



Mapa de Risco das

Atividades Críticas Desenvolvidas

pelos (as) Diretores (as) de Ensino do

IFRO

Autores: EMERSON DE ARAÚJO ALVES
PROF.º. DR. DIEGO SOARES CARVALHO



INSTITUTO FEDERAL DE RONDÔNIA
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E INOVAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA



EMERSON DE ARAÚJO ALVES

Mapa de Risco das
Atividades Críticas Desenvolvidas
pelos (as) Diretores (as) de Ensino do
IFRO

PORTO VELHO
2024

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Gerador de Ficha Catalográfica do IFRO,
com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).

A474m

Alves, Emerson de Araújo.
Mapa de risco das atividades críticas desenvolvidas pelos (as)
diretores(as) de ensino do IFRO / Emerson de Araújo Alves, Porto Velho-RO,
2024.

36 f. : il.

Orientador(a): Prof. Dr. Diego Soares Carvalho.

Produto Educacional (Mestrado Profissional em Educação Profissional e
Tecnológica - ProfEPT) – Instituto Federal de Educação, Ciência e
Tecnologia de Rondônia - IFRO, Porto Velho-RO, 2024.

1. Gestão de risco. 2. Ensino Profissional e Tecnológico. 3. Diretor de
Ensino. 4. Transição de Cargos. I. Carvalho, Diego Soares (orient.). II.
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO. III.
Título.

CDD: 378.013

Bibliotecário(a) Responsável: Miria Santana Veiga, CRB-11-898 (Campus Porto Velho Calama)

Mapa de Risco das

Atividades Críticas Desenvolvidas

pelos (as) Diretores (as) de Ensino do

IFRO

Produto educacional apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica - ProfEPT Tecnológica, ofertado pelo *Campus* Porto Velho Calama do Instituto Federal de Rondônia, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Educação Profissional e Tecnológica.

Orientação:

Profº. Dr. Diego Soares Carvalho



Mapa de Risco das
Atividades Críticas Desenvolvidas
pelos (as) Diretores (as) de Ensino do
IFRO

Autor

Emerson de Araújo Alves

Orientador

Profº. Dr. Diego Soares Carvalho

Ficha Técnica

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia
de Rondônia-IFRO

Dados do produto educacional

Origem do produto

Trabalho de dissertação “Troca de Diretores(as) de Ensino no IFRO: um olhar sobre os desdobramentos educacionais e impactos gerados nas atividades de ensino”.

Autor da pesquisa

Emerson de Araújo Alves

Orientador da pesquisa

Diego Soares Carvalho

Áreas de conhecimento

Ensino. Educação Profissional e Tecnológica.

Registro do produto

Biblioteca do IFRO-Campus Porto Velho Calama, 2024.

Disponibilidade

Irrestrita, preservando os direitos autorais, bem como a proibição do uso comercial do produto.

Instituições envolvidas

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia-IFRO

Idioma

Língua Portuguesa

Cidade

Porto Velho

País

Brasil

Diagramação

Marcus Munhoz - @optchadesign



O que é o produto?

Trata-se de um Mapa de Risco desenvolvido levando em consideração as principais ações e atividades críticas desempenhadas pelo (a) Diretor (a) de Ensino durante seu processo de transição e/ou ocupação do cargo de Direção (CD). O Mapa de Risco foi elaborado com base em documentos institucionais do IFRO (Regimento Geral e Regimento Interno dos campi) e na percepção dos (as) Diretores (as) de Ensino e servidores (as) lotados (as) nos Departamentos de Apoio ao Ensino e Diretoria de Ensino dos campi, obtida por meio de questionário eletrônico google forms. Tal material buscará auxiliar a execução e acompanhamento das atividades críticas que o novo gestor (Diretor(a) de Ensino) terá que tomar conhecimento em curto espaço de tempo com a perspectiva de causar o menor impacto possível às atividades de ensino.

Objetivo

Contribuir para a redução dos impactos causados nas atividades de ensino durante o processo de troca repentina dos (as) Diretores (as) de Ensino sem um processo de transição, e melhor adaptação do (a) servidor (a) nomeado (a) ao cargo de direção.

Público-alvo

Diretores (as) de Ensino do IFRO.

Finalidade

Colaborar com a redução dos impactos causados nas atividades de ensino durante o processo de troca não planejada dos (as) Diretores (as) de Ensino sem um processo de transição.

Palavras-chave

Gestão de risco; Ensino Profissional e Tecnológico; Diretor de Ensino; Transição de Cargos.

Sumário

1	Introdução	10
2	Contribuição da Gestão de Risco para a EPT.....	12
3	Gestão de Riscos eficaz nas atividades críticas relacionadas à Troca de Diretores(as) de Ensino.....	15
4	Abordagens sobre Mapa de Risco.....	21
5	Atividades ou processos críticos identificados durante a pesquisa	23
	5.1. Matriz de Risco (Mapa de Risco) das Atividades Críticas desenvolvidas pelos(as) Diretores(as) de Ensino.....	28
	5.2. Mas como identificar a atividade crítica na matriz de risco (figura 7)?	28
	Contribuições Finais.....	31
	REFERÊNCIAS	32



“ Compreender a relação indissociável entre trabalho, ciência e cultura significa compreender o trabalho como princípio educativo, o que não se confunde com o “aprender fazendo”, nem é sinônimo de formar para o exercício do trabalho. ”

Marise Ramos

“ Existem dois tipos de riscos: Aqueles que não podemos nos dar ao luxo de correr e aqueles que não podemos nos dar ao luxo de não correr. ”

Peter Drucker



Sobre os autores

Emerson de Araújo Alves

Mestrando pelo Programa de Mestrado em Educação Profissional Tecnológica - ProfEPT/IFRO. Possui Pós-Graduação Lato Sensu em Administração Pública pela Universidade Cândido Mendes (2016) e graduação em Administração pela Universidade Federal de Rondônia (UNIR). Atualmente exerce o Cargo Público Federal de Assistente em Administração, e Função Gratificada de Chefe de Gabinete do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia *Campus* Porto Velho Calama. Os interesses de investigação envolvem: ensino em Administração, educação profissional e tecnológica e gestão escolar.

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5673504253221502>

Orcid: <https://orcid.org/0009-0002-9471-9114>

Diego Soares Carvalho

Mestre e Doutor em Farmacologia pela Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP). Especialista em Gestão Pública pela Universidade Aberta do Brasil (UAB) e Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP). Especialista em Docência para a Educação Básica pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais (IFMG). Especialista em Docência para a Educação Profissional e Tecnológica pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão (IFMA). Licenciado e Bacharel em Ciências Biológicas pelo Centro Universitário Adventista de São Paulo (UNASP-SP). Atualmente, é docente do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo, *Campus* Presidente Epitácio no cargo de Professor EBTT - Biologia. Atua como professor permanente no programa de Pós-graduação em Educação Profissional e Tecnológica – Mestrado profissional em rede (ProfEPT) - IFRO/*Campus* Porto Velho Calama. Os interesses de investigação envolvem: ensino de Biologia, educação profissional e tecnológica e jogos didáticos.

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0214622546099341>

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-5982-3798>

1 • INTRODUÇÃO

A gestão eficiente de riscos é crucial em diversos contextos, desde ambientes de trabalho até projetos complexos e setores específicos, como a educação. “A gestão eficaz de riscos reduz a probabilidade e a severidade de eventos indesejáveis na administração pública” (Araújo e Gomes, 2021, p.242). O setor público tem a responsabilidade de atender a uma ampla gama de necessidades sociais, o que requer uma gestão rigorosa dos recursos públicos limitados para garantir o cumprimento de suas obrigações sociais (Grateron, 1999). Nesse cenário, o mapa de risco se destaca como uma ferramenta estratégica, que proporciona uma visão abrangente e visual das ameaças potenciais em um determinado contexto. No âmbito do Instituto Federal do Estado de Rondônia, o mapa de risco é definido como um documento elaborado para identificação dos principais riscos que permeiam o processo de trabalho, tipo de atividade, projeto, iniciativa ou ação de plano institucional inerentes aos objetivos organizacionais (Resolução nº 85/REIT - CONSUP/IFRO, 2018).

Este instrumento não apenas identifica e avalia riscos, mas também auxilia na priorização e comunicação dessas informações para a tomada de decisões informadas e a implementação de medidas preventivas. Em virtude disto, este produto visa explorar não apenas o conceito de mapa de risco, mas também destacar sua importância na promoção da segurança, eficiência e gestão proativa em diversos cenários. Segundo a Resolução nº 85/REIT - CONSUP/IFRO (Brasil, 2018, p.2): “IX - Mapa de Riscos: Documento elaborado para identificação dos principais riscos que permeiam o processo de trabalho, tipo de atividade, projeto, iniciativa ou ação de plano institucional inerentes aos objetivos organizacionais;”.

Dessa forma, ao compreender o processo de criação de um mapa de risco, as organizações e profissionais podem fortalecer sua capacidade de antecipar, mitigar e gerenciar potenciais desafios, promovendo a execução e acompanhamento de rotinas e processos educacionais, além de fornecer segurança às operações e atividades do IFRO.



■ **Figura 1** - Nuvem de palavras dos riscos relacionados às atividades críticas enfrentadas pelos (as) diretores(as) identificados durante a pesquisa.

Fonte: Dados dos autores (2024)

2.

Contribuição da Gestão de Risco para a EPT

Um dos produtos relevantes da gestão de riscos e consequentemente para a gestão eficiente de processos em organizações públicas e privadas é o mapa de risco, pois é visto como ferramenta essencial no suporte a todo o processo de gestão de riscos institucionais. Ele permite identificar e analisar os possíveis riscos que podem afetar a execução dos processos, possibilitando a implementação de medidas preventivas e corretivas para mitigar tais riscos. Além disso, facilita a visualização das características do risco em uma atividade crítica, contribuindo na disseminação e comunicação de informações entre os stakeholders, além de fornecer uma base sólida e objetiva para discussões sobre questões-chave.

Segundo Araújo e Gomes(2021, p.241), “As evidências indicaram que a gestão de riscos pode garantir e facilitar desde o cumprimento de leis, regulamentos, normas e padrões até a identificação de cenários externos que podem influenciar a concretização de eventos que impactam negativamente não só as universidades, mas toda a comunidade.”. No entanto, ao considerar o aspecto normativo no Brasil, é crucial reconhecer que os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, assim como as Universidades Federais, estão subordinados a diretrizes específicas que garantem a eficiência e transparência na gestão dos recursos públicos. Entre essas diretrizes, destacam-se a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU n. 1 (Brasil, 2016) e a Portaria MEC

n. 234 (Brasil, 2018). Essas normativas estabelecem princípios e exigências que visam assegurar o cumprimento adequado das obrigações institucionais, alinhando-se aos objetivos do Ministério da Educação (MEC). Este contexto normativo é fundamental para a operação e desenvolvimento dos Institutos Federais, garantindo que suas atividades estejam em consonância com as políticas públicas educacionais e os padrões de integridade administrativa.

Ressalta-se que para este produto, o escopo da elaboração de um mapa de risco resulta de um processo de gestão de risco sobre a transição de gestão do cargo de Diretor(a) de Ensino no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia, envolvendo a identificação e análise dos possíveis impactos, desafios e oportunidades associados a esse processo, neste produto não serão abordadas ações para tratamento dos riscos identificados (ações de controle inexistentes). No entanto, considerando a relevância do tema, sugerimos que seja estudado em uma próxima pesquisa.

Esses regulamentos e instruções normativas para serem eficazes devem observar alguns princípios. Segundo o TCU (2018) um desses princípios é o mapeamento das vulnerabilidades que podem impactar os objetivos do órgão ou entidade. Este mapeamento é crucial para que se possa identificar adequadamente os riscos que precisam ser geridos.

Dessa forma, o mapeamento de riscos pode contribuir tanto para apoio à tomada de decisão e à elaboração do planejamento estratégico (TCU, 2018), quanto para a implementação de medidas proativas para mitigar os riscos, garantindo que os objetivos da Diretoria de Ensino dos IFs, sejam alcançados de maneira eficiente e eficaz.

Instituições de maior porte e complexidade, como os Institutos Federais, geralmente envolvem um maior número de pessoas no processo de gerenciamento de riscos, com processos frequentemente mais distribuídos. Isso torna os procedimentos internos naturalmente mais complexos, apresentando o desafio de lidar com informações que exigem um nível elevado de sofisticação, especialmente no setor público. Nos Institutos Federais, as atividades relacionadas ao ensino, pesquisa, extensão, tecnologia e gestão de recursos humanos, juntamente com a constante necessidade de prestação de contas, destacam a complexidade de um ambiente que atua em diversos níveis e modalidades de ensino, cito: cursos técnicos integrados ao ensino médio, subsequentes ao ensino médio, graduação, licenciatura, Pós-Graduação Lato Sensu e Pós-Graduação Stricto Sensu. Esse cenário torna a análise e a avaliação de riscos uma tarefa ainda mais desafiadora para os responsáveis pela gestão.

Dentre outras atividades que podem ser consideradas críticas em um IF, a troca de Diretores(as) de Ensino se mostra como uma atividade de alta criticidade. Isso decorre do fato que as atividades desenvolvidas pelos Diretores de Ensino, estão diretamente relacionadas a um dos pilares que sustentam a instituição: o ensino.

Em relação ao tema transição de cargos, a utilização dessa ferramenta pelos IF's não é necessariamente nova, pois já há alguns IF's adotando regulamentos e instruções normativas para a execução do processo de transição entre gestores em cargo de direção ou função gratificada, como é o caso do Instituto Federal

de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia e o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul, conforme a Resolução CONSUP/IFBA N° 122 (Brasil, 2023) e a Instrução Normativa n° 1/IFRS (Brasil, 2023), que evidenciam a importância desse processo ao estabelecer diretrizes para a transição de gestão principalmente de cargos de direção.

Dessa forma, a troca do Diretor de Ensino em um Instituto Federal, sem um processo de transição e instrumentos norteadores, pode ter um impacto significativo nos projetos, ações e atividades delineadas no plano anual de trabalho e no planejamento pedagógico da instituição ou unidade de ensino. Estudos, como o de Yapp (2004), destacam que a ausência de um processo de gerenciamento durante a transição de funções pode levar a um período de ajuste de 15 a 18 meses para aqueles que assumem novos papéis. Ademais, essa situação pode propiciar a ocorrência de falhas com potencial tanto desastrosas quanto dispendiosas.

Nesse cenário, o conceito de Gestão de Risco e Mapa de Risco surge como um processo e ferramenta de grande importância na gestão da Educação Profissional e Tecnológica nos Institutos Federais. Em um ambiente onde a segurança, a eficiência e a qualidade do ensino são prioridades, o mapeamento dos riscos associados às atividades desempenhadas pelo corpo gestor, como o (a) Diretor (a) de Ensino, é essencial. Uma das funções do mapa de risco é a identificação de potenciais ameaças e vulnerabilidades que podem comprometer o bom funcionamento das instituições, permitindo a implementação de medidas preventivas e corretivas adequadas (não será abordado neste trabalho), bem como ações imediatas. Para lidar com essa complexidade, segundo Braga (2018, p. 693), “a gestão de riscos é um processo permanentemente inacabado, que busca lidar com ameaças e organizações que sempre mudam”. É essencial que os Institutos Federais adotem práticas de gestão eficaz de riscos que deve ser iniciado e continuado proativamente.

Nos Institutos Federais, a formação dos estudantes transcende a mera preparação para o mundo do trabalho, fundamentando-se no conceito de aprendizado dentro e no trabalho. Essa abordagem, que visa à formação completa, é sustentada pelos três pilares essenciais dos IFs: ensino, pesquisa e extensão. Durante sua trajetória acadêmica, o aluno se engaja em uma variedade de atividades, que incluem estudos teóricos, práticas em laboratório, participação em projetos de iniciação científica e envolvimento em atividades de extensão.

Com isso, a troca do(a) Diretor(a) de Ensino pode ter um impacto significativo nos projetos, ações e atividades delineadas no plano anual de trabalho e no planejamento pedagógico da instituição. Isso ocorre devido à centralidade do(a) Diretor(a) de Ensino na coordenação e execução das atividades relacionadas ao ensino. É importante salientar que sua liderança é fundamental para garantir a integração eficaz dessas três dimensões do processo educacional, bem como para promover um ambiente propício à inovação e ao desenvolvimento acadêmico dos estudantes.

A mudança de liderança pode acarretar desafios como a interrupção ou reorientação de projetos em andamento, a perda de continuidade nas iniciativas e a necessidade de adaptação às novas diretrizes e prioridades estabelecidas pela nova gestão. Portanto, é crucial que a transição do(a) Diretor(a) de Ensino seja planejada e executada de forma cuidadosa e estratégica, visando minimizar os impactos negativos e garantir a manutenção da qualidade e da excelência educacional nos Institutos Federais.

Neste contexto, a colaboração entre os diferentes atores da comunidade acadêmica, incluindo docentes, discentes e técnicos-administrativos, torna-se fundamental para assegurar uma transição suave e bem-sucedida, preservando os valores e objetivos institucionais. Além disso, é importante que a nova liderança esteja comprometida com a continuidade das políticas e programas que promovam a formação integral dos estudantes e o fortalecimento dos pilares do ensino, pesquisa e extensão

nos Institutos Federais. Sendo assim, o Mapa de Risco se torna uma ferramenta valiosa para orientar a transição e ocupação de cargos-chave, como o de Diretor(a) de Ensino. Através da análise detalhada das atividades críticas, como o planejamento curricular, projetos de ensino, acompanhamento pedagógico, a gestão de recursos dentre outras que serão relacionadas nesta pesquisa, é possível antecipar desafios e garantir a continuidade das operações educacionais sem interrupções significativas, evitando prejuízos às atividades de ensino.

Além disso, o uso de Mapas de Risco com as atividades críticas detalhadas em formato de quadro (quadro 3) facilita a compreensão e a visualização das potenciais áreas de vulnerabilidade, permitindo uma abordagem proativa na mitigação de problemas e elaboração de estratégias de controle preventivos e/ou reativos. Combinando a expertise dos profissionais da educação com as diretrizes institucionais, é possível criar mapas adaptados às necessidades específicas de cada Instituto Federal, fortalecendo assim a capacidade de resposta a situações adversas e promovendo um ambiente de aprendizagem seguro e eficiente.

Vale ressaltar que o principal objetivo do mapa de riscos, além de identificar as atividades (quadro 2 e quadro 3) de maior criticidade da Diretoria de Ensino, visa fornecer critérios objetivos para reduzir o impacto dos riscos e conseqüentemente, uma possível interrupção das atividades. Com isso, nem discentes, nem docentes sofrerão impactos significativos, em razão do tempo de reação e ação durante o processo de substituição do gestor ou transição do cargo.

3.

Gestão de Riscos eficaz nas atividades críticas relacionadas à Troca de Diretores(as) de Ensino

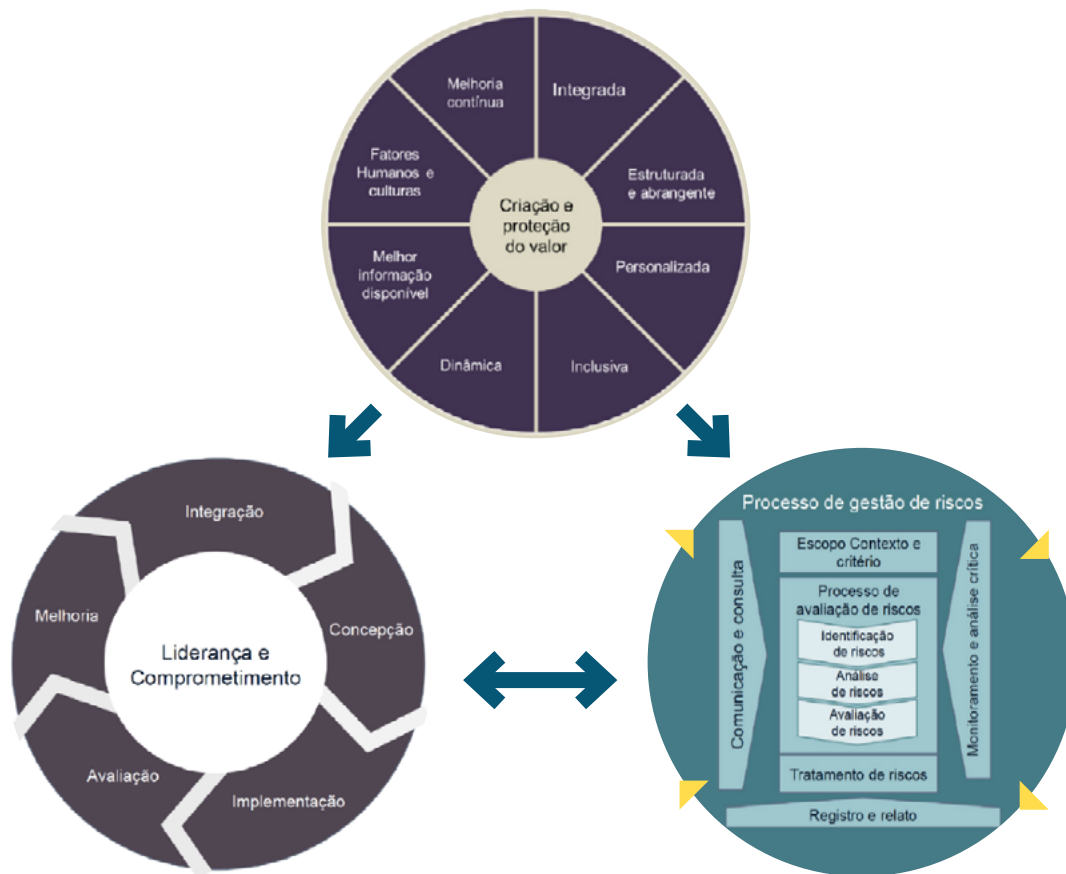
A gestão eficiente de riscos de processos em organizações públicas e privadas é uma ferramenta essencial, pois ela permite identificar e analisar os possíveis riscos que podem afetar a execução dos processos, possibilitando a implementação de medidas preventivas e corretivas para mitigar tais riscos. Neste contexto, diversos autores renomados têm contribuído com estudos e análises sobre essa temática, fornecendo estudos valiosos para a compreensão e aplicação dessa ferramenta (Hill e Dinsdale, 2003; Braga, 2018; Sedrez et al, 2011; Ramos et al, 2019; Sousa et al, 2018).

No entanto, cabe lembrar que ao longo do tempo, as organizações passaram a implementar métodos padronizados e estruturados que são amplamente reconhecidos. A implementação de um modelo sistematizado de gestão de riscos combina confiabilidade, padronização e reconhecimento das melhores práticas

pelas instituições, resultando no surgimento de várias normas internacionais de referência, como o Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), Enterprise Risk Management (ERM), a International Organization for Standardization (ISO) 31000– Risk management system– Principles and guidelines, o Orange Book, entre outros (Araújo e Gomes, 2021).

Neste sentido, para implementar efetivamente a gestão de riscos nas atividades consideradas críticas no período de transição dos Diretores de Ensino do IFRO, faz-se necessário observar os frameworks para a gestão de riscos como a ISO 31000 (2018). Segundo essa norma é essencial estabelecer um contexto que compreenda as complexidades relacionadas às atribuições dos Diretores(as) de Ensino.

■ **Figura 2 -** Arquitetura da Gestão de Riscos

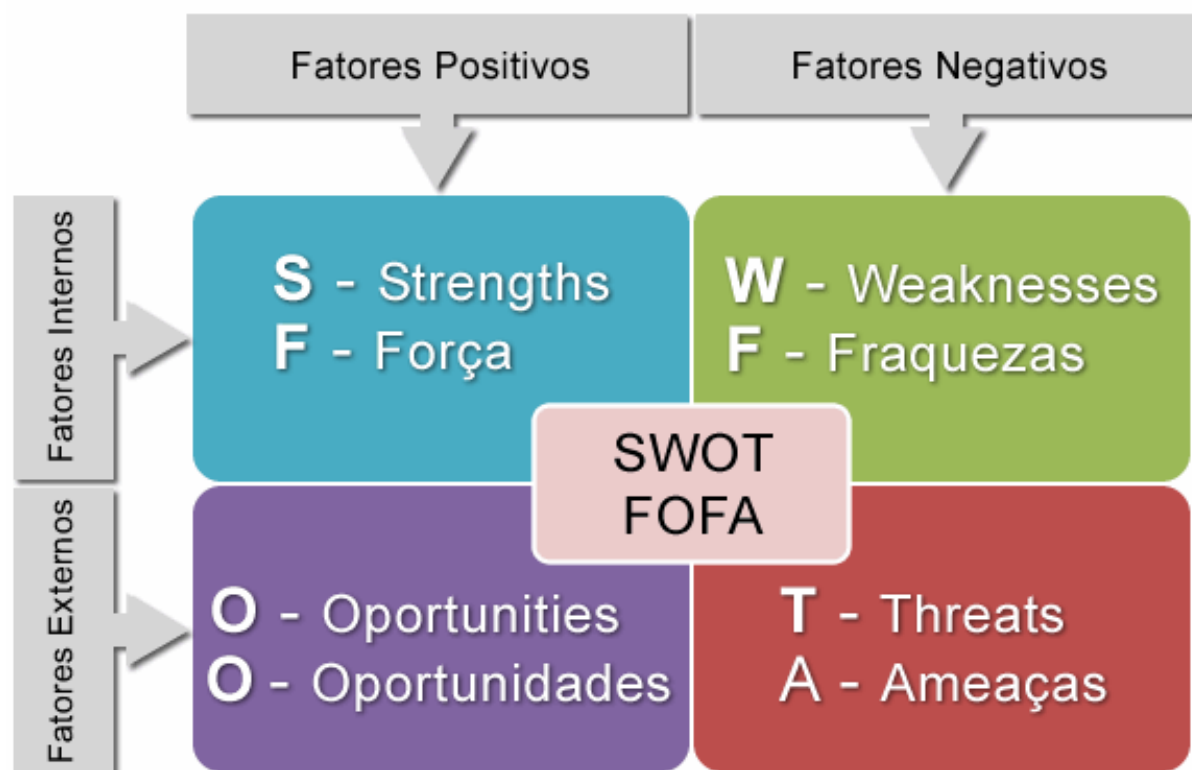


Dando continuidade a gestão de riscos eficaz nas atividades críticas relacionadas à troca de diretores(as) de Ensino, e posterior elaboração do mapa de riscos. Foi necessária a utilização da ferramenta SWOT para analisar as atribuições regimentais do(a) Diretor(a) de Ensino utilizando como modelo a Resolução N° 56/CONSUP/IFRO (Brasil, 2016, p. 21). É importante destacar que a ferramenta SWOT não apenas permite uma compreensão aprofundada do contexto interno, mas também possibilita a prospecção de oportunidades que podem ser exploradas.

Segundo Fraporti e Santos (2018), diversas ferramentas administrativas podem ser utilizadas para analisar as oportunidades e ameaças de uma organização, mas uma das mais reconhecidas e importantes é a matriz SWOT. O termo SWOT é formado pelas iniciais das palavras em inglês strengths, weaknesses, opportunities e threats, que significam respectivamente forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Já no Brasil a matriz é também conhecida como matriz FOFA (ENDEAVOR Brasil, 2015). Veja o esquema da matriz SWOT ou FOFA na Figura 3.

Fonte: NBR ISO 31000 (2018)

■ **Figura 3** - Esquema da Matriz SWOT/FOFA



Fonte: casarotto (2016)

A matriz SWOT é uma ferramenta muito útil durante a gestão de um(a) Diretor(a) de Ensino do IFRO, alinhando-se à visão de He-loísa Lück(2006) sobre a importância da gestão educacional é possível a análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. E definir estratégias que mobilizem recursos de forma eficiente. Essa abordagem estruturada fornece informações relevantes para evitar o desperdício de esforços e recursos, garantindo que a gestão educacional sustente e dinamize o sistema de ensino e mantenha qualidade no aprendizado dos estudantes(Lück, 2006, p. 25).

A partir do uso da ferramenta SWOT podemos identificar os pontos fortes a serem mantidos e fortalecidos, bem como as áreas de melhoria e as ameaças potenciais que precisam ser monitoradas e mitigadas pelo(a) Diretor(a) de Ensino dos Institutos Federais de Educação com base na Resolução N° 56/CONSUP/IFRO (BRASIL, 2016, p. 21). Conforme detalhado no (quadro 1).

Você sabia?

A Matriz SWOT foi criada por Albert Humphrey, um consultor de negócios e pesquisador da Universidade de Stanford, durante a década de 1960 e início dos anos 1970. O objetivo de Humphrey era desenvolver uma ferramenta para ajudar as empresas a identificar e analisar seus pontos fortes (Strengths), fraquezas (Weaknesses), oportunidades (Opportunities) e ameaças (Threats), a fim de melhorar suas estratégias e processos de planejamento.

■ Quadro 1 - SWOT das atribuições do (a) Diretor (a) de Ensino

Fatores	Descrição
Forças (Strengths)	<ul style="list-style-type: none"> * Planejamento estratégico e operacional eficaz. * Liderança e organização comprovadas. * Implementação de ações em conformidade com as normas. * Transparência e responsabilidade na articulação com órgãos de controle. * Orientação efetiva da comunidade interna e externa. * Promoção de projetos inovadores e integrados. * Conhecimento abrangente da legislação educacional. * Avaliação contínua para aprimorar a qualidade do ensino.
Fraquezas (Weaknesses)	<ul style="list-style-type: none"> * Dependência de diretrizes superiores, limitando a autonomia. * Desafios na implementação de projetos por recursos limitados ou burocracia. * Necessidade de agilidade na resposta a mudanças. * Possíveis falhas na comunicação e coordenação entre áreas/departamentos.
Oportunidades (Opportunities)	<ul style="list-style-type: none"> * Crescimento da demanda por ensino a distância. * Parcerias estratégicas para pesquisa e inovação. * Avanços tecnológicos para facilitar o acesso à informação e otimizar processos. * Mudanças na legislação para adaptações e melhorias.
Ameaças (Threats)	<ul style="list-style-type: none"> * Restrições orçamentárias que limitam investimentos. * Mudanças repentinas na legislação exigindo adaptações complexas. * Concorrência com outras instituições, principalmente na oferta de cursos a distância. * Impactos negativos de crises na estabilidade institucional e capacidade de atender às demandas.
Recomendações:	<ul style="list-style-type: none"> * Buscar maior autonomia na tomada de decisões. * Implementar estratégias para otimizar o uso de recursos e reduzir a burocracia. * Desenvolver mecanismos ágeis para responder a mudanças no ambiente educacional e normativo. * Aprimorar a comunicação e a coordenação entre diferentes áreas e departamentos. * Expandir a oferta de cursos a distância para atender à crescente demanda. * Buscar parcerias estratégicas para captação de recursos e desenvolvimento de projetos inovadores. * Investir na atualização tecnológica para otimizar processos e facilitar o acesso à informação. * Monitorar as mudanças na legislação educacional e se preparar para adaptações rápidas e eficientes. * Gerenciar os riscos de forma proativa, mitigando os impactos de crises econômicas ou políticas.

“ O processo de gestão de riscos envolve a aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas para as atividades de comunicação e consulta, estabelecimento do contexto e avaliação, tratamento, monitoramento, análise crítica, registro e relato de riscos.

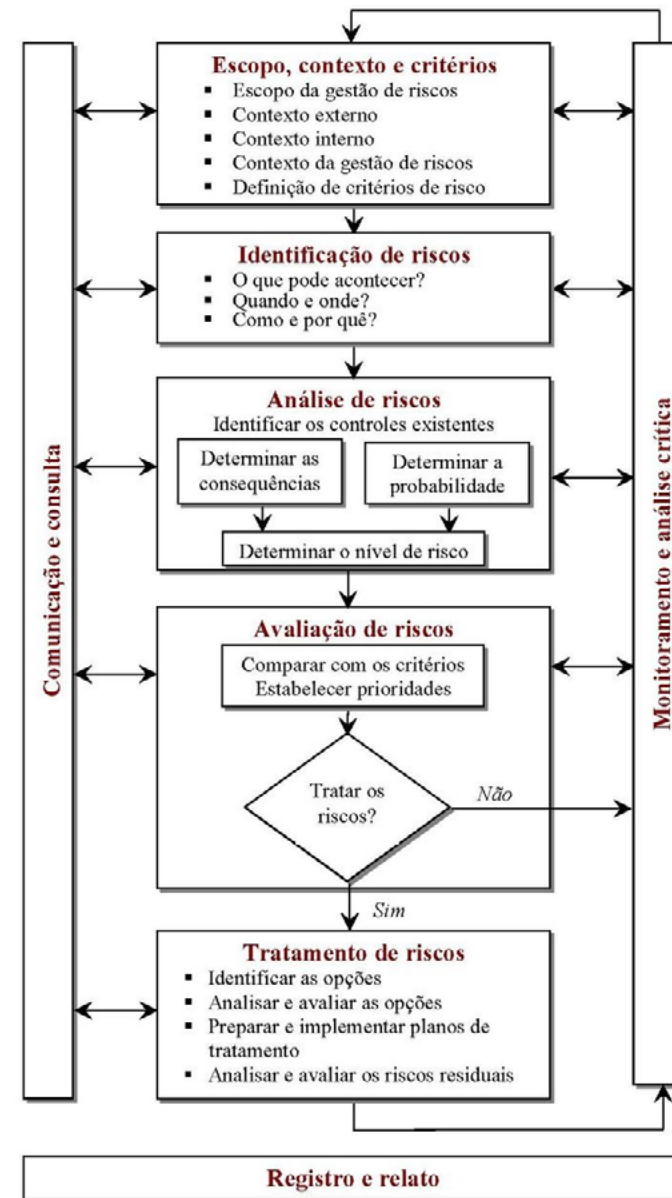
ISO 31000 (2018, p.9).

Fonte: Dados dos autores (2024)

A (figura 4) ilustra o processo de gestão de riscos, destacando suas etapas fundamentais. A gestão de riscos é um processo essencial para a mitigação de incertezas em diversos contextos organizacionais. Este processo envolve a aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas destinadas a garantir uma comunicação e consulta eficazes entre as partes interessadas. Além disso, estabelece o contexto adequado para a identificação e avaliação dos riscos, permitindo a implementação de tratamentos apropriados. O monitoramento contínuo e a análise crítica dos riscos são fundamentais para adaptar as estratégias conforme necessário. O registro e relato de riscos asseguram a transparência e a responsabilidade, promovendo uma cultura organizacional resiliente e preparada para enfrentar adversidades ISO 31000 (2018).

O processo de gestão de risco é interligado, demonstrando a natureza contínua e iterativa do processo de gestão de riscos. A figura transmite a mensagem de que uma abordagem estruturada e integrada é essencial para identificar, avaliar, tratar e monitorar os riscos de maneira eficaz.

■ **Figura 4 -** Processo de Gestão de riscos



Fonte: Manual de Implementação da ISO 31000:2018

Considerando os desafios específicos do setor público, no caso em análise os Institutos Federais (IF), e a partir da implementação do processo de gestão de riscos. A utilização do mapa de risco emerge como uma ferramenta indispensável no processo de transição do(a) Diretor(a) de Ensino do Instituto Federal de Rondônia, pois permite uma análise minuciosa dos desafios e oportunidades inerentes à mudança de gestão. Essa abordagem estratégica não apenas identifica potenciais ameaças à continuidade das políticas educacionais, mas também delinea medidas preventivas para mitigar possíveis impactos negativos na educação profissional e tecnológica (EPT) no âmbito de cada unidade. Ao fornecer uma visão abrangente dos riscos envolvidos, o mapa de risco aponta a nova liderança quais decisões e ações proativas deverá tomar a partir da sua nomeação, garantindo a estabilidade e a manutenção da qualidade do ensino oferecido pela instituição, evitando impactos negativos no processo de ensino e aprendizagem dos estudantes.

Aqui estão alguns elementos que podem ser considerados em um mapa de risco para a troca de gestão em um Instituto Federal:

■ Quadro 2 - Elementos Mapa de Risco para Troca de Gestão.

Risco	Descrição	Mitigação
Transição Administrativa	Interrupção na continuidade das atividades devido à transição de líderes.	Elaboração de um plano de transição detalhado, assegurando a continuidade das operações críticas.
Comunicação Ineficaz	Falta de comunicação clara sobre mudanças e expectativas.	Implementação de um plano de comunicação aberto e transparente para informar a comunidade acadêmica e os stakeholders sobre as mudanças.
Resistência à Mudança	Resistência por parte dos membros da instituição à nova gestão.	Desenvolvimento de programas de capacitação e comunicação para promover a aceitação da mudança.
Impacto no Corpo Docente e Discente	Desmotivação, incerteza e possível impacto nas atividades acadêmicas.	Estabelecimento de mecanismos para ouvir e abordar as preocupações da comunidade acadêmica, garantindo a continuidade do ensino e da pesquisa.
Gestão Financeira	Desafios na gestão financeira durante o período de transição.	Avaliação detalhada da situação orçamentária e recurso disponível para o desenvolvimento anual de suas atividades, conforme Quadro de Distribuição de Despesas de cada campi, implementação de medidas de controle e planejamento financeiro apropriado com toda equipe.
Cumprimento de Normativas e Regulamentações	Possíveis violações de normativas e regulamentações durante o processo de transição.	Revisão e atualização das políticas e procedimentos para garantir conformidade legal.
Perda de Competências Institucionais	Saída de membros-chave resultando na perda de conhecimento institucional.	Desenvolvimento de estratégias para a transferência de conhecimento e a retenção de competências críticas.
Desafios na Continuidade de Projetos, Ações e Atividades	Interrupção ou atraso em projetos em andamento, com impacto direto nas atividades de ensino. Público afetado: discentes.	Avaliação dos projetos em curso, identificação de pontos críticos e planejamento para a transição suave.

É importante ressaltar que a elaboração de um mapa de risco específico para a troca de gestão em um Instituto Federal (IF) deve envolver a colaboração de diversos setores da instituição, incluindo administração, corpo docente, discente e demais stakeholders. O monitoramento constante e ajustes no plano de mitigação são essenciais para lidar com os desafios que possam surgir durante esse período de transição.

Fonte: Dados dos autores (2024)

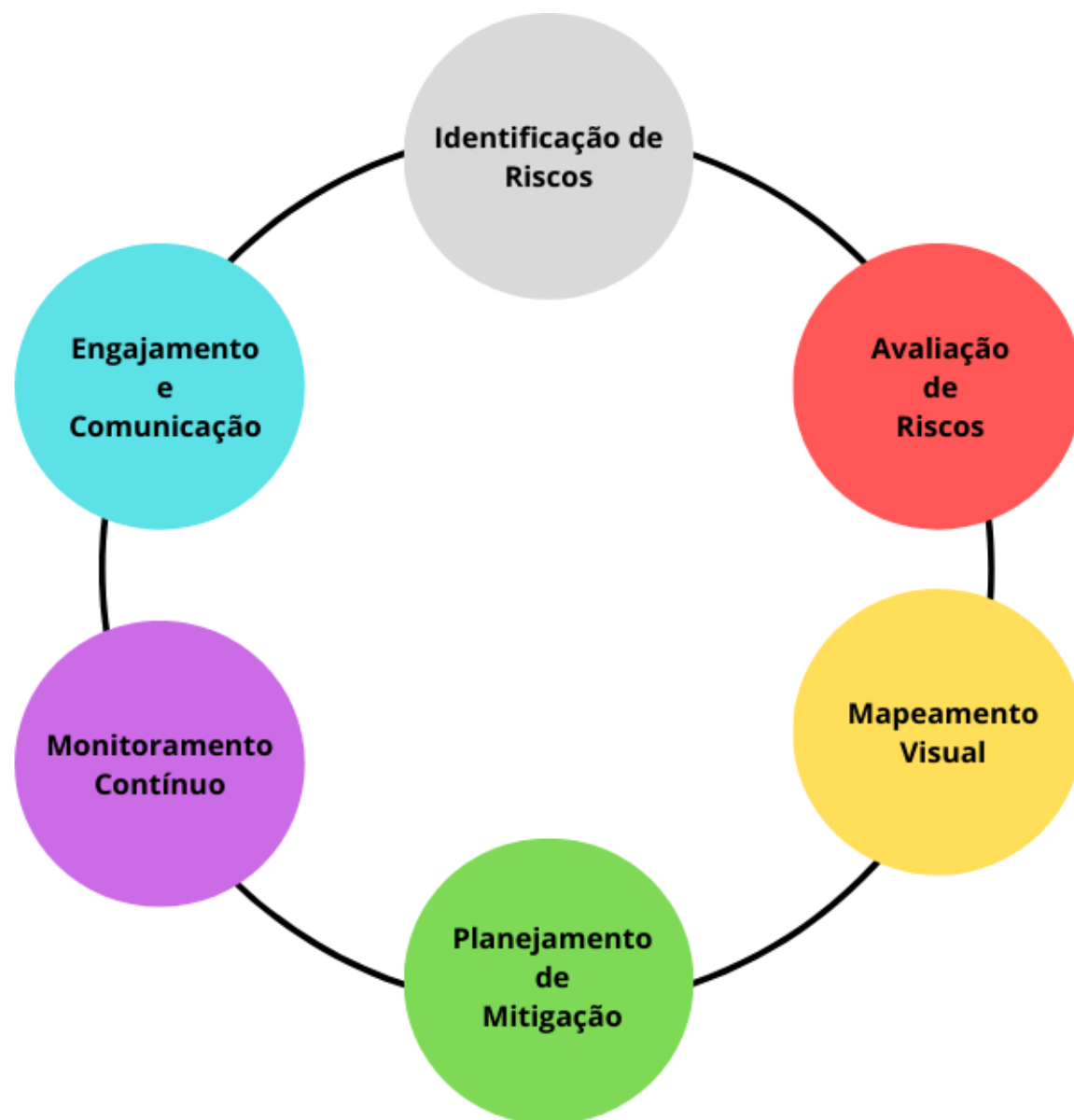
4. Abordagens sobre Mapa de Risco

O Mapa de Risco é uma ferramenta fundamental no gerenciamento de riscos em diversas organizações, incluindo instituições educacionais. É importante ressaltar a necessidade de uma abordagem multidisciplinar na elaboração e implementação desta ferramenta, envolvendo áreas como educação, administração, administração pública e outras.

Considerando que o(a) Diretor(a) de Ensino está inserido nesse contexto e que “os líderes de uma escola são as pessoas que fornecem as diretrizes e exercem influência para atingir as finalidades da escola” (Pena, 2015, p. 159), o uso do mapa de risco permitirá ao(a) Diretor(a) uma melhor visualização das atividades sob sua responsabilidade, possibilitando a promoção de ações proativas ou corretivas. Pois, quando bem implementada, pode significativamente reduzir a exposição a riscos e melhorar a segurança e eficiência das operações. Através de uma abordagem estruturada que inclui identificação, avaliação, mapeamento visual, mitigação, monitoramento contínuo e comunicação eficaz, as organizações podem desenvolver estratégias robustas para gerenciar riscos de maneira proativa.

A seguir, são apresentadas algumas abordagens importantes sobre o Mapa de Risco, conforme (figura 5):

■ **Figura 5** - Abordagens sobre Mapa de Risco



Em suma, o mapa de risco de fluxos processuais administrativos na área educacional é uma ferramenta valiosa e deve fazer parte da gestão educacional. Tendo em vista que, “[...] a gestão educacional estabelece o direcionamento e a mobilização capazes de sustentar e dinamizar o modo de ser e de fazer do sistema de ensino e das escolas, sem que todos os demais esforços e gastos são despendidos sem promover os devidos resultados, o que, de fato, tem acontecido na educação brasileira” (Lück, 2006, p. 25), e somada às ações pedagógicas e de gestão de risco, auxiliam no aumento, melhoria e manutenção da qualidade do ensino.

Fonte: Dados dos autores (2024)

5.

Atividades ou processos críticos identificados durante a pesquisa

Após analisarmos os dados obtidos por meio dos questionários eletrônicos do Google Forms, identificamos as seguintes atividades ou ações críticas que requerem atenção imediata durante a transição de gestores no cargo de Diretor(a) de Ensino. Trata-se de um momento crítico que exige planejamento e estratégias eficazes para minimizar os impactos negativos no processo educacional. Nesse contexto, a utilização de um mapa de risco torna-se uma ferramenta essencial para identificar e priorizar os potenciais desafios e auxiliar o(a) novo(a) Diretor(a) de Ensino em sua tomada de decisões.

Seguindo a linha de pensamento utilizada durante a pesquisa e conforme os estudos de Reynolds e Teddlie (1999), a escola eficaz é caracterizada por uma orientação clara para bons resultados em diversos níveis. Na direção, há uma combinação de cobranças e apoio; no corpo docente, existe estabilidade e práticas consistentes; e entre os estudantes, há solidariedade e compromisso com o desempenho. O que não acontece na escola ineficaz, o diretor apresenta liderança inadequada e problemas de gestão de relacionamentos, o corpo docente é fragmentado e demonstra falta de comunicação entre os membros, e os estudantes são desinteressados e desinformados sobre as regras escolares. Esses fatores resultam em baixos níveis de “valor agregado” pela escola.

Para Silva (2020, p.14):

O desafio de promover bons resultados de aprendizagem tem se desdobrado em temas de investigação que buscam identificar os fatores subjacentes desse problema. [...]o objetivo de identificar o que faz escolas serem eficazes e quais as possíveis relações existentes entre aprendizagem e os múltiplos elementos que constituem o sistema educacional.

Mas o que isso interfere nas atividades dos(as) Diretores(as) de Ensino? Trata-se de um cargo de liderança e de grande envergadura dentro da instituição de ensino (no caso estudado, o IFRO), e toda e qualquer ação ou decisão que este gestor tomar impactará nas atividades relacionadas ao ensino, e conseqüentemente no ensino e aprendizado dos estudantes.

Partindo do pressuposto e considerando a complexidade do ensino nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IF), tendo em vista, o trabalho desenvolvido baseados nos 3 pilares (ensino, pesquisa e extensão), somado a formação integrada do indivíduo, preparando-o para a sua inserção na sociedade. A autora Ciavatta (2005), discute o conceito de Formação Integrada, como a integração da educação geral com a educação profissional, visando superar a dicotomia entre trabalho manual e intelectual e formar cidadãos completos.

Sob essa perspectiva não podemos deixar de levar em consideração que todo o conjunto de fatores de uma instituição são fatores que interferem na formação dos estudantes de um IF em razão da complexidade de sua estrutura: equipe docente, equipe técnica administrativa, equipe pedagógica, equipe de atendimento ao discente (assistente social, pedagogos orientadores, psicólogo, enfermeiro, assistentes de alunos, etc), salas de aula, laboratórios estruturados e modernos, equipamentos de multimídia, condicionadores de ar, e outros. Estes são alguns itens que demonstram a estrutura e o nível de complexidade da mesma, e principalmente que o(a) Diretor(a) de Ensino tem como atribuição acompanhar constantemente o funcionamento com o auxílio dos setores de suporte.

Diante do exposto, para que ocorra a formação Integrada dos estudantes são necessárias a observância de uma gama de fatores dentro de uma instituição que na maioria das vezes passa despercebido, mas que se não estiverem organizados e funcionais, podem gerar impactos nas atividades de ensino e processo de ensino e aprendizagem dos estudantes (Ciavatta, 2005).

Criada a base para continuidade da análise das atividades críticas identificadas levando em consideração fatores da gestão escolar, e reforçando que a não execução ou descontinuidade no início ou durante o ano letivo poderá gerar efeitos negativos para a atividade finalística da unidade de ensino. No (quadro 3) apresentamos as atividades críticas identificadas durante a pesquisa.

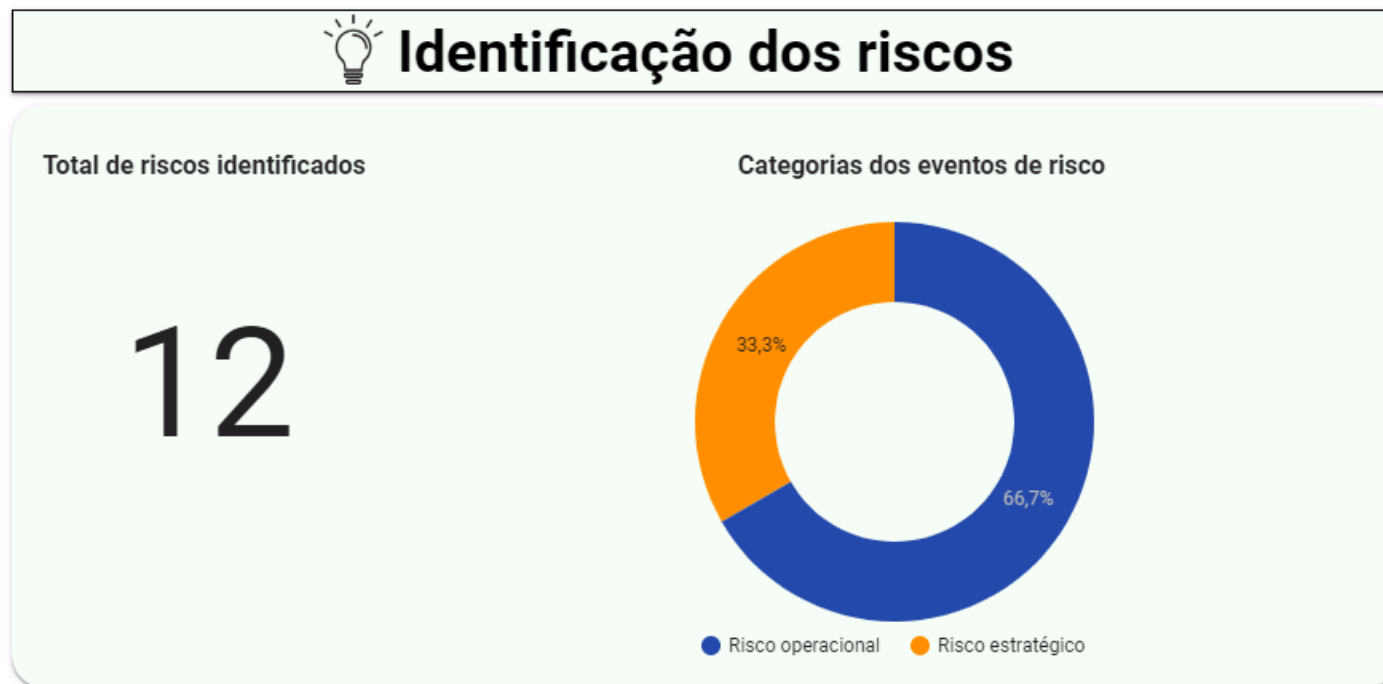
■ Quadro 3 - Atividades críticas identificadas

Id do risco	Objetivo/ atividade relevante	Evento de risco	Causas	Consequências
IFDIS001	Edital de monitoria	Indisponibilidade orçamentária	<ul style="list-style-type: none"> • Redução da arrecadação de receitas; • Aumento dos gastos públicos; • Contingenciamento de verbas; • Redução de investimentos; • Inflação; • Aumento de custos operacionais; • Crescimento da demanda; • Políticas de contingenciamento de gastos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Redução de bolsas e auxílios estudantis; • Descontinuidade de projetos e programas; • Impacto na qualidade do ensino.
IFDIS002	Edital de projetos de ensino	Baixa adesão dos docentes e ausência de integração com outras atividades institucionais.	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de clareza sobre os benefícios e impactos dos projetos de ensino; • Falta de incentivos adequados; • Carga de trabalho excessiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Redução da qualidade do ensino; • Falta de engajamento docente; • Desarticulação entre as áreas acadêmicas; • Perda de oportunidades de desenvolvimento profissional.
IFDIS003	Programas de Assistência estudantil (PNAES; PROAP; PROMORE)	Indisponibilidade orçamentária	<ul style="list-style-type: none"> • Redução da arrecadação de receitas; • Aumento dos gastos públicos; • Contingenciamento de verbas; • Redução de investimentos; • Inflação; • Aumento de custos operacionais; • Crescimento da demanda; • Políticas de contingenciamento de gastos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Redução de bolsas e auxílios estudantis; • Descontinuidade de projetos e programas; • Impacto na qualidade do ensino.
IFDIS004	Curso de nivelamento	Ineficácia dos cursos de nivelamento	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de avaliação precisa das necessidades dos estudantes; • Falta de tempo suficiente; • Falta de acompanhamento e apoio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Impacto nas taxas de retenção e conclusão; • Desigualdade de acesso e participação; • Falta de alinhamento com as necessidades dos estudantes; • Desempenho acadêmico insatisfatório.
IFDOC005	Contratação de professores substitutos	Baixa adesão de candidatos	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de estabilidade empregatícia; • Concorrência com outras oportunidades de emprego; • Falta de divulgação eficaz das vagas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Redução na qualidade do ensino; • Impacto na continuidade do currículo; • Sobrecarga de trabalho para os professores existentes.

Id do risco	Objetivo/ atividade relevante	Evento de risco	Causas	Consequências
IFDOC006	Capacitação docente, área comum	Capacitação insuficiente ou inadequada	<ul style="list-style-type: none"> Falta de recursos para capacitação; Necessidade de atualização pedagógica; Especificidade da Formação. 	<ul style="list-style-type: none"> Dificuldades na integração entre teoria e prática; Qualidade do ensino comprometida; Baixo desempenho acadêmico dos estudantes.
IFDOC007	Capacitação docente, área técnica	Capacitação insuficiente ou inadequada	<ul style="list-style-type: none"> Falta de recursos para capacitação; Falta de incentivos institucionais; Necessidade de atualização técnica e pedagógica; Especificidade da Formação. 	<ul style="list-style-type: none"> Dificuldades na integração entre teoria e prática; Qualidade do ensino comprometida; Baixo desempenho acadêmico dos estudantes.
IFDOC008	Acompanhamento pedagógico junto aos docentes	Falta de servidores na Equipe Pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> Alta Rotatividade de pessoal; Alta demanda por serviços pedagógicos; Concursos públicos insuficientes. 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de suporte e orientação; Desalinhamento com as melhores práticas educacionais; Impacto negativo no desempenho dos estudantes.
IFDOC009	Capacitação docente na área de necessidades específicas (Adaptação de materiais para alunos).	Barreiras na educação inclusiva	<ul style="list-style-type: none"> Falta de estratégias pedagógicas inclusivas; Incapacidade de adaptar o currículo; Desconhecimento das necessidades dos estudantes; Falta de conhecimento sobre tecnologias assistivas. 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de capacitação e sensibilização dos professores; Exclusão e segregação dos estudantes com necessidades específicas; Baixa participação e desempenho acadêmico; Ambiente escolar não inclusivo.
IFDOC10	Organização da Semana Pedagógica	Falta de planejamento adequado	<ul style="list-style-type: none"> Falta de coordenação entre os departamentos; Falta de clareza sobre os objetivos e metas; Recursos humanos limitados; Orçamento insuficiente. 	<ul style="list-style-type: none"> Dificuldade na implementação de mudanças pedagógicas; Falta de alinhamento com objetivos institucionais; Baixa participação e engajamento; Desperdício de oportunidades de aprendizado.
IFDE011	Formalização da demanda de Compra de materiais e contratação de serviços	Falta de treinamento e capacitação	<ul style="list-style-type: none"> Ausência de programas de capacitação para gestores; Desconhecimento dos procedimentos; Falta de experiência prévia; Falta de compreensão das necessidades institucionais. 	<ul style="list-style-type: none"> Atrasos no processo de compra ou aquisição de materiais e serviços; Erro na documentação; Rejeição da demanda; Impacto na qualidade dos serviços.
IFDE012	Elaboração do Calendário Acadêmico	Falta de planejamento a longo prazo	<ul style="list-style-type: none"> Prazos Apertados; Falta de Coordenação Institucional; Falta de Consulta às Partes Interessadas; Rotatividade frequente de pessoal responsável; Falta de Expertise em Planejamento. 	<ul style="list-style-type: none"> Sobrecarga de atividades; Descontentamento dos professores e equipe pedagógica; Risco de erros e retrabalho; Aumento do estresse e da ansiedade; Conflitos de horários; Impacto nas parcerias e colaborações.

Fonte: Dados dos autores (2024)

■ Figura 6 - Identificação dos riscos



Fonte: Dados dos autores (2024)

Dando continuidade a análise (figura 6), constatou-se que das 12 atividades críticas mencionadas, 8 (ou 72%) delas não têm previsão regimental, enquanto 3 (ou 28%) estão de fato previstas no regimento. Esses resultados sugerem que, ao longo do tempo, essas responsabilidades foram possivelmente assumidas pelos(as) Diretores(a) de Ensino devido à falta de definição do setor responsável ou necessitam serem incluídas nas suas atribuições mediante atualização do regimento interno dos *campi*.

5.1 Matriz de Risco (Mapa de Risco) das Atividades Críticas desenvolvidas pelos(as) Diretores(as) de Ensino

A matriz de risco (figura 7) traz as atividades críticas que foram identificadas a partir de uma pesquisa abrangente, com o objetivo de proporcionar aos(as) Diretores(as) de Ensino uma metodologia estruturada para identificar, avaliar e mitigar riscos no ambiente escolar. O principal objetivo desta atividade é reduzir o tempo de adaptação ao cargo de Diretor(a) de Ensino no IFRO por meio da utilização da matriz de risco de forma crítica e sistemática, permitindo uma melhor identificação dos fatores que podem afetar negativamente o processo de ensino-aprendizagem e, conseqüentemente, promovendo um ambiente educacional mais seguro e produtivo.

A pesquisa que fundamenta esta atividade foi conduzida com base em uma revisão extensa da literatura sobre gestão de riscos, liderança escolar e gestão escolar. Além disso, foram aplicados questionários com profissionais da educação para coletar dados e percepções dentro do contexto escolar. Esta abordagem combinada assegura que a metodologia proposta seja tanto teórica quanto pragmaticamente robusta, refletindo as necessidades e desafios reais enfrentados pelas instituições de ensino.

Cada etapa foi desenhada para garantir que os educadores não apenas compreendam a teoria por trás da gestão de riscos, mas também possam aplicar esses conhecimentos de maneira prática e eficaz em seus respectivos campi.

5.2 Mas como identificar a atividade crítica na matriz de risco (figura 7)?

Inicialmente foram definidas as escalas criticidade, conforme (quadro 4).

■ Quadro 4 - Escala de criticidade

Escalas de Criticidade	
Eixo horizontal - Probabilidade	Muito baixa (1), baixa (2), média (3), alta (4) e muito alta (5).
Eixo vertical - Impacto	Muito baixa (1), baixa (2), média (3), alta (4) e muito alta (5).

Fonte: Dados dos autores (2024)

Após a elaboração da escala de criticidade, foi gerada a classificação do evento de risco, conforme (quadro 5).

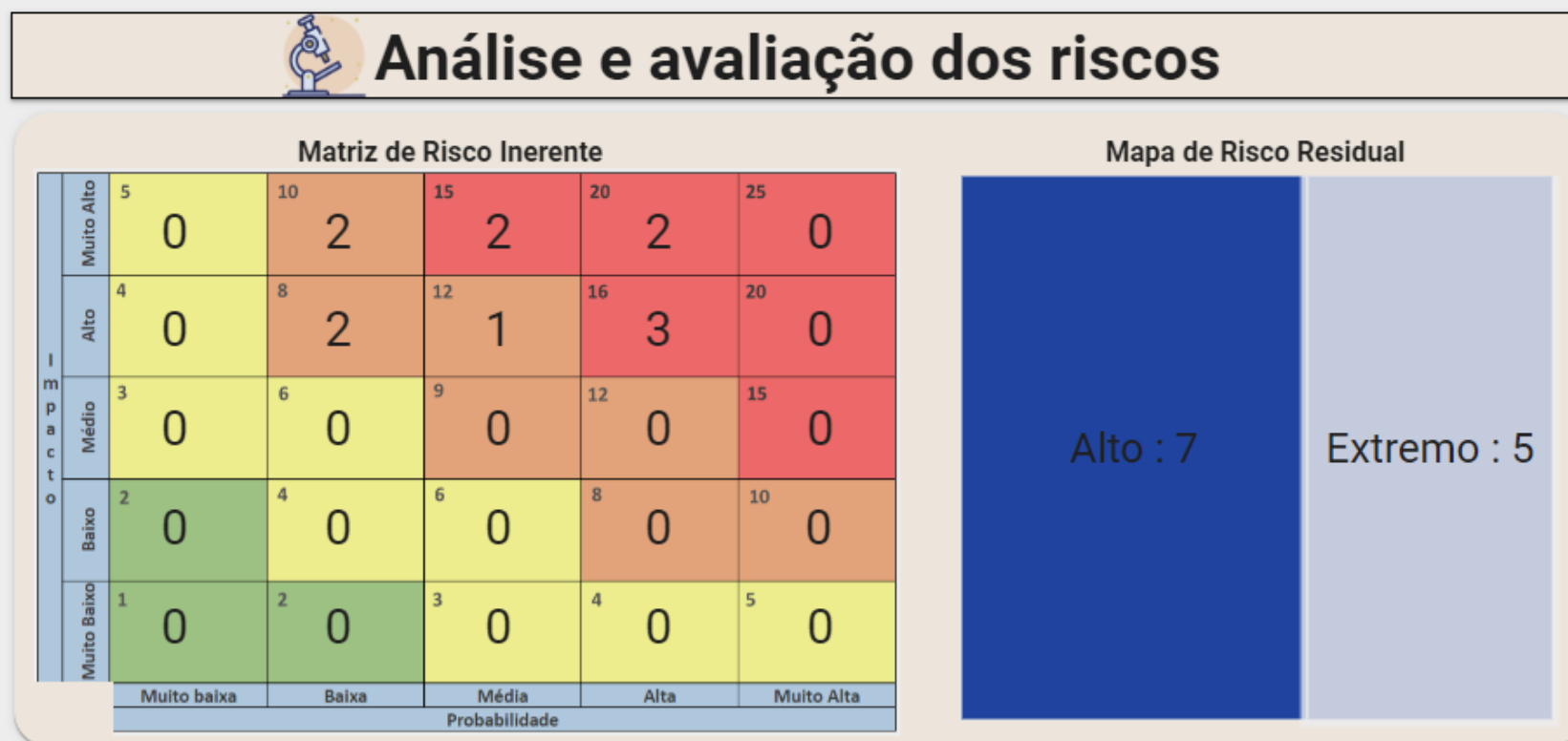
■ Quadro 5 - Classificação do evento de risco

Classificação do evento de risco
Se o risco inerente (RI) for maior ou igual a 15 = Extremo.
Se o risco inerente (RI) for maior ou igual a 8 = Alto.
Se o risco inerente (RI) for maior ou igual a 3 = Médio.
Se o risco inerente (RI) for maior ou igual a 1 = Baixo.

Fonte: Dados dos autores (2024)

Neste momento iremos identificar a atividade crítica no mapa de risco ou matriz de risco inerente. Para nosso exemplo utilizaremos a “Capacitação docente, área técnica”, obtendo as informações da probabilidade e impacto da atividade crítica (quadro 6), estima-se probabilidade alta (4) e impacto muito alto (5). Dessa forma, o nível de risco inerente será calculado da seguinte maneira: RI (risco inerente) = Probabilidade X Impacto, ou seja, $RI = 4 \times 5 = 20$. Observe que conseqüentemente esse evento de risco será classificado como Risco Extremo.

■ **Figura 7** - Mapa/avaliação de Risco



Fonte: Dados dos autores (2024)

■ Quadro 6 - Detalhamento dos riscos.

Detalhamento dos Riscos					
Id do risco	Objetivo/atividade relevante	Evento de risco	Probabilidade	Impacto	Risco inerente
IFDIS004	Curso de nivelamento	Ineficácia dos cursos de nivelamento	Baixa	Muito Alto	Alto
IFDIS003	Programas de Assistência estudantil (PNAES; PROAP; PROMORE)	Indisponibilidade orçamentária	Baixa	Muito Alto	Alto
IFDIS001	Editais de monitoria	Indisponibilidade orçamentária	Baixa	Alto	Alto
IFDE011	Formalização da demanda de Compra de materiais e contratação de serviços	Falta de treinamento e capacitação	Alta	Alto	Extremo
IFDOC008	Acompanhamento pedagógico junto aos docentes	Falta de servidores na Equipe Pedagógica	Média	Alto	Alto
IFDOC010	Organização da Semana Pedagógica	Falta de planejamento adequado	Alta	Muito Alto	Extremo
IFDE012	Elaboração do Calendário Acadêmico	Falta de planejamento a longo prazo	Média	Muito Alto	Extremo
IFDOC007	Capacitação docente, área técnica	Capacitação insuficiente ou inadequada	Alta	Muito Alto	Extremo
IFDOC006	Capacitação docente, área comum	Capacitação insuficiente ou inadequada	Baixa	Alto	Alto
IFDOC009	Capacitação docente na área de necessidades específicas (Adaptação de materiais para alunos).	Barreiras na educação inclusiva	Alta	Alto	Extremo
IFDIS002	Editais de projetos de ensino	Baixa adesão dos docentes e ausência de integração com outras atividades institucionais.	Alta	Alto	Extremo
IFDOC005	Contratação de professores substitutos	Baixa adesão de candidatos	Média	Muito Alto	Extremo



Com base nas atividades críticas identificadas (quadro 6), e que a formação dos estudantes é influenciada por diversos fatores da instituição, como a equipe docente e administrativa, infraestrutura moderna, apoio pedagógico e social. A Diretoria de Ensino deve monitorar continuamente o funcionamento desses elementos para mitigar riscos que afetem o processo educacional. A observância e organização desses fatores são essenciais para evitar impactos negativos no ensino e na aprendizagem. A análise das atividades críticas identificadas reforça a importância da gestão escolar eficiente para o sucesso educacional.

C ONTRIBUIÇÕES FINAIS

A gestão eficiente de riscos é vital em diversos contextos, especialmente na educação, onde a administração pública tem a responsabilidade de gerir recursos limitados para cumprir suas obrigações sociais. No Instituto Federal do Estado de Rondônia (IFRO), o Mapa de Risco destaca-se como uma ferramenta estratégica essencial para identificar, priorizar e comunicar riscos associados a atividades críticas. Este instrumento não apenas auxilia na avaliação e mitigação de ameaças, mas também promove a segurança, eficiência e gestão proativa, essencial durante as transições de gestão.

A elaboração e aplicação do Mapa de Risco no IFRO são fundamentais para minimizar impactos negativos e garantir um ambiente de aprendizagem seguro. A colaboração multidisciplinar e o planejamento estratégico são indispensáveis para a criação de mapas de risco eficazes, permitindo uma transição suave e a manutenção da qualidade educacional. O uso desta ferramenta facilita a visualização de áreas vulneráveis e contribui para a implementação de medidas preventivas, alinhando-se às diretrizes normativas e regulatórias.

Dessa forma, o Mapa de Risco não apenas apoia a tomada de decisões informadas, mas também assegura a continuidade e eficiência das operações institucionais. A adoção de práticas de gestão de riscos, baseada em normas internacionais como a ISO 31000, fortalece a capacidade da instituição de antecipar e gerenciar desafios, promovendo um ambiente de ensino resiliente e preparado para adversidades. As considerações apresentadas

ressaltam a importância desta ferramenta para a administração pública, especialmente na educação profissional e tecnológica, garantindo a estabilidade e a excelência educacional nos Institutos Federais.

Como uma ferramenta estratégica, o Mapa de Risco contribui significativamente para a segurança, eficiência e gestão proativa, sendo essencial na transição e ocupação de cargos-chave. Essas considerações ressaltam a importância da gestão de riscos e do Mapa de Risco como ferramentas indispensáveis para aprimorar a administração e a qualidade educacional no Instituto Federal de Rondônia.

Espera-se que os participantes desta atividade compreendam profundamente a importância da gestão de riscos no ambiente educacional. Através do uso sistemático da matriz de risco desenvolvida durante esta pesquisa, espera-se que desenvolvam uma abordagem proativa na identificação e mitigação de riscos, promovendo uma cultura de prevenção e responsabilidade coletiva. Em última análise, esta ferramenta visa melhorar a segurança e a qualidade do ensino, contribuindo para um ambiente escolar onde todos os membros da comunidade educativa possam prosperar.

R

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Artur; GOMES, Anailson Marcio. Gestão de riscos no setor público: desafios na adoção pelas universidades federais brasileiras. **Revista contabilidade e finanças**. São Paulo, v. 32 n.86. 2021. <https://doi.org/10.1590/1808-057x202112300>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rcf/a/p4qC7Jw5B5DV6yjt55L6QmG/?lang=en>. Acesso em: 02 fev. 2024.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR: ISO 31000:2018. **Gestão de riscos - Diretrizes**. Rio de Janeiro, p.17.2018

BRAGA, Marcus Vinicius de Azevedo. Risco Bottom Up: Uma reflexão sobre o desafio da implementação da gestão de riscos no setor público brasileiro. **Revista da CGU**, [S. l.], v. 9, n. 15, 2018. DOI: 10.36428/revistadacgu.v9i15.103. Disponível em: https://revista.cgu.gov.br/Revista_da_CGU/article/view/103. Acesso em: 16 mar. 2024.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de gestão de riscos**. Tribunal de Contas da União. Brasília (TCU), Secretaria Geral de Controle Externo (Segecex), 2018. 154 p. : il. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/referencial-basico-de-gestao-de-riscos.htm>. Acesso em: 02 fev. 2024.

BRASIL. Instrução Normativa Conjunta MP/CGU n. 01, de 2016. **Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal**. 2016. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/33947>. Acesso em: 01 mar. 2024

BRASIL. Portaria n. 234, de 15 de março de 2018. **Dispõe sobre a Política de Gestão de Riscos e Controles do MEC**. Disponível em: http://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZ-C2Mb/content/id/6848798/doi-2018-03-16-portaria-n-234-de-15-de-marcode-2018-6848794. Acesso em: 01 mar. 2024.

CARPIGNANO, Andrea; GOLIA, Elena; DI MAURO, Carmelo; BOUCHON, S; NORDVIK, Jean Pierre. A methodological approach for the definition of multi-risk maps at regional level: first application, **Journal of Risk Research**, 12:3-4, 513-534, 2009. DOI: 10.1080/13669870903050269. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/13669870903050269>. Acesso em 01 fev. 2024.

CASAROTTO, Camila. Análise SWOT ou Matriz F.O.F.A.: entenda o conceito e como colocá-lo em prática. Belo Horizonte: **Marketing de Conteúdo**, 2016. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/como-fazer-uma-analise-swot/>. Acesso em: 09 jan. 2024.

ClAVATTA, M. A Formação Integrada: a Escola e o Trabalho como Lugares de Memória e de Identidade. **Revista Trabalho Necessário**, v. 3, n. 3, 6 dez. 2005. DOI: <https://doi.org/10.22409/tn.3i3.p6122>. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/trabalhonecessario/article/view/6122>. Acesso em: 12 dez. 2023.

ENDEAVOR BRASIL. **Matriz SWOT**: entenda como usar e as vantagens para sua empresa. São Paulo, 2015. Disponível em: https://endeavor.org.br/entenda-matriz-swt/?gclid=Cj0KCQiA7dHSBRDEARIsAJhAHwj_eQnglEq6RwYl0t875qOcOLt0C9fVAgjxB-0fe--gjkQRKwlyUgK5MaAnp_EALw_wcB. Acesso em: 09 mar. 2024.

FRAPORTI, Simone; SANTOS, Jeanine B. **Gerenciamento de riscos**. Porto Alegre. SAGAH, Grupo A, 2018. E-book. ISBN 9788595023352. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595023352/>. Acesso em: 17 mar. 2024.

GRATERON, Ivan Ricardo Guevara. Auditoria de gestão: utilização de indicadores de gestão no setor público. Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras. **Caderno de Estudos**, São Paulo, FIECAFI, nº21 - Maio a Agosto/1999. <https://doi.org/10.1590/S1413-92511999000200002>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cest/a/YqgVfr7qkSxvbmtChWStLsq/?lang=pt>. Acesso em: 15 mar. 2024.

HILL, Stephen; DINSDALE, Geoff. **Uma base para o desenvolvimento de estratégias de aprendizagem para a gestão de riscos no serviço público**. Tradução L. C. Vasconcelos. Escola Nacional de Administração Pública. 2003. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/692>. Acesso em: 15 jan. 2024.

BRASIL, Instituto Federal De Educação, Ciência E Tecnologia De Rondônia. Resolução nº 56, de 12/07/2016: **Dispõe sobre o Regimento Interno do Campus Porto Velho Calama do Institu-**

to Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia – IFRO. Porto Velho - RO. 2016. Disponível em: <https://portal.ifro.edu.br/doc-isntitucionais/2683-resolucao-n-56-regimento-interno-do-campus-porto-velho-calama/filehttps://portal.ifro.edu.br/doc-isntitucionais/2683-resolucao-n-56-regimento-interno-do-campus-porto-velho-calama/file>. Acesso em: 15 abr. 2022.

BRASIL, Instituto Federal De Educação, Ciência E Tecnologia De Rondônia. Resolução nº 85/REIT - CONSUP/IFRO, de 17/12/2018: **Dispõe sobre a aprovação da Política de Governança, Gestão de Riscos e Controle Interno - PGRCI no âmbito do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO**. Porto Velho - RO. 2018. Disponível em: <https://portal.ifro.edu.br/consup-nav/resolucoes/2018/8670-resolucao-n-85-consup-ifro-de-17-de-dezembro-de-2018>. Acesso em: 02 abr. 2024.

LÜCK, Heloísa. **Gestão educacional**: uma questão paradigmática. Petrópolis: Vozes, 2006. cap. 1- 3. p. 33 – 107. Disponível em: <https://ria.ufrn.br/jspui/handle/123456789/1625>. Acesso em: 15 jan. 2024.

PENA, Anderson Cordova. **Um conceito para liderança escolar**. Estudo realizado com diretores de escolas da rede pública estadual de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Educação da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora, Minas Gerais – PPGE/UFJF, 2007. Disponível em: <https://repositorio.ufjf.br/jspui/handle/ufjf/2426>. Acesso em: 05 abr. 2024.

RAMOS, Vanessa das Graças Santos; LIMA, José Augusto de Lira; DE ANDRADE, Rômulo César Dias; VASCONCELOS, Gabriela de. Uma proposta de utilização de gestão de risco para o Planejamento Acadêmico de uma Universidade Pública. **Revista de Gestão e Projetos**, [S. l.], v. 10, n. 1, p. 81–91, 2019. DOI: 10.5585/gep.v10i1.11000. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/11000>. Acesso em: 16 mar. 2024.

REYNOLDS, David; TEDDLIE, Charles. **The Future Agenda of Studies into the Effectiveness of Schools**. In: Bosker, Rio de Janeiro. 1999. Creemers, B.P.M., Stringfield, S. (eds) Enhancing Educational Excellence, Equity and Efficiency. Springer, Dordrecht. https://doi.org/10.1007/978-94-011-4253-3_10. Disponível em: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-94-011-4253-3_10. Acesso em: 25 fev. 2024.

SEDREZ, Célia de Souza; FERNANDES, Francisco Carlos. Gestão de riscos nas universidades e centros universitários do estado de Santa Catarina. Gestão Universitária da América Latina. **Revista GUAL**, Florianópolis, Edição especial, 2011, p.70-93.. DOI: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2011v4nespp70>. Acesso em 22 mar. 2024