



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO
GRANDE DO SUL
CAMPUS PORTO ALEGRE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E
TECNOLÓGICA**

GRAZIELLE MARIN LEITE

**A PRÁXIS COMO PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DO MAPA DE RISCOS NAS
CONTRATAÇÕES DE BENS, SERVIÇOS E OBRAS DO IFRS**

Porto Alegre

19/04/2023

GRAZIELLE MARIN LEITE

**A PRÁXIS COMO PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DO MAPA DE RISCOS NAS
CONTRATAÇÕES DE BENS, SERVIÇOS E OBRAS DO IFRS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Educação Profissional e Tecnológica, ofertado pelo campus Porto Alegre do Instituto Federal do Rio Grande do Sul, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestra em Educação Profissional e Tecnológica.

Orientador: Profº Dr. Sérgio Wesner Viana

Porto Alegre

19/04/2023

L533 Leite, Grazielle Marin

A práxis como processo de construção de mapa de riscos nas contratações de bens, serviços e obras do IFRS / Grazielle Marin Leite – Porto Alegre, 2023.
214 f. : il., color.

Orientador: Dr. Sérgio Wesner Viana

Dissertação (mestrado) – Instituto Federal do Rio Grande do Sul Campus Porto Alegre, Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica, Porto Alegre, 2023.

1. Educação Profissional e Tecnológica. 2. Administração pública. 3. Contratos administrativos. 4. Mapa de riscos. I. Viana, Sérgio Wesner. II. Título.

CDU: 37:004

Catalogada por: Débora Cristina Daenecke Albuquerque Moura - CRB10/2229

GRAZIELLE MARIN LEITE

**A PRÁXIS COMO PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DO MAPA DE RISCOS NAS
CONTRATAÇÕES DE BENS, SERVIÇOS E OBRAS DO IFRS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Educação Profissional e Tecnológica, ofertado pelo Instituto Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Mestra em Educação Profissional e Tecnológica.

Aprovado em 19 de abril de 2023.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. Sérgio Wesner Viana

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
Orientador

Prof. Dr. Leandro Rafael Pinto

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Prof. Dr. Mauro Mastella

Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre

GRAZIELLE MARIN LEITE

**A PRÁXIS COMO PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DO MAPA DE RISCOS NAS
CONTRATAÇÕES DE BENS, SERVIÇOS E OBRAS DO IFRS**

Produto Educacional apresentado ao Programa de Pós-graduação em Educação Profissional e Tecnológica, ofertado pelo Instituto Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Mestra em Educação Profissional e Tecnológica.

Validado em 19 de abril de 2023.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. Sérgio Wesner Viana

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
Orientador

Prof. Dr. Leandro Rafael Pinto

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Prof. Dr. Mauro Mastella

Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre

Dedico esta pesquisa a todos os servidores que atuam na área de contratações públicas em instituições de ensino, os quais tenham como propósito a realização de um trabalho honesto, ético e ao mesmo tempo inovador, reflexivo e colaborativo, na busca da transformação da sociedade por meio da educação.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus pela oportunidade de aprendizado e de vivências tão significantes em um ambiente com tanta gente boa!

Foi muito gratificante reencontrar, conviver e aprender com as professoras Clarice Monteiro Escott e Maria Cristina Caminha de Castilhos França, além de todo o grupo de professores. A vocês, mais que mestres, obrigada pelos ensinamentos e acolhimento.

Meu agradecimento carinhoso aos colegas de mestrado, pelo apoio mútuo e amizade nesta intensa caminhada de aprendizados e reflexões. Aos participantes da pesquisa, que abdicaram de seu tempo, e com coragem, expuseram suas ideias para que o produto educacional fosse desenvolvido com possibilidade de qualificação do processo de construção do mapa de riscos. À amiga e colega Suélen Patrícia dos Santos, pela ajuda com o abstract.

Ao IFRS, pela oportunidade de cursar um mestrado gratuito e de qualidade. À Pró-Reitora de Administração, Prof. Tatiana Weber e ao seu Adjunto Márcio Cristiano dos Santos, por permitirem as saídas para estudos. À professora Andrea Polleto Sonza, Assessora de Ações Afirmativas, Inclusivas e Diversidade da reitoria do IFRS, à intérprete de libras Suélen Bordin e ao colega Felipe David do Departamento da Comunicação, pelo apoio com a tradução e inserção das Libras nos vídeos do produto educacional. À Secretaria de Comunicação do TCU pela autorização de uso dos vídeos do tribunal contendo as traduções em Libras realizadas no IFRS. Gratidão!

Aos professores da banca, Prof. Mauro e Prof. Leandro, pelas suas valiosas contribuições e respeito pelo meu trabalho, muito obrigada!

Ao meu orientador, Prof. Sérgio, um carinho todo especial pelo apoio, direcionamento e paciência, sempre acreditando no meu potencial. Foi determinante para que eu cumprisse esta jornada com saúde mental e alegria. Meu muito obrigada!

E especialmente, muita gratidão aos meus pais Jacinto e Marinês que sempre me incentivaram a seguir estudando, ao meu marido Naor pela compreensão quando não pude estar presente, pelo amor e atitudes de incentivo, e à minha filha Luiza, pela ajuda com os avatares e por ser inspiração, fonte de muita alegria e desejo de superação.

RESUMO

Esta pesquisa foi desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica do IFRS, na linha de pesquisa Organização e Memórias de Espaços Pedagógicos na EPT. A gestão de riscos nas contratações públicas é um instrumento de governança e, materializado sob a forma do mapa de riscos na fase de planejamento das contratações, trata-se da implantação e consolidação de um novo paradigma legal que representa um mecanismo para identificar, avaliar e gerenciar potenciais eventos que possam afetar a instituição prejudicando o alcance dos seus objetivos. A qualificação dos processos de contratações públicas numa instituição de ensino, como atividade transversal que pode maximizar o alcance dos objetivos de ensino, pesquisa e extensão, passa pelas práticas educativas, que, utilizando-se da práxis, podem contribuir para a formação do servidor com ênfase na compreensão e significação do seu processo de trabalho, colocando-o numa posição de protagonismo de sua história e da história da sociedade. Nesse sentido, a presente pesquisa procurou compreender e conhecer a práxis do processo de construção dos mapas de riscos na fase de planejamento das contratações no IFRS e o nível de significado desta atividade sob o ponto de vista dos membros das equipes de planejamento, por meio de pesquisa aplicada, bibliográfica, documental e exploratória, num estudo de caso com análise qualitativa de conteúdo. O referencial teórico utilizado baseia-se na legislação e normativas federais e de órgãos de controle acerca da governança pública e gestão de riscos, numa conversa que abrange o caráter ontológico do trabalho, o contexto do trabalho como princípio educativo, o movimento da práxis e a teoria de aprendizagem de Lev Vygotsky. O resultado da pesquisa levou à proposição de um curso MOOC, intitulado “Por que, quando e como construir mapas de riscos nas contratações públicas”, que propõe-se a contribuir, como produto educacional, com a criação de espaços pedagógicos na EPT e a formação dos servidores das equipes de planejamento das contratações, ampliando suas capacidades cognitivas e atitudinais e trazendo significado ao seu fazer laboral para a qualificação do processo de construção dos mapas de riscos, ao mesmo tempo que maximiza a possibilidade de alcance dos objetivos institucionais, transformando a sociedade na medida que fortalece a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica.

Palavras-Chave: Educação Profissional e Tecnológica. Trabalho como Princípio Educativo. Práxis. Contratações Públicas. Mapa de Riscos.

ABSTRACT

This research will be developed within the scope of the Professional Master in Vocational and Technological Education at IFRS, in the research line Organization and Memories of Pedagogical Spaces in EPT. Risk management in public procurement is a governance instrument and materialized in the form of a risk map in the procurement planning phase, it is about the implementation and consolidation of a new legal paradigm that represents a mechanism to identify, evaluate, and manage potential events that may affect the institution and harming the achievement of its objectives. The qualification of the public hiring processes in an educational institution, as a transversal activity that can maximize the reach of the teaching, research, and extension objectives, goes through educational practices, which, using praxis, can contribute to the formation of the public servant with emphasis on the understanding and significance of his work process, placing him in a position of protagonism of his own history and the history of society. In this way, this research sought to understand and learn about the praxis of the construction process of risk maps in the planning phase of IFRS procurements and the level of significance of this activity from the point of view of the members of the planning teams, through applied, bibliographical, documentary and exploratory research, in a case study with qualitative content analysis. The theoretical framework used is based on legislation and federal norms and control organs about public governance and risk management, in a conversation that covers the ontological nature of work, the context of work as an educational principle, the movement of praxis, and Lev Vygotsky's theory of learning. The result of the research materialized a MOOC course, entitled "Why, when and how to build risk maps in public procurement", which proposes to contribute, as an educational product, with the creation of pedagogical spaces in EPT and the training of public servants of the procurement planning teams, expanding their cognitive and attitudinal skills and bringing meaning to their work to qualify the process of building risk maps, while maximizing the possibility of achieving the institutional objectives, transforming society as it strengthens the Federal Education Network.

Keywords: Vocational and Technological Education. Work as an Educational Principle. Praxis. Public Procurement. Risk Map.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURAS

Figura 1 – Distribuição Geográfica dos campi do IFRS.....	25
Figura 2 – Relação entre governança e gestão segundo o TCU.....	29
Figura 3 – Modelo de Mapa de Riscos.....	38
Figura 4 – Questionário do TCU sobre gestão de riscos nas contratações	39
Figura 5 – Metaprocesso de contratações públicas	40
Figura 6 – Movimento da Práxis.....	48
Figura 7 – Níveis de desenvolvimento cognitivo segundo Vygotsky	53
Figura 8 – Imagens da Webconferência do dia 11 de agosto de 2022	67
Figura 10 – Orientação do produto educacional sobre a ordem de construção do mapa de riscos na fase de planejamento da contratação	89
Figura 11 - Orientação do produto educacional sobre a necessidade de construção conjunta dos mapas de riscos.....	90
Figura 12 – Rótulo de finalização de módulo	114
Figura 13 – Tela de acesso ao produto educacional no AVEA do IFRS Campus Porto Alegre.....	114

QUADROS

Quadro 1 – Etapas da pesquisa “A práxis como processo de construção dos mapas de riscos nas contratações de bens, serviços e obras do IFRS”.....	58
Quadro 2 – Questões debatidas na webconferência.....	66
Quadro 3 – Respostas dos participantes sobre o conceito de risco.....	77
Quadro 4 – Categorização das respostas obtidas na webconferência.....	81
Quadro 5 – Unidades de registro da categoria Práxis do processo	82
Quadro 6 – Unidades de registro da categoria Aprendizagem no Processo	91
Quadro 7 – Unidades de registro da categoria Sentido do Processo.....	96
Quadro 8 – Unidades de registro da categoria Produto Educacional.....	100
Quadro 9 – Embasamento teórico do eixo educacional do produto educacional....	103
Quadro 10 – Temas do eixo conceitual do produto educacional.....	104
Quadro 11 – Ideias construtoras do eixo pedagógico do PE sobre o processo de construção do mapa de riscos.....	106
Quadro 12 – Ideias construtoras do eixo pedagógico do PE sobre a necessidade de	

construção democrática do mapa de riscos	106
Quadro 13 – Temas do eixo pedagógico do produto educacional	107
Quadro 14 – Personagens do produto educacional	109
Quadro 15 – Cursos com a temática de ensino à distância	110
Quadro 16 – Conteúdo do curso MOOC	115
Quadro 17 – Respostas das perguntas abertas do bloco 1 da avaliação do Produto Educacional.....	117
Quadro 18 – Respostas da pergunta sobre a vinculação da história à realidade laboral	120
Quadro 19 – Links de acesso aos vídeos do produto educacional	191

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Demonstrativo dos participantes da pesquisa, por campus	69
Tabela 2 – Demonstrativo do segmento de trabalho dos participantes da pesquisa.	70
Tabela 3 - Demonstrativo da escolaridade dos participantes	71
Tabela 4 - Membros das equipes que atuam ou atuaram em cargos de gestão.....	72
Tabela 5 – Papel dos participantes nas equipes de planejamento.....	73
Tabela 6 - Tempo de participação dos servidores em equipes de planejamento.....	74
Tabela 7 - Tempo de participação dos servidores construindo mapas de riscos em equipes de planejamento no IFRS ou em outra instituição	74
Tabela 8 – Percepção dos participantes sobre seu nível de conhecimento na temática de gerenciamento de riscos	75
Tabela 9 – Tipos de demandas planejadas pelos participantes	76
Tabela 10 – Respostas das perguntas fechadas do bloco 1 da avaliação do Produto Educacional.....	117

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas
APF - Administração Pública Federal
CLC - Calendário de Licitações Compartilhadas
CGU - Controladoria Geral da União
COAD - Comitê de Administração
CODI - Comitê de Desenvolvimento Institucional
CONEP - Comissão Nacional de Ética em Pesquisa
CONSUP - Conselho Superior
COSO - The Comitee Of Sponsoring Organizations
DLC - Diretoria de Licitações e Contratos
EMI - Ensino Médio Integrado
ENAP - Escola Nacional de Administração Pública
EPT - Educação Profissional e Tecnológica
ETP - Estudo Técnico Preliminar
GR - Gerenciamento de Riscos
IN - Instrução Normativa
IFRS – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
ISO - International Organization Standardization
LBD - Lei de Diretrizes e Bases
ME - Ministério da Economia
MEC - Ministério da Educação
MPDG - Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão
MPOG - Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
MS - Ministério da Saúde
NBR - Norma Técnica Brasileira
PAAC - Plano Anual de Aquisições e Contratações
PAC - Plano Anual de Contratações
PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional
PGC - Plano de Gerenciamento de Contratações
PROAD - Pró-Reitoria de Administração
PRODI - Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional
PROFEPT – Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica

RAR - Relatório de Ações e Resultados

RFEPCT- Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica

SECNES - Secretaria Executiva do Conselho Nacional de Saúde

SGD - Secretaria de Governo Digital

SEGES - Secretaria de Gestão do Governo Federal

TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TCU - Tribunal de Contas da União

TR - Termo de Referência

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
2	REFERENCIAL TEÓRICO	24
2.1	GOVERNANÇA	28
2.1.1	Governança das Contratações no IFRS	32
2.2	GESTÃO DE RISCOS	34
2.3	FUNDAMENTOS DA EDUCAÇÃO RELACIONADOS À CONSTRUÇÃO DOS MAPAS DE RISCOS	43
2.3.1	Teoria da Aprendizagem para a construção dos mapas de riscos	52
3	METODOLOGIA.....	57
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	57
3.2	METODOLOGIA DE ANÁLISE DE DADOS	60
3.3	DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA.....	62
3.3.1	Desenvolvimento inicial da pesquisa	62
3.3.2	Locus e participantes da pesquisa	63
3.3.3	Coleta de dados	63
4	ANÁLISE DOS DADOS.....	69
4.1	ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS NO QUESTIONÁRIO	69
4.2	ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS NA WEBCONFERÊNCIA	81
4.2.1	Práxis do processo	82
4.2.2	Aprendizagem no processo	90
4.2.3	Sentido do processo	96
4.2.4	Produto educacional	100
5	PRODUTO EDUCACIONAL.....	102
5.1	CONSTRUÇÃO DO PRODUTO EDUCACIONAL	103
5.1.1	Eixo conceitual	103
5.1.2	Eixo pedagógico	105
5.1.3	Eixo comunicacional	108
5.2	CURSO MOOC.....	110
5.3	AVALIAÇÃO DO PRODUTO EDUCACIONAL	116
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	122
	REFERÊNCIAS	126
	APÊNDICE A – PRODUTO EDUCACIONAL	131
	APÊNDICE B – LINKS PARA ACESSO AOS VÍDEOS DO PE.....	191
	APÊNDICE C – CAPÍTULO DE LIVRO PUBLICADO	192
	APÊNDICE D - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	202
	APÊNDICE E - QUESTIONÁRIO GOOGLE FORMS.....	205
	APÊNDICE F - QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DO PRODUTO EDUCACIONAL	211

1 INTRODUÇÃO

O trabalhador, como ser humano, não nasce pronto. Precisa se desenvolver. E é no trabalho, segundo Saviani (2007), que está sua essência, construída por ele mesmo através do tempo para atender suas necessidades, transformando-se por meio de um processo histórico e material.

Se há a transformação, é porque houve aprendizado. Havendo aprendizado e produção com formação, há também um processo educativo. Então, a educação inicia na origem do homem, desde quando ele começa a aprender a produzir sua própria existência, ou seja, trabalhando. Conforme Saviani (2007), o homem aprende a trabalhar trabalhando. Por conta disso já dizia Bergson (1979), que o homem poderia chamar-se Homo Faber, e não Homo Sapiens.

Com o tempo, a produção desenvolveu-se e trouxe a divisão do trabalho. Esta divisão também é evidenciada na educação, com a separação de instrução e trabalho (MANACORDA, apud SAVIANI, 2007, p. 157), separação entre práticas escolares e trabalho produtivo.

O desenvolvimento da sociedade de classes e a própria organização do modo de produção consumou a separação entre educação e trabalho. E também entre educação para o trabalho manual e para o trabalho intelectual. Assim foi surgindo a dualidade estrutural, decorrente do modo de produção capitalista que coloca os indivíduos em lados distintos na divisão social do trabalho, como explorados ou como exploradores.

Esse dualismo acontece principalmente devido às históricas diferenças econômicas encontradas em nossa sociedade. A educação das classes populares no Brasil carrega o fardo de ser formadora de mão-de-obra para o mercado, seguindo a perspectiva e a lógica do capital: escolas profissionais para os trabalhadores e “escolas de ciências e humanidades” para os futuros dirigentes (PACHECO, 2015, p. 12).

O resultado da dualidade estrutural é a falta de oportunidades iguais de educação e trabalho para todos, em grande parte pela decorrência da alienação dos homens quanto ao controle social que o capitalismo gera. Para haver a desalienação, é imprescindível o saber.

O processo produtivo articula-se com o saber (SAVIANI, 2007), através da prática iluminada pelo conhecimento teórico. Para o Materialismo Histórico-Dialético,

é necessário que essa articulação entre teoria e prática seja consciente, fruto de uma reflexão para a transformação, a práxis.

E é baseada na práxis e no trabalho como princípio educativo que esta pesquisa foi conduzida. Trabalho como princípio educativo porque quando o trabalhador passa a refletir sobre ele, tendo consciência sobre seu sentido, tem condições de utilizar a práxis como meio de construção de melhorias nos processos de trabalho e humanizar-se. Segundo Frigotto, Ciavatta e Ramos (2005), o trabalho é a base estruturante de um novo tipo de ser, de uma nova concepção da história, pois pelo trabalho o ser humano se humaniza, se expande em conhecimento e se aperfeiçoa.

Durante a vida profissional aprendi, através da experiência, a reconhecer que a prática educativa deve ser uma constante no dia a dia do trabalho, de forma que se realizem ações planejadas, organizadas e operacionalizadas em espaços destinados a criar oportunidades de ensino e aprendizagem. A cultura de melhoria através da aprendizagem contínua e o aproveitamento da expertise, da criatividade e da capacidade dos trabalhadores, com o objetivo de melhoria dos processos também possibilita o seu crescimento pessoal.

Em toda a trajetória institucional na área de contratações do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS), como administradora, desde a entrada na Coordenadoria de Contratos até, atualmente, na Diretoria de Licitações e Contratos (DLC), procurei realizar o trabalho observando os princípios constitucionais da administração pública: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1988). Somado a isso, há também o desejo de fazer a diferença para a sociedade, como servidora pública que busca os melhores resultados em termos administrativos, mas também na proteção de direitos sociais.

A cada dia de trabalho, as ações são voltadas para o coletivo com foco na melhoria dos processos e nas pessoas, buscando extrair das equipes o melhor resultado possível. Acredito que, passo a passo, as experiências acumuladas aumentam a capacidade de realização de trabalhos melhores e mais complexos. Na área de contratações, é crucial que o servidor possua conhecimento técnico bem desenvolvido, pois no Brasil coexiste um extenso sistema de normativas legais e infralegais a serem cumpridas.

Porém, o conhecimento legal e seu cumprimento não é mais suficiente. É

necessário compreender o processo de tal forma que seja possível vislumbrar as melhores soluções disponíveis no mercado, planejar adequadamente e inovar. E isso não é mais atribuição somente da gestão, mas também dos servidores requisitantes de materiais e serviços, que precisam estar conscientes de seu trabalho e das novas práticas de governança pública.

A governança, para o Tribunal de Contas da União (TCU), envolve a adoção de três importantes mecanismos: a liderança, a estratégia e o controle. Estes mecanismos são compostos por um conjunto de práticas que tem a finalidade de contribuir para que os objetivos da organização sejam alcançados. Segundo Fenili (2018, p. 71), há jurisprudência maciça voltada à temática da governança nas aquisições. As ações mais recomendadas pelo TCU são: a) estabelecimento de diretrizes para a gestão de riscos na área das contratações; b) realização da gestão de riscos nas contratações; c) capacitação em gestão de riscos para os gestores da área de aquisições; d) avaliação da gestão de riscos pela auditoria interna.

Como percebe-se claramente, o tema de gestão de riscos nas aquisições vem ganhando posto de destaque entre os instrumentos de governança. Trata-se de uma exigência legal e representa um mecanismo efetivo para minimizar imprevistos e lidar com suas consequências, diminuir desperdícios e garantir eficiência na gestão dos recursos públicos. Leis e normativas sobre contratação pública colocam o gerenciamento de riscos como etapa fundamental e obrigatória. A necessidade de cumprimento das diretrizes legais tem sido reiterada pelo TCU e por outras instâncias de controle, como a Controladoria Geral da União (CGU).

Devido a isto, foi escolhida esta temática para trabalhar na pesquisa do mestrado. Mais especificamente com o mapa de riscos, que é um produto do processo de gerenciamento de riscos que consiste na identificação das ameaças envolvidas em cada contratação, em suas fases distintas, com o objetivo de evitá-las ou tratá-las, no caso de ocorrência. Esta pesquisa teve ênfase no mapa de riscos na fase de planejamento da contratação.

Esse tipo de trabalho requer comprometimento do trabalhador, capacidade de pensar de forma analítica e uma mínima experiência na área, para que as chances de alcance dos objetivos das contratações sejam maximizadas. A troca de experiências vivenciadas é de grande valia na construção do mapa de riscos.

O sucesso das contratações é muito importante para as instituições de ensino como o IFRS, por vários motivos: a) para possibilitar que os projetos de ensino,

pesquisa e extensão sejam realizados; b) para que os professores possam contar com a estrutura adequada para a implementação de um ambiente de aprendizado onde haja boas possibilidades de construção de conhecimento e transformação social do sujeito; c) para que os alunos tenham condições de experienciar esse conhecimento em aulas práticas, utilizando insumos e equipamentos no desenvolvimento de pesquisas; d) para que tenham a oportunidade de acesso à alimentação saudável, melhorando seu rendimento e diminuindo o risco de evasão escolar; e) para que aprendam com o manejo de animais e com os plantios e colheitas nos *campi* agrícolas; f) para que tenham os equipamentos necessários para a prática de transformação dos alimentos nos cursos de panificação, materiais para confecção das roupas nos cursos de moda, por exemplo, assim como para todos os cursos oferecidos pela instituição; g) que não falem equipamentos nos cursos técnicos e nos laboratórios das várias áreas em que o IFRS atua; h) e que não haja impedimentos estruturais para a integração entre teoria e prática.

As contratações estão presentes inclusive nos bastidores dos eventos quando se contratam equipes de som e luz, palestrantes, plataforma informatizada para eventos on-line, intérpretes de libras e outros profissionais que fomentam a inclusão dos alunos com necessidades especiais, uniformes para jogos, medalhas, e toda uma gama de serviços e materiais necessários às atividades do tripé indissociável do ensino, pesquisa e extensão, que visa a formação integral do aluno. Enfim, as contratações são atividades transversais importantes que atuam no suprimento das necessidades das áreas finalísticas do órgão, garantindo as condições estruturais para a consolidação do ensino.

Para começar a implantação do projeto de construção da matriz de riscos do metaprocessos de contratações do IFRS, depois da recente aprovação da Política de Gestão de Riscos pelo Conselho Superior (CONSUP) do IFRS, é necessário ter a noção do grau de comprometimento e de utilização dos mapas de riscos já implantados nos processos específicos de contratação, em todas as suas fases. É preciso avaliar se todo esse processo faz sentido para o servidor e se tem condições técnicas e laborais de realizar o levantamento de riscos sob a ótica do materialismo histórico dialético, por meio da práxis. E a partir disso, implementar ações de melhoria no processo de construção do mapa de riscos.

A gestão da administração pública precisa evoluir. Podemos ser educadores no ambiente de trabalho. Podemos utilizar a prática do trabalho como princípio

educativo para aperfeiçoar os processos de planejamento e de execução de ações que visem a melhoria do investimento de recursos públicos, ainda mais nessa época em que a educação sofre cortes orçamentários expressivos (BRASIL, 2016). Estas ações na esfera administrativa e em especial, no gerenciamento de riscos, poderá fortalecer a EPT na medida que possibilita que o IFRS, órgão integrante da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT), cumpra seus objetivos institucionais.

A implementação de melhorias nos processos de contratação e conseqüentemente, no alcance dos objetivos de ensino, pesquisa e extensão, passa pelas práticas educativas, que, utilizando-se de análises dialéticas e da práxis, contribuirão para a transformação do servidor através da desalienação em relação ao seu processo de trabalho. E tudo isso vai colocá-lo numa posição de protagonismo de sua história e da história da sociedade. O IFRS ampliará sua capacidade de planejamento, de construção coletiva e de inovação. E a EPT no Brasil terá melhores resultados, saindo fortalecida.

Portanto, coloca-se como problema de pesquisa: como aprimorar o processo de construção dos mapas de riscos das contratações do IFRS, tornando-o mais eficiente e significativo, de forma que os servidores das equipes de planejamento compreendam a importância para a atividade-fim? Para responder a esta pergunta foi realizada uma investigação na linha de pesquisa de organização e memórias de espaços pedagógicos na EPT, Macroprojeto 6 - Organização de espaços pedagógicos na EPT, vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT), tendo como orientador o Prof. Dr. Sérgio Wesner Viana.

O objetivo geral da pesquisa foi qualificar e significar o processo de construção do mapa de riscos nas contratações de serviços, obras e materiais do IFRS, por meio da práxis, com base nas relações entre o conhecimento científico e as experiências de vida dos participantes das equipes de planejamento.

Para alcançar o objetivo geral, propôs-se os seguintes objetivos específicos:

1. Investigar os referenciais teóricos sobre gerenciamento de riscos, filosofia da práxis, trabalho como princípio educativo e teoria de aprendizagem, necessários para o cumprimento do objetivo geral desta pesquisa.
2. Avaliar o nível de conhecimento dos servidores sobre gerenciamento de riscos.
3. Verificar se os servidores integrantes das equipes percebem o impacto e o sentido da construção do mapa de riscos para o alcance dos objetivos

institucionais.

4. Identificar como é realizado o processo de construção do mapa de riscos das contratações do IFRS.
5. Desenvolver produto educacional que propicie a qualificação do processo de construção do mapa de riscos nas contratações, por meio da práxis.

Para a efetivação da pesquisa e análise dos dados coletados tomou-se como referência teórica a legislação e normativas federais e de órgãos de controle acerca da governança pública e gestão de riscos, bem como parte da bibliografia existente que se refere ao contexto do trabalho como princípio educativo e à questão da aprendizagem segundo a teoria de Desenvolvimento Cognitivo de Lev Vygotsky, somando-se à dimensão prática do trabalho e sua contribuição na formação dos servidores na busca do desenvolvimento de suas potencialidades e da melhoria do processo de construção do mapa de riscos nas contratações do IFRS.

A pesquisa de campo foi realizada por meio de questionários e webconferência, procurando compreender a práxis do processo de construção do mapa de riscos realizado atualmente no IFRS, identificar o sentido do processo sob a ótica dos participantes das equipes de planejamento das contratações e buscar dados para o desenvolvimento de um produto educacional que contribua para a qualificação deste processo e formação do servidor.

Para a compreensão desta sistemática, a dissertação foi organizada em seções com referenciais teóricos, metodologia da pesquisa, análise dos dados, produto educacional e considerações finais.

A primeira parte da seção de referenciais teóricos traz conceitos sobre governança pública, mencionando histórico e aspectos da governança das contratações no IFRS, conceitos de gestão de riscos como instrumento de governança na fase de planejamento das contratações, embasado na legislação, atos infralegais e recomendações dos órgãos de controle federais. Importante mencionar que, embora haja um bom referencial acadêmico sobre governança e gestão de riscos corporativos e públicos, são escassos os referenciais que tratem especificamente desse tema na área de contratações públicas.

A seção dos referenciais teóricos traz os fundamentos da educação relacionados à prática da gestão de riscos no processo de construção do mapa de riscos, numa conversa que abrange o caráter ontológico do trabalho (MARX, 1985;

FRIGOTTO, 2005; RAMOS, 2005; SAVIANI, 2007; DELLA FONTE, 2018), o contexto do trabalho como princípio educativo como ação humanizadora por meio do desenvolvimento de potencialidades do ser humano (KUENZER, 2004; CIAVATTA, 2008), através do movimento da práxis (GRAMSCI, 1981, KUENZER, 2002; VÁZQUEZ, 2011) e da teoria de Desenvolvimento Cognitivo de Lev Vygotsky (MOREIRA, 1999).

A seção que trata da metodologia traz subseções que demonstram a caracterização da pesquisa qualitativa e estudo de caso, contendo o cronograma das etapas realizadas; a metodologia de análise de dados, onde utilizou-se a análise de conteúdo de Laurence Bardin (2011); e o desenvolvimento da pesquisa, descrevendo o locus da pesquisa, os participantes e a coleta de dados.

Para facilitar o entendimento, a seção de análise de dados foi dividida em duas subseções: análise dos dados do questionário e análise dos dados da webconferência. Neste último, estão as análises das unidades de registro das categorias identificadas, por meio de inferências (BARDIN, 2011).

A seção do Produto Educacional demonstra porquê e como o produto foi construído (KAPLÚN, 2003). Descreve as bases teóricas que o sustentam frente aos dados coletados, e apresenta o curso MOOC intitulado “Por que, como e quando construir mapas de riscos nas contratações públicas”. Por fim, apresenta a avaliação do produto educacional, realizada pelos participantes da pesquisa.

Nos apêndices, apresenta-se o produto educacional em formato portable document format (PDF). O curso original foi construído em plataforma AVEA (Moodle do IFRS - Campus Porto Alegre), além de outros documentos integrantes da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O IFRS, com Reitoria sediada em Bento Gonçalves, estado do Rio Grande do Sul, foi criado pela Lei n.º 11.892, de 29 de dezembro de 2008, que estabeleceu, no âmbito do sistema federal de ensino, a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, vinculada ao MEC. Por força legal, o IFRS é uma autarquia federal, tendo como prerrogativas a autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático científica e disciplinar. Trata-se de uma Instituição de educação superior, básica e profissional, pluricurricular e multicampi (PDI IFRS 2019-2023).

A natureza institucional do IFRS distingue-se pela capilaridade e interiorização, estando presente em 16 municípios do Rio Grande do Sul, o que o leva a atender a diferentes realidades sociais, culturais e produtivas. Para além da democratização do ensino, fazendo-se presente em localidades que jamais contaram com o acesso à educação profissional pública, o IFRS assume como desafio incidir no desenvolvimento dos territórios em que se faz presente, alinhando a pesquisa, o ensino e a extensão aos arranjos sociais, culturais e produtivos locais (PDI IFRS 2019-2023). Busca, dessa forma, atender as especificidades e demandas das comunidades, contribuir com o desenvolvimento desses arranjos onde não estão consolidados e atender as finalidades previstas na Lei de Criação dos Institutos Federais.

Art. 6º Os Institutos Federais têm por finalidades e características:

I - ofertar educação profissional e tecnológica, em todos os seus níveis e modalidades, formando e qualificando cidadãos com vistas na atuação profissional nos diversos setores da economia, com ênfase no desenvolvimento socioeconômico local, regional e nacional;

II - desenvolver a educação profissional e tecnológica como processo educativo e investigativo de geração e adaptação de soluções técnicas e tecnológicas às demandas sociais e peculiaridades regionais;

III - promover a integração e a verticalização da educação básica à educação profissional e educação superior, otimizando a infra-estrutura física, os quadros de pessoal e os recursos de gestão;

IV - orientar sua oferta formativa em benefício da consolidação e fortalecimento dos arranjos produtivos, sociais e culturais locais, identificados com base no mapeamento das potencialidades de desenvolvimento socioeconômico e cultural no âmbito de atuação do Instituto Federal;

V - constituir-se em centro de excelência na oferta do ensino de ciências, em geral, e de ciências aplicadas, em particular, estimulando o desenvolvimento de espírito crítico, voltado à investigação empírica;

VI - qualificar-se como centro de referência no apoio à oferta do ensino de ciências nas instituições públicas de ensino, oferecendo capacitação técnica

e atualização pedagógica aos docentes das redes públicas de ensino;

VII - desenvolver programas de extensão e de divulgação científica e tecnológica;

VIII - realizar e estimular a pesquisa aplicada, a produção cultural, o empreendedorismo, o cooperativismo e o desenvolvimento científico e tecnológico;

IX - promover a produção, o desenvolvimento e a transferência de tecnologias sociais, notadamente as voltadas à preservação do meio ambiente. (BRASIL,2008)

A figura 1 demonstra a localização da reitoria e dos 17 (dezessete) campi do IFRS no estado do Rio Grande do Sul.

Figura 1 – Distribuição Geográfica dos campi do IFRS



Fonte: PDI do IFRS 2019-2023

Conforme Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2019-2023, a missão do IFRS é

...ofertar educação profissional, científica e tecnológica, inclusiva, pública, gratuita e de qualidade, promovendo a formação integral de cidadãos para enfrentar e superar desigualdades sociais, econômicas, culturais e ambientais, garantindo a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão e em consonância com potencialidades e vocações territoriais. (PDI IFRS 2019-2023)

Para que seja possível cumprir esta missão, faz-se necessária a existência de

políticas públicas voltadas para o mundo do trabalho, valorização do ensino e do trabalhador. Além disso, é preciso investir em boas práticas de gestão e governança, de forma que a administração pública ultrapasse o modelo de aversão aos riscos para outro de inovação, colaboração e transparência.

O caminho para o alcance da excelência na administração pública também depende, em grande parte, da área de contratações. As compras públicas constituem-se em uma das áreas mais sensíveis e importantes da atividade logística que movimenta a administração pública. Além de seu valor estratégico, o processo de compras públicas mobiliza e influencia toda a organização e o ciclo socioeconômico, haja vista o poder de compra do Estado.

A atividade de compras públicas vive um momento de transformação e de consolidação de um novo paradigma. De tal modo, apesar do processo de compra fazer parte da atividade-meio dos órgãos, este também possui uma atuação finalística devido às suas funções plurais e seu valor estratégico. Devido a sua capilaridade e interação organizacional, o processo de compra pública deve ser visto de forma multidimensional, sendo impactado por diversos fatores que vão desde a governança pública, em nível estratégico (alta administração¹), até a realização do processo de compra em si, à nível operacional.

As compras públicas são um dos processos mais transversais que existem no setor público, o que permite multiplicar seu poder transformador quando são inovadas e otimizadas. O tipo de abordagem que se faz sobre o tema de compras públicas é um dos pontos fundamentais para poder produzir resultados concretos e de médio e longo prazo dentro da atividade de compras e na Administração Pública (ENAP, 2019).

Podemos perceber esse valor dentro do IFRS, quando pensamos que cada ampliação estrutural na reitoria e *campi*, cada serviço que mantém esta estrutura funcionando e cada material utilizado nas atividades acadêmicas e administrativas passam pela área de contratações (compras, licitações e contratos). Cada inovação em termos de serviços e aquisições de materiais, é pensada pela área administrativa e requisitante, juntamente com a área de contratações. Nesse contexto, a área

¹ Conforme Portaria SEGES/ME N.º 8.678/2021, fazem parte da alta administração os gestores que integram o nível executivo do órgão ou da entidade, com poderes para estabelecer as políticas, os objetivos e conduzir a implementação da estratégia para cumprir a missão da organização.

também pode contribuir sobremaneira na melhoria do gasto público, quando fomenta contratações mais sustentáveis nos aspectos econômico, ambiental e social.

O trabalho de construção do mapa de riscos através das equipes de planejamento multidisciplinares, onde tanto as áreas requisitantes² e técnicas³, quanto a área administrativa responsável pela condução dos processos de contratação⁴ devem atuar em colaboração, pode fortalecer a prática democrática na medida que permite a participação de todos num diálogo dialético e fortalece a institucionalidade, derrubando barreiras entre setores, ideologias e cargos, avançando no caminho da unificação do IFRS como órgão, sentido como tal pelos servidores. O compartilhamento de experiências pode facilitar a integração e motivar novas ações.

Conforme Cabral Neto (1997), a ampliação da democracia coloca-se como uma meta que deve ser buscada. E essa ampliação depende da incorporação organizada dos atores sociais, tanto em processos políticos, quanto em processos administrativos.

A Política Institucional para os cursos de Ensino Médio Integrado do IFRS (2019) menciona a necessidade de que haja um planejamento coletivo no qual todas as vozes sejam ouvidas e as expressões levantadas pelos estudantes sejam consideradas. Menciona-se também que “as ações devem ser planejadas e posteriormente avaliadas coletivamente, aprimorando a dinâmica da integração institucional e os processos de construção democrática, resultando num trabalho que envolva toda a comunidade”. É a isso que a governança e a gestão de riscos se propõe, no âmbito do planejamento das contratações.

Ademais, a área de contratações pode também fomentar o desenvolvimento de mercados utilizando seu poder de compra para incentivar a atuação das micro e pequenas empresas, o desenvolvimento de novos negócios e da agricultura familiar, auxiliando na consolidação e fortalecimento dos arranjos produtivos, sociais e culturais locais a que RFEPCT se propõe.

Assim, demonstrado o viés estratégico da área de contratações, é perceptível

² Conforme Art. 14 da IN IFRS PROAD 04/2021 entende-se por requisitante o servidor (técnico administrativo e docente) e/ou o setor do IFRS que utiliza bem ou serviço e identifica a necessidade de contratação.

³ Entende-se por áreas técnicas aquelas que possuem conhecimentos técnicos específicos, como a área de Tecnologia da Informação e Comunicação, Obras e Serviços de Engenharia e Contabilidade.

⁴ Nos campi do IFRS, a área administrativa responsável pela condução dos processos de contratação é a Diretoria de Administração, e na reitoria é a Pró-Reitoria de Administração, por meio da Diretoria de Licitações e Contratos. Cada campus possui um setor de licitações e contratos.

que o amadurecimento da governança nos processos de compra da Administração Pública trará benefícios às áreas finalísticas do IFRS e à toda sociedade. O Tribunal de Contas da União vem orientando no sentido da implantação da governança nas contratações através de auditorias e acórdãos.

2.1 GOVERNANÇA

O uso do termo “governança” remonta à Idade Média. Recentemente ganhou contornos mais definidos como governança corporativa a partir das últimas décadas do século XX (FENILI, 2018, p. 03). Porém, desde o início, as atividades de governança compreendem essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle. São instrumentos para a avaliação, direcionamento e monitoramento da atuação da gestão, com o objetivo de conduzir as organizações para o alcance dos objetivos (TCU, 2021).

Na administração pública, o objetivo é conduzir as ações com vistas a alcançar os objetivos institucionais e o cumprimento das políticas públicas. É a aplicação dos instrumentos de governança que permitem aos mandatários de uma organização pública e às partes nela interessadas avaliar sua situação e demandas, direcionar a sua atuação e monitorar o seu funcionamento, de modo a aumentar as chances de entrega de bons resultados aos cidadãos, em termos de serviços e de políticas públicas (TCU, 2021).

O Decreto Nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Art. 2º Para os efeitos do disposto neste Decreto, considera-se:

I - governança pública - conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade;

II - valor público - produtos e resultados gerados, preservados ou entregues pelas atividades de uma organização que representem respostas efetivas e úteis às necessidades ou às demandas de interesse público e modifiquem aspectos do conjunto da sociedade ou de alguns grupos específicos reconhecidos como destinatários legítimos de bens e serviços públicos;

III - alta administração - Ministros de Estado, ocupantes de cargos de natureza especial, ocupantes de cargo de nível 6 do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS e presidentes e diretores de autarquias, inclusive as especiais, e de fundações públicas ou autoridades de hierarquia equivalente; e

IV - gestão de riscos - processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, que contempla as atividades de identificar, avaliar e gerenciar potenciais eventos que possam afetar a organização, destinado a fornecer segurança razoável quanto à realização de seus objetivos. (BRASIL, 2017)

São princípios da governança pública a capacidade de resposta, a integridade, a confiabilidade, a melhoria regulatória, a prestação de contas, a responsabilidade e a transparência (BRASIL, 2017). Seus mecanismos são:

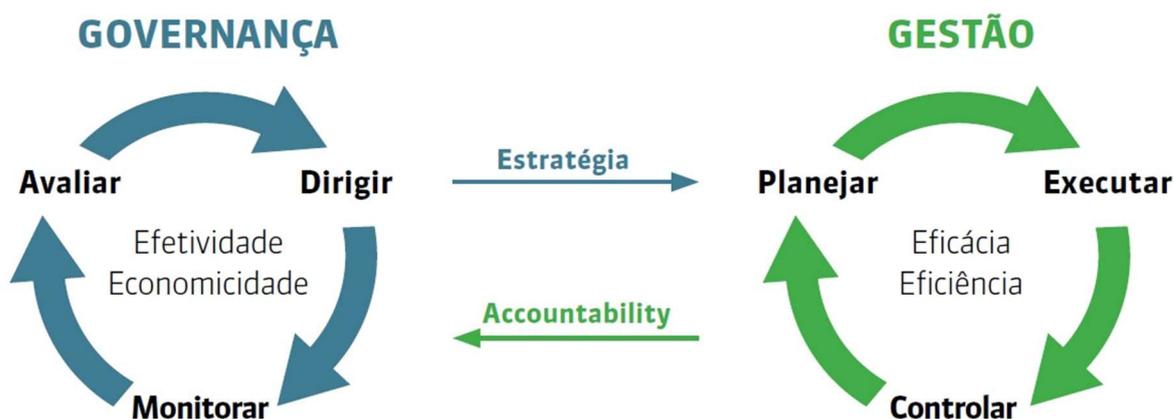
a) liderança, que compreende conjunto de práticas de natureza humana ou comportamental exercida nos principais cargos das organizações, para assegurar a existência das condições mínimas para o exercício da boa governança (integridade, competência, responsabilidade e motivação);

b) estratégia, que compreende a definição de diretrizes, objetivos, planos e ações, além de critérios de priorização e alinhamento entre organizações e partes interessadas, para que os serviços e produtos de responsabilidade da organização alcancem o resultado pretendido; e

c) controle, que compreende processos estruturados para mitigar os possíveis riscos com vistas ao alcance dos objetivos institucionais e para garantir a execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das atividades da organização, com preservação da legalidade e da economicidade no dispêndio de recursos públicos.

É importante salientar que governança é diferente de gestão, como pode ser verificada na Figura 2.

Figura 2 – Relação entre governança e gestão segundo o TCU



Fonte: portal do TCU, 2022

Conforme o TCU, enquanto a governança é a função direcionadora, a gestão é função realizadora. A governança envolve as atividades de avaliar o ambiente, os cenários, as alternativas, e os resultados atuais e os almejados, a fim de direcionar a preparação e a coordenação de políticas e de planos, alinhando as funções

organizacionais às necessidades das partes interessadas; e monitorar os resultados, o desempenho e o cumprimento de políticas e planos, confrontando-os com as metas estabelecidas. Já as atividades básicas de gestão são: planejar as operações, com base nas prioridades e os objetivos estabelecidos; executar os planos, com vistas a gerar resultados de políticas e serviços, e controlar o desempenho, lidando adequadamente com os riscos (TCU, 2021).

O TCU, em adaptação ao conceito de governança no setor público apresentado no Referencial Básico de Governança a Órgãos e Entidades da Administração Pública, definiu a governança das aquisições da seguinte forma:

Governança das aquisições consiste no conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão das aquisições, com o objetivo de que as aquisições agreguem valor ao negócio da organização, com riscos aceitáveis. (TCU, 2016)

Importante salientar que, ao utilizar o termo “agreguem valor ao negócio da organização” mencionado no trecho acima, o TCU pretende demonstrar que as finalidades institucionais devem ser atendidas, conforme a área de atuação da instituição. Cada órgão ou entidade deve cumprir seu papel, alinhando seus objetivos ao interesse público, gerenciando riscos e entregando o valor esperado de forma íntegra, transparente e responsável.

Recentemente, a Secretaria de Gestão do Governo Federal (SEGES) publicou a Portaria SEGES/ME nº 8.678 de 19 de julho de 2021, que dispõe sobre a governança das contratações públicas no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. O IFRS, por ser autarquia federal, está subordinado às suas determinações. A referida portaria vincula a implantação da governança das contratações à nova lei de licitações e contratos, de nº 14.133 de 1º de abril de 2021.

Segundo Fenili (2018) e sob a ótica do TCU, há uma série de variáveis que subentendem a governança das contratações públicas. A Portaria SEGES/ME nº 8.678/2021 discriminou, em rol não taxativo, os instrumentos de governança que os órgãos precisarão desenvolver, no âmbito das contratações:

Art. 6º São instrumentos de governança nas contratações públicas, dentre outros:
I - Plano Diretor de Logística Sustentável - PLS;
II - Plano de Contratações Anual;
III - Política de gestão de estoques;

IV - Política de compras compartilhadas;
V - Gestão por competências;
VI - Política de interação com o mercado;
VII - Gestão de riscos e controle preventivo; (grifo meu)
VIII - Diretrizes para a gestão dos contratos; e
IX - Definição de estrutura da área de contratações públicas.
Parágrafo único. Os instrumentos de governança de que trata este artigo devem estar alinhados entre si. (Portaria SEGES/ME Nº 8.678/2021)

Há uma variável que vem ganhando destaque entre os demais instrumentos de governança: a gestão de riscos.

O desafio da governança nas organizações do setor público é determinar quanto risco aceitar na busca do melhor valor para os cidadãos e demais interessados, o que significa prestar serviço de interesse público da melhor maneira possível. O instrumento de governança para lidar com esse desafio é a gestão de riscos. (FENILI, 2018, p. 69)

A Lei n.º 14.133, publicada em 1º de abril de 2021, com plena eficácia a partir de 1º de abril de 2023, momento que substitui integralmente a Lei 8.666/1993, foi construída visando essencialmente a implantação de mecanismos de governança na área de contratações públicas, destacando a implementação da estrutura de gestão de riscos na área de contratações.

Parágrafo único. A alta administração do órgão ou entidade é responsável pela governança das contratações e deve implementar processos e estruturas, inclusive de gestão de riscos e controles internos, para avaliar, direcionar e monitorar os processos licitatórios e os respectivos contratos, com o intuito de alcançar os objetivos estabelecidos no caput deste artigo, promover um ambiente íntegro e confiável, assegurar o alinhamento das contratações ao planejamento estratégico e às leis orçamentárias e promover eficiência, efetividade e eficácia em suas contratações. (BRASIL, 2021)

O destaque para a gestão de riscos é evidenciado pelo número de normativos publicados pelo governo federal exigindo sua implantação pelos órgãos da administração pública federal antes mesmo da publicação da recente Portaria da SEGES, pelo enfoque que a corte de contas tem dado ao tema através de Acórdãos e auditorias específicas, e até devido ao fato do gerenciamento de riscos poder mostrar-se como um eficiente e prático instrumental para o ensino-aprendizagem dos servidores acerca de planejamento e monitoramento das ações.

2.1.1 Governança das Contratações no IFRS

Desde 2008, quando o IFRS se tornou órgão integrante da Rede Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, buscou realizar suas contratações observando os princípios administrativos constitucionais e a legislação federal da área. Inicialmente centralizava grande parte de suas contratações na reitoria. Com o tempo cada campus nomeou servidores para as licitações e contratos, garantindo a autonomia conferida pela lei de criação dos IFes e gerando a necessidade de instituição de uma governança a fim de criar uma padronização de procedimentos na área.

Em 2015, o Plenário do TCU, através do Acórdão n.º 2.622/2015, sinalizou o início de uma fase de forte construção da governança na área de aquisições, realizando um levantamento com o objetivo de sistematizar informações sobre a situação da governança e da gestão das aquisições em amostra de organizações da Administração Pública Federal (APF), a fim de identificar os pontos vulneráveis e induzir melhorias na área.

No ano de 2016, seguindo o caminho da implantação da governança na APF requisitada pelo TCU no ano anterior, o Ministério do Planejamento (MP), em conjunto com a Controladoria Geral da União (CGU), emitiu a Instrução Normativa n.º 01/2016, estabelecendo que os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal devem adotar medidas para a sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos, aos controles internos e à governança.

Em vista das recomendações exaradas no Acórdão do TCU/Plenário n.º 2.622/2015 e da IN Conjunta n.º MP/CGU n.º 01/2016, o IFRS começou a providenciar mudanças em suas rotinas de contratações.

A emissão da IN da Pró-Reitoria de Administração (PROAD) n.º 01/2017 alterou as diretrizes do planejamento de licitações compartilhadas do IFRS, tornando o Plano Anual de Aquisições e Contratações (PAAC) um documento de consolidação das demandas comuns dos campi e reitoria, estabelecendo a forma de atendimento das mesmas, definindo os responsáveis pela condução de cada processo (gerenciador) e os prazos de atendimento. Além disso, a referida IN criou os Ciclos de Compras, instituiu as equipes de planejamento das licitações compartilhadas (à luz da IN MPDG n.º 05/2017), fomentando o trabalho em equipes multidisciplinares, e criou as listas de itens visando a padronização dos descritivos e racionalização das aquisições.

Em 2018, o IFRS, com a experiência adquirida nos ciclos de compras anteriores, e também tendo como base as recomendações do Acórdão TCU-Plenário

n.º 2.622/2015, delimitou os membros das equipes de planejamento dos pregões compartilhados do PAAC e determinou suas atribuições e responsabilidades.

Em 2019 o Ministério da Economia (ME) emitiu duas Instruções Normativas visando, além de normatizar procedimentos, também incitar na APF a utilização de ferramentas de governança: a IN SGD/ME n.º 01/2019 que dispõe sobre processo de contratação de soluções de Tecnologia da Informação e Comunicação - TIC (introdução dos mapas de risco à nível operacional) e a IN SEGES/ME n.º 01/2019, que dispõe sobre Plano Anual de Contratações de bens, serviços, obras e soluções de tecnologia da informação e comunicações (PAC), e sobre o Sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações (PGC), ambas no âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. O IFRS passou a utilizar as normativas de TIC construindo o mapa de riscos nestas contratações e o PAC em cada campus, utilizando-o como embasamento para a definição dos processos licitatórios compartilhados.

A partir de 2020, os ciclos de compras passaram a compor o Calendário de Licitações Compartilhadas do IFRS (CLC), novo nome do PAAC. A alteração foi promovida pela IN IFRS/PROAD n.º 01/2020, que manteve as equipes de planejamento multidisciplinares, as listas de itens padronizadas, cronogramas de execução dos pregões prevendo as etapas de planejamento, e etapas interna e externa dos pregões, determinação dos agentes envolvidos e suas responsabilidades. Todos os processos do CLC são realizados por equipes com membros da reitoria e campi, a partir de definição feita no Comitê de Administração (COAD). A partir daí, foram mantidas as equipes multidisciplinares atuando no planejamento das contratações.

A cada início de ciclo de compras anual, realiza-se uma reunião com os servidores das equipes e dos setores de licitações. Nestes momentos são abordados assuntos operacionais referentes aos processos licitatórios: suas etapas, cronograma, definição de descrição de item e do quantitativo demandado, como realizar uma boa pesquisa de preços, como operacionalizar o processo no sistema de Compras Governamentais, qual a importância do planejamento das aquisições e da área de contratações para a instituição e para a sociedade. Apesar de abordar todos estes temas, o tema gerenciamento de riscos ainda não foi discutido nestes ciclos de discussões e aprendizagem.

Na área de gestão de contratos, desde 2012 o IFRS realiza ações para

capacitação dos servidores que atuam nos setores de contratos da reitoria e campi e membros das equipes de fiscalização de contratos. Participam destas equipes gestores e fiscais, os quais grande parte trabalham nas áreas requisitantes, ou seja, de outras áreas meio e também das áreas finalísticas do órgão. De lá para cá, a DLC realizou treinamentos, visitas técnicas, webconferências e lançou vários produtos educacionais destinados à capacitação dos servidores envolvidos com as contratações do IFRS. A maior parte das ações foram direcionadas para o processo operacional. As ações destinadas ao planejamento e gestão começaram a ser realizadas depois das exigências legais proferidas pela Controladoria Geral da União (CGU), Tribunal de Contas da União (TCU) e instruções normativas do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG, atual Ministério da Economia - ME), a partir da obrigatoriedade de construção de estudos técnicos preliminares e mapeamento dos riscos nos processos de contratações. Esses documentos são construídos através de equipes de planejamento multidisciplinares na fase de planejamento dos processos licitatórios e os mapas de riscos acompanhados e revisados pelas equipes de fiscalização contratual.

Houve progresso nos processos e no planejamento das contratações, porém ainda há um longo caminho a ser percorrido em direção à plena implantação da governança na área e também no órgão, conforme exige o TCU. É preciso seguir adiante. Mesmo com a publicação da IN PROAD n.º 03/2022, que disciplina a governança das contratações no âmbito do órgão, atualizando os procedimentos em adequação à nova lei de licitações e contratos de n.º 14.133/2021, a qualificação do processo de construção dos mapas de riscos apresenta-se como uma necessidade institucional e uma oportunidade de formação integral dos servidores envolvidos, com ampliação cognitiva e atitudinal.

2.2 GESTÃO DE RISCOS

Como vimos, a gestão de riscos é um instrumento de governança pública e assegura que os objetivos institucionais sejam atingidos, conforme Art. 2º, IV do Decreto n.º 9.203/2017.

[...] IV - gestão de riscos - processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, que contempla as atividades de identificar, avaliar e gerenciar potenciais eventos que possam afetar a organização, destinado a fornecer segurança razoável quanto à realização de seus objetivos. (BRASIL, 2017)

Além de ir ao encontro do alcance dos objetivos institucionais, a gestão de riscos nas contratações, de uma maneira geral e no contexto brasileiro, contribui para que sejam atingidos os objetivos dos processos de compras, os quais acabam por beneficiar toda a sociedade. Conforme Art. 11 da Lei n.º 14.133/2021, são eles:

- I - assegurar a seleção da proposta apta a gerar o resultado de contratação mais vantajoso para a Administração Pública, inclusive no que se refere ao ciclo de vida do objeto;
 - II - assegurar tratamento isonômico entre os licitantes, bem como a justa competição;
 - III - evitar contratações com sobrepreço ou com preços manifestamente inexequíveis e superfaturamento na execução dos contratos;
 - IV - incentivar a inovação e o desenvolvimento nacional sustentável.
- (BRASIL, 2021)

A CGU normatizou a gestão de riscos através da IN Conjunta MP/CGU Nº 01/2016, definindo risco como a “possibilidade de ocorrência de um evento que venha a ter impacto no cumprimento dos objetivos. O risco é medido em termos de impacto e de probabilidade”. Disciplinou que os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal deverão implementar, manter, monitorar e revisar o processo de gestão de riscos, compatível com sua missão e seus objetivos estratégicos.

A Norma Técnica Brasileira (NBR) da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) *International Organization Standardization ISO 31000 Gestão de Riscos – Diretrizes* (ABNT, 2018) define risco como o efeito da incerteza nos objetivos. Efeito é um desvio em relação ao esperado, no qual pode ser positivo, negativo ou ambos. Risco trata-se de evento em potencial, suas consequências e probabilidades.

Segundo o Referencial Básico de Governança do TCU, gerir os riscos refere-se a definir e implementar a estrutura de gestão de riscos. A estrutura exige o comprometimento da liderança com a gestão de riscos, por meio de uma política.

O IFRS, no ano de 2021, publicou sua Política de Gestão de Riscos, tendo como princípios:

- I.- monitorar os controles da gestão de riscos sob os aspectos da ética, economicidade, eficiência, eficácia e efetividade; e,
 - II.- permitir que os gestores possam monitorar os aspectos relacionados aos riscos dos respectivos processos e atividades sob sua responsabilidade.
- (BRASIL, 2021, p.12)

Conforme a Política de Gestão de Riscos do IFRS, embasada no método

COSO⁵, gerenciamento de risco é um processo que permeia toda a organização, colocado em prática pela alta administração da entidade, pelos gestores e demais colaboradores, aplicado no estabelecimento da estratégia e projetado para identificar possíveis eventos que possam afetar a instituição e para gerenciar riscos de modo a mantê-los dentro do seu apetite de risco, com vistas a fornecer segurança razoável quanto ao alcance dos objetivos da entidade.

Em vista das recomendações exaradas no Acórdão do TCU/Plenário nº 2.622/2015 e da IN Conjunta MP/CGU nº 01/2016, o Ministério da Economia publicou instruções normativas que exigem a construção dos mapas de risco nas contratações de TIC e de serviços, nas fases de planejamento e gerenciamento do contrato (IN nº MPDG 05/2017 e IN SGD/ME nº 01/2019).

Seção III

Do Gerenciamento de Riscos

Art. 25. O Gerenciamento de Riscos é um processo que consiste nas seguintes atividades:

I - identificação dos principais riscos que possam comprometer a efetividade do Planejamento da Contratação, da Seleção do Fornecedor e da Gestão Contratual ou que impeçam o alcance dos resultados que atendam às necessidades da contratação;

II - avaliação dos riscos identificados, consistindo da mensuração da probabilidade de ocorrência e do impacto de cada risco;

III - tratamento dos riscos considerados inaceitáveis por meio da definição das ações para reduzir a probabilidade de ocorrência dos eventos ou suas consequências;

IV - para os riscos que persistirem inaceitáveis após o tratamento, definição das ações de contingência para o caso de os eventos correspondentes aos riscos se concretizarem; e

V - definição dos responsáveis pelas ações de tratamento dos riscos e das ações de contingência.

Parágrafo único. A responsabilidade pelo Gerenciamento de Riscos compete à equipe de Planejamento da Contratação devendo abranger as fases do procedimento da contratação previstas no art.19.

Art. 26. O Gerenciamento de Riscos materializa-se no documento Mapa de Riscos.

§ 1º O Mapa de Riscos deve ser atualizado e juntado aos autos do processo de contratação, pelo menos:

I - ao final da elaboração dos Estudos Preliminares;

II - ao final da elaboração do Termo de Referência ou Projeto Básico;

III - após a fase de Seleção do Fornecedor; e

IV - após eventos relevantes, durante a gestão do contrato pelos servidores responsáveis pela fiscalização.

§ 2º Para elaboração do Mapa de Riscos poderá ser observado o modelo constante do Anexo IV. (BRASIL, 2017)

⁵ O COSO (The Comittee of Sponsoring Organizations) é uma entidade sem fins lucrativos, dedicada à melhoria dos relatórios financeiros através da ética, efetividade dos controles internos e governança corporativa.

Seção IV

Gerenciamento de Riscos

Art. 38. O gerenciamento de riscos deve ser realizado em harmonia com a Política de Gestão de Riscos do órgão prevista na Instrução Normativa Conjunta MP/CGU n.º 1, de 10 de maio de 2016.

§ 1º Durante a fase de planejamento, a equipe de Planejamento da Contratação deve proceder às ações de gerenciamento de riscos e produzir o Mapa de Gerenciamento de Riscos que deverá conter no mínimo:

I - identificação e análise dos principais riscos, consistindo na compreensão da natureza e determinação do nível de risco, mediante a combinação do impacto e de suas probabilidades, que possam comprometer a efetividade da contratação, bem como o alcance dos resultados pretendidos com a solução de TIC;

II - avaliação e seleção da resposta aos riscos em função do apetite a riscos do órgão; e

III - registro e acompanhamento das ações de tratamento dos riscos.

§ 2º Durante a fase de Seleção do Fornecedor, o Integrante Administrativo com apoio dos Integrantes Técnico e Requisitante deve proceder às ações de gerenciamento dos riscos e atualizar o Mapa de Gerenciamento de Riscos.

§ 3º Durante a fase de Gestão do Contrato, a Equipe de Fiscalização do Contrato, sob coordenação do Gestor do Contrato, deverá proceder à atualização contínua do Mapa de Gerenciamento de Riscos, realizando as seguintes atividades:

I - reavaliação dos riscos identificados nas fases anteriores e atualização de suas respectivas ações de tratamento; e

II - identificação, análise, avaliação e tratamento de novos riscos.

§ 4º O Mapa de Gerenciamento de Riscos deve ser juntado aos autos do processo administrativo, pelo menos:

I - ao final da elaboração do Termo de Referência ou Projeto Básico;

II - ao final da fase de Seleção do Fornecedor;

III - uma vez ao ano, durante a gestão do contrato; e

IV - após eventos relevantes.

§ 5º O Mapa de Gerenciamento de Riscos deve ser assinado pela Equipe de Planejamento da Contratação, nas fases de Planejamento da Contratação e de Seleção de Fornecedores, e pela Equipe de Fiscalização do Contrato, na fase de Gestão do Contrato. (BRASIL, 2019)

O modelo de mapa de riscos a ser utilizado nos processos de contratações está disposto no anexo IV da IN MPDG n.º 05/2017 e pode ser verificado na Figura 3.

Figura 3 – Modelo de Mapa de Riscos

Objeto de contratação:			
Nº da Portaria de designação da Comissão de Planejamento:			
FASE DE ANÁLISE:			
<input type="checkbox"/> Planejamento da Contratação e Seleção do Fornecedor			
<input type="checkbox"/> Gestão do Contrato			
RISCO 1			
Descrever aqui o risco:			
Probabilidade:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Dano			
Ação Preventiva		Responsável	
Ação de Contingência		Responsável	
RISCO 2			
Descrever aqui o risco:			
Probabilidade:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Dano			
Ação Preventiva		Responsável	
Ação de Contingência		Responsável	
DATA:			
Assinatura e SIAPE dos membros da Equipe de Planejamento da Contratação:			

Fonte: adaptado da IN MPDG n.º 05/2017.

No ano de 2021 o TCU realizou pesquisa nos órgãos públicos federais (inclusive no IFRS), com o objetivo de identificar o nível de amadurecimento da governança institucional, e a área de contratações foi contemplada com vários questionamentos, em especial em relação ao gerenciamento de riscos, os quais podem ser verificados na Figura 4.

Figura 4 – Questionário do TCU sobre gestão de riscos nas contratações

TCU **Tribunal de Contas da União**
 Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado
 Perfil de Governança e Gestão Públicas – Ciclo 2021 (TC <a definir>)

4350. Gerir riscos em contratações

4351. Os riscos da área responsável pela gestão de contratações são geridos

Não adota

Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo

Adota em menor parte

Adota parcialmente

Indique quais as evidências dessa adoção:

Adota em maior parte ou totalmente

Indique quais as evidências dessa adoção:

Não se aplica

Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.

Indique que leis e/ou normas são essas:

Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.

Identifique esses estudos:

Não se aplica por outras razões.

Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

a) a gestão de riscos contempla a identificação, análise e avaliação de riscos relacionados às contratações

b) a gestão de riscos contempla o tratamento dos riscos identificados

c) a gestão de riscos contempla a definição de responsáveis pelas ações de tratamento dos riscos

d) os riscos do processo de trabalho definido para planejamento de cada uma das contratações são geridos

e) os riscos do processo de trabalho definido para seleção de fornecedores são geridos

f) os riscos do processo de trabalho definido para gestão de contratos são geridos

g) a organização capacita os gestores da área de contratações em gestão de riscos

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Ação; Análise de riscos; Área de gestão de contratações; Gestão de riscos; Gestão de riscos da área de gestão de contratações; Gestor; Identificação de riscos; Organização; Processo de trabalho; Processo de trabalho para gestão de contratos; Processo de trabalho para planejamento de cada uma das contratações; Processo de trabalho para seleção de fornecedores; Risco.

4352. As equipes de planejamento das contratações analisam os riscos que possam comprometer a efetividade das etapas de Planejamento da Contratação, Seleção do Fornecedor e Gestão Contratual ou que impeçam ou dificultem o atendimento da necessidade que originou a contratação

Não adota

Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo

Adota em menor parte

Adota parcialmente

Indique quais as evidências dessa adoção:

Adota em maior parte ou totalmente

Indique quais as evidências dessa adoção:

Não se aplica

Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.

Indique que leis e/ou normas são essas:

Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.

Identifique esses estudos:

Não se aplica por outras razões.

Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

a) a gestão de riscos contempla a identificação, análise e avaliação de riscos

b) a gestão de riscos contempla o tratamento dos riscos identificados

c) a gestão de riscos contempla a definição de responsáveis pelas ações de tratamento dos riscos

d) a gestão de riscos é realizada em cada uma das contratações

e) a gestão de riscos é realizada em cada uma das contratações de serviços prestados de forma contínua

f) as equipes de planejamento das contratações são selecionadas de modo que pelo menos um dos seus integrantes possua capacitação em gestão de riscos

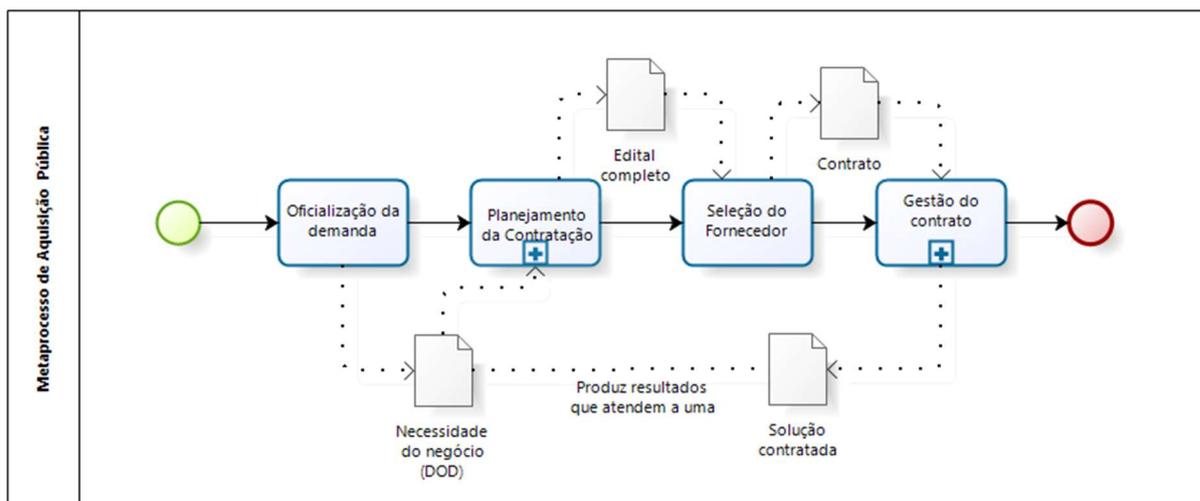
g) as equipes de planejamento das contratações são selecionadas de modo que todos os seus integrantes possuam capacitação em gestão de riscos

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Ação; Análise de riscos; Gestão de riscos; Gestão de riscos das contratações; Identificação de riscos; Processo de trabalho para gestão de contratos; Processo de trabalho para seleção de fornecedores; Risco; Serviços prestados de forma contínua.

Fonte: TCU, 2021.

Ao analisar os questionamentos acima, fica evidente a exigência de implantação do gerenciamento de riscos tanto do metaprocessos de contratação (Figura 5), quanto dos processos específicos, como ferramentas da governança.

Figura 5 – Metaprocesso de contratações públicas



Fonte: TCU, 2014.

A partir da identificação dos riscos que possam comprometer a efetividade de cada uma das fases do processo de contratação (planejamento da contratação, seleção do fornecedor e gestão contratual), de acordo com a previsão contida no art. 25 da IN SEGES/MP n.º 05/2017, caberá à instituição pública:

- a) estimar a probabilidade de ocorrência de cada risco (alta, média e baixa);
- b) estimar o impacto caso o risco se materialize em um evento (alto, médio e baixo);
- c) definir o nível de risco com base na relação probabilidade X impacto (alto, médio e baixo);
- d) providenciar o tratamento dos riscos considerados inaceitáveis por meio da definição das ações de prevenção que deverão incidir sobre as causas do risco, de modo a reduzir a probabilidade de sua ocorrência;
- e) para os riscos que não forem eliminados por meio das ações de prevenção e persistirem inaceitáveis, estabelecer as ações de contingência que deverão ser adotadas para o caso de se concretizar os eventos correspondentes; e
- f) definir os responsáveis pelas ações de prevenção e pelas ações de contingência.

Porém, ainda que haja a motivação necessária em termos de melhoria contínua, e a exigência de construção do mapa de riscos nas contratações estar determinada na legislação e pela Corte de Contas, há uma relativa escassez de habilidades em gestão de riscos, ameaçando o processo de implantação da

governança das contratações e a possibilidade do servidor vislumbrar sentido nesta atividade. Por conseguinte, não aproveita adequadamente as chances que a ferramenta propicia de maior probabilidade de alcance dos objetivos institucionais dispostos no PDI, deixando também de contribuir ao máximo com a transformação e o fomento da Rede Federal.

Além de auxiliar muito no eficaz atendimento das demandas institucionais, o mapa de riscos, como ferramenta e etapa do planejamento das contratações, ajuda a melhorar os processos de trabalho. Para a correta identificação dos riscos das contratações é necessário ter consciência do todo do processo. Não há levantamento de riscos coerente sem que o servidor tenha consciência do seu trabalho, conhecimento técnico, noção da importância da identificação e tratamento dos riscos para a instituição e impacto no alcance dos objetivos institucionais. Ou seja, é um processo que requer desalienação, conhecimento teórico e capacidade de reflexão para indicar formas de controle e monitoramento. Se o servidor tiver experiência e conhecimento de ocorrências em processos anteriores, ou seja, de dados históricos, mais assertivo e eficiente será seu trabalho. Maiores as chances de melhorias e alcance dos objetivos.

É preciso vislumbrar os riscos potenciais antes que eles aconteçam, para que seja viável a sua eliminação. Não sendo possível eliminá-los, poderão ser tratados para que se mitigue a probabilidade de ocorrência. E caso os riscos se concretizem, tornando-se eventos reais, a Administração⁶ precisa ter planejado medidas de contingência para agir com rapidez na resolução dos problemas. Riscos potenciais internos e externos não tratados aumentam a chance de faltar insumos, materiais e serviços essenciais como limpeza, vigilância e serviços de apoio às atividades de ensino, pesquisa e extensão. Também podem dificultar a concretização de ações que visem atender políticas públicas como as de inclusão social, de alimentação saudável, de fomento à agricultura familiar, de incentivo às micro e pequenas empresas, entre outras, prejudicando as atividades pedagógicas e diminuindo a qualidade do ensino oferecido à comunidade. Quando o risco não for tratado e se concretiza, tornando inviável a contratação, os custos necessários para a realização de novo processo⁷

⁶ Por Administração entende-se o órgão, com todos os servidores docentes e técnicos administrativos, já que ambos, em colaboração, precisam planejar suas ações e prever riscos que possam comprometer os resultados institucionais de educação pública, gratuita e de qualidade.

⁷ Conforme Nota Técnica da Controladoria Geral da União de N.º 1.081/2017, o valor médio despendido pela administração pública para a realização de um pregão eletrônico é de R\$ 20.698,00 (vinte mil,

diminuem a possibilidade de utilização do recurso orçamentário em ações importantes das áreas finalísticas. Além disso, o tempo perdido para uma nova contratação pode ser um precioso tempo de aprendizado desperdiçado para os alunos, e prejuízos educacionais e institucionais imensuráveis dados os inúmeros projetos em andamento na reitoria e *campi* que dependem dos serviços e materiais contratados pela área administrativa, tanto para as aulas, quanto para as pesquisas e manutenção das atividades agrícolas, mecânicas e de alimentação, que servem de suporte e instrumento às atividades pedagógicas.

Salvo em época pós-pandêmica como a que estamos vivenciando, no qual o mercado apresenta-se instável e a administração mais suscetível a equívocos decorrentes da insegurança econômica tornando o planejamento mais incerto, em geral a maior parte dos riscos dos processos de contratação são inerentes a um processo de planejamento realizado sem a suficiente análise dos possíveis riscos e ações de prevenção e contingência. Como exemplos de riscos da fase de planejamento das contratações, podemos citar:

- deficiência no planejamento visando o alcance dos objetivos finalísticos do órgão e atraso no processo de contratação, acarretando descontinuidade da prestação do serviço ou entrega de bens;
- deficiência na descrição dos itens, que podem levar à homologação de itens que não atendam a demanda da instituição (neste caso é muito importante a participação de áreas requisitantes e técnicas);
- pesquisa de preços demorada, mal conduzida ou realizada em desconformidade com a legislação pertinente, podendo acarretar em itens desertos⁸ ou cancelados, prejudicando o atendimento da demanda da área requisitante;
- levantamento das quantidades necessárias insuficientes, acarretando falha no atendimento da demanda com possível atraso ou impossibilidade de execução dos projetos institucionais;
- levantamento das quantidades necessárias de forma exagerada,

seiscentos e noventa e oito reais). E R\$ 2.025,00 (dois mil e vinte e cinco reais) para a realização de uma dispensa de licitação.

⁸ Denominam-se itens desertos aqueles em que não houve proposta cadastrada no sistema de compras do governo federal (Comprasnet), ou seja, nenhuma empresa interessou-se no fornecimento do item, pelos mais variados motivos (em geral problemas logísticos e de regulação de preços do mercado).

acarretando apresentação de proposta de preço com valor menor, porém, prejudicando a empresa posteriormente, quando lhe é solicitada entrega parcelada e em menor quantidade. Neste caso, em geral, a administração acaba não recebendo o produto, restando prejudicado o atendimento da demanda em atividades da área meio e das áreas finalísticas.

Assim, a fim de evitar estes e outros riscos das contratações, é importante gerenciar os riscos por meio de um processo estruturado e significativo.

2.3 FUNDAMENTOS DA EDUCAÇÃO RELACIONADOS À CONSTRUÇÃO DOS MAPAS DE RISCOS

Conforme Pacheco (2019, p.6), a proposta dos Institutos Federais é de uma formação contextualizada, banhada de conhecimentos, princípios e valores que potencializam a ação humana na busca de caminhos de vida mais dignos. A derrubada das barreiras entre o ensino técnico e o científico, articulando trabalho, ciência e cultura na perspectiva da emancipação humana, é um dos seus objetivos basilares. Sua orientação pedagógica deve recusar o conhecimento exclusivamente enciclopédico, assentando-se no pensamento analítico, buscando uma formação profissional mais abrangente e flexível, com menos ênfase na formação para ofícios e mais na compreensão do mundo do trabalho e em uma participação qualitativamente superior nele.

As teorias derivadas dos estudos de Karl Marx (1818/1883) são referências básicas da RFEPCT (também conhecida por Rede Federal de Educação), a qual possui em sua concepção a educação humana integral, realizada através da formação humanística, física e profissional-tecnológica, e caracteriza-se pela vinculação ao mundo do trabalho e a importância deste na construção do conhecimento e da própria sociedade.

Assim, para a Rede Federal de Educação, é basilar a relação entre educação e trabalho. Esta relação possibilita desenvolver cidadãos em várias áreas, pautada na educação politécnica. Neste formato há condições para a ampliação do sentido do trabalho como formador de cidadãos críticos que possam realmente transformar a sociedade através da educação.

Os preceitos da formação humana integral são alicerçados pelo conceito de

trabalho como princípio educativo, no qual o trabalho é visto como ação humanizadora por meio do desenvolvimento de todas as potencialidades do ser humano (CIAVATTA, 2008, p. 408). Conforme dispõe a Política de Ensino Médio Integrado do IFRS (2019, p. 4), “essa concepção reconhece o sentido ontológico e histórico do trabalho. Nesta perspectiva, destaca-se a capacidade humana de intervir e modificar a natureza. Logo, o trabalho é colocado como constitutivo dos sujeitos”.

Desde sua origem, a educação está intrinsecamente relacionada ao trabalho constituindo-se numa relação de identidade, sendo construída ontológica e historicamente. Porém, ao longo do tempo, houve a divisão do trabalho e da educação. A razão desse distanciamento é o mesmo que reduziu o termo trabalho a mero emprego: o desenvolvimento das relações sociais produtivas capitalistas.

O termo trabalho foi ganhando diversos contornos, constituindo-se como parte das relações sociais em diferentes épocas históricas e é ponto central da batalha das ideias na luta contra hegemônica à ideologia e à cultura burguesa. Estas distinções foram sendo construídas sobre trabalho na sua dimensão ontológica, princípio educativo ou trabalho alienado devido sua subsunção ao capital, trabalho concreto e abstrato, produtivo e improdutivo, trabalho material e imaterial e mundo da necessidade e da liberdade (FRIGOTTO, 2009).

Della Fonte (2018) entende o trabalho como o responsável pela formação humana, assim como Marx. Em uma passagem clássica, Marx afirma:

Antes de tudo, o trabalho é um processo de que participa o homem e a natureza, processo em que o ser humano, com sua própria ação, impulsiona, regula e controla seu intercâmbio material com a natureza. Defronta-se com a natureza como uma de suas forças. Põe em movimento as forças naturais de seu corpo - braços e pernas, cabeças e mãos -, a fim de apropriar-se dos recursos da natureza, imprimindo-lhes força útil à vida humana. Atuando assim sobre a natureza externa e modificando-a, ao mesmo tempo modifica a sua própria natureza. (MARX, 1985, p. 211).

Assim, depreende-se que o homem precisa transformar a natureza para desenvolver-se e atender suas necessidades. Saviani (2007) menciona que é no trabalho que o homem encontra sua essência, demonstrando seu caráter ontológico. Nesse sentido, o homem foi produzindo sua existência ao longo do tempo através do trabalho. E esse trabalho foi sofrendo transformações, à medida que novas formas de organização e gestão foram surgindo, especialmente em atendimento ao capital, a partir da 2ª Revolução Industrial.

No âmbito do taylorismo/fordismo, criou-se uma modalidade peculiar de divisão social e técnica do trabalho (ANTUNES, ALVES, 2004), fundamentada na parcelarização, no qual o trabalhador realizava somente uma atividade, sendo especializado nela, sem conhecimento do todo do processo de produção, alienando-se. Era necessário um saber fazer advindo mais de um conhecimento tácito resultante das experiências de vida e laborais dos trabalhadores do que de atividades intelectuais que articulavam conhecimento científico e maneiras de fazer.

Já, no toyotismo, sob a perspectiva da divisão do trabalho e com o objetivo de maximizar o lucro através da redução dos custos e da crescente utilização de tecnologias, surge o regime de acumulação flexível, onde o trabalhador precisa tornar-se multitarefa. Passou a precisar conhecer todo o processo produtivo. Porém, a produção foi reduzindo o número de trabalhadores, aumentando o desemprego e a necessidade de desenvolvimento de mais competências para a manutenção da empregabilidade, sob o ponto de vista do capital. Por conseguinte, amplia-se o trabalho abstrato e não-material. (LEITE; VIANA, 2022)

Mas o que seriam essas competências? O conceito de competências está presente no contexto das políticas educacionais a partir da nova Lei de Diretrizes e Bases (LDB), assumindo papel central nas diretrizes curriculares do ensino médio, para a educação profissional e formação dos professores. Perrenoud (*apud* KUENZER, 2004), conceitua competência como “uma capacidade de agir eficazmente em um determinado tipo de situação, apoiada em conhecimentos, mas sem limitar-se a eles”.

Kuenzer compreende a categoria competência de forma mais detalhada, identificando e distinguindo a necessidade de utilização de diversos tipos de conhecimentos para atuar em resposta a determinadas situações. Para ela, competência consiste em:

[...] capacidade de agir, em situações previstas e não previstas, com rapidez e eficiência articulando conhecimentos tácitos e científicos a experiências de vida e laborais vivenciadas ao longo das histórias de vida... vinculada à ideia de solucionar problemas, mobilizando conhecimentos de forma transdisciplinar a comportamentos e habilidades psicofísicas, e transferindo-os para novas situações; supõe, portanto, a capacidade de atuar mobilizando conhecimentos. (KUENZER, 2004).

Então, o “conceito de competência passa a supor domínio do conhecimento científico-tecnológico e sócio-histórico em face da complexificação dos processos de trabalho” (KUENZER, 2004). Há que se esclarecer que esse novo conceito se refere a uma modalidade específica de trabalho, o reestruturado. Este tipo de trabalho demanda grande articulação entre o fazer, saber e ser, sendo fundamental uma

contínua e qualificada escolaridade para o domínio dos conhecimentos científicos-tecnológicos e sócio-históricos. No contexto do mercado de trabalho, significa a substituição do princípio taylorista do *one best way*⁹ pela busca constante da melhoria do processo produtivo, o que implica uma nova lógica baseada na incorporação do conhecimento do trabalhador sobre a produção. Nada mais é do que o regime de acumulação flexível aliado à intensificação do trabalho.

Esse movimento é evidente também na administração pública. É crescente a exigência da ampliação dos conhecimentos em suas várias formas com o objetivo de gerar mais valor para a sociedade. Mas é preciso estar atento para que nas atividades laborais administrativas de uma instituição de ensino como o IFRS, se utilize a lógica do mundo do trabalho e não a do mercado, que aliena e precariza as relações. Deve-se atentar para a construção do conhecimento não somente dos discentes, mas também dos trabalhadores da educação com base na formação humana integral buscada pela Rede Federal de Educação, criando oportunidades que fortaleçam as relações de trabalho internas, ao invés de precarizá-las.

Há que se salientar que, em geral, os servidores que participam da construção dos mapas de riscos nas contratações do IFRS, possuem, no mínimo, ensino médio completo, e a maioria deles já completou a graduação e pós-graduação. Entende-se, com base na experiência, que em geral, seu ambiente e condições de trabalho não possam ser considerados precários como o de grande parte dos trabalhadores. Todavia, é veemente a necessidade de que se reconheçam como trabalhadores da educação, em especial da educação profissional. Sua função não deve ser confundida com a de um funcionário a serviço do mercado e de sua alienação, mas de um trabalhador de uma instituição de ensino que forma para o mundo do trabalho, onde seu fazer diário deve objetivar o sentido final de sua instituição, que é de formar cidadãos autônomos, completos e críticos. Assim também devem ser tratadas as relações de trabalho e a formação e participação dos trabalhadores da educação no dia a dia institucional, utilizando suas experiências e seu saber para a construção de mais conhecimento, de forma coletiva e democrática, contribuindo sobremaneira para a organização e memória dos processos e fazeres neste órgão de educação

⁹ [1] Taylor observou e cronometrou as atividades dos trabalhadores, iniciando sua busca pelo *one best way* (o "melhor jeito de fazer"), envolvendo desde as ferramentas até o treinamento dos operários. Disponível em <https://administradores.com.br/artigos/o-mito-da-organizacao-do-trabalho>. Visualizado em 02/08/2021.

profissional e tecnológica.

Os servidores que atuam na área de contratações da Rede Federal de Educação (aqui, conforme resultado desta pesquisa, adultos e com formação de nível superior concluída), tanto diretamente como indiretamente, como requisitantes de demandas, precisam realizar atividades que exigem conhecimentos variados que ajudarão a otimizar as compras públicas proporcionando a melhoria do gasto de recurso orçamentário e a manutenção das atividades acadêmicas. O gerenciamento dos riscos dos processos de contratação, através dos mapas de riscos, pode mostrar-se um importante instrumento na busca do objetivo de cumprimento das políticas públicas. Mas para isso, parece imprescindível desenvolver competências como capacidades para a realização do trabalho e ao mesmo tempo, dar sentido a ele, de forma que o servidor se reconheça no processo e tenha condições de utilizar conhecimentos tácitos e científicos na busca da transformação da sua atividade laboral e de si próprio.

Kuenzer (2002) acredita que não cabe à escola o desenvolvimento de competências, mas à prática social e produtiva, considerando a necessidade de articulação de fatores de ordem cognitiva, comportamental e psicomotora que se constroem nessas relações. Para a educadora, a escola é lugar de aprender conteúdo para interpretar o mundo e poder transformá-lo através do conhecimento.

O IFRS é considerado um espaço formal de educação¹⁰ por haver processos de ensino e aprendizagem entre docentes e discentes, através de um currículo escolar. Porém, esta pesquisa foi realizada no ambiente de trabalho dos participantes da pesquisa, ou seja, nos setores de licitações, contratos e requisitantes das demandas de contratação. Assim, embora estando num ambiente escolar, o espaço desta pesquisa é considerado não-formal¹¹, vislumbrando-se como adequado para o

¹⁰ Segundo Ana Bruno (2014), a educação formal aquela que é desenvolvida nas escolas, com conteúdos previamente demarcados, requer tempos e locais específicos, pessoal especializado, organização, sistematização sequencial das atividades, disciplina, regulamentos e leis, órgãos superiores; tem um carácter metódico e organiza-se por idades/níveis de conhecimento. O resultado esperado é a aprendizagem efetiva, certificação e atribuição de diplomas que capacitam os indivíduos a seguir para níveis e graus mais avançados.

¹¹ Segundo Gohn (2006, *apud* ANA BRUNO, 2014), a educação não formal é aquela que se aprende no “mundo da vida”, via processos de partilha de experiências, principalmente em espaços e ações coletivas cotidianas. O educador é “o outro”, com quem se interage ou se integra. O contexto ou situação educativa constrói-se em ambientes de ação construídos coletivamente e a participação, em regra geral, é voluntária. Nesta modalidade importa destacar a intencionalidade da ação educativa, da participação, de aprender, de transmitir ou trocar saberes.

desenvolvimento de competências (no sentido de capacidade de agir usando seu conhecimento e vivências, conforme conceitua Acácia Kuenzer, e no sentido do conceito de trabalho como princípio educativo de Maria Ciavatta, no qual o trabalho é visto como ação humanizadora por meio do desenvolvimento de potencialidades do ser humano), pois é no seu próprio ambiente de trabalho, aliando conhecimento de mundo e conhecimento científico à sua prática laboral, de forma consciente e numa articulação entre teoria e prática, que poderá desenvolvê-las. Todo este movimento vai criando um novo sentido para seu trabalho, na medida que se reconhece nele e o identifica como possível propulsor de uma educação integral com propósito de construção social e democrática.

Essa articulação entre teoria e prática, como forma de transformação social, é objetivo da práxis, numa reflexão embasada em diversos tipos de conhecimentos. Pela práxis, o agir é informado pela teoria, a qual impacta a realidade a ponto de transformá-la. Num movimento dialético, teoria e prática se retroalimentam resultando num agir transformador. Importante salientar que sem ação não há práxis.

Figura 6 – Movimento da Práxis



Fonte: Informe e Crítica, 2016.

Vázquez (2011) menciona várias formas de práxis em seu livro “A Filosofia da Práxis”, mas neste trabalho se intenta relacionar a práxis como forma de transformação do trabalho das equipes de planejamento e dos servidores como trabalhadores da educação com base nas relações possíveis de realizar entre seu conhecimento científico e suas experiências de vida, com o objetivo de melhorar a construção dos mapas de riscos nas contratações de materiais, serviços e obras. Por consequência, melhoram-se os processos das contratações e alcançam-se os

benefícios de ter uma estrutura completa para as atividades de ensino, pesquisa e extensão, ao mesmo tempo que fomenta a construção de conhecimento para a formação dos servidores envolvidos no processo de construção do mapa de riscos.

Na construção dos mapas de riscos, a atividade principal é o levantamento dos riscos do processo de contratação em suas várias fases, e a identificação de ações de tratamento dos mesmos, de forma a preveni-los ou mitigá-los. Para isso é necessário possuir conhecimentos teóricos acerca de gerenciamento de riscos, e, preferencialmente, também possuir conhecimentos práticos embasados nas vivências de processos anteriores, possibilitando a identificação de problemas já ocorridos para ajustes ainda na fase do planejamento licitatório.

A construção dos mapas é uma oportunidade de vivenciar a indissociabilidade entre teoria e prática e evita que os riscos existentes prejudiquem os processos de aquisição de bens e materiais e a prestação de serviços que mantém a estrutura institucional funcionando. Também evita retrabalho para o servidor no momento que o risco se torna evento. Nesse momento, as ações de contingência já estarão estabelecidas e poderão ser tomadas com maior agilidade e segurança, inclusive resguardando a atuação dos servidores em caso de auditoria futura. Essa segurança é dada não somente para o servidor atuante na equipe de planejamento, mas também para o pregoeiro, os servidores das equipes de fiscalização, aos gestores e as equipes administrativas e requisitantes envolvidas na contratação.

Além da segurança conferida aos servidores citados acima, considerando que na área de contratações o servidor é responsável por suas ações na esfera administrativa, civil e criminal (BRASIL, 2021), a construção do mapas de riscos também cumpre um papel de direcionamento ao cumprimento dos objetivos da contratação, e, por consequência, dos objetivos institucionais, fortalecendo assim a atividade-fim da instituição.

Fica claro que, para que o servidor possa contribuir de forma adequada, ao mesmo tempo que tem um avanço no sentido de sua humanização e formação pessoal, reconhecendo-se no processo e tendo condições de agir de forma transformadora, melhorando sua capacidade de atuação e trazendo resultados para a EPT, precisa desenvolver competências para tal, por exemplo: capacidade para decidir, estabilidade emocional para atuar em situações de risco, segurança e sentimento de pertencimento. Essas competências podem ser desenvolvidas aliando o conhecimento tácito advindo de sua prática laboral ao conhecimento científico.

Como os mapas de riscos são construídos por equipes multidisciplinares constituídas por servidores das áreas requisitantes e técnicas, é possível que vários conhecimentos sejam agregados ao processo de levantamento e tratamento dos riscos. Mas, não basta identificar um risco existente e não agir para evitá-lo ou diminuí-lo. Vázquez (2007, p. 152) já dizia: “trata-se não de criar a consciência de um fato existente, mas sim de derrubar o que já existe, de transformar as coisas”.

Esse “transformar as coisas” exige um movimento prático, numa atuação de confronto e de resolução de contradições, em ações de reflexão sobre as próprias ações, as quais sejam utilizadas para orientar as próximas. Ou seja, para transformar os processos de contratação e otimizar seus resultados, as equipes de planejamento precisam unir seus conhecimentos práticos e científicos em diálogos dialéticos até que encontrem os melhores tratamentos aos riscos identificados. Cada servidor participante da equipe se beneficia das experiências dos colegas, aumentando seu conhecimento acerca do processo, de forma a ampliar sua capacidade cognitiva, comportamental e atitudinal. Por consequência, melhoram qualitativamente suas competências, desenvolvendo a capacidade de articulação e expressão dos conhecimentos adquiridos através de um olhar mais amplo sobre as questões trabalhadas.

Na Tese XI sobre Feuerbach (VÁZQUEZ, 2007, p. 150), Marx ressalta que é preciso fazer mais do que interpretar o mundo, mas também transformá-lo.

Assim, de posse dos melhores tratamentos aos riscos, é preciso ação para implementação. A implantação da governança das contratações é tida como atividades *top down* (de cima para baixo, hierarquicamente), ou seja, a implementação das ações é de responsabilidade da alta gestão (FENILI, 2018). Mas as soluções devem vir de forma *bottom up* (de baixo para cima), aproveitando a *expertise* dos trabalhadores envolvidos com as contratações, considerando seus diversos tipos de conhecimentos e capacidade de reflexão sobre os processos.

Esse movimento vem ao encontro do que menciona Saviani (2007) quando compreende que o processo produtivo se articula com o saber, através da prática iluminada pelo conhecimento teórico.

É necessário haver um projeto de educação integral dos trabalhadores, que não exclui as singularidades dos grupos sociais, mas se constitui como síntese do diverso, tendo o trabalho como o primeiro fundamento da educação enquanto prática social. Além do sentido ontológico do trabalho, toma especial importância o seu

sentido histórico, posto que, para os trabalhadores, a explicitação do modo como o saber científico se relaciona com o processo de trabalho, convertendo-se em força produtiva, é o meio pelo qual podem compreender os fundamentos científico-tecnológicos e sócio históricos de sua atividade produtiva e de sua condição de trabalhador explorado em suas potencialidades (FRIGOTTO; CIAVATTA; RAMOS; 2005).

É de suma importância que o servidor da equipe de planejamento da contratação seja capaz de construir conhecimentos significativos que contribuam para o alcance dos objetivos institucionais, síntese de experiências e conhecimentos produzidos nas relações sociais e culturais de sua vida e de seu trabalho e os conhecimentos científicos. Mas isso depende de um processo. Processo esse pertencente à tradição marxista e gramsciana de filosofia da práxis. Pois a práxis realiza o movimento de articulação entre as práticas vivenciadas e o saber adquirido, para a superação da inconsciência e para a transformação da sociedade. Como já observava Gramsci a esse respeito:

Uma filosofia da práxis só pode apresentar-se, inicialmente, em uma atitude polêmica e crítica, como superação da maneira de pensar precedente e do pensamento concreto existente (ou mundo cultural existente). E, portanto, antes de tudo, como crítica do “senso comum” (e isto após basear-se sobre o senso comum para demonstrar que “todos” são filósofos e que não se trata de introduzir ex-novo uma ciência na vida individual de “todos”, mas de inovar e tornar “crítica” uma atividade já existente). (GRAMSCI, 1981, p. 18, apud NORONHA, 2005).

Esse desafio de tornar crítica uma atividade já existente (no caso desta pesquisa, a construção do mapa de riscos), exige, além de experiências práticas em processos de contratação, o conhecimento teórico como competência cognitiva, em função da complexidade da atividade, onde se faz necessário conhecer o todo do processo de contratação de maneira transversal: desde a fase de levantamento da demanda, passando pela fase da licitação, execução do serviço ou aquisição, fiscalização contratual, pagamento da despesa, até a possibilidade de responsabilização de entes privados em decorrência de descumprimento editalício. Para encontrar soluções para os problemas, é necessário ter uma certa visão do conjunto da situação.

A prática poderá ser de grande valia, juntamente com o conhecimento teórico,

pois

[...] a prática, não compreendida como mera atividade, aproxima-se do conceito de práxis, posto que depende cada vez mais de conhecimento teórico. Compreende-se, então, que não há pensamento fora da atividade humana e esta interação tem caráter material, concreto-sensorial, passível de verificação empírica, uma vez que provoca mudanças no objeto e, ao mesmo tempo, no sujeito (KUENZER, 2002).

Uma prática desalienada de construção dos mapas de riscos por meio da reflexão acerca de seu trabalho, embasada em conhecimentos advindos de suas vivências e conhecimentos teóricos de gerenciamento de riscos, unindo educação e trabalho, poderá trazer uma nova percepção dos servidores como trabalhadores da educação que desempenham um importante papel de entrega de valor para a sociedade. Isso mostra-se ainda mais relevante quando reconhecemos esses servidores como trabalhadores do IFRS, participantes da Rede Federal de Educação, buscando transformação social por meio da educação integral.

Além disso, a atividade de construção do mapa de risco poderá trazer significativa aprendizagem para o participante da pesquisa, de forma a haver um desenvolvimento cognitivo a ponto de alcançar um novo patamar de desenvolvimento potencial. A verificação do nível de conhecimento dos participantes sobre a construção dos mapas de riscos permite que se faça uma avaliação sobre o desenvolvimento cognitivo referente ao conceito de risco e seu gerenciamento, vislumbrando que o produto educacional atue na zona de desenvolvimento proximal, com conseqüente avanço do limite da zona de desenvolvimento real dos servidores participantes da pesquisa.

2.3.1 Teoria da Aprendizagem para a construção dos mapas de riscos

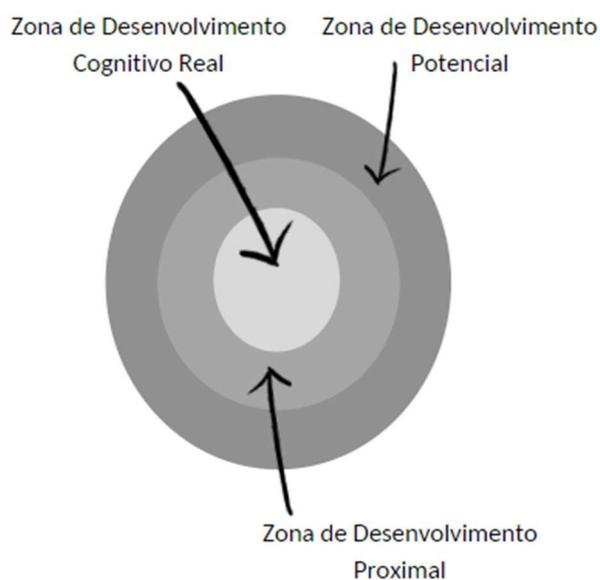
Nesta seção busca-se realizar uma relação entre a teoria de aprendizagem de Lev Vygotsky (1896-1934) e o processo de construção dos mapas de riscos nas contratações públicas.

A teoria de aprendizagem de Vygotsky parte da premissa de que o desenvolvimento cognitivo não pode ser entendido sem referência ao contexto social e cultural no qual ele ocorre, e focaliza os mecanismos por meio dos quais se dá o desenvolvimento cognitivo, de origem e natureza sociais e peculiares ao ser humano (MOREIRA, 1999, p. 109).

A atuação em equipe, de maneira a compartilhar conhecimentos e interagir com colegas, inclusive de outras áreas e setores pertencentes à estrutura do IFRS num grupo naturalmente heterogêneo, proporcionará uma interação social benéfica para a aprendizagem. Conforme já dizia Vygotsky, a interação social é que provoca a aprendizagem. As funções mentais superiores se originam como relações entre seres humanos. E essas funções mentais, convertidas pelas relações sociais, resultam em desenvolvimento cognitivo.

Abaixo, a Figura 6 permite visualizar melhor os níveis de desenvolvimento conforme a Teoria de Lev Vygotsky.

Figura 7 – Níveis de desenvolvimento cognitivo segundo Vygotsky



Fonte: elaborado pela pesquisadora, 2021, com base em MOREIRA, 1999.

A aprendizagem deve ocorrer dentro da zona de desenvolvimento proximal, que consiste na distância entre o nível de desenvolvimento cognitivo real do indivíduo e o seu nível de desenvolvimento potencial (MOREIRA, 1999). Na zona de desenvolvimento proximal estão as funções mentais em maturação, a qual define uma medida do potencial do indivíduo. É nessa área que o produto educacional deverá atuar, gerando aprendizagem e conseqüente desenvolvimento, nesta ordem, porque para Vygotsky, para se desenvolver, é preciso aprender.

Mais formalmente, a zona de desenvolvimento proximal é definida por Vygotsky como a distância entre o nível de desenvolvimento cognitivo real do indivíduo, tal como medido por sua capacidade de resolver problemas

independentemente, e o seu nível de desenvolvimento potencial, tal como medido através da solução de problemas sob orientação (de um adulto, no caso de uma criança) ou em colaboração com os companheiros mais capazes (VYGOTSKY, 1988, p.97, *apud* MOREIRA, 1999, p.116).

Os primeiros objetivos da pesquisa dizem respeito à investigação dos referenciais teóricos que tratam da elaboração de mapa de riscos em processos de contratação; e da avaliação da internalização destes conhecimentos por parte dos servidores integrantes das equipes de planejamento das contratações.

Para alcançar estes objetivos foi necessário a avaliação do desenvolvimento cognitivo real dos servidores participantes da pesquisa, investigando o nível de conhecimento que possuem acerca do tema. A partir disso, houve a possibilidade de avaliar o potencial de desenvolvimento cognitivo do servidor e atuar na zona de desenvolvimento proximal através do produto educacional.

A zona de desenvolvimento proximal define as funções que ainda não amadureceram, mas que estão no processo de maturação. É uma medida do potencial de aprendizagem; representa a região na qual o desenvolvimento cognitivo ocorre; é dinâmica, está constantemente mudando. (MOREIRA, 1999, p. 116)

É natural que os mapas de riscos devam ser construídos em conjunto, colaborativamente e em equipes multidisciplinares, de forma que o conhecimento seja partilhado e construído socialmente. O intercâmbio é fundamental para a aprendizagem e, conseqüentemente, para o desenvolvimento cognitivo. Sem interação social ou sem intercâmbio de significados, dentro da zona de desenvolvimento proximal do aprendiz, não há ensino, nem aprendizagem e nem tampouco desenvolvimento cognitivo (MOREIRA, 1999).

Essa interação social, segundo Vygotsky, é que vai proporcionar o desenvolvimento pessoal, e conseqüentemente, a aprendizagem. Para ele, o único bom ensino é aquele que está à frente do desenvolvimento cognitivo e o dirige. Assim, a única boa aprendizagem é aquela que está avançada em relação ao desenvolvimento cognitivo dos sujeitos. Por desenvolvimento cognitivo entende-se a conversão de relações sociais em funções mentais superiores: pensamento, linguagem, comportamento volitivo (MOREIRA, 1999).

Lev Vygotsky prevê como pilares da sua Teoria de Desenvolvimento Cognitivo que os processos mentais superiores do indivíduo têm origem em processos sociais e que os processos mentais só podem ser entendidos se entendermos os

instrumentos e signos que os mediam. Um instrumento é algo que pode ser usado para fazer alguma coisa. Um signo é algo que significa alguma coisa.

Existem 03 tipos de signos:

1. indicadores, são aqueles que tem uma relação de causa e efeito com aquilo que significam (e.g. fumaça indica fogo porque é causada por fogo);
2. icônicos, são imagens ou desenhos daquilo que significam;
3. simbólicos, são aqueles que tem uma relação abstrata com o que significam.

As palavras, por exemplo, são signos linguísticos, os números são signos matemáticos; a linguagem falada e escrita, e a matemática, são sistemas de signos. (MOREIRA, 1999, p.111)

Vislumbra-se que o produto educacional será um instrumento que trará novos conceitos e significados aos servidores. Estes, relacionados aos conceitos já internalizados, num intercâmbio de significados, poderão realizar uma mudança conceitual. A mudança conceitual consiste na reconstrução interna de novos conceitos (talvez abandono de alguns).

É necessário reconhecer o potencial dos servidores e apresentar um produto educacional que possa trazer um conhecimento alargado acerca dos conceitos envolvidos na construção dos mapas de riscos e para além destes, tendo em vista também a compreensão do sentido que esta atividade possui para o desenvolvimento cognitivo do sujeito, dando ênfase no processo de aprendizagem e sua contribuição para a educação como um todo.

Este avanço em termos de aprendizagem, construída nas relações sociais pela práxis, poderá desenvolver competências que auxiliarão os servidores na construção dos mapas de riscos, no sentido de levantar os riscos que devem ser tratados ou mitigados, aumentando as chances de alcance dos objetivos das contratações, e, conseqüentemente, dos objetivos institucionais dispostos no PDI.

A práxis, pode ser o processo mediador que une a teoria e a prática, para a transformação do sujeito e do processo de mitigação de riscos. O resultado da análise dialética dos eventuais riscos e a construção de medidas para evitá-los ou tratá-los, num ambiente de socialização de conhecimentos teóricos e empíricos pode promover o aprendizado após a internalização de novos significados.

Se a orientação pedagógica dos Institutos Federais deve recusar o conhecimento exclusivamente enciclopédico, buscando o pensamento analítico e uma formação profissional mais abrangente e flexível, a construção dos mapas de riscos

nas contratações pode trazer todos estes ingredientes para a vida laboral dos trabalhadores da educação do IFRS, culminando com uma melhor compreensão do mundo do trabalho e uma participação qualitativamente superior nele.

Assim como o currículo do ensino médio integrado no IFRS tem como objetivo a ampla formação do estudante no sentido de que ele possa fazer a leitura e a interpretação da realidade, buscando alternativas para resolver problemas que se apresentam, também a construção do mapa de riscos pode incentivar para que o trabalhador da educação participe de um processo de leitura de mundo e, interpretando a realidade, possa buscar as melhores soluções para as necessidades de contratação, numa construção colaborativa e integradora.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética do IFRS (Parecer Consubstanciado Nº 5.317.303), conforme metodologia e instrumentos de pesquisa descritos a seguir.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa utilizou uma abordagem qualitativa, tendo em vista que, conforme Gerhardt e Silveira (2009, p.31), este tipo de pesquisa não se preocupa com representatividade numérica, mas sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. Tratou-se de buscar conhecer o nível de conhecimento sobre gerenciamento de riscos e a compreensão da sua importância para a construção do mapa de riscos por parte dos servidores que atuam nas equipes de planejamento do IFRS, com o objetivo de qualificar o processo de levantamento e análise dos riscos das contratações por meio de uma práxis que relacione teoria e prática, dê sentido à realização da atividade e ao mesmo tempo contribua para a formação e desenvolvimento de competências dos servidores envolvidos. No entanto, em alguns momentos, dados quantitativos são apresentados, no sentido de auxiliarem a interpretação.

Quanto à natureza, foi utilizada a pesquisa aplicada, tendo em vista o resultado pretendido de ampliação de conhecimento científico em gerenciamento de riscos para a aplicação prática visando a melhoria da construção dos mapas de riscos exigidos pela corte de contas federal, trazendo sentido para a realização deste processo nas atividades laborais, relacionando os benefícios à boa gestão administrativa por meio da governança pública e à ampliação da aprendizagem do servidor público, formando trabalhadores conscientes de seu valor e de sua missão como servidores da educação.

Usamos a pesquisa aplicada para estudar o problema em um contexto, buscando soluções para os desafios enfrentados nesse ambiente específico. Esse tipo de pesquisa é bem ligado à prática, mas nem por isso pode deixar de incluir uma reflexão teórica (MASCARENHAS, 2012, p. 47).

A pesquisa foi realizada com um grupo de servidores de diversas áreas institucionais, característica da formação das equipes de planejamento das contratações, na qual participam da fase de planejamento as áreas requisitantes de materiais, serviços e obras, as áreas técnicas (servidores das áreas contábil,

financeira, de obras, de tecnologia da informação) e servidores das áreas de contratações (servidores dos setores de licitações e contratos).

Em relação aos objetivos do estudo, a investigação teve cunho exploratório para obtenção de maior familiaridade com o problema buscando torná-lo mais explícito (GERHARDT e SILVEIRA, 2009), com o objetivo de elaborar um produto educacional que auxilie na sua resolução.

Tendo em vista a pesquisa ser realizada no âmbito do IFRS, no contexto das atividades das equipes de planejamento das contratações, na fase específica de construção do mapa de riscos, a pesquisadora ter pouco ou nenhum controle sobre os eventos comportamentais dos membros das equipes, pelo foco do estudo ser um fenômeno contemporâneo, e o foco da investigação e principal pergunta da pesquisa ser “como” melhorar a construção dos mapas de riscos dos processos de contratações do IFRS, foi utilizado estudo de caso como método de pesquisa (YIN, 2005).

Como instrumentos de coleta de dados da pesquisa, foram utilizados: pesquisa bibliográfica e documental, aplicação de questionário no Google Forms e realização de reunião por webconferência com os servidores que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado. Na fase de avaliação do produto, as informações foram coletadas por meio de reunião presencial de apresentação do produto educacional e questionário no Google Forms.

Assim, para alcançar os objetivos desta pesquisa e obter respostas à problemática proposta, optou-se pela utilização de pesquisa aplicada, bibliográfica, documental e exploratória, num estudo de caso com análise qualitativa de conteúdo, conforme apresentado resumidamente no quadro 1.

Quadro 1 – Etapas da pesquisa “A práxis como processo de construção dos mapas de riscos nas contratações de bens, serviços e obras do IFRS”

NATUREZA: Aplicada			ABORDAGEM: Qualitativa
ETAPAS	PROCEDIMENTOS	AGENTE	INSTRUMENTOS DE PESQUISA
1	Revisão de literatura - referenciais teóricos, e análise documental	Pesquisadora	Realização de pesquisa bibliográfica, contendo referenciais teóricos pertinentes ao estudo para a pesquisa e construção do produto educacional, bem como análise documental de legislação referente ao gerenciamento de riscos na administração pública.
2	Levantamento de Dados - busca de servidores que atuam em equipes de	Pesquisadora	Coleta de dados - busca de servidores participantes das equipes de planejamento dos processos de contratação do IFRS, por meio de informações coletadas nos

	planejamento de pregões no IFRS.		setores de licitações e contratos da reitoria e <i>campi</i> , por e-mail, chat, whatsapp e/ou telefone.
3	Construção da pesquisa	Pesquisadora	Estudo de Caso utilizando questionário do Google Forms. Foi enviado convite por e-mail aos participantes da pesquisa contendo o link para preenchimento do TCLE, via Google Forms. Os questionamentos/perguntas não tiveram configuração obrigatória, observando as orientações do Ofício Circular N.º 2/2021/CONEP/SECNS/MS, respeitando e garantindo ao participante o direito de não responder qualquer pergunta particular. Ao final do preenchimento, cada participante recebeu uma cópia do formulário preenchido, por e-mail.
4	Levantamento de Dados - Pesquisa	Participantes da pesquisa	Questionário de pesquisa no Google Forms após a concordância em participar da pesquisa através do aceite do TCLE em ambiente virtual (Google Forms).
5	Realização de webconferência com os participantes da pesquisa	Pesquisadora	Estudo de caso utilizando webconferência com a finalidade de coletar dados, em especial para o cumprimento dos objetivos 4 e 5 desta pesquisa. Antecipadamente, foi encaminhado convite para que todos os participantes da pesquisa tivessem ciência do conteúdo que seria abordado. A gravação foi realizada após livre consentimento e aprovação dos participantes no momento da webconferência e está mantida em arquivo local da própria pesquisadora.
6	Análise de Dados da pesquisa	Pesquisadora	Análise qualitativa das respostas da pesquisa (Análise de conteúdo)
7	Desenvolvimento do Produto Educacional com base na análise da pesquisa	Pesquisadora	Desenvolvimento do Produto Educacional
8	Apresentação do produto educacional sugerido pelos participantes	Pesquisadora/ Participantes da pesquisa	Proposta de formação continuada com aplicação do produto educacional. Foi apresentado o curso ambientado no Moodle do campus Porto Alegre no modo de visualização (sem possibilidade de cursá-lo), em reunião presencial. O link de acesso ao curso, às atividades avaliativas e ao questionário de avaliação foram enviados aos participantes por e-mail.
9	Avaliação do Produto Educacional	Participantes da pesquisa	Avaliação através de questionário do Google Forms e visualização diretamente no Moodle do Campus Porto Alegre por meio de link de acesso a materiais livres, como visitante.

10	Análise da pesquisadora quanto à avaliação do Produto Educacional feita pelos participantes da pesquisa	Pesquisadora	Análise qualitativa da Avaliação do Produto Educacional
----	---	--------------	---

Fonte: elaborado pela pesquisadora, 2022.

Os procedimentos da pesquisa que envolviam contato com os participantes foram realizados em conformidade com o disposto no [Ofício Circular N.º 2/2021/CONEP/CNS/MS](#).

3.2 METODOLOGIA DE ANÁLISE DE DADOS

As análises dos dados do questionário são baseadas nos gráficos extraídos do formulário Google Forms. Neste questionário buscou-se dados quantitativos por meio de questões que tinham por objetivo realizar um diagnóstico do perfil dos participantes da pesquisa (formação acadêmica, lotação do servidor, atuação ou não na gestão, área em que geralmente atua no âmbito das equipes de planejamento e tempo de atuação no planejamento de contratações construindo - ou não - os mapas de riscos), e suas impressões em relação ao processo de construção dos mapas de riscos nas contratações do IFRS. Além disso, o questionário também oportunizou que os participantes indicassem qual seria o produto educacional que representasse um melhor instrumento de conhecimento e aprendizagem quanto à construção dos mapas de riscos nas contratações.

A análise dos dados coletados nos questionários utilizando questões abertas, nas informações oralizadas pelos participantes na webconferência e nas respostas escritas das perguntas da webconferência foram realizadas por meio da análise de conteúdo, de forma interpretativa e sustentada por processos técnicos de validação. Este tipo de análise conta com um vasto campo de aplicação, podendo ser utilizada para decifrar qualquer comunicação (BARDIN, 2011), possibilitando ao pesquisador identificar os inúmeros sentidos no material em análise.

Rodrigues e Leopardi (1999) definem a análise de conteúdo como o estudo tanto dos conteúdos, das figuras de linguagem, das reticências, das entrelinhas, quanto dos manifestos.

Do ponto de vista operacional, a análise de conteúdo inicia pela leitura das falas, realizada por meio das transcrições de entrevistas, depoimentos e documentos.

Geralmente, todos os procedimentos levam a relacionar estruturas semânticas (significantes) com estruturas sociológicas (significados) dos enunciados e articular a superfície dos enunciados dos textos com os fatores que determinam suas características: variáveis psicossociais, contexto cultural e processos de produção de mensagem. Esse conjunto analítico visa a dar consistência interna às operações (MINAYO, *apud* GERHARDT e SILVEIRA, 2009).

A utilização da análise de conteúdo nesta pesquisa observou as seguintes etapas:

- 1) Pré-análise:
 - a) realização de leitura dinâmica (leitura flutuante) em todos os documentos com dados para a pesquisa, a fim de conhecer seu conteúdo (BARDIN, 2011).
 - b) escolha dos documentos para compor o corpus da análise (BARDIN, 2011): o corpus da análise foi composto pelos registros escritos advindos dos questionários (tanto do questionário inicial quanto o de avaliação do produto educacional) e das respostas das questões da webconferência (respondidas por e-mail pelos participantes que não compareceram à webconferência) e por registro oral advindo das falas dos participantes na webconferência.
 - c) Definição das hipóteses ou objetivos (BARDIN, 2011): Os objetivos definidos para esta pesquisa e que buscam a solução da questão de pesquisa foram norteadores das direções da análise.

2) Exploração do material: Bardin (2011) organiza esta fase com as etapas de Codificação e Categorização. Na Codificação deve ser feito o recorte das unidades de registro e de contexto. Na categorização, são definidos os temas ou categorias de análise, as quais agrupam as unidades de registro para a realização da análise por inferência.

- a) Categorização: inicialmente, de forma dedutiva, e com base nos objetivos da pesquisa, foi realizada a categorização, tendo sido criadas 04 (quatro categorias) com uma descrição (Quadro 4) justificando os agrupamentos realizados: Práxis do processo, Aprendizagem no processo, Sentido do processo e Produto educacional.
- b) Codificação: nesta etapa foram separadas do conjunto de dados, aqueles que são importantes para o cumprimento dos objetivos da pesquisa. Foram definidas as unidades de registro, que tratavam-se de trechos de frases

contidas nas falas dos participantes durante a webconferência. Para realizar a análise do conteúdo, foi preciso verificar o contexto de toda a expressão oralizada com a finalidade de identificar a qual categoria os dados pertenciam. Assim, as unidades de registro foram organizadas sistematicamente dentro das categorias dedutivamente definidas (BARDIN, 2011). Também durante esta fase foi realizada a enumeração dos participantes da pesquisa para possibilitar a demonstração de suas falas e proposições na dissertação, sem explicitar sua identidade.

3) O tratamento dos resultados e interpretações foram realizados por meio de inferências (BARDIN, 2011), ou seja, da operação intelectual por meio da qual se afirma a verdade de uma proposição em decorrência de sua ligação com outras já reconhecidas como verdadeiras.

Os resultados e discussões da análise são apresentados na Seção 4 - Análise de Dados.

3.3 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

3.3.1 Desenvolvimento inicial da pesquisa

Após a definição do problema de pesquisa e seus objetivos, a primeira etapa foi a de aprofundamento teórico nos temas a eles relacionados, buscando embasamento conceitual e legal na temática de gerenciamento de riscos, com foco na área de contratações públicas. Em virtude do mapa de riscos ser um instrumento de governança pública, também foi necessário buscar informações sobre esta temática com a finalidade de ampliar a compreensão sobre o sentido do processo de construção do mapa de riscos para a administração pública.

Também foram realizadas pesquisas das bases teóricas preconizadas pela área de Ensino da Capes e bases conceituais em Educação Profissional e Tecnológica, em especial quanto às teorias de aprendizagem, trabalho como princípio educativo e práxis.

Para esta etapa inicial foram utilizadas as pesquisas:

- bibliográfica (leitura de livros, artigos e dissertações); e
- documental (legislação, manuais e guias).

Cabe ressaltar que existem poucas referências bibliográficas que versam

especificamente sobre o gerenciamento de riscos na área de contratações públicas, com enfoque no microprocesso, ou seja, na fase de planejamento das licitações propriamente ditas (pregões e concorrências). Isso demonstra a necessidade de construção de trabalhos e produtos educacionais por meio de pesquisas na área.

3.3.2 *Locus* e participantes da pesquisa

O *locus* da pesquisa foi o IFRS. A questão pesquisada teve foco na fase de planejamento das contratações de bens, materiais, serviços e obras, mais especificamente no trabalho das equipes de planejamento na construção dos mapas de riscos, instrumento que, juntamente com o Estudo Técnico Preliminar e o Projeto Básico ou Termo de Referência, faz parte da etapa inicial de cada contratação. Conforme normativa interna do IFRS, participam das equipes de planejamento servidores das áreas de contratações (licitações e contratos), áreas técnicas (contabilidade, engenharia...) e áreas requisitantes (ensino, pesquisa, extensão, comunicação, gestão de pessoas... ou qualquer área que demande a contratação de bens, serviços ou obras). Os processos de contratações são realizados em cada campus quando as demandas são específicas da unidade, ou por processos compartilhados, quando as demandas são comuns entre vários campi. Assim, é possível que servidores de vários campi trabalhem juntos planejando as contratações com demandas comuns, mas cada um com sua realidade regional e acadêmica.

Foram encaminhados convites de participação na pesquisa para 220 servidores atuantes em equipes de planejamento de contratações da reitoria e de todos os campi do IFRS, para que os resultados da coleta de dados pudessem demonstrar a realidade em todas as unidades: 42 deles aceitaram participar da pesquisa preenchendo o Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCLE - Apêndice C), sendo que 36 responderam ao questionário no Google Drive. Destes 36 servidores, 20 participaram das duas fases da pesquisa, estando presentes também na webconferência. Outros 3 servidores encaminharam por escrito seus posicionamentos em resposta às perguntas debatidas na webconferência, pois não puderam estar presentes na ocasião.

3.3.3 Coleta de dados

Após a coleta de dados da pesquisa bibliográfica, na qual foram buscados referenciais teóricos que embasam a pesquisa, foi realizada a consulta aos setores

de licitações e contratos do IFRS, numa pesquisa exploratória, solicitando listagens de servidores atuantes nas equipes de planejamento dos processos específicos de contratação dos campi e reitoria.

Simultaneamente, e considerando que a metodologia deve estar munida de um instrumental bem elaborado, coerente e que seja capaz de solucionar o problema da pesquisa, seguiu-se a pesquisa documental que, segundo Fonseca (2002), recorre a fontes diversificadas e dispersas, sem tratamento analíticos, tais como relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, relatórios de empresas, entre outros. Assim, por meio de pesquisa documental, foi investigado na base de dados da Diretoria de Licitações e Contratos os nomes de servidores que fizeram parte das equipes de planejamento dos pregões do Calendário de Licitações Compartilhadas do IFRS em 2021 e 2022 (CLC - IN IFRS/PROAD 04/2021), nomeados por portarias emitidas pela reitoria.

Construída a lista dos possíveis participantes da pesquisa, conforme critérios de inclusão e exclusão aprovados pelo Comitê de Ética do IFRS, foi enviado convite de participação por e-mail para os 220 servidores aptos a participarem, contendo o link para o TCLE, disponibilizado como formulário do Google Forms.

Para os 42 participantes que aceitaram participar da pesquisa por meio do TCLE eletrônico, foi encaminhado novo e-mail contendo o link de acesso ao questionário de pesquisa (Apêndice D), composto por 14 questões fechadas e 01 questão aberta, objetivando a verificação do perfil dos participantes, o nível de conhecimento sobre gerenciamento de riscos e preferência sobre o tipo de produto educacional que melhor possa cumprir com os objetivos da pesquisa. O total de respondentes do questionário chegou a 36. A análise dos dados coletados no questionário apresentará quais campi estiveram representados na pesquisa.

Segundo Gil (1999, p.128), o questionário pode ser definido como “a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.”

Posteriormente, foi encaminhado e-mail para os 36 respondentes do questionário do Google Forms, convidando-os para a nova fase de coleta de dados: a webconferência. Estiveram presentes 20 servidores formando um grupo heterogêneo: servidores requisitantes de diversas áreas e cursos do IFRS, servidores de áreas técnicas administrativas e de planejamento e servidores da área de contratações,

tanto docentes quanto técnicos administrativos.

A webconferência teve por objetivo:

- a) coletar dados sobre a práxis do processo de construção dos mapas de riscos na reitoria e campi do IFRS, durante a fase de planejamento das contratações;
- b) conhecer o sentido do processo de construção do mapa de riscos percebido pelos servidores das equipes de planejamento;
- c) verificar se o processo de construção dos mapas de riscos de forma democrática e multidisciplinar poderia ampliar a aprendizagem dos servidores na temática de gerenciamento de riscos;
- d) buscar dados para a construção do produto educacional.

A seguir, será demonstrada a sistemática metodológica executada na webconferência na plataforma RNP (Rede Nacional de Ensino e Pesquisa):

- a) após o acolhimento dos participantes por parte da pesquisadora, foi solicitado a todos a anuência em participar da sessão que seria gravada, tendo sido aceito por todos;
- b) a pesquisadora iniciou a gravação, deu as boas-vindas, relatou brevemente as atividades do mestrado e os objetivos da pesquisa naquela ocasião e explicou a metodologia da coleta de dados;
- c) em seguida, a pesquisadora apresentou as questões (Quadro 2) que deveriam ser debatidas em grupos e posteriormente apresentadas na sala principal da webconferência;
- d) a pesquisadora formou grupos aleatoriamente, por meio da ferramenta de criação de salas de apoio da RNP;
- e) Cada servidor foi direcionado a uma das 03 salas criadas, automaticamente, após declaração de aceite, para um debate sobre as questões apresentadas, por um período de 30 minutos;
- f) Findado o tempo estipulado, os participantes voltaram à sala principal da webconferência para as apresentações com tempo máximo de 10 minutos. Cada sala teve um apresentador oficial, escolhido pelo grupo, mas os demais participantes puderam complementar à vontade;
- g) Ao final das apresentações dos grupos das salas 01, 02 e 03, foi disponibilizado um período de tempo para novas considerações sobre o exposto até o momento e interações com os demais grupos, tendo sido aproveitado pelos

participantes, até o momento que demonstraram estar satisfeitos. A webconferência teve duração de 1:13:51.

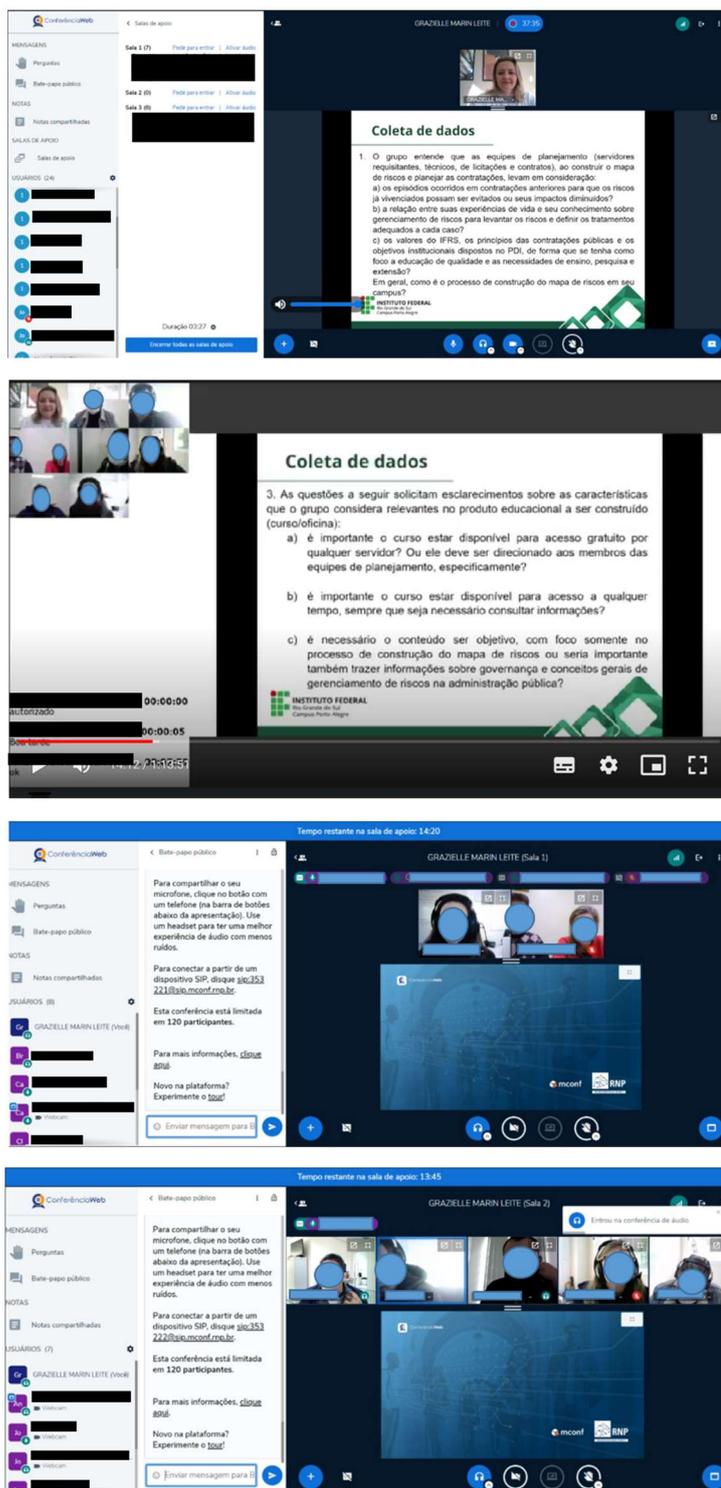
Quadro 2 – Questões debatidas na webconferência

N.º	Questão
1	<p>O grupo entende que as equipes de planejamento (servidores requisitantes, técnicos, de licitações e contratos), ao construir o mapa de riscos e planejar as contratações, levam em consideração:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) os episódios ocorridos em contratações anteriores para que os riscos já vivenciados possam ser evitados ou seus impactos diminuídos? b) b) a relação entre suas experiências de vida e seu conhecimento sobre gerenciamento de riscos para levantar os riscos e definir os tratamentos adequados a cada caso? c) c) a missão do IFRS e seus objetivos institucionais dispostos no PDI, de forma que se tenha como foco a educação de qualidade e as necessidades de ensino, pesquisa e extensão, além das questões legais de contratações? <p>Em geral, como é o processo de construção do mapa de riscos em seu campus?</p>
2	<p>A construção dos mapas de riscos tem sido realizada tendo participação de todos os membros com troca de ideias e experiências, num processo democrático e de construção coletiva de conhecimento?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) se a resposta for SIM: esse processo tem contribuído para sua formação pessoal, profissional e também melhorado a qualidade dos processos institucionais, fazendo sentido realizá-lo? b) Se a resposta for NÃO: o grupo entende que os benefícios de formação pessoal e profissional do servidor e a melhoria dos processos institucionais poderiam ser reais caso a construção do mapa de riscos fosse realizada em conjunto, na equipe multidisciplinar prevista nas normativas internas do IFRS?
3	<p>As questões a seguir solicitam esclarecimentos sobre as características que o grupo considera relevantes no produto educacional a ser construído (curso/oficina):</p> <ul style="list-style-type: none"> a) é importante o curso estar disponível para acesso gratuito por qualquer servidor? Ou ele deve ser direcionado aos membros das equipes de planejamento, especificamente? b) é importante o curso estar disponível para acesso a qualquer tempo, sempre que seja necessário consultar informações? c) é necessário o conteúdo ser objetivo, com foco somente no processo de construção do mapa de riscos ou seria importante também trazer informações sobre governança e conceitos gerais de gerenciamento de riscos na administração pública?

Fonte: elaborado pela pesquisadora, 2022.

A seguir serão apresentadas telas da webconferência. As telas das salas representam um momento de troca de ideias nas salas 01 e 02, onde os participantes buscavam as respostas para os questionamentos propostos pela pesquisadora. Infelizmente, não foi possível capturar a imagem da sala 03. Na sala 01 haviam 08 participantes; na sala 02, 07 participantes e na sala 03, 05 participantes, totalizando 20 participantes neste momento de coleta de dados.

Figura 8 – Imagens da Webconferência do dia 11 de agosto de 2022



Fonte: webconferência, 2022.

Ao final da webconferência, 04 participantes que não puderam estar presentes, entraram em contato e colocaram-se à disposição para contribuir de outra forma. A pesquisadora encaminhou as questões debatidas pelos grupos por e-mail, tendo sido

respondidas por escrito por 03 deles.

Finalizada esta fase de coleta de dados, foi iniciada a construção do produto educacional, descrita na Seção 5.

Para a coleta de dados na fase de avaliação do produto educacional, foi realizada reunião presencial de apresentação do produto ambientado na plataforma Moodle do Campus Porto Alegre (por meio de ferramenta de visualização) e preenchimento de questionário no Google Forms, pelos participantes da pesquisa.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção serão apresentadas as análises dos dados produzidos, considerando os aspectos teórico-metodológicos privilegiados na pesquisa. As análises foram separadas considerando dois momentos distintos da coleta de dados: o questionário via Google Forms e a webconferência via plataforma RNP.

4.1 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS NO QUESTIONÁRIO

A seguir serão analisados os dados da pesquisa coletados no questionário inicial (Apêndice D), por meio das perguntas fechadas.

A primeira pergunta do questionário refere-se à unidade de exercício do participante. No levantamento de dados dos prováveis participantes, houve o cuidado de convidar para participação servidores de todos os *campi* do IFRS e reitoria, para que toda a instituição pudesse estar representada. Conforme demonstrado na tabela 1, a maioria dos participantes que aceitaram participar da pesquisa são lotados na reitoria, sendo 15 servidores com representação de 41,7%. Os campi seguem representados nos percentuais e quantitativos a seguir:

Tabela 1 – Demonstrativo dos participantes da pesquisa, por campus

Unidade do IFRS	Número de participantes	Representatividade
Reitoria	15	41,7%
Sertão	05	13,9%
Erechim	04	11,1%
Rolante	03	8,3%
Farroupilha	02	5,6%
Porto Alegre	02	5,6%
Rio Grande	01	2,8%
Vacaria	01	2,8%
Osório	01	2,8%
Ibirubá	01	2,8%
Bento Gonçalves	01	2,8%
TOTAL	36	100%

Fonte: Questionário da pesquisa no Google Forms, 2022.

No total houve a participação de representantes de 11 unidades do IFRS, o que significa 61% do total. Os campi Canoas, Caxias do Sul, Viamão, Restinga e Alvorada, embora tenham sido enviados os convites, infelizmente não tiveram representação na pesquisa, porém pela experiência, entende-se que a realidade nestas unidades não deve se diferir muito quanto aos resultados obtidos nas unidades representadas.

Tabela 2 – Demonstrativo do segmento de trabalho dos participantes da pesquisa

Cargo do servidor participante	Número de servidores	Representatividade
Técnico administrativo	33	91,7%
Docente	03	8,3%
Técnico administrativo e docente	0	0%
TOTAL	36	100%

Fonte: questionário Google Forms, 2022.

Verificou-se que não houve participantes que são servidores das duas carreiras de forma concomitante: técnicos administrativos e docentes (há alguns casos no IFRS, por isso foi incluída a possibilidade). Dentre os participantes, 33 eram técnicos administrativos e 03 eram docentes. Esse dado reflete a realidade das atividades de planejamento das contratações do IFRS. Frequentemente são os técnicos administrativos os nomeados para atividades de planejamento das contratações, devido à natureza do cargo, mesmo como requisitantes de áreas finalísticas onde há a predominância de docentes, como é o caso das áreas de ensino e pesquisa. No entanto, a legislação não discrimina cargos para as tarefas de contratações, mas prevê que as atividades de planejamento devem ser realizadas também pelos servidores das áreas requisitantes (IN SEGES n.º 05/2017), sejam eles técnicos administrativos ou docentes.

Se o mapa de riscos deve apresentar um levantamento completo de eventos possíveis de ocorrer, para que se mitigue ou trate seus impactos negativos, e majore os impactos positivos, é natural que para ter um panorama completo, deve haver as pessoas envolvidas nas atividades que serão beneficiadas pela contratação, pois entende-se que elas possuem expertise para, por meio da práxis, vislumbrar os potenciais riscos à contratação que se almeja, sob o ponto de vista de quem utiliza o

bem ou o serviço demandado. Se as contratações têm por objetivo aumentar a possibilidade de alcance de objetivos institucionais, como no IFRS eles são relativos ao ensino, pesquisa e extensão, certamente a participação dos docentes ampliaria o sucesso do mapa de riscos e, por consequência, das contratações e da manutenção da estrutura para as atividades pedagógicas.

A ampliação das áreas participantes na equipe de planejamento, sendo que mais servidores docentes participem do planejamento das contratações, pode oportunizar um melhor desenvolvimento de competências em todo grupo envolvido. Considerando que cada docente possui diferentes tipos de conhecimentos que os torna aptos a atuar e colaborar em diversas situações, o trabalho em conjunto com os servidores técnico-administrativos pode solucionar problemas e prever riscos de forma transdisciplinar. A mobilização de diferentes conhecimentos a comportamentos e habilidades psicofísicas, transferindo-os para novas situações, supõe o desenvolvimento de competências (KUENZER, 2004). A união de esforços e a troca de experiências entre os membros das equipes de planejamento pode ampliar a capacidade cognitiva (MOREIRA, 1999), por meio da interação social. A internalização de novos conceitos e significados certamente acarretará no desenvolvimento e na formação do servidor, e poderão ser utilizados para a melhoria do metaprocessos de contratação, numa práxis em constante evolução e reinvenção.

Com a finalidade de verificar o nível de formação acadêmica dos servidores que participam das equipes de planejamento das contratações do IFRS, foi incluída uma questão sobre a escolaridade: Qual sua escolaridade (curso completo)? A partir das respostas, verificou-se o disposto na tabela 03:

Tabela 3 - Demonstrativo da escolaridade dos participantes

Escolaridade	Número de participantes	Representatividade
Especialização Completa	18	50%
Mestrado completo	15	41,7%
Doutorado completo	02	5,6%
Ensino Médio completo	01	2,8%
TOTAL	36	100%

Fonte: questionário Google Forms, 2022.

Os resultados acima demonstram que as equipes de planejamento das contratações do IFRS são muito qualificadas e provavelmente possuem capacidade de realização do trabalho de construção do mapa de riscos, e ao mesmo tempo, dar sentido a ele, reconhecendo-se no processo. Provavelmente possuem condições de utilizar conhecimentos tácitos e científicos na busca da transformação da sua atividade laboral e de si próprio. Aliando conhecimento de mundo e conhecimento científico à sua prática laboral, de forma consciente e numa articulação entre teoria e prática, poderá desenvolver as competências necessárias para alcançar bons resultados no processo de construção dos mapas de riscos e de toda a contratação em si.

Outros dados podem comprovar que as equipes de planejamento do IFRS têm qualificação e experiência para agregar valor ao processo de construção dos mapas de riscos. Como resposta às perguntas do questionário: “Atualmente, você possui cargo de gestão? Em qual nível?”, obteve-se as informações de que 25% dos participantes não possuem cargo de gestão, 16,7% não atua em cargo de gestão atualmente, mas já atuou anteriormente, e 58,4% dos participantes da pesquisa possuem cargo de gestão em algum nível, mais especificamente assim distribuídos:

Tabela 4 - Membros das equipes que atuam ou atuaram em cargos de gestão

Nível do cargo de gestão	Número de participantes	Representatividade
Coordenadoria	11	30,6%
Diretoria	08	22,2%
Pró-Reitoria	02	5,6%
TOTAL	21	58,4%

Fonte: questionário de pesquisa no Google Forms, 2022.

Está demonstrado que 74,7% dos participantes têm experiência em cargos de gestão, o que pode levar à conclusão subjetiva de que possuem um bom conhecimento geral sobre o macroprocesso de contratações e tem noção de quais são os valores e objetivos do IFRS e da Rede Federal de Educação. Muito provavelmente são servidores que têm experiência laboral para além dos processos de contratações, a qual poderão utilizar para fazer relações com o conhecimento científico sobre gerenciamento de riscos a fim de construir bons mapas de riscos, conseguindo prever situações inesperadas ou previsíveis com probabilidade de

ocorrência e impacto que possam prejudicar o alcance dos objetivos institucionais. A experiência de vida e laboral, e a capacidade de fazer relações é parte essencial para a práxis do mapa de riscos.

Ao ser questionado sobre que papel majoritariamente o servidor tem ocupado dentro das equipes de planejamento das contratações, obteve-se o resultado da tabela 5.

Tabela 5 – Papel dos participantes nas equipes de planejamento

Área de atuação na equipe de planejamento	Número de participantes	Representatividade
Licitações	15	41,7%
Requisitante	11	30,6%
Técnica Administrativa	07	19,4%
Contratos	3	8,3%
TOTAL	36	100%

Fonte: Questionário da pesquisa no Google Forms, 2022.

O grupo foi composto por maioria de servidores da área de licitações e requisitantes, mas possui representatividade de todas as áreas exigidas para a formação de uma equipe de planejamento, conforme normativa interna do IFRS. Isso é benéfico porque houve a oferta de informações e necessidades referentes a cada área, as quais contribuiram para a construção de um produto educacional que atendesse a todos os públicos.

O tempo de experiência nos trabalhos de planejamento de contratações como membro das equipes, é importante para que se dimensione a noção que o servidor possui sobre o macroprocesso de contratações. Quanto mais tempo de atividade na área, entende-se que deverá ter maior conhecimento técnico e experiências laborais para efetivamente praticar a práxis, relacionando cada conhecimento e buscando a transformação do processo.

Para verificar o tempo de atuação de cada servidor como membro de equipes de planejamento, o questionário contou com a questão: “Há quanto tempo você atua como membro de equipe de planejamento de contratações?” O resultado pode ser verificado na tabela 6, a seguir.

Tabela 6 - Tempo de participação dos servidores em equipes de planejamento

Tempo de participação	Número de participantes	Representatividade
> 5 anos	23	63,9%
de 04 e 05 anos	04	11,1%
de 03 e 04 anos	02	5,6%
de 01 a 02 anos	04	11,1%
< 01 ano	03	8,3%
TOTAL	36	100%

Fonte: Questionário da pesquisa no Google Forms, 2022.

Por meio de outra pergunta do questionário do Google Forms, procurou-se investigar se os servidores que participavam das equipes de planejamento efetivamente estavam construindo os mapas de riscos. O resultado pode ser verificado na tabela 7, a seguir:

Tabela 7 - Tempo de participação dos servidores construindo mapas de riscos em equipes de planejamento no IFRS ou em outra instituição

Tempo de participação	Número de participantes	Representatividade
Mais de 05 anos	14	38,9%
De 03 e 04 anos	08	22,2%
De 01 a 02 anos	05	13,9%
De 06 meses a 01 ano	03	8,3%
Até 06 meses	01	2,8%
Nunca construiu mapa de riscos	05	13,9%
TOTAL	36	100%

Fonte: Questionário da pesquisa no Google Forms, 2022.

Os dados coletados levam à conclusão de que a maior parte dos participantes (80,6%) possui elevada experiência como membro de equipes de planejamento de contratações, independentemente de ser no IFRS ou em outro órgão público ou privado, considerando-se o tempo de atividade. No IFRS, acredita-se que este resultado se deve à rápida tomada de ação para a implementação das disposições das instruções normativas que tratam sobre a fase de planejamento das contratações,

criando condições para a implementação das equipes de planejamento. Por outro lado, percebeu-se que dos 80,6% de servidores que trabalham em equipes de planejamento há mais de 03 anos, 61,1% deles participam do processo de construção dos mapas de riscos. Assim, conclui-se que, embora a maior parte dos servidores tenha grande experiência em planejamento de contratações, quase 40% deles não tem o mesmo tempo de experiência em construção de mapas de riscos. E cerca de 14% nunca construiu um mapa de riscos. Isso também quer dizer que ainda há um considerável espaço para a ampliação da troca de experiências entre os servidores, a qualificação do processo de levantamento, análise e tratamento dos riscos e a construção de conhecimento pelo servidor por meio da aprendizagem de novos conceitos.

Questionados sobre o nível de conhecimento que possuíam sobre gerenciamento de riscos e sobre o processo de construção do mapa de riscos, a maioria dos participantes informou não haver conhecimento suficiente (cerca de 64%), e 30,6% consideraram que os possuem. A tabela a seguir apresenta os resultados quanto a estes dados.

Tabela 8 – Percepção dos participantes sobre seu nível de conhecimento na temática de gerenciamento de riscos

Nível de conhecimento	Número de participantes	Representatividade
Ótimo nível de conhecimento	01	2,8%
Bom nível de conhecimento	10	27,8%
Nível de conhecimento insuficiente	23	63,9%
Nenhum conhecimento	02	5,6%
TOTAL	36	100%

Fonte: Questionário da pesquisa no Google Forms, 2022.

Outro questionamento feito na pesquisa (pergunta 14) revelou que todos os participantes gostariam de ampliar seus conhecimentos sobre gerenciamento de riscos, especificamente na construção dos mapas de riscos, para facilitar seu trabalho nas equipes de planejamento e aumentar as chances de alcance dos objetivos das contratações.

Embora o levantamento de dados da pesquisa demonstre que os participantes

sentem a necessidade de mais conhecimento sobre o tema de gestão de riscos e de entendimento mais amplo sobre o processo de construção do mapa de riscos, pode-se concluir que o nível elevado de experiência do grupo na fase de planejamento das contratações e no âmbito de uma equipe, traz benefícios para a administração pública e possibilita que o produto educacional traga um conteúdo mais avançado sobre gerenciamento de riscos e inclusive sobre governança pública, compreendendo que a experiência dos servidores demonstrada na pesquisa permite um aprofundamento teórico no tema gerenciamento de riscos devido a uma potencial capacidade de análise de situações e relações mais facilitada, sendo capazes de utilizar a práxis no processo de construção do mapa de riscos das contratações.

Reconhece-se que há um bom potencial para que haja a aprendizagem decorrente de intercâmbio de novos significados, mudanças conceituais e ampliação da zona de desenvolvimento real dos servidores (MOREIRA, 1999).

A tabela 9 demonstra que, além dos servidores terem vivências no âmbito de equipes de planejamento, o grupo de participantes da pesquisa já planejou contratações de variados objetos, os quais demandam tipos de processos diferenciados, tornando mais rica a possibilidade de construção de conhecimento através da troca de experiências entre eles. O que falta é um detalhamento para estruturação de um processo de construção do mapa de riscos nas contratações e ações para a ampliação do conhecimento sobre seu gerenciamento (levantamento, análise, avaliação e tratamentos dos riscos).

Tabela 9 – Tipos de demandas planejadas pelos participantes

Demanda Institucional	N.º de participantes que atuaram no planejamento do tipo de demanda	Representatividade
Serviços terceirizados com dedicação exclusiva de mão de obra (Ex: limpeza, vigilância, portaria...)	23	63,9%
Serviços terceirizados sem dedicação exclusiva de mão de obra (Ex: manutenção de elevadores, manutenção predial...)	22	61,1%
Obras e/ou serviços de engenharia	21	58,3%
Serviços de Tecnologia da Informação e Comunicação	18	50%
Aquisição de material ou contratação de serviço em pregão com demandas do Calendário de Licitações Compartilhadas do IFRS	29	80%

Outro	09	25%
-------	----	-----

Fonte: Questionário da pesquisa no Google Forms, 2022.

Outrossim, os resultados demonstrados na tabela acima, evidenciam também que os participantes, por terem atuado em vários tipos de processos de contratações, provavelmente tem noção de que os *templates* para a construção de mapas de riscos são diferentes para cada tipo de objeto a ser contratado, muito embora não se acredita que estas diferenças estejam claras para todos. Considerando estas questões, o produto educacional buscou apresentar as diferenças legislativas referentes a cada tipo de contratação, e ao mesmo tempo sugerir procedimentos que unificam o modo de construção dos mapas de riscos a qualquer objeto, qualificando e facilitando o processo. Por exemplo: a instrução normativa federal que regulamenta as contratações de TIC prevê mais detalhadamente o processo de gerenciamento de riscos do que a instrução normativa que normatiza as contratações de serviços. Acredita-se que devido ao lapso temporal de 02 (dois) anos entre as publicações das mesmas, a instrução normativa de TIC modernizou os procedimentos que a normativa de serviços não havia detalhado, mas que as normas de gestão de riscos internacionais já traziam.

O produto educacional unificou a práxis para as contratações de TIC e de serviços (de execução continuada ou não), podendo ser utilizada também para as obras e serviços de engenharia, resultando num instrumento de capacitação para os membros das equipes de planejamento, os quais em sua maioria (cerca de 70%), segundo a presente pesquisa, não teve oportunidade de qualificar-se quanto aos procedimentos de construção dos mapas de riscos (embora 100% deles pretendam se capacitar).

Segue o quadro de respostas dos participantes, quando questionados sobre o que seria um risco, na visão deles.

Quadro 3 – Respostas dos participantes sobre o conceito de risco

Participante	Conceito de risco descrito pelo participante da pesquisa
01	“Risco é toda probabilidade de algo incerto que possa vir a acontecer e que poderá prejudicar o andamento da contratação.”
02	“É um fato possível de ocorrer, que impacta significativamente, de modo negativo ou positivo um processo ou projeto.”

03	“Uma variável incontrolável e que pode impactar negativamente nas contratações de serviços e materiais da instituição.”
04	“Evento indesejável suscetível de ocorrência sob determinada probabilidade.”
05	“Possibilidade da ocorrência de danos durante a vigência de contratos de prestação de serviços ou aquisição de materiais.”
06	“É a probabilidade de um evento aleatório acontecer, seja ele controlável ou não.”
07	“Qualquer hipótese que vindo a ocorrer possa prejudicar os objetivos planejados.”
08	“Tudo o que acontecer do início ao final do processo, inclusive e principalmente na execução (gestão do contrato), que possa causar algum tipo de dano/prejuízo à contratante.”
09	“Seria algo incerto que poderá ocorrer no futuro e causar algum dano/prejuízo.”
10	“É a probabilidade de algo vir a dar errado.”
11	“Chance de acontecer algo não esperado.”
12	“É algo que pode impedir a realização do pregão ou, no caso específico, dos pregões que participo, pode impedir a realização da ação para qual está sendo contratado o serviço.”
13	“Algo que (é) inesperado, que pode fugir do controle ou "dar errado" durante a contratação.”
14	“É a possibilidade de ocorrência de um evento que tenha impacto (positivo ou negativo) nos objetivos da organização.”
15	“Algo incerto, um perigo, probabilidade de algo acontecer/não acontecer.”
16	“Probabilidade de ocorrência de algum evento danoso.”
17	“Fazer uma contratação e não finalizar a obra/serviço.”
18	“Uma probabilidade de insucesso que possa se tornar real.”
19	“Mensuração dos riscos e alternativas de execução no caso de infortúnio.”
20	“Uma ameaça ou acontecimento que ameace o alcance de um objetivo.”
21	“Todo planejamento e execução de compras de um material, pois comprando errado acaba se tornando um risco.”
22	“Algo ruim que pode acontecer e prejudicar o andamento das coisas.”
23	“Dar deserto, processo licitatório.”
24	“Uma probabilidade, reconhecível ou não, de que algo ocorra em desacordo com o previsto ou planejado.”
25	“Eventuais problemas que podem ocorrer na contratação/aquisição de material ou serviço.”
26	“Probabilidade de perigo, insucesso.”
27	“Forças e fraquezas na busca do objeto a ser licitado.”
28	“Risco são as possibilidades de um processo licitatório não seguir os preceitos definidos pela Instituição e pelo serviço público como um todo, ocorrendo em irregularidades; ou nas probabilidades de um processo não possuir êxito.”
29	“O grau de probabilidade de não se concretizar o que foi planejado.”
30	“A probabilidade de algo dar errado.”
31	“Dentre tantos, considero como principal o dano ao erário.”

32	“É a possibilidade de acontecer alguma situação que venha interferir no decorrer do processo.”
33	“É algo incerto, que pode vir a ocorrer ou não.”
34	“Evento possível que caso se concretize, prejudica em maior ou menor grau o atingimento de um objetivo institucional.”
35	“Um fator variável que pode alterar o resultado final de um processo / objetivo.”
36	“Problema, dano que pode ocorrer em virtude de algo não esperado ou planejado.”

Fonte: Questionário da pesquisa no Google Forms, 2022.

Percebe-se que todos os participantes têm uma noção sobre o que significa um risco, muito provavelmente relacionado às suas experiências de vida e laborais. Uns relacionam a eventos incertos e imprevisíveis, outros a eventos previsíveis. Alguns entendem a relação de ocorrência dos riscos à problemas quanto ao alcance dos objetivos institucionais. Outros parecem não compreender desta forma, ou pelo menos não expressaram esta relação. Fica evidente que há a necessidade de tornar linear o entendimento sobre o conceito de risco, já que este é o principal conceito da gestão de riscos, e base para a sua principal atividade, que é o levantamento dos possíveis eventos que possam comprometer o alcance dos objetivos institucionais. Neste sentido, o produto educacional conta com um capítulo especificamente destinado a descrever o que é um risco, apresentando inclusive um vídeo autoral explicando o conceito básico de risco.

Com o objetivo de verificar se os servidores veem sentido na construção dos mapas de riscos, tendo noção da finalidade deste procedimento para o rito das contratações públicas em sua fase de planejamento, os participantes responderam a duas perguntas:

- qual a importância você dá em relação à construção dos mapas de riscos na fase de planejamento das contratações públicas?; e
- marque a alternativa que melhor expressa seu entendimento sobre a finalidade do mapa de riscos nos processos de contratação pública (com a opção de escolher “todas as respostas anteriores”).

As respostas evidenciaram que cerca de 97% considera a construção dos mapas de riscos importante ou muito importante, e que 70% reconheceu que o processo:

- a) evita problemas nos processos de contratação, desde a fase de

- planejamento até a gestão do contrato;
- b) evita responsabilização dos membros da equipe de planejamento, pregoeiro e da gestão quanto à falha no planejamento da contratação;
 - c) propicia a melhoria contínua dos processos institucionais, em todas as áreas;
 - d) confere mais segurança para a tomada de decisões e agilidade nas ações;
 - e) mitiga riscos ligados aos processos de contratação, permitindo a maximização da possibilidade de alcance dos objetivos institucionais de ensino, pesquisa e extensão; e
 - f) diminui as chances de falta de material ou serviço na execução dos projetos pedagógicos do IFRS.

Embora as respostas das questões objetivas deste questionário inicial tenham demonstrado que a maioria dos participantes reconhecem o sentido do processo de construção dos mapas de riscos nas contratações, é provável que a opção “todas as respostas anteriores” tenha sido escolhida pela maioria dos participantes em função da impossibilidade de escolher duas ou mais, mas somente uma opção ou todas elas. Imagina-se que como todas as opções já estavam descritas e parecem importantes para a administração pública, não sendo possível escolher duas ou mais, mas somente uma delas ou todas elas juntas, os participantes foram induzidos (não de forma intencional) a escolher esta alternativa. Talvez se houvesse uma opção relacionada ao cumprimento da legislação somente, vários participantes tivessem escolhido esta alternativa, demonstrando não entender o sentido real e completo do processo. Para elucidar esta questão, foi realizada a webconferência para a coleta de dados complementares por meio da exposição direta e oral dos participantes.

De toda a forma, faz-se necessário relacionar a prática com a teoria, criando uma práxis educativa de construção dos mapas de riscos, haja vista a pesquisa ter demonstrado a necessidade de maior conhecimento teórico em gerenciamento de riscos por parte dos participantes, necessário para confrontar a realidade laboral com os novos conceitos a serem aprendidos, criando oportunidades de crescimento pessoal e profissional aos participantes.

Em virtude disso, os participantes foram questionados sobre suas preferências em relação ao instrumento para o aprendizado do processo de construção dos mapas

de riscos: mais da metade deles (61,1%) entendeu que seria melhor ter acesso a um curso/oficina sobre gerenciamento de riscos. Desta forma, a webconferência também foi direcionada para o levantamento de informações sobre as características desejadas pelos participantes no conteúdo do curso/oficina: formato, apresentação, disponibilidade de acesso, etc; e também para investigar com mais propriedade o nível de conhecimento sobre a temática de gerenciamento de riscos e seu sentido para os participantes da pesquisa, já que eles foram incentivados a falar e demonstrar suas ideias no grupo e para o grupo.

4.2 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS NA WEBCONFERÊNCIA

Conforme mencionado anteriormente, a webconferência foi utilizada como ferramenta de coleta de dados complementares ao questionário Google Forms, com a finalidade de buscar informações diretas dos participantes sobre seu nível de conhecimento na temática de gestão de riscos, sua prática na construção de mapas de riscos nas contratações, e em especial na visualização da existência de significado da atividade para as equipes. Essas informações permitiram avaliar como é a práxis da construção do mapa de riscos no IFRS e levantar as possibilidades de melhoria buscando as lacunas existentes no metaprocessos de contratação para a ampliação do aprendizado dos servidores, criando um espaço pedagógico organizado por meio do produto educacional.

A partir das falas dos participantes na webconferência, as quais foram gravadas e transcritas, foi iniciada a análise de conteúdo com base em Bardin (2011).

Após a pré-análise dos dados, na qual foi realizada a leitura flutuante com a finalidade de conhecer o conteúdo, definir os documentos que seriam utilizados na pesquisa com base na pertinência e vinculação aos objetivos da pesquisa, foi iniciada a fase de codificação e categorização. A seguir, o quadro 4 demonstra as categorias definidas para análise de dados.

Quadro 4 – Categorização das respostas obtidas na webconferência

Categoria	Objeto de análise para o agrupamento
Práxis do processo	Descrição do processo de construção dos mapas de riscos nas contratações do IFRS. Existência da relação teoria e prática na construção dos mapas de riscos.
Aprendizagem no	Contribuição do processo de construção do mapa de riscos para a formação

processo	do servidor e melhoria dos processos institucionais.
Sentido do processo	Significado da realização do processo de construção do mapa de riscos, com vistas ao pleno atendimento dos objetivos institucionais.
Produto Educacional	Verificação das características necessárias para o produto educacional.

Fonte: elaborado pela pesquisadora com base em Bardin (2011).

Definidas as unidades de registro e a identificação cifrada dos participantes por meio de numeração, cada trecho foi agrupado nas categorias conforme a mensagem demonstrada nas falas dos participantes, considerando o contexto em que se situavam na ordem das perguntas e relativo à sua função no âmbito da equipe de planejamento.

Nas subseções seguintes serão demonstrados os quadros contendo as unidades de registro classificadas em cada categoria, e as respectivas inferências.

É importante salientar que alguns participantes fizeram a maioria das falas pois foram os responsáveis pelo feedback das respostas discutidas no grupo, dentro das salas organizadas no ambiente virtual da RNP, conforme metodologia de coleta de dados explicitada na Seção 3, subseção 3.3.3 - Coleta de Dados.

4.2.1 Práxis do processo

Na categoria Práxis do Processo buscou-se identificar informações referentes à descrição do processo de construção dos mapas de riscos nas contratações do IFRS e a existência da relação teoria e prática na construção dos mapas de riscos. O quadro 5 demonstra as unidades de registro identificadas nesta categoria.

Quadro 5 – Unidades de registro da categoria Práxis do processo

Unidade de registro	Participante
“... sim, certamente é levado em consideração né, aquilo que já aconteceu em processos de contratações anteriores, tá...”	01, sala 01
“... a experiência que cada um traz consigo né, durante anos aí, ou às vezes um tempo mais curto, a pessoa lembra né, tem memória do que ocorreu e contribui com isso...”	01, sala 01

“... por vezes, nem tudo fica registrado em um relatório... E aí quando acontece essa nova contratação, que se debate sobre o assunto, nem sempre se lembra de todos os desafios que ocorreram na contratação anterior, né.”	01, sala 01
“... de repente me deu um insight de olhar para as coisas de trás pra frente: lá atrás, quando tudo já está acontecendo a gente vê os problemas acontecendo de fato né... se talvez registrar mais né, se poderia contribuir pra montagem de um próximo mapa de riscos...”	01, sala 01
“... em processos mais simples acaba que se monta um processo de mapa de riscos mais simplificado, mais padrão, que não necessita de uma conversa com várias pessoas envolvidas, enquanto que em pregões mais complexos, sim, há reuniões, aqui como nós né, da nossa experiência (reitoria) as equipes se juntam e conversam...”	01, sala 01
“... observo que se anota bastante, já passa muita informação para os estudos preliminares mas nem sempre neste momento já se anota e já se monta o mapa de riscos, e aí acaba se perdendo algumas informações...”	01, sala 01
“... como se o documento mapa de riscos ficasse para um segundo momento, em que às vezes a equipe já não está mais junta em conversa e trocando ideias...”	01, sala 01
“... e aí o responsável de licitação, o pregoeiro, muitas vezes é o que vai preencher, e às vezes vai pegar um pronto de uma licitação anterior e de certa forma fica padronizado né...”	01, sala 01
“Então naquelas trocas do estudo preliminar é que a gente deveria já prestar atenção nisso né, neste outro documento, fazer realmente em conjunto nesse momento...”	01, sala 01
“... porque pela experiência que eu tive até então, eu não vi muito essa prática, de no final de um contrato se colocar os pontos negativos e positivos que se possa levar depois. Isso é uma coisa muito importante, mas isso só se vê em raríssimas exceções.”	14, sala 03
“... falta às vezes a união do grupo pra montagem né, porque às vezes não tem a participação de todos, porque o pessoal mais de licitação que vai fazer o mapa de riscos.”	01, sala 01
“Então parece que tem que andar mais junto assim com o estudo preliminar...”	01, sala 01
...e realmente olhar melhor como foi realmente as contratações anteriores, detalhar um pouquinho mais... Sair um pouquinho da padronização.	01, sala 01
“... o que ocorre é uma construção do mapa de riscos somente pro-forma...”	03, sala 02

<p>“...e basicamente o que o pregoeiro manda muitas vezes é o que fica. Então, que não há essa reunião entre toda a equipe, tanto fiscais, quanto responsáveis técnicos, quanto requisitantes, que não há esse diálogo entre toda a equipe no momento da construção do mapa de riscos.”</p>	03, sala 02
<p>“O setor que demanda muitas vezes dialoga, conversa, mas todas as pessoas envolvidas não... Então, não tem sido realizada com a participação de todos os membros com trocas de ideias e experiências né...”</p>	03, sala 02
<p>“Atualmente fica desbalanceado né, esse processo (o fluxo de construção do mapa de riscos). Hã, o processo ficaria mais profissionalizado e assim atenderia aos objetivos do IFRS como um todo.”</p>	03, sala 02
<p>“... eu consigo enxergar esta questão de como é construído os mapas de risco. Com relação a experiências de vida da gente, pelo menos o que eu vejo quando a gente tá trabalhando nessa parte de mapa de risco, na construção para a compras de TI, é que as pessoas vêm com suas próprias experiências.”</p>	14, sala 03
<p>“... como a gente já fez inúmeros processos, com inúmeros objetos diferentes, tentar buscar esses estudos e melhorar em cima desses que a gente já tem né... desses mapas que a gente já tem, dos processos que a gente já tem.”</p>	08, sala 01
<p>“Daqui a pouco trazer uma pessoa de fora, com mais experiência, e montar grupos, tipo... os grupos de quem já fez e trabalhou nesses mapas e trazer essa pessoa de fora pra melhorar, porque às vezes a gente pensa, a gente não sai fora, não sai do nosso quadrado né, a gente tem que pensar fora da caixa como se diz, e melhorar os que a gente já tem né.”</p>	08, sala 01
<p>“... o nosso maior gargalo na gestão de riscos está no monitoramento desses riscos, né. Como é que a gente vai cuidar né, quem que vai acompanhar? E, realmente, a gente não tem perna pra tudo...”</p>	16, sala 03
<p>“... a gente elenca tudo né, grande parte dos riscos eles são previstos no processo, nos instrumentos, mas o acompanhamento me parece que é bastante precário ainda, né. Falta esse amadurecimento.”</p>	16, sala 03
<p>“... muitas vezes as equipes acabam novamente só, ou porque não tinham o controle, não tinham o acompanhamento né, hã, só repetindo aquele mapa de riscos inicial, muda a data, assina novamente, fica aquele documento que é obrigatório ter, mas não há uma reflexão...”</p>	02, sala 02
<p>“Então há uma constatação de que não é só no momento da contratação, do planejamento da contratação, é durante toda a vigência do contrato que tem que ser controlado, acompanhado e atualizado.”</p>	02, sala 02
<p>“... a necessidade de que eles sejam, hã, tratados, né, acompanhados, e que efetivamente essa gestão de riscos resulte na melhoria dos processos de contratação.”</p>	04, sala 02
<p>“(a construção do mapa de riscos é realizada) Através de reuniões entre os participantes da equipe de planejamento, onde são apontadas as principais dores, discutidos os riscos e apontadas possíveis soluções.”</p>	25

“... partindo da nomeação da comissão de planejamento, reuniões, análises e definições das soluções a serem buscadas...”	23
“Difícilmente. Não percebo este grau de aprofundamento (sobre os servidores levarem em consideração os episódios ocorridos em contratações anteriores para que os riscos já vivenciados possam ser evitados ou seus impactos diminuídos)”.	24
“Não. Não percebo esse tipo de interação” (sobre a existência do processo de relação entre as experiências de vida e o conhecimento sobre gerenciamento de riscos para levantar os riscos e definir os tratamentos adequados a cada caso).	24
“Não. O foco normalmente é em problemas do cotidiano, mais operacionais” (sobre construir o mapa de riscos levando em conta a missão e objetivos institucionais do IFRS).	24
“De forma geral, se baseia em modelos prontos e que contém riscos mais comuns e padronizados, sendo realizados apenas pequenos ajustes, de acordo com o objeto.”	24
“Não há um processo de construção.”	24
“Certamente, uma construção coletiva e detalhada traria inúmeros benefícios ao processo de aquisição e por consequência, para a execução do objeto.”	24

Fonte: dados coletados na webconferência, 2022.

As unidades de registro demonstradas no quadro acima revelam, analisando-se as falas dos participantes e suas unidades de lotação, que o processo de construção do mapa de riscos no IFRS não é realizado em todos os campi e por todas as equipes de planejamento. Algumas unidades realizam uma breve análise dos riscos mais especificamente dentro de suas áreas (requisitantes, técnicas, de licitações e de contratos) sem reunião com todos os membros; outras unidades utilizam os mapas de riscos construídos em processos anteriores sem realizar análise no âmbito da equipe, restando a atividade de construção do mapa ao pregoeiro; e uma minoria demonstrou haver uma reunião entre os membros das equipes para a troca de ideias, especialmente quando a contratação mostrar-se mais complexa. Ainda assim, não ficou evidente a utilização de um processo estruturado em que fossem utilizadas etapas de gerenciamento de riscos previstas na legislação da área de contratações públicas.

Esta sistemática de construção do mapa de riscos que a maioria das equipes de planejamento do IFRS realiza demonstra haver um desconhecimento por parte dos servidores quanto à correta atividade de gerenciamento de riscos nas contratações.

Muito embora o mapa de riscos seja publicado devido à exigência legal, não é resultante de um processo estruturado em que seja possível efetivar a relação teoria e prática com ganhos institucionais e relativos à formação pessoal dos servidores envolvidos. Isso pode ser verificado claramente nas falas dos participantes das salas 01 e 02, e do participante 24, que não esteve na webconferência, mas encaminhou respostas das questões por meio de registro escrito em e-mail.

Pela forma com que o processo de construção do mapa de riscos está estruturado, assemelha-se ao modo de produção taylorista/fordista, havendo uma divisão do trabalho fundamentada na parcelarização, no qual o servidor realiza somente uma atividade, dentro de sua área de atuação principal, sem conhecimento do todo do processo de produção, alienando-se (ANTUNES, ALVES, 2004). Não há evidências de um processo efetivamente educativo, no qual o trabalho seja visto como ação humanizadora, desenvolvendo-se as potencialidades de cada servidor como ser humano, conforme preceitua o conceito de trabalho como princípio educativo, de acordo com Maria Ciavatta (2008, p. 408).

Para o processo de construção dos mapas de riscos tornar-se educativo é importante haver uma desalienação, de forma que cada membro da equipe de planejamento da contratação possa realizar a gestão de riscos com base em conhecimentos históricos e científicos. Para isso, parece ser necessário que os servidores tenham conhecimento sobre gerenciamento de riscos nas contratações públicas de materiais, serviços e obras (seus procedimentos e conceitos), desde os conteúdos científicos e acadêmicos e a legislação aplicada à área, até o conhecimento histórico das ocorrências de vida do servidor, de processos anteriores, de mercado na atualidade e dos procedimentos e necessidades das demais áreas institucionais dentro do macroprocesso de contratação. Somado a estes conhecimentos, a mediação das relações sociais fará a práxis acontecer, como

... processo resultante do contínuo movimento entre teoria e prática, entre pensamento e ação, entre velho e novo, entre sujeito e objeto, entre razão e emoção, entre homem e humanidade, que produz conhecimento e por isto revoluciona o que está dado, transformando a realidade. (KUENZER, 2004, p. 90)

As ações de todas as áreas no macroprocesso de contratações (áreas meio e de ensino, pesquisa e extensão), alinhadas com o planejamento institucional, trarão resultados de qualidade nas áreas finalísticas. Pode-se citar como exemplo as

contratações de profissionais intérpretes de libras, os quais são necessários para atendimento educacional especializado aos alunos com deficiências auditivas. O IFRS possui como política institucional a reserva de vagas para pessoas com deficiência, em atendimento ao Decreto n.º 5.626 de 22/12/2005, que regulamenta a Lei n.º 10.436, de 24/04/2002. Esta contratação possui variados riscos que a equipe de planejamento precisa analisar, haja vista ser complexa, já que a categoria de intérprete de libras não possui Convenção Coletiva de Trabalho no Rio Grande do Sul. Além disso, não é possível prever a quantidade exata de postos de trabalho necessários a cada campus e em cada semestre, pois somente pode-se verificar o número de alunos deficientes auditivos após a fase das matrículas, as quais são próximas ao período letivo e os processos de contratações exigem um período de tempo legal e operacional de médio prazo para este tipo de demanda. Há a necessidade de avaliação da demanda com base nas contratações anteriores, as quais trarão a experiência advinda das ocorrências registradas e vividas pelos servidores e alunos, e da legislação, especialmente por tratar-se de uma contratação de serviço terceirizado com dedicação exclusiva de mão de obra, que originariamente necessita de análises aprofundadas quanto às questões trabalhistas. E neste caso, considerando as experiências anteriores do IFRS, parece haver uma demanda maior do que a oferta de profissionais intérpretes de libras para atuarem nas instituições de ensino. Trata-se de uma contratação com altos riscos, que precisam ser avaliados com cuidado por representantes de diversas áreas envolvidas. Se estes servidores não possuírem conhecimento técnico sobre o assunto, conhecimento científico sobre os conceitos de riscos e não tiverem oportunidade de participar de um processo de planejamento colaborativo e estruturado, especialmente na construção do mapa de riscos, há grandes chances de que a contratação não tenha sucesso, prejudicando o atendimento de uma importante política pública de inclusão e também de um objetivo institucional previsto no PDI.

Quanto ao conhecimento científico necessário para o processo da práxis, os dados coletados e analisados encontram-se na seção 4.1, pois são provenientes do questionário via Google Forms.

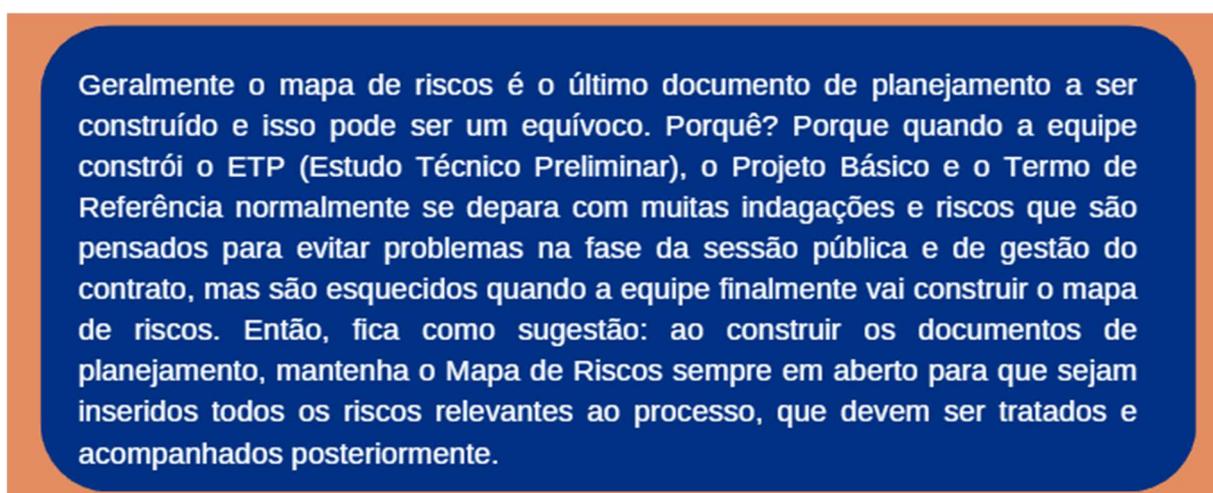
Questionados sobre o movimento prático de levantamento de riscos com base na análise das ocorrências de processos anteriores, o participante 24, por exemplo, relatou que dificilmente há este aprofundamento, e que não percebe haver análise baseada na interação entre as experiências de vida e o conhecimento sobre

gerenciamento de riscos na fase de levantamento de riscos e definição de tratamento. Alguns participantes relataram haver a realização de uma análise de ocorrências em contratações anteriores, mas percebe-se pelo contexto das falas que esta análise é feita de forma superficial ou incompleta. O participante 01 (representante da sala 01), por exemplo, menciona que as ocorrências de processos anteriores e também a experiência que cada um traz consigo são levadas em consideração no momento de construir o mapa de riscos, mas logo completa que nem sempre é possível lembrar de todo o histórico anterior porque nem tudo fica registrado em relatório. O participante 14, membro da sala 03, comentou que a possibilidade de visualizar os pontos positivos e negativos de um contrato já ocorrido seria de grande valia para a construção do mapa de riscos de novos processos, mas que raramente viu acontecer em sua prática laboral. Isso demonstra uma falha processual que pode ser sanada com procedimentos de registros nas demais fases das contratações, como relatórios de execuções contratuais emitidos pela equipe de fiscalização e relatórios de pregões construídos pelo pregoeiro logo após a homologação do processo licitatório. Conforme participante 01 (que representava todos os membros da sala 01), se registrar os acontecimentos no momento de sua ocorrência, os riscos poderão ser melhor identificados e tratados. Cabe salientar que a emissão dos relatórios já está prevista nos documentos normativos das contratações do IFRS e publicados no sítio eletrônico da reitoria (Manual de Fiscalização Contratual, Instrução Normativa de Governança das Contratações do IFRS - IN IFRS n.º 03/2022, e Checklist de Pregão), mas percebe-se que as equipes de planejamento podem não estar buscando as informações, ou os agentes responsáveis não estarem incluindo as ocorrências adequadamente. Essa constatação é comprovada pela fala do participante 02 (representante da sala 02), quando menciona que muitas vezes as equipes, devido não terem controle ou acompanhamento das ocorrências, acabam repetindo o mapa de riscos usados em outras contratações, alterando a data e assinando novamente, restando um documento obrigatório por lei, mas construído sem reflexão. Com base nestes dados, foram inseridas no produto educacional as informações sobre os relatórios previstos nos checklists institucionais e a necessidade de consultá-los na etapa inicial de construção dos mapas de riscos.

Após as falas sobre a dificuldade de buscar as ocorrências anteriores e a recorrente falta de participação de todos os membros nas equipes de planejamento, foram evidenciadas algumas falas que puderam contribuir para aprimorar o processo

de construção do mapa de riscos através do produto educacional. O participante 01 mencionou que consegue anotar várias informações relevantes para o processo de contratação durante a fase do Estudo Técnico Preliminar (ETP), mas na fase de construção do mapa de riscos, que geralmente é depois da finalização do ETP e do Termo de Referência (TR), as informações acabam se perdendo. Menciona que é como se o “documento mapa de riscos” ficasse para um segundo momento, em que geralmente a equipe já não está mais reunida em conversa e trocando ideias. Nesse caso, resta ao pregoeiro e à equipe de licitações realizar as etapas de levantamento e tratamento dos riscos. Para mitigar este problema, foi inserido no produto educacional a orientação que segue:

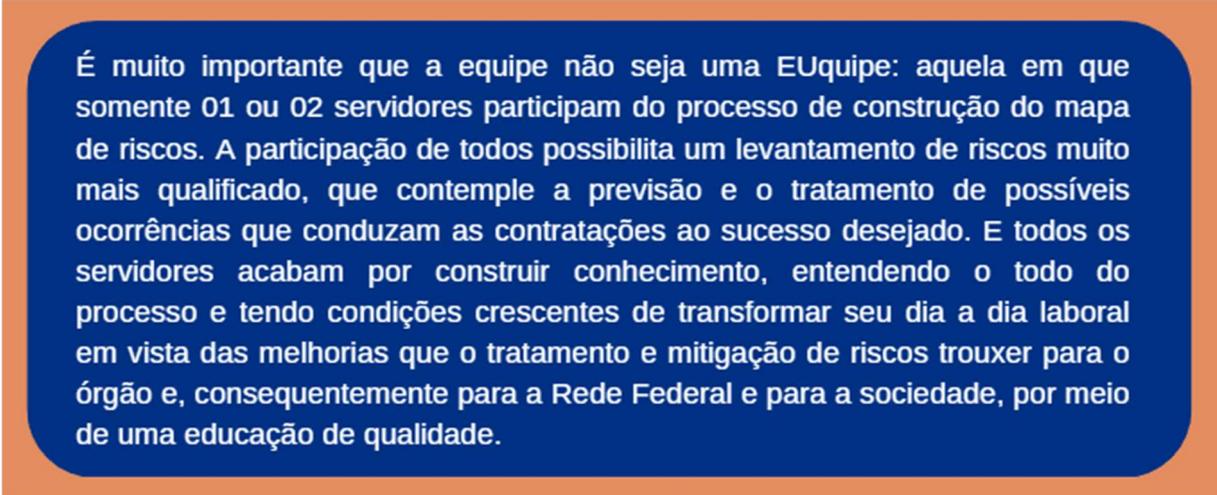
Figura 9 – Orientação do produto educacional sobre a ordem de construção do mapa de riscos na fase de planejamento da contratação



Fonte: produto educacional

Outras orientações foram inseridas no produto educacional, com a intenção de que, de forma leve e atrativa, as equipes realizem o processo de construção do mapa de riscos em conjunto, e abandonem a prática de que somente o pregoeiro ou a equipe de licitações realize esta atividade. Abaixo, uma delas pode ser visualizada.

Figura 10 - Orientação do produto educacional sobre a necessidade de construção conjunta dos mapas de riscos



É muito importante que a equipe não seja uma EUquipe: aquela em que somente 01 ou 02 servidores participam do processo de construção do mapa de riscos. A participação de todos possibilita um levantamento de riscos muito mais qualificado, que contemple a previsão e o tratamento de possíveis ocorrências que conduzam as contratações ao sucesso desejado. E todos os servidores acabam por construir conhecimento, entendendo o todo do processo e tendo condições crescentes de transformar seu dia a dia laboral em vista das melhorias que o tratamento e mitigação de riscos trouxer para o órgão e, conseqüentemente para a Rede Federal e para a sociedade, por meio de uma educação de qualidade.

Fonte: Produto educacional

Alguns participantes mencionaram a importância de haver um processo de monitoramento dos riscos levantados, após a homologação dos processos licitatórios. Porém, como o foco deste trabalho é a construção dos mapas de riscos na fase de planejamento das contratações, o assunto extrapola o objetivo da pesquisa. Mas poderá ser alvo de outro estudo, pois o assunto é recente na administração pública federal e tem relevância institucional. Ainda assim, foi possível inserir no produto educacional um capítulo que trata brevemente do tema, considerando que o monitoramento das ações é uma das etapas do gerenciamento de riscos. E devido os participantes terem demonstrado interesse em conhecer o macroprocesso para compreender o sentido da atividade de construção dos mapas de riscos, foi importante mencionar esta etapa também.

4.2.2 Aprendizagem no processo

A seguir, serão apresentados e analisados os registros classificados na categoria Aprendizagem no Processo, na qual buscou-se identificar informações referentes à contribuição do processo de construção do mapa de riscos para a formação do servidor e melhoria dos processos institucionais.

Quadro 6 – Unidades de registro da categoria Aprendizagem no Processo

Unidades de Registro	Participante
“Essa socialização traria aprendizado e seria uma formação mais integral né... além de ser importante para o objetivo institucional, acrescentaria na formação profissional de todos nós.”	03, sala 02
“...o grupo entende que a formação pessoal e profissional do servidor e a melhoria dos processos deviam ser reais... Seria importante, deveria sim ter o processo sendo construído pra formação pessoal, mas não vejo isso muito na prática.”	14, sala 03
“Certamente, uma construção coletiva e detalhada traria inúmeros benefícios ao processo de aquisição e por consequência, para a execução do objeto.”	24
“... de repente me deu um insight de olhar para as coisas de trás pra frente: lá atrás, quando tudo já está acontecendo a gente vê os problemas acontecendo de fato né... se talvez registrar mais né, se poderia contribuir pra montagem de um próximo mapa de riscos...”	01, sala 01
“...seria um atalho pra gente entender a legislação né, nós que não trabalhamos com isso no cotidiano...”	03, sala 02
“...porque às vezes a gente pensa, a gente não sai fora, não sai do nosso quadrado né, a gente tem que pensar fora da caixa como se diz, e melhorar os (mapas de riscos) que a gente já tem né.”	08, sala 01
“...capacitando todo o pessoal da área requisitante com o pessoal da área de licitações e contratos, que formam ali a equipe de planejamento que constrói o mapa de riscos iniciais da contratação né, aderir a esta possibilidade dessa formação profissional né...”	03, sala 02
“... nós tivemos a experiência aqui (da reitoria) e em Sertão. Sertão tem alguns processos mais complexos também que eles citaram.”	01, sala 01
“... quando acontece essa nova contratação, que se debate sobre o assunto.”	01, sala 01
“...observo que se anota bastante, já passa muita informação para os estudos preliminares...”	01, sala 01
“poderiam ser reais... sim.” (quando perguntado se haveria benefícios reais para a formação pessoal e profissional do servidor e melhoria dos processos institucionais com a construção coletiva dos mapas de riscos)	01, sala 01
“...nós entendemos que o benefício seria bastante grande (participação de todos os membros com trocas de ideias e experiências), tanto pessoal quanto profissional...”	03, sala 02

“...a gente sabe que nas empresas privadas normalmente tem todo um setor que faz esse pensar né, esse gestionar sobre isso.”	16, sala 03
“...tem contribuído (para a formação pessoal, profissional), mas é possível melhorar o entendimento e objetivos do mapa de riscos...”	23

Fonte: dados coletados na webconferência, 2022.

Dos registros demonstrados acima, os quais relacionam-se com a possibilidade de aprendizado no processo de construção do mapa de riscos das contratações, levando em conta também os registros da categoria Práxis no Processo apresentada anteriormente, pode-se inferir que, em geral, os participantes têm intenção de construir conhecimento para além do que já possuem. Mas essa construção depende de cada servidor, com suas motivações de formação, desejo de transformação da sociedade como servidor público e também do IFRS oportunizar ambientes de aprendizado.

Os registros, especialmente os elencados na categoria Práxis no Processo, deixam claro que, em grande parte das vezes, não há construção coletiva do mapa de riscos. Assim, pode não estar ocorrendo aprendizado no processo, ou ao menos, gerando um aprendizado menor do que poderia haver se existisse melhor interação social entre os membros das equipes.

O participante 03 (sala 02), comentou que a socialização geraria aprendizado para uma formação integral do servidor e que isso contribuiria para a sua formação profissional. Desta afirmação depreende-se que além de propiciar que as equipes identifiquem, evitem e/ou tratem uma gama maior de riscos e aumente as chances de alcance dos objetivos institucionais, a troca de experiências com interação social¹² ainda poderia contribuir para a formação omnilateral dos servidores, em que se considera não somente a formação profissional, mas também a formação em todos os aspectos da vida humana – física, intelectual, cultural, política, moral e para o trabalho, integrando a formação geral e a educação profissional (CIAVATTA, 2014).

O participante 24 declarou que acredita que a construção coletiva e detalhada

¹² Segundo Garton (1992, p. 11, *apud* MOREIRA, 1999), “uma definição de interação social implica um mínimo de duas pessoas intercambiando informações. Implica também um certo grau de reciprocidade e bidirecionalidade entre os participantes, ou seja, a interação social supõe movimento ativo (embora não necessariamente no mesmo nível) de ambos os participantes desse intercâmbio, trazendo a eles diferentes experiências e conhecimentos, tanto em termos qualitativos como quantitativos”.

do mapa de riscos traria inúmeros benefícios ao processo de aquisição e por consequência, para a execução do objeto. Entende-se que, a exemplo do participante 01, ele também crê que a atuação em equipe, compartilhando conhecimentos e interagindo com colegas de outras áreas e setores pertencentes à estrutura do IFRS, proporcionaria uma interação social benéfica para a aprendizagem e para a formação pessoal e profissional do servidor. É nessa interação social que se realiza a aprendizagem e se originam as funções mentais superiores. Essas funções mentais, convertidas pelas relações sociais, resultam em desenvolvimento cognitivo (MOREIRA, 1999).

Conforme demonstrado na análise dos dados coletados no questionário via Google Forms, disponível na seção 4.1, reconhece-se que há um bom potencial para que haja a aprendizagem decorrente de intercâmbio de novos significados, mudanças conceituais e ampliação da zona de desenvolvimento real dos servidores (MOREIRA, 1999), devido ao fato de que a amostra dos participantes revelou que os integrantes das equipes de planejamento possuem um bom nível de conhecimentos empíricos e ótima formação acadêmica.

Buscou-se, por meio do produto educacional, entregar novos conceitos na área de gestão de riscos, facilitando a ampliação da zona de desenvolvimento proximal dos servidores, que, segundo Vygotsky, é bastante dinâmica e muda constantemente (MOREIRA, 1999, p. 116). Conceitos como o de governança, gerenciamento de riscos, o que é um risco, quais os tipos existentes, o que significa apetite a riscos, entre outros, somados aos conhecimentos empíricos advindos das experiências laborais e de vida, trarão novos significados, ampliando a capacidade cognitiva dos servidores a cada mapa de riscos construído.

O participante 1 mencionou que quando acontece uma nova contratação, há um debate sobre a demanda necessária, demonstrando haver uma tentativa de qualificação do processo e ampliação da aprendizagem por meio da troca de ideias analisando-se os riscos elencados em processos anteriores. O participante 8, mencionou que é necessário “pensar fora da caixa” para melhorar os mapas de riscos já existentes. Essa ação de sair do lugar comum requer fazer as coisas de outra maneira. Para fazer diferente é necessário buscar novas ideias. Novas ideias podem vir do compartilhamento de novos conceitos e significados entre os membros das equipes. O resultado dessas trocas acaba melhorando os processos de contratações, fazendo de uma forma diferente o que se fazia anteriormente, criando uma nova práxis

embasada nos novos conhecimentos.

Segundo Gramsci (1981, p. 18, apud NORONHA, 2005), a práxis (transformadora) advém de uma superação da maneira de pensar precedente, baseada no mundo concreto existente (culturalmente falando), e a crítica deve fazer parte deste movimento prático não somente para criar uma nova ciência, novas coisas, novos processos, mas também para inovar uma atividade já existente: nessa pesquisa, a atividade de construção dos mapas de riscos.

O participante 8 mencionou que o órgão poderia trazer “uma pessoa de fora, com mais experiência, e montar grupos, ... os grupos de quem já fez e trabalhou nesses mapas (de riscos) para melhorar os que a gente já tem”. Essa ideia vem acompanhada da consciência de que uma pessoa que tenha experiência e conhecimentos científicos mais aprofundados do que os membros das equipes possuem sobre os conceitos de gerenciamento de riscos, aliado aos conhecimentos advindos das experiências de vida e laborais dos servidores, pode construir uma nova práxis no processo de construção dos mapas de riscos do IFRS. Esta ideia traz à tona a teoria de mediação de Vygotsky, em que o professor tem papel fundamental como mediador na aquisição de significados culturalmente aceitos.

Na interação social que deve caracterizar o ensino, o professor é o participante que já internalizou significados socialmente compartilhados para os materiais educativos do currículo. (MOREIRA, 1999, p.120)

Cada servidor membro da equipe de planejamento pode acabar cumprindo um papel de mediador na aprendizagem dos demais, na medida que ele, conhecedor das atividades dentro da sua área de atuação, ou maior conhecedor dos conceitos de gerenciamento de riscos do que os demais, pode propiciar, num contexto de interação social, a sua aprendizagem e a dos colegas. Todos aprendem por meio do intercâmbio de signos e significados compartilhados.

Quanto mais os servidores tiverem acesso a variados conhecimentos que possam contribuir com a construção dos mapas de riscos, maior será o desenvolvimento cognitivo e a melhoria do processo. A necessidade de apoio de outras pessoas para resolver problemas (característica da zona de desenvolvimento potencial) diminuirá e ampliará a zona de desenvolvimento real, aquela medida pela capacidade de resolver problemas de maneira independente, melhorando cada vez mais sua capacidade cognitiva (MOREIRA, 1999).

Mais formalmente, a zona de desenvolvimento proximal é definida por Vygotsky como a distância entre o nível de desenvolvimento cognitivo real do indivíduo, tal como medido por sua capacidade de resolver problemas independentemente, e o seu nível de desenvolvimento potencial, tal como medido através da solução de problemas sob orientação (de um adulto, no caso de uma criança) ou em colaboração com os companheiros mais capazes (VYGOTSKY, *apud* MOREIRA, 1999, p.116).

A capacidade de resolver problemas agindo rapidamente e de maneira eficaz frente aos desafios demonstra o aprendizado e o desenvolvimento de competências.

Segundo Acácia Kuenzer (2004), possuir competência significa ter capacidade para identificar e distinguir a necessidade de utilização de diversos tipos de conhecimentos para atuar em resposta a determinadas situações.

[...] capacidade de agir, em situações previstas e não previstas, com rapidez e eficiência articulando conhecimentos tácitos e científicos a experiências de vida e laborais vivenciadas ao longo das histórias de vida... vinculada à ideia de solucionar problemas, mobilizando conhecimentos de forma transdisciplinar a comportamentos e habilidades psicofísicas, e transferindo-os para novas situações; supõe, portanto, a capacidade de atuar mobilizando conhecimentos. (KUENZER, 2004).

Não somente as salas de aula e os ambientes pedagógicos do IFRS podem ser ambientes de aprendizagem, mas também os setores envolvidos nas contratações públicas: setores de licitações, contratos, setores de áreas técnicas e requisitantes de materiais, serviços e obras. Considerados ambientes não formais de educação, podem oferecer oportunidades de aprendizagem. O trabalho, neste caso, com seu princípio educativo (CIAVATTA, 2008, p. 408), desenvolve competências aliando o conhecimento tácito, advindo da prática laboral, e o conhecimento científico.

O participante 03, servidor da área requisitante da comunicação institucional, mencionou que a interação social no âmbito de uma equipe de planejamento com servidores da área de contratações poderia ser uma oportunidade de aprendizado do conteúdo legal de licitações e contratos. O entendimento da legislação de outra área de atuação daquela original do servidor, pressupõe uma agregação maior de conteúdo que facilitará o agir de forma mais assertiva, ágil e integrada. Certamente o servidor, de posse de mais conhecimentos científicos e também da experiência de outras áreas, poderá ser capaz de vislumbrar uma gama maior de riscos para as contratações, ter melhores condições de buscar tratamentos que os mitiguem considerando um cenário

mais amplo de atuação, e desenvolver competências como capacidade para decidir, estabilidade emocional para atuar em situações de risco, segurança e sentimento de pertencimento.

4.2.3 Sentido do processo

No quadro 7 são apresentados os registros elencados na categoria Sentido do Processo.

Quadro 7 – Unidades de registro da categoria Sentido do Processo

Unidades de registro	Participante
“...sobre esses riscos né, e a importância deles dentro do processo..., e que efetivamente essa gestão de riscos resulte na melhoria dos processos de contratação.”	02, sala 02
“Não só aprender a fazer o mapa de riscos em si, mas pra que a gente pudesse entender a necessidade né...” “...a gente precisa entender o porquê de fazer isso.”	03, sala 02
“...a gente entenderia a importância do processo e os riscos envolvidos, né. Então, além de ser importante para o objetivo institucional...”	03, sala 02
“... é uma ferramenta que se você for parar pra analisar, é uma ferramenta que é pra trazer benefícios, pra trazer ganhos né, e trazer maior confiabilidade depois pra executar a contratação, a execução do contrato.”	04, sala 02
“...quando a gente vai contratar um serviço, a gente precisa entender que aquele serviço é uma pequena parte de uma [pausa], é uma pequena engrenagem dentro da grande engrenagem que é o serviço que o IFRS presta.”	03, sala 02
“... é um efeito dominó né, se aquele serviço não é bem prestado, o serviço fim, digamos assim do IFRS, que é a educação pública também não é prestado.”	03, sala 02
“ Pelo mesmo motivo que o pessoal colocou, tá, acho que deve ter um conceito mais amplo e não específico como está sendo colocado pra gente conseguir entender a questão do pequeno em contribuição com o todo.”	14, sala 03
“Mas nós entendemos que o benefício seria bastante grande, tanto pessoal quanto profissional, porque uniria as pontas né. Atualmente fica desbalanceado né, esse processo.”	03, sala 02
“... o processo ficaria mais profissionalizado e assim atenderia aos objetivos do IFRS como um todo. Então, seria importante!”	04, sala 02

“... não tem como dizer que ah, é uma besteira, não, não, ele realmente veio porque tem fundamento (mapa de riscos)...”	04, sala 02
“... surgiu muitas dúvidas, porque era ali uma novidade, mas logo a gente percebeu e disse - não, isso aqui realmente é uma ferramenta muito eficiente, né... isso aqui faz muito sentido!”	04, sala 02
“E sim, (melhorar o mapa de risco) contribuiria com certeza mais lá pro final, porque a tendência é melhorar o processo né.”	01, sala 01

Fonte: dados coletados na webconferência, 2022.

Na categoria Sentido do Processo buscou-se identificar informações referentes ao significado da realização do processo de construção do mapa de riscos, com vistas ao pleno atendimento dos objetivos institucionais. A partir de agora serão realizadas as análises dos dados organizados nesta categoria.

O participante 3 menciona que além de aprender a construir um mapa de riscos, é necessário entender o porquê de construí-lo. Complementa que compreendendo o motivo de realizar a atividade, haveria a possibilidade de entender sua importância para o alcance dos objetivos institucionais.

O participante 2 expressa que é importante reconhecer a importância dos riscos dentro de um processo de contratação para que a sua gestão possa efetivamente resultar numa melhoria dos processos de contratação. Já, o participante 4 entende que o processo de gerenciamento de riscos com a devida consciência sobre sua importância, traria maior confiabilidade e segurança para a etapa de execução contratual, tornando o processo mais profissionalizado (no sentido de ser um processo com mais foco no PDI e fluxos definidos), atendendo aos objetivos institucionais do IFRS.

Percebe-se, pelos registros elencados nesta categoria, que para que o processo de construção do mapa de riscos seja consciente, há a necessidade de que os participantes compreendam o sentido da atividade dentro do macroprocesso de contratações, relacionada ao âmbito de sua área de atuação institucional. O servidor precisa enxergar-se no processo, humanizando-o, para que faça sentido sua realização e seu aperfeiçoamento. O trabalho se torna consciente e contribui para a formação do servidor como ser humano.

O trabalho é parte fundamental da ontologia do ser social. A aquisição da consciência se dá pelo trabalho, pela ação sobre a natureza. O trabalho, neste sentido, não é emprego, não é apenas uma forma histórica do trabalho em sociedade, ele é a atividade fundamental pela qual o ser humano se humaniza, se cria, se expande em conhecimento, se aperfeiçoa. O trabalho é a base estruturante de um novo tipo de ser, de uma nova concepção de história. (FRIGOTTO; CIAVATTA; RAMOS, 2005, p. 02)

Uma educação, para ser humanizadora, precisa oportunizar que o ser humano conheça o contexto das coisas e seus porquês, para que possa ter condições de analisar criticamente os processos e transformá-los, caso necessário. O trabalho como princípio educativo, com caráter formativo por meio do desenvolvimento das potencialidades do servidor, traria sentido ao processo de construção dos mapas de riscos.

... o ser humaniza-se e aperfeiçoa-se pelo trabalho em suas relações sociais, e inclusive históricas, por meio de um processo educativo. Porém, o desafio é reinventar-se e transformar-se num novo tipo de ser, consciente de seu trabalho e de sua condição na sociedade de classes, capaz de refletir sobre isso e agir. (LEITE; VIANA, 2022)

O trabalho deve ser apresentado como uma ação educativa que leva os indivíduos a compreender que eles próprios são os principais agentes de sua formação (SAVIANI, 2007).

O aprendizado que a interação social pode trazer aos servidores das equipes, tendo acesso à diversos conhecimentos que os demais membros poderão trazer sob a luz de suas diferentes áreas de atuação, pode criar uma consciência do todo que os habilitará a analisar criticamente o macroprocesso de contratação, e inclusive o processo de planejamento de suas demandas setoriais.

Nas equipes heterogêneas, o servidor de contratos, por exemplo, pode trazer para o servidor da área requisitante, novas informações sobre a etapa de fiscalização, as quais ele desconhecia, e o auxiliarão a definir a sistemática de execução contratual e seus riscos. Ao mesmo tempo, este servidor requisitante poderá vir a trocar ideias com outro que tem conhecimento quanto aos processos de pagamento, trazendo problemáticas e ocorrências específicas que poderão auxiliar na tomada de decisão, não somente na fase de levantamento dos riscos, mas também na de tratamento deles. E a cada mapa de riscos pensado e repensado por meio da interação social realizada no âmbito das equipes de planejamento em seu dia a dia laboral, uma nova

visão mais ampla do macroprocesso de contratação é construído, possibilitando aos servidores uma formação mais integral e consciente do todo e das partes envolvidas.

Foi nesse sentido que o participante 03 mencionou que é necessário entender a “engrenagem” geral, conhecendo suas partes, e que se as ações de contratações não forem bem sucedidas, o objetivo final do IFRS, que é o oferecimento de uma educação pública de qualidade, também poderá não ser alcançado. Sem conhecimento do todo do processo de contratação, fica mais difícil construir um mapa de riscos coerente com a realidade, em que o todo conversa com as partes de maneira transversal, de forma integrada e democrática.

A desalienação acerca do processo de trabalho é resultante da aquisição da consciência do trabalho em si, o qual não representa somente um emprego, mas uma atividade fundamental pela qual o ser humano se humaniza, amplia seus conhecimentos e se aperfeiçoa (FRIGOTTO; CIAVATTA; RAMOS, 2005, p. 02).

Essa consciência faz parte do trabalho, porque para criar um produto, ele mesmo, como resultado de uma atividade consciente, já deve estar presente na representação do trabalhador. Assim, para a produção dele, há um processo teórico-prático, formado por atividades conscientes e orientadas para determinados fins, que aspiram à realização de um resultado específico. Ou seja, antes de atuar, o trabalhador tem a representação do produto em sua consciência e o processo e resultado são orientados por sua vontade de acordo com seu objetivo consciente. (FRANCO, *apud* LEITE; VIANA, 2022)

E não somente o compartilhamento das práticas de trabalho e experiências de vida dos servidores podem trazer benefícios para que haja consciência no fazer laboral de construção dos mapas de riscos. É necessário a união da teoria e da prática, de forma que os servidores ampliem seus conhecimentos na área de gerenciamento de riscos.

Isso porque a união da teoria e da prática contribui para a aprendizagem significativa, que faz sentido ao aprendiz, já que esta união de forma dialética é capaz de corroborar conhecimentos prévios, resultando em maior clareza e estabilidade cognitiva (MOREIRA, 2012).

Pela práxis, o agir é informado pela teoria, a qual impacta a realidade a ponto de transformá-la. A prática, não compreendida como mera atividade, aproxima-se do conceito de práxis, posto que depende cada vez mais de conhecimento teórico. Compreende-se, então, que não há pensamento fora da atividade humana e esta interação tem caráter material, concreto-sensorial, passível de verificação empírica, uma vez que provoca mudanças no objeto e, ao mesmo tempo, no sujeito. (KUENZER, 2002, *apud* LEITE; VIANA, 2022)

4.2.4 Produto educacional

O quadro 8 apresenta as unidades de registro para a categoria Produto Educacional.

Quadro 8 – Unidades de registro da categoria Produto Educacional

Unidades de registro	Participante
“.. seria bom que o curso ou oficina fossem disponíveis para todos e em qualquer tempo, a qualquer servidor, a qualquer momento que puder sempre consultar...”	01, sala 01
“... seria importante sim, ter estas questões da governança em si, conceitos gerais, que o servidor muitas vezes não compreende o assunto, seria importante que ele visse, que tivesse o contexto como um todo e não só apenas o documento em si que estamos montando...”	14, sala 01
“... dividido em módulos (curso)..., pequenos módulos, de forma simples..., módulos que tratam de assuntos gerais, um módulo que trata do documento em si...”	01, sala 01
“... comentou sobre a ISO 31000, que é do gerenciamento de riscos...”	01, sala 01
“Seria muito importante que esse produto educacional... nos ajudasse a todos os servidores, porque em algum momento da nossa vida funcional, né, nós vamos fazer parte desse processo de contratação.”	04, sala 02
“... acesso de forma gratuita, todos os servidores...”	04, sala 02
“... que ele fosse mais objetivo porque normalmente a gente esbarra num processo que tem que ser curto, curto espaço de tempo.”	04, sala 02
“... ele tem que ser bem objetivo, mas que seria importante trazer os conceitos ampliados de governança e gerenciamento de riscos na administração pública...”	04, sala 02
“... é importante o curso estar disponível e ter acesso público a qualquer servidor..., a qualquer tempo, para consultar informações e seria importante também trazer informações sobre governança e conceitos gerais de gerenciamento de riscos na administração pública.”	14, sala 03
“... deve ter um conceito mais amplo e não específico como está sendo colocado pra gente conseguir entender a questão do pequeno em contribuição com o todo.”	14, sala 03

Fonte: dados coletados na webconferência, 2022.

Na categoria Produto Educacional buscou-se identificar informações referentes às características necessárias para o produto educacional, buscando subsídios para a definição da forma de construção do curso/oficina, tipo de produto escolhido pelos participantes no questionário via Google Forms.

O participante 4 comentou na webconferência sobre a importância de existir um produto educacional que oriente sobre o processo de construção do mapa de riscos porque em algum momento da vida funcional, qualquer servidor poderá fazer parte deste processo.

A maioria dos participantes mencionou a necessidade do curso/oficina ser disponibilizado de forma gratuita, e a qualquer tempo, para ser cursado conforme disponibilidade do servidor. O participante 1 sugere que o curso/oficina seja organizado em módulos com conteúdo apresentado de forma simples, os quais tratariam de assuntos gerais e um módulo tratando de como se constrói o documento mapa de riscos. O participante 04 completa que seria interessante que o curso/oficina fosse objetivo para que pudesse ser realizado em curto espaço de tempo, já que, em geral, os setores geralmente estão sobrecarregados de atividades específicas da área.

Registros interessantes do questionário do Google Forms (seção 5.1) e também das falas da webconferência demonstram o interesse dos participantes por conhecer mais sobre a temática de gerenciamento de riscos, considerando-se que é necessário conhecer o todo para compreender o sentido e a pertinência das partes. O participante 14 menciona que o curso/oficina deve conter conceitos mais amplos e não somente os específicos trabalhados no mapa de riscos, para “conseguir entender a questão do pequeno em contribuição com o todo”. Ou seja, conforme citado pelo participante 4, apesar de demonstrarem que o curso/oficina deva ser objetivo, deveria trazer os conceitos ampliados de governança e gerenciamento de riscos na administração pública.

Esse embasamento teórico mais aprofundado (apropriado para um grupo com formação acadêmica e profissional como o das equipes de planejamento das contratações do IFRS), propicia que haja o movimento dialético da práxis, no qual as contradições se façam presentes, e os servidores confrontem suas experiências com o conhecimento científico, dando lugar à reflexão que caminha entre o todo para as partes, entre o particular e o universal, entre a estrutura e a conjuntura, como elementos de uma totalidade histórica, e não de forma fragmentada (NORONHA, 2005).

Com base nos resultados de todas as categorias de análise, foi construído o produto educacional apresentado na próxima seção.

5 PRODUTO EDUCACIONAL

Conforme o parágrafo único do Art. 14 do Regulamento Geral do Programa de Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica em Rede Nacional (2018),

“O trabalho de Conclusão de Curso constitui-se em um produto educacional que possua aplicabilidade imediata, considerando a tipologia definida pela Área de Ensino. O produto educacional deverá ser acompanhado de um relatório da pesquisa que contemple o processo de desenvolvimento e avaliação da aplicação do produto, podendo ser construído em forma de dissertação em formato tradicional ou de dissertação em formato de artigo, de acordo com a decisão da Comissão Acadêmica Local.”

Assim, o programa de mestrado ProfEPT exige que o(a) mestrando(a) construa um material com finalidades educativas, com o objetivo de qualificar a busca pela formação profissional e tecnológica.

Entende-se por produto educacional um material educativo que visa facilitar o aprendizado. E não somente isso, mas um material (texto, multimídia, audiovisual ou outro) que seja capaz de criar uma experiência de mudança e enriquecimento conceitual, afetivo, de habilidades ou atitudes (KAPLÚN, 2003, p. 46). Mesmo os materiais que não são criados para cumprir a função educativa, podem realizar esta função se utilizados em um contexto adequado.

Respeitando a escolha dos participantes no resultado do questionário do Google Forms (curso/oficina) e nas falas da webconferência, o produto educacional desenvolvido foi um curso sobre gestão de riscos nas contratações públicas, intitulado “Como, quando e porque construir mapas de riscos nas contratações públicas”, contendo as características apresentadas na análise de dados da categoria Produto Educacional, Subseção 4.2.4, resumidos a seguir:

- estar disponível gratuitamente;
- estar disponível para realização a qualquer tempo, por servidores de todas as áreas institucionais, já que qualquer um deles pode vir a fazer parte de equipes de planejamento de contratações em algum momento de sua vida laboral;
- ser um curso que demonstre não somente como construir mapas de riscos nas contratações, mas que o conteúdo englobe o contexto geral do gerenciamento de riscos como instrumento de governança pública.

Considerando o exposto, chegou-se à conclusão de que o melhor recurso a ser utilizado seria um curso aberto, on-line e massivo (MOOC - em inglês, Massive Open on-line Courses) em um Ambiente Virtual de Ensino e Aprendizagem (AVEA).

Para a construção do produto educacional foi utilizado como embasamento teórico o entendimento do comunicador, educador e pesquisador Gabriel Kaplún, considerando-se a “aventura da criação” por meio dos três eixos de análise e construção de mensagens educativas: o eixo conceitual, o pedagógico e o comunicacional.

A seguir serão apresentados os conteúdos de cada eixo de análise do produto educacional desta pesquisa.

5.1 CONSTRUÇÃO DO PRODUTO EDUCACIONAL

5.1.1 Eixo conceitual

Como primeira etapa de construção do produto educacional, foi necessário definir quais seriam os conceitos abordados: os temas principais e suas inter-relações.

Para a definição deste eixo foram pesquisados os materiais disponíveis sobre o tema de gerenciamento de riscos, especialmente nas contratações públicas, e também sobre governança institucional na administração pública, já que a gestão dos riscos se constitui numa ferramenta de governança.

A abordagem do tema governança propicia que o discente possa compreender o contexto do gerenciamento de riscos e perceber o sentido de construção do mapa de riscos nas contratações, e seu papel nele, como construtor de conhecimento e transformador de processos e da sociedade.

Para que este sentido ficasse ainda mais evidente, foi incluído no conteúdo do curso a temática da importância das contratações públicas e seu planejamento para o alcance dos objetivos finalísticos das instituições de ensino, em especial os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia.

O embasamento teórico do eixo conceitual pode ser verificado no quadro a seguir.

Quadro 9 – Embasamento teórico do eixo educacional do produto educacional

Decreto Federal n.º 9.203 de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.
--

Instrução Normativa SEGES n.º 05 de 26 de maio de 2017. Dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional.
Instrução Normativa SGD/ME n.º 94 de 23 de dezembro de 2022. Dispõe sobre o processo de contratação de soluções de Tecnologia da Informação e Comunicação - TIC pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação - SISF do Poder Executivo Federal.
Lei n.º 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências.
Lei n.º 14.133 de 1º de abril de 2021. Dispõe sobre normas gerais de licitação e contratação para as Administrações Públicas diretas, autárquicas e fundacionais da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.
Portaria SEGES/ME n.º 8.678 de 19 de julho de 2021. Dispõe sobre a governança das contratações no âmbito da administração pública federal, autárquica e fundacional.
Governança em Aquisições Públicas. Renato Fenili, 1ª edição. Editora Ímpetus, 2018.
Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI IFRS 2019-2023. Bento Gonçalves.
Política de Gestão de Riscos do IFRS. Maio de 2021. Bento Gonçalves.
Manual de Gestão de Riscos. Tribunal de Contas da União. 2ª edição, 2020.
Dez passos para a boa governança. Tribunal de Contas da União. Edição 2. Brasília. Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado, 2021.
Riscos e Controles nas aquisições. Tribunal de Contas da União, 2014.
Referencial básico de governança. Tribunal de Contas da União, 2013.
Referencial básico de governança organizacional. Tribunal de Contas da União, 2020.

Fonte: elaborado pela pesquisadora, 2022.

O quadro 10 demonstra os temas principais e secundários, que, conforme menciona Kaplún no artigo “A experiência do Aprendizado” (2003, pg 48), são ideias centrais abordadas pelo material que procuram gerar uma experiência de aprendizagem.

Quadro 10 – Temas do eixo conceitual do produto educacional

Temas principais	Temas secundários
Governança e gestão de riscos na administração pública	<ul style="list-style-type: none"> ● Governança na administração pública ● Gerenciamento de riscos na administração pública ● Importância do planejamento das contratações para o alcance dos objetivos finalísticos de uma instituição de ensino.
Gerenciamento de riscos das contratações públicas	<ul style="list-style-type: none"> ● Macroprocesso das contratações públicas ● Conceitos do gerenciamento de riscos ● Quando e como gerenciar riscos nas contratações públicas? ● Qual o papel dos servidores nas equipes de planejamento? ● Como construir mapas de riscos nas contratações

Fonte: elaborado pela pesquisadora, 2022.

5.1.2 Eixo pedagógico

Segundo Kaplún (2003, p. 49), o eixo pedagógico deve ser o articulador principal de um material educativo, porque é através dele que se propõe ao destinatário um caminho ao qual ele sente-se disposto a percorrer. Objetiva-se que ao final desse caminho o servidor atuante na equipe de planejamento tenha efetivamente transformado suas percepções e valores quanto à construção dos mapas de riscos nas contratações, por meio da aprendizagem e reflexão oferecida pelo PE.

Para que isso ocorra é necessário verificar o ponto de partida em que está situado o participante da pesquisa, relativamente ao eixo conceitual proposto, para que se possa definir também um ponto de chegada. Kaplún (2003, p. 49) entende que

“...é fundamental conhecer as “ideias prévias” dos sujeitos, com respeito ao tema a ser abordado. Ou como preferimos aqui, as “ideias construtoras” dos sujeitos: aquelas sobre as quais, com as quais e, frequentemente, contra as quais se vai tentar construir uma nova percepção, uma nova conceitualização, habilidade, etc.”

A coleta de dados pelo questionário do Google Forms deixou evidente que os participantes da pesquisa possuem um nível de escolaridade elevado, tendo mais de 90% dos participantes cursos de especialização e/ou mestrado concluídos em seus currículos acadêmicos. Também há um percentual elevado de servidores (quase 40%) que afirmaram atuar em equipes de planejamento de contratações há mais de 03 anos, e mais de 20% há mais de 05 anos. Trata-se de servidores que, teoricamente, têm experiência na construção de mapas de riscos e seu gerenciamento. Mas mesmo assim, o índice de participantes que percebe que seu conhecimento em gestão de riscos é insuficiente, chega a quase 64%. Além disso, todos eles afirmaram que gostariam de receber capacitação em gestão de riscos.

Por outro lado, na webconferência houveram falas que mencionaram desconhecimento sobre os motivos de se construir os mapas de riscos, denotando haver uma falta de significado neste fazer laboral. A seguir, são apresentadas algumas das falas que caracterizam ideias construtoras dos participantes sobre o processo de construção do mapa de riscos:

Quadro 11 – Ideias construtoras do eixo pedagógico do PE sobre o processo de construção do mapa de riscos

Unidade de registro	Participante
“Não há um processo de construção.”	24
“Não só aprender a fazer o mapa de riscos em si, mas pra que a gente pudesse entender a necessidade né...”	02, sala 02
“...tem contribuído (para sua formação pessoal, profissional), mas é possível melhorar o entendimento e objetivos do mapa de riscos...”	23
“...fica aquele documento que é obrigatório ter, mas não há uma reflexão...”	02, sala 02
“... em processos mais simples acaba que se monta um processo de mapa de riscos mais simplificado, mais padrão, que não necessita de uma conversa com várias pessoas envolvidas...”	01, sala 01
“... o que ocorre é uma construção do mapa de riscos somente pro-forma...”	02, sala 02

Fonte: elaborado pela pesquisadora, 2022, com base em Kaplún, 2003.

Também houveram falas que demonstraram não haver um processo democrático de construção do mapa de riscos, mas que há o entendimento acerca da importância de se realizar a atividade em conjunto com os membros da equipe, para que haja o compartilhamento de informações e conhecimento, aumentando sempre mais seu potencial cognitivo e atitudinal. Seguem falas que demonstram essa percepção:

Quadro 12 – Ideias construtoras do eixo pedagógico do PE sobre a necessidade de construção democrática do mapa de riscos

Unidade de registro	Participante
“Certamente, uma construção coletiva e detalhada traria inúmeros benefícios ao processo de aquisição e por consequência, para a execução do objeto.”	24
“Essa socialização traria aprendizado e seria uma formação mais integral, né.” ... “acrescentaria na formação profissional de todos nós.”	02, sala 02
“...e basicamente o que o pregoeiro manda muitas vezes é o que fica... que não há esse diálogo entre toda a equipe no momento da construção do mapa de riscos.”	03, sala 02

“...o grupo entende que a formação pessoal e profissional do servidor e a melhoria dos processos deviam ser reais... Seria importante, deveria sim ter o processo sendo construído pra formação pessoal, mas não vejo isso muito na prática.”	14, sala 03
“...falta às vezes a união do grupo pra montagem né, porque às vezes não tem a participação de todos, porque o pessoal mais de licitação que vai fazer o mapa de riscos.”	01, sala 01

Fonte: dados coletados na webconferência, 2022.

Frente a estes resultados, ficou evidente e esclarecido que a apresentação dos conceitos sobre gerenciamento de riscos não seria suficiente para que os membros das equipes de planejamento realmente passassem a construir os mapas de riscos com consciência, qualificando o processo e aproveitando a oportunidade de crescimento pessoal e profissional. Seria necessário que a atividade ganhasse sentido. Só assim seria realizada com o máximo de cuidado visando realmente o alcance dos objetivos finalísticos da sua instituição de ensino.

Assim, foi possível identificar, através de uma análise das falas e da comunicação não verbal, alguns sentimentos e posturas perante o tema de gerenciamento de riscos e a necessidade de construção dos mapas de riscos. E não somente isso, mas também o que os participantes ignoram sobre o mapa de riscos e quais necessidades o produto educacional poderia responder. A experiência da pesquisadora na área de contratações facilita a identificação de certos sentimentos que às vezes ficam implícitos nas palavras, mas as entrelinhas e as atitudes demonstram. O próprio Kaplún (2003) menciona que muito mais que identificar o conteúdo do eixo conceitual para o material, é preciso realizar um trabalho de pré-alimentação da mensagem educativa a elaborar: saber o que sabem, o que querem, o que pensam. Isso é decisivo para a construção do eixo pedagógico.

Portanto, encontra-se definido no quadro abaixo o eixo pedagógico do produto educacional e os temas para trabalho no eixo.

Quadro 13 – Temas do eixo pedagógico do produto educacional

Eixo Pedagógico	Temas para trabalho no eixo
Qualificar e significar o processo de construção do mapa de riscos das contratações públicas como oportunidade de alcance dos objetivos institucionais, com	<ul style="list-style-type: none"> ● Governança na administração pública ● Macroprocesso de contratação pública e importância do planejamento das contratações para o alcance dos objetivos finalísticos de uma instituição de ensino. ● Conceitos do gerenciamento de riscos

desenvolvimento da capacidade cognitiva, comportamental e atitudinal dos membros das equipes de planejamento.	<ul style="list-style-type: none"> • Quando gerenciar riscos nas contratações públicas? • Como construir o mapa de riscos? • Qual o papel dos servidores nas equipes de planejamento? • Importância de construção coletiva e democrática, buscando soluções que relacionem a teoria e a prática
---	---

Fonte: elaborado pela pesquisadora, 2022.

5.1.3 Eixo comunicacional

O material educativo deve girar em torno do eixo pedagógico, mas também deve ser atrativo para que seja bem aceito pelos destinatários e os faça desejar percorrer o caminho desse eixo (KAPLÚN, 2003, p. 54). Esse é o objetivo do eixo comunicacional.

Os instrumentos deste eixo precisam trazer uma mensagem educativa que não seja um sermão impresso ou uma chatice audiovisual (KAPLÚN, 2003, p. 54). Nesse sentido, entende-se que é necessário buscar instrumentos que façam o sujeito “se enxergar” numa situação familiar que ao mesmo tempo, desconstrua conceitos equivocados, apresente novos conceitos e possa reafirmar os conceitos corretos já internalizados. Porém, tudo isso de uma forma tranquila e o mais lúdico possível.

Para isso, foi utilizada uma história no produto educacional, que imita a realidade do dia a dia dos servidores das equipes de planejamento das contratações a qual vai guiando o discente no percurso de construção do conhecimento, desde os conceitos básicos de governança e gestão de riscos, passando pela importância de seu trabalho no processo de planejamento das contratações para o alcance dos objetivos institucionais, até orientações sobre a construção dos mapas de riscos. Em meio a este percurso o discente vai aprendendo sobre os temas do eixo conceitual, por meio da empatia com situações problema de seu cotidiano, reconhecendo-se no processo. Ao mesmo tempo vai ampliando sua zona de desenvolvimento real e potencial (VYGOTSKY, *apud* MOREIRA, 1999), na medida que aprende novos conceitos e novas formas de realizar as atividades laborais por meio da relação entre a teoria e a prática, baseando-se nas suas (e nas dos colegas) experiências atuais e passadas.

A história é apresentada sob o ponto de vista dos servidores das áreas requisitantes (com os nomes fictícios Lucas e Fernando), os quais, na coleta de dados da pesquisa, demonstraram ter maior necessidade de compreensão sobre o processo de construção dos mapas de riscos nas contratações. Mas também contém

personagens de outras áreas, como da área de licitações (Manu), área de contratos (Sabrina), e da área técnica de contabilidade (Juca).

Para aproximar os cursistas da realidade vivenciada num IFe, e tornar o roteiro do curso mais agradável, foram criados avatares (construídos no aplicativo Bitmoji¹³) para os personagens principais, e avatares da professora em diferentes momentos do curso, os quais podem ser visualizados no quadro 14.

Quadro 14 – Personagens do produto educacional

 <p>Grazielle - professora (avatar de apresentação e acompanhamento do curso)</p>	 <p>Lucas e Fernando - avatares dos servidores das áreas requisitantes da história</p>	 <p>Manuela (Manu) - avatar da servidora da área de licitações da história</p>
 <p>Grazielle - professora (avatar nas atividades avaliativas)</p>	 <p>Grazielle - professora (avatar na tarefa)</p>	 <p>Grazielle - professora (avatar na mensagem final)</p>

Fonte: produto educacional, 2022.

¹³ Bitmoji é um aplicativo disponível para Android, iOS e Chrome. Em sua essência, o aplicativo permite criar um emoji / avatar pessoal e compartilhá-lo em diferentes aplicativos (O que é o Bitmoji e como usá-lo no Snapchat). Disponível em: <https://pt.gadget-info.com/85806-what-is-bitmoji-and-how-to-use-it-on-snapchat>. Acesso em 27/04/2023.

5.2 CURSO MOOC

Para tornar possível a construção de um curso MOOC seguindo as normativas do ensino EaD, como curso de extensão, a pesquisadora concluiu cursos sobre ensino à distância e levou em consideração a normativa interna do IFRS PROEN n.º 05, de 02 de agosto de 2022, que dispõe sobre a organização técnica e pedagógica dos cursos abertos on-line e massivos. No quadro 15 estão listados os cursos concluídos pela pesquisadora com a finalidade de construir o produto educacional deste mestrado e embasar as análises desta seção, totalizando a carga horária de 183 horas.

Quadro 15 – Cursos com a temática de ensino à distância

Curso	Instituição	Carga horária
Educação à distância	IFRS Reitoria	25hs
Moodle básico para professores	IFRS Reitoria	20hs
Gamificação no Moodle	IFRS Reitoria	30hs
Qualidade de cursos à distância	IFRS Reitoria	30hs
Criação de videoaulas	IFRS Reitoria	40hs
Repositórios de materiais didáticos	IFRS Reitoria	20hs
Temos que dar aulas remotas. E agora?	ENAP	10hs
Tele-trabalho e educação à distância	ENAP	08hs

Fonte: elaborado pela pesquisadora, 2022.

Além dos cursos acima, a pesquisadora também concluiu os cursos “Gestão de Riscos nas Contratações Públicas”, com carga horária de 21hs e “FORRISCO - Gestão de Riscos para IES”, com carga horária de 20hs, ambos da Escola Virtual de Governo, vinculada à ENAP. O objetivo de realizar estas capacitações foi, além de buscar maior conhecimento na área, também verificar como é a sistemática dos cursos oferecidos pela Escola Nacional de Administração Pública, buscando identificar as lacunas existentes para saná-las por meio do produto educacional, tornando-o mais qualificado e alinhado com as necessidades dos servidores públicos que atuam no processo de contratações da Rede Federal de Educação, Ciência e

Tecnologia. E além disso, buscar a inovação necessária a um produto educacional do programa ProfEPT.

Conforme orientado no curso de Educação à Distância oferecido pelo IFRS - Campus Porto Alegre, os Ambientes Virtuais de Ensino e Aprendizagem são plataformas baseadas na internet que organizam os espaços educativos (IFRS, 2022). De forma prática, eles se assemelham a uma instituição de ensino, onde há as salas de aula, professores e alunos. No caso dos AVEAs, as salas de aula são os espaços onde os professores organizam seus cursos ou disciplinas, e podem ser adicionados materiais e atividades para os alunos realizarem.

Tal como no ensino presencial, o papel do professor é fundamental. Ele é quem escolherá e preparará o curso a ser lecionado. O AVEA, por si só, não é capaz de prover os conteúdos e atividades. O ambiente virtual provê os mecanismos, sendo o aluno e professor os agentes para a aprendizagem ocorrer (IFRS, 2022).

Existem vários AVEAs disponíveis, tanto pagos quanto gratuitos. O que eles têm em comum é a possibilidade de oferecer materiais e atividades a estudantes, além de registrar todas as ações do aluno e disponibilizar estas informações aos professores. Os AVEAs devem ser altamente configuráveis, permitindo a flexibilidade necessária a cada instituição de ensino. Este tipo de curso é ofertado totalmente a distância, sem processo de seleção, sem tutoria, e com ingresso e conclusão de forma contínua (IFRS, 2022).

A plataforma escolhida para a oferta do produto educacional foi o Moodle, devido ser a mais utilizada no mundo atualmente e o IFRS possuir licença de uso, o que possibilitará a promoção do curso em momento posterior à banca de defesa no programa de pós-graduação, e após aprovação em edital de registro de cursos abertos on-line e massivos da Pró-Reitoria de Ensino do IFRS.

Cada vez mais brasileiros estão se beneficiando de cursos que possam realizar em casa, do seu computador, conforme disponibilidade financeira e de tempo (IFRS, 2022). O ensino à distância no Brasil, chamado de EaD, já tem uma longa trajetória. Desde a fundação do Instituto Rádio-Monitor, em 1939, e, depois, do Instituto Universal Brasileiro, em 1941, várias experiências de educação a distância foram iniciadas, algumas com sucesso. Muitas experiências de EaD no Brasil ganharam impulso no início do século XXI, com as TICS (tecnologias da informação e comunicação). Algumas das primeiras experiências de EaD ainda podem ser vistas

hoje em dia, como por exemplo: o Telecurso Segundo Grau e o Telecurso 2000, e cursos de EaD via televisão (IFRS, 2022).

O governo criou leis e estabeleceu normas para a legalização da EaD em 1996 com a Lei de Diretrizes e Bases (LDB). A partir desta oficialização da EaD no país como modalidade válida e equivalente para todos os níveis de ensino (fundamental, médio, superior e pós-graduação), as experiências brasileiras nesta modalidade de ensino já somam grande número e têm cada dia mais adeptos (IFRS, 2022).

A apresentação e organização do produto educacional foram pensadas com base nos conteúdos dos cursos realizados pela pesquisadora no Moodle da reitoria do IFRS e as questões referentes à acessibilidade, no Manual de Acessibilidade em Documentos Digitais, publicado pelo Centro Tecnológico de Acessibilidade do IFRS (IFRS, 2017). Foram consideradas as seguintes questões:

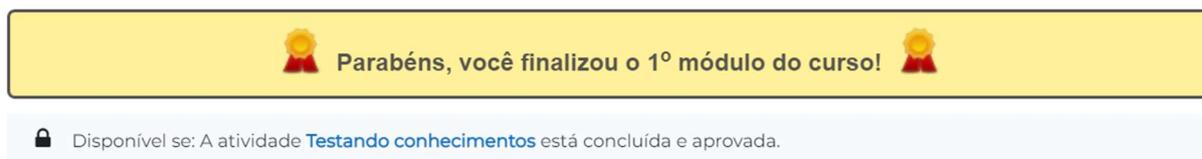
- Criação de página de apresentação com a finalidade de apresentar o curso e sua dinâmica ao aluno. Também possibilita a apresentação do professor, e através de uma linguagem clara e amigável, aproximá-lo do cursista aumentando o engajamento, uma vez que ele visualiza e monta uma imagem mental de quem está por trás do curso (IFRS, 2022).
- Ordenação dos conteúdos considerando uma sequência lógica dos materiais e forma de navegação no curso virtual que permita ao estudante compreendê-los no seu conteúdo e sentido (IFRS, 2022). Desta forma, a escolha foi apresentar inicialmente os conteúdos mais abrangentes sobre governança, importância das contratações públicas e conceitos chaves sobre gerenciamento de riscos para depois seguir com a temática específica da construção dos mapas de riscos nas contratações públicas, tanto teórica quanto prática.
- Organização do conteúdo em módulos, tomando o cuidado com a quantidade adequada de material textual e audiovisual, para que não haja sobrecarga e dispersão do aluno, prejudicando a sua compreensão (IFRS, 2022).
- Ênfase na práxis do processo, buscando alinhar o conteúdo teórico com as etapas práticas de construção do mapa de riscos e a realidade do dia a dia institucional em um IFe.

- construção do material didático mesclando recursos audiovisuais (vídeos e áudios disponibilizados na plataforma Moodle ou por meio de links da internet), arquivos, imagens e textos.
- Inclusão de atividades de avaliação a cada módulo, contendo questões objetivas, e uma avaliação final possibilitando a relação teoria e prática, com a construção de um mapa de riscos utilizando a experiência dos alunos e os conhecimentos teóricos obtidos no curso. As avaliações permitem que o aluno verifique como está sua aprendizagem no curso, podendo reavaliar seus métodos de estudo e tempo dedicado (IFRS, 2022).
- Inserção de ferramenta para que o aluno possa marcar a atividade ou o módulo como lido, permitindo acompanhar sua evolução no programa do conteúdo (IFRS, 2022).
- Inserção de mensagens de texto diretamente nos módulos e de falas na história enfatizando a necessidade de construção coletiva do mapa de riscos, de forma democrática e integradora, para a ampliação da aprendizagem do servidor com vistas à sua formação integral e consciente, melhoria dos processos de contratações e alcance dos objetivos institucionais.
- Adaptação do curso, na medida das possibilidades ferramentais da plataforma Moodle do IFRS Campus Porto Alegre, para que pessoas com deficiências visuais e auditivas possam cursá-lo, por meio de tecnologias assistivas¹⁴: a) uso de descrição das imagens utilizando legendas com interpretação do contexto; b) inclusão de tradução em Libras nos vídeos autorais e também nos disponibilizados pela internet (devidamente autorizados pelo proprietário); c) cuidados com a escolha das letras e contraste de cores; d) inclusão de “rótulos” que facilitam a identificação da separação entre os módulos para cursistas com e sem deficiências visuais, contendo a funcionalidade de somente visualizar determinadas atividades quando outras forem concluídas (IFRS, 2017);

¹⁴ Tecnologia assistiva ou ajuda técnica corresponde a produtos, equipamentos, dispositivos, recursos, metodologias, estratégias, práticas e serviços que objetivem promover a funcionalidade, relacionada à atividade e à participação da pessoa com deficiência ou mobilidade reduzida, visando à sua autonomia, independência, qualidade de vida e inclusão social. (Manual de Tecnologia Assistiva do IFRS, 2017)

e) uso de estratégia de gamificação inserindo no rótulo um emblema com imagem de medalha e texto de parabenização e incentivo, representando o avanço do aluno no curso (IFRS, 2022), demonstrado na Figura 11.

Figura 11 – Rótulo de finalização de módulo



Fonte: produto educacional, 2022.

O conteúdo do produto educacional pode ser visualizado no Apêndice A, em versão para disponibilização em plataformas virtuais de acesso aos produtos educacionais do ProfEPT. O curso em versão MOOC foi construído no ambiente virtual de aprendizagem do Campus Porto Alegre (plataforma Moodle), tendo sido disponibilizado acesso aos participantes na etapa de avaliação e aos membros da banca por meio de link como convidado (<https://moodle.poa.ifrs.edu.br/> - Objetos de Aprendizagens Livres). A disponibilização definitiva do curso no Moodle para cursistas dependerá de aprovação em edital interno do IFRS (e de outros órgãos e Ifes) após a defesa do mestrado, em cronograma específico do órgão.

A figura abaixo demonstra a tela de acesso ao curso publicado no AVEA do campus Porto Alegre.

Figura 12 – Tela de acesso ao produto educacional no AVEA do IFRS Campus Porto Alegre

Objetos de aprendizagem livres

Fonte: sítio eletrônico do Moodle do IFRS Campus Porto Alegre, 2022.

O quadro abaixo demonstra a separação do conteúdo nos 05 módulos do curso:

Quadro 16 – Conteúdo do curso MOOC

N.º do módulo	Título do módulo	Subtítulos do módulo
-	Apresentação	-
-	História de dois servidores requisitantes de um Instituto Federal	-
1	Afinal, o que é governança?	<ul style="list-style-type: none"> ● Documentos de Planejamento ● Governança ● Continuação da história ● Testando conhecimentos (atividade avaliativa)
2	A importância das contratações públicas	<ul style="list-style-type: none"> ● Contratar é preciso! ● Tarefa (atividade avaliativa)
3	Gerenciamento de Riscos (GR)	<ul style="list-style-type: none"> ● História, legislação e macroconceitos do GR ● E a história do Lucas e do Fernando continua... ● Mas o que é um risco? ● Tipos de Riscos ● Testando conhecimentos
4	Conhecendo o mapa de riscos nas contratações públicas	<ul style="list-style-type: none"> ● O que é um mapa de risco? ● Quando é obrigatório construir mapas de riscos? ● Quem constrói o mapa de riscos? ● Testando conhecimentos
5	Construindo os mapas de riscos	<ul style="list-style-type: none"> ● Mais um pouco da história do Lucas e do Fernando... ● Processo de construção do mapa de riscos - por onde começar? ● Processo de construção do mapa de riscos - agora é pra valer! ● Etapa 1. Identificação e análise dos riscos ● Como está o trabalho da equipe de planejamento da nossa história? ● Etapa 2. Avaliação dos riscos ● Etapa 3. Tratamento dos riscos considerados inaceitáveis ● Mapa de Riscos completo - exemplo ● Monitoramento das ações ● Testando conhecimentos
-	Desafio Final!!!	<ul style="list-style-type: none"> ● Construindo um mapa de riscos
-	Mensagem de final de curso	-
-	Referências bibliográficas	-

Fonte: produto educacional, 2022.

Os vídeos utilizados no produto educacional, denominados “O que é um risco” e “Por que as contratações públicas são importantes”, são produção própria da pesquisadora. Os demais vídeos estão disponíveis no sítio eletrônico do TCU (sem Libras), sendo que a Secretaria de Comunicação do órgão encaminhou as versões editáveis para inserção das Libras, autorizando o uso no curso. A tradução em Libras foi realizada pela intérprete Suélen Bordin, funcionária terceirizada da reitoria, sob a orientação da Assessora de Ações Afirmativas, Inclusivas e Diversidade do IFRS, Prof^a Dr^a Andrea Poletto Sonza. A inclusão da tradução em Libras nos vídeos foi realizada pelo servidor Felipe David Santos, do Departamento de Comunicação da reitoria do IFRS.

5.3 AVALIAÇÃO DO PRODUTO EDUCACIONAL

A avaliação do produto educacional foi realizada em duas etapas:

1. Foi realizada uma reunião presencial de apresentação do produto educacional, para os participantes lotados na reitoria do IFRS, demonstrando os módulos do curso e as características incluídas com base nos dados fornecidos pela pesquisa;
2. Em seguida, todos os participantes receberam um e-mail contendo o link para acesso ao curso, já ambientado na plataforma Moodle do IFRS - campus Porto Alegre; o link de acesso ao questionário Google Forms para visualização das questões e tarefas propostas no curso ao final de cada módulo e o link de acesso ao questionário de avaliação do produto educacional (Apêndice E).

O primeiro bloco de perguntas do questionário, de 1 a 8 (Apêndice E), visou receber a avaliação dos participantes quanto ao conteúdo, apresentação, organização e atividades avaliativas do curso. O segundo bloco de perguntas, de 9 a 14, teve como objetivo buscar a análise quanto à validação da utilização da história como narrativa de aproximação com o dia a dia laboral dos servidores, a capacidade do produto educacional trazer sentido à construção dos mapas de riscos e se o curso contém as características propostas pelos participantes na webconferência.

Nenhuma pergunta tinha resposta obrigatória, e para todos os temas citados acima, houveram perguntas com respostas fechadas e também com respostas

abertas para oportunizar que os participantes descrevessem sugestões e críticas.

A partir de agora serão apresentados os resultados da avaliação realizada por 13 participantes. Na tabela 10 é possível verificar as respostas do questionário de avaliação para as perguntas do primeiro bloco, com respostas fechadas, relativas ao conteúdo, apresentação, organização e atividades avaliativas do curso.

Tabela 10 – Respostas das perguntas fechadas do bloco 1 da avaliação do Produto Educacional

Perguntas	Respostas %		
	Ótimo	Bom	Regular
1. Qual sua avaliação sobre o conteúdo proposto pelo curso?	84,6%	15,4%	0%
3. Qual sua avaliação sobre a apresentação do curso?	76,9%	23,1%	0%
5. Qual a avaliação quanto à organização do produto educacional?	92,3%	7,7%	0%
7. Qual sua avaliação sobre as atividades avaliativas do curso (questionários e tarefas)?	61,5%	38,5%	0%

Fonte: questionário de avaliação do produto educacional, 2022.

Os resultados acima demonstram que o curso foi considerado um produto educacional de qualidade, pois todos os quesitos foram considerados ótimos pela maior parte dos avaliadores. No quadro 18 estão os registros escritos das perguntas abertas do primeiro bloco.

Quadro 17 – Respostas das perguntas abertas do bloco 1 da avaliação do Produto Educacional

Pergunta	Resposta	Participante
2. Deixe seus comentários e/ou sugestões quanto ao conteúdo proposto no produto educacional:	Conteúdo completo e didático.	2
	O conteúdo está ótimo e abrangente.	8
	Achei muito importante identificar as normas Gerais e de TIC (IN MPDG N.º 05/2017 e IN SGD/ME N.º 01/2019).	14
	O produto está ótimo, visto que trouxe a origem da questão principal a fim de poder compreender a sua importância.	1
	Bem relevante no âmbito das contratações públicas.	22

	Super interessante na aplicação que se destina.	19
	Trouxe bastante aprofundamento sobre o assunto, será muito útil.	9
	Abrangente e embasado na legislação.	7
	No primeiro módulo tem a avatar e um balão com mensagem contendo "Porquê", deve ser substituído por "Por que".	6
	Muito bom.	17
	Tópicos que possibilitam conhecimento teórico e prático da atividade. Excelente!	24
4. Deixe seus comentários e/ou sugestões quanto à apresentação do produto educacional:	A apresentação é amigável, tornando o curso leve ao mesmo tempo que traz robustez no conteúdo.	1
	Quem sabe inserir vídeos/animações/áudio.	8
	Achei de fácil entendimento e com exemplos práticos do dia a dia do trabalho no IFRS.	14
	Está muito bem elaborado com tudo o que necessita para o aluno. Vídeos, áudios, textos.	1
	Bem didático e apresentação de conteúdo de forma leve.	22
	Ótima apresentação, linguagem clara.	9
	Muito bem desenvolvido.	6
	A utilização de storytelling e vídeos ao longo do curso auxiliam muito a fixar o conteúdo.	24
6. Deixe seus comentários e/ou sugestões quanto à organização do produto educacional:	Curso bem organizado e contextualizado, apresenta uma sequência de conteúdos que se aprofunda a cada módulo e proporciona aprendizado amplo sobre gestão de riscos.	2
	Sem sugestões, está ótimo.	8
	Achei que segue uma evolução cronológica das atividades que devem ser desempenhadas para a construção de um Mapa de Gerenciamento de Risco coerente.	14
	Está clara a organização.	1
	Ideias bem encadeadas.	22
	Conteúdos organizados em modo sequencial, apresentando os assuntos numa ordem prática para a construção do mapa de riscos.	9

	Tem uma boa introdução, desenvolvimento e conclusão.	6
8. Deixe seus comentários e/ou sugestões quanto às atividades avaliativas do curso (questões e tarefas) do produto educacional:	Bons exercícios para fixação do conteúdo.	2
	Não ficou disponível.	14
	Meio preciso de aferição de aprendizagem.	22

Fonte: questionário de avaliação do produto educacional, 2022.

Os registros acima demonstram que os participantes consideraram o conteúdo do curso abrangente, completo, embasado na legislação, e que possibilita a integração entre teoria e prática. A apresentação do curso foi considerada leve, didática e com linguagem clara. O uso de múltiplas ferramentas de comunicação foi elogiado por vários participantes (vídeos, textos, áudios e storytelling), pois torna o curso mais atraente, facilitando a fixação do conteúdo. O curso foi considerado muito bem organizado, com sequenciamento de ideias, que se aprofundam a cada módulo. As considerações sobre as atividades avaliativas também são positivas, tendo sido consideradas bons meios de aferição de aprendizagem. Um participante mencionou que as atividades avaliativas não estavam disponíveis, o que não se confirma, haja vista a pesquisadora ter encaminhado link de acesso específico, e os demais participantes terem conseguido acessar e avaliar.

A pergunta 9 questiona ao participante se ele entende que a utilização de uma história pode ajudar na compreensão do conteúdo, permitindo que haja a integração entre a teoria e a prática. As opções de respostas eram “Não, Sim e Indiferente”. Todos responderam “Sim”, demonstrando que a escolha do eixo comunicacional do curso foi acertada e diferencia o produto educacional dos demais cursos de gestão de riscos oferecidos no mercado e na academia, inclusive porque descreve situações análogas às vivenciadas em instituições de ensino como os Ifes.

No quadro 19 é possível conhecer as respostas à questão 10, que propicia aos participantes discorrer sobre a vinculação da história à realidade laboral dos membros das equipes de planejamento das contratações num Instituto Federal de Educação. O participante 8 mencionou que se sente muito identificado com a história porque ela

demonstra a realidade do campus. Importante mencionar que este participante trabalha em um campus agrícola, da mesma forma que os personagens da história, deixando claro que a narrativa realmente reflete a realidade e pode facilitar a compreensão do conteúdo.

Quadro 18 – Respostas da pergunta sobre a vinculação da história à realidade laboral

Pergunta	Resposta	Participante
10. Deixe seus comentários e/ou sugestões sobre a história apresentada e se você se identificou com o enredo e/ou seus personagens:	A história proposta aproxima o cursista da realidade prática que ocorre no dia a dia de trabalho permitindo que o conteúdo seja assimilado facilmente. Foi uma ótima estratégia para aproximar a teoria da prática.	2
	Totalmente identificada com a realidade da história e a realidade do campus.	8
	Ajuda muito, principalmente para quem nunca vivenciou um processo de contratação no serviço público.	14
	Trazer o que acontece na prática dentro de todo o processo certamente clareia o caminho que será percorrido.	1
	Torna o assunto mais entendível (compreensível), facilita a assimilação de informações.	22
	Importante a contextualização de uma situação prática para a compreensão do assunto, principalmente para quem não tem muito conhecimento da área de contratações.	9
	Associação com nossas realidades do cotidiano do IFRS.	7
	Muito boa.	6
	Na possibilidade de um futuro aprimoramento do curso, uma sugestão é transformar a história em imagens ao estilo história em quadrinhos ou até mesmo em uma animação.	4
Sugiro apresentar o resultado final da contratação simulada pelos personagens. Fiquei curiosa para saber o desfecho.	24	

Fonte: questionário de avaliação do produto educacional, 2022.

Os participantes 4 e 24 sugeriram apresentações diferenciadas para a história, porém, devido ao cronograma do programa de Pós-Graduação e da pesquisa, não será possível implementar neste momento. Fica a possibilidade de qualificar a apresentação da história após a defesa do mestrado, quando for possível disponibilizar o curso na plataforma Moodle para cursistas.

As respostas à pergunta 11 indicam que 100% dos participantes entendem que o produto educacional apresentado, considerando seu conteúdo, apresentação e

organização, pode ajudar os servidores públicos a compreenderem o sentido da construção do mapa de riscos nos processos de contratações públicas. Essa informação é muito importante, pois demonstra o alcance de um dos objetivos desta pesquisa. Não houveram respostas quando questionados sobre a existência de necessidade de alterações no produto educacional visando construir a percepção de maior sentido na construção dos mapas de riscos pelos servidores das equipes de planejamento (pergunta 12).

As perguntas 13 e 14 dizem respeito ao atendimento das características do produto educacional para que ele cumpra seu objetivo, e 100% deles responderam que o curso atende às necessidades demonstradas por eles próprios na webconferência, sem sugerir alterações.

Desta forma, não foram realizadas alterações de conteúdo, apresentação e organização no produto educacional após a avaliação. Mas foram incluídas descrições das imagens, e vídeos com tradução em linguagem de sinais (Libras) para possibilitar a acessibilidade¹⁵ dos deficientes visuais e auditivos, conforme consulta ao Manual de Acessibilidade em Documentos Digitais (2017).

¹⁵ Acessibilidade é oferecer possibilidades de transpor as barreiras que existem na sociedade, garantindo que todas as pessoas possam participar dos diversos âmbitos sociais. (Manual de Acessibilidade em Documentos Digitais, p. 11)

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho é colocado como constitutivo dos sujeitos, sendo fundamental para sua humanização, expansão e aperfeiçoamento (FRIGOTTO; CIAVATTA; RAMOS, 2005). E desde sua origem, a educação está intrinsecamente relacionada a ele, constituindo-se numa relação de identidade construída ontológica e historicamente. O trabalho, com seu princípio educativo (CIAVATTA, 2008, p. 408), desenvolve competências aliando o conhecimento tácito, advindo da prática laboral, e o conhecimento científico. E é a práxis que realiza o movimento de articulação entre as práticas vivenciadas e o saber adquirido, para a superação da inconsciência e para a transformação da sociedade (GRAMSCI, 1981, p. 18, apud NORONHA, 2005).

A partir destes conceitos, e considerando os objetivos do programa de Mestrado em Educação Profissional e Tecnológica ProfEPT, que é de produção de conhecimento e desenvolvimento de produtos educacionais através de pesquisas que integrem saberes inerentes ao mundo do trabalho em espaços formais e não-formais de educação, esta pesquisa debruçou-se sobre a busca de subsídios para a qualificação e significação do processo de construção do mapa de riscos nas contratações de bens, serviços e obras do IFRS, num estudo de caso em ambiente não-formal de educação.

Buscou-se relacionar a práxis como forma de transformação do trabalho das equipes de planejamento e dos servidores como trabalhadores da educação com base nas relações possíveis de realizar entre seu conhecimento científico e suas experiências de vida, com o objetivo de melhorar o processo de construção dos mapas de riscos nas contratações públicas.

Os dados coletados na pesquisa confirmam a hipótese de que, embora se construa o mapa de riscos nas contratações, o processo de construção do mapa de riscos no IFRS não é efetivamente educativo, porque não propicia a humanização do servidor participante da equipe de planejamento, devido ao fato de que, durante o processo, não há evidências de oportunidade de desenvolvimento pleno de suas potencialidades (CIAVATTA, 2008, p. 408). Acredita-se que a mesma situação deva ser encontrada na maioria dos órgãos públicos, porque a temática de gestão de riscos é nova na administração pública e carece de capacitação e sentido.

Percebeu-se que há vários motivos pelos quais o processo de construção do mapa de riscos precisa ser qualificado no IFRS para que: 1. cumpra seu papel estratégico como mecanismo de salvaguardar os interesses públicos do mau uso dos

recursos, garantindo um adequado nível de serviço prestado à comunidade; 2. garanta a estrutura necessária para o desenvolvimento das atividades finalísticas de ensino, pesquisa e extensão; e 3. contribua para a formação dos servidores das equipes de planejamento propiciando um contínuo ambiente de aprendizagem que desenvolva as potencialidades de cada servidor, envolvendo a ampliação de suas capacidades cognitivas e atitudinais. Os motivos encontrados nesta pesquisa referem-se ao nível insuficiente de conhecimento científico sobre gestão de riscos, e todo o arcabouço teórico que o origina: governança e a relevância das contratações públicas, e ausência de uma práxis institucionalizada (apesar da existência de normativas legais) que contemple a troca de ideias e experiências.

Embora os participantes não tenham mencionado diretamente, fica implícita, mas clara, que, além dos motivos elencados acima, o acúmulo de funções, equipes diminutas e a falha no prévio planejamento das demandas por parte das áreas requisitantes, acarretando contratações emergenciais com pouco tempo para operacionalização da contratação, pode estar prejudicando o trabalho das equipes na fase de planejamento, especialmente na construção do mapa de riscos, área pouco conhecida pelos servidores. A utilização de *templates* prontos, que vem sendo utilizados em processos anteriores, agiliza o processo de contratação, mitigando o risco de atraso na disponibilização da solução da demanda para as áreas requisitantes. Porém, inviabiliza uma práxis transformadora que traga crescimento pessoal e profissional ao servidor. A prática do “copia e cola” explicitada na coleta de dados, apesar de agilizar o processo, mantém os servidores em um lugar de alienação. O risco de haver um processo que não traz benefícios potenciais ao órgão e à administração pública como um todo, é considerável, e merece ser tratado.

A construção dos mapas de riscos das contratações num processo que utiliza a práxis, com base no pensamento analítico e na construção coletiva e social embasada na teoria de aprendizagem de Lev Vygotsky (1896-1934), vai ao encontro da orientação pedagógica dos IFes, numa formação profissional mais abrangente e flexível, com mais ênfase na compreensão do mundo do trabalho e em uma participação qualitativamente superior nele (PACHECO, 2019, p. 6).

Com base nos dados coletados e tendo em vista a necessidade de desenvolvimento de um produto educacional que efetivamente trouxesse a significação e a melhoria do processo de construção dos mapas de riscos, considerando o movimento da práxis entre o desejado desenvolvimento cognitivo

sobre a área de gerenciamento de riscos demonstrada pelos participantes, e suas experiências de vida, desenvolveu-se o curso “Por que, quando e como construir mapas de riscos nas contratações públicas”.

Tendo em vista a necessidade de ter uma capacitação inicial gratuita, com facilidade de acesso a qualquer tempo (mesmo depois de cursado), foi construído um curso aberto, on-line e massivo (MOOC - em inglês, Massive Open on-line Courses) no Ambiente Virtual de Ensino e Aprendizagem do Campus Porto Alegre: Moodle. O curso conta com temáticas que abrangem não somente a área de gestão de riscos e especificamente as etapas para a construção do mapa de riscos nas contratações, mas também questões como governança e a importância das contratações públicas. Estes temas foram inseridos visando trazer ao servidor a compreensão do sentido de realização do processo de construção dos mapas de riscos nas contratações, partindo do macro para o microprocesso. Além disso, considera-se que é necessária a desmistificação do tema de governança nas instituições de ensino, desvinculando a ideia de controle ligado às atividades pedagógicas dos docentes, mas trazendo o significado de acompanhamento das ações dos agentes públicos para que seja potencializada a chance de alcance dos objetivos institucionais e a qualificação do investimento público, por meio da transparência e da democracia.

A utilização da práxis foi incentivada em todo o conteúdo do curso, especialmente no módulo que trata das etapas de construção do mapa de riscos. Neste módulo evidencia-se a práxis do processo com base na legislação relacionada aos conhecimentos prévios de cada servidor e histórico de contratação da demanda. Houve a preocupação de que o conteúdo do produto educacional, por meio da história e de trechos de incentivo à construção coletiva, levasse os servidores à efetiva relação entre a teoria e a prática, com o objetivo de tornar natural o exercício da práxis.

Conforme a avaliação do produto educacional feita pelos participantes, o curso supriu as necessidades de desenvolvimento cognitivo na área de gestão de riscos e trouxe sentido ao processo. Considerando-se a necessidade inicial de capacitação em uma área temática nova para a administração pública, de forma ágil e que pudesse abranger o maior número possível de servidores, entende-se que os objetivos da pesquisa foram plenamente alcançados. Porém, num segundo momento de avanço na temática, percebe-se que o desenvolvimento de novo produto educacional na modalidade de oficina também poderá trazer ganhos para o processo de gerenciamento de riscos no IFRS, já que demanda construção coletiva com troca de

experiências e conceitos que podem ser intercambiados dentro das equipes de planejamento numa capacitação presencial.

O curso MOOC, como produto educacional de acesso permanente, representa a criação e organização de um espaço pedagógico na EPT. Não apenas no período em que o servidor estiver cursando-o, mas também todas as vezes que as equipes de planejamento realizarem a construção do mapa de riscos de forma coletiva, embasadas na legislação e nos conceitos aprendidos no curso, relacionando a teoria e a prática, num movimento contínuo de reflexão, teoria e ação, articulando-se num processo dinâmico e vivo das relações sociais. Será como educar-se por meio do trabalho, alimentando de sentido a ação educativa, mediada, repensada, renovada e transformada continuamente, dialeticamente (FRIGOTTO; CIAVATTA; RAMOS, 2005).

Espera-se que o produto educacional possa contribuir para uma educação que integre saberes das diversas áreas de conhecimento às práticas do mundo do trabalho e às vivências individuais e coletivas, numa relação orgânica entre trabalho e educação. Que possa colaborar para construir nos sujeitos uma capacidade crítica de pensar e repensar sua realidade, desenvolvendo naturalmente a autonomia própria de alguém que conhece seu papel como servidor público atuante na educação, consegue compreendê-lo e pode transformá-lo.

Frente a todo o exposto, entende-se que foram alcançados os objetivos da pesquisa, e que a utilização do produto educacional pode contribuir para a qualificação e significação dos processos de contratações de materiais, serviços e obras no IFRS, na medida que mitiga os riscos de algum insumo ou serviço ficar indisponível, potencializando as chances de alcance dos objetivos de ensino, pesquisa e extensão. Além disso, oportunizando a formação e humanização dos servidores das equipes de planejamento num processo educativo contínuo, pelo trabalho, ampliando suas potencialidades e transformando o servidor em protagonista da própria história e da história da sociedade.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Ricardo; ALVES, Giovanni. As mutações no mundo do trabalho na era da mundialização do capital. *Educação & Sociedade*, v. 25, p. 335-351, 2004.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edição 70, 2011.

BATISTA, Eraldo L.; GOMES, Hélica S. C. **Educação para a práxis: contribuições de Gramsci para uma pedagogia de educação profissional**. *Revista HISTEDBR On Line*. Campinas, no 65, p. 92-102, out 2015.

BRASIL, Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

BRASIL, Decreto Federal n.º 9.203 de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. *Diário Oficial da União*, Brasília, n.º 224, p. 3, 23 nov. 2017. Seção 1.

BRASIL. Constituição (1988). Emenda constitucional n.º 95, de 15 de dezembro de 2016. Altera o Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, para instituir o Novo Regime Fiscal, e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 2016. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc95.htm. Acesso em: 26 maio 2022.

BRASIL, Instrução Normativa SEGES n.º 05 de 26 de maio de 2017. Dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/acesso-a-informacao/legislacao/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-no-5-de-26-de-maio-de-2017-atualizada>. Acesso em 03 nov 2022.

BRASIL, Instrução Normativa SGD n.º 01 de 04 de abril de 2019. Dispõe sobre o processo de contratação de soluções de Tecnologia da Informação e Comunicação - TIC pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação - SISP do Poder Executivo Federal. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/contratacoes/instrucao-normativa-sgd-me-no-1-de-4-de-abril-de-2019>. Acesso em 03 nov 2022.

BRASIL, Lei n.º 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm. Acesso em 03 nov 2022.

BRASIL, Lei n.º 14.133 de 1º de abril de 2021. Dispõe sobre normas gerais de licitação e contratação para as Administrações Públicas diretas, autárquicas e fundacionais da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm. Acesso em 03 nov 2022.

BRASIL, Nota Técnica da Controladoria Geral da União n.º 1.081/2017. Proposta de alteração dos limites das modalidades da Lei n.º 8.666/93 e outras. Disponível em <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/noticias/2017/07/cgu-divulga-estudo-sobre-eficiencia-dos-pregoes-realizados-pelo-governo-federal/nota-tecnica-no-1-081-2017-cgplag-dg-sfc.pdf/view>. Acesso em 01 dez. 2021.

BRASIL, Portaria SEGES/ME n.º 8.678 de 19 de julho de 2021. Dispõe sobre a governança das contratações no âmbito da administração pública federal, autárquica e fundacional. Disponível em <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-seges/me-n-8.678-de-19-de-julho-de-2021-332956169>. Acesso em 01 nov. 2021.

BRUNO, Ana. **Educação formal, não formal e informal: da trilogia aos cruzamentos, dos hibridismos a outros contributos**. Mediações – Revista OnLine da Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Setúbal. Vol. 02, n.º 02, 2014.

CIAVATTA, M. **Trabalho como princípio educativo**. In: PEREIRA, I. B; LIMA, J. C. F. L. Dicionário da Educação Profissional em Saúde. Rio de Janeiro: EPSJV, 2 ed., p. 408-415, 2008.

CIAVATTA, M. **O ensino integrado, a politecnia e a educação omnilateral. Por que Lutamos?** Trabalho & Educação, Belo Horizonte, v. 23, n. 1, p. 187–205, 2014. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/trabedu/article/view/9303>. Acesso em: 10 fev. 2023.

COSTA, Caio César de Medeiros; TERRA, Antônio Carlos Paim. **Compras públicas: para além da economicidade**. Brasília. Enap, 2019.

ENAP. **Temos que dar aulas remotas. E agora? Turma Jul/2022**. Disponível em <https://www.escolavirtual.gov.br/>. Acesso em 01 jul. 2022.

ENAP. **Gestão de Riscos nas contratações públicas**. Disponível em <https://suap.enap.gov.br/portaldoaluno/>. Acesso em 23 ago. 2022.

ENAP. **FORRISCO - Gestão de Riscos para IES Turma Set/2022**. Disponível em <https://www.escolavirtual.gov.br/>. Acesso em 30 ago. 2022.

FENILI, Renato. **Governança em Aquisições Públicas**. 1ª edição. Editora Ímpetus, 2018.

FONSECA, João José Saraiva. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FRANCO, M. L. P. B. **Possibilidades e limites do trabalho enquanto princípio educativo**. Cadernos de Pesquisa, Fundação Carlos Chagas, 29–38, fev. 1989. Disponível em: <http://publicacoes.fcc.org.br/index.php/cp/article/view/1119>. Acesso em: 21 mar 2022.

FRIGOTTO, Gaudêncio. **A polissemia da categoria trabalho e a batalha das ideias nas sociedades de classe**. GT Trabalho e Educação. 31ª Reunião da ANPEd, realizada de 16 a 20 de outubro de 2008, em Caxambu (MG). Revista

Brasileira de Educação v. 14, n. 40, abr. 2009.

FRIGOTTO, Gaudêncio. **A relação da educação profissional e tecnológica com a universalização da educação básica.** Educação profissional e tecnológica no Brasil contemporâneo. Desafios, tensões e possibilidades. Porto Alegre, 2010.

FRIGOTTO, G.; CIAVATTA, M.; RAMOS, M. **O trabalho como princípio educativo no projeto de educação integral dos trabalhadores.** In: COSTA, H. da; CONCEIÇÃO, M. Educação integral e sistema de reconhecimento e certificação educacional profissional. São Paulo: Secretaria Nacional de Formação – CUT, 2005.

GERHARDT, Tatiana Engel e SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa.** Editora da UFRGS, Porto Alegre, 2009.

IFRS. **Documentos de Licitações do IFRS - 2021.** Disponível em <https://ifrs.edu.br/licitacoes-e-contratos/documentos/documentos-de-licitacoes/>. Acesso em: 21 jul. 2021.

IFRS. **Instrução Normativa PROEN n.º 05, de 02 de agosto de 2022.** Dispõe sobre a organização técnica e pedagógica dos cursos abertos on-line e massivos. Disponível em: <https://ifrs.edu.br/documentos/instrucao-normativa-proen-no-05-de-02-de-agosto-de-2022-dispoe-sobre-a-organizacao-tecnica-e-pedagogica-dos-cursos-abertos-on-line-e-massivos/>. Acesso em 15 nov 2022.

IFRS. **Criação de Vídeo-aulas 2022B.** Disponível em <https://moodle.ifrs.edu.br/course/index.php?categoryid=210>. Acesso em 14 jul. 2022.

IFRS. **Educação à distância Turma 2022A.** Disponível em <https://moodle.ifrs.edu.br/course/index.php?categoryid=210>. Acesso em 20 mai. 2022.

IFRS. **Gamificação no Moodle Turma 2022B.** Disponível em <https://moodle.ifrs.edu.br/course/index.php?categoryid=210>. Acesso em 02 ago. 2022

IFRS. **Moodle básico para professores Turma 2022B.** Disponível em <https://moodle.ifrs.edu.br/course/index.php?categoryid=210>. Acesso em 07 jul. 2022.

IFRS. **Qualificação de cursos à distância Turma 2022B.** Disponível em <https://moodle.ifrs.edu.br/course/index.php?categoryid=210>. Acesso em 23 jul. 2022.

IFRS. **Repositório de materiais didáticos Turma 2022B.** Disponível em <https://moodle.ifrs.edu.br/course/index.php?categoryid=210>. Acesso em 07 jul. 2022.

IFRS. **Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI IFRS 2019-2023.** Bento Gonçalves. Disponível em <https://ifrs.edu.br/pdi-2019-2023/>. Acesso em 10 ag. 2021.

IFRS. **Política Institucional para os Cursos de Ensino Médio Integrado do IFRS.** 2019. Disponível em <https://ifrs.edu.br/politica-institucional-para-os-cursos-de-ensino-medio-integrado-do-ifrs/>. Acesso em 01 nov. 2021.

IFRS. **Política de Gestão de Riscos do IFRS**. Maio, 2021. Bento Gonçalves. Disponível em <https://ifrs.edu.br/desenvolvimento-institucional/planejamento-estrategico/governanca-gestao-de-riscos-e-controle-interno/>. Acesso em: 08 jul. 2021.

KUENZER, Acácia Z. **Conhecimento e Competências no Trabalho e na Escola**. Boletim Técnico do Senac, v. 28, n. 2, p. 02-11, maio/ago. 2002. Disponível em: <http://www.bts.senac.br/index.php/bts/issue/view/62/showToc>. Acesso em: 30 jul. 2021.

KUENZER, Acácia Z. **Competência como práxis: os dilemas da relação entre teoria e prática na educação dos trabalhadores**. Boletim técnico do SENAC, v. 30, n. 3, p. 81-93, set/dez, 2004. Disponível em: <http://bts.senac.br/index.php/bts/article/view/501>. Acesso em: 30 jul. 2021.

LEITE, Grazielle M.; VIANA, Sérgio W. **Trabalho como princípio educativo e filosofia da práxis para um agir transformador**. Percursos investigativos na Educação Profissional e Tecnológica: desafios e perspectivas, Curitiba, Editora CRV, 2022, p. 21 - 26.

MASCARENHAS, S. A. Metodologia Científica. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MOREIRA, Marco Antônio. **Teorias de Aprendizagem**. Editora Pedagógica e Universitária Ltda. São Paulo, 1999.

NETO, Antônio Cabral. **Democracia: velhas e novas controvérsias**. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 1997.

NORONHA, Olinda Maria. **Práxis e Educação**. Revista HISTEDBR On-line, Campinas, n.20, p. 86 - 93, dez. 2005 - ISSN: 1676-2584.

PACHECO, Eliezer. **Desvendando os Institutos Federais: identidade e objetivos**. V Seminário de Alinhamento do ProfEPT, 2019.

RODRIGUES, M.S.P; LEOPARDI M.T. O método de análise de conteúdo: uma versão para enfermeiros. Fortaleza (CE): Fundação Cearense de Pesquisa e Cultura; 1999.

DALL AGNOL, Anderson; SALTON, Bruna Poletto; TURCATTI, Alissa. **Manual de acessibilidade em documentos digitais**. Bento Gonçalves, RS: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul, 2017. Disponível em <https://cta.ifrs.edu.br/livro-manual-de-acessibilidade-em-documentos-digitais/>. Acesso em 22/02/2023.

SÁNCHEZ VÁZQUEZ, Adolfo. **Filosofia da práxis**. 1ª Edição. Buenos Aires: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales - CLACSO; São Paulo: Expressão Popular, Brasil, 2007.

SAVIANI, Dermeval. **Trabalho e educação: fundamentos ontológicos e históricos**. Revista Brasileira de Educação, 2007.

Tribunal de Contas da União. Acórdão n.º 2.622 /2015, Plenário. Disponível em https://www.trt13.jus.br/wikiadm/upload/a/a4/ACORDAO_TCU_2622-2015.pdf. Acesso em 30 jun. 2021.

Tribunal de Contas da União. **Dez passos para a boa governança**. Edição 2. Brasília. Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado, 2021. Disponível em https://portal.tcu.gov.br/data/files/D5/F2/B0/6B/478F771072725D77E18818A8/10_passos_para_boa_governanca_v4.pdf. Acesso em: 25 jun. 2021.

Tribunal de Contas da União. Manual de Gestão de Riscos, 2ª edição, 2020. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/planejamento-governanca-e-gestao/gestao-de-riscos/manual-de-gestao-de-riscos/>. Acesso em 03 nov 2022.

Tribunal de Contas da União. **Riscos e Controles nas aquisições**, 2014. Disponível em <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/riscos-e-controles-nas-aquisicoes-rca.htm>. Acesso em: 13 jul. 2021.

Tribunal de Contas da União. Referencial básico de governança, 2013. Disponível em <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/>. Acesso em 13 jul. 2022.

Tribunal de Contas da União. Referencial básico de governança organizacional, 2020. Disponível em <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/>. Acesso em 01 set. 2022.

Yin, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 5ª Edição. Porto Alegre. Bookman Editora Ltda, 2015.

APÊNDICE A – PRODUTO EDUCACIONAL



Por que, quando e como construir mapas de riscos nas contratações públicas



Mestranda: Grazielle Marin Leite
Orientador: Prof. Dr. Sérgio Wesner Viana
ProfEPT – Mestrado em Educação Profissional e Tecnológica
Campus Porto Alegre

APRESENTAÇÃO

Este trabalho é resultante da pesquisa no Programa de Pós-graduação em Educação Profissional e Tecnológica, ofertado pelo campus Porto Alegre do IFRS, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Educação Profissional e Tecnológica.

O produto educacional a ser apresentado neste documento é um curso MOOC (Massive Open online Courses) desenvolvido em Ambiente Virtual de Ensino e Aprendizagem (AVEA), construído com base no entendimento do comunicador, educador e pesquisador Gabriel Kaplún, considerando-se a “aventura da criação” por meio dos três eixos de análise e construção de mensagens educativas: o eixo conceitual, o pedagógico e o comunicacional. Também utilizou-se legislação e normas infralegais referentes ao tema de gerenciamento de riscos, especificamente na administração pública, área de contratações. Para a viabilização de um curso MOOC, foram utilizados embasamentos teóricos sobre educação à distância extraídos de cursos disponíveis na plataforma AVEA da reitoria do IFRS.

A figura abaixo demonstra a tela inicial do curso no Moodle, com a finalidade de apresentar aos alunos a sistemática do curso, objetivos, organização, e também aproximá-los do(a) tutor(a) ou professor(a).



Descrição da imagem: notebook com a imagem da professora sorridente e acenando, como se estivesse saindo da tela do equipamento para conhecê-lo(a).

Olá! Meu nome é Grazielle. Tenho formação acadêmica em Administração de Empresas, especialização em Gestão Patrimonial nas Organizações Públicas e Mestrado em Educação Profissional e Tecnológica. Atuo no cargo de administradora no IFRS, na área de licitações e contratos desde 2010 e sei da dificuldade que é planejar um processo de contratação, e ainda mais, realizar o gerenciamento de riscos. Tentarei ao máximo fornecer as melhores dicas possíveis e compartilhar com você minhas experiências. Espero que possamos formar uma bela equipe e concluir este curso juntos!

O curso é oferecido gratuitamente pelo (nome do órgão) e contém a carga horária total de 40 horas, tendo como objetivo a formação na construção do mapa de riscos nos processos de contratações, entendendo sua importância para a administração pública.

É organizado em 5 módulos e foi construído de forma que você realize as atividades no seu tempo. Para isso, foram disponibilizadas atividades, as quais devem ser concluídas para que o eixo do Desafio Final seja habilitado.

Com a finalidade de facilitar a compreensão do conteúdo e uma aproximação com a realidade na maioria dos órgãos de educação, especialmente da Rede Federal, você acompanhará a história do Lucas e do Fernando, servidores requisitantes de um campus de Instituto Federal de Educação, que, por serem integrantes de equipes de planejamento de contratações, precisam aprender a construir o mapa de riscos. Obs: embora você possa se identificar com a história em algum momento, os personagens e as narrativas são fictícias. Qualquer semelhança é mera coincidência, ok? Desejo a você um ótimo estudo!



ESTRUTURAÇÃO DO CONTEÚDO DO CURSO

O curso foi pensado de forma que os objetivos da pesquisa fossem alcançados. Assim, não bastava que somente fosse possível repassar conteúdo sobre os procedimentos de construção do mapa de riscos nas contratações, mas que também trouxesse sentido aos servidores das equipes de planejamento acerca do processo.

Durante a coleta de dados, os participantes mencionaram a importância de também terem a oportunidade de conhecer noções gerais de gerenciamento de riscos e governança, já que o mapa de riscos se apresenta como um instrumento de governança pública.

Além disso, houve a preocupação de que o produto educacional fosse atraente, que trouxesse motivação e vontade de aprender. Neste sentido, utilizou-se a estratégia de "storytelling" como metodologia ativa de aprendizagem, favorecendo a retenção de conhecimento no longo prazo e a construção de conexões cognitivas entre o objeto de estudo e a realidade laboral dos servidores, podendo promover aprendizado pela empatia e capacidade de autonomia na atitude ativa em busca dos riscos das contratações e de solução de problemas, levando-se em conta contextos sociais. Assim, foi criado o curso "Por que, quando e como construir mapas de riscos nas contratações públicas", que conta uma história por meio de situações hipotéticas, porém similares às vivências laborais diárias dos servidores de uma instituição pública de ensino, especialmente da Rede Federal de Educação, trazendo personagens em que os participantes possam se identificar, enxergando-se no decorrer da história (com suas preocupações e anseios), apresentando-se como uma saída viável para começar a fazer acontecer a relação teoria e prática.

A modalidade de um curso à distância MOOC foi pensada devido ao grande movimento da sociedade rumo à utilização da tecnologia, seja pelas facilidades que ela traz, possibilitando realizar as aulas conforme disponibilidade do aluno, no seu tempo, como também por possibilitar um maior alcance territorial, inclusive podendo ser cursado por servidores de toda a Rede Federal de Educação e também de outras instituições públicas brasileiras, a qualquer tempo, e sem custo. Também mostrou-se importante viabilizar a acessibilidade dos alunos com deficiências auditivas e visuais incluindo, entre outras ferramentas, a tradução em libras nos vídeos e as descrições das imagens.

O "course design" (conhecido como a arte de organizar conteúdos e atividades em um curso) foi organizado em módulos, iniciando com a história de dois servidores de um Instituto Federal de Educação, a fim de trazer os alunos para dentro da realidade institucional e possibilitar sua identificação com os personagens.

Foram escolhidos servidores requisitantes para serem os personagens principais porque se percebeu na pesquisa que os participantes que atuam na área de contratações (licitações e contratos) e nas áreas técnicas possuíam maior conhecimento em gestão de riscos. Assim, verificou-se a necessidade de focar a narrativa sob a ótica destes servidores, conectando-os mais fortemente à história e ao conteúdo na busca do sentido do processo, sem perder de vista os servidores das outras áreas.

Sempre que o discente chegar na parte do curso em que é apresentada a história, perceberá que o texto tem um fundo colorido e letras diferentes do conteúdo técnico do curso, facilitando a identificação do que é história fictícia e o que é conteúdo científico. Também estarão presentes os avatares dos personagens principais (da área requisitante), além da personagem secundária (da área de licitações), a qual possui fala ativa na história.

As imagens dos títulos dos módulos, submódulos e rótulos foram extraídos do curso no Moodle, mantendo a formatação original da plataforma utilizada pelo IFRS, Campus Porto Alegre.

A seguir, vamos conhecer a história do Lucas e do Fernando!





▼ História de dois servidores requisitantes de um Instituto Federal

PÁGINA
Conhecendo o Lucas e o Fernando

Descrição da imagem: imagem de dois rapazes em pé, de frente. O primeiro chamado Lucas, pele clara, cabelos castanhos penteados para o lado, mãos no bolso, vestindo um moletom branco, calça preta, um tênis preto e vermelho, carregando no tronco, de forma enviezada, uma pequena bolsa listrada. O segundo rapaz, Fernando, sorridente, cabelos e pele escura, vestindo um moletom, uma calça azul marinho e tênis preto.

Lucas é servidor técnico administrativo de um Instituto Federal. Está lotado num campus de vocação agrícola e agropecuária e trabalha especificamente nesta área, a qual serve de suporte para as atividades dos cursos da área de ciências agrícolas, agronegócio, gestão ambiental e zootecnia. Os produtos agrícolas e agropecuários produzidos no campus também destinam-se à alimentação dos alunos. Sua área de atuação demanda a compra de vários tipos de materiais e insumos, como por exemplo: itens de insumos agrícolas (pesticidas, adubos, fertilizantes, fungicidas, inseticidas, etc), mudas e sementes, itens de material para a lida no campo (enxada, mangueira, pá, regador, etc), medicamentos veterinários, entre outros. E, também, é encarregado da contratação de serviços continuados, como o de trabalhador agropecuário.

Fernando é professor e leciona no mesmo campus em que o Lucas trabalha. Dá aulas no curso de Zootecnia e precisa de materiais e serviços para viabilizar suas aulas e manter a estrutura funcional do campus. Tanto Lucas quanto Fernando já sabem que todo ano a instituição em que trabalham planeja e realiza processos de contratações que irão viabilizar a oferta de materiais e serviços para que as atividades pedagógicas sejam atendidas plenamente. E sempre é solicitado que eles participem das equipes de planejamento destas contratações, como membros requisitantes, já que conhecem as necessidades de sua área e têm condições de planejar com base no seu conhecimento e nas suas experiências de vida e de trabalho.

Mas sempre eles ficam entediados quando são chamados para realizar as atividades de planejamento nestas equipes, porque, apesar de serem servidores públicos dedicados, não entendem o motivo de construir tantos documentos, principalmente o tal mapa de riscos! Parece-lhes um trabalho desnecessário e cansativo, que não leva a nada.

Mas olhe só, podemos ajudá-los a entender o processo de contratações e mostrar o quanto seu trabalho nele é importante e necessário para a administração pública e para si próprios. É que é preciso trabalhar coletivamente para uma boa gestão dos recursos públicos, porque seu uso indiscriminado ou irresponsável pode trazer prejuízos educacionais.

A primeira coisa que a dupla precisa conhecer são os conceitos de governança e de gestão de riscos. Vamos junto com eles? Bora lá que vai ser muito interessante! Mais a frente nos vemos de novo!

Em seguida, inicia-se a apresentação do conteúdo em 05 (cinco) módulos.

A ideia foi criar uma sequência que comece com o assunto mais abrangente, a governança, a qual engloba todos os outros tópicos.

O próximo assunto abordado foi a importância das contratações públicas, visando facilitar o entendimento do sentido da construção dos mapas de riscos e acompanhar a narrativa da história.

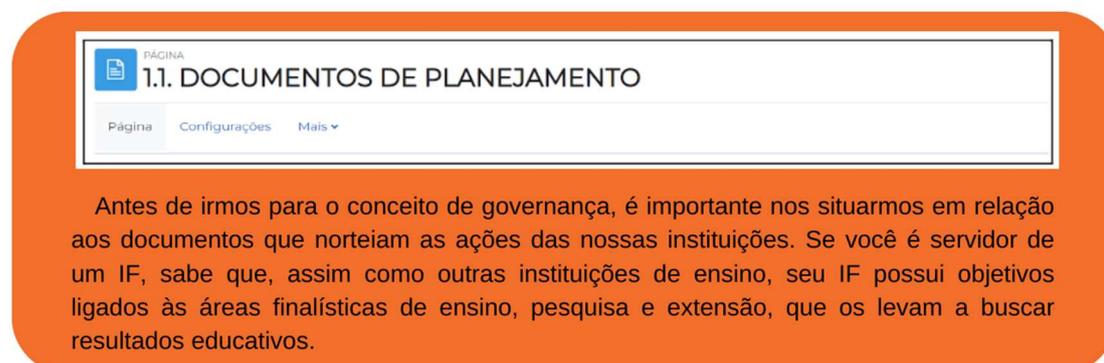
Posteriormente, o assunto abordado é o gerenciamento de riscos em sentido amplo, e, finalmente, o mapa de riscos e seu processo de construção no âmbito dos trabalhos das equipes de planejamento das contratações.

A seguir, é apresentado o visual do módulo 01 do curso na plataforma Moodle, intitulado de “Afinal, o que é governança?”, contendo os subtítulos do módulo. Este conteúdo está visível na página de apresentação do curso, sendo acessado com um clique no subtítulo. Da mesma forma, serão apresentados os demais módulos do curso.

MÓDULO 1 - Afinal, o que é Governança?



Ao clicar no subtítulo, o discente tem acesso ao conteúdo do módulo.



Antes de irmos para o conceito de governança, é importante nos situarmos em relação aos documentos que norteiam as ações das nossas instituições. Se você é servidor de um IF, sabe que, assim como outras instituições de ensino, seu IF possui objetivos ligados às áreas finalísticas de ensino, pesquisa e extensão, que os levam a buscar resultados educativos.



Os servidores que trabalham em instituições de ensino precisam conhecer os documentos que apresentam a missão, a visão e os valores que norteiam as ações de sua instituição, bem como os objetivos que pretendem alcançar. Dessa forma, o trabalho diário vai ganhando sentido e todos podem trabalhar coletiva e democraticamente em ações direcionadas para estes objetivos comuns.

Que tal começarmos conhecendo a Lei de Criação dos Institutos Federais, em especial os artigos 6º e 7º que tratam das finalidades e objetivos dessas instituições de ensino?

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm

É importante também conhecer o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do seu órgão. Lá estarão dispostos os objetivos que deverão nortear as ações de todos os servidores.

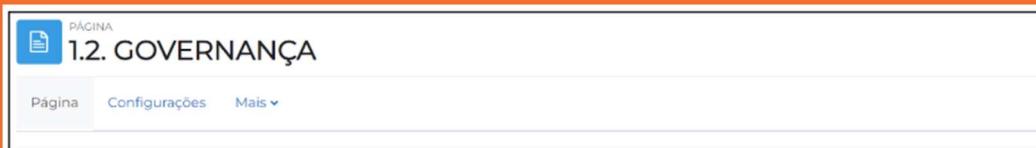
Neste [link](#) você encontrará o PDI do IFRS para o período de 2109 a 2023. Visite o site da sua instituição e conheça o PDI!

O Plano de Ação (PA) também é um documento importante para as equipes de planejamento, pois é lá que a gestão define as ações para se alcançar os objetivos do PDI. Além das ações, estão definidos os valores destinados a cada ação. E é necessário levar em conta o montante de recursos que o campus dispõe para a ação específica, quando se solicita um material ou serviço. Quem executa o PA somos todos nós, servidores públicos, e quem controla o uso dos recursos é o ordenador de despesas e o Diretor de Administração. É importante dialogar com eles quando precisar definir quantidades de materiais e serviços num processo de contratação.

Definir quantidades em desconformidade com o necessário prejudica os fornecedores porque a previsão de demanda afeta a proposta das empresas (custo de produto e de logística), que pode vir a ser mal dimensionada, ficando inexequível na fase de execução do contrato ou da vigência da ata, afetando, conseqüentemente, as atividades pedagógicas por conta da falha na entrega de materiais e serviços.

Neste [link](#) você encontrará o PA do IFRS. Visite o site da sua instituição e conheça o seu PA! Agora sim, podemos conhecer essa tal de governança! É a partir dela que vamos chegar ao tema de gerenciamento de riscos e ao mapa de riscos propriamente dito. Vamos lá!





O uso do termo “governança” remonta à Idade Média. Ganhou contornos mais definidos como governança corporativa a partir das últimas décadas do século XX (FENILI, 2018, p. 03). Porém, desde o início, as atividades de governança compreendem essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle. São instrumentos para a avaliação, direcionamento e monitoramento da atuação da gestão, com o objetivo de conduzir as organizações para o alcance dos objetivos (TCU, 2021).

Na administração pública, o objetivo é conduzir as ações com vistas a alcançar os objetivos institucionais e o cumprimento das políticas públicas. É a aplicação dos instrumentos de governança que permitem aos mandatários de uma organização pública e às partes nela interessadas avaliar sua situação e demandas, direcionar a sua atuação e monitorar o seu funcionamento, de modo a aumentar as chances de entrega de bons resultados aos cidadãos, em termos de serviços e de políticas públicas (TCU, 2021).

O [Decreto Nº 9.203, de 22 de novembro de 2017](#), dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Art. 2º Para os efeitos do disposto neste Decreto, considera-se:

I - governança pública - conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade;

II - valor público - produtos e resultados gerados, preservados ou entregues pelas atividades de uma organização que representem respostas efetivas e úteis às necessidades ou às demandas de interesse público e modifiquem aspectos do conjunto da sociedade ou de alguns grupos específicos reconhecidos como destinatários legítimos de bens e serviços públicos;

III - alta administração - Ministros de Estado, ocupantes de cargos de natureza especial, ocupantes de cargo de nível 6 do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS e presidentes e diretores de autarquias, inclusive as especiais, e de fundações públicas ou autoridades de hierarquia equivalente; e

IV - gestão de riscos - processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, que contempla as atividades de identificar, avaliar e gerenciar potenciais eventos que possam afetar a organização, destinado a fornecer segurança razoável quanto à realização de seus objetivos. (BRASIL, 2017).

São princípios da governança pública a capacidade de resposta, a integridade, a confiabilidade, a melhoria regulatória, a prestação de contas, a responsabilidade e a transparência (BRASIL, 2017). Seus mecanismos são:

a) liderança, que compreende um conjunto de práticas de natureza humana ou comportamental exercida nos principais cargos das organizações, para assegurar a existência das condições mínimas para o exercício da boa governança (integridade, competência, responsabilidade e motivação);

b) estratégia, que compreende a definição de diretrizes, objetivos, planos e ações, além de critérios de priorização e alinhamento entre organizações e partes interessadas, para que os serviços e produtos de responsabilidade da organização alcancem o resultado pretendido; e

c) controle, que compreende processos estruturados para mitigar os possíveis riscos com vistas ao alcance dos objetivos institucionais e para garantir a execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das atividades da organização, com preservação da legalidade e da economicidade no dispêndio de recursos públicos.

O controle, sob a ótica da governança em uma instituição de ensino, almeja o acompanhamento das ações realizadas pelo órgão (gestores e servidores públicos), previstas no planejamento institucional, para que elas cumpram os objetivos finalísticos de ensino, pesquisa e extensão, utilizando, de maneira inteligente e sustentável, os recursos públicos disponibilizados.

É importante salientar que governança é diferente de gestão, como pode ser verificado na figura a seguir:



Descrição da imagem: à esquerda, fluxo de governança, contendo um ciclo representado por setas azuis com as palavras "Avaliar", "Dirigir" e "Monitorar", representando as atividades de governança, as quais buscam os resultados de "Efetividade" e "Economicidade". À direita, fluxo de Gestão, contendo o ciclo representado por setas verdes com as palavras "Planejar", "Executar" e "Controlar" representando as atividades da gestão. Ao centro do ciclo de Gestão, as palavras "Eficácia" e "Eficiência" representando o resultado que as atividades de gestão devem gerar. Entre os ciclos, uma flecha em azul que vai no sentido do ciclo de governança para o de gestão com a palavra "Estratégia" representando que a governança deve definir a estratégia da organização. Logo abaixo, outra seta, no sentido da Gestão para a Governança, com a palavra "Accountability", representando que a gestão deve prestar contas às instâncias de governança sobre as atividades e os resultados obtidos.

Conforme o TCU, enquanto a governança é a função direcionadora, a gestão é função realizadora.

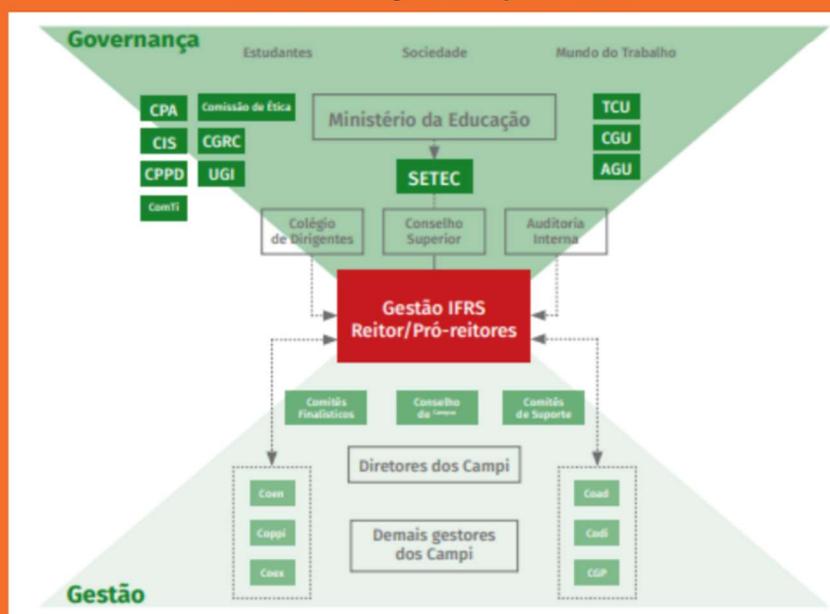
Para saber mais sobre governança, assista ao vídeo do TCU: <https://youtu.be/n5PRQAIxiTQ> com a tradução em Libras executada pela intérprete Suélen Bordin. Os vídeos do TCU, utilizados neste curso, foram previamente autorizados pelo órgão.

A governança envolve as atividades de avaliar o ambiente, os cenários, as alternativas, e os resultados atuais e os almejados, a fim de direcionar a preparação e a coordenação de políticas e de planos, alinhando as funções organizacionais às necessidades das partes interessadas; e monitorar os resultados, o desempenho e o cumprimento de políticas e planos, confrontando-os com as metas estabelecidas.

Já as atividades básicas de gestão são: planejar as operações, com base nas prioridades e os objetivos estabelecidos; executar os planos, com vistas a gerar resultados de políticas e serviços; e controlar o desempenho, lidando adequadamente com os riscos (TCU, 2021).

Na figura abaixo, você pode ter ideia de como é uma estrutura de governança em um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia:

Estrutura de governança do IFRS



Fonte: Metodologia para implantação da gestão de riscos do IFRS, 2021.

Descrição da imagem: quadro demonstrativo da estrutura de governança do IFRS. Ao centro, dentro de um retângulo vermelho, demonstra-se a gestão do IFRS (Reitor e Pró-Reitores). De cima para baixo, convergindo para a gestão, estão os estudantes, a sociedade e o Mundo do Trabalho. Descendo para o Ministério da Educação, como instância superior, CPA, CIS, Comissão de Ética, CPPD, ComTI, UGI, TCU, CGU e AGU, seguindo para a SETEC e para o Conselho Superior. Na mesma linha hierárquica, o Colégio de Dirigentes e a Auditoria Interna. De baixo para cima, no centro da figura, aparecem os Gestores dos campi, seguidos pelos Diretores dos campi. Do lado esquerdo, aparecem os comitês finalísticos: COEX, COPPI e COEN. No lado direito, aparecem os comitês de suporte: Coad, Codi e CDP. Ao centro, Conselhos de campi.

Se quiser conhecer mais sobre a estrutura de governança e metodologia de gestão de riscos do IFRS, é só acessar este [link](#).



O TCU, em adaptação ao conceito de governança no setor público apresentado no Referencial Básico de Governança a Órgãos e Entidades da Administração Pública, definiu a governança da área de contratações da seguinte forma:

Governança das aquisições consiste no conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão das aquisições, com o objetivo de que as aquisições agreguem valor ao negócio da organização, com riscos aceitáveis. (TCU, 2016)

Importante salientar que, ao utilizar o termo “agreguem valor ao negócio da organização” mencionado no trecho acima, o TCU pretende demonstrar que as finalidades institucionais devem ser atendidas, conforme a área de atuação da instituição. Cada órgão ou entidade deve cumprir seu papel, alinhando seus objetivos ao interesse público, gerenciando riscos e entregando o valor esperado de forma íntegra, transparente e responsável.

A Secretaria de Gestão do Governo Federal (SEGES) publicou a Portaria SEGES/ME Nº 8.678 de 19 de julho de 2021, que dispõe sobre a governança das contratações públicas no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Os Institutos Federais, por serem autarquias federais, estão subordinados às suas determinações (outras instituições também poderão balizar-se pelas normativas publicadas pelo governo federal). A referida portaria vincula a implantação da governança das contratações à nova lei de licitações e contratos, de Nº 14.133, de 1º de abril de 2021. A vigência da nova lei inicia em 1º de abril de 2023, após a emissão de vários atos infralegais de normatização, bem como a implantação dos sistemas informacionais previstos por esta nova legislação.

Segundo Fenili (2018) e sob a ótica do TCU, há uma série de variáveis que subentendem a governança das contratações públicas. A Portaria SEGES/ME Nº 8.678 de 19 de julho de 2021 discriminou, em rol não taxativo, os instrumentos de governança que os órgãos precisarão desenvolver, no âmbito das contratações:

Art. 6º São instrumentos de governança nas contratações públicas, dentre outros:

- I - Plano Diretor de Logística Sustentável - PLS;
- II - Plano de Contratações Anual;
- III - Política de gestão de estoques;
- IV - Política de compras compartilhadas;
- V - Gestão por competências;
- VI - Política de interação com o mercado;
- VII - Gestão de riscos e controle preventivo;
- VIII - Diretrizes para a gestão dos contratos; e
- IX - Definição de estrutura da área de contratações públicas.

Parágrafo único. Os instrumentos de governança de que trata este artigo devem estar alinhados entre si.

(Portaria SEGES/ME Nº 8.678/2021)





Há uma variável que vem ganhando destaque entre os demais instrumentos de governança: a gestão de riscos.

O desafio da governança nas organizações do setor público é determinar quanto risco aceitar na busca do melhor valor para os cidadãos e demais interessados, o que significa prestar serviço de interesse público da melhor maneira possível. O instrumento de governança para lidar com esse desafio é a gestão de riscos. (FENILI, 2018, p. 69)

A [Lei Nº 14.133/2021](#) foi construída visando essencialmente à implantação de mecanismos de governança na área de contratações públicas, destacando a implementação da estrutura de gestão de riscos na área de contratações.

Parágrafo único. A alta administração do órgão ou entidade é responsável pela governança das contratações e deve implementar processos e estruturas, inclusive de gestão de riscos e controles internos, para avaliar, direcionar e monitorar os processos licitatórios e os respectivos contratos, com o intuito de alcançar os objetivos estabelecidos no caput deste artigo, promover um ambiente íntegro e confiável, assegurar o alinhamento das contratações ao planejamento estratégico e às leis orçamentárias e promover eficiência, efetividade e eficácia em suas contratações. (BRASIL, 2021)

O destaque para a gestão de riscos é evidenciado pelo número de normativos publicados exigindo sua implantação pelos órgãos da administração pública federal antes mesmo da publicação da Portaria SEGES Nº 8.678/2021, pelo enfoque que a corte de contas tem dado ao tema através de Acórdãos e auditorias específicas, e até devido ao fato do gerenciamento de riscos poder mostrar-se como um eficiente e prático instrumental para a melhoria dos processos de planejamento, execução e monitoramento das ações.

Após apresentação de parte do conteúdo do eixo conceitual proposto, é apresentada mais uma parte da história para contextualização e oportunidade da práxis numa relação entre teoria e prática, em que os discentes terão a possibilidade de pensar os novos conceitos relacionados com sua experiência de vida e laboral.



PÁGINA
Continuação da história...



Descrição da imagem: imagem de dois rapazes em pé, de frente. O primeiro chamado Lucas, pele clara, cabelos castanhos penteados para o lado, mãos no bolso, vestindo um moletom branco, calça preta, um tênis preto e vermelho, carregando no tronco, de forma enfiada, uma pequena bolsa listrada. O segundo rapaz, Fernando, sorridente, cabelos e pele escura, vestindo um moletom, uma calça azul marinho e tênis preto.

Ok, Lucas e Fernando estão compreendendo os conceitos básicos da governança, especialmente nas contratações públicas (espero que você também esteja!). Mas ficam pensando porque se dá tanta importância ao planejamento das compras públicas e porque é necessário gerir os riscos dos processos de contratação...

- Puxa vida - comenta Fernando - uma escola não é uma empresa! Será mesmo que a gestão de riscos pode ajudar nas atividades acadêmicas e na oferta do ensino para os alunos, que são nossa maior razão de existir?

Então Lucas tem uma ideia:

- Quem sabe a gente vai conversar com a Manuela, aquela servidora do setor de licitações. Acho que ela pode nos ajudar a entender melhor. Até porque acabamos de ser nomeados para a equipe de planejamento do pregão para contratação de serviços terceirizados de trabalhador agropecuário!

E lá foram eles, num misto de animação e medo. Essa coisa de planejamento e de riscos assusta um pouco. Mas vamos entender logo, logo, porque a Manuela sabe bem para que existem os processos de contratações numa instituição pública!

Ouçá o áudio da Manu, no próximo módulo, e entenda. É muito provável que você tenha vários outros motivos para considerar as contratações muito importantes para as instituições públicas.

Ao final de cada módulo, foram inseridas atividades de avaliação para a fixação de conhecimentos: os questionários, a tarefa e o Desafio Final são de realização obrigatória. Porém, somente os questionários são avaliados com notas necessárias para a aprovação no curso. A nota mínima é 60 e a máxima é 100.

A seguir, a primeira atividade avaliativa.

QUESTIONÁRIO

Testando conhecimentos



Descrição da imagem: professora sorridente, de cabelos castanho claros, blusa amarela de mangas compridas, calça jeans e tênis branco, segurando um caderno e um lápis, sentada numa espécie de plataforma quadrada azul com um sinal de "certo" na cor verde, ladeada por livros e pastas coloridas.

Agora que você já explorou uma parte do curso, vamos testar seus conhecimentos!

É importante que você faça com calma e atenção. Após enviar sua resposta definitivamente, você poderá conferir seus acertos. E não se preocupe em anotar tudo, pois as questões ficarão disponíveis, com as respostas que você escolher.

- Quantidade de questões apresentadas: 05
- Exibição das questões: em página única
- Quantidade de tentativas permitidas: 3
- Tempo estimado para realizar a tentativa: de 10 a 20 minutos
- Método de avaliação: nota mais alta
- Bons estudos!

Em seguida o sistema Moodle apresenta as questões a serem respondidas pelos alunos:

Questão 1

Ainda não respondida

Vale 20,00 ponto(s).

⚑ Marcar questão

⚙ Editar questão

Dos documentos de planejamento apresentados abaixo, qual deles contém as ações definidas para o alcance dos objetivos institucionais, bem como os recursos orçamentários necessários?

Escolha uma opção:

- Mapa de Riscos
- Termo de Referência
- Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)
- Plano de Ação (PA)
- Estudo Técnico Preliminar (ETP)

?

**Questão 2**

Ainda não respondida

Vale 20,00 ponto(s).

Marcar questão

Editar questão

O que é que tem o objetivo de conduzir as ações com vistas a alcançar os objetivos institucionais e o cumprimento das políticas públicas, permitindo que a sociedade monitore o funcionamento e a entrega de resultados da administração pública?

Escolha uma opção:

- Licitação
- Governança
- Edital
- Mapa de Riscos
- PDI

Questão 3

Ainda não respondida

Vale 20,00 ponto(s).

Marcar questão

Editar questão

São mecanismos da governança:

Escolha uma opção:

- liderança, estratégia e controle
- liderança, controle e objetivos
- liderança, estratégia e integridade

?

Questão 4

Ainda não respondida

Vale 20,00 ponto(s).

Marcar questão

Editar questão

Complete a frase: Conforme o TCU, enquanto a governança é função _____, a gestão é função _____.

Escolha uma opção:

- estratégica, executora
- avaliadora, realizadora
- direcionadora, realizadora

Questão 5

Ainda não respondida

Vale 20,00 ponto(s).

Marcar questão

Editar questão

“O desafio da governança nas organizações do setor público é determinar quanto risco aceitar na busca do melhor valor para os cidadãos e demais interessados, o que significa prestar serviço de interesse público da melhor maneira possível. O instrumento para lidar com esse desafio é _____.” (FENILI, 2018, p. 69)

Escolha uma opção:

- o Plano Diretor de Logística Sustentável
- a política de interação com o mercado
- a gestão de riscos
- o Plano de Contratações Anual

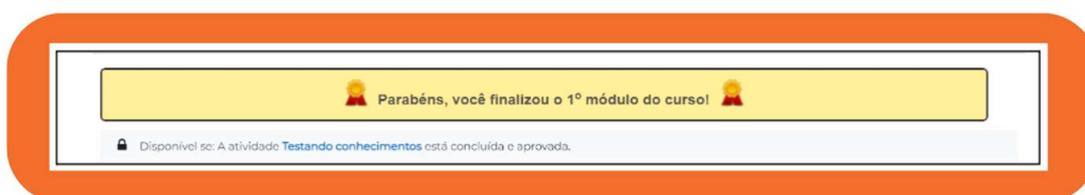
Finalizar tentativa ...

?

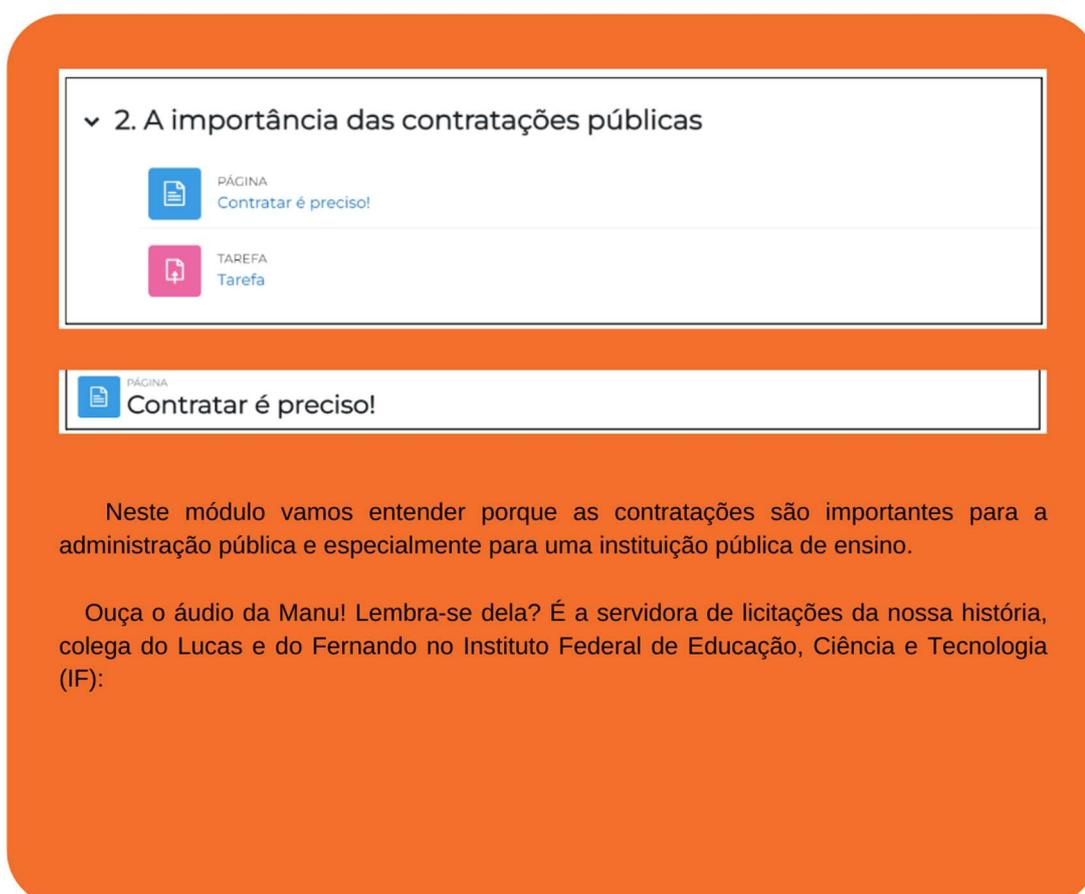




Após finalizar a atividade avaliativa, denominada de “Testando conhecimentos”, com a nota mínima exigida, o Moodle automaticamente apresentará o rótulo abaixo, parabenizando pela conclusão do módulo do curso. Trata-se de incentivo para que o aluno prossiga com os estudos e conclua o curso, sentindo-se valorizado e capaz.



MÓDULO 2 - A IMPORTÂNCIA DAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS

A screenshot of a Moodle course navigation menu. The menu is displayed within a white box with a thin black border, which is itself inside a larger orange rounded rectangle. The menu items are: a dropdown arrow followed by "2. A importância das contratações públicas"; a blue document icon labeled "PÁGINA" with the sub-label "Contratar é preciso!"; and a pink document icon labeled "TAREFA" with the sub-label "Tarefa". Below this menu, there is a separate white box with a thin black border containing a blue document icon labeled "PÁGINA" and the text "Contratar é preciso!".

▼ 2. A importância das contratações públicas

- PÁGINA
Contratar é preciso!
- TAREFA
Tarefa

PÁGINA
Contratar é preciso!

Neste módulo vamos entender porque as contratações são importantes para a administração pública e especialmente para uma instituição pública de ensino.

Ouçá o áudio da Manu! Lembra-se dela? É a servidora de licitações da nossa história, colega do Lucas e do Fernando no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (IF):



[Clique aqui para acessar o conteúdo do vídeo com tradução em Libras.](#)



Descrição da imagem: moça com cabelos e olhos castanho escuros, pensativa. No canto superior direito aparece o título do vídeo "Por que as contratações públicas são importantes?".

Pois é, as contratações públicas são muito importantes e destinam-se a possibilitar a execução das ações pedagógicas de uma instituição de ensino. Vão além da importância dentro do órgão público e ganham destaque devido ao seu papel de ferramenta para que se cumpram políticas públicas.

Segundo o Relatório sobre cartéis em compras públicas no Brasil, publicado pela OCDE, as contratações públicas no Brasil representaram em 2017 cerca de 13,5% dos gastos totais do governo brasileiro e aproximadamente 6,5% do PIB do país. Sendo assim, é possível verificar que as contratações se constituem como um significativo instrumento de que dispõe a administração pública para a efetivação da licitação como instrumento de gestão, preocupando-se com a qualidade da despesa pública para a oferta de uma educação de qualidade.

Por isso, é relevante fortalecer os processos de contratações utilizando a gestão de riscos. Porque, afinal, quando precisamos contratar, é imprescindível que o processo tenha sucesso para que a necessidade do órgão seja atendida. Quanto menos riscos a administração correr, maiores as chances da instituição receber os materiais e ter à disposição os serviços necessários para as atividades pedagógicas de ensino, pesquisa e extensão.

Mas, para correr menos riscos, é preciso saber identificá-los, tratá-los e evitá-los, num processo de gerenciamento de riscos.

No próximo módulo, vamos, junto com Lucas e Fernando, entender os principais conceitos deste tema e a legislação pertinente.

 Tarefa


Descrição da imagem: professora em sua escrivaninha, com fone de ouvido, concentrada na realização da tarefa, à noite, sob a luz de um abajur com foco no caderno. Segura um lápis com a mão esquerda. Na frente do caderno, está o notebook, um vaso de planta e uma embalagem contendo vários lápis e canetas. Ao fundo, uma janela com um gato olhando para fora.

As contratações públicas são essenciais para o cumprimento de políticas públicas, para o alcance dos objetivos institucionais e para a oferta de educação de qualidade, garantindo a realização de ações educativas nas instituições de ensino.

Você certamente já vivenciou alguma experiência em que um projeto ou atividade educativa somente poderia ser realizada contanto que alguma contratação de serviço ou aquisição de material fosse realizada. Conte essa história! No final deu tudo certo?

Esta atividade não faz parte da avaliação do curso, mas gostaria muito de receber sua produção e conhecer um pouco mais do seu dia a dia.

O rótulo abaixo será visualizado pelo discente assim que a tarefa, não obrigatória, for enviada na plataforma Moodle. O não envio da tarefa impossibilita a visualização do rótulo, mas não impede o seguimento e a conclusão do curso.

 Parabéns, você finalizou o 2º módulo do curso! 

 Disponível se: A atividade **Tarefa** esteja marcada como concluída

MÓDULO 3 - GERENCIAMENTO DE RISCOS

O terceiro módulo trata das noções gerais sobre Gerenciamento de Riscos: história, legislação e macroconceitos, tipos e conceito de risco.

3. Gerenciamento de Riscos (GR)

PÁGINA
3.1. HISTÓRIA, LEGISLAÇÃO E MACROCONCEITOS DO GR

PÁGINA
E a história do Lucas e do Fernando continua...

PÁGINA
3.2. MAS O QUE É UM RISCO?

PÁGINA
3.3 TIPOS DE RISCOS

QUESTIONÁRIO
Testando conhecimentos

PÁGINA 3.1. HISTÓRIA, LEGISLAÇÃO E MACROCONCEITOS DO GR

No mundo, o Gerenciamento de Riscos Corporativos evoluiu em função das preocupações financeiras e com o mercado de seguros. Surgiu no Brasil durante a década de 70 por meio de aplicações de métodos de prevenção voltados para o risco de incêndio no mercado de seguros de imóveis e no campo da Engenharia de Sistemas para a segurança de dados.

A partir da década de 1980, caracterizou-se essencialmente pela proteção de investidores e mercados a nível internacional, almejando-se o tratamento de riscos afetos à fragilidade do sistema bancário, fossem eles de crédito (riscos de não pagamento pelos devedores), de mercado (riscos de oscilações de taxas de juros, de câmbio e de commodities) ou operacionais (fraudes, erros humanos, infraestrutura de apoio), motivado pela instabilidade ambiental (FENILI, 2018, p. 81).

Após esta breve introdução sobre a noção histórica geral da gestão de riscos, podemos começar a conhecer a legislação voltada a esta temática, especialmente aquela voltada para a área de contratações da administração pública federal.

Iniciaremos assistindo a um vídeo do TCU, que explica o que é gestão de riscos, ok? Clique [aqui](#) e aproveite (traduzido em Libras)! Para assistir ao vídeo original, clique [aqui](#).



Agora podemos começar a conhecer a legislação da gestão de riscos.

O objetivo da gestão de riscos é auxiliar a tomada de decisão em uma organização, com a finalidade de prover razoável segurança no cumprimento da missão e no alcance dos objetivos institucionais. Trata-se de um processo projetado para apoiar o gestor na busca por ganhos de eficiência, de modo a melhorar a qualidade, a tempestividade e a eficácia dos serviços prestados (TCU, 2020).

Como vimos, a gestão de riscos é um instrumento da governança pública e assegura que os objetivos institucionais sejam atingidos, conforme Art. 2º, IV do Decreto Nº 9.203/2017:

[...] IV - gestão de riscos - processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, que contempla as atividades de identificar, avaliar e gerenciar potenciais eventos que possam afetar a organização, destinado a fornecer segurança razoável quanto à realização de seus objetivos. (BRASIL, 2017)



Descrição da imagem: imagem semelhante a um dominó gigante, com uma mulher no meio, segurando as peças da esquerda que estão caindo umas em cima das outras, evitando que as da direita também tombem. Tendo visualizado o risco de todas tombarem, a mulher age para que as peças, ainda em pé, permaneçam desta forma.

Além de ir ao encontro do alcance dos objetivos institucionais, a gestão de riscos nas contratações, de uma maneira geral e no contexto brasileiro, contribui para que sejam atingidos os objetivos dos processos de contratações, os quais acabam por beneficiar toda a sociedade.



Conforme Art. 11 da Lei Nº 14.133/2021, os objetivos das contratações são os seguintes:

- I - assegurar a seleção da proposta apta a gerar o resultado de contratação mais vantajoso para a Administração Pública, inclusive no que se refere ao ciclo de vida do objeto;
 - II - assegurar tratamento isonômico entre os licitantes, bem como a justa competição;
 - III - evitar contratações com sobrepreço ou com preços manifestamente inexequíveis e superfaturamento na execução dos contratos;
 - IV - incentivar a inovação e o desenvolvimento nacional sustentável.
- (BRASIL, 2021)

A CGU normatizou a gestão de riscos através da IN Conjunta MP/CGU Nº 01/2016, definindo risco como a possibilidade de ocorrência de um evento que venha a ter impacto no cumprimento dos objetivos.

Disciplinou também que os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal deverão implementar, manter, monitorar e revisar o processo de gestão de riscos, compatível com sua missão e seus objetivos estratégicos.

A Norma Técnica Brasileira (NBR) da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) International Organization Standardization ISO 31.000 Gestão de Riscos – Diretrizes (ABNT, 2018) define risco como o efeito da incerteza nos objetivos. Efeito é um desvio em relação ao esperado, no qual pode ser positivo, negativo ou ambos. Risco trata-se de evento em potencial, suas consequências e probabilidades.

Segundo o Referencial Básico de Governança do TCU, gerir os riscos refere-se a definir e implementar a estrutura de gestão de riscos. A estrutura exige o comprometimento da liderança com a gestão de riscos, por meio de uma política.

O IFRS, no ano de 2021, publicou sua Política de Gestão de Riscos, tendo como princípios:

- I.- monitorar os controles da gestão de riscos sob os aspectos da ética, economicidade, eficiência, eficácia e efetividade; e,
 - II.- permitir que os gestores possam monitorar os aspectos relacionados aos riscos dos respectivos processos e atividades sob sua responsabilidade. (BRASIL, 2021, p.12)
- 

Conheça a Política de Gestão de Riscos do IFRS, clicando [aqui](#).

Tendo em vista as recomendações publicadas no Acórdão do TCU/Plenário Nº 2.622/2015 e na IN Conjunta MP/CGU Nº 01/2016, o Ministério da Economia publicou instruções normativas que exigem a construção dos mapas de risco nas contratações de TIC e de serviços, nas fases de planejamento e gerenciamento do contrato (IN MPDG Nº 05/2017 e IN SGD/ME Nº 01/2019).

Conheça o disposto nas Instruções normativas do governo Federal para as contratações de [Tecnologia da Informação e Comunicação](#) (Seção IV) e para as [contratações de serviços](#) (Arts. 25, 26 e Anexo IV), no que diz respeito à gestão de riscos.

 PÁGINA
E a história do Lucas e do Fernando continua...



Descrição da imagem: imagem de dois rapazes em pé, de frente. O primeiro chamado Lucas, pele clara, cabelos castanhos penteados para o lado, mãos no bolso, vestindo um moletom branco, calça preta, um tênis preto e vermelho, carregando no tronco, de forma enfiada, uma pequena bolsa listrada. O segundo rapaz, Fernando, sorridente, cabelos e pele escura, vestindo um moletom, uma calça azul marinho e tênis preto.

E a história do Lucas e do Fernando continua...

- Pois é, Lucas, agora eu compreendi porque precisamos construir o mapa de riscos nos processos de contratações! Fiquei me lembrando de quantas vezes os problemas de uma licitação anterior acabaram acontecendo de novo nas licitações seguintes!
- Sim, Fernando! Consigo me lembrar de vários episódios em que verificamos falhas nos processos de algum pregão, onde depois ficamos sem receber os materiais ou serviços que precisávamos, mas na hora de planejar o novo processo, não pensamos nestas experiências anteriores. Que pena! Precisamos nos atentar a estas falhas para não repetirmos novamente!
- Isso mesmo! Mas olhe só, não consigo enxergar o que podemos fazer para melhorarmos este processo e evitarmos que novos problemas aconteçam! Você tem alguma ideia?

- Parece que ainda precisamos entender o processo de construção do mapa de riscos, e até saber exatamente o que é um risco e como podemos evitá-lo!!
 - Realmente. Vamos precisar buscar mais ajuda com os colegas e também pesquisar sobre o assunto.
- Então vamos lá! Enquanto Lucas e Fernando buscam informações, nós seguiremos na conceituação do risco!

PÁGINA
3.2. MAS O QUE É UM RISCO?

Etimologicamente, o termo risco advém da expressão latina risicu ou riscu, que significa ousar. O risco é inerente a qualquer atividade na vida pessoal, profissional ou nas organizações e pode envolver perdas, bem como oportunidades (IBGC, 2007, apud FENILI, 2018).

No vídeo a seguir, será apresentado o conceito básico de risco.



[Clique aqui para acessar o conteúdo do vídeo com tradução em Libras.](#)



Descrição da imagem: do lado esquerdo da imagem, professora vestida com blusa verde, sorridente, rosto inclinado, mão direita na cintura, e dedo indicador apoiado na bochecha esquerda, indicando dúvida. No lado direito da imagem, transcrição do título do vídeo "O que é Risco?" em verde, com fundo azul. No canto inferior direito, indicação do tempo de duração do vídeo: três minutos e vinte segundos.

Conforme a norma 31.000 da ABNT, risco é o efeito da incerteza nos objetivos. E efeito é um desvio em relação ao esperado, seja ele positivo ou negativo.

Nos processos de contratações públicas, podemos levantar vários riscos ligados a eventos incertos, os quais não temos certeza da ocorrência, mas sabemos da sua possibilidade. Caso os riscos ocorram, é possível que os objetivos da contratação e, por consequência, os objetivos institucionais do PDI, fiquem prejudicados. Então, provavelmente precisaremos repetir a licitação, causando um prejuízo econômico e educacional, sem falar do tempo perdido para o novo processo.

Segundo o TCU, no documento Riscos e Controles nas Aquisições (RCA), a estrutura do risco é composta por três elementos: causa, evento e consequência.

RISCO = CAUSA + EVENTO + CONSEQUÊNCIA

No quadro a seguir, veremos alguns exemplos de riscos comuns aos processos de licitações.

RISCO 01: Especificação direcionada, levando ao cerceamento da competitividade, com consequente sobrepreço final e ilegalidade do rito		
CAUSA	EVENTO	CONSEQUÊNCIA
Especificação excessiva do objeto	Cerceamento da competitividade	Sobrepreço na contratação
RISCO 02: Provável responsabilização judicial solidária da administração em função da falha na fiscalização dos pagamentos do FGTS aos funcionários terceirizados da contratada		
CAUSA	EVENTO	CONSEQUÊNCIA
Falha na fiscalização contratual	Falha no pagamento das verbas previdenciárias aos funcionários terceirizados pela contratada	Responsabilização solidária da administração em provável causa judicial
RISCO 03: Recebimento de materiais em desconformidade com o edital devido o mesmo não prever regramento específico para recebimento definitivo de itens de TIC, atrasando o atendimento da demanda		
CAUSA	EVENTO	CONSEQUÊNCIA
Falta de especificações quanto ao regramento de recebimento de materiais no edital	Recebimento de materiais em desconformidade com o edital	Atraso no atendimento da demanda

Você percebeu que a definição do Risco 01 foi focado na causa, na definição do Risco 02 considerou-se principalmente a consequência e, no Risco 03, o evento? Pois é, podemos utilizar qualquer formatação para a descrição do risco, desde que ele expresse realmente a situação a ser mitigada ou tratada pela administração, de forma coerente e que mais se adapte à situação no momento.

PÁGINA
3.3 TIPOS DE RISCOS

De acordo com a doutrina e com o que disciplina a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), os riscos podem ser classificados em cinco tipos, que vão sendo diferenciados a partir da elevação do grau de criticidade dentro de determinado processo organizacional. Veja no quadro abaixo quais são os tipos de riscos e suas características:

RISCO	CARACTERÍSTICAS	RISCO	CARACTERÍSTICAS
ACEITÁVEL	Refere-se a situações que não necessitam de medidas específicas para serem tratados, pois são parte integrante do processo. São os riscos inerentes à existência do trabalho.	MODERADO	Ao ser identificado, demanda um esforço para sua mitigação em uma determinada data limite (<i>deadline</i>).
TOLERÁVEL	Nesse tipo de risco ações preventivas ainda não precisam ser adotadas. No entanto, devem ser consideradas soluções mais rentáveis ou melhorias que não impliquem uma carga econômica importante.	INTOLERÁVEL	Aquele que não tem como ser mitigado, mesmo utilizando recursos ilimitados e, assim, a atividade deve ser eliminada do processo.
IMPORTANTE/ INACEITÁVEL	Risco com grau de criticidade mais elevado. Nesse contexto, as atividades não devem ser iniciadas até que se tenha reduzido o risco. Podem ser necessários recursos consideráveis para se controlar a ameaça.		

Apesar da academia definir categoricamente esses cinco tipos de riscos, a IN SEGES/ME Nº 05/2017, em seu art. 25, inciso III, diz que o risco a ser tratado é aquele considerado "inaceitável". Então, percebe-se que a referida IN equiparou o risco Inaceitável ao tipo de risco classificado como Importante pela doutrina.

Agora chegou o momento de aprendermos mais sobre o gerenciamento de riscos nas contratações públicas. Como fazer isso? Em que casos é necessário gerenciar os riscos nos processos de contratações? No próximo módulo, falaremos sobre esse assunto.

 **QUESTIONÁRIO**
Testando conhecimentos

Descrição da imagem: professora sorridente, de cabelos castanho claros, blusa amarela de mangas compridas, calça jeans e tênis branco, segurando um caderno e um lápis, sentada numa espécie de plataforma quadrada azul com um sinal de "certo" na cor verde, ladeada por livros e pastas coloridas.

Agora que você já explorou mais uma parte do curso, vamos testar seus conhecimentos!

É importante que você faça com calma e atenção. Após enviar sua resposta definitivamente, você poderá conferir seus acertos.

- Quantidade de questões apresentadas: 06
- Exibição das questões: em página única
- Quantidade de tentativas permitidas: 3
- Tempo estimado para realizar a tentativa: de 10 a 20 minutos
- Método de avaliação: nota mais alta

Bons estudos!

Questão 1

Ainda não respondida

Vale 20 ponto(s).

🚩 Marcar questão

⚙️ Editar questão

Segundo o documento *Riscos e Controles nas Aquisições*, do TCU, a estrutura do risco é composta por três elementos: causa, evento e dano. Esta afirmação é verdadeira ou falsa?

Escolha uma opção:

Verdadeiro

Falso

?

Questão 2

Ainda não respondida

Vale 20 ponto(s).

🚩 Marcar questão

⚙ Editar questão

Complete a frase: Conforme o Art. 2º, IV do Decreto 9.203/2017, a gestão de riscos é um processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, que contempla as atividades de _____, _____ e gerenciar potenciais eventos que possam afetar a organização, destinado a fornecer segurança razoável quanto à realização de seus _____.

Escolha uma opção:

- identificar, gerenciar, planos
- identificar, avaliar, planos
- levantar, avaliar, objetivos
- identificar, avaliar, objetivos

?

Questão 3

Ainda não respondida

Vale 20 ponto(s).

🚩 Marcar questão

⚙ Editar questão

Identifique a alternativa que apresente corretamente as instruções normativas federais que determinam os *templates* para o mapa de riscos das contratações de serviços e de soluções de TIC da administração pública federal, autárquica e fundacional, nesta ordem:

Escolha uma opção:

- IN SEGES Nº 65/2021, IN SGD Nº 01/2019
- IN SGD Nº 01/2019, IN SEGES Nº 05/2017
- IN SEGES Nº 05/2017, IN SEGES Nº 65/2021
- IN SEGES Nº 05/2017, IN SGD Nº 01/2019

?

Questão 4

Ainda não respondida

Vale 20 ponto(s).

🚩 Marcar questão

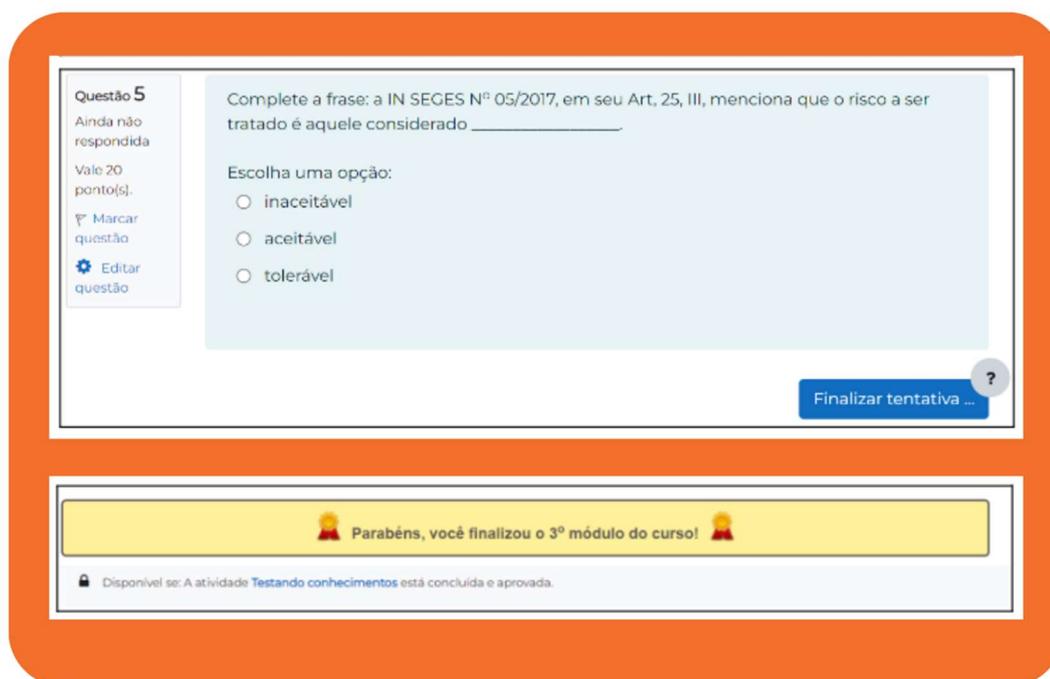
⚙ Editar questão

De acordo com a doutrina e com o que ensina a Escola Nacional de Administração Pública, os riscos podem ser classificados em 05 tipos. Dentre os citados abaixo, qual deles NÃO é considerado um tipo de risco:

Escolha uma opção:

- risco intolerável
- risco moderado
- risco aceitável
- risco inaceitável/importante
- risco tolerável
- risco desejável

?



Questão 5
Ainda não respondida
Vale 20 ponto(s).
🚩 Marcar questão
⚙️ Editar questão

Complete a frase: a IN SEGES Nº 05/2017, em seu Art. 25, III, menciona que o risco a ser tratado é aquele considerado _____

Escolha uma opção:

- inaceitável
- aceitável
- tolerável

Finalizar tentativa ... ?

👏 Parabéns, você finalizou o 3º módulo do curso! 👏

🔒 Disponível se: A atividade **Testando conhecimentos** está concluída e aprovada.

MÓDULO 4 - CONHECENDO O MAPA DE RISCOS NAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS

O módulo 4 traz conceitos de gerenciamento de riscos mais voltados para a área de contratações públicas, entrando mais especificamente na temática do mapa de riscos, quem o constrói e quando é obrigatório fazê-lo, segundo legislação federal.



▼ 4. Conhecendo o mapa de riscos nas contratações públicas

-  PÁGINA
Conhecendo o mapa de riscos nas contratações públicas
-  PÁGINA
4.1 O QUE É UM MAPA DE RISCO?
-  PÁGINA
4.2 QUANDO É OBRIGATÓRIO CONSTRUIR MAPAS DE RISCOS?
-  PÁGINA
4.3 QUEM CONSTRÓI O MAPA DE RISCOS?
-  QUESTIONÁRIO
Testando Conhecimentos



PÁGINA

Conhecendo o mapa de riscos nas contratações públicas

Já aprendemos o que são riscos e sua estrutura.

E agora, o que mais é necessário fazer para cumprir o disposto na legislação federal de contratações? É isso que veremos neste módulo.



PÁGINA

4.1 O QUE É UM MAPA DE RISCO?

O mapa de riscos é um artefato de planejamento das contratações, juntamente com o Estudo Técnico Preliminar.

Para as contratações de soluções de TIC, a IN SGD/ME Nº 94 de 23 de dezembro de 2022 traz um modelo de mapa de riscos para os órgãos da administração pública federal direta, autárquica e fundacional utilizarem em seus processos de contratações. Veja abaixo um resumo do template da instrução normativa, que pode ser verificado integralmente acessando [este link](#).

RISCO 01	Risco:		
	Probabilidade:		
	Impacto:		
	Dano 01:		
	Tratamento:		
	Id	Ação Preventiva	Responsável
	Id	Ação de Contingência	Responsável

Descrição da imagem: quadro que demonstra a estrutura da descrição de um risco conforme o template do mapa de riscos para a contratação de itens de tecnologia da informação e comunicação (segundo a IN SEGES/ME 94/2022). Para cada risco, é necessário ter uma descrição do evento de risco, a medida de probabilidade e impacto, o dano que o risco pode causar caso o evento venha a ocorrer, o tratamento para mitigar o dano, bem como a descrição da(s) ação(ões) preventiva(s) e da(s) ação(ões) de contingência, com seus responsáveis.

Para as contratações de serviços, a IN SEGES/ME Nº 05/2017 traz, em seu Anexo IV, outro modelo de mapa de riscos, muito parecido com o mapa da IN de soluções de TIC:

ANEXO IV MODELO DE MAPA DE RISCOS		
FASE DE ANÁLISE		
<input type="checkbox"/> Planejamento da Contratação e Seleção do Fornecedor		
<input type="checkbox"/> Gestão do Contrato		
RISCO 01		
Probabilidade:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Alta
Dano		
Id		
I.		
Id	Ação Preventiva	Responsável
I.		
Id	Ação de Contingência	Responsável
I.		
RISCO 02		
Probabilidade:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Alta
Dano		
Id		
I.		
Id	Ação Preventiva	Responsável
I.		
Id	Ação de Contingência	Responsável
I.		
RESPONSÁVEL/ RESPONSÁVEIS		
Responsável/ Responsáveis		

Dá para perceber que o Mapa de Riscos é um documento em que é necessário elencar os riscos em duas fases da contratação:

1. fase de planejamento da contratação e seleção de fornecedor; e
2. fase da gestão do contrato.

Isso quer dizer que os riscos devem ser levantados considerando estas duas fases. E, na construção do mapa de riscos, os servidores deverão indicar a que fase o risco levantado deve ser atribuído.

Importante mencionar que, na primeira fase, os riscos devem ser relativos aos processos internos que o órgão executa durante a fase de levantamento da demanda, de construção dos templates de planejamento e de condução da sessão pública de seleção do fornecedor.

Se quiser conhecer os documentos modelos de planejamento e fase interna das contratações que a AGU disponibiliza, é só acessar o link a seguir: <https://www.gov.br/agu/pt-br/composicao/cgu/cgu/modelos/licitacoescontratos>

Na segunda fase, os riscos devem ser relativos aos processos de gestão do contrato e sua execução, que compreendem as atividades de formalização contratual e fiscalização.

Para cada risco elencado, é necessário realizar análises para avaliação:

1. da probabilidade de ocorrência e seu impacto no processo de contratação (e claro, no impacto nas ações de ensino, pesquisa e extensão, caso um risco negativo ocorra e prejudique as ações finalísticas do órgão);
2. do dano a ser causado pela ocorrência do risco;
3. das medidas preventivas para que o risco não se concretize;
4. das medidas de contingência, caso o risco se concretize e, após tomadas as medidas preventivas, o risco ainda continue sendo considerado importante.



PÁGINA

4.2 QUANDO É OBRIGATÓRIO CONSTRUIR MAPAS DE RISCOS?

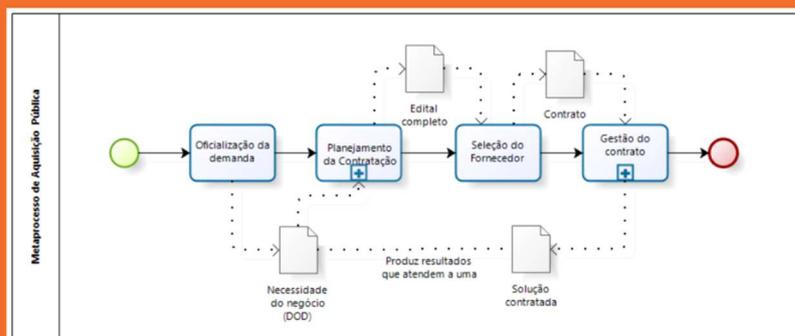
Primeiramente, é preciso entender que há 02 níveis de aplicabilidade da gestão de riscos em contratações públicas. São eles:

1. gestão de riscos do metaprocesso de compras públicas, em sentido lato;
2. gestão de riscos em sentido stricto.

Na aplicação da gestão em sentido lato, o que se almeja é a melhoria dos processos de contratações no âmbito do órgão, ou seja, melhorias para as contratações a nível estratégico, quando se pretende mitigar riscos relacionados aos processos e às estruturas da área de contratações do órgão, como, por exemplo, os riscos decorrentes:

1. das deficiências estruturais das equipes de contratações (equipes pequenas, com alta rotatividade de pessoal, com necessidades constantes de capacitação, etc);
2. das dificuldades de fiscalização de contratos (muitos contratos para poucos fiscais, falta de capacitação, etc);
3. da necessidade de melhorias nos modelos de documentos para a fase de planejamento (modelos de documentos desatualizados, dinamicidade na mudança de legislação, etc);
4. das compras realizadas com custo acima do praticado pelo mercado (falhas nas pesquisas de preços, falha na especificação da demanda e do planejamento das contratações, etc);
5. da imagem deficiente do órgão perante o mercado em função dos atrasos de pagamento ou de levantamentos de quantitativos muito além do adquirido nas atas de registro de preços;
6. da falta de motivação, sentido ou oportunidade de participação de todos os servidores da equipe de planejamento na construção dos templates dos processos na fase de planejamento das contratações, inclusive no mapa de riscos;
7. das aquisições desnecessárias ao atingimento dos objetivos estratégicos, impactando diretamente no orçamento do órgão, implicando desperdício de dinheiro público e ineficiência da gestão; etc.

Em resumo, devem-se tratar riscos do macroprocesso da área em cada instituição. Veja, na figura abaixo, a representação do macroprocesso de contratações, segundo o TCU:



Fonte: TCU, 2014

Descrição da imagem: fluxograma que representa o macroprocesso de contratações, contendo suas fases que compreendem a oficialização da demanda, o planejamento da contratação, a fase de seleção do fornecedor e a fase de gestão do contrato. A fase de oficialização da demanda se dá pela emissão do documento DOD, contendo a necessidade do negócio, ou seja, na necessidade de material ou de serviço que a área requisitante demonstra. Durante a fase de planejamento da contratação, é construído o Edital, que regerá a fase externa de seleção do fornecedor (sessão pública). Após esta fase é assinado o contrato que produzirá os resultados esperados, os quais atenderão à necessidade explicitada na fase de oficialização da demanda.

Os modelos de referência mais utilizados para a gestão de riscos estratégicos são:

1. COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission);
2. Norma Técnica Brasileira (NBR) da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) International Organization Standardization ISO 31000 Gestão de Riscos – Diretrizes (ABNT, 2018).

Neste [link](#) o Tribunal de Contas da União resume os modelos de referência para gestão de riscos corporativos. Leia e conheça mais sobre o assunto!

Já, em sentido stricto, o foco da gestão de riscos recai na instrução dos autos de processos específicos que sejam relevantes e tenham maior complexidade.

Usualmente, é realizada a gestão de riscos destes processos em 03 momentos:

1. na fase de planejamento da contratação;
2. na fase de seleção do fornecedor; e
3. durante a gestão contratual, quando da ocorrência de eventos relevantes e, obrigatoriamente, nos momentos em que se analisa a vantajosidade da renovação do contrato.

Mas é importante ressaltar que o legislador entendeu que, nas contratações emergenciais, remanescentes de obras e serviços ou naquelas em que o valor estimado se enquadrar nos limites definidos como “pequeno valor”, a construção dos mapas de riscos é facultada. Os limites de valores estão definidos na Lei 8.666/93 (Art. 24, inciso I e II) e na Lei N.º 14.133/2021 (Art. 75, incisos I e II).

Agora podemos conhecer em quais tipos de contratações precisaremos, obrigatoriamente, realizar o gerenciamento de riscos em sentido stricto.

LEGISLAÇÃO	OBJETO
IN SEGES/MPDG Nº 05/2017	Serviços continuados com ou sem dedicação exclusiva de mão de obra
IN SGD/ME Nº 01/2019	Contratações de soluções de Tecnologia da Informação e Comunicação - TIC, conforme serviços e materiais indicados na IN SGD 47/2022 (que altera a IN SDG/ME Nº 01/2019)
Lei Nº 14.133/2021	Obras e serviços de grande vulto (Art. 6º, XXII) ou forem adotados os regimes de contratação integrada e semi-integrada

Para os demais objetos, é facultado gerenciamento de riscos do processo de contratação à nível específico. Além disso, quando o processo de contratação tem valor abaixo do limite da dispensa de licitação "por pequeno valor", é facultada a construção dos mapas de riscos, exceto quando há a previsão de assinatura de termo de contrato.

É possível utilizar o regramento dos métodos de gestão de riscos COSO e ISO 31000 na construção dos mapas de riscos das contratações, a nível tático e operacional. Porém, os procedimentos apresentados neste curso seguirão as normativas do Governo Federal, sob as quais os órgãos da administração direta, autárquica e fundacional estão vinculados (e serão auditados pelos órgãos de controle!). Mas não se preocupe! As normativas federais são embasadas nos métodos internacionais da área de gestão de riscos a nível estratégico.



PÁGINA

4.3 QUEM CONSTRÓI O MAPA DE RISCOS?

Segundo o parágrafo único do Art. 25 da IN SEGES/ME Nº 05/2017, a responsabilidade pelo Gerenciamento de Riscos compete à equipe de Planejamento da Contratação. E quem faz parte dessa equipe de planejamento?

A autoridade competente do setor de licitações deve nomear a equipe de planejamento e dar ciência expressa da indicação das suas respectivas atribuições antes de serem formalmente designados.

A equipe de Planejamento da Contratação é o conjunto de servidores, que reúnem as competências necessárias à completa execução das etapas de Planejamento da Contratação, o que inclui conhecimentos sobre aspectos técnicos e de uso do objeto, licitações e contratos, dentre outros. (IN SEGES/ME No 05/2017, Art. 22, § 1º)

Percebe-se que a definição de Equipe de Planejamento dada pela IN da SEGES prevê um grupo de servidores heterogêneo, com conhecimentos específicos de sua área de atuação, sejam eles do setor de licitações, contratos, contabilidade, áreas técnicas como engenharia, TIC e áreas requisitantes, conforme for a demanda a ser providenciada ou o objeto da contratação.

Por exemplo, no caso de uma contratação de serviços terceirizados com dedicação exclusiva de mão de obra, é importante haver servidores da área de licitações e contratos, mas também da área técnica contábil que poderá analisar e prever riscos quanto aos aspectos contábeis das planilhas de custo e formação de preços desse tipo de contratação com maior propriedade do que os demais servidores. E servidores das áreas requisitantes, usuários dos serviços e fiscais de contratos anteriores, também são indicados para compor a equipe de planejamento, pois têm condições de elencar riscos já ocorridos, os quais podem ser evitados para a próxima contratação.

No quadro a seguir, poderemos identificar as atribuições básicas de cada membro de uma equipe de planejamento na construção do mapa de riscos, conforme sua área de atuação no órgão e/ou formação profissional:

MEMBRO DA EQUIPE	ATRIBUIÇÕES ESPECÍFICAS
Servidor da área de licitações	Servidor com maior expertise para elencar riscos relacionados ao atendimento da legislação de licitações referente à fase de planejamento da contratação, especialmente quanto ao correto preenchimento dos templates disponibilizados pela AGU, e à operacionalização da sessão pública do certame.
Servidor da área de contratos	Servidor com potencial para elencar os riscos referentes à fase de gestão do contrato (possibilidades de futuras alterações contratuais, definição do tempo de vigência do contrato, procedimentos de responsabilização a entes privados, etc) e fiscalização contratual.
Servidor da área técnica	Servidor com conhecimentos técnicos necessários para prever eventuais riscos mais específicos à área relativa ao objeto a ser contratado, tais como conhecimentos na área de contabilidade nos serviços terceirizados com dedicação exclusiva de mão de obra, engenharia nas contratações de obras, tecnologia da informação nas contratações de TIC, técnico em laboratório nas contratações de materiais de laboratório, entre outros.
Servidor da área requisitante	Servidor com conhecimento mais apurado da demanda apresentada e, que muitas vezes, por ser parte da equipe de fiscalização em processos anteriores, pode antever riscos da fase da execução do contrato. Em alguns casos, o servidor requisitante também tem conhecimentos de área técnica.

É muito importante que a equipe não seja uma EUquipe: aquela em que somente 01 ou 02 servidores participam do processo de construção do mapa de riscos. A participação de todos possibilita um levantamento de riscos muito mais qualificado, que contemple a previsão e o tratamento de possíveis ocorrências que conduzam as contratações ao sucesso desejado. E todos os servidores acabam por construir conhecimento, entendendo o todo do processo e tendo condições crescentes de transformar seu dia a dia laboral em vista das melhorias que o tratamento e mitigação de riscos trouxer para o órgão e, conseqüentemente para a Rede Federal e para a sociedade, por meio de uma educação de qualidade.

QUESTIONÁRIO
Testando Conhecimentos



Descrição da imagem: professora sorridente, de cabelos castanho claros, blusa amarela de mangas compridas, calça jeans e tênis branco, segurando um caderno e um lápis, sentada numa espécie de plataforma quadrada azul com um sinal de "certo" na cor verde, ladeada por livros e pastas coloridas.

Agora que você já explorou mais uma parte do curso, vamos testar seus conhecimentos!

É importante que você faça com calma e atenção. Após enviar sua resposta definitivamente, você poderá conferir seus acertos.

- Quantidade de questões apresentadas: 06
- Exibição das questões: em página única
- Quantidade de tentativas permitidas: 3
- Tempo estimado para realizar a tentativa: de 10 a 20 minutos
- Método de avaliação: nota mais alta

Bons estudos!

**Questão 1**

Ainda não respondida

Vale 1 ponto(s).

🚩 Marcar questão

⚙️ Editar questão

O mapa de riscos é um artefato de planejamento das contratações, juntamente com o Estudo Técnico Preliminar. Essa afirmação é verdadeira ou falsa?

Escolha uma opção:

- Verdadeiro
- Falso

?

Questão 2

Ainda não respondida

Vale 1 ponto(s).

🚩 Marcar questão

⚙️ Editar questão

Quais são as duas fases da contratação em que é necessário gerenciar riscos?

Escolha uma opção:

- fase de planejamento da contratação e seleção do fornecedor, e fase de fiscalização do contrato
- fase de gestão e de fiscalização do contrato
- fase de planejamento da contratação e da gestão do contrato
- fase de seleção do fornecedor e de fiscalização do contrato
- fase de planejamento da contratação e seleção de fornecedor, e fase da gestão do contrato

?

Questão 3

Ainda não respondida

Vale 1 ponto(s).

🚩 Marcar questão

⚙️ Editar questão

Conforme a IN SEGES Nº 05/2017, a gestão de riscos deve ser realizada em 03 momentos. Qual dos momentos abaixo a normativa legal não exige reanálise do mapa de riscos?

Escolha uma opção:

- durante a fase de pagamento do serviço executado
- na fase de seleção do fornecedor
- durante a gestão contratual
- na fase de planejamento da contratação

?

Questão 4

Ainda não respondida

Vale 1 ponto(s).

🚩 Marcar questão

⚙️ Editar questão

Complete a frase: Segundo o parágrafo único do Art. 25 da IN SEGES/ME Nº 05/2017, a responsabilidade pelo Gerenciamento de Riscos na fase de planejamento da contratação, compete _____.

Escolha uma opção:

- ao pregoeiro
- à equipe de Planejamento da Contratação
- ao fiscal do contrato
- à área requisitante da demanda
- aos servidores da área de contratos

?





Questão 5

Ainda não respondida

Vale 1 ponto(s).

⚑ Marcar questão

⚙ Editar questão

A equipe de planejamento deve contar com servidores de várias áreas. Cada um deles possui características definidas e que devem ser observadas pelo gestor no momento de formação da equipe. Um dos servidores é aquele que, em geral, possui um conhecimento mais apurado sobre a demanda apresentada e, que muitas vezes, por ser parte da equipe de fiscalização em processos anteriores, pode antever riscos da fase da execução do contrato. Em alguns casos, o servidor desta área também tem conhecimentos de área técnica. Que servidor é este?

Escolha uma opção:

- servidor da área técnica
- servidor da área de contratos
- servidor da área requisitante
- servidor da área de licitações

Finalizar tentativa ...
?

👏 Parabéns, você finalizou o 4º módulo do curso! 👏

🔒 Disponível se: A atividade **Testando Conhecimentos** está concluída e aprovada.

MÓDULO 5 - CONSTRUINDO OS MAPAS DE RISCOS

O módulo 5 ensina a construir os mapas de riscos nas contratações, utilizando os templates e as etapas do gerenciamento de riscos disponíveis nas instruções normativas emitidas pelo governo federal.

A narrativa da história acompanha a evolução do conteúdo até a conclusão do mapa de riscos pela equipe de planejamento que o Lucas e o Fernando fazem parte.

▼ 5. Construindo os mapas de riscos

- PÁGINA
Construindo os mapas de riscos
- PÁGINA
Mas um pouco da história do Lucas e do Fernando...
- PÁGINA
5.1 PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DO MAPA DE RISCOS - POR ONDE COMEÇAR?





 PÁGINA
5.2 PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DO MAPA DE RISCOS - AGORA É PRA VALER!

 PÁGINA
5.2.1 ETAPA 1 - IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS RISCOS

 PÁGINA
Como está o trabalho da equipe de planejamento da nossa história?

 PÁGINA
5.2.2 AVALIAÇÃO DOS RISCOS

 PÁGINA
5.2.3 TRATAMENTO DOS RISCOS CONSIDERADOS INACEITÁVEIS

 ARQUIVO 402.2 Kb Documento PDF Carregado 20/10/2022 16:12
Mapa de Risco completo - exemplo

 PÁGINA
5.2.4 MONITORAMENTO DAS AÇÕES

 QUESTIONÁRIO
Testando Conhecimentos

 PÁGINA
Construindo os mapas de riscos

Neste módulo, iremos compreender como funciona um processo de construção de mapa de riscos na administração pública federal.

Mas como estarão os colegas Lucas e Fernando com sua demanda de contratação de trabalhador agropecuário? Vamos dar uma olhadinha?

 PÁGINA
Mais um pouco da história do Lucas e do Fernando...



Descrição da imagem: imagem de dois rapazes em pé, de frente. O primeiro chamado Lucas, pele clara, cabelos castanhos penteados para o lado, mãos no bolso, vestindo um moletom branco, calça preta, um tênis preto e vermelho, carregando no tronco, de forma enviezada, uma pequena bolsa listrada. O segundo rapaz, Fernando, sorridente, cabelos e pele escura, vestindo um moletom, uma calça azul marinho e tênis preto.





Você lembra que Lucas e Fernando foram nomeados para compor a equipe de planejamento da contratação de serviços terceirizados de trabalhador agropecuário, não é?

Como a contratação será para serviços com dedicação exclusiva de mão de obra, a gestão do campus entendeu que, além de nomear servidores da área de licitações e contratos, seria necessário nomear também a contadora como servidora técnica.

Ela poderá ajudar com as questões da planilha de custos e formação de preços, não somente na construção da planilha modelo, mas também na fase de aceitação da proposta do certame, no qual o campus avalia a planilha encaminhada pela empresa, como também já terá o conhecimento necessário quando das possíveis alterações contratuais e repactuações na fase de gestão do contrato.

Com a equipe completa, ciente da responsabilidade e nomeada por portaria, foi possível iniciar o planejamento da contratação.

- E o que fazemos primeiro, disse Lucas?

- Como já verificamos com o Diretor de Administração que há recursos orçamentários para a contratação, precisamos encaminhar o Documento de Formalização da Demanda (DFD) para a Manu, lá do setor de licitações.

- Ah, sim - disse Lucas, depois disso poderemos começar a trabalhar no planejamento desta contratação! Não podemos perder tempo!

Dois dias depois, a Manu recebeu o DFD preenchido e assinado no setor e verificou, com base no valor estimado e no objeto, que seria necessário realizar um pregão. A partir disso, encaminhou um e-mail para os colegas integrantes da equipe de planejamento com os seguintes dizeres:

“Caros colegas, boa tarde! Recebemos o DFD 75/2022 requerendo a contratação de serviços de trabalhador agropecuário para o campus, a partir de janeiro de 2023, devido o contrato atual não poder mais ser renovado. Para dar início aos procedimentos de planejamento desta contratação, encaminho aos servidores da equipe de planejamento (portaria em anexo) o link da webconferência a ser realizada no dia 13 de outubro, a partir das 14h. Os modelos de documentos dessa fase foram inseridos na pasta do Google Drive intitulada “Pregão 31/2022” e podem ser acessados pela equipe nesse link. Atenciosamente, Manuela - Setor de Licitações.”



Lucas e Fernando, ao receberem o e-mail, acessaram a pasta compartilhada com os modelos e incluíram o compromisso na agenda, para não esquecerem. Afinal, este serviço é muito importante para as atividades pedagógicas do campus e, como o contrato terá vigência até 31/12, não poderá ser descontinuado a partir dessa data.

- Fernando, já podemos também pensar e buscar informações sobre as ocorrências do contrato anterior!
- Verdade, Lucas! Assim já chegamos na reunião com informações importantes que nos ajudarão a planejar melhor e identificar os riscos que queremos evitar no próximo contrato.
- Isso aí! Cada um fazendo sua parte, a contratação será um sucesso!

Os dois estavam animados e bastante comprometidos, e isso pode fazer toda a diferença! A partir daí, a equipe se organizou e começou os trabalhos de planejamento do pregão.

PÁGINA 5.1 PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DO MAPA DE RISCOS - POR ONDE COMEÇAR?

Você percebeu na história que os dois colegas servidores do IFe já começaram a atuar na equipe de planejamento. A partir daqui, vamos começar a trilhar o caminho de construção do mapa de riscos.

Mas o que acontece primeiro?

Vamos imaginar uma situação em que a área requisitante verificou a existência de uma demanda de contratação para satisfação de uma necessidade institucional. Tendo analisado que não há ata ou contrato vigente que possa suprir a necessidade, precisa solicitar ao setor de licitações que providencie um novo processo encaminhando um documento de formalização de demanda.

O setor de licitações avalia a demanda. Em geral, se for de serviço, obra ou solução de TIC será necessário formar uma equipe de planejamento, tendo servidores da área requisitante, de contratações e áreas técnicas, a depender do objeto a ser contratado.

A autoridade competente de cada área indica os servidores para compor a equipe, e a autoridade da área de contratações emite a portaria ou ordem de serviço nomeando-os para as atividades de planejamento. Um dos documentos que a equipe deverá produzir é o mapa de riscos.

Geralmente o mapa de riscos é o último documento de planejamento a ser construído e isso pode ser um equívoco. Por que? Porque quando a equipe constrói o ETP (Estudo Técnico Preliminar), o Projeto Básico e o Termo de Referência normalmente se depara com muitas indagações e riscos que são pensados para evitar problemas na fase da sessão pública e de gestão do contrato, mas são esquecidos quando a equipe finalmente vai construir o mapa de riscos. Então, fica como sugestão: ao construir os documentos de planejamento, mantenha o mapa de riscos sempre em aberto para que sejam inseridos todos os riscos relevantes ao processo, que devem ser tratados e acompanhados posteriormente.

A partir da nomeação, a equipe precisa começar a trabalhar, de preferência em conjunto, cada qual com suas atribuições específicas.

Nesse momento é importante entendermos como o legislador definiu as etapas do gerenciamento de riscos nas contratações públicas.

É sobre isso que vamos tratar a partir de agora.



PÁGINA

5.2 PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DO MAPA DE RISCOS - AGORA É PRA VALER!

Observe o mapa mental abaixo. Ele demonstra o processo de Gerenciamento de Riscos nas contratações de serviços da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.



Fonte: criado pela professora, 2022.

Descrição da imagem: no canto esquerdo, dentro de um desenho semelhante a um balão, está descrito "Gerenciamento de Riscos". Saindo desse balão, seguem três setas para a direita, apontando para outros três balões com os seguintes dizeres: "identificação", "avaliação" e "tratamento".



Segundo a IN SEGES Nº 05/2017, o Gerenciamento de Riscos é um processo que consiste nas seguintes atividades:

1. identificação dos principais riscos que possam comprometer a efetividade do Planejamento da Contratação, da Seleção do Fornecedor e da Gestão Contratual ou que impeçam o alcance dos resultados que atendam às necessidades da contratação;
2. avaliação dos riscos identificados, consistindo da mensuração da probabilidade de ocorrência e do impacto de cada risco;
3. tratamento dos riscos considerados inaceitáveis por meio da definição das ações para reduzir a probabilidade de ocorrência dos eventos ou suas consequências (ações preventivas);
4. para os riscos que persistirem inaceitáveis após o tratamento, definição das ações de contingência para o caso de os eventos correspondentes aos riscos se concretizarem; e
5. definição dos responsáveis pelas ações de tratamento dos riscos e das ações de contingência.

A IN SGD Nº 01/2019, que disciplina a gestão de riscos para as contratações de soluções de TIC, também prevê que as etapas de construção do mapa de riscos devem ser, resumidamente, as seguintes: identificação, análise, avaliação e tratamento. Porém, conforme vimos anteriormente, adota um modelo de mapa de riscos diferente daquele utilizado para as contratações de serviços.

A partir de agora, vamos tratar de cada etapa separadamente.



PÁGINA

5.2.1 ETAPA 1 - IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS RISCOS

A identificação dos riscos é uma das etapas mais importantes para a gestão de riscos nas contratações. É nesse procedimento inicial que se obtém o substrato básico para a avaliação e o tratamento dos riscos que deverá acontecer posteriormente.

O quadro a seguir demonstra a descrição da primeira etapa do gerenciamento de riscos para as contratações de serviços, obras e de soluções de TIC conforme legislação federal:



LEGISLAÇÃO	DESCRIÇÃO DA ETAPA
IN SEGES Nº 05/2017, Art. 25 (contratações de serviços, geralmente utilizado também para contratações de obras, por analogia)	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação dos principais riscos que possam comprometer a efetividade do Planejamento da Contratação, da Seleção do Fornecedor e da Gestão Contratual ou que impeçam o alcance dos resultados que atendam às necessidades da contratação; • Avaliação dos riscos identificados, consistindo da mensuração da probabilidade de ocorrência e do impacto de cada risco.
IN SGD Nº 01/2019, Art. 38 (contratações de soluções de TIC)	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação e análise dos principais riscos, consistindo na compreensão da natureza e determinação do nível de risco, mediante a combinação do impacto e de suas probabilidades, que possam comprometer a efetividade da contratação, bem como o alcance dos resultados pretendidos com a solução de TIC.

Nesta etapa inicial, os membros da equipe de planejamento deverão realizar um pré-levantamento dos riscos.

A identificação dos riscos é bastante subjetiva, por isso ela requer a participação das equipes envolvidas nas atividades que serão estudadas. A abordagem utilizada nessa etapa pode ser realizada por meio de quatro ferramentas:

- Checklist;
- Brainstorming;
- Julgamentos sobre experiências anteriores;
- Análise de cenários.

O checklist ou lista de verificação poderá ser feito de forma individual (cada integrante da equipe cria sua própria lista de possíveis ameaças, identificando-as de acordo com seu entendimento sobre o processo que está sendo trabalhado e suas peculiaridades), para depois compartilhar com o grupo num documento do Google Drive, por exemplo, ou socializando numa reunião presencial ou numa webconferência do Google Meet ou da RNP (Rede brasileira para educação e pesquisa vinculada ao Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações - MCTIC).

O levantamento de riscos também pode iniciar diretamente num trabalho em conjunto no âmbito da equipe de planejamento, promovendo a socialização e a troca de experiências e ideias, a qual sempre possibilitará um crescimento pessoal e profissional benéfico para sua própria vida e para a melhoria contínua da educação e do uso racional dos recursos públicos.



A finalidade da instituição de equipes de planejamento é justamente trabalhar em conjunto, compartilhando experiências para a busca de soluções mais adequadas para as contratações. Assim, é evidente que, realizando a construção do mapa de riscos conjunta e democraticamente, teremos uma abrangência muito mais ampliada de possibilidades de visualização de riscos e tratamentos. Com o tempo, cada servidor poderá desenvolver habilidades e competências que contribuirão para sua formação, auxiliando-o no dia a dia laboral e na transformação da sociedade.

De qualquer forma, o levantamento de riscos deverá ser feito considerando o metaprocessos de contratações, as vivências de cada membro da equipe em suas atividades laborais, as necessidades da administração, seus objetivos com aquela contratação, e as ocorrências históricas de contratações anteriores.

Mas como fazer isso?

Vou apresentar algumas ideias, que não se esgotam aqui:

1. Conversar com outros servidores que já participaram de processos de planejamento para o mesmo objeto (outros servidores de áreas requisitantes, da área de contratações e/ou de áreas técnicas que tiveram demandas similares) ou de execução de contratos anteriores (gestor e fiscais de contratos anteriores) pode trazer valiosas contribuições para o mapa de riscos.
2. Consultar documentos de fiscalização, mapas de riscos utilizados em outros processos, relatórios de finalização de contratos e de pregões podem ser fontes de muita informação, que ajudarão a identificar os gargalos do processo de contratação ou de execução da demanda, podendo evitar novas ocorrências ou diminuir seus danos.

Nesta fase de levantamento de riscos, todas as informações são bem vindas! E aproveitar a experiência anterior é de vital importância! É o que chamamos de julgamento sobre as experiências anteriores.

Há várias ferramentas para a coleta de dados visando ao levantamento de riscos, e uma das mais utilizadas é o *brainstorming*.

Brainstorming é uma famosa técnica de geração de ideias. Envolve a participação espontânea de todos os participantes de um grupo, gerando um clima de envolvimento e motivação em caráter de exploração de problemas, trazendo situações que podem configurar riscos a serem evitados. Assista ao vídeo [deste link](#) para conhecer melhor sobre o processo.



Vamos supor que a equipe de planejamento que o Lucas e Fernando fazem parte tenha utilizado o *brainstorming* para a identificação dos riscos da contratação de serviços terceirizados de trabalhador agropecuário, e que tenham participado da dinâmica os servidores de licitações e contratos, da área técnica de contabilidade e fiscais do contrato anterior, com o objetivo de buscar o maior número possível de riscos que possam prejudicar a contratação. Veja abaixo o resultado de um possível quadro de riscos encontrados na primeira etapa:



Descrição da imagem: Quadro com bilhetinhos tipo Post-its coloridos. Cada um com um risco levantado pelos membros da equipe de planejamento da contratação. São eles: contratação de empresa sem capacidade de execução contratual, estimativa de preços inadequada, falha no pagamento das obrigações trabalhistas e previdenciárias, ausência de parâmetros objetivos para a fiscalização contratual, erro no quantitativo de postos, execução do serviço em desacordo com o contrato, falha na descrição das atividades do posto de trabalho.

Fonte: elaborado pela professora

É importante mencionar que cada objeto/demanda apresenta necessidades e peculiaridades específicas que devem ser analisadas. Por exemplo:

1. nos serviços terceirizados com dedicação exclusiva de mão de obra é importante identificar os riscos relativos aos pagamentos das verbas trabalhistas e previdenciárias;
2. nos contratos de obras, é imprescindível analisar os riscos de aditivos durante a execução contratual, por falha no projeto ou possibilidade de alguma intercorrência no terreno;
3. nas soluções de TIC é relevante prever riscos de entregas de serviços em desconformidade com a necessidade institucional, ou defasadas tecnologicamente.

Após o levantamento dos riscos, é necessário analisá-los visando adequar a formatação dos modelos de mapas de riscos, conforme o objeto pretendido (serviços, obras ou solução de TIC). Essa atividade pode ser realizada em conjunto pelos membros da equipe de planejamento, ou escolhido algum membro (sugerem-se os servidores com atribuições de coordenação da equipe de planejamento ou o membro de licitações) para a organização da redação dos riscos identificados, em conformidade com o realizado pelo TCU no documento Riscos e Controles nas Aquisições (RCA), o qual toma por base a NBR ISO 31.000, considerando a estrutura do risco composta por três elementos: causa, evento e consequência.

RISCO = CAUSA + EVENTO + CONSEQUÊNCIA

Vamos organizar alguns riscos elencados acima conforme definido pelo documento RCA do TCU:

RISCO 01: Especificação deficiente das atividades a serem desenvolvidas pelo trabalhador agropecuário devido a não participação da área requisitante na fase de planejamento da contratação, podendo acarretar falha na execução contratual.

CAUSA	EVENTO	CONSEQUÊNCIA
Não participação da área requisitante na fase de planejamento da contratação	Deficiente especificação das atividades a serem desenvolvidas durante o contrato	Falha na execução do contrato, realizando menos atividades do que o necessário Falhas nas atividades de manejo com os animais e na oferta de alimentos para as refeições dos alunos do internato

A seguir é apresentado um tipo de risco que obrigatoriamente deve estar nos mapas de riscos das contratações de serviços continuados com dedicação exclusiva de mão de obra (Art. 18 da IN SEGES Nº 05/2017), por se tratar de um evento com alta probabilidade de impacto e ocorrência e, por isso, deve ser tratado pelos órgãos federais na fase de execução contratual:

RISCO 02: Provável responsabilização judicial solidária da administração em função da falha na fiscalização dos pagamentos do FGTS aos funcionários terceirizados da contratada

CAUSA	EVENTO	CONSEQUÊNCIA
Falha na fiscalização contratual	Falha no pagamento das verbas previdenciárias aos funcionários terceirizados pela contratada	Responsabilização solidária da administração em provável causa judicial

Além da descrição do risco, o modelo de mapa de riscos para a contratação de serviços (e também o de TIC) prevê que se informe o dano decorrente do evento de risco. No exemplo do Risco 02, poderá ser descrito o dano de "responsabilização solidária da administração em provável causa judicial". Em geral, o dano é aquele classificado como "consequência".

O dano é definido conforme análise do processo no ambiente interno do órgão (nos metaprocessos institucionais das áreas meio e das áreas finalísticas) e nos impactos do evento de risco no ambiente externo, ou seja, perante a sociedade e o mercado.



Até aqui, a equipe de planejamento já tem uma lista de riscos identificados, analisados e devidamente descritos, considerando o dano que eles poderão causar.

Na próxima etapa, os riscos deverão ser avaliados para mensurar a probabilidade de impacto e ocorrência, e a pertinência de mitigação ou tratamento.

Vamos ver como está o andamento das atividades da equipe de planejamento para a contratação de trabalhador agropecuário, em que o Lucas e o Fernando fazem parte? Está na próxima sessão.



PÁGINA

Como está o trabalho da equipe de planejamento da nossa história?

A equipe de planejamento está trabalhando a todo o vapor! Felizmente, a gestão nomeou servidores de várias áreas: da área requisitante (Lucas e Fernando, que também foram fiscais do contrato anterior), da área de contratações (Manu de licitações e Sabrina de contratos) e da área técnica de contabilidade, que auxiliará a equipe a construir a planilha de custos e formação de preços (Juca, o contador).

Neste momento, a equipe tem os riscos previstos, bem descritos e organizados numa planilha. Porém, ainda tem um bom trabalho pela frente! Ainda será preciso avaliá-los, tratá-los e definir os responsáveis pelas ações de prevenção e contingência.

Ainda bem que podem contar uns com os outros, aproveitando as experiências prévias e trocando muitas ideias! Ao mesmo tempo que constroem o Estudo Técnico Preliminar e o Termo de Referência, vão atualizando a planilha de riscos. A próxima etapa é a de avaliação dos riscos encontrados.

Lucas, Fernando e Sabrina não compreendem bem como deverão avaliar os riscos, mas Juca e Manu tem uma boa experiência e irão auxiliá-los. A equipe ainda tem um caminho a percorrer antes de terminar o mapa de riscos e a fase preparatória. Conforme o cronograma do pregão, em no máximo três semanas precisam passar para a fase de seleção do fornecedor, para que seja aberto o pregão no sistema de Compras Governamentais e um fornecedor será homologado. Precisam se apressar para evitar a descontinuidade do serviço no campus.

Então bora lá, que nos próximos módulos todos aprenderão a avaliar e tratar os riscos!



PÁGINA
5.2.2 ETAPA 2 - AVALIAÇÃO DOS RISCOS

Avaliar riscos numa instituição de ensino significa determinar seus potenciais, mensurados em termos de probabilidade de ocorrência e do impacto no processo de contratação e nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Considerando que a maioria dos órgãos possuem recursos escassos, tanto orçamentários quanto de pessoal, é recomendável priorizar os riscos de forma a tratar ou mitigar aqueles considerados mais relevantes. Ou seja, em geral, não é obrigatório que os riscos considerados de baixa probabilidade de ocorrência e de impacto constem no mapa de riscos.

Conforme determina a IN SEGES Nº 05/2017, definidos os riscos possíveis, é necessário identificar aqueles considerados “inaceitáveis”, para que se realize a avaliação de tratamento e/ou mitigação.

**IMPORTANTE/
INACEITÁVEL**

Risco com grau de criticidade mais elevado. Nesse contexto, as atividades não devem ser iniciadas até que se tenha reduzido o risco. Podem ser necessários recursos consideráveis para se controlar a ameaça.

Já, para a IN SGD Nº 94/2022, somente os riscos considerados dentro do apetite a riscos do órgão devem estar presentes no mapa de riscos.

O que significa apetite a riscos?

Segundo o TCU, com base no método COSO-ERM e a IN Conjunta MP/CGU Nº 01/2016, trata-se do montante de riscos que a instituição está disposta em aceitar em sua busca para a entrega de valor para a sociedade.

Caso o órgão ainda não tenha definido o grau de apetite ao risco, sugere-se tratar e mitigar os riscos considerados altos e médios.

Parâmetros escalares podem ser utilizados para representar os níveis de probabilidade e impacto, conforme o quadro a seguir:

CLASSIFICAÇÃO	VALOR
Baixo	5
Médio	10
Alto	15

Fonte: IN SGD N° 01/2019.

E como usar os parâmetros escalares?

Em resumo, para cada risco deverá ser atribuído um valor que representa o nível de probabilidade e de impacto (conforme IN SGD N° 01/2019: 05, 10 ou 15). O nível de risco será encontrado multiplicando o nível de probabilidade com o nível de impacto (P x I).

A equipe de planejamento poderá utilizar o modelo de documento abaixo, para facilitar a visualização dos riscos e seu nível:

Id	RISCO	Relacionado à: ¹	P ²	I ³	Nível de Risco (P X I) ⁴
1	(descrição do risco)				
2					
...

Legenda: P - Probabilidade; I - Impacto; Id - Número de identificação do risco.

¹ A qual natureza o risco está associado: fase de planejamento da contratação e seleção de fornecedor ou fase da gestão do contrato (para serviços e obras) ou Solução Tecnológica (soluções de TIC).

² Probabilidade: chance do evento de risco acontecer.

³ Impacto: resultado de um evento que afeta os objetivos (ISO/IEC 31000:2009, item 2.18).

⁴ Nível de Risco: magnitude de um risco ou combinação de riscos, expressa em termos da combinação das consequências e de suas probabilidades (ISO/IEC 31000:2009, item 2.23 e IN SGD/ME n° 1, de 2019, art. 2º, inciso XIII).

Veja como estaria, nesta fase de avaliação dos riscos, o documento de gerenciamento de riscos da equipe de planejamento do Lucas e do Fernando, considerando os riscos elencados:

Id	RISCO	Relacionado à: ¹	P ²	I ³	Nível de Risco (P X I) ⁴
1	Especificação deficiente das atividades a serem desenvolvidas pelo trabalhador agropecuário devido a não participação da área requisitante na fase de planejamento da contratação, podendo acarretar falha na execução contratual.	Fase de planejamento da contratação	10	15	150
2	Provável responsabilização judicial solidária da administração em função da falha na fiscalização dos pagamentos do FGTS aos funcionários terceirizados da contratada.	Fase de gestão do contrato	15	15	225
3	Falha na composição do preço de mercado em decorrência da falta de capacitação na realização da estimativa de preços, possibilitando a ocorrência de itens desertos na licitação.	Fase de planejamento da contratação	10	15	150
4	Erros no pagamento à contratada devido a ausência de parâmetros objetivos para a fiscalização contratual, podendo gerar dano ao erário com consequente responsabilização do gestor do contrato.	Fase de gestão do contrato	10	10	100
5	Atraso na abertura da sessão pública em função da necessidade de reagendamento em decorrência da impossibilidade do pregoeiro conduzi-la, inexistindo nomeação de substituto.	Fase de seleção de fornecedor	5	5	25
6	Erro no quantitativo de postos demandados, em função da falha no planejamento da contratação, que pode levar ao não atendimento das necessidades da administração.	Fase de planejamento da contratação	5	15	75

Veja que há riscos que se enquadram nos graus leve, médio e alto. Considerando as normativas federais e também o bom senso, é recomendável a equipe de planejamento avaliar as formas de tratamento dos riscos considerados médio e alto.

Desta forma, não será obrigatório tratar o risco de nível baixo, por isso o risco 05 poderá ficar fora do mapa de riscos.

 PÁGINA
5.2.3 ETAPA 3 - TRATAMENTO DOS RISCOS CONSIDERADOS INACEITÁVEIS

Nesta etapa, a equipe de planejamento definirá ações para o tratamento dos riscos considerados altos/inaceitáveis e/ou médios, visando reduzir a probabilidade de ocorrência dos eventos ou suas consequências.

Para cada ação de prevenção e de contingência definida, deverão ser definidos também os responsáveis pela implementação.

Nossa! Parece que agora o mapa de riscos está pronto! Você pode visualizá-lo no arquivo .pdf a seguir.

 ARQUIVO
Mapa de Riscos completo - exemplo

Clique no link [Mapa de Riscos.pdf](#) para visualizar o arquivo.

MAPA DE RISCOS		
FASE DE ANÁLISE	PLANEJAMENTO E SELEÇÃO DO FORNECEDOR	
RISCO 1:	Especificação deficiente das atividades a serem desenvolvidas pelo trabalhador agropecuário devido a não participação da área requisitante na fase de planejamento da contratação, podendo acarretar falha na execução contratual.	
Probabilidade:	Média	
Impacto:	Alto	
Identificação	Dano	
1	Falha na execução contratual, com realização de atividades insuficientes para a satisfação da necessidade do campus.	
Identificação	Ação Preventiva	Responsável
1	Especificação das atividades realizadas pelos servidores da área demandante	Equipe de planejamento da contratação
Identificação	Ação de Contingência	Responsável
1	Realização de nova licitação	Setor de Licitações

RISCO 2:	Falha na composição do preço de mercado em decorrência da falta de capacitação na realização da estimativa de preços, possibilitando a ocorrência de itens desertos/cancelados na licitação.	
Probabilidade:	Média	
Impacto:	Alto	
Identificação	Dano	
1	Ocorrência de itens desertos e/ou cancelados na licitação, restando sem atendimento da demanda institucional	
Identificação	Ação Preventiva	Responsável
1	Realizar ampla pesquisa de mercado conforme disciplina a IN SEGES 65/2021	Equipe de planejamento da contratação
2	Ofertar capacitação sobre pesquisa de mercado	Diretoria de Administração
Identificação	Ação de Contingência	Responsável
1	Providenciar novo processo de contratação	Setor de Licitações

RISCO 3:	Erro no quantitativo de postos demandados, em função da falha no planejamento da contratação, que pode levar ao não atendimento das necessidades da administração.	
Probabilidade:	Baixa	
Impacto:	Alto	
Identificação	Dano	
1	Falha nos serviços prestados de manejo de animais, reprodução e controle zootécnico, além de não haver profissionais suficientes para o preparo do solo, plantio e tratos culturais, preparação de pastagens e qualidade da criação dos animais utilizados nas atividades acadêmicas do campus.	
Identificação	Ação Preventiva	Responsável
1	Planejamento da contratação com participação de área técnica, observando as necessidades institucionais, as contratações anteriores e a previsão de novos cursos no decorrer do contrato.	Equipe de Planejamento da contratação
Identificação	Ação de Contingência	Responsável
1	Aditamento contratual	Gestor do contrato e Setor de contratos
2	Nova contratação	Setor de licitações

FASE DE ANÁLISE	GESTÃO DO CONTRATO	
RISCO 4:	Responsabilização judicial solidária da administração em função da falha na fiscalização dos pagamentos do FGTS aos funcionários terceirizados da contratada.	
Probabilidade:	Alta	
Impacto:	Alto	
Identificação	Dano	
1	Pagamento de rubricas trabalhistas e previdenciárias acrescidas de custas processuais em processo jurídico transitado em julgado	
Identificação	Ação Preventiva	Responsável
1	Efetiva fiscalização contratual, em especial quanto ao pagamento das verbas trabalhistas e previdenciárias.	Equipe de fiscalização do contrato
2	Oferta de curso de capacitação em fiscalização de contratos de serviços terceirizados com dedicação exclusiva de mão de obra	Diretoria de Administração
Identificação	Ação de Contingência	Responsável
1	Representação em audiência pública	Gestor do contrato e Procuradoria Jurídica
RISCO 5:	Erros no pagamento à contratada devido a ausência de parâmetros objetivos para a fiscalização contratual, podendo gerar dano ao erário com consequente responsabilização do gestor do contrato.	
Probabilidade:	Média	
Impacto:	Médio	
Identificação	Dano	
1	Dano ao erário por pagamento em desconformidade com o serviço prestado.	
Identificação	Ação Preventiva	Responsável
1	Previsão de Instrumento de Medição de Resultado (IMR) no edital da licitação	Equipe de Planejamento da Contratação
2	Conhecimento da legislação sobre fiscalização contratual	Equipe de fiscalização do contrato
3	Fiscalização contratual utilizando o IMR	Equipe de fiscalização do contrato
Identificação	Ação de Contingência	Responsável
1	Ajustes nos pagamentos para a adequação de valores	Gestor do contrato


 **5.2.4 MONITORAMENTO DAS AÇÕES**

Após o mapa de riscos estar pronto, na fase de planejamento da contratação, a legislação prevê que o documento deverá ser reavaliado nos seguintes momentos (Art. 26, § 1º da IN SEGES Nº 05/2017):

1. ao final da elaboração dos Estudos Preliminares;
2. ao final da elaboração do Termo de Referência ou Projeto Básico;
3. após a fase de Seleção do Fornecedor; e
4. após eventos relevantes, durante a gestão do contrato pelos servidores responsáveis pela fiscalização.

Em geral, as áreas de auditoria, gestão de riscos institucionais, diretorias e coordenadorias de áreas são responsáveis pelo monitoramento dos riscos dos macroprocessos, a depender da política de gestão de riscos do órgão.

O monitoramento dos riscos dos microprocessos de contratações é realizado:

1. pela equipe de planejamento da contratação, quanto às ações relativas ao tratamento dos riscos referentes às fases de planejamento e seleção do fornecedor; e
2. pela equipe de fiscalização do contrato, quanto aos riscos das ações relativas à fase de gestão do contrato.

É recomendável que as equipes de planejamento e de fiscalização cientifiquem a gestão caso sejam verificados eventos de riscos relevantes, que não respondem aos tratamentos definidos no mapa de riscos, ou surjam novos riscos que devam ser tratados no âmbito do macroprocesso.



QUESTIONÁRIO

Testando Conhecimentos



Descrição da imagem: professora sorridente, de cabelos castanho claros, blusa amarela de mangas compridas, calça jeans e tênis branco, segurando um caderno e um lápis, sentada numa espécie de plataforma quadrada azul com um sinal de "certo" na cor verde, ladeada por livros e pastas coloridas.

Você chegou no último módulo do curso. Vamos testar seus conhecimentos? É importante que você faça com calma e atenção. Após enviar sua resposta definitivamente, você poderá conferir seus acertos.

- Quantidade de questões apresentadas: 05
- Exibição das questões: em página única
- Quantidade de tentativas permitidas: 3
- Tempo estimado para realizar a tentativa: de 10 a 20 minutos
- Método de avaliação: nota mais alta

Bons estudos!

Questão 1

Ainda não respondida

Vale 1,00 ponto(s).

🚩 Marcar questão

⚙️ Editar questão

Complete a frase: Conforme Art. 25 da IN SEGES Nº 05/2017, as três fases do gerenciamento de riscos são: _____, _____ e _____.

Escolha uma opção:

- identificação, avaliação e mitigação dos riscos
- levantamento, análise e tratamento dos riscos
- levantamento, avaliação e tratamento dos riscos
- identificação, avaliação e tratamento dos riscos
- identificação, avaliação e análise dos riscos

?

Questão 2

Ainda não respondida

Vale 1,00 ponto(s).

🚩 Marcar questão

⚙️ Editar questão

Qual é a fase do gerenciamento de riscos dos processos de contratações em que se obtém o substrato básico para a avaliação e o tratamento dos riscos?

Escolha uma opção:

- fase da identificação dos riscos
- fase da mitigação dos riscos
- fase do tratamento dos riscos
- fase da avaliação dos riscos
- fase da reanálise dos riscos

?

Questão 3

Ainda não respondida

Vale 1,00 ponto(s).

 Marcar questão Editar questão

Conforme o documento Riscos e Controles nas Aquisições (RCA), do TCU, a estrutura do risco é composta por três elementos. Quais são eles?

Escolha uma opção:

- causa, efeito e consequência
- causa, dano e impacto
- probabilidade, impacto e dano
- causa, evento e consequência
- motivo, efeito e consequência

?

Questão 4

Ainda não respondida

Vale 1,00 ponto(s).

 Marcar questão Editar questão

Há diversos tipos de riscos. Indique dentre as opções a seguir, qual tipo de risco a IN SEGES Nº 05/2017 orienta que seja incluído no mapa de riscos para tratamento:

Escolha uma opção:

- risco aceitável
- risco moderado
- risco inaceitável/importante
- risco intolerável
- risco tolerável

?

Questão 5

Ainda não respondida

Vale 1,00 ponto(s).

 Marcar questão Editar questão

A Matriz de Probabilidade e Impacto é utilizada para definir o grau do nível de risco (alto, médio ou baixo). Em qual fase do gerenciamento de riscos dos processos de contratações utilizamos essa ferramenta?

Escolha uma opção:

- fase de avaliação dos riscos
- fase de avaliação dos riscos
- fase de monitoramento dos riscos
- fase de tratamento dos riscos

?

Finalizar tentativa ...

 Parabéns, você finalizou o 5º módulo do curso! 

 Disponível se: A atividade **Testando Conhecimentos** está concluída e aprovada.



Para a conclusão do módulo, o aluno é desafiado a construir um mapa de riscos seguindo as orientações do material do curso, apoiado por arquivos com os templates necessários. A atividade avaliativa vale nota e sua conclusão dará acesso à mensagem final de parabenização pela conclusão do curso.

▼ Desafio Final!!!



TAREFA
Construindo um mapa de riscos

Disponível so: A atividade **Testando Conhecimentos** está concluída e aprovada.



TAREFA
Construindo um mapa de riscos

Parabéns por ter chegado até aqui! Agora é hora de colocar a mão na massa! Como última atividade, proponho que você construa um mapa de riscos para uma contratação de serviço à sua escolha (limpeza, manutenção de elevadores, vigilância, serviço de engenharia, obra, etc), seguindo os passos a seguir:

1. Defina o objeto da sua contratação;
2. Descreva quais áreas terão representação na equipe de planejamento, conforme objeto escolhido;
3. Execute as etapas de gerenciamento de riscos (identificação, avaliação e tratamento);
4. Encaminhe seu mapa de riscos preenchido, contendo riscos da fase de planejamento e seleção do fornecedor e de gestão do contrato, utilizando o template da IN SEGES Nº 05/2017, disponível no arquivo em anexo.

Ótima atividade!

Arquivos anexos para apoio ao desafio final:

[TEMPLATE LISTA DE RISCOS COM PROBABILIDADE E IMPACTO.docx](#)

[Template Mapa de Riscos IN SEGES 05_2017.docx](#)



A seguir, é demonstrado o conteúdo do arquivo disponibilizado para a realização do Desafio Final:

LISTA DE RISCOS IDENTIFICADOS E DEFINIDOS CONFORME PROBABILIDADE E IMPACTO

Id	RISCO	Relacionado à: 1	P 2	I 3	Nível de Risco (P X I) 4
1	(<i>descrição do risco</i>)				
2					
...

Legenda: P - Probabilidade; I - Impacto; Id - Número de identificação do risco.

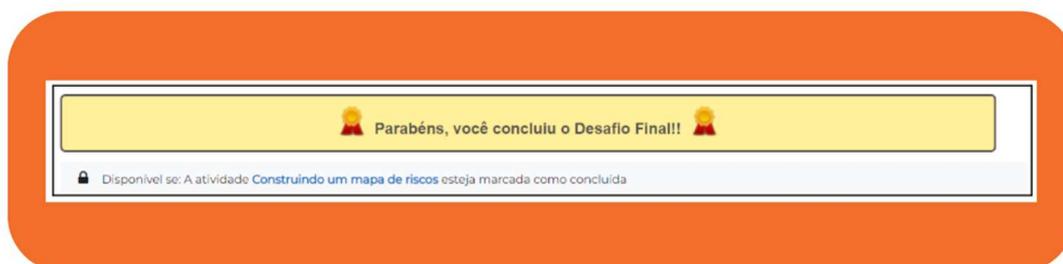
1 A qual natureza o risco está associado: fase de planejamento da contratação e seleção de fornecedor ou fase da gestão do contrato (para serviços e obras) ou Solução Tecnológica (soluções de TIC).

2 Probabilidade: chance do evento de risco acontecer.

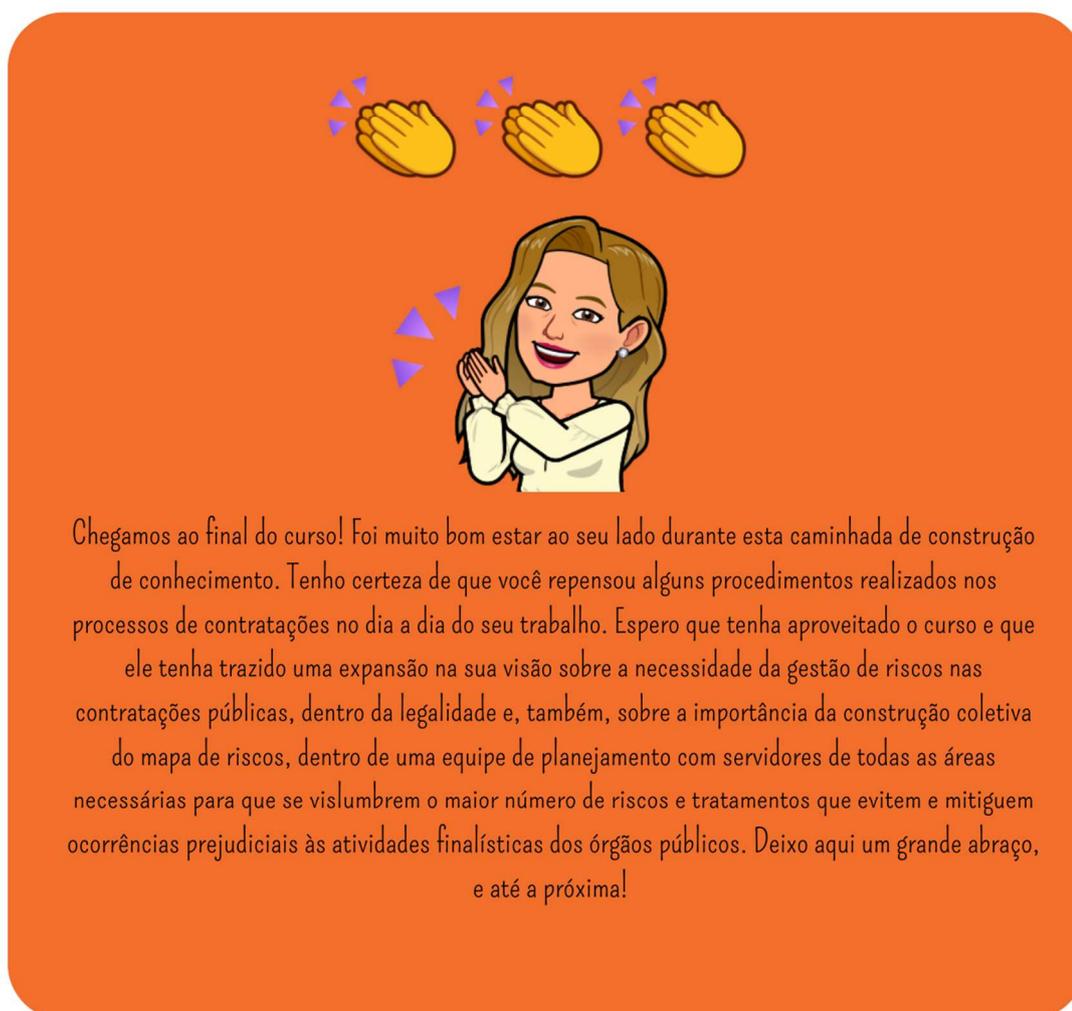
3 Impacto: resultado de um evento que afeta os objetivos (ISO/IEC 31000:2009, item 2.18).

4 Nível de Risco: magnitude de um risco ou combinação de riscos, expressa em termos da combinação das consequências e de suas probabilidades (ISO/IEC 31000:2009, item 2.23 e IN SGD/ME nº 1, de 2019, art. 2º, inciso XIII).

MAPA DE RISCOS		
FASE DE ANÁLISE		
RISCO 1:		
Probabilidade:		
Impacto:		
Identificação	Dano	
1		
Identificação	Ação Preventiva	Responsável
1		
Identificação	Ação de Contingência	Responsável
1		
RISCO 2:		
Probabilidade:		
Impacto:		
Identificação	Dano	
1		
Identificação	Ação Preventiva	Responsável
1		
2		
Identificação	Ação de Contingência	Responsável
1		
RISCO 3:		
Probabilidade:		
Impacto:		
Identificação	Dano	
1		
Identificação	Ação Preventiva	Responsável
1		
Identificação	Ação de Contingência	Responsável
1		
2		



Concluído o Desafio Final, o Moodle automaticamente disponibilizará a mensagem de parabenização, conforme programado em seu sistema. Também estarão disponíveis as referências bibliográficas que embasaram as orientações do curso.





▼ Referências Bibliográficas

BRASIL, Decreto Federal Nº 9.203 de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da União, Brasília, Nº 224, p. 3, 23 nov. 2017. Seção 1.

BRASIL, Instrução Normativa SEGES Nº 05 de 26 de maio de 2017. Dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/aceso-a-informacao/legislacao/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-no-5-de-26-de-maio-de-2017-atualizada>. Acesso em 03 nov 2022.

BRASIL, Instrução Normativa SGD Nº 01 de 04 de abril de 2019. Dispõe sobre o processo de contratação de soluções de Tecnologia da Informação e Comunicação - TIC pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação - SISP do Poder Executivo Federal. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/contratacoes/instrucao-normativa-sgd-me-no-1-de-4-de-abril-de-2019>. Acesso em 03 nov 2022.

BRASIL, Instrução Normativa SGD Nº 94 de 23 de dezembro de 2022. Dispõe sobre o processo de contratação de soluções de Tecnologia da Informação e Comunicação - TIC pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação - SISP do Poder Executivo Federal. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/contratacoes/instrucao-normativa-sgd-me-no-94-de-23-de-dezembro-de-2022>. Acesso em 20 jan 2023.

BRASIL, Lei Nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm. Acesso em 03 nov 2022.

BRASIL, Lei Nº 14.133 de 1º de abril de 2021. Dispõe sobre normas gerais de licitação e contratação para as Administrações Públicas diretas, autárquicas e fundacionais da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm. Acesso em 03 nov 2022.





BRASIL, Portaria SEGES/ME N° 8.678 de 19 de julho de 2021. Dispõe sobre a governança das contratações no âmbito da administração pública federal, autárquica e fundacional. Disponível em <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-seges/me-n-8.678-de-19-de-julho-de-2021-332956169>. Acesso em 01 nov. 2021.

FENILI, Renato. Governança em Aquisições Públicas. 1ª edição. Editora Ímpetus, 2018.

IFRS. Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI IFRS 2019-2023. Bento Gonçalves. Disponível em <https://ifrs.edu.br/pdi-2019-2023/>. Acesso em 10 ago 2021.

IFRS. Política de Gestão de Riscos do IFRS. Maio de 2021. Bento Gonçalves. Disponível em <https://ifrs.edu.br/developmento-institucional/planejamento-estrategico/governanca-gestao-de-riscos-e-controle-interno/>. Acesso em: 08 jul 2021.

Tribunal de Contas da União. Dez passos para a boa governança. Edição 2. Brasília. Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado, 2021. Disponível em https://portal.tcu.gov.br/data/files/D5/F2/B0/6B/478F771072725D77E18818A8/10_p_assos_para_boa_governanca_v4.pdf. Acesso em: 25 jun 2021.

Tribunal de Contas da União. Manual de Gestão de Riscos, 2ª edição, 2020. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/planejamento-governanca-e-gestao-gestao-de-riscos/manual-de-gestao-de-riscos/>. Acesso em 03 nov 2022.

Tribunal de Contas da União. Riscos e Controles nas aquisições, 2014. Disponível em <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/riscos-e-controles-nas-aquisicoes-rca.htm>. Acesso em: 13 jul. 2021.

Tribunal de Contas da União. Referencial básico de governança, 2013. Disponível em <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/>. Acesso em 13 jul 2022.

Tribunal de Contas da União. Referencial básico de governança organizacional, 2020. Disponível em <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/>. Acesso em 01 set 2022.



APÊNDICE B – LINKS PARA ACESSO AOS VÍDEOS DO PE

Quadro 19 – Links de acesso aos vídeos do produto educacional

Seção do Produto Educacional	Título do vídeo	Link de acesso
1.2 Governança	Governança Pública. TCU, 2013	https://www.youtube.com/watch?v=n5PRQAIxITQ
2. A importância das contratações públicas	Porque as contratações públicas são importantes? (vídeo autoral da pesquisadora)	https://www.youtube.com/watch?v=2uoAn6c3nIA
3.1 História, legislação e macroconceitos da Gestão de Riscos	O que é gestão de risco. TCU, 2013.	https://www.youtube.com/watch?v=zV8bm5YBICU
3.2 Mas o que é um risco?	Conceito de risco (vídeo autoral da pesquisadora)	https://www.youtube.com/watch?v=EWuzpcwiboc
5.2.1 Etapa 1 – Identificação e análise dos riscos	Braisntorming, a tempestade de ideias. Engenheirando, 2021.	https://www.youtube.com/watch?v=_M3thqTP0aE Libras: https://www.youtube.com/watch?v=n8HfLUAM7JE

Fonte: produto educacional ambientado no Moodle do IFRS campus Porto Alegre.

APÊNDICE C – CAPÍTULO DE LIVRO PUBLICADO

Neste apêndice apresenta-se o capítulo publicado no Livro “Percurso Investigativos na Educação Profissional e Tecnológica: Desafios e Perspectivas”, Curitiba: CRV, 2022.

TRABALHO COMO PRINCÍPIO EDUCATIVO E FILOSOFIA DA PRÁXIS PARA UM AGIR TRANSFORMADOR

Grazielle Marin Leite

Sérgio Wesner Viana

Num cenário de sociedade fragmentada em classes, a educação precisa ser pensada no sentido da transformação social. Mas uma transformação para mudar, não para acomodar-se, como mencionava o saudoso professor, pedagogo e filósofo Paulo Freire (1921-1997). Uma educação feita para formar, na perfeita expressão da língua portuguesa, um sujeito que pratica a ação. Não somente como objeto da história, mas como sujeito da cultura, da política e do trabalho. Não como um ser que se conforma com o injusto, com a opressão e a dominação do mercado, mas um ser que sonha e tem a capacidade de realizar seus sonhos.

A formação humana sempre esteve atrelada ao trabalho numa relação circular. Há um estreito vínculo ontológico-histórico próprio dessa relação entre trabalho e educação. Assim, também há um estreito vínculo entre homem e trabalho.

O termo trabalho foi ganhando diversos contornos ao longo do tempo e exerce papel importante na sociedade através da educação, pois ela tem como objetivo reproduzir os conhecimentos, técnicas, tecnologias apreendidas e desenvolvidas pelo homem, e assim garantindo a existência humana e perpetuação da espécie através de fundamentos histórico-ontológicos da relação trabalho-educação.

Fundamentos históricos porque referidos a um processo produzido e desenvolvido ao longo do tempo pela ação dos próprios homens. Fundamentos ontológicos porque o produto dessa ação, o resultado desse processo, é o próprio ser dos homens. (SAVIANI, 2007, p.155)

Sandra Soares Della Fonte (2018) entende o trabalho como o responsável pela formação humana, assim como Karl Marx. Em uma passagem clássica, Marx afirma:

Antes de tudo, o trabalho é um processo de que participa o homem e a natureza, processo em que o ser humano, com sua própria ação, impulsiona, regula e controla seu intercâmbio material com a natureza. Defronta-se com a natureza como uma de suas forças. Põe em movimento as forças naturais de seu corpo - braços e pernas, cabeças e mãos -, a fim de apropriar-se dos recursos da natureza, imprimindo-lhes força útil à vida humana. Atuando assim sobre a natureza externa e modificando-a, ao mesmo tempo modifica a sua própria natureza. (MARX, 1985, p. 211).

Assim, depreende-se que o homem precisa transformar a natureza para desenvolver-se e atender suas necessidades. Saviani (2007) menciona que é no trabalho que o homem encontra sua essência, demonstrando seu caráter ontológico.

Nas sociedades primitivas o trabalho era desenvolvido de forma coletiva e solidária, onde todos apropriavam-se da produção. Todos ensinavam e aprendiam uns com os outros. A partir da organização dos modos de produção e de uma economia de mercado, o trabalho deixou de ser espaço social de construção de sentimento de comunidade e coletividade, passando a ser considerado somente uma mercadoria. Quando esta mercadoria é comprada por quem detém o capital, aliena-se o trabalhador da complexidade do processo de produção e seus resultados. Percebe-se que as mudanças nas relações de trabalho estão diretamente relacionadas à mudança da vida em sociedade, onde o trabalhador passa a vender sua força de trabalho e seu tempo, paralelo ao fato de que não possui mais controle sobre sua produção.

A organização dos modos de produção e o desenvolvimento da sociedade de classes também consumou a separação entre educação e trabalho, educação para o trabalho manual e para o trabalho intelectual. Assim foi desenvolvendo-se a dualidade estrutural, decorrente do modo de produção capitalista que coloca os indivíduos em lados distintos na divisão social do trabalho, como explorados ou como exploradores.

A influência de classes hegemônicas acabou transformando a educação em fator de reprodução da sociedade capitalista. Isso vem dividindo injustamente a formação apenas para realizar trabalhos manuais e repetitivos e a formação de trabalhadores aptos a pensar criticamente e interagir com a sociedade onde vive. Historicamente, o trabalho intelectual é que tem sido socialmente valorizado, dotado de sentido que enobrece o homem. Já, no que se refere ao trabalho manual, o capitalismo se apropria do seu fazer e do seu sentido, e o trabalhador torna-se esvaziado.

Ainda assim, de forma natural, o homem vem produzindo sua vida ao longo do tempo através do trabalho, pois ele faz parte da categoria central de sua existência, fazendo o intercâmbio entre homem e natureza, sendo um princípio essencial para sua formação e identidade.

À medida que novas formas de organização e gestão foram surgindo, especialmente em atendimento ao capital a partir da 2ª Revolução Industrial, o trabalho foi sofrendo profundas transformações.

No âmbito do taylorismo/fordismo, criou-se uma modalidade peculiar de divisão social e técnica do trabalho (ANTUNES; ALVES, 2004), fundamentada na parcelarização, onde o trabalhador realizava somente uma atividade, sendo especializado nela, sem conhecimento do todo do processo de produção, alienando-se. Era necessário um saber fazer advindo mais de um conhecimento tácito resultante das experiências de vida e laborais dos trabalhadores do que de atividades intelectuais que articulavam conhecimento científico e maneiras de fazer.

Já, no toyotismo, sob a perspectiva da divisão do trabalho e com o objetivo de maximizar o lucro através da redução dos custos e da crescente utilização de tecnologias, surge o regime de acumulação flexível, onde o trabalhador precisa tornar-se multitarefa. Passou a precisar conhecer todo o processo produtivo. Porém, a produção foi reduzindo o número de trabalhadores, aumentando o desemprego e a necessidade de desenvolvimento de mais competências para a manutenção da empregabilidade, sob o ponto de vista do capital.

Assim, o trabalho foi constituindo-se como parte das relações sociais em diferentes épocas históricas, sendo ponto central da batalha das ideias na luta contra hegemônica à ideologia e à cultura burguesa. Estas distinções foram sendo construídas sobre trabalho na sua dimensão ontológica, princípio educativo ou trabalho alienado devido sua subsunção ao capital, trabalho concreto e abstrato, produtivo e improdutivo, trabalho material e imaterial e mundo da necessidade e da liberdade (FRIGOTTO, 2009).

Podemos considerar que o trabalho apresenta-se sob duas concepções distintas. De um lado, como atividade consciente e especificamente humana de transformação da natureza, em que o homem age transformando a ordem natural em ordem social, por meio da relação com outras pessoas, do seu pensamento e comunicação, estruturando e desenvolvendo sua própria consciência e um conjunto de saberes que lhe possibilitam viver em sociedade e transformá-la. De outro lado, o

trabalho pode ser visto como o exercício de função produtiva a favor da acumulação do capital, num intercâmbio de relações, mercadorias e dinheiro onde o trabalhador vende sua força de trabalho contratada num período de tempo (Franco, 1989). Nestas duas concepções, é na primeira, em que o trabalhador pode verdadeiramente ter um processo educativo transformador. Nesta segunda concepção, onde o trabalho é dominado e regrado pela acumulação do capital por meio da expansão dos lucros, é temerário dizer que o trabalho pode ter um princípio educativo da forma como ele é conceituado: ligado à relação entre trabalho e educação e à ideia de que o homem somente torna-se homem pelo trabalho, aprendendo a construir-se como ser social através do aprendizado laboral. Como síntese da relação entre teoria e prática, entre conhecimento humanista e científico-tecnológico, entre trabalho intelectual e operacional.

Segundo Demerval Saviani (2007), a ligação entre trabalho e educação constitui-se em uma atividade especificamente humana, pois somente o homem trabalha e educa. A afirmação “trabalho como princípio educativo” pressupõe o caráter formativo do trabalho e da educação como ação humanizadora por meio do desenvolvimento das potencialidades do ser humano (CIAVATTA, 2009). Refere-se à finalidade da ação educativa de levar os indivíduos à compreensão de que eles são os principais atores de sua formação, através do trabalho (SAVIANI, 2007).

O trabalho é parte fundamental da ontologia do ser social. A aquisição da consciência se dá pelo trabalho, pela ação sobre a natureza. O trabalho, neste sentido, não é emprego, não é apenas uma forma histórica do trabalho em sociedade, ele é a atividade fundamental pela qual o ser humano se humaniza, se cria, se expande em conhecimento, se aperfeiçoa. O trabalho é a base estruturante de um novo tipo de ser, de uma nova concepção de história. (FRIGOTTO; CIAVATTA; RAMOS, 2005, p. 02)

Portanto, o ser humaniza-se e aperfeiçoa-se pelo trabalho em suas relações sociais, e inclusive históricas, por meio de um processo educativo. Porém, o desafio é reinventar-se e transformar-se num novo tipo de ser, consciente de seu trabalho e de sua condição na sociedade de classes, capaz de refletir sobre isso e agir. É ser capaz de enxergar além do discurso burguês sobre empreendedorismo e empregabilidade disfarçado de oportunidades sem fim, mas em geral, eivado de intenções que acabam favorecendo o mercado em detrimento da formação do trabalhador, e busca por uma vida mais digna e justa.

Segundo Saviani (2007), o processo produtivo do trabalho articula-se com o

saber, por meio da prática iluminada pelo conhecimento teórico. Significa que deve haver uma articulação entre teoria e prática, de forma consciente, para que haja uma reflexão que leve à transformação. É a práxis.

Pela práxis, o agir é informado pela teoria, a qual impacta a realidade a ponto de transformá-la. A prática, não compreendida como mera atividade, aproxima-se do conceito de práxis, posto que depende cada vez mais de conhecimento teórico. Compreende-se, então, que não há pensamento fora da atividade humana e esta interação tem caráter material, concreto-sensorial, passível de verificação empírica, uma vez que provoca mudanças no objeto e, ao mesmo tempo, no sujeito (KUENZER, 2002).

Certo, para que haja a práxis, é necessário que o sujeito possua conhecimentos teóricos e realize uma reflexão relacionando-os com sua prática. Após, é necessário ação para transformar. Esse movimento entre teoria e prática deve oportunizar as contradições.

A filosofia da práxis colabora na construção de conhecimentos, síntese de experiências e conhecimentos produzidos nas condições sociais e culturais dos processos de vida e de trabalho dos sujeitos. Trata de realizar um movimento permanente de articulação das vivências do senso comum e do saber elaborado tendo como objetivo a superação da consciência ingênua e naturalizada (NORONHA, 2005).

Gramsci já dizia que,

Uma filosofia da práxis só pode apresentar-se, inicialmente, em uma atitude polêmica e crítica, como superação da maneira de pensar precedente e do pensamento concreto existente (ou mundo cultural existente). E, portanto, antes de tudo, como crítica do “senso comum” (e isto após basear-se sobre o senso comum para demonstrar que “todos” são filósofos e que não se trata de introduzir ex-novo uma ciência na vida individual de “todos”, mas de inovar e tornar “crítica” uma atividade já existente). (GRAMSCI, 1981, p. 18, apud NORONHA, 2005).

E é nesse movimento de tornar crítica uma atividade já existente que os sujeitos devem utilizar seus conhecimentos teóricos relacionados aos conhecimentos empíricos e às suas vivências, e partir para a ação transformadora de si mesmos e da sociedade.

Deve haver a superação da tendência de pensar e agir sempre da mesma forma. É necessário estar aberto às novas ideias, sempre buscando o conhecimento científico para, relacionado com suas vivências concretas e históricas, embasar novos

posicionamentos e atitudes.

A ação nasce da consciência, que nasce do intercâmbio, constituindo-se num produto social. Isto porque entende-se que não é a consciência dos homens que determina o seu ser, mas, de forma contrária, é o ser social que determina sua consciência.

Essa consciência faz parte do trabalho, porque para criar um produto, ele mesmo, como resultado de uma atividade consciente, já deve estar presente na representação do trabalhador. Assim, para a produção dele, há um processo teórico-prático, formado por atividades conscientes e orientadas para determinados fins, que aspiram à realização de um resultado específico. Ou seja, antes de atuar, o trabalhador tem a representação do produto em sua consciência e o processo e resultado são orientados por sua vontade de acordo com seu objetivo consciente (FRANCO, 1989).

O método do materialismo histórico dialético de Karl Marx (1818-1883) pode ajudar a construir ou despertar esta consciência nos homens. Trata-se de um método de compreensão e ação sobre a realidade que enxerga a existência dos seres humanos dentro de um contexto histórico, e de acordo com as relações materiais da sociedade humana. Vivemos em condições materiais herdadas de um passado histórico, e não é a toa que instituições foram construídas baseadas num processo de exploração, de escravidão e de uma lógica de produção para promover seus ganhos.

Toda a realidade atual está dentro deste contexto histórico que vem do passado. São condições históricas, materiais, morais, de princípios e valores.

Conforme Karl Marx, os homens fazem a sua própria história, porém não a fazem de livre e espontânea vontade, pois não são eles que escolhem as circunstâncias sob as quais ela é feita, porque estas lhes foram transmitidas como se encontram. Entende-se que os homens possuem agência e capacidade de agir, mas esta capacidade e efetividade de possibilidade de ação são moldadas pelas condições históricas.

Para transformar/mudar a realidade é preciso entender a situação em termos de condições materiais: que forças o trabalhador tem e que tipo de forças é necessário adquirir para que realmente seja possível que isso ocorra. Por isso, para marxistas, mudar o mundo é uma questão de práxis.

O movimento dialético da práxis exige que as contradições se façam presentes e que a reflexão caminhe entre o todo para as partes, entre o particular e o universal,

entre a estrutura e a conjuntura, como elementos de uma totalidade histórica, e não de forma fragmentada (NORONHA, 2005).

A prática da análise dialética prescinde de uma educação básica consistente e de uma educação profissional voltada para o mundo do trabalho, para a historicidade das relações sociais, para a formação omnilateral e para a formação para a cidadania. E não de uma educação profissional voltada para a adequação às exigências do mercado de trabalho, restritiva e de treinamento.

Quando a formação do trabalhador fica restrita à preparação para o mercado de trabalho, omitem-se no currículo conteúdos importantes para a compreensão histórica das relações sociais e econômicas. São saberes importantes para que haja uma participação social dos sujeitos, resultantes de uma análise crítica dos conteúdos. Uma pedagogia voltada para os interesses dos trabalhadores e não para um mercado compulsivo. Uma pedagogia para a educação humanizante e desalienada, que ofereça formação para a vida produtiva, e para além dela, numa proposta de ensino integral que considere política, ética, filosofia e outros conteúdos (BATISTA; GOMES, 2015).

A fundamentação da educação no pragmatismo, cuja intenção é formar os trabalhadores conforme parâmetros da racionalidade técnica, reproduz a lógica do modo de produção capitalista e desqualifica sua função de trabalho, contribuindo para sua alienação porque,

Representa uma camuflagem das contradições das condições sociopolíticas em que vive a sociedade, pois o que se prega é o aperfeiçoamento da sociedade (e não sua mudança) através de tecnologias apropriadas (CRUZ, 1999, P.185, apud BATISTA, GOMES, 2015).

A filosofia da práxis pode contribuir para a desalienação dos trabalhadores através de um modelo de escola que vise à formação integral. Uma educação profissional unitária e não fragmentada como existe atualmente.

A educação profissional no Brasil permanece dentro de uma perspectiva assistencialista e coerente com uma sociedade de base histórica escravocrata. Foi iniciada com o objetivo de atender aqueles que não tinham condições sociais satisfatórias, retirando-os da prática de ações que estavam contra os bons costumes da época. Para isso, oferecia-se preparação para o exercício profissional como operários, que não teriam condições de chegar a tornar-se gerentes (MOURA, 2007).

Ainda hoje oferece-se formação fragmentada voltada para a atuação no mercado de trabalho. Porém, agora, com a modalidade de trabalho reestruturado, objetiva-se formar profissionais flexíveis e aptos a agir prontamente em qualquer situação. Este tipo de trabalho demanda grande articulação entre o fazer, saber e ser, sendo fundamental uma contínua e qualificada escolaridade para o domínio dos conhecimentos científicos-tecnológicos e sócio-históricos. No contexto do mercado de trabalho, significa a busca constante da melhoria do processo produtivo, o que implica uma nova lógica baseada na incorporação do conhecimento do trabalhador sobre a produção. Esse trabalhador deve ser portador de qualificações cognitivas mais complexas, dada a alta sofisticação tecnológica dos processos produtivos e de serviços. Deve dominar um mínimo de conhecimentos necessários para atuarem eficientemente no processo produtivo, mas não devem ultrapassar este limite. Trata-se do regime de acumulação flexível aliado à intensificação do trabalho.

Em geral, a educação profissional, explicitada na Lei de Diretrizes e Bases, subordina-se ao mercado e ao capital, num modelo excludente, predatório e concentrador de renda. A educação, nesse cenário, mesmo que comunicada como polivalente, vincula-se à ideia de adestramento e conformidade com a formação de um cidadão que pensa e reage minimamente. A formação desse cidadão baseia-se na individualidade e na fragmentação, capacitando-o somente para a empregabilidade (FRIGOTTO, 2001).

O mercado de trabalho exige qualificação e coloca na conta do trabalhador a sua capacidade de ser e permanecer empregado. Ainda, utiliza ferramentas políticas para controlar sua formação de maneira que ele chegue a determinado nível de discernimento e conhecimento, que não aquele que o torne apto para o exercício pleno de sua cidadania. A burguesia tenta manter a hegemonia do capital, mas sabe que a ação desalienada e coordenada dos trabalhadores pode transformar os processos produtivos, e assim, transformar a sociedade.

Para que se formem cidadãos preparados para o exercício da cidadania, para a vida e para o mundo do trabalho, é necessário não somente integrar, mas acima de tudo, articular a formação profissional com a educação básica. A proposta de ensino médio integrado na sua concepção unitária e politécnica vislumbra-se como uma possibilidade de utilização do conceito de trabalho como princípio educativo, tendo a filosofia da práxis como uma aliada no processo de formação de cidadãos desalienados, conscientes de seu trabalho e função social.

Paulo Freire já dizia que ninguém pode lutar contra forças que não entende e não pode medir, e que a realidade só pode ser modificada quando o homem descobre que ele mesmo é modificável e que o pode ser.

Uma educação que integre saberes das diversas áreas de conhecimento às práticas do mundo do trabalho e às vivências individuais e coletivas, numa relação orgânica entre trabalho e educação, é capaz de construir nos sujeitos uma capacidade crítica de pensar e repensar sua realidade, desenvolvendo naturalmente a autonomia própria de alguém que conhece seu lugar na sociedade, consegue compreendê-la e pode transformá-la.

REFERÊNCIAS

BATISTA, Eraldo L.; GOMES, Hélica S. C. **Educação para a práxis: contribuições de Gramsci para uma pedagogia de educação profissional**. Revista HISTEDBR On Line. Campinas, no 65, p. 92-102, out 2015.

CIAVATTA, Maria. **Trabalho como princípio educativo**. Dicionário de Educação Profissional em Saúde. Rio de Janeiro, 2009.

FRANCO, M. L. P. B. **Possibilidades e limites do trabalho enquanto princípio educativo**. Cadernos de Pesquisa, Fundação Carlos Chagas, 29–38, fev. 1989. Disponível em: <http://publicacoes.fcc.org.br/index.php/cp/article/view/1119>. Acesso em: 21 mar 2022.

FRIGOTTO, G.; CIAVATTA, M.; RAMOS, M. **O trabalho como princípio educativo no projeto de educação integral dos trabalhadores**. In: COSTA, H. da; CONCEIÇÃO, M. Educação integral e sistema de reconhecimento e certificação educacional profissional. São Paulo: Secretaria Nacional de Formação – CUT, 2005.

FRIGOTTO, Gaudêncio. **A polissemia da categoria trabalho e a batalha das ideias nas sociedades de classe**. GT Trabalho e Educação. 31ª Reunião da ANPEd, realizada de 16 a 20 de outubro de 2008, em Caxambu (MG). Revista Brasileira de Educação v. 14, n. 40, jan.abr. 2009.

FRIGOTTO, Gaudêncio. **A relação da educação profissional e tecnológica com a universalização da educação básica**. Educação profissional e tecnológica no Brasil contemporâneo. Desafios, tensões e possibilidades. Porto Alegre, 2010.

KUENZER, Acácia Z. **Competência como práxis: os dilemas da relação entre teoria e prática na educação dos trabalhadores**. Boletim técnico do SENAC, v. 30, n. 3, p. 81-93, set/dez, 2004. Disponível em: <http://bts.senac.br/index.php/bts/article/view/501>. Acesso em: 15 fev 2022.

MARX, Karl. **Para a crítica da economia política**. Disponível em <https://www.marxists.org/portugues/marx/1859/01/prefacio.htm>. Acesso em 10 mar 2022.

NORONHA, Olinda Maria. **Práxis e Educação**. Revista HISTEDBR On-line, Campinas, n.20, p. 86 - 93, dez. 2005 - ISSN: 1676-2584.

SAVIANI, Dermeval. **Trabalho e educação: fundamentos ontológicos e históricos**. Revista Brasileira de Educação, 2007.

APÊNDICE D - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

11/05/2023, 14:23

TCLE PESQUISA DE MESTRADO

TCLE PESQUISA DE MESTRADO

Prezado (a) Senhor (a):

Você está sendo respeitosamente convidado (a) a participar do projeto de pesquisa intitulado: "A PRÁXIS COMO PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DOS MAPAS DE RISCOS NAS CONTRATAÇÕES DE BENS, SERVIÇOS E OBRAS DO IFRS", cujo objetivo principal é qualificar a construção do mapa de riscos nas contratações de serviços e materiais do IFRS, por meio da práxis, como forma de transformação do trabalho das equipes de planejamento e dos servidores participantes, entendidos como trabalhadores da educação, com base nas relações possíveis de realizar entre seu conhecimento científico e suas experiências de vida.

A pesquisa será conduzida pela mestrandia Grazielle Marin Leite sob a orientação do Prof. Dr Sérgio Wesner Viana.

Você poderá beneficiar-se da pesquisa melhorando seu conhecimento acerca da temática de gerenciamento de riscos, tão exigida atualmente pela nova legislação de licitações e Tribunal de Contas da União. Terá a oportunidade de melhorar qualitativamente suas competências, desenvolvendo a capacidade de articulação e expressão dos conhecimentos adquiridos através de um olhar mais amplo sobre gerenciamento de riscos, construindo conhecimento através de reflexão e análise dialética, identificando o sentido e os objetivos do seu trabalho para o fortalecimento da Educação Profissional e Tecnológica.

Este projeto está vinculado ao Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu ProfEPT, Mestrado em Educação Profissional e Tecnológica, campus Porto Alegre.

A pesquisa será realizada em ambiente virtual, através de questionário via Google Forms e webconferência, que poderá ser gravada, após o consentimento e autorização do participante da pesquisa, para utilização exclusiva no programa de mestrado ProfEPT, com fins acadêmicos.

Conforme Ofício Circular Nº 2/2021/CONEP/SECNS/MS, é importante que o participante da pesquisa guarde cópia deste documento eletrônico em seus arquivos, após o preenchimento.

Os participantes da pesquisa serão os servidores que atuam (ou já atuaram) em equipes de planejamento de processos de contratações do IFRS, cujo objeto trata de contratação de itens de TIC, de empresas para execução de obras e serviços de engenharia, de serviços terceirizados com dedicação exclusiva de mão de obra e/ou de contratações por meio de processos do Calendário de Licitações Compartilhadas.

Sua concordância em participar da pesquisa será formalizada pela aceitação do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido a seguir.

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Fui alertado (a) que este estudo apresenta risco mínimo para mim, isto é, busca verificar como está sendo a construção dos mapas de riscos nas contratações do IFRS, utilizando-se de respostas individuais, porém, sempre mantida a confidencialidade dos

11/05/2023, 14:23

TCLE PESQUISA DE MESTRADO

dados pesquisados, identidade e integridade emocional e física dos participantes da pesquisa.

Na webconferência, apesar da possibilidade de interação entre os participantes da pesquisa, há mínimas chances de ocorrer o desencadeamento de sensações e sentimentos, em decorrência de que as informações buscadas durante a pesquisa são de cunho técnico e profissional, havendo relato das práticas laborais acerca da construção dos mapas de riscos.

Caso isso ocorra serei encaminhado (a) para o apoio necessário de profissionais habilitados da Seção de Atenção ao Servidor (SATS), do IFRS. Além disso, diante de qualquer tipo de questionamento ou dúvida poderei realizar o contato imediato com a pesquisadora responsável pelo estudo, que fornecerá os esclarecimentos necessários.

Foi destacado que minha participação no estudo é de extrema importância, uma vez que poderá trazer os seguintes benefícios:

* Para os participantes da pesquisa, possibilidade de receber capacitação no tema de gerenciamento de riscos, tema considerado inovador na administração pública, exigido pela legislação e TCU; de sugerir procedimentos que venham a ser utilizados no processo de construção do mapa de riscos; possibilidade de construção de conhecimento através de reflexão e análise dialética, identificando o sentido e os objetivos do seu trabalho;

* Para o IFRS, a implementação de melhorias nos processos de contratações propiciará melhores chances de alcance dos objetivos finalísticos de ensino, pesquisa e extensão, ampliando sua capacidade de planejamento, de construção coletiva e democrática, e de inovação;

* Para a EPT, poderá haver um fortalecimento da atuação da Rede Federal na oferta de educação gratuita e de qualidade, à medida que se fortalecem as instituições integrantes, com ações de melhoria do planejamento, racionalização e otimização de recursos públicos, com riscos aceitáveis e tratados de maneira ágil, por servidores capacitados e cientes do sentido de seu trabalho.

Estou ciente e me foram assegurados os seguintes direitos:

- da liberdade de retirar o meu consentimento, a qualquer momento, e deixar de participar do estudo, sem que isso me traga prejuízo de qualquer ordem;
- da segurança de que não serei identificado (a) e que será mantido caráter confidencial das informações relacionadas à minha privacidade;
- de que serão mantidos todos os preceitos ético-legais durante e após o término da pesquisa, de acordo com a Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde;
- do compromisso de ter acesso às informações em todas as etapas do estudo, bem como aos resultados, ainda que isso possa afetar meu interesse em continuar participando da pesquisa;
- de que não haverá nenhum tipo de despesa ou ônus financeiro, bem como não haverá nenhuma recompensa financeira relacionada à minha participação;
- de que não está previsto nenhum tipo de procedimento invasivo, coleta de material biológico, ou experimento com seres humanos;
- de não responder qualquer pergunta que julgar constrangedora ou inadequada;
- de que serão mantidos todos os preceitos ético-legais durante e após o término da pesquisa, de acordo com a Resoluções 466/2012 e 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde.

Em caso de dúvidas com respeito aos aspectos éticos deste estudo, poderei consultar:

11/05/2023, 14:23

TCLE PESQUISA DE MESTRADO

CEP/IFRS

E-mail: cepesquisa@ifrs.edu.br

Endereço: Rua General Osório, 348, Centro, Bento Gonçalves, RS, CEP: 95.700-000

Telefone: (54) 3449-3340

Pesquisadora principal: Grazielle Marin Leite

Telefone para contato: (54) 99953-0053

E-mail para contato: grazielle.leite@ifrs.edu.br

1. Fui informado (a) dos objetivos do presente estudo de maneira clara e detalhada, bem como sobre a metodologia que será adotada, sobre os riscos e benefícios envolvidos. Tenho a possibilidade de guardar uma cópia deste termo de consentimento preenchido e me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas. Portanto,

Marcar apenas uma oval.

ACEITO participar da pesquisa.

Não aceito.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários

APÊNDICE E - QUESTIONÁRIO GOOGLE FORMS

11/05/2023, 14:18

Questionário da Pesquisa "A PRÁXIS COMO PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DOS MAPAS DE RISCOS NAS CONTRATA...

Questionário da Pesquisa "A PRÁXIS COMO PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DOS MAPAS DE RISCOS NAS CONTRATAÇÕES DE BENS, SERVIÇOS E OBRAS DO IFRS"

Prezado(a) colega,

Este questionário está vinculado à pesquisa intitulada "A práxis como processo de construção dos mapas de riscos das contratações de bens, serviços e obras do IFRS, por meio da relação entre o conhecimento científico e empírico: transformando e significando o trabalho dos servidores das equipes de planejamento como trabalhadores da educação", no âmbito do Mestrado em Educação Profissional e Tecnológica ProfEPT, Campus Porto Alegre.

As questões que seguem tem por objetivo realizar um diagnóstico do perfil dos participantes da pesquisa e suas impressões em relação ao processo de construção dos mapas de riscos nas contratações do IFRS. Possuem alta relevância para a definição de um produto educacional que os auxilie, como servidores membros das equipes de planejamento, na construção dos mapas de riscos de forma dialética e praxica, de modo a propiciar o desenvolvimento do servidor, ao mesmo tempo que maximiza a possibilidade de alcance dos objetivos institucionais do IFRS, transformando a sociedade na medida que fortalece a Rede Federal de Educação.

Conforme Ofício Circular Nº 2/2021/CONEP/SECNS/MS, dado que a pesquisa ocorrerá em ambiente virtual, é importante que o participante da pesquisa guarde cópia deste documento eletrônico em seus arquivos, após o preenchimento. Embora o preenchimento das respostas a todas as perguntas seja muito importante para a qualidade da pesquisa, o participante tem liberdade para responder somente àquelas que julgar pertinentes, sem necessidade de explicação ou justificativa para tal, podendo também se retirar da pesquisa a qualquer momento.

O tempo estimado para resposta é de apenas 3 minutos. Conto com você e me coloco à disposição para esclarecimentos.

Atenciosamente,
Grazielle Marin Leite
Mestranda ProfEPT Campus Porto Alegre
grazielle.leite@ifrs.edu.br
(54) 99953-0053

11/05/2023, 14:18

Questionário da Pesquisa "A PRÁXIS COMO PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DOS MAPAS DE RISCOS NAS CONTRATA...

1. Qual sua unidade de exercício no IFRS?

Marcar apenas uma oval.

- Campus Alvorada
- Campus Bento Gonçalves
- Campus Canoas
- Campus Caxias do Sul
- Campus Erechim
- Campus Farroupilha
- Campus Feliz
- Campus Ibirubá
- Campus Osório
- Campus Porto Alegre
- Campus Restinga
- Campus Rio Grande
- Campus Rolante
- Campus Sertão
- Campus Vacaria
- Campus Veranópolis
- Campus Viamão
- Reitoria

2. Qual seu segmento de trabalho no IFRS?

Marcar apenas uma oval.

- Técnico administrativo
- Docente
- Técnico administrativo e docente

11/05/2023, 14:18

Questionário da Pesquisa "A PRÁXIS COMO PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DOS MAPAS DE RISCOS NAS CONTRATA...

3. Qual sua escolaridade (curso completo)?

Marcar apenas uma oval.

- Ensino Médio Completo
- Graduação
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado

4. Atualmente, você possui cargo de gestão? Em qual nível?

Marcar apenas uma oval.

- Coordenadoria
- Diretoria
- Pró-Reitoria
- Não possuo cargo de gestão
- Atualmente não, mas já estive em cargo de gestão anteriormente

5. Qual o papel que majoritariamente você ocupa dentro das equipes de planejamento das contratações?

Marcar apenas uma oval.

- Servidor da área requisitante
- Servidor da área de licitações
- Servidor da área de contratos
- Servidor da área técnica administrativa (TIC, contabilidade, financeiro, projetos e obras, etc)

11/05/2023, 14:18

Questionário da Pesquisa "A PRÁXIS COMO PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DOS MAPAS DE RISCOS NAS CONTRATA...

6. Há quanto tempo você atua como membro de equipe de planejamento de contratações?

Marcar apenas uma oval.

- Até 01 ano
- De 01 a 02 anos
- De 03 a 04 anos
- De 04 a 05 anos
- Mais de 05 anos

7. Quais tipos de processo de contratação você participou como membro da equipe de planejamento? Pode ser assinalado mais de uma opção e, em caso de você atuar em outros temas, escolha a opção "outro".

Marque todas que se aplicam.

- Serviços terceirizados com dedicação exclusiva de mão de obra (Ex: limpeza, vigilância, portaria...)
- Serviços terceirizados sem dedicação exclusiva de mão de obra (Ex: manutenção de elevadores, manutenção predial...)
- Obras e/ou serviços de engenharia
- Serviços de Tecnologia da Informação e Comunicação
- Aquisição de material ou contratação de serviço em pregão com demandas do Calendário de Licitações Compartilhadas do IFRS
- Outro

8. Há quanto tempo você atua como membro de equipe de planejamento construindo mapas de riscos, no IFRS ou em qualquer outra instituição?

Marcar apenas uma oval.

- Até 06 meses
- Até 01 ano
- De 01 a 02 anos
- De 03 a 04 anos
- Mais de 05 anos
- Nunca construí ou participei da construção do mapa de riscos

11/05/2023, 14:18

Questionário da Pesquisa "A PRÁXIS COMO PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DOS MAPAS DE RISCOS NAS CONTRATA...

9. Você já recebeu treinamento para a construção dos mapas de riscos?

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

10. Para você, o que é um risco?

11. Qual o nível de entendimento você julga possuir em relação ao processo de construção do mapa de riscos e os conceitos da área de gerenciamento de riscos?

Marcar apenas uma oval.

- Nenhum conhecimento
 Nível de conhecimento insuficiente
 Bom nível de conhecimento
 Ótimo nível de conhecimento

12. Qual a importância você dá em relação à construção dos mapas de riscos na fase de planejamento das contratações públicas?

Marcar apenas uma oval.

- Importante
 Muito importante
 Desnecessário
 Não sei responder

11/05/2023, 14:18

Questionário da Pesquisa "A PRÁXIS COMO PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DOS MAPAS DE RISCOS NAS CONTRATA...

13. Marque a alternativa que melhor expressa seu entendimento sobre a finalidade do mapa de riscos nos processos de contratação pública.

Marcar apenas uma oval.

- Evitar problemas nos processos de contratação, desde a fase de planejamento até a gestão do contrato
- Evitar responsabilização dos membros da equipe de planejamento, pregoeiro e da gestão quanto à falha no planejamento da contratação
- Propiciar a melhoria contínua dos processos institucionais, em todas as áreas
- Conferir mais segurança para a tomada de decisões e agilidade nas ações
- Mitigar riscos ligados aos processos de contratação, permitindo a maximização da possibilidade de alcance dos objetivos institucionais de ensino, pesquisa e extensão
- Diminuir chances de falta de material ou serviço na execução dos projetos pedagógicos do IFRS
- Todas as respostas anteriores

14. Você gostaria de ter oportunidade de ampliar seu conhecimento na temática de gerenciamento de riscos, especificamente na construção dos mapas de riscos das contratações, de forma que facilite seu trabalho nas equipes de planejamento e aumente as chances de alcance dos objetivos das contratações?

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

15. Para você, qual seria o melhor instrumento de instrução para a construção dos mapas de riscos?

Marcar apenas uma oval.

- Manual de Gestão de Riscos
- Guia para a construção dos mapas de riscos
- Curso/Oficina de Gestão de Riscos
- Outro

APÊNDICE F - QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DO PRODUTO EDUCACIONAL

11/05/2023, 15:08

Avaliação do Produto Educacional

Avaliação do Produto Educacional

Prezado participante

Este questionário destina-se à avaliação do Produto Educacional da Pesquisa "A PRÁXIS COMO PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DOS MAPAS DE RISCOS NAS CONTRATAÇÕES DE BENS, SERVIÇOS E OBRAS DO IFRS".

O Produto Educacional construído foi um curso na plataforma Moodle (POR QUE, QUANDO E COMO CONSTRUIR MAPAS DE RISCOS NAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS), o qual foi disponibilizado link de acesso por meio do portal do IFRS - Campus Porto Alegre (<https://moodle.poa.ifrs.edu.br/>). As questões avaliativas do curso podem ser conhecidas por meio do formulário eletrônico (<https://docs.google.com/forms/d/1y2ZvLSskqZJmer95savkxOz5RWdyJ7c50jWWZiaf2XA/edit>).

Suas respostas neste questionário são muito importantes e poderão auxiliar na construção e ajustes do produto educacional, para que ele cumpra os objetivos da pesquisa, e possa realmente contribuir com a atividade de gerenciamento de riscos nas contratações públicas.

Desde já agradeço sua participação e coloco-me à disposição para auxiliar no que for necessário.

Atenciosamente,

Grazielle Marin Leite
Pesquisadora
Mestranda ProfEPT

1. Qual sua avaliação sobre o conteúdo proposto pelo curso?

Marcar apenas uma oval.

- Regular
- Bom
- Ótimo

11/05/2023, 15:08

Avaliação do Produto Educacional

2. Deixe seus comentários e/ou sugestões quanto ao conteúdo proposto no produto educacional:

3. Qual sua avaliação sobre a apresentação do curso?

Marcar apenas uma oval.

- Regular
- Bom
- Ótimo

4. Deixe seus comentários e/ou sugestões quanto à apresentação do produto educacional:

5. Qual a avaliação quanto à organização do produto educacional?

Marcar apenas uma oval.

- Regular
- Boa
- Ótima

11/05/2023, 15:08

Avaliação do Produto Educacional

6. Deixe seus comentários e/ou sugestões quanto à organização do produto educacional:

7. Qual sua avaliação sobre as atividades avaliativas do curso (questionários e tarefas)?

Marcar apenas uma oval.

- Regular
- Bom
- Ótimo

8. Deixe seus comentários e/ou sugestões quanto às atividades avaliativas do curso (questões e tarefas) do produto educacional:

9. Você entende que a utilização de uma história pode ajudar na compreensão do conteúdo, permitindo que haja a integração entre a teoria e a prática?

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não
- Indiferente

11/05/2023, 15:08

Avaliação do Produto Educacional

10. Deixe seus comentários e/ou sugestões sobre a história apresentada e se você se identificou com o enredo e/ou seus personagens:

11. Você entende que o produto educacional apresentado, considerando seu conteúdo, apresentação e organização, pode ajudar os servidores públicos a compreenderem o sentido da construção do mapa de riscos nos processos de contratações públicas?

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

12. Caso resposta anterior tenha sido NÃO, por favor comente quais alterações precisam ser feitas no produto educacional para que haja a percepção de maior sentido na construção dos mapas de riscos pelos servidores das equipes de planejamento.

11/05/2023, 15:08

Avaliação do Produto Educacional

13. Na webconferência os participantes da pesquisa demonstraram haver necessidades a serem atendidas pelo produto educacional para que ele cumpra seu objetivo. São algumas delas:
- a) estar disponível gratuitamente e para realização do curso a qualquer tempo, por servidores de todas as áreas institucionais, já que qualquer um deles pode vir a fazer parte de equipes de planejamento de contratações em algum momento de sua vida laboral;
 - b) ser um curso que demonstre não somente como construir mapas de riscos nas contratações, mas que o conteúdo englobe o contexto geral do gerenciamento de riscos como instrumento de governança pública.

Você entende que o produto educacional trouxe as sugestões dadas pelos participantes na webconferência?

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

14. Caso tenha respondido NÃO na questão acima, descreva de que forma as necessidades trazidas pelos participantes na webconferência podem ser atendidas de maneira mais adequada por meio do produto educacional.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários