básica, tendo a a aquela aquela aquela estrutura mínima de de de acompanhamento e o avançado, aquilo que já está consolidado. E que já está em é, já tem uma cultura institucional já consolidada. Mas isso é olhando assim só só de uma maneira bem superficial.

Entrevistador

Tá, sim, sem problema. É, tudo isso vai ser levado em consideração, né? A gente precisa dessas discussões, né? É, mas agora já finalizamos, né? A nossa entrevista teve alguma coisa que [REDACTED] Gostaria de abordar que não foi abordado nesses questionamentos ou alguma consideração em relação ao modelo que [REDACTED] não pode se expressar ou algum ponto de vista em relação ao projeto, essa iniciativa. Qualquer observação que [REDACTED] gostaria de fazer?

Entrevistado 7

Não. Luciana, é, acho. Acho que foi. É um é uma maneira boa de de falar. É, eu acho que a condução da entrevista ela possilita. Que é. A gente vai. Vai encadeando os pensamentos, não é? É. Mas é é necessário dizer que a gente está tratando de um tema único, não é? Então, às vezes, numa pergunta, você responde, às vezes outra e depois volta para falar do do assunto anterior. Sim, mas eu acho que é um modelo. Eu acho que. Tem a possibilidade de dar os caminhos e as dimensões que você que você precisa para o teu trabalho. Repito mais uma vez, o sucesso do do teu trabalho é, é o é sucesso para a instituição também, não só pela tua qualificação, mas sobretudo pela proposta que que você pretende apresentar para a instituição. É. E como eu falei anteriormente, seguindo esse roteiro, é uma proposta que possilita que a gente se localize melhor nessa discussão, que é uma discussão que, embora não seja tão nova na gestão pública, é uma discussão muito difícil. E diversa da atividade principal que nós temos a ser mesmo, citou aí que os nossos gestores, eles são professores de sociologia, de matemática, de Geografia, de história. Não que eles não, não, não.

Não estejam preparados ou não possam se preparar para isso. Mas é uma linguagem que não é própria da formação, é que não é própria, é da da da. Do dia a dia da sala de aula, e isso tudo é traz para para, para a discussão da gestão de riscos, uma dificuldade a mais. É, então isso é, é, é é preciso levar em consideração quando a gente vai avaliar a maturidade, porque como a gente falou aqui é e como a gente está vendo também no questionário. É quando se trata de liderança. É o que tem maior peso, não é? Mas aí a gente, a instituição precisa construir líderes que estejam preocupados, sobretudo, com essa questão da governança, essa questão da gestão de riscos. E isso tudo tem, tem, tem muitos impactos naquilo que a gente. Então, cada vez parabéns pelo seu trabalho, acho que vai ser muito bacana.

Entrevistador

Obrigada. Que bom. Então. Obrigado. Mais uma vez, [REDACTED]

Entrevistado 8 Duração 00:51:51

Bom dia. Primeiramente queria agradecer [REDACTED] ter essa disponibilidade em nos ajudar nesse projeto, né, que com certeza ela vem a somar. É em conhecimento para nós, né? E a gente espera, né, que ela seja útil para o instituto, né? E que futuramente a gente consiga de alguma forma utilizar. É de tudo o que foi estudado, levantado dessa ferramenta para que ela seja aplicada ao IFRO, né? Então, como já discutimos, né, esse trabalho ele visa é avaliar e apontar parâmetros de melhorias para o modelo de maturidade de gestão de riscos do IFRO, né? Então, o objetivo é tecer em considerações sobre este modelo. Para que ele possa sim, é ser aperfeiçado na área do ensino. É como a gente já conversou um pouquinho, não é sobre a sua trajetória, né? Vai ser até bom, porque [REDACTED] falou já, inclusive, que deu uma passada na PROEN, né? Então é pode também já nos ajudar bastante com essa sua experiência. Mas eu queria ouvir novamente, né? Até porque a estamos gravando agora, a entrevista é o [REDACTED] pudesse contar um pouquinho sobre a sua trajetória nessa experiência no ensino, como é que foi e se [REDACTED] chegou a ocupar algum cargo de gestão, né? [REDACTED] está sendo entrevistado como parte técnica do planejamento, né? É, nós ouvimos já entrevistados gestores, né? Da direção de ensino pró-Reitoria de ensino, mas temos também a parte técnica do IFRO que atua em no departamento de administração na pró-reitoria e desenvolvimento institucional e daí [REDACTED] também está sendo convidado para fazer essa análise técnica para nós dessa ferramenta. Então é contando um pouco da sua trajetória, sua ligação com o IFRO ou antes do IFRO. Se [REDACTED] quiser contar alguma experiência nessa área da administração ou enfim, a sua trajetória, é para que nós possamos entender um pouco o seu percurso dentro dessa área da administração e dentro da instituição. Sua trajetória no IFRO.

Entrevistado 8

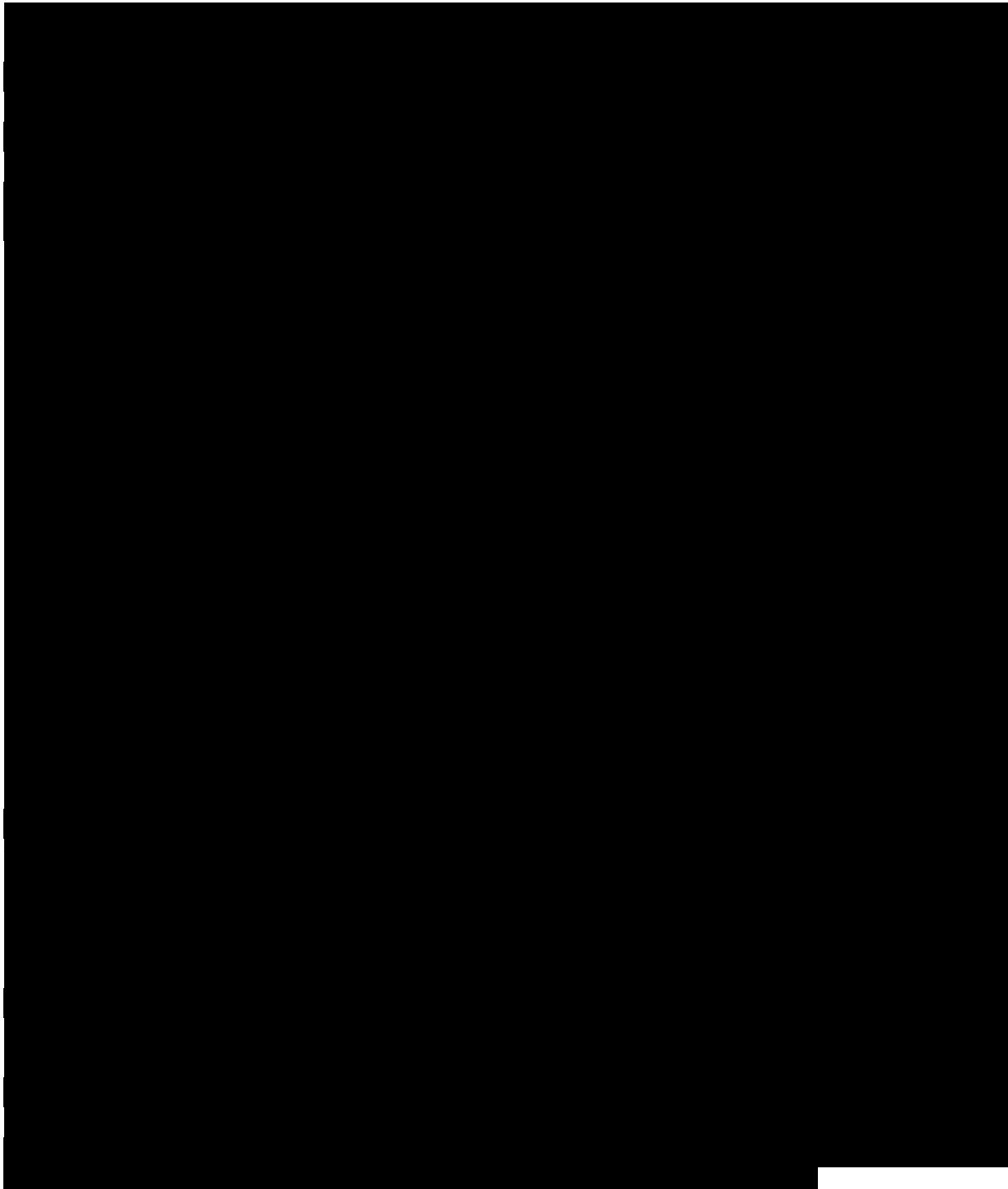
Só do IFRO pode ser antes?

Entrevistador

Pode ser antes pra gente, é ver a sua capacidade técnica, né? Vamos dizer assim, né?

[REDACTED]

[REDACTED]

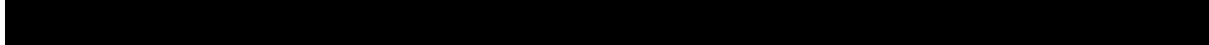


Entrevistador

Ok, [REDACTED]. E nesse período que [REDACTED] é, atuou dentro do instituto federal de Rondônia, teve algum momento que [REDACTED] trabalhou diretamente com o gerenciamento de riscos, que [REDACTED] atuou em alguma comissão ou participou do projeto da implementação? [REDACTED] chegou também? A acompanhar e monitorar riscos dentro do seu trabalho no IFRO.

Entrevistado 8

Como da DPLAN, a DPLAN tinha a gerência de risco ficava também dentro da DPLAN, certo? [REDACTED]



[REDACTED] Porque o setor de planejamento tinha que trabalhar explorando esses assuntos. Não é? E a gente tinha que dar um feedback em tudo aquilo que o IFRO fazia em termos de estratégia para alcançar os resultados. E o risco está incluso nisso daí, né?

[REDACTED] Em qualquer, em qualquer nível. Imagina uma instituição como a nossa, que a gente começou a implantar naquela época a gestão de risco muito bem organizado, nossa para mudar a cultura nossa é muita pedrada, muita pedrada.

Entrevistador

Então é nesse. Nesse nesse percurso, né, que [REDACTED] comentou, então, [REDACTED] teve esse contato com a gestão de riscos, né? Conhecer os mapas. EE isso. Conseguia. Consegue entender o que é o gerenciamento de risco dentro do instituto, né? Ai, que bom. Então é agora a gente já entrando, né? Na ferramenta de avaliação de maturidade, eu gostaria de saber se [REDACTED] conhece, já teve contato com qualquer ferramenta que avalie níveis de de maturidade em determinado assunto. Departamento, às vezes, às vezes, o que é mais comum é a avaliação, ferramentas que avaliam maturidade em projetos, né? [REDACTED] conhece, já chegou a trabalhar? Já aplicou essa ferramenta ou já foi é alvo dessa avaliação? Ou é a primeira vez que [REDACTED] escuta esse termo, né? É avaliação de maturidade.

Entrevistado 8

Na instituição, é. Como é? Inicialmente, lá em 2017 foi tudo montado e a gente tinha que fazer a coisa funcionar. Então não existia maturidade. Não tem maturidade. Maturidade a gente significa que as pessoas já têm primeiro conhecimento e já tem um equilíbrio. Maturidade eu entendo como equilíbrio, né? Então, esse equilíbrio não tive. Então, Na Na época, nós só tínhamos os os mapas de gestão de riscos que dava muito problema. Risco alto, risco, baixo risco, moderado, né? E daquela pontuação todinha e saíram um conflito muito grande. EEE fazer com que a gente criasse termos, né, para fazer as avaliações nossa isso era uma mão de obra maior do mundo, tá? Então, nós não tivemos nenhum contato na época com essa parte de maturidade, maturidade ou qualquer tipo de de ferramenta relacionada a. Isso, né? De maturidade. Que fizesse assim um questionário, alguma coisa para o camarada responder. É para ele se equilibrar e mostrar. Não, não tinha nada disso.

Entrevistador

Sim. Se tinha algum conhecimento, né? E é aí. [REDACTED] focou na gestão de risco, mas assim, no nesse período que [REDACTED] trabalha, a trabalha, né? Na área administrativa, [REDACTED] conheceu, ouviu algum modelo desse de avaliação que, nessa maturidade, em qualquer outro aspecto?

Entrevistado 8

Tipo assim, aquelas avaliação, desempenho.

Entrevistador

É, na verdade, poderia ser uma ferramenta que avalia a avaliação de desempenho, por exemplo, para ver se aquele método está sendo bom e real e eficaz para que se avalie o desempenho, por exemplo, né?

Entrevistado 8

Quando quando eu fui do Banco do Brasil que a avaliação de desempenho, considerando como maturidade, né, que foi iniciado a avaliação de desempenho, era uma era uma forma punitiva. Sempre foi. E a e a avaliação de desempenho ela sempre vem. Ela vem carregado com com estigma de que o camarada vai ser de alguma forma responder, responder por aquilo, né? Então, era sempre uma forma punitiva. Não que a avaliação de desempenho fosse para melhorar o resultado da empresa. Sim, né. Depois é que, com o tempo, isso passou a ser visto não como uma forma de punir o funcionário ou amedrontá-lo, né intimidá-lo, mas sim como uma forma de fazer com que a empresa cresça. A gestão de risco dentro do instituto. A ideia que se passava, que era uma forma punitiva, uma forma de frear, uma forma de punir, de fazer aquele controle no austero em cima das coisas, né? Então, não era tido, não era visto assim, como uma ferramenta de crescimento. De crescimento, que eu acho que a empresa e com todas essas ferramentas, elas precisam ser colocadas para fazer com que a empresa tenha melhores resultados, mas tem que a pessoa tem que ser educado. Ou passar a ser visto com. Um colaborador para o crescimento da empresa. Né, então, ferramentas assim que tivesse esse esse perfil. Não conheço.

Entrevistador

Ok então é como já foi apresentado, né o TCU? Ele tem uma ferramenta para avaliar. É como que o IFRO tem encaminhado na gestão de riscos se a implementação, o ambiente tudo, né, que o IFRO é consegue mensurar no mapa de risco? Tudo como que ele trabalha a gestão de risco o TCU tem uma ferramenta para verificar se é ele tem desempenhado bem esse gerenciamento de riscos. É essa ferramenta. Ela Foi é feita para auditoria, né? Porém, ela é recomendada para os órgãos públicos que possam avaliar sua gestão, né? Então hoje se o IFRO utilizar essa ferramenta sem aguardar um órgão externo, né? Auditá-lo pode estar aplicando já para estar se prevenindo quando vier pelos órgãos externos, né? Ele já e está fazendo. AA utilização dessa ferramenta para melhorar o gerenciamento de riscos. Aí é o projeto visa trazer essa ferramenta. Customizando ela, né, vamos dizer assim, para as particularidades da área de ensino. Como área de ensino é um. É uma área fim do instituto, não é? A gente optou por tratar, ela, não é? E verificar como o ensino tem gerenciado os seus riscos. Essa ferramenta ela aborda 4 atributos, que é ambiente, processos, parcerias e resultados dentro desses 4 atributos. Quando ele trata de ambiente, ele fala de lideranças, política, estratégicas, pessoas. No início da entrevista [REDACTED] falou de cultura, né? Dentro do ambiente também fala de cultura. Então é são abordado vários temas, política de gestão de risco, comprometimento da gestão. A estrutura, alocação de recursos trata de? Os temas, inclusive essa parte do ambiente, ela é a mais extensa de todo. O de toda a avaliação, inclusive ela que tem mais peso também. Gostaria de saber um pouco a sua opinião sobre essa esse atributo de avaliação? Se [REDACTED] acha que é válido aplicar ele a área de ensino? Ou olhando assim, né? Se o é ouvindo, né, eu eu falar desses direcionamentos se [REDACTED] de repente tem uma visão diferente ou gostaria de acrescentar ou retirar algo? [REDACTED] tem alguma consideração sobre esse atributo ambiente?

Entrevistado 8

Bom é essa sugestão feita pelo CGU não é pelo TCU Tribunal. Aí quer dizer, quando a gente fala de TCU a gente fala um órgão de de controle, né? É um órgão de controle. Quando a gente fala de controle, aí é um órgão de peso, aí o peso é grande, né? Então ela, ele pensa todas as possibilidades. Né? Ele não deixa espaço pra se trabalhar naquele modelo dentro do instituto, há que se fazia dar muita adaptação. Certo, mesmo porque aqui, dentro do muito embora é é a educação ela funciona dessa forma. É como se tudo fosse meritocracia não é e não é. Ele, existe politicagem. [REDACTED]

[REDACTED] Certo as políticas estratégicas, muito embora seja um grande sonho da instituição. Se não houver o apoio da alta administração que é quem comanda, ela não funciona. Porque é basta que nós. Eu já trabalho nessa parte na DPLAN desde 2017. Na época, a gente já, a gente já ficava, se questionava. É a participação

da alta administração na cobrança. Na cobrança, fazendo com que as pessoas se empenhassem a alcançar os resultados. Nos informasse o que estava sendo feito, porque nós temos hoje um instrumento para acompanhamento das estratégias e que não é alimentado. Essa alimentação é feita já no último dia. Então significa que se eu for pegar no último dia que eu vou divulgar os resultados, então ela não me serviu para nada. Ela ser muito negativa, tá? E ela serve pra quê? Aí as pessoas reclamam que é mais um trambolho, né? Pra ser preenchido, pra ser. É acompanhado e que não, não tem função nenhuma. Então, assim como é política. Política o nome já diz, política as pessoas confunde política, é partidária com política de crescimento de desenvolvimento. E isso daí atrapalha muito, certo? Então, as pessoas, elas, elas tem muita, muitas com muita vontade, vontade de fazer as coisas. Certo. Mas existe aqueles que não querem mostrar como fazer, como fazer, né? Então é onde entra essa parte da politicagem, aquele controle do TCU, que é maravilhoso, mas precisa ser adaptado para nós.

Entrevistador

Perfeito, [REDACTED] Tocou aí em 2 pontos, né? É um deles, inclusive com outros entrevistados foi abordado também a questão da liderança, né? Ela ser baseada em politicagem e não incapacidade, né? Que seria muito bom se tivesse ou votação, ou que tivesse uma prova que a pessoa se passasse naquela provinha, ela teria que ter requisitos mínimos, né? Por exemplo, para que ela assumisse um cargo de gestão, para que, por exemplo, ela conhecesse um pouco, né? De ferramentas disponíveis para que ela se utilize disso e que assim, ela possa realizar uma gestão. É com apoio dessas ferramentas, né? É, e [REDACTED] também tocou no ponto de resultados, que é um dos atributos que também são levantados pelo TCU. É [REDACTED] também comentou em relação AA ferramentas que são utilizadas somente para cumprir obrigações. Né? Vamos preencher que último dia? E então observa-se que não tem uma cultura de que de entendimento de que aquilo está sendo empregado, implementado, exigido para que a pessoa pare e pense no que está fazendo, né? E não simplesmente fazer por fazer ou apagar incêndio, mas que ela consiga. É, de uma certa forma, olhar o que está sendo realizado e mensurar qual direção seguir, qual que é o melhor ponto a seguir, enfim, as ferramentas, o planejamento. Ele é isso, né? Então. É que essa ferramenta que do TCU que a gente vem tratando, vem, né, que é o alvo desse projeto. Não pretende-se ser algo a mais, como [REDACTED] também. Um trambolho, né? Que, Ah, legal, vai implementar. Vamos adaptar, né? Está sendo aí, a Luciana está aí realizando um projeto e vamos aplicar, né, que é sonho de todo mundo que faz um trabalho, ela, ele quer ver o autor, quer ver a sua obra. Sendo utilizada. Mas que isso seja real, né? Que não seja é apenas para que fale. É que dê um padrão acima, né? Mas que seja um apoio real para a gestão, que ela realmente olha aquilo e aquilo deu um direcionamento para ela seguir. Se não for assim, tão está sendo o trabalho em vão, desperdício de tempo, de recurso, de pessoa, de tudo, então a gente tem que parar e realmente, pensar, né, que se tá aí sendo indicado algo, é porque aquilo tem algo bom, mas eu preciso utilizar bem.

Entrevistado 8

Hoje é a gente, observa, nos trabalho que a gente faz hoje o IFRO, nós trabalhamos o Redmine que é para fazer acompanhamento das estratégias. Para isso, as informações têm que ser registrada no Redmine. Aí se utilizava diversas formas de apresentação dos trabalhos para o público, né, que para o colégio dirigente, do qual a gente participava. O SUAP se trabalhava pouco, mas é uma ferramenta maravilhosa SUAP. Então qual é a ideia do da chefia? Da DPLAN é que a gente usasse uma única ferramenta e que essa ferramenta ela tivesse os mais diversos tipos de de de de, vamos dizer. Recursos? Que nós pudéssemos fazer não somente para acompanhar a estratégia, como fazer todo a parte é. Todo serviço de tecnologia do IFRO como parte de pessoas, a parte do ensino, a parte da pesquisa, tudo fosse registrado por uma ferramenta. Só que esse é o grande sonho, se a gente conseguir migrar tudinho para usar num único currículo com único ferramenta e essa ferramenta servir também, a gestão de riscos e também lá de nós nós estaríamos não somente com uma coisa a mais para ser preenchida, mas que, automaticamente, na medida que nós vamos fazermos os

serviços, nós já estamos alimentando os sistemas, que é isso que nós precisamos que seja feito dentro do IFRO, certo? Ah, eu vou eu vou avaliar o risco de de comprar um carro, porque, com as suas necessidades, o que que nós e quais são as nossas prioridades, então, nós já temos todas as todos os os recursos alimentados lá dentro dos sistemas, nós temos como fazer um extrato é analisar aquelas informações e ver as a viabilidades de adquirir esse automóvel com menor risco possível e com as necessidades que nós temos, ou qualquer um outro, eu falei, o carro, o veículo, mas pode ser qualquer tipo de investimento e tudo que nós vamos fazer tivemos essa essa alimentação num único sistema nós teríamos como trabalhar melhor tudo isso.

Entrevistador

Automação na que é é muito bom [REDACTED] é muito obrigada por essa contribuição, né, que realmente já é muito válida, né? Daqui a gente consiga, quem sabe, colocar essa ferramenta. É quando for pensar na implementação dela, né? Já pensar nisso. Se é possível estar ligado a um sistema que já é auto alimentado, ótimo. É pra gente avançar aqui nesses atributos. [REDACTED] teria alguma consideração em relação a esse é atributo processos que, inclusive, OOA gestão de riscos no IFRO, no IFRO é, ingressou através dos processos, né? Identificando o risco, avaliando as respostas, monitoramento. É acompanhamento, né? E a melhoria contínua, né? Dos processos. [REDACTED] acredita que é um atributo válido e acrescentaria algo a mais pela experiência que a gente já teve em trabalhar esses processos?

Entrevistado 8

O a gestão de risco é mais um processo ee, nós estamos com um projeto dentro da DPLAN, que a gente chama de projeto do conhecimento, conhecimento em processo, conhecimento em competências e conhecimento em risco. Esses 3, esses 3, eles se entrelaçam e se ajudam mutuamente. Então processos quer dizer, tudo que o camarada vai fazer tem um processo. Então nós precisamos mapear e esse é uma, esse é o nosso grande desafio, mapear os processos. Se eu só aumentar mais um processo. E sem conhecer também todos os outros e tudo o que é trabalhado ao longo, não somente a nível de reitoria de reitoria, mas a nível de campus também campus. Nós precisamos é padronizar os nossos serviços. A gente padronizar os serviços, eu preciso, conhecer. Então, os processos, por exemplo, tem coisas que Jaru faz. E que nós não estamos sabendo aqui como é que eles estão se fazendo. Tem coisa lá que Cacoal tá fazendo lá é Colorado do Oeste, São Miguel e que nós desconhecemos, tá? Então nós estamos mapeando que o nosso objetivo é esse, mapear os processos, porquê se eu tenho um processo de Cacoal? Ele é similar, um processo que vai acontecer lá no no Calama, a uma semelhante a um processo que vai acompanhar lá em São Miguel não pode ser diferente e a imagem do IFRO tem que ser a mesma. Então a mesma coisa se fala a respeito do risco. Eu não posso trabalhar o risco aqui maravilhosamente bem na reitoria. Porque eu? Aqui, lançando um projeto que é um processo, mas o risco que vai ser trabalhado em São Miguel é diferente. Então se eu não criar uma forma, uma metodologia, que seja AA imagem do IFRO, tanto aqui na reitoria quanto em São Miguel e lá em Cacoal, então ele não, ele não vai ajudar muito não nesse sentido, tá certo? Então então o nosso primeiro objetivo. A variação de risco é maravilhosa, é um processo e dentro desse processo tem outro micro processos. É que a gente conheça o IFRO de uma ponta à outra e consiga fazer com que é um modelo que eu trabalhe na reitoria, seja o mesmo modelo que eu vou trabalhar lá em São Miguel ou qualquer outro campus que fosse criado essa nossa ideia. Então a gestão de risco precisa seguir esse mesmo modelo?

Entrevistador

Perfeito, [REDACTED] É em relação ao atributo? Parcerias, né? O IFRO a gente sabe que ele lida. Diversos parceiros, né? Mas existe riscos em parcerias? O risco porque exige responsabilidade das partes, né? Porque o parceiro, ele, ele é um, ele quer ele, ele se propõe a algo, porque ele também espera algo, né? Então essa é a parceria. Troca, né? Isso, então, o risco de a gente não corresponder com o parceiro ou que o parceiro não corresponda com as nossas expectativas, né? É o como que o [REDACTED]

avalia esse atributo da dessa ferramenta para a gestão de riscos no IFRO. Em relação à parceria, [REDACTED] considera importante? Tem alguma consideração a fazer em relação a isso?

Entrevistado 8

O IFRO ele trabalha com edital, né? Edital é um processo e dentro desse processo tem outros micros processos, como tudo o que acontece, então ao ser estabelecido isso em forma de processo, em forma de edital. O edital já vem descrevendo como se vai querer a parceria. Né? No edital, já vem detendo isso. Eu quero um parceiro, mas aí eu vou dizer o elenco de coisas que eu vou dar em contrapartida, que eu posso oferecer em contrapartida. E o que que eu vou receber desse meu parceiro no edital já tá dizendo isso se isso for estabelecer e os processos forem bem estabelecidos? Não há. Não há no risco mínimo, tá certo para uma parceria?

Entrevistador

Segundo o trâmite né?

Entrevistado 8

Segundo, então por isso que nós precisamos estabelecer o mapeamento dos processos, que é importante e conhecer os processos para que seja uma imagem não só da reitoria, mas em qualquer campo também seja trabalhado na mesma forma.

Entrevistador

Boa, bacana, [REDACTED], [REDACTED] é colocou um ponto interessante, porque alguns processos que não estão em editais, por exemplo, parcerias é para arrecadar o é financeiro, por exemplo, parceria para conseguir emendas, né? Então, assim, automaticamente é o parlamentar que que nos nos concedeu a emenda, né? É um parceiro, né parceiro. Mas existe um risco também disso virar uma certa politicagem. Então se nós tivermos um, como [REDACTED] falou aí. Seguir definições para que isso não vire uma politicagem para que isso não exponha a instituição à imagem de um parlamentar, né? Isso se a gente conseguir ter um documento que normatize essa parcerias, que é uma burocracia, ela ser seguida, não vai ter um risco, né? De é mínimo muito bom [REDACTED] bacana.

Entrevistado 8

Que é uma burocracia. O risco é mínimo.

Entrevistador

É agora o último, né? Resultado, [REDACTED] como como [REDACTED] colocou lá os resultados, né? [REDACTED] comentou numa das suas falas, é. De do alcance dos resultados é a gente focar, né, em resultados. Já notei que [REDACTED] tinha comentado e agora me fugiu. Aqui é em relação a resultados chaves, né? Resultados que realmente. É, nós colocamos nas metas, apontamos nos objetivos estratégicos, mas que com o decorrer do tempo, a gente acaba se esquecendo eles, porque a gente fica apagando incêndios, né? Então é tratado aqui também. A forma de melhorar os processos para o alcance das metas estabelecidas, né? Processos de governança é para alcance dos objetivos chaves da instituição. [REDACTED] tem algo AA dizer sobre isso, sobre o alcance desses resultados, tipo, estabelecer responsabilidades, né? Qual o entendimento [REDACTED] em relação a isso? Para essa garantia, né, desses resultados?

Entrevistado 8

Na verdade, aa instituição, ela adotou como modelo de gestão. A gestão estratégica. E dentro da gestão estratégica nós fazemos. Ela é feita de 4 em 4 anos, através do PDI, que é o plano de desenvolvimento institucional. O que nós estamos projetando para os 4 anos futuros, né? um ano que está dentro da gestão e 3 anos mais pra frente, então. A estratégia então? A administração

estratégica. Ela ela faz um projeto de 4 anos e com esse projeto, ela e os projetos são são, é possível fazer mudanças ao longo deles, mas, precisa que essas ideias seja incorporado por todos os trabalhadores. Se eu faço um projeto, esse projeto quer alcançar, olha, eu vou fazer um projeto para eu construir uma casa. Certo, se eu fazer um projeto, eu vou criar a estrutura, eu vou criar as paredes, vou formar tudinho e dizer o que eu estou querendo, certo? Porque eu quero que essa minha casa, aí eu crio os meus facilitadores dentro da minha casa. A evolução natural, né? Porque o mundo é dinâmico, né? É dinâmico. Ah, é possível fazer uma mudança para melhoria. E é possível, está certo. Mas aí eu tenho que colocar no meu projeto lá que eu estou fazendo essa mudança, porque aquele ponto ali que eu vou colocar mais na minha construção, ela vai afetar de alguma forma aquela outra lá é. Então são os riscos que eu tenho que. Né? Olha só, onde está a avaliação de risco? São os riscos que eu tenho que avaliar. Então eu vou ter que fazer. Eu não posso simplesmente na hora de entregar a obra, querer mudar o meu projeto. Para tentar alterar aquilo lá. E eu estou entregando? Não, mas eu posso mudando isso para mim chegar nesse ponto aqui que eu estou querendo. Então, se a instituição trabalhar na parte da estratégia, eu planejei para 4 anos, mas sua melhoria e que todo mundo está com esse mesmo empenho, a alta administração tem que estar com esse compromisso também. Não é somente o palavreado da boca para fora. Ele tem que estar acompanhando e todos os demais colaboradores tem que estar alimentando esse sistema. Para quê? O gestor, ao fazer o planejamento junto com as equipes dos 4 anos. E do qual assume o compromisso com todos aqueles que estão envolvidos. Para se alcançar determinado objetivo, que faz melhoria do que está se vendo ali. Eu, eu, eu preciso alimentar essas informações. Se aparecer alguma coisa boa que é possível melhorar ainda mais isso daqui, então eu posso fazer alteração pra me fazer isso aqui melhor eu não posso pegar e aquele projeto e ficar só Da Boca Pra Fora. Eu esquecer nas gavetas como se fosse só um palavreado, e cobrar coisas que não tem nada a ver daquilo que foi planejado. Está certo. Então eu não posso querer construir uma casa e da casa eu partir para um edifício porque ele não vai aguentar o peso da estrutura que eu vou montar em cima. Tá certo aí, eu se eu projetei a casa, eu vou construir a casa, sim, certo, com a melhor casa possível. Se o projetor o Edifício, vou fazer o melhor edifício possível, tá certo? Eu não posso construir um edifício em cima da casa? É isso não vai funcionar. Então, a administração estratégica, eu penso que ela deve funcionar assim, com empenho. Para mim, eu fiz o planejamento de 4 anos e tenho que fazer que, no mínimo, aquele meu planejamento funcione. Se nem que ele planejamento que eu fiz não funcionar, para que que eu planejei?

Entrevistador

Realmente [REDACTED] É, então agradeço, né? Foi uma contribuição muito boa. É essa comparação com a casa, né? Muito obrigada [REDACTED] Agora, já partindo para a reta final aí da nossa entrevista, [REDACTED] conseguiria avaliar dentro desses 4 atributos que a gente discutiu, se [REDACTED] concorda com a distribuição de peso que o TCU estabeleceu? Sendo um peso 4 para ambiente que até comentei que foi o maior peso, justamente porque é a parte mais ampla da ferramenta, né? Aí, em seguida, ele dá o segundo maior peso para processos, o terceiro maior peso para resultados e, por último, parcerias tendo essa distribuição, [REDACTED] concorda? [REDACTED] se sente à vontade em, talvez fazer um reajuste para o IFRO, né? Ou se. Ou, enfim, qualquer consideração em relação aos pesos, [REDACTED] teria alguma consideração?

Entrevistado 8

Quando a gente vê que o ambiente, então, é o ambiente, ele não está falando somente de da aparência, né? A gente está falando de pessoas.

Entrevistador

Ah, sim, é.

Entrevistado 8

Que é o é a parte fundamental de qualquer empresa do capital humano, certo no capital humano, que vai executar as estratégias e que vai aonde vai ter as lideranças. Então isso é o fundamental de qualquer empresa, está certo? Então esse peso para mim está ótimo, porque logo em seguida vemos processos, quem é que vai executar os processos são as pessoas, os processos. Eles não mandam sozinhos, certo? Ele precisa de ter essa mobilidade, essa parte de do movimento, e quem vai movimento. Então são as pessoas e as pessoas está dentro do ambiente certo, dentro disso, então, essas mesmas pessoas que vão gerar o resultados e elas só geram resultado através dos processos. Certo? Então observe que tem esse link. O pessoas que estão no ambiente, os ambientes vão movimentar os processos, que são as pessoas que movimentar, os processos que vão gear, os resultados que a empresa precisa, tá certo? Então, dentro dessa lógica, as parcerias, elas só vão se somar. Certo? Pode ficar por último mesmo. Ficar por último, elas são as últimas coisas que precisam ser colocadas.

Entrevistador

Raciocínio lógico, né? Que bom, bacana, é. Então, como nós aqui, o último ponto é o índice de maturidade que ele estabelece, né? São 5 níveis de maturidade que esse. Essa ferramenta proporciona. [REDACTED] concorda com essa distribuição de níveis? Ou [REDACTED] acha que poderia ser resumido ou acrescentado ou, talvez, é alterado algum nome, né? Por exemplo, nós. Sabemos que o avançado aí é uma meta, né? É, se a gente poderia. Qualquer consideração em relação a esses níveis, né? [REDACTED] teria alguma consideração a fazer? Ou acho que tá bom?

Entrevistado 8

Eu, eu, eu penso que esse pensamento deles aí eles colocaram do inicial. É o que a gente passa, por exemplo, nós, nós, nós tínhamos a gestão de riscos. A gestão de risco funcionava aqui e que é é. Jogavam pedras, jogavam pedras e olha que nós estávamos mudando uma cultura. Nossa senhora é uma novela, aí só. A gente, quando chegava nos ambientes assim, meu Deus do céu, o pessoal queria ver tudo, menos a gente. Né? O que a gente tinha que fazer? O cara pensar e analisar essas ferramentas, tá certo? Então significa que nós estávamos no inicial, ó, ó, de 0 a 20. Aí ele colocou aqui inicial e olha que ele vai o básico até 40. Então, o básico. Nós não chegamos. Nós não chegamos nem ao básico. É? Olha aqui, do inicial para o básico, olha, se eu for de 20 para 40, olha, a diferença dá 20%, está certo? E nós não chegamos a isso aqui não, porque era, é. Observe que hoje nós tínhamos 10 Campos. Mais a reitoria, 11. Puxa vida dentro da reitoria que nós estamos aqui. Para as pessoas trabalharem aqui. Era uma dificuldade. Num dado os 40% não dava os 40%. Que era o básico, imagina para os Campos ainda que era menor do que 40

? Entendeu? Ó, quando ele chega aqui no intermediário, de 40 a 60%, que a gente vê assim, pô, o cara já tem um conhecimento, a gente pode fazer as coisas que eles vão fazer, eles vão ter as dificuldades, mais vão fazer? Não chegamos a isso, tanto que o que o projeto se acabou. Né, pouca gente trabalha, então significa que nós não chegamos nenhum intermediário? Aí quando ele coloca aqui, aprimorado, poxa vida, o cara anda sozinho, de 60 a 80 ele anda sozinho. Onde chegamos? Disse. Então Eu Acredito que esses esses níveis aqui estão maravilhosos, de 80 a 100, meu Deus do céu, posso tocar porque é o sonho, é o ideal, é o ideal. E aí nós estamos muito longe disso, realmente muito longe.

Entrevistador

Está certo? [REDACTED] é, tem. Tem algum ponto que [REDACTED] gostaria de de abordar que não foi colocado ou alguma consideração que [REDACTED] gostaria de fazer? Finalizando já essa entrevista.

Entrevistado 8

Como nós estamos trabalhando com gestão de riscos, esse projeto é maravilhoso, esse é o vamos dizer assim, é. É? Luxo, né? Se o instituto trabalhasse dentro dessa perspectiva, nesse modelo aí do

TCU, seria maravilhoso. Mas muitas coisas estão muito além do que a gente está fazendo agora. A gente está na escala inicial. E na escala inicial, nós não podemos jamais pensar no topo disso daí agora, isso é um projeto a longo prazo. E ele foi funcionar. Ele funcionaria? Com as adaptações certo, mas desde que ele se fosse regido por uma ferramenta de qual a gente, paulatinamente, na medida que nós fomos fazendo os nossos serviços, nós já fomos alimentando ele. Aí funciona. É o que a gente pretende, ó, o Redmine. Ele é longe do SUAP. Você pode notar, nós temos Campos ainda que não preencheram nada. Temos unidade administrativa que eu, que eu puxo isso aqui direto. Faço chefe, não tem nada, não. Ah, mas eles estão fazendo num outro tipo de documento, então estão fazendo o que? Um terceiro documento, ó, o primeiro documento do sistema SUAP. Não alimenta o Redmine. Então, num terceiro que aí ninguém vê, quem é que vê? Aí eles conversam diretamente com o reitor, mas não é público. Trabalhando numa instituição pública. E nós precisamos que as coisas que se chama de transparência precisa ser mostrada. É, e nós temos sites, nós temos tudo aí que é para demonstrar isso daí. E como é que vão alimenta de onde estão tirando esses dados? Certo, então, a mesma coisa, o risco, ele precisa ser alimentado através de um sistema a. Sério? A parte vai ser só mais uma ferramenta para ser feita. E não vão fazer diretamente nele. Vão fazer numa planilha, a parte ou num num Word, criar uma tabelinha à parte para fazer, mas não vamos fazer isso quando você cobrar. É que vamos mostrar os resultados.

Entrevistador

Sim. Então é com essa sua fala última fala, né? [REDACTED] apresentou que hoje essa ferramenta, da forma que está, não se adequa. Só se ela realmente passasse por uma enxugada nela ficasse mais básica. E aí o [REDACTED] também já é, apontou, né? O porquê disso, né? Considerando um nível de capacitação e de comprometimento, eu estou certa.

Entrevistado 8

Capacitação nós temos pessoal muito bem capacitados, certo? Dentro da educação, sim, certo. O que acontece é que a pessoa precisa ver que aquilo vai ter uma importância para a instituição. E para ver essa importância, ele não para ele, não tomar essa decisão, então nós temos que tomar por ele. Eu tenho que fazer com que, a medida que ele vai executando as tarefas, ele já está indiretamente executando o que eu estou querendo ele faça. Eu estou induzindo ele a pensar, a fazer tudo junto comigo. Certo, aí eu preciso analisar o risco, mas aí eu vou criando para ele recursos, para mim, avaliar o risco, tipo assim, eu vou. Que tirar essa informação para mim alimentar um outro uma informação aqui que vai me dizer que isso daqui é o risco, é muito alto se ele for fazer, ou o risco é moderado ou o risco é baixo, tá? Mas que AA ferramenta ele estaria alimentando ela na medida que ele está alimentando os outros? Então tem que trabalhar tudo junto. Como eu trabalho no SUAP, ó eu contratando de pessoa, aí se eu for, alimentamos todos os painéis de pessoas, certo? Aí, por isso que a gente precisa conhecer os processos. Eu, eu já posso migrar tudinho para uma plataforma ou para um banco de dados que esse banco de dados já vai extrair essas informações para esse outro aqui?

Entrevistador

Então, o problema não é a capacitação, mas sim, é essa estrutura.

Entrevistado 8

Isso porque o camarada tem muita coisa para fazer e ele vai dar pouca importância para aquele que ele acha que não, não vai valer para ele para nada.

Entrevistador

Muito obrigada, entendi.

Entrevistado 8

Certo? Essa é a ideia e o que a gente vê todinho como aa reitoria funciona, o trabalho do instituto, todo o trabalho é assim.

Entrevistador

Perfeito maravilha. Então eu queria agradecer, com certeza essa entrevista que colaborou muito, você pode ter certeza e agradecer a sua disponibilidade em poder contribuir com esse projeto.

Entrevistado 8

Obrigado, eu que agradeço de. Se eu ajudei de alguma forma?