

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE
NACIONAL

ISVALDO SILVEIRA LIMA FILHO

IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE
ENSINO SUPERIOR: UMA ABORDAGEM APRECIATIVA

RECIFE

2019

ISVALDO SILVEIRA LIMA FILHO

**IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE
ENSINO SUPERIOR: UMA ABORDAGEM APRECIATIVA**

Trabalho de Conclusão Final apresentado ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP) da Universidade Federal Rural de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientadora: Professora Doutora. Rezilda Rodrigues Oliveira.

RECIFE

2019

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema Integrado de Bibliotecas da UFRPE
Biblioteca Central, Recife-PE, Brasil

L732i Lima Filho, Isvaldo Silveira
Implantação da gestão de riscos em uma instituição federal de ensino superior: uma abordagem apreciativa / Isvaldo Silveira Lima Filho. – 2019.
109 f. : il.

Orientador(a): Rezilda Rodrigues Oliveira
Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal Rural de Pernambuco, Mestrado Profissional em Administração Pública, Recife, BR-PE, 2019.

Inclui referências e apêndice(s).

1. Administração pública 2. Governança corporativa
3. Administração de risco 4. Educação superior – Administração
5. Universidade Federal Rural de Pernambuco I. Oliveira, Rezilda Rodrigues, orient. II. Título

CDD 350

ISVALDO SILVEIRA LIMA FILHO

**IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE
ENSINO SUPERIOR: UMA ABORDAGEM APRECIATIVA**

Trabalho de Conclusão Final apresentado ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP) da Universidade Federal Rural de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Aprovada em: 17 de julho de 2019

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dra. Rezilda Rodrigues Oliveira - Orientadora
Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE)

Prof. Dr. Romilson Marques Cabral - Examinador Interno/PROFIAP
Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE)

Prof. Dra. Carla Renata Silva Leitão – Examinadora Externa
Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE)

Prof. Dra. Gleimária Batista da Costa - Examinadora Interna,/PROFIAP/
Universidade Federal de Rondônia (UNIR)

À Flávia, minha amada esposa.
À Isabela e à Amanda, minhas queridas filhas.
A Isvaldo e à Marluce, meus pais, com amor e carinho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por tudo, e por essa grande oportunidade que me concedeu de realizar esse sonho, a conclusão de um curso de mestrado, especialmente em uma área que muito aprecio e muito me interessa, a Administração Pública, sendo uma experiência grandemente enriquecedora. “Porque Dele e por Ele e para Ele são todas as coisas. Glória, pois, a Ele eternamente. Amém” (BÍBLIA, Aos Romanos, 11.36).

Aos meus pais, Isvaldo e Marluce. Esta conquista também é deles, por meio do exemplo, incentivo e investimento em minha educação e na das minhas irmãs, sempre com muito esforço e abnegação. À minha esposa, Flávia, pelo suporte e incentivo e por sempre estar ao meu lado de maneira amorosa. Às minhas filhas, Isabela e Amanda, presentes de Deus, minhas fontes de inspiração.

A minha orientadora, professora Dra. Rezilda Rodrigues Oliveira, pelos ensinamentos transmitidos e por ter conduzido o processo de elaboração deste Trabalho de Conclusão Final com tamanha competência e seriedade, sempre mostrando disponibilidade e paciência nas idas e vindas que se fizeram necessárias em decorrência das revisões e consequentes e adequadas solicitações de correções e ajustes. Aos membros da banca, Professor Romilson Cabral e Professora Carla Leitão, agradeço pela atenção, pelas preciosas contribuições e pela delicadeza na hora de apontar falhas.

Agradeço aos professores do PROFIAP/UFRPE que foram tão pródigos e dedicados em contribuir, ao longo do curso, para nossa formação, sendo também uma fonte de inspiração e estímulo para que venhamos a trilhar a nobre carreira da docência. Afinal, como costuma dizer o nosso querido Professor Jorge Corrêa, “o principal produto de um mestrado é um mestre”. Levarei comigo grandes e inesquecíveis recordações. Como não lembrar das perguntas tão pertinentes e provocativas do Prof. Jorge, em sua didática ímpar, aplicada sempre com sua característica simpatia e carisma. Prof. Romilson, com suas intervenções precisas, trazendo questões e debates que nos levam a uma reflexão maior e ao salutar exercício da argumentação. Prof. Luiz Maia, com sua reconhecida competência, ministrando aulas sempre com excelência, nos brindando com explicações precisas sobre finanças públicas e sempre respondendo satisfatoriamente as nossas perguntas. Profa. Ionete Moraes, com seus textos “difíceis”, que nos confrontam com novas ideias e nos fazem pensar criticamente sobre modelos de organizações. Não seria possível mencionar todas essas “marcas” deixadas pelos nossos queridos professores por meio dos seus exemplos em sua prática da docência, mas a todos expresso os meus sinceros agradecimentos.

Aos meus colegas de mestrado, Agleilson, Ariella, Carol, Geiverson, Jaqueline, Larissa, Marlon, Nara e Wagner. Turma maravilhosa, colegas com o quais tive a honra de partilhar dessa caminhada de aprendizado, certamente com seus percalços e desafios, mas também com muitas alegrias e experiências tão enriquecedoras, que resultaram não apenas na conquista do objetivo almejado, mas de um aprendizado para toda vida. Sem essa ajuda mútua estou certo que não seria possível obter êxito nessa nossa empreitada.

Aos servidores da UFRPE que aceitaram participar da pesquisa, agradeço pela valiosa colaboração e pela disponibilidade em participar das oficinas. Em especial agradeço ao Coordenador de Gestão de Riscos da Proplan/UFRPE, Sr. Fernando Albuquerque, pelo apoio e contribuições para mobilização dos participantes do grupo colaborativo. Sem sua ajuda não seria possível a conclusão deste trabalho. À UFRPE, por autorizar a realização da pesquisa, especialmente na pessoa da Pró-reitora da Proplan, Sra. Carolina Raposo. Agradeço também aos dirigentes da UFRPE por fornecer a estrutura necessária ao funcionamento do PROFIAP nessa universidade.

Agradeço, por fim, aos meus chefes na Controladoria-Geral da União/Regional Pernambuco, ao nosso Superintendente, Sr. Fábio Araújo, e a nossa Chefe Imediata, Sra. Cristina Marsol, pelo incentivo e ajuda na difícil tarefa de conciliar trabalho e estudos.

Conhecimento não é aquilo que você sabe, mas o que você faz com aquilo que você sabe.

ALDOS HUXLEY

RESUMO

O objetivo geral deste trabalho consiste em analisar as contribuições que a Investigação Apreciativa (IA) pode trazer para a implementação da Gestão Corporativa de Riscos (GR) em uma Instituição Pública Federal de Ensino Superior (IFES). Assim, a partir da aplicação da abordagem da IA, procurou-se explorar os fatores relevantes, as possibilidades e os possíveis benefícios da implantação da GR, considerando as peculiaridades de uma universidade pública. Na fundamentação teórica, utilizou-se estudos da área de governança corporativa, incluindo estudos sobre GR e a aplicação da IA, a qual é baseada no socioconstrucionismo e foca no positivo para a promoção de mudanças organizacionais. Como estratégia de investigação se optou pelo estudo qualitativo de um caso instrumental realizado na Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE). A coleta e análise de dados ocorreu por meio de pesquisa documental e da realização de oficinas com integrantes de um grupo colaborativo formado por oito servidores, oriundos de cinco diferentes setores que compõem o Comitê de GR da universidade. Além desses, incluiu-se também membros da Auditoria Interna desta IFES, dada a importância de seu papel em matéria de governança. Foi aplicado o modelo 5-D da IA: 1-D Definição/*Definition*; 2-D Descoberta/*Discovery*; 3-D Sonho/*Dream*; 4-D Planejamento/*Design* e 5-D Destino/*Destiny*, em português/inglês. Como resultado da realização do ciclo apreciativo, do 1-D ao 4-D, constatou-se que a IA constitui uma abordagem capaz de gerar conhecimento e de produzir um processo de inovação e mudança que trate os aspectos mais relevantes envolvidos na implantação da GR no contexto de uma IFES. Assim, chegou-se à definição de um foco para a mudança a ser promovida, bem como se identificou e se avaliou os fatores fundamentais para a construção de uma GR efetiva, junto com o delineamento de possibilidades, de características desejadas e possíveis benefícios. Concluiu-se, para o caso estudado, que uma apropriada GR é aquela que seja frequentemente e apropriadamente avaliada, fundada em princípios coletivamente pactuados, além de ser reconhecida como um processo dinâmico, flexível, adaptativo, inclusivo e participativo. Com isto, cada vez mais se espera obter um processo de melhoria contínuo da GR, por meio do estímulo a iniciativas e pelo fomento à criatividade e compartilhamento de conhecimentos, tendo em vista sua maior eficácia e efetividade. Como benefícios, a expectativa é que essa possa conferir maior agilidade e vigor operacional à UFRPE, além da melhoria da qualidade dos seus serviços, alavancando também sua gestão estratégica e de processos.

Palavras-chave: Gestão de Riscos; IFES; Gestão Pública; Governança Corporativa; Investigação Apreciativa.

ABSTRACT

The main purpose of this study is to analyze the contributions that the Appreciative Inquiry (AI) can bring to the implementation of Enterprise Risk Management (ERM) in a Federal Public Institution of Higher Education - IFES. Therefore, from the application of the AI approach, we have explored the relevant factors, possibilities and benefits of implementing an ERM, especially considering public universities peculiarities. In the theoretical fundamentals, studies have done in corporate governance, including studies on ERM, besides in AI application, that is founded on socioconstrucionism and focus on positivity in order to promote organizational changes. As a research strategy, is has chosen a qualitative study of an instrumental case applied to the Universidade Federal Rural de Pernambuco, located in the Brazilian state of Pernambuco. Data collection and analysis took place through workshops as preconized by the AI 5-D model (Definition, Discovery, Dream, Design and Destiny). As a result of the appreciative cycle accomplishment, steps 1-D to 4-D, it has verified that AI is an approach capable to generate knowledge and produce a innovation and change process that addresses the most relevant aspects involved in the implementation of ERM in the context of an IFES. Thus, we defined a focus for the change to be promoted as well as it has identified and evaluated the fundamentals factors to set up an effective ERM, in addition to trace its possibilities, desired characteristics and possible benefits. It was concluded, for the studied case, that an appropriate ERM is one that is frequently and appropriately evaluated, based on collectively agreed principles, and one that is recognized as a dynamic, flexible, adaptive, including and participatory process. Thereby, it is expected to get more and more significant improvements, in a continuous base through the stimulus initiatives and the promotion of creativity and knowledge sharing, aiming enhance its efficiency and effectiveness. As benefits, it is expected that this ERM will increase UFRPEs operational performance and strength, in addition to improve its services quality and to leverage its strategic and process management.

Keywords: Enterprise Risk Manager, Public Management, Corporate Governance, Appreciative Inquiry.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Capacidade em Estratégia e em GR	19
Figura 2 - UFRPE – Resultado para Índice de Governança Pública (iGov)	20
Figura 3 - Curvas de Risco em duas e três dimensões	29
Figura 4 - Modelo de Três Linhas de Defesa	30
Figura 5 - Componentes da Estrutura do COSO para Gestão de Riscos	33
Figura 6 – Princípios da ISO para Gestão de Riscos	34
Figura 7 - Estrutura de GR no framework da ISO	35
Figura 8 - Processo de Gestão de Risco da ISO 31000:2009	36
Figura 9 - Princípios, estrutura e processo de Gestão de Riscos segundo a ISO	37
Figura 10 - Ciclo da Investigação Apreciativa	45
Figura 11 - Princípios envolvidos na elaboração do Tópico Afirmativo	47
Figura 12 – Etapas da Pesquisa	71
Figura 13 – Ciclo IA – Etapa 3-D – Sonhos projetados para GR na UFRPE (subgrupo 1)	83
Figura 14 – Ciclo IA – Etapa 3-D – Sonhos projetados para GR na UFRPE (subgrupo 2)	84
Figura 15 – Ciclo IA – Etapa 3-D – Sonhos projetados para GR na UFRPE (subgrupo 2 - cartaz)	84

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Etapas do processo de GR	31
Quadro 2 - Diferentes descrições atribuídas à IA	39
Quadro 3 – Condições para aplicação bem-sucedida da GR	43
Quadro 4 - Núcleo Positivo (exemplos de elementos que o compõe)	46
Quadro 5 - A IA no campo da generatividade	53
Quadro 6 - Modelo de Governança Appreciativa	58
Quadro 7 – Coleta de dados na IA	65
Quadro 8 - Relação entre os objetivos e as etapas de coletas de dados	66
Quadro 9 – Categorias e descritores para análise de conteúdo na IA aplicados à GR	70
Quadro 10 – Ciclo IA – Etapa 1-D – Grupo Colaborativo	74
Quadro 11 – Ciclo IA – Etapa 1-D – Proposições p/ elaboração do Tópico Afirmativo	75
Quadro 12 – Ciclo IA – Etapa 1-D – Possíveis Tópicos Afirmativos	75
Quadro 13 – Ciclo IA – Etapa 1-D – Tópico Afirmativo escolhido	76
Quadro 14 – Ciclo IA – Etapa 2-D – Valores, Habilidades e Atitudes identificados	77
Quadro 15 – Ciclo IA – Etapa 2-D – Histórias exitosas	78
Quadro 16 – Ciclo IA – Etapa 2-D – Histórias exitosas – fatores que contribuíram para o êxito e efeitos decorrentes	78
Quadro 17 – Ciclo IA – Etapa 2-D – Núcleo Positivo – Valores, Atitudes e Competências	79
Quadro 18 – Ciclo IA – Etapa 2-D – Núcleo Positivo organizacional identificado	79
Quadro 19 – Ciclo IA – Etapa 3-D – Projeção dos sonhos organizacionais	79
Quadro 20 – Ciclo IA – Etapa 4-D – Contribuições para implantação da GR	88
Quadro 21 – Ciclo IA – Etapa 4-D – Principais fatores para a implantação da GR	88
Quadro 22 – Ciclo IA – Etapa 4-D – Estrutura organizacional para a implantação da GR	88

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

APF - Administração Pública Federal

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

COSO - *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*

CGU - Controladoria-Geral da União

GR - Gestão Corporativa de Riscos

IA - Investigação Apreciativa

IFES - Instituição Federal de Ensino Superior

iGOV - Índice de Governança Pública

ISO - *International Organization for Standardization*

MP - Ministério Público

PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional

PROPLAN - Pró-reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional

TCU - Tribunal de Contas da União

UNESCO - Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

UFRPE - Universidade Federal Rural de Pernambuco

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 PROBLEMA	18
1.2 OBJETIVOS	22
1.2.1 Objetivo Geral	22
1.2.2 Objetivos Específicos	22
1.3 JUSTIFICATIVA	23
2. REFERENCIAL TEÓRICO	27
2.1 GESTÃO DE RISCOS	27
2.1.1 Origens.....	27
2.1.2 Principais conceitos sobre gestão de riscos.....	28
2.1.3 Estrutura, Processo e Modelos de gestão de riscos.....	31
2.2 INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA.....	37
2.2.1 Origem, definição e fundamentos da Investigação Apreciativa.....	37
2.2.2 O processo da Investigação Apreciativa: o modelo cíclico 5-d.....	44
2.2.3 Investigação Apreciativa: seu poder generativo	52
2.2.4 Investigação Apreciativa e Governança Corporativa	53
2.2.5 Investigação Apreciativa no âmbito desta pesquisa	58
3. METODOLOGIA.....	60
3.1 QUALIFICAÇÃO DA PESQUISA	60
3.1.1 Objeto da pesquisa	60
3.1.2 Tipo da pesquisa	62
3.2 PROCEDIMENTOS DA PESQUISA.....	64
3.2.1 Procedimentos adotados	64
3.2.2 Instrumentos de coletas de dados.....	65
3.2.2.1 Elaboração do estudo de caso	68
3.2.3 Técnicas de análise de dados	69
3.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	70
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	72
4.1 MODELO DE 5-D: APLICAÇÃO E RESULTADOS	72
4.1.1 Definição (1-D)	72
4.1.2 Descoberta (2-D)	77

4.1.3 Sonho (3-d)	81
4.1.4 Planejamento (4-D).....	87
5 CONCLUSÕES.....	91
REFERÊNCIAS	97
APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	109

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, são grandes os desafios impostos ao Estado e, por conseguinte, à Administração Pública, na busca por um desenvolvimento econômico e social, que se traduza em um crescimento sustentável e duradouro, com indicadores sociais que espelhem uma sociedade mais justa e igualitária.

Tais desafios requerem uma Administração Pública eficiente e íntegra, que esteja voltada aos cidadãos e aos interesses públicos, capaz de implementar políticas públicas e programas de governo que entreguem o melhor valor para a população. As principais demandas para viabilizar o pleno desenvolvimento do país incluem melhorias nas áreas de educação, saúde, infraestrutura, mobilidade urbana, segurança e combate às desigualdades regionais.

Matias-Pereira (2007), com relação ao desafio da Administração Pública de promover o desenvolvimento econômico e social de maneira sustentável, afirma que decorre daí a necessidade de uma reflexão referente a questões como governança, eficiência e ética. Para Sarturi, Pinto e Klien (2017), a Administração Pública poderá atender melhor aos anseios da sociedade quando melhorar seu desempenho e eficiência, por meio de mecanismos de governança, como um melhor planejamento e uma maior responsabilidade de seus gestores ante aos interesses da sociedade. A governança no setor público, por conseguinte, visa orientar as ações do Estado para os interesses sociais, de forma a construir uma nova relação entre o público e a sociedade (SARTURI; PINTO; KLEIN, 2017).

Para atender a esses desafios é que o Estado vem, há décadas, sendo reformado, embora, segundo Bueno, Breláz e Salinas (2016), ainda se encontra diante de uma velha constatação, a de que o aparato burocrático continua sem representar ou responder plenamente às demandas de uma sociedade em contínua transformação. A reforma gerencial, iniciada nos anos 90, denominada também de a “Nova Gestão Pública”, significa um marco em direção a essas aspirações, mobilizando esforços em torno da ideia de construir uma administração voltada para resultados, com sua ênfase recaindo, segundo esses mesmos autores, no foco no cidadão, na administração gerencial, no planejamento estratégico e na adoção de mecanismos utilizados no setor privado.

Quanto a esse último aspecto, os defensores dessa corrente no Brasil ressaltam que não se trata meramente de importar modelos do mundo empresarial, mas, antes de tudo, reconhecer que os desafios impostos ao Estado requerem novas estratégias e competências administrativas (BRESSER-PEREIRA; SPINK, 2006). A influência dessas ideias ligada ao modelo gerencial está presente em uma série de inovações na administração pública nos últimos anos

(ABRÚCIO, 2007). Um dos destacados desafios, segundo esse mesmo autor, é a busca pela efetividade, e, para tal, faz-se necessário orientar a gestão pública para o alcance de objetivos e metas, acompanhando o seu desempenho por meio de indicadores.

Nesse contexto, ganham relevância os instrumentos voltados para o aperfeiçoamento da gestão pública, mais especificamente àqueles que visam ao aprimoramento de sua governança. Dentre eles, encontram-se os mecanismos de liderança, estratégia e controle colocados em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade (BRASIL, 2016).

Assim sendo, para atender às demandas sociais torna-se fundamental fortalecer os mecanismos de governança, como forma de reduzir o distanciamento entre Estado e sociedade. A sociedade deve exercer seu papel de principal interessada nos resultados do Estado, por meio de estruturas que possibilitem avaliar, direcionar e monitorar as suas ações. A boa governança tem papel importante para que a Administração Pública atenda às demandas sociais no que concerne à racionalização dos gastos públicos, equilíbrio fiscal, estabilidade monetária e investimentos em áreas fundamentais para o desenvolvimento social, como é o caso da educação (TCU, 2014).

Segundo Marques (2007), um dos componentes da governança, a Gestão de Riscos, doravante referida como GR, vem configurando-se como uma estratégia de vital importância para as organizações públicas. O desafio que se coloca para as organizações públicas é determinar quanto risco aceitar na busca do melhor valor para os cidadãos e demais partes interessadas, o que significa prestar serviço de interesse público da melhor maneira possível (INTOSAI, 2007).

Para Dickson (2001), a GR, inicialmente, era feita de forma pontual e isolada, tendo se desenvolvido, de forma predominante, nas organizações que atuavam na área financeira. Por sua vez, o termo ERM (Enterprise Risk Management) remonta aos anos 90 (HOLTON, 1996), quando emergiu como uma abordagem sistemática e integrada de todos os riscos que uma organização pode enfrentar. Bromiley et al. (2015) consideram que, a despeito das ambiguidades e discordância sobre em que se constitui a Gestão Corporativa de Riscos (GR) – termo utilizado na literatura em português, começou a surgir um consenso a respeito dos seus elementos principais: gerenciar os riscos da corporação como um todo é mais eficiente do que gerenciar os riscos de suas partes/atividades; importa incorporar não apenas os riscos tratados tradicionalmente, mas também riscos estratégicos, pois as organizações não devem olhar os riscos apenas como algo a ser mitigado, mas do ponto de vista de vantagem competitiva.

A GR é, portanto, uma abordagem para identificar, analisar e, de forma proativa, planejar respostas para uma ampla variedade de riscos com que se depara uma organização. Por sua vez, os riscos não apenas representam possíveis acontecimentos futuros, mas expressam uma medida do grau de incerteza quanto à ocorrência desses eventos e seus resultados. Assim, servem para quantificar a probabilidade e o impacto de eventos futuros que possam ocorrer e, uma vez materializados, comprometer o alcance de objetivos previamente traçados. Daí a necessidade de gerenciá-los, buscando-se reduzir as chances de que venham a ocorrer, ou mesmo preparando planos de contingências em caso de sua concretização (CORMICAN, 2014; GOLSHAN; RASID, 2012).

Na Administração Pública Federal (APF), com exceção de algumas iniciativas isoladas, o tema é bastante novo, podendo-se considerar, como marco inicial de promoção de uma GR estruturada nas entidades e órgãos que compõem o Poder Executivo Federal brasileiro, a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU Nº 01, de 11 de maio de 2016 (BRASIL, 2016).

A IN MP/CGU 1/2016 traz determinações para a adoção de uma série de medidas para sistematização de práticas relacionadas à GR, controles internos e governança, sob notada influência do modelo do *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - COSO ERM* (COSO, 2004). Nela se estabelece como objetivos da GR, a melhoria da qualidade e tempestividade das informações sobre os riscos à disposição dos tomadores de decisão, visando aumentar a probabilidade do alcance dos objetivos organizacionais e agregar valor à organização por meio de melhoria dos processos de tomada de decisão e do tratamento adequado dos riscos e impactos negativos decorrentes de sua materialização.

Um pouco antes da publicação da referida IN (IN MP/CGU 1/2016), o TCU havia determinado que a Casa Civil em articulação com o Ministério do Planejamento e a Controladoria-Geral da União (CGU) elaborassem um modelo de governança para as organizações públicas que contemplasse, dentre outros aspectos, o estabelecimento de uma estrutura de gerenciamento de riscos nessas organizações, considerando a definição da política e do processo de gerenciamento de riscos (TCU, 2015).

No âmbito das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), igualmente, trata-se de um tema novo e ainda em estágio inicial de implantação, que tem integrado sua agenda de discussão devido à importância estratégica da educação superior no desenvolvimento de um país. Aprimorar a gestão das IFES públicas pode ter, então, um relevante impacto para geração de valor para a sociedade, dada a importância estratégica da educação superior para o desenvolvimento econômico e social de uma nação.

A Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), por exemplo, enfatiza a importância do ensino superior, destacando que este tem dado ampla prova de sua viabilidade no decorrer dos séculos e de sua habilidade de se transformar e induzir mudanças e progressos na sociedade (UNESCO, 1999). A demanda por educação superior vem em grande parte do setor produtivo, com ênfase na qualificação da força de trabalho, para que essa seja apta a “aprender a aprender” e a desenvolver novas competências exigidas para a vida na sociedade contemporânea (APRILE; BARONE, 2009). Segundo Cittadin (2011), as Instituições de Ensino Superior (IES) precisam aprimorar seus mecanismos de gestão, devido às transformações do ambiente econômico, que tornam a sua gestão mais complexa.

Neste contexto, toma-se como temática para esta pesquisa a implantação da GR em uma IFES. Para tanto, escolheu-se a Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE) como a instituição a ser estudada em razão desta encontrar-se em estágio inicial quanto à implantação da GR. Pesa, ainda, o fato de, não obstante esta ser a IFES mais bem avaliada em termos de governança no estado de Pernambuco, a UFRPE apresenta um baixo nível de maturidade em relação à GR (TCU, 2018; UFRPE, 2018). Tais elementos representam uma oportunidade de investigação e intervenção interessante, que potencializa o alcance deste estudo.

A UFRPE foi fundada em 1912 (antiga Escola de Medicina Veterinária São Bento) e federalizada em 1955 (BRASIL, 1955). Atualmente, conta com 54 cursos de graduação, sendo 46 presenciais e oito a Distância, além de 54 cursos de pós-graduação *stricto sensu*, sendo 32 mestrados acadêmicos, 4 mestrados profissionais e 18 doutorados (UFRPE, 2018).

Em 2017, o número de alunos matriculados, em nível de graduação e de pós-graduação, alcançou cerca de 13 mil discentes, o que representa um crescimento de 20% de seu contingente nos últimos cinco anos (UFRPE, 2018). É interessante apontar que o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI UFRPE 2013–2020) fixou, entre outros, objetivos relacionados ao aprimoramento da gestão da universidade, por meio da criação de mecanismos que favoreçam a gestão estratégica na UFRPE e a promoção da adequada gestão de conhecimento que resulte em maior valor individual e institucional (UFRPE, 2018). Nesses objetivos se insere a implantação da Gestão de Riscos na UFRPE, para a qual foi instituído o Comitê de Gestão de Riscos (UFRPE, 2017).

Por fim, importa destacar que a elaboração deste trabalho se deu sob a ótica de análise da Investigação Apreciativa (IA), uma abordagem baseada no socioconstrucionismo, com foco no positivo e detentora de poder generativo de inspirar novas ideias e maneiras de pensar uma

organização sob diferentes enfoques de desenvolvimento organizacional (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009; BUSHE, 2007). Outra justificativa fundamental para a escolha da IA decorre de seu potencial aplicado às situações associadas ao desenvolvimento organizacional e à mudança transformacional, em um contexto no qual o seu “Modelo de Revolução Positiva” parece ser o mais adequado à superação de desafios da gestão contemporânea das instituições de ensino superior (SENIWOLIBA, 2014).

A IA, a partir de seu modelo de 5-D, busca mobilizar pessoas e grupos em torno de um foco pactuado, partindo da (re)descoberta do núcleo positivo de uma organização, para, de uma forma participativa e libertadora, projetar “sonhos” coletivos e promover mudanças que tenham um impacto mais profundo em relação àquelas alcançadas por abordagens mais tradicionais, como, por exemplo, a abordagem de solução de problemas.

1.1 PROBLEMA

Tendo em vista os mencionados desafios postos para a Administração Pública, traduzidos em termos de eficiência e efetividade, em um contexto cada vez mais marcado pelas restrições orçamentárias, as organizações públicas são pressionadas a desenvolver mecanismos de gestão para levar a resultados mais compatíveis com as demandas e expectativas da sociedade. De Paula (2005) afirma que, no Brasil, nas últimas décadas, buscou-se construir um modelo de gestão pública capaz de tornar o Estado mais aberto às necessidades dos cidadãos, voltado ao interesse público e mais eficiente.

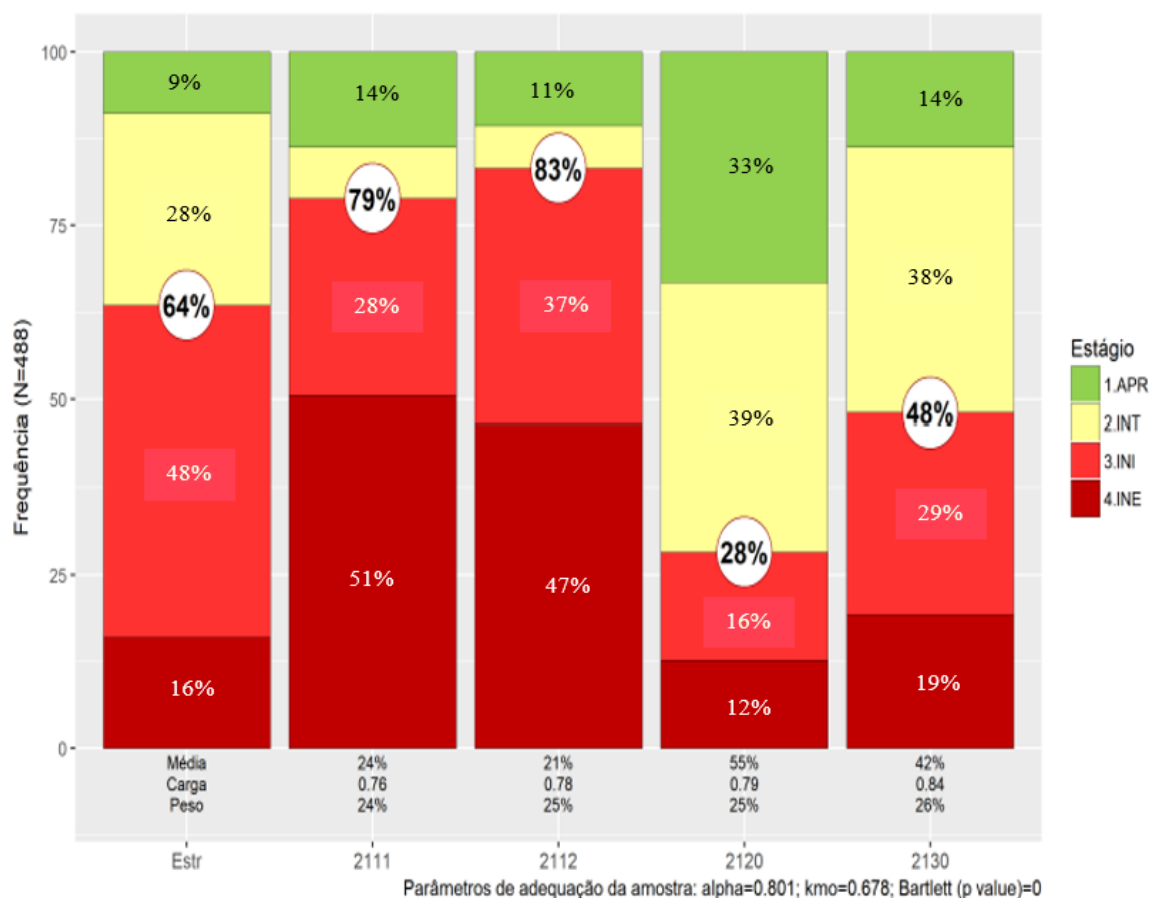
A GR caracteriza-se como um desses mecanismos que vem se transformando em uma estratégia de governança vital para as organizações públicas (MARTINS et al., 2018), sobretudo por visar garantir razoável segurança quanto ao atingimento dos objetivos organizacionais, como preconizado pela norma ISO 31000:2009 - *International Organization for Standardization* (ISO, 2009). Desta forma, constitui-se em uma abordagem que potencializa o alcance de resultados e contribui para maior eficácia da gestão pública, instrumento de gestão complementar para organizações públicas pode colaborar para a melhoria do desempenho organizacional dessas instituições (SANTOS, 2014).

Entretanto, não obstante sua importância para a promoção de uma boa governança, a GR pode ser considerada um tema novo para muitas instituições públicas, incluindo as universidades e demais órgãos federais, que não estão habituados com as práticas de gestão corporativa de riscos (MARTINS et al., 2018). Tais entidades estão sendo induzidas à sua

adoção, especialmente em decorrência da Instrução Normativa Conjunta MP/CGU Nº 01, de 11 de maio de 2016.

Em 2017, a avaliação do Tribunal de Contas da União (TCU) sobre a governança das organizações públicas no Brasil resultou na emissão do Acórdão Plenário Nº 588/2018 (TCU, 2018). Baseada na autoavaliação feita pelas referidas organizações, a Corte de Contas verificou haver um alto percentual de entidades públicas que se encontram em estágio inicial, considerando a sua capacidade para “Estabelecer modelo de gestão de riscos” (79%) e em “Gerir riscos críticos” (83%). Da mesma forma, também se identificou ser bem reduzido o nível de maturidade, justamente no que se refere à Capacidade em Estratégia, especialmente no caso de algumas práticas relacionadas de GR, dentre elas a “2110 - Gerir Riscos”, que foi subdividida em “2111 – Estabelecer Modelo de Gestão de Riscos” e “2112 - Gerir Riscos Críticos”; além das práticas “2120 - Estabelecer a Estratégia da Organização” e “2130 - Promover a Gestão Estratégica”. A Figura 1 ilustra a avaliação feita pelo TCU.

Figura 1 – Capacidade em Estratégia e em GR



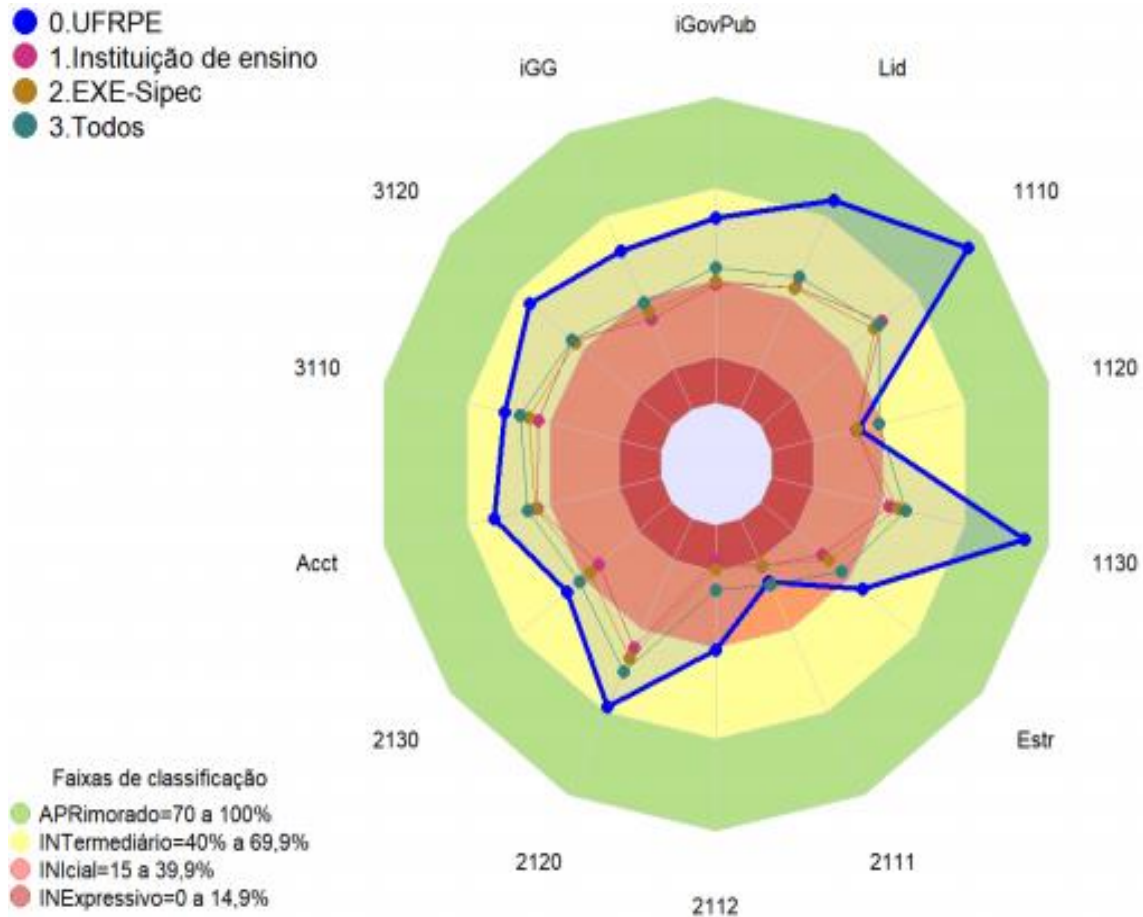
Fonte: TCU – Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública – ciclo 2017 (TCU, 2018).

Nota: 1. APR – Aprimorado; 2. INT – Intermediário; 3. INI – Inicial; 4. Inexpressivo

A UFRPE, comparativamente às outras entidades públicas avaliadas pelo TCU, não difere muito quanto ao seu estágio atual de maturidade de GR (práticas 2111 e 2112),

posicionando-se, igualmente, no nível inicial (iniciando/inexpressivo), ou seja, encontra-se no nível mais baixo de maturidade, juntamente com a prática “1120”, que se refere à gestão do desempenho da alta administração (TCU, 2018), conforme demonstrado na Figura 2.

Figura 2 – UFRPE – Resultado para Índice de Governança Pública (iGov)



Fonte: TCU – Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública – ciclo 2017 (TCU, 2018).

Por sua vez, em termos de governança, considerando todas as práticas avaliadas, no ano de 2017, de acordo com esse mesmo Relatório de Levantamento de Governança e Gestão Pública do TCU, a UFRPE é a instituição de ensino mais bem avaliada de Pernambuco no que se refere ao índice integrado de governança e gestão pública (IGG), sendo a terceira com o maior índice do Nordeste e a sétima do país entre as instituições de ensino avaliadas (UFRPE, 2018).

Portanto, nesse momento, deve-se reconhecer que não se conta com uma base de conhecimento consolidada com relação a aplicação da GR ao setor público brasileiro, ao mesmo tempo em que as práticas de GR tendem a evoluir diante das primeiras experiências que as entidades da APF estão realizando. Portanto, a implantação da GR, impulsionada por determinadas exigências normativas e legais, depara-se com muitas incertezas quanto aos

caminhos a trilhar e aos fatores relevantes para sua viabilização, de sorte que agregue valor à gestão pública e, ainda, quanto aos benefícios que se pode esperar em retorno a esse esforço de inovação e mudança.

Por outro lado, uma vez que a implantação de GR se caracteriza como uma inovação organizacional cabe ainda discutir a escolha que se fez pela abordagem apreciativa. Fala-se, aqui da IA, cuja abordagem e metodologia pode contribuir para que mudanças e modificações envolvidas na introdução de modelos de governança tenham sucesso caso se disponha de uma estrutura voltada para resultados positivos em organizações do setor público (JORDAN, 2014). Esse mesmo autor aponta a IA como geradora de conhecimento capaz de evidenciar competências já existentes em uma organização e de valorizar o desempenho de seus colaboradores, de modo que possam ser levados a potencializar o processo de mudança pretendido.

Outro ponto a ser destacado diz respeito ao fato de a IA mitigar aspectos negativos ou deficitários, principalmente em processos de mudança, que se tornam complicados ao serem interpretados como um problema. Com a IA, ao inverso, tais processos podem ser percebidos como um aspecto da mudança organizacional positiva (SRITHIKA; BHATTACHARYYA, 2009).

Deve ser assinalado ainda que a IA tem como características marcantes ser participativa e inclusiva (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006), oferecendo, aos que dela fazem uso, novas possibilidades de ação, novas ideias, imagens e temas que induzem à inovação (BUSHE, 2011).

Trabalha-se com o que já existe e funciona bem na organização para delinear o novo, apoiando-se em estudos, adaptações e concepções que emergem da cultura organizacional, desde que esteja aberta à novas possibilidades e à mudança (WHITNEY; SCHAU, 1998). Os integrantes da organização são os recursos básicos para criar o futuro e produzir a inovação.

A IA considera quais são os ativos existentes e como os pontos fortes podem ser mobilizados para enfrentar os desafios inerentes a mudanças e inovações, por meio da utilização de práticas que realcem a criatividade e a inovação, começando por mudar o contexto com o enfoque positivo para abordar tais desafios e chegar aos resultados desejados (HENDERSON et al., 2011).

Desta forma, entende-se que é plausível recorrer à IA para fazer com que novos sistemas sociais e organizacionais se tornem mais receptivos e fluentes no discurso institucional, em que *stakeholders* desse processo de inovação e mudança se envolvam na

elaboração de enfoques propositivos voltados para a incorporação da GR no repertório institucional da UFRPE. Até porque, a escolha da IA pode respaldar a descoberta da capacidade institucional para projetar transformações nos sistemas sociais e fazer com que elas efetivamente aconteçam (RIDLEY-DUFF; DUNCAN, 2015).

A abordagem da IA implica em construir novas maneiras de acionar mecanismos de mudança e trabalhar com a inclusão de uma perspectiva transformadora, que tanto agrega propostas da governança apreciativa como porta de entrada da implementação da GR, como admite que seu escopo pode desenvolver a capacidade potencial de uma instituição pública para adotar valores positivos que legitimem o papel que esta desempenha perante a sociedade. Assim, no caso da UFRPE, a IA serviria para capitalizar seus pontos fortes voltados para os processos de inovação e mudança organizacionais, com foco na GR e seus impactos na gestão e governança.

Neste contexto, o problema de pesquisa aqui proposto se baseia na seguinte questão: Quais as contribuições que a Investigação Apreciativa pode trazer para a implantação da Gestão de Riscos, no caso da UFRPE, considerando os preceitos da boa governança em um contexto de inovação e mudança?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

A presente pesquisa tem como objetivo geral analisar quais as contribuições que a Investigação Apreciativa pode trazer para a implantação da Gestão de Riscos, no caso da UFRPE, considerando os preceitos da boa governança em um contexto de inovação e mudança.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Estabelecer os fundamentos sobre os quais práticas de inovação e mudança podem ser promovidas por meio da Investigação Apreciativa e aplicadas ao caso da implantação da Gestão de Riscos na UFRPE;
- b) Delinear possibilidades e benefícios que projetem positivamente o futuro da implantação e desenvolvimento da Gestão de Riscos na UFRPE;

c) Identificar fatores críticos que trazem impactos à implantação da Gestão de Riscos e que correspondente configuração organizacional deve ser adotada para que haja sucesso e promoção da boa governança, segundo a perspectiva da Investigação Apreciativa.

1.3 JUSTIFICATIVA

O ensino superior tem destacada importância nas políticas educacionais e de desenvolvimento econômico e social. Nesse contexto, é relevante o papel das Universidades públicas frente à crescente demanda pelo ensino superior. De acordo com Aprile e Barone (2009), o acesso à universidade integra um rol de demandas oriundas, em larga medida, do cenário produtivo.

A solicitação de uma força de trabalho mais qualificada e apta a “aprender a aprender” e a responder às qualificações que vão sendo forjadas, impelem o desenvolvimento de novas competências exigidas para a vida na sociedade contemporânea. Nesse sentido, à educação atribui-se o papel estratégico de promover o desenvolvimento das novas capacidades requeridas do trabalhador. Assim, vê-se que a universidade pública, segundo Ribeiro (2013, p. 8 apud MAGALHÃES e MACHADO, 2013, p. 183):

encontra-se perante o desafio de interpretar as transformações e as demandas da sociedade contemporânea. Por isso, a universidade necessita assumir uma posição proativa em relação ao seu governo e à sua gestão, assim como à sua posição no sistema de que é parte. A universidade tem também o desafio quantitativo de atender ao número de matrículas em constante crescimento, sem sacrificar a qualidade inerente à educação superior; o equilíbrio entre as funções básicas de ensino, pesquisa e extensão é também um desafio enfrentado pela universidade.

A sociedade, cada vez mais, demanda uma administração que atenda aos anseios de bem-estar social e seja eficiente no uso dos recursos públicos. Nesse contexto, as instituições públicas são pressionadas a inovarem e se reinventarem (VARGAS; VARGAS, 2013).

Já Peixoto e Souza (2015) destacam que, se por um lado, elas dispõem de mais recursos humanos, materiais e tecnológicos do que há 20 anos, por outro lado aumentaram significativamente as demandas, as exigências, os controles e as pressões sociais que precisam ser enfrentadas em um contexto que ainda impõe limitações financeiras/orçamentárias.

Para atender a tais demandas, dentro do paradigma da “Nova Gestão Pública”, tem sido crescente a adoção de práticas gerenciais oriundas da administração privada na pública. Como foi anteriormente mencionado, a GR corresponde ao esforço de se introduzir tais práticas, em cujo cerne reside a identificação e tratamento de incertezas associados aos alcances dos objetivos organizacionais (ISO, 2009).

No âmbito público, a GR já vem sendo adotada por vários órgãos governamentais ao redor do mundo. No cenário internacional, o departamento do tesouro britânico elaborou em 2001 (UK, 2013), com posteriores atualizações em 2004, 2009 e 2013, um *framework* para a GR, acrescido posteriormente de um Guia, em 2017, “Management of Risk in Government” (UK, 2017). A intenção foi a de orientar os gestores públicos nas melhores práticas de GR.

Na Austrália, por meio de um Ato (Public Governance, Performance and Accountability Act 2013), o governo estabeleceu a obrigação para as entidades públicas criarem e manterem apropriado sistema de supervisão e de GR (AUSTRALIA, 2013). Em 2018, foi realizada a 12ª conferência anual sobre GR no Setor Público australiano – *The 12th Annual ERM for Government* (AUSTRALIA, 2018).

Outras iniciativas foram desenvolvidas nos Estados Unidos pelo *Government Accountability Office* (GAO), incluindo diversos *frameworks* de riscos relacionados às áreas de segurança, esfera militar e terrorismo, fraudes e finanças, entre outros. Em 2016, o governo americano publicou a Circular A-123, requerendo dos gestores do executivo federal a implementação de uma GR coordenada com planejamento e gestão estratégica (USA, 2016). No Canadá, a secretaria de tesouro (Treasury Board of Canada Secretariat) desenvolveu mecanismos quanto aos riscos financeiros, auditoria interna, aquisição de serviços, tecnologia da informação e outros, com as boas práticas compiladas no guia “*Guide to Integrated Risk Management*”, publicado em 2016 (CANADA, 2016). Estes exemplos ilustram a relevância e a difusão do tema em diversos países.

No cenário nacional, a GR tem sido posta para as entidades da APF, o que inclui as IFES, a partir de decisões do TCU (TCU, 2015) e dos normativos emanados, no âmbito do poder executivo federal, pelo Ministério do Planejamento e pela Controladoria-Geral da União. Como dito, a já citada Instrução Normativa Conjunta MP/CGU N°01 de 2016 dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal (BRASIL, 2016).

No que se refere às possibilidades de contribuição teórica deste trabalho, verifica-se que o tema GR tem sido ainda pouco explorado em pesquisas na área de Administração, segundo constataram Bromiley et al. (2015). Os autores afirmam ainda que a GR constitui um importante campo a ser explorado, dada a carência de estudos que abordem questões relativas à gestão estratégica, mudanças organizacionais e outros relevantes tópicos na GR.

Fraser et al. (2010), por sua vez, ressaltam que artigos sobre o tema não estão abordando alguns aspectos importantes, tais como os desafios culturais, históricos e logísticos

na implantação da GR, focando mais no processo de gerenciamento de riscos do que nos caminhos a percorrer para estabelecer uma GR efetiva na organização.

No que concerne à produção científica no Brasil relativamente a esse tema, a situação não é diferente. Em pesquisa realizada no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES, utilizando a busca pela expressão “gestão de riscos”, obteve-se inicialmente 473 resultados, compreendendo o período entre 2013 e 2017. Entretanto, ao se verificar o tema desses trabalhos, constatou-se que apenas 34 referiam-se à GR no seu sentido Corporativo, sendo que apenas nove abordavam sua aplicação ao setor público (CAPES, 2018). Desses, três discutem a proposição ou aplicação de um modelo ou metodologia, dois analisam a aplicabilidade da GR no setor público, outros dois trabalhos, o nível de maturidade de GR em determinadas organizações públicas, enquanto dois desses trabalhos aborda a GR como uma ferramenta para a boa governança, focando a investigação na verificação da existência e na análise do nível de implementação realizado (SOUZA, 2017; BATISTA, 2016).

Portanto, constata-se a carência de pesquisas que venham analisar mais detidamente os potenciais benefícios resultantes da implantação da GR em uma entidade pública, bem como avaliar os fatores críticos envolvidos nesse processo de mudança em uma organização do setor público, ainda mais sob a perspectiva da IA.

No que se refere à escolha pela abordagem da IA, que faz a junção de teoria e método, argumenta-se que esta acaba por favorecer a compreensão do contexto de mudanças e inovação organizacional, por seu caráter participativo e inclusivo (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006). Pode-se apontar, ainda, sua ênfase no positivo, baseado no entendimento de que tais características contribuem para que novos sistemas sociais e organizacionais se tornem mais receptivos e fluentes no discurso institucional. Espera-se que as partes interessadas desse processo de inovação e mudança se envolvam na elaboração de enfoques propositivos voltados para a incorporação da GR (RIDLEY-DUFF; DUNCAN, 2015).

Pode-se destacar ainda que, devido ao processo colaborativo desencadeado pela IA, vale apostar mais em sua capacidade de gerar mudanças e inovações do que na abordagem tradicional de solução de problema (COOPERRIDER; SRIVASTVA, 1987). Sua base construcionista lhe confere caráter participativo e inclusivo, o que permite a produção de conhecimento coletivo e a pactuação em torno de aspirações compartilhadas que têm o potencial de gerar novas ideias, possibilidades de ação, imagens e temas que levam à inovação (BUSHE, 2011).

Em outras palavras, a IA considera a organização como um produto das interações humanas e construções sociais e, assim, distingue-se também da pesquisa-ação tradicional pela sua habilidade de gerar conhecimentos, que desafiem o *status quo* e abram novas possibilidades para a ação coletiva (COOPERRIDER; SRIVASTVA, 1997; GRIETEN et al., 2018). Por sua vez, o conhecimento é a fonte de inovação e mudanças, as quais só se constroem a partir da sinergia entre indivíduos dentro da organização (VAN DE VEN et. al, 1999).

Portanto, entende-se que a IA, dado o seu aspecto positivo e generativo, aplica-se bem a este caso, à implantação da GR em uma IFES, de forma a conduzir a uma abordagem da organização que realce seus atributos e sirva de suporte ao processo de inovação e mudança, em um contexto em que se busca contribuir para a boa governança organizacional.

A escolha da UFRPE para a realização deste estudo ocorre em um momento favorável, no qual esta se encontra perante à implantação de sua GR, ainda em suas primeiras etapas, o que representa uma oportunidade singular, um momento propício à exploração de todo o poder generativo da IA, com vistas a alavancar o potencial transformacional que se espera que possa advir da implantação da GR no âmbito de uma IFES.

Portanto, existem condições propicias para um trabalho que aborde a implantação da GR na UFRPE, começando por se disseminar o discurso positivo, de forma a fazer com que a intervenção apreciativa possa levar seus colaboradores a novas ideias e novas ações, para que liberem suas aspirações coletivas, alterem a construção social da realidade e tornem disponíveis decisões e ações até então não cogitadas, gerando movimentos individuais e de grupos rumo ao futuro desejado.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção serão discutidos os temas mais relevantes para o presente estudo, os principais conceitos concernentes à gestão de riscos.

2.1 GESTÃO DE RISCOS

2.1.1 Origens

Historicamente, indivíduos e grupos têm empregado diferentes técnicas para a redução ou mitigação de riscos, principalmente aqueles ligados à saúde (COVELO; MUMPOWER, 1985). Nas organizações, esse gerenciamento se deu inicialmente de forma fragmentada, sendo diferentes tipos de riscos tratados separadamente. Tal fragmentação ocorreu devido a diferentes setores dentro de uma corporação lidarem com diferentes partes da GR, ao mesmo tempo em que se desenvolvia ferramentas e práticas amplamente independente umas das outras (BROMILEY et al., 2015).

Duas antigas vertentes desse tipo de GR, surgidas nos anos 40, eram relacionadas ao mercado de seguros e aos riscos financeiros (DICKSON, 2001). Posteriormente, nos anos 90, foi que a GR emergiu como uma abordagem sistemática e integrada, abarcando riscos dos mais variados tipos que uma organização pode enfrentar em diversas áreas de sua atuação (BROMILEY et al., 2015).

Segundo D'Arcy e Brogan (2001), Gestão de Riscos Corporativos (ERM) é, em essência, o último nome dado para uma abordagem de gerenciamento geral para riscos dos negócios. Precusores desse termo incluem Gestão de Riscos das Corporações, Gestão de Riscos dos Negócios, Gestão de Riscos Holística, Gestão Estratégica de Riscos e Gestão Integrada de Riscos.

A partir dos anos 2000, com o advento dos escândalos corporativos (especialmente, nos Estados Unidos), juntamente com a elaboração de legislação visando uma maior regulação do mundo corporativo (a exemplo da Lei Sarbanes-Oxley, de 2002), houve uma crescente demanda para que as empresas empreendessem mais esforços na consolidação de uma GR eficaz. Nessa esteira, surgiram os modelos de ERM, os quais proveem uma estrutura para análise e mensuração dos riscos. Entre os modelos mais difundidos encontram-se o COSO ERM (COSO, 2007) e o prescrito por meio da norma ISO 31000:2009 (ISO, 2009).

No Brasil, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2007) publicou um caderno denominado Guia de Orientação para Gerenciamento dos Riscos Corporativos, o

qual foi elaborado a partir de diversas experiências de implantação em diversos setores. Segundo o documento, a implantação de um sistema de gestão dos riscos é um processo de longa duração que deve ser continuamente aprimorado, dinâmico, interativo e integrado ao processo de planejamento estratégico da organização.

Como dito anteriormente, no setor público brasileiro, o marco inicial para promover uma gestão de riscos estruturada nas entidades e órgãos que compõem o Poder Executivo Federal brasileiro é a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU Nº 01, de 11 de maio de 2016 (BRASIL, 2016). A esta estão associadas determinações para adoção de uma série de medidas para sistematização de práticas relacionadas à GR, controles internos e governança, sob notada influência do modelo do COSO ERM (COSO, 2007), o qual estabelece como objetivos da GR a melhoria da qualidade e tempestividade das informações sobre os riscos à disposição dos tomadores de decisão, o aumento da probabilidade do alcance dos objetivos organizacionais e a agregação de valor à organização por meio de melhoria dos processos de tomada de decisão e do tratamento adequado dos riscos e impactos negativos decorrentes de sua materialização (COSO, 2007).

2.1.2 Principais conceitos sobre Gestão de Riscos

Segundo a norma ISO que trata da GR (ISO 31000:2009), organizações de todos os tipos e tamanho enfrentam influências e fatores internos e externos que tornam incerto o atingimento dos seus objetivos. Risco, portanto, pode ser definido como o efeito da incerteza sobre os objetivos da organização. Nesse mesmo sentido, Cormican (2014) afirma que risco é um conceito utilizado para expressar incerteza acerca de eventos e seus resultados que podem ter um efeito negativo no desempenho organizacional e no atingimento de seus objetivos. Embora risco e incerteza sejam muitas vezes usados de forma intercambiável, Golshan e Rasid (2012) salientam que há uma diferença entre ambos. Enquanto incerteza se refere ao fato de não ser garantido que algo vá acontecer, risco é definido como o grau dessa incerteza.

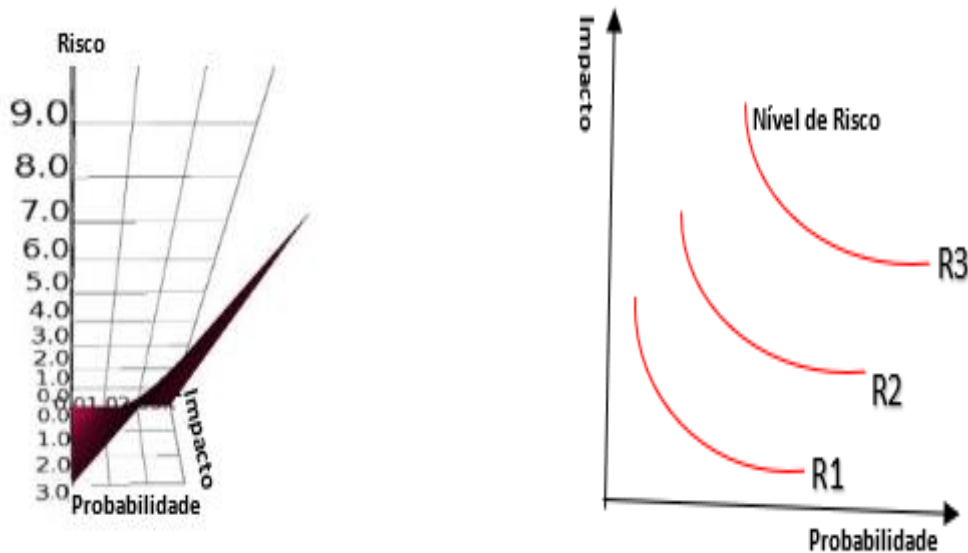
A ISO também considera o risco na sua acepção positiva, destarte, o conceito de risco referir-se tanto a ameaças, que podem gerar impactos indesejáveis, como a oportunidades, que tem o potencial de impactar positivamente os objetivos de uma organização. A GR, nesse sentido, precisaria considerar ambos os tipos de efeitos decorrentes dos riscos (positivos e negativos) (ISO,2009).

O risco é medido, de forma geral, em função da probabilidade da ocorrência do evento multiplicada pela medida de quão prejudicial poderão ser suas consequências. O risco, deste modo, pode ser definido como uma função de sua probabilidade e impacto:

$$R(\text{evento}) = f(\text{probabilidade}, \text{impacto})$$

A figura 3 mostra duas representações gráficas dessa função, uma em três dimensões (risco, probabilidade e impacto) e outra em duas dimensões (probabilidade e impacto), por meio de curvas de níveis, onde cada curva representa um nível de risco distinto (quanto mais próxima da origem, menor o nível de risco e vice-versa, logo $R1 < R2 < R3$):

Figura 3 - Curva de risco em duas e três dimensões



Curva de risco em três dimensões

Curvas de riscos em duas dimensões (projecção)

Fonte: Adaptado da ISO (2009)

Tanto o COSO como a ISO, consideram que a metodologia para calcular os níveis de riscos pode ser de natureza qualitativa, quantitativa ou uma combinação das duas, conforme técnicas e ferramentas disponíveis.

Em relação a sua classificação, o COSO ERM (COSO, 2007) considera riscos relativos a quatro categorias de objetivos: estratégicos, operacionais, de comunicação e conformidade. Quanto aos fatores ou fontes de riscos, os fatores mais comumente citados são os referentes a pessoas, processos, sistemas, tecnologia e os fatores externos à organização.

Assim, a GR consiste em um processo que deve ser conduzido em uma organização pela alta direção, gerentes e demais empregados, com vistas a estabelecer estratégias

formuladas para identificar em toda a organização eventos com potencial de afetá-las, e gerenciar os riscos de modo a mantê-los em níveis compatíveis com o apetite de risco da organização, possibilitando assim a garantia razoável do atingimento dos seus objetivos. Por sua vez, o apetite a risco é definido como o nível de risco que a organização está disposta a aceitar para perseguir seus objetivos (COSO, 2007).

As atividades de Gestão de Riscos e Controles, segundo os principais “frameworks”, devem perpassar toda organização. Assim, faz-se necessária, para se ter uma abordagem coesa e coordenada, a estruturação de funções de supervisão, coordenação e delegação que, de forma sistemática, garantam um eficaz gerenciamento dos riscos corporativos (IIA, 2013).

Nesse sentido, dentre as boas práticas, tem-se o modelo de Três Linhas de Defesa, conforme ilustrado na Figura 4.

Figura 4 – Modelo de Três Linhas de Defesa

Modelo de Três Linhas de Defesa



Fonte: IIA – As Três Linhas de Defesa no Gerenciamento Eficaz de Riscos (IIA, 2013).

Neste modelo, a primeira linha de defesa é o controle da gerência, as diversas funções de controle de riscos e supervisão de conformidade, por sua vez, constituem-se na segunda linha de defesa, enquanto que as estruturas responsáveis por uma avaliação independente e de consultoria, função desempenhada notadamente por unidades de auditoria interna, representam a terceira linha de defesa (IIA, 2013).

Ainda com relação ao papel específico da auditoria interna, no que se refere ao processo de gerenciamento de riscos da organização, o IIA (2009) especifica as seguintes

funções: dar garantia dos processos de gerenciamento de riscos (*assurance*); dar garantia que os riscos são corretamente estimados (*assurance*); avaliar os processos de gerenciamento de riscos; avaliar o acompanhamento/monitoramento dos principais riscos; revisar o gerenciamento dos principais riscos.

2.1.3 Estrutura, processo e modelos de gestão de riscos

A implementação da GR depende em muito da estrutura e arranjos organizacionais que lhe dão suporte, assim como o processo definido para que esta seja posta em prática. Essa estrutura compreende desde a concepção da política de GR à atribuição de responsabilidades, alocação de recursos, capacitação e estabelecimento de formas de comunicação.

O processo, por sua vez, segundo Cormican (2014), deve ser desenhado para que, de forma iterativa e contínua, estabeleça o contexto, identifique os riscos, analise seus impactos e probabilidade, acompanhe e trate esses riscos, além de assegurar um fluxo de informações adequado. O processo da GR compreende as etapas descritas no Quadro 1.

Quadro 1 – Etapas do Processo de GR

ETAPAS	ATIVIDADES
Estabelecimento do Contexto	Para a etapa de estabelecimento do contexto é essencial definir os parâmetros básicos dentro dos quais os riscos vão ser gerenciados, destacando a importância de se conhecer o contexto externo (p. ex., indústria, órgãos reguladores, mercados), ambiente interno (p. ex, pessoas, processos, cultura) e também identificar as partes que podem afetar ou serem afetadas pelos resultados que a gestão tomar.
Identificação dos riscos	Quanto à identificação dos riscos, constitui-se na etapa em que os tomadores de decisão e os gestores tomam consciência acerca dos eventos específicos que possam ocorrer e afetar a organização, de modo a estar apto a gerenciar esses cenários de forma proativa.
Análise dos riscos	Já a análise dos riscos, envolve o sistemático uso das informações para investigar, estimar e avaliar os riscos. A essência da análise de riscos é estimar eventos imprevisíveis e probabilísticos, que são incertos ou mesmo de probabilidade desconhecida, sendo a análise de risco utilizada para estimar a sua ocorrência.
Monitoramento e Controle	Por sua vez, o monitoramento e controle dos riscos são concebidos como o processo de manter sob acompanhamento os riscos identificados, assegurando que planos de ação são implementados e que seja avaliada a efetividade das respostas aos riscos.

Fonte: Adaptado de Cormican (2014)

Observados esses conceitos gerais, neste estudo se considera como fundamento para possíveis metodologias que podem ser adotadas em GR, os modelos propostos pelo COSO ERM (COSO, 2007) e pela norma ISO 31000:2009 (ISO, 2009).

COSO ERM (COSO, 2004)

COSO (Committee of Sponsoring Organizations) é o Comitê das Organizações Patrocinadoras, da Comissão Nacional sobre Fraudes em Relatórios Financeiros, criado, em 1985, como uma entidade independente, sem fins lucrativos e voltada para o aperfeiçoamento da qualidade de relatórios financeiros, principalmente para estudar as causas da ocorrência de fraudes em relatórios financeiros.

Em 2001, o COSO iniciou um projeto com a finalidade de desenvolver uma estratégia para a GR. Foi criado, em 2004, um documento chamado “Enterprise Risk Management – Integrated Framework”, como uma estrutura de gerenciamento de riscos corporativos, capaz de fornecer os princípios e conceitos fundamentais, em uma linguagem simples, com direcionamento e orientação (COSO, 2004).

Essa estrutura de gerenciamento de riscos corporativos se orienta visando o alcance dos objetivos de uma organização, que são classificados em quatro categorias: estratégicos (metas gerais, alinhadas à missão da organização); operacionais (voltados para eficiência e eficácia); comunicação (confiabilidade dos relatórios) e de conformidade (cumprimento de leis e regulamentos aplicáveis) (COSO, 2004).

O COSO ERM definiu oito componentes em sua estrutura, quais sejam: ambiente de controle; fixação de objetivos; identificação de eventos; avaliação de riscos; resposta ao risco; atividades de controle; informações e comunicações; e monitoramento. Esses componentes se aplicam aos objetivos em nível estratégico, operacional, de comunicação e de conformidade e se aplica a todos os níveis da organização. A Figura 5 ilustra esses componentes, seus principais elementos, relacionamento com os objetivos e níveis organizacionais.

Figura 5 – Componentes da Estrutura do COSO para Gestão de Riscos



Fonte: Adaptado de COSO (2004)

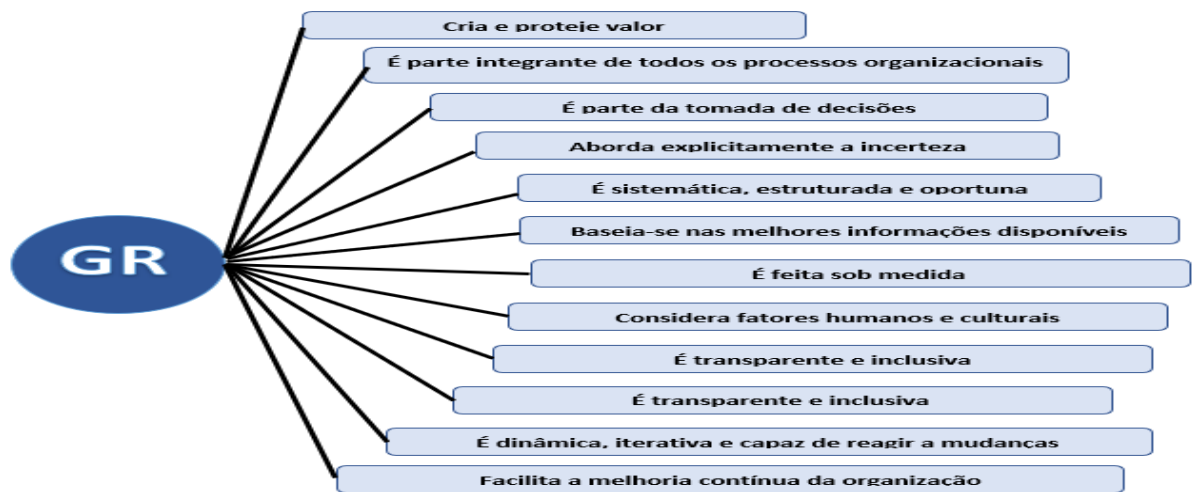
O COSO ressalta ainda que o gerenciamento de riscos não é um processo sequenciado em que um componente afeta somente o próximo, mas um processo multidirecional e interativo, segundo o qual todos os componentes se influenciam mutuamente. Destaca ainda que a eficácia do processo de gestão de riscos depende da presença e do adequado funcionamento dos oito componentes, considerando também a inexistência de fraquezas significantes em qualquer um dos componentes e atestando que os riscos estão enquadrados no apetite a risco da organização (COSO, 2004).

ISO 31000:2009 (ISO, 2009)

Outro *framework* muito utilizado como referência para aplicação da GR é aquele que foi elaborado pela *International Organization for Standardization (ISO)*, constituída como uma organização internacional, independente, não governamental, fundada em 1947, voltada para o desenvolvimento e a publicação de normas de padronização, além de ser composta por outras organizações de padronização espalhadas em 162 diferentes países (ISO, 2018b).

A ABNT NBR ISO 31000 é a versão brasileira da ISO 31000, a qual foi elaborada pela Comissão de Estudo Especial de Gestão de Riscos da ABNT (CEE-63), sendo uma adoção idêntica, em conteúdo técnico, estrutura e redação, à norma original elaborada pelo *International Organization for Standardization Technical Management Board Working Group on Risk Management* (ISO/TMB/WG). A ISO 31000 estabelece princípios, define requisitos para uma estrutura que suporte a GR e traça as etapas que devem compor o processo de GR da organização. A figura 6 mostra os princípios da GR consolidados na norma da ISO (ISO, 2009):

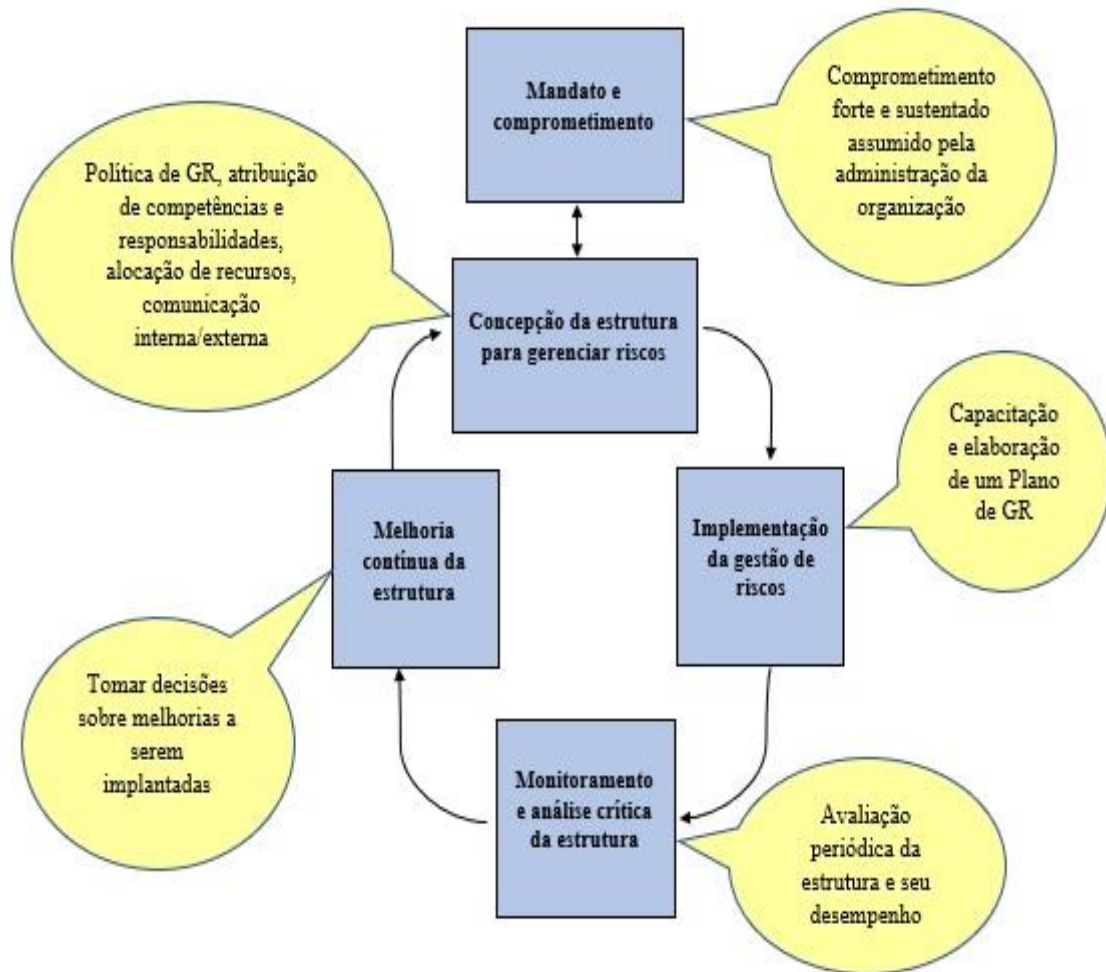
Figura 6 – Princípios da ISO para Gestão de Riscos



Fonte: Adaptado de ISO (2009)

A estrutura, como concebida pela ISO, representa um conjunto de componentes que fornecem os fundamentos e os arranjos organizacionais para a concepção, implementação, monitoramento, análise crítica e melhoria contínua da gestão de riscos através de toda a organização. A Figura 7 ilustra essa estrutura e seus componentes, conforme concebido pela ISO (ISO, 2009).

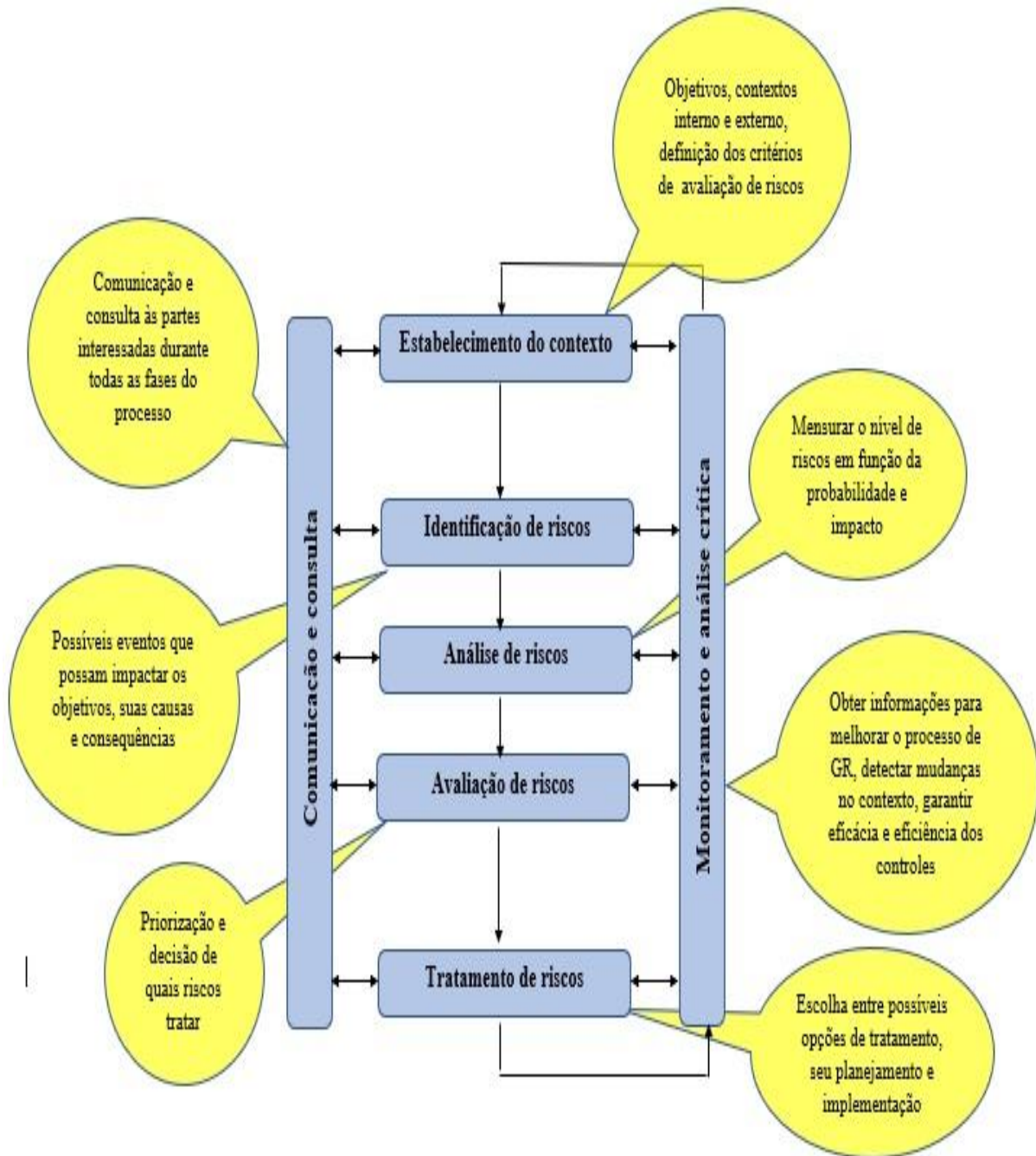
Figura 7 – Estrutura de GR no *framework* da ISO



Fonte: Adaptado de ISO 31000:2009 (2009)

Por sua vez, o processo de GR, conforme especificado na norma ISO 31000:2009 (ISO, 2009), deve ser parte integrante dos processos organizacionais, sendo incorporado no desenvolvimento de políticas, programas e projetos, na análise crítica, no planejamento estratégico e operacional, e incluída também nos processos de gestão de mudanças. É composto pelas etapas de comunicação/consulta, estabelecimento do contexto, identificação, análise, avaliação, tratamento do risco e monitoramento/análise crítica, conforme apresentado na Figura 8.

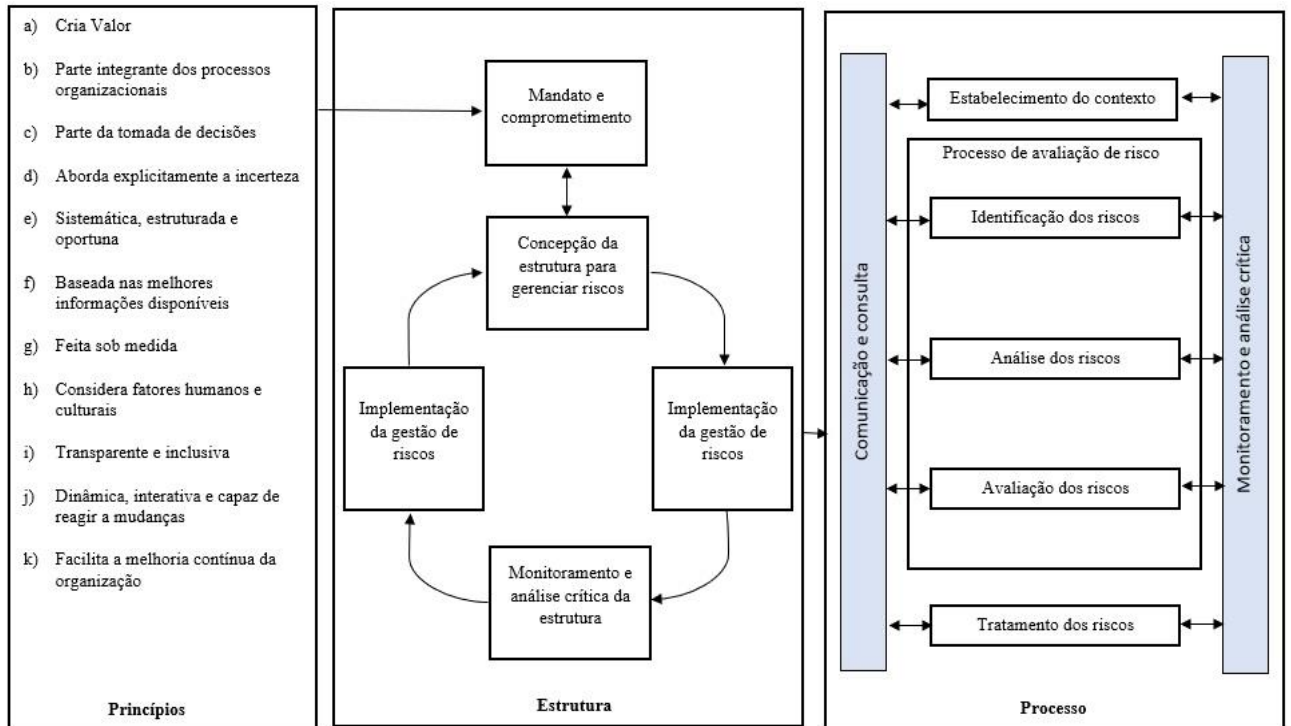
Figura 8 – Processo de Gestão de Risco da ISO 31000:2009



Fonte: Adaptado da ISO 31000:2009 (ISO, 2009)

Finalmente, a Figura 9 ilustra o relacionamento entre princípios, estrutura e processo, conforme estabelecido no modelo da ISO 31000:2009 (ISO, 2009).

Figura 9 – Princípios, estrutura e processo de Gestão de Riscos segundo a ISO



Fonte: ISO 31000:2009 (ISO, 2009).

Uma vez posto o referencial teórico para a GR, a seção seguinte apresenta os fundamentos da IA, que dão suporte à abordagem central utilizada neste trabalho.

2.2 INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA

2.2.1 Origem, Definição e Fundamentos da Investigação Apreciativa

A IA teve sua origem nos anos 80, proposta pelos professores David Cooperrider e Suresh Srivastva. Em 1985, Cooperrider apresentou a IA pela primeira vez para acadêmicos e praticantes em uma conferência em São Francisco/EUA na área de Desenvolvimento Organizacional (BUSHE, 2012). Os estudos resultaram da sua tese de doutorado, defendida nesse mesmo ano, intitulada “Appreciative Inquiry: Toward a Methodology for Understanding and Enhancing Organizational Innovation”, sob orientação do seu tutor Srivastva, no Departamento de Comportamento Organizacional da Case Western Reserve University (GRIETEN et al., 2018).

O autor alegava que a abordagem do tipo “solução de problema” tendia a exacerbar os problemas que ela estava tentando resolver e que, ao invés disso, uma transformação maior

poderia ser obtida se a atenção se voltasse para as “propriedades que dão vida” aos sistemas sociais. Desde então, a IA tem sido utilizada por muitos com sucesso, consolidando-se como uma estratégia promissora, segundo Souza, McNamee e Santos (2010).

Cooperrider e Whitney (2006) trazem as seguintes definições para as palavras “Investigação” e “Apreciativa”:

Investigação – 1. ato de explorar e descobrir. 2. fazer perguntas/formular questões; estar aberto para enxergar novos potenciais e possibilidades. Sinônimos: DESCOBERTA, PESQUISA, ESTUDO e EXPLORAÇÃO SISTEMÁTICA.

Apreciativa – 1. valorização; o ato de reconhecer o melhor das pessoas ou do mundo que nos cerca; afirmar, tanto do passado como do presente, forças, sucessos e potenciais; perceber aquilo que dá vida (saúde, vitalidade, excelência) aos sistemas vivos. 2. Aumentar em valor. Sinônimos: VALORIZAR, APRESAR, ESTIMAR e HONRAR.

Originalmente, a IA foi concebida por Cooperrider e Srivastva (1987) como um novo método de investigação aplicado à pesquisa-ação (PA) capaz de responder às demandas do socioconstrucionismo na produção de teorias generativas, que funcionem não como espelho do passado no propósito de predição e controle, mas que desafiem o *status quo* e abram novas possibilidades para a ação coletiva (GRIETEN et al., 2018). O principal ímpeto da IA foi o de superar às limitações da pesquisa-ação tradicional, que enfatiza a ação em detrimento à produção de uma teoria generativa, com foco inovador limitado ao diagnóstico e solução de problemas orientado ao que é identificado como deficiência. Entretanto, segundo Silva, Costa Filho e Brito (2014), não se pode indicar que a IA seja apenas uma reconfiguração da pesquisa-ação, mas uma nova metodologia de aplicação ao campo da pesquisa social.

Em um momento posterior, Gergen (2015) concebeu a IA com um tipo de pesquisa voltada à “alterar o futuro”, com capacidade de construir cooperativamente um “novo e melhor futuro”. Por sua vez, Souza, McNamee e Santos (2010) afirmam que a IA se aproxima de outras abordagens teóricas e metodológicas, como a Teoria Crítica, a Etnografia, o Estudo de Caso, a Análise de Narrativa e a própria Pesquisa-ação, ampliando o foco de análise e possibilitando o desenvolvimento de uma visão mais adequada das realidades socioculturais (SILVA; COSTA FILHO; BRITO, 2014).

Cooperrider e Whitney (2006) definem a IA como uma abordagem inovadora de desenvolvimento e mudança organizacional, por meio de uma disciplina de pensamento sobre um passado de sucesso para poder transformar o “sonho” em potencialidades. O resgate e reconhecimento de melhores práticas e conquistas com vista à capitalização dessas experiências

para o alcance da visão de futuro. Perguntas sobre conflitos geram mais conflitos (BUSHE, 2011), enquanto que perguntas sobre o que as pessoas valorizam têm um potencial de promover um ambiente que contribua para geração de transformações (SOUZA; McNAMEE; SANTOS, 2010).

A IA consiste em um processo de desenvolvimento organizacional originado do construcionismo social aplicável às áreas de gestão e mudança organizacional, baseado na premissa de que toda organização tem coisas que funcionam bem e que essas forças podem ser usadas como ponto de partida para gerar mudanças positivas (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2003).

Cooperrider e Whitney (2006) mostram que positividade se expressa na ênfase dada à metáfora e à narrativa, como formas relacionadas de conhecimento, na linguagem e no próprio potencial que constroem a teoria geradora. Cooperrider, Whitney e Stavros (2009) tratam a IA como a busca colaborativa e evolutiva em conjunto pelo melhor que existe nas pessoas, nas suas organizações e no mundo que as rodeia. Ela envolve a descoberta do que dá “vida” a um sistema vivo quanto este é mais eficiente, vibrante e construtivamente capaz em termos econômicos, ecológicos e humanos.

Em um outro artigo, Cooperrider e Whitney (2005) apresentam algumas descrições que eles encontraram na literatura sobre o que vem a ser a IA, como posto no Quadro 2.

Quadro 2 – Diferentes descrições atribuídas à IA

Um paradigma da ‘evolução consciente’ voltada as realidades no novo século (HUBBARD, 1998)
Uma metodologia que toma a ideia de realidade do socioconstrucionismo em seu extremo positivo – especialmente com sua ênfase na metáfora e na narrativa, nas maneiras relacionais do conhecimento, na linguagem e no seu potencial como fonte de uma teoria generativa (GERGEN, 1996)
O mais importante avanço em pesquisa-ação na última década (BUSHE, 1991)
Descendente e herdeira da visão de Maslow da ciência social positiva (CHIN, 1998)
Poderosa prática de segunda geração do Desenvolvimento Organizacional (OD) (FRENCH e BELL, 1995; PORRRAS, 1995)
Um modelo de uma muito necessária ‘ciência participativa’, a ‘nova yoga da investigação’ (HARMAN, 1991)
Uma abordagem radicalmente afirmativa que permite abandonar completamente a gestão baseada em problemas e, em assim fazendo, mudar vitalmente o planejamento estratégico, métodos de avaliação, mudar cultura, juntar métodos de integração, abordagens à TQM [Gestão da Qualidade Total], sistemas de avaliação, sistemas sociotécnicos, etc. (WHITE, 1997)
Uma pedra do filósofo do OD (SORENSEN, et. al, 1996).

Fonte: adaptado de Cooperrider e Whitney (2005)

Esses mesmos autores afirmam que a IA pode ser vista sob diversos aspectos: como uma filosofia do conhecimento; uma postura normativa; uma metodologia para gerenciar mudanças; e como uma abordagem para liderança e desenvolvimento humano.

Os fundamentos da IA estão apoiados nas seguintes premissas sobre a natureza e organizações humanas (WHITNEY; TROSTEN-BLOOM, 2010): pessoas, individualmente e coletivamente possuem dons, habilidades e contribuições únicas a dar; organizações são sistemas sociais humanos, vinculados a fontes de capacidade relacional ilimitada, criada e vivenciada por meio da linguagem; as imagens que se tem do futuro são criadas socialmente e, uma vez articuladas, servem para guiar ações individuais e coletivas; por meio da comunicação humana – questionamento e diálogo – pessoas podem ter sua atenção e ações mudadas do foco de análise de problemas para focar em ideais mais nobres e melhores possibilidades produtivas para o futuro. Como afirmam as autoras, “palavras criam mundos”.

Em seus escritos, Cooperrider, Whitney e Stavros (2009) estabeleceram quatro pressupostos básicos, que orientam e sustentam a prática da IA no tocante a como deve ser o estudo da vida organizacional:

1) A investigação da vida organizacional deve iniciar com apreciação, ou seja, a primeira etapa dessa análise é descobrir o que dá vida a organização e o que motiva a energia e ativa as competências de seus colaboradores.

2) A investigação deve gerar informação que seja aplicável, ou seja, não basta apenas ter os dados, é preciso que a investigação tenha significado científico necessário para o estudo organizacional, capaz de ser utilizado, aplicado, e assim, validado em ação.

3) A investigação da vida organizacional deve ser provocativa, implicando na criação de modelos e implantação de mudanças, levando as pessoas a serem provocadas, a agirem e a construir o conhecimento coletivo.

4) A investigação da vida organizacional deve ser colaborativa, ou seja, é imprescindível para IA a colaboração entre os participantes, pois, apenas a abordagem unilateral nega o fenômeno em si.

Esses mesmos autores, Cooperrider, Whitney e Stavros (2003), também definiram cinco princípios que fundamentam a IA, da teoria à prática:

- princípio construcionista: O conhecimento social e o destino de uma organização estão entrelaçados. As questões formuladas constituem o material sobre o qual o futuro é concebido e construído. Assim, o mais importante recurso para gerar mudanças organizacionais construtivas é a cooperação entre a imaginação e a razão, a capacidade de liberar a imaginação

e mente de grupos de premissas e regras preconcebidas que restringem sua capacidade de inovação;

- princípio da simultaneidade: este princípio reconhece que a investigação e a mudança não são momentos separados, mas devem ocorrer de forma simultânea. Investigar é intervir. Uma das coisas mais impactante que um agente de mudança pode fazer é formular questões. Das questões decorre o estágio da “descoberta”, no qual o futuro é concebido, discutido e construído;

- princípio poético: uma metáfora útil para entender este princípio é que uma organização humana é como um livro aberto, com sua história sendo constantemente escrita por múltiplos coautores. Além disso, passado, presente e futuro são indefinidamente fontes de aprendizado, inspiração ou interpretação. Uma importante implicação disso é que se pode estudar virtualmente qualquer tópico relacionado à experiência humana em quaisquer organizações ou sistemas humanos;

- princípio antecipatório: o mais importante recurso para gerar mudanças ou melhorias organizacionais construtivas é a imaginação coletiva e o discurso acerca do futuro. Um dos teoremas básicos da visão antecipatória da vida organizacional é que a imagem de futuro serve como guia do que deve ser requerido da conduta atual de uma organização. Como um filme projetado na tela, as organizações estão sempre projetando suas expectativas, o que traz o “futuro” para o “presente” como um poderoso agente de mobilização. Afinal, organizações existem porque pessoas que as governam e mantêm compartilham algum tipo de discurso sobre o que elas são, como devem funcionar, seus objetivos e visões sobre o que elas devem se tornar.

- princípio positivo: mudanças requerem um grande montante de conexões sociais emocionalmente positivas, atitudes como esperança, inspiração e compartilhamento de agradáveis momentos criativos entre os envolvidos. Organizações, como construções humanas, são, em grande medida, sistemas afirmativos e, como tais, são responsivas a pensamentos e conhecimentos positivos. Quanto mais positivas forem as questões utilizadas para guiarem as construções em grupo, mais permanentes e efetivas serão as mudanças. Em importantes aspectos, pessoas e organizações se movem direcionadas por suas questões.

Para que todo esse discurso possa ser levado adiante, Whitney e Trosten-Bloom (2004) destacam o papel da IA na promoção de “seis liberdades”, que em conjunto desencadeiam o empoderamento das pessoas e das organizações: liberdade para ser conhecida, forjar sua identidade por meio de relacionamentos; liberdade para ser ouvida; liberdade para sonhar em

comunidade; liberdade para escolher contribuir; liberdade para agir com suporte; liberdade para ser positiva.

Portanto, a IA é considerada como uma abordagem socioconstrucionista utilizada para promover mudanças organizacionais, com emancipação e empoderamento. Essa abordagem “é feita para descobrir, entender e promover inovações nos acordos e nos processos sociais organizacionais” (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009). Os autores entendem que a IA significa um método revolucionário, uma forma de abraçar a mudança organizacional, trazendo a prática do discurso igualitário e aberto, podendo envolver os indivíduos da organização, conduzindo à efetividade e a integridade de um sistema social. Assim, a IA é tida como um instrumento de intervenção social e de promoção à mudança organizacional (SILVA; COSTA FILHO; BRITO, 2016).

Cooperrider e Srivastva (2009) destacam que esse processo de intervenção contempla uma pesquisa sobre a organização e, ao mesmo tempo, propõe uma ação, abrindo um caminho de transformação e mudanças em suas práticas e culturas que serão implementadas de forma coletiva. Ou seja, a IA é um processo de mudanças gerenciais de grande escala, além de envolver pessoas de diversas áreas, na busca por descobertas e potenciais estratégicos que contribuirão para o fortalecimento e o futuro da organização, com ganhos financeiros e sociais. Ela tem a capacidade de desafiar os pressupostos que orientam a cultura organizacional, para extrair e examinar os aspectos positivos da organização com o objetivo de promover novas alternativas para a mudança organizacional (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

Assim, a IA também é uma abordagem para análise das áreas de desempenho organizacional e aprendizagem, destinada a descobrir, compreender e promover as inovações nos ambientes organizacionais e de processo, pois, valoriza as abordagens dialógicas e estimula positivamente a dimensão generativa das conversas (RIVA, 2015). Nesse sentido, a IA reporta-se a dois pontos importantes: a busca pelo conhecimento; e a teoria da ação coletiva projetada para evoluir a visão e vontade de um grupo, uma organização ou sociedade como um todo (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009).

Seniwoliba (2014) relata que a abordagem com a IA leva as organizações a examinarem e a identificarem seus sucessos e, depois, determinam de que maneira eles se tornarem mais constantes, ou seja, uma forma de enxergar o melhor do passado para visualizar efetivamente um futuro bem-sucedido.

De acordo com Lins (2011), para que o processo da IA traga uma contribuição para o sucesso da organização, algumas condições têm que ser atendidas, conforme relacionado no Quadro 3.

Quadro 3 – Condições para a aplicação bem-sucedida da IA

a. Constrói uma visão comum, quando provavelmente ela não existia;
b. Desafia as noções preconcebidas acerca do que poderia ser ao localizar o melhor do que já existe e pode ser aproveitado;
c. Descobre, compreenda e amplie as forças positivas que existem na organização;
d. Cria oportunidade de abertura e relacionamento entre pessoas e grupos nos quais tenha prevalecido um clima de trabalho negativo;
e. Idealiza novas abordagens para problemas de recursos humanos que serão aceitas pelo pessoal e levarão a mudanças positivas;
f. Fornece outra alternativa ante processos de gestão de equipes;
g. Demonstra o poder e o valor do trabalho em equipe ao destacar maneiras pelas quais as equipes dão vida às organizações;
h. Abre oportunidades de melhoria organizacional contínua, ao realçar princípios, crenças e valores compartilhados e alimenta práticas exemplares para apoiar o sucesso das equipes de trabalho;
i. Desenvolve um senso de comunidade, sob variados aspectos.

Fonte: adaptado de Lins (2011)

Tendo sido descritos os princípios e fundamentos da IA, na próxima seção apresenta-se o processo da IA e como aplicar sua metodologia, a qual se encontra bem estruturada por meio do modelo de 5-D, que define os procedimentos e objetivos de cada etapa de um ciclo.

Antes, porém, cumpre destacar, que, não obstante sua aplicação exitosa, como já amplamente mencionado neste trabalho, a abordagem da IA, como uma abordagem não convencional e relativamente recente, não se exime de críticas e vem sendo estudada com o objetivo de se determinar sua efetividade como metodologia. Citolin (2009) menciona o resultado de dois trabalhos empreendidos nesse sentido. Num primeiro, Bushe e Kassam (2005) encontraram, para 20 casos estudados, que para 35% desses, a IA gerou significativas mudanças transformacionais, enquanto que para os outros 65%, embora houvessem importantes mudanças, não restou evidenciada a criação de um novo aprendizado. Noutro trabalho, Bushe e Cotzer (1995) compararam o desempenho de dois grupos empregando metodologias diferentes. Enquanto o primeiro grupo utilizou um método convencional orientado à tarefas, o outro adotou a abordagem da IA. O resultado mostrou que a IA levou a resultados similares quando comparado aos métodos ortodoxos, porém, de acordo com os autores, a IA incrementou

significativamente o desempenho na execução das tarefas, gerando uma motivação maior nas equipes que a utilizaram.

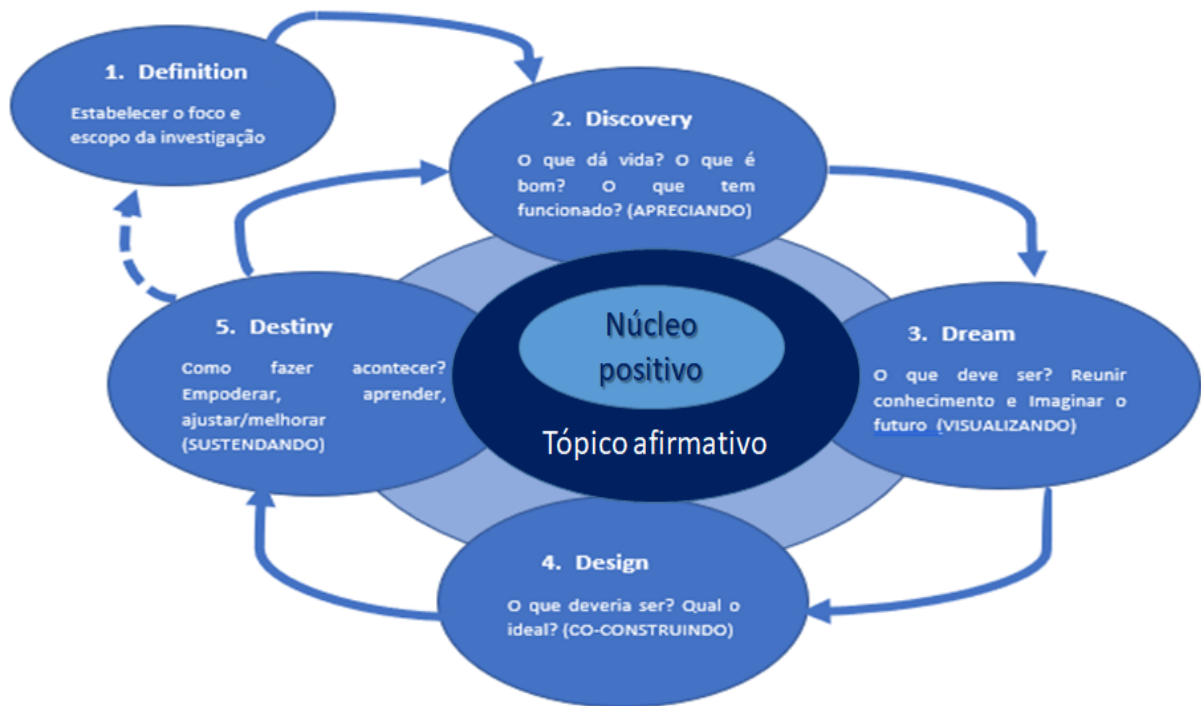
2.2.2 O processo da Investigação Apreciativa: o modelo cíclico 5-D

O modelo proposto por Cooperrider, Whitney e Stavros (2009) para a IA é constituído pelo seguinte ciclo: 1-D *Discovery* (Descoberta); 2-D *Dream* (Sonho); 3-D *Design* (Planejamento); e 4-D *Destiny* (Destino). Posteriormente, segundo Bushe (2011), várias críticas apontavam que o modelo de 4-D omitiu um importante primeiro estágio no processo da IA, que seria a definição do foco da própria investigação, sendo sugerido pelo Clergy Leadership Institute (USA) a inclusão do 1-D “Definition” como primeiro passo. Por isso, alguns autores se referem ao modelo da IA como um modelo de 5-D (MOHR, 2001; ACOSTA; DOWTHWAITE, 2005; SHENDELL-FALIK; FENSON; MOHR, 2007; SENIWOLIBA, 2014).

Neste sentido, os trabalhos desenvolvidos com a aplicação da IA em Pernambuco, a exemplo daqueles realizados por Souto (2017), Oliveira e Pereira (2017); Broxado (2013); Oliveira (2012) e Lins (2011), entre outros, já partem desta premissa, considerando o ciclo apreciativo com a inclusão do 1-D, etapa na qual é estabelecida um pacto entre os participantes em torno do foco da investigação/intervenção.

Portanto, a IA como um processo de aprendizado e mudanças, pode ser vista como um ciclo contínuo de 5 fases: 1-D *Definition* (Definição); 2-D *Discovery* (Descoberta); 3-D *Dream* (Sonho); 4-D *Design* (Planejamento); e 5-D *Destiny* (Destino), conforme ilustrado na Figura 10.

Figura 10 – Ciclo da Investigação Apreciativa



Fonte: Adaptado de Acosta e Douthwaite (2005) e Mohr (2001)

Conforme se observa na Figura 10, no centro do ciclo apreciativo encontra-se duas importantes alegorias do modelo de 5-D, acerca das quais cabe fazer menção: o núcleo positivo e a formulação do tópico afirmativo. Este último, é posto em evidência no 1-D, mas permeia todo o processo por ser o eixo em torno do qual giram os demais “Ds”.

Quanto ao núcleo positivo, diz-se que este é um dos maiores recursos da organização (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009). Com razão, Seniwoliba (2014) afirma que o “núcleo positivo” da vida de uma organização é atualmente um dos maiores e um dos menos reconhecidos recursos no campo da gestão de mudanças. É o começo e o fim da investigação, no qual a organização tem oportunidade de avaliar sua história e aceitar o “novo”, mudando para as “possibilidades positivas”. Embora não esteja diretamente incluído no Ciclo 5-D, situa-se no cerne do processo da IA.

Assim, na IA o futuro é, de forma consciente, construído sobre as forças desse núcleo positivo, com o ciclo visto simplesmente como uma ferramenta para acessá-lo (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009).

Cooperrider e Whitney (2006, p. 10) enfatizam a importância do reconhecimento e apropriação desse “núcleo positivo”: “A única ação mais importante que um grupo deve adotar para liberar o espírito humano e construir conscientemente um futuro melhor é tornar o núcleo positivo a propriedade mais explícita de todas”.

O núcleo positivo compreende as realizações e tradições vitais da organização, seus bens, forças e recursos, exemplificados no Quadro 4.

Quadro 4 – Núcleo Positivo (exemplos de elementos que o compõe)

REALIZAÇÕES	TRADIÇÕES VITAIS
Oportunidades estratégicas	Valores vividos
Pontos fortes dos produtos	Macrotendências positivas
Bens técnicos	Capital social
Inovações inéditas	Espírito coletivo
Pensamentos elevados	Conhecimento agregado
Melhores práticas de negócios	Bens financeiros
Emoções positivas	Visões de futuro positivas
Sabedoria da organização	Alianças e parcerias
Competências centrais	Pontos fortes na cadeia de valor
Visões de possibilidades	Vantagens estratégicas
Capacidade de liderança	Recursos relacionais
Linha de produtos	Fidelidade do cliente

Fonte: Cooperrider e Whitney (2006)

Tem-se, portanto, o modelo de 5-D como referência para o desenvolvimento desta pesquisa, cabendo fazer o detalhamento e as devidas conexões entre cada “D”, como segue.

Definition (Definição) (1-D)

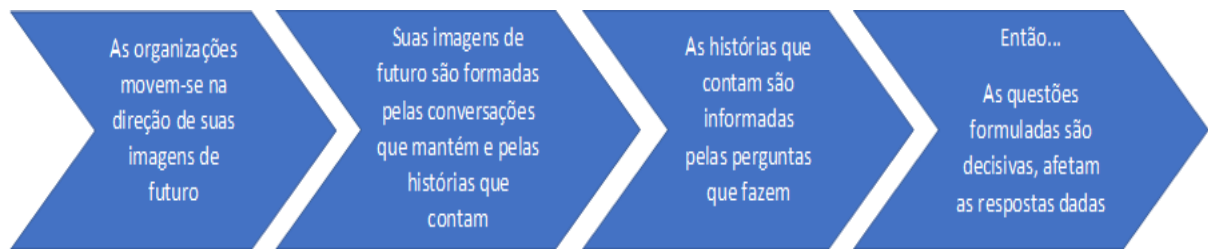
Essa fase define o escopo e o foco da investigação, a escolha do tópico afirmativo, feita por meio de discussões sobre o que se deseja que o sistema venha a ser e quais os resultados pretendidos (ACOSTA; DOUTHWAITE, 2005). Uma vez que organizações se movem na direção das questões que elas fazem, essa é uma fase fundamental, mesmo porque o ato de formular questões por si já inicia um processo de mudança.

Nesse mesmo sentido, Cooperrider e Whitney (2006) tratam o tópico afirmativo não só como o ponto de partida, mas como o aspecto estratégico mais importante da IA. Trata-se de uma oportunidade para que os integrantes de uma organização estabeleçam um caminho estratégico para o futuro. Cooperrider, Whitney e Stavros (2009) conceberam alguns critérios que devem nortear a formulação de tópicos afirmativos:

- Os tópicos são afirmativos ou baseados no positivo;
- Os tópicos são desejáveis. Eles identificam os objetivos que as pessoas desejam;
- O grupo está verdadeiramente curioso sobre ele e deseja aprender mais;
- Os tópicos se movem na direção que o grupo deseja.

Em poucas palavras, o Tópico Afirmativo é aquele que será o foco da intervenção. Seguindo os princípios explicitados por Cooperrider, Whitney e Stavros (2009), pode-se entender o caminho pelo qual a IA conduz a organização para o seu futuro e a importância do tópico afirmativo, como exposto na Figura 11.

Figura 11 – Princípios envolvidos na elaboração do Tópico Afirmativo



Fonte: Adaptado de Cooperrider, Whitney e Stavros (2009)

Segundo Cooperrider, Whitney e Stavros, (2009), as perguntas iniciais sugeridas para fomentar a discussão e escolha do tópico afirmativo são: Que fatores dão vida a essa organização quando ela está ou esteve mais ativa, bem-sucedida e eficaz? (esta pergunta busca descobrir o que a organização fez de bom no passado e o que tem feito de bom no presente); Que possibilidades, expressas e latentes, oferecem oportunidades para formas de organização mais vitais, bem-sucedidas e eficazes? (esta pergunta pede aos participantes para sonharem e delinearem um futuro melhor).

Nessa fase, também são definidos os participantes da pesquisa, levando-se em consideração os recursos disponíveis. Um critério para seleção dos participantes é a sua capacidade de trazer pontos de vistas e experiências de diferentes níveis e de diferentes perspectivas. Idealmente a equipe escolhida representa um microcosmo da organização, “deve conter uma variedade de ‘vozes’, já que é na diversidade que se origina uma riqueza maior de relações, diálogos e possibilidade” (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009).

Acosta e Douthwaite (2005) apontam que essa primeira fase inclui também definições sobre o processo de gerenciamento de mudança, é nela que se discute o protocolo de ações, quem deve ser entrevistado e por quem, e quais os recursos materiais envolvidos.

Para Oliveira (2012), na realização do 1-D ocorre o estabelecimento do foco e escopo de análise, inclusive porque implica envolver (i) a organização que é objeto da intervenção apreciativa, (ii) o tópico afirmativo a ser escolhido, (iii) a demarcação dos participantes e as razões por que foram escolhidos e (iv) a interação de perspectivas e dos níveis de análise.

Discovery (Descoberta) (2-D)

Nesta fase a organização aprecia o que tem de melhor, as pessoas compartilham histórias de sucesso, momentos de pico, em que a organização foi mais ativa e eficiente. A busca dá-se pela compreensão de fatores únicos que tornaram esses pontos altos possíveis. Assim, as pessoas “libertam-se” de forma deliberada das análises de déficits e buscam sistematicamente isolar e aprender até mesmo com as pequenas conquistas. Esse compartilhamento é realizado por meio de entrevistas e narrativas históricas, nas quais se discute questões positivas e colocações afirmativas (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

Nesse processo apreciativo, os participantes descobrem virtudes pessoais e organizacionais, o valor das pessoas e desejam melhorar a vitalidade da sua organização. À medida que as pessoas se conectam e constroem relações, a sabedoria organizacional se expande, o conhecimento útil e inovador é compartilhado e a esperança cresce (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009).

Vale ressaltar nesse ponto, de acordo com Mohr (2001), que a IA opera sob a premissa de que perguntar (utilizando questões positivas) é tão importante quanto os dados que são colhidos (nas respostas). Por essa razão, quanto mais pessoas forem envolvidas (entrevistadas), mais fortalecido será o movimento da organização em direção da investigação e mudança.

Acosta e Douthwaite (2005) apontam duas importantes características das entrevistas a serem realizadas nessa fase: primeiro, o foco no ponto de vista do entrevistado, com o entrevistador usando habilidades básicas de escuta ativa e sondando para extrair mais detalhes; segundo, entrevistas que buscam por histórias mais do que opiniões (voltando a lembrar esses acontecimentos, pessoas podem se reconectar com a riqueza dessas experiências, mais do que com as conclusões a que elas levaram). Esses momentos geralmente representam para os envolvidos uma oportunidade de uma conexão mais profunda, um aprendizado inesperado e, acima de tudo, um senso de empoderamento. Recontar histórias de sucesso faz com que as pessoas se vejam com capacidade de fazer a diferença.

Segundo Whitney e Torsten-Bloom (2010), questões são formuladas em torno do tópico afirmativo e um guia de entrevista é criado explorando os seguintes aspectos: a) o início das pessoas na organização; b) o que elas mais valorizam em si mesmas, no trabalho e na organização; c) histórias apreciativas relacionadas com o tópico afirmativo escolhido; d) suas esperanças e sonhos para a organização e para o seu futuro.

Dream (Sonho) (3-D)

Nesta terceira fase, os participantes são convidados a delinear uma visão de futuro, a imaginar e visualizar a sua organização no futuro (BUSHE, 2011). É a fase em que os envolvidos são movidos a pensar grande, pensar “fora da caixa”, além dos limites do que foi pensado no passado, conectando o trabalho de todos para um propósito e uma visão maior. O foco nos relacionamentos e diálogos constrói um ambiente de segurança e verdade, o qual por sua vez inspira conversações vívidas, animadas, participativas e criativas (WHITNEY; TORSTEN-BLOOM, 2010).

Aqui, faz-se uso das histórias do passado positivo da organização, compartilhadas na fase anterior, para dar origem a uma nova narrativa histórica, a partir do envolvimento de pessoas altamente comprometidas, que irá dar vida ao seu futuro positivo. Às vezes, essas histórias são complementadas com estudos de *benchmarking* de outras organizações (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009). Este é o momento em que o *status quo* é realmente desafiado. Segundo Mohr (2001), nessa fase as pessoas criam imagens de como a vida da organização e os relacionamentos poderiam se parecer se as melhores práticas se tornassem a norma ao invés de ser a exceção.

No entender de Silva, Costa Filho e Brito (2016), essa etapa é mais emblemática no sentido de sugerir “sonhos” para o futuro da organização. Procura-se mapear o desejo do coletivo diante da realidade organizacional, visando projetar a construção do futuro diante de um cenário positivo, por meio da idealização de “modelos” perfeitos de funcionamento sócio-organizacional.

A conclusão dessa fase volta-se para geração de energia de colaboração e entusiasmo entre os participantes, e como resultado desse momento criativo se espera a formulação de declarações de aspirações que vão descrever a “visão” da organização (MADRID, 2007).

Design (Planejamento) (4-D)

Uma organização inspirada por um grande sonho certamente sentir-se-á motivada a criar algo novo e necessário à concretização desse sonho. Assim, na etapa do planejamento, a atenção é voltada para criar a organização ideal, a arquitetura social ou o seu planejamento para trilhar no caminho do futuro desejado (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006). Os participantes são mobilizados para elaborar propostas concretas de acordo com o idealizado estado organizacional.

Segundo Madrid (2007), nesta fase se tenta responder à seguinte pergunta: o que a organização precisa desenvolver para alcançar o máximo possível e acelerar a realização dos sonhos? Logo, o objetivo dessa fase é identificar, em primeiro lugar, fatores como valores, crenças e rituais da cultura organizacional, para logo adiante levantar os elementos da infraestrutura, tais como práticas, sistemas e estruturas de ação. Isso é fundamental para construir o sonho. A identificação desses elementos é baseada nas declarações feitas na fase anterior (MADRID, 2007).

Para Morh (2001), a fase de *Design* é mais do que decompor o sonho em ações menores, mas é acima de tudo “traduzir” o sonho na “linguagem” da arquitetura social da organização. Diz respeito a normatizar a essência da visão em políticas, processos, práticas e sistemas – deve abranger toda a estrutura formal e informal que sustenta a essência da organização.

Essa fase seria a “ponte” para o futuro, por meio do mapeamento dos passos que devem ser dados para tornar o sonho em realidade. Participantes podem ser demandados a formular “proposições provocativas” sobre o que é necessário acontecer para suportar a sua visão de futuro (ACOSTA; DOUTHWAITE, 2005).

Cooperrider, Whitney e Stavros (2009) sugerem que sejam considerados nas proposições provocativas dos participantes os seguintes aspectos: processos de negócio, sistemas de comunicação, cultura, relacionamento com os clientes, educação e treinamento, liderança, práticas gerenciais, políticas, valores compartilhados, responsabilidade social, estratégia, estrutura, sistemas, tecnologia, crenças sobre poder/autoridade, relacionamentos, estrutura de governança, sistema de gestão do conhecimento, práticas e princípios.

Destiny (Destino) (5-D)

A quinta fase, Destino (*Destiny*), é aquela na qual ocorre a implementação da arquitetura social proposta na fase anterior, visando garantir que o sonho possa se tornar realidade. São declarados publicamente o “sonho” e as premissas pactuadas (em torno da arquitetura social capaz de levar a sua concretização) e pede-se apoio da organização como um todo, em todos os níveis. Grupos autosseleccionados planejam os próximos passos para a institucionalização e vitalidade continuada. Nesse estágio, novas maneiras de pensar e novas ações não apenas resultam num aumento de produtividade, eficiência e desempenho, mas resultam em uma organização que opera com um olhar apreciativo (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009).

Chu (2009) afirma que nessa fase, o grupo trabalha para implementar os objetivos traçados de uma forma inovadora. Ainda segundo esse autor, a fase do Destino permite avançar para “o que poderia ser” e mobilizar as pessoas de forma a mover a organização para mais perto de seus ideais. Mohr (2001) ressalta que as marcas dessa fase são criatividade, inovação e interação, apoiado por um acompanhamento contínuo do progresso realizado e da avaliação sobre a efetividade das mudanças.

Para atingir esses objetivos, grupos de trabalho são estruturados, realiza-se mudanças na equipe, nos processos, novos procedimentos e estratégias. É o momento em que as pessoas buscam inovações e novas maneiras para mudar a organização e chegar ao ideal desejado. O fundamental é gerar um movimento de inspiração fazendo com que o ímpeto por mudanças seja crescente, garantindo sustentação ao processo (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

As etapas a serem realizadas nessa fase, segundo Madrid (2007), são: primeiro, o grupo revisa as proposições provocativas aprovadas na fase anterior; segundo, formam-se os grupos para dialogar sobre cada proposição e decidir um plano de ação (programas, atividades) que se deve implementar para que se ponha em prática cada uma dessas proposições; e terceiro, o grupo geral aprova a agenda programática.

Segundo Bushe (2007), suas pesquisas na aplicação da IA permitem afirmar que quando ela é bem-sucedida, quando se mostra de fato transformacional, ela conduz a novas ideias e conduz pessoas a escolherem novas ações. Esse autor propõe que, para se ter uma ação generativa, deve-se, primeiramente, criar um consenso e um engajamento coletivo acerca dos “sonhos” e escolhas projetados para a organização e depois dar condições e suporte para que as pessoas se comprometam e promovam iniciativas na direção desejada, considerando então a ação apreciativa como um processo incremental, participativo e de construção do conhecimento por meio de experiências e interações sociais no âmbito da organização.

Ademais, o processo (o Ciclo 5-D) é pensado para ser contínuo, resultando em novos tópicos afirmativos que guiam novas investigações (SENIWOLIBA, 2014). Essa fase é contínua e leva a organização de volta ao círculo apreciativo para rever passos e confirmar expectativas (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009). Nesse mesmo sentido, Silva, Costa Filho e Brito (2016) afirmam que o quinto D leva a novas descobertas dos pontos fortes da organização/sociedade, dando início novamente ao processo, de forma generativa.

2.2.3 Investigação Apreciativa: seu poder generativo

A capacidade dita generativa da ciência social consiste em sua habilidade de desafiar as presunções orientadoras da cultura, levantar questões fundamentais referentes à vida social, nutrir reconsideração pelo que é considerado como “garantido” e, assim, contribuir com novas alternativas para a vida social (GERGEN, 1978). Uma teoria generativa é um produto legítimo do trabalho científico capaz de provocar debates, estimulando o diálogo normativo e fornecendo alternativas conceituais necessárias para a transformação social (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009).

Assim, o cerne da IA não é simplesmente o “foco no positivo”, mas seu poder generativo, sendo uma das fontes de sua inspiração o trabalho de Keneth Gergen (1978) intitulado “Rumo a Teoria Generativa” (“*Toward Generative Theory*”), em que o autor argumenta que a coisa mais importante que a ciência social pode fazer é oferecer novas maneiras de pensar sobre estruturas sociais e instituições que levem a novas opções de ação. A positividade é importante para a IA mas não o seu fim, o seu real propósito é gerar um novo e melhor futuro (COOPERRIDER; SRIVASTVA, 1987; BUSHE, 2007).

A IA pode ser generativa de diversas maneiras, em sua busca por novas ideias, imagens, teorias e modelos, que liberem nossas aspirações coletivas, alterem a construção social da realidade e, no processo, tornem disponíveis decisões e ações que não eram vislumbradas antes de sua utilização. Espera-se que a IA, quando bem-sucedida, gere, de forma espontânea, ações individuais, de grupos e organizacionais rumo a um futuro melhor (BUSHE, 2007). Como resultado de suas pesquisas, esse mesmo autor chega até a sugerir um novo nome para a IA, que seria a “Investigação Generativa”, e conclui que quando a IA é transformacional ela apresenta ambas as qualidades: ela conduz a novas ideias e conduz pessoas a escolherem novas ações.

Em contraste com a pesquisa-ação convencional, a IA foi proposta como uma forma apreciativa, aplicável, provocativa e colaborativa de estudar uma organização que, quando empreendida a partir de uma postura colaborativa foi capaz de criar ideias generativas (atrair novas ideias que desencadeiem novas ações) (GRIENTE et al., 2018).

A positividade, então, ainda que não seja o foco principal da IA, tem a sua importância em função do seu papel de dar o suporte à generatividade. Pessoas experimentando emoções positivas são mais flexíveis, criativas, integrativas, abertas à informação e mais eficientes em seus pensamentos, têm uma preferência aumentada pela variedade e aceitam mais amplo leque de opções de comportamento. Estudos feitos neste sentido mostram a relação entre conversas

positivas e a qualidade dos relacionamentos, coesão, tomadas de decisão, criatividade e sucesso geral de vários sistemas sociais. Emoções positivas tornam as pessoas mais resilientes e aptas para lidar com adversidades ocasionais, mais abertas a ideias, mais criativas e com maior capacidade para ações criativas (BUSHE, 2007).

Bushe (2007) apresenta ainda o que considera que pode ajudar a IA a ser generativa, por meio de questões que são expostas no Quadro 5:

Quadro 5 – A IA no campo da generatividade

(1) Questões generativas: questões são fundamentais para a IA, assim, questões iniciais podem afetar profundamente o sucesso ou fracasso de toda intervenção. Tem que ter ao menos quatro qualidades – (i) serem surpreendentes, (ii) tocar o espírito e coração das pessoas, (iii) relacionar-se com histórias que constroem relacionamentos e (iv) forçar a ver a realidade de um modo diferente (seja pelo modo como requerem que pensemos ou de qual ponto de vista deve ser levado em consideração).
2) Conversações generativas: nessas conversações não devem ser “banidas” conversas sobre o que não se gosta na vida organizacional, mas explorar, a partir de tais colocações, o que está faltando, o que seria o desejado, qual as imagens que os participantes fazem do que a organização deveria ser, para “preencher” esses espaços entre o que se quer e o que se vê. A “apreciação das ‘sombras’ em nossas organizações e em nós mesmos aumentam o poder generativo e o potencial da IA” (BUSHE, 2007, p. 5).
(3) Ações generativas: os passos sugeridos pelo autor para uma ação generativa e transformacional compreendem (i) criar um consenso e um engajamento coletivo acerca do que se está tentando implementar, (ii) assegurar-se que as pessoas saibam que estão autorizadas a adotar ações que irão mover a organização na direção do planejado (com os limites dessas ações claramente estabelecidos), (iii) promover o comprometimento de todos com as iniciativas de mudanças e (iv) ao invés de planejar e controlar, a liderança deve assegurar meios para suportar e amplificar iniciativas que movam a organização na direção desejada.

Fonte: Bushe (2007)

De forma semelhante, sem referir-se diretamente à generatividade, Madrid (2007) lista requisitos para o êxito da IA: 1) desejo genuíno de melhorar e mudar; 2) participação e comprometimento de todos os membros da organização; 3) comunicação rica em contar histórias; 4) estabelecimento de uma cultura de disciplina; 5) criação de uma nova linguagem, linguagem de excelência; 6) desenvolvimento da inteligência apreciativa e 7) perseverança na mudança.

Na próxima seção, a temática da IA tem continuidade com a associação que é feita entre a GR e a discussão sobre governança corporativa.

2.2.4 Investigação Apreciativa e Governança Corporativa

Conforme mencionado anteriormente, a GR é um dos componentes da Governança Corporativa, a qual, na esfera pública, traduz-se em mecanismos que visam alinhar a Administração Pública com os interesses da sociedade (BRASIL, 2016).

O Referencial Básico de Governança do TCU, elenca, dentre outros, os seguintes passos para uma boa governança compreendem (TCU, 2014b):

- Estabelecer a estratégia, considerando as partes interessadas, e um modelo de gestão que assegure seu monitoramento e avaliação;
- Gerenciar riscos e estabelecer mecanismos de controles internos apropriados;
- Estabelecer metas e garantir recursos para alcançá-las;
- Liderar com ética e combater os desvios;
- Escolher líderes competentes e avaliar seus desempenhos;
- Estabelecer mecanismos de transparência, de prestação de contas e de responsabilização.

Semelhantemente, Marques (2007) aponta os seguintes aspectos que devem estar envolvidos na prática da governança corporativa:

- Separação dos papéis de presidente e chefe do executivo;
- Uma diretoria tendo a maioria de diretores não executivos;
- Estabelecimento de um Comitê de auditoria com membros não executivos;
- Proteção da independência dos auditores externos;
- Manter padrões de relatórios financeiros;
- Adaptação de um código de ética para a organização;
- Diretrizes para a conduta de diretores (evitar conflitos e a evidenciação de benefícios);
- Identificação e administração dos riscos.

A Federação Internacional de Contadores (International Federation of Accountants – IFAC), em seu estudo sobre Governança no Setor Público, Estudo 13 do Public Sector Committee (IFAC, 2001), recomenda quanto às práticas de controle para a boa governança que os órgãos e entidades públicos devem assegurar que efetivos sistemas de GR sejam estabelecidos como parte de suas estruturas de controle.

Para La Rocque (2006), Governança Corporativa e Gestão de Riscos são dois temas indissociáveis, que estão cada vez mais interligados, principalmente, pelo fato de que suas práticas geram valor para as partes interessadas, por influírem diretamente no desempenho organizacional. Nesse mesmo sentido, Solomon (2007) destaca o relacionamento entre Governança e Gestão de Riscos a partir da constatação ênfase que tem sido dada à melhoria dos sistemas de controle interno e às práticas de GR em organizações de todo o mundo. Coimbra

(2007), por sua vez, ressalta a importância de práticas de GR como mecanismo interno de governança.

Como princípios para boa governança, Marques (2007) relaciona os seguintes:

- Liderança: A governança do setor público requer liderança desde o governo e/ou do órgão executivo da organização. Um quadro efetivo requer a clara identificação e articulação da responsabilidade, bem como a compreensão real e apreciação das várias relações entre os *stakeholders* da organização e aqueles que são responsáveis pela gestão dos recursos e obtenção dos resultados almejados.

- Compromisso: a boa governança é muito mais do que pôr as estruturas a funcionar, pugnar pela obtenção de bons resultados e não é um fim em si mesma. As melhores práticas de governança pública requerem um forte compromisso de todos os participantes. Exige uma boa orientação das pessoas, que envolve uma comunicação melhor; uma abordagem sistemática à gestão da organização; uma grande ênfase nos valores da entidade e conduta ética; gestão do risco; relacionamento com os cidadãos e os clientes e prestação de serviço de qualidade.

- Integridade: – a integridade tem a ver com honestidade e objetividade, assim como altos valores sobre propriedade e probidade na administração dos fundos públicos e gestão dos negócios da entidade. Ela é dependente da eficácia do controlo estabelecido e dos padrões pessoais e profissionalismo dos indivíduos dentro da organização. Reflete-se nas práticas e processos de tomada de decisão e na qualidade e credibilidade do seu relatório de performance.

- Responsabilidade (*accountability*): aqui se requer que todos os envolvidos identifiquem e articulem as suas responsabilidades e as suas relações; considerem quem é responsável por quê, perante quem, e quando; reconheçam a relação existente entre os *stakeholders* e aqueles a quem confiam a gestão dos recursos; e que apresentem resultados.

- Transparência: consiste em providenciar aos *stakeholders* a confiança no processo de tomada de decisão e nas ações de gestão das entidades públicas durante a sua atividade. Comunicações completas e informação segura e transparente geram ações mais efetivas. A transparência é essencial para

ajudar a assegurar que os corpos dirigentes são verdadeiramente responsáveis. A informação, como um recurso público, deve ser exibida e não detida por qualquer entidade particular.

- Integração: os vários elementos da governança devem estar holisticamente integrados no programa organizacional, bem compreendida e aplicada pelos funcionários dentro das entidades. Se estiver corretamente implementada, a governança pode providenciar a integração do quadro de gestão estratégica, necessária para obter os padrões de desempenho necessários para atingir as suas metas e objetivos.

Por sua vez, o IBGC, no seu Código de melhores prática de governança corporativa (IBGC, 2015), apresenta os seguintes princípios básicos para a governança corporativa:

- Transparência na disponibilização de informações;
- Equidade (caracterizada pelo tratamento justo dado às partes interessadas);
- Prestação de contas (*accountability*);
- Responsabilidade corporativa, entendida como a consideração de aspectos ambientais e sociais na definição dos negócios e operações.

A IA, por sua vez, como vem sendo discutido, apresenta-se como uma nova abordagem para promover mudança organizacional, de forma positiva e mais participativa (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009).

Assim, a Governança Corporativa pode se beneficiar da abordagem da IA por meio de mecanismos que promovam a tomada de decisões por meio de um processo mais motivacional, que considere as emoções e sonhos das partes envolvidas, fundamentado na ideia de que as pessoas criam e moldam, coletivamente, sua realidade a partir de suas expectativas e por meio de palavras e imagens (GERGEN; GERGEN, 2004).

Münirie e Can (2012) definem governança como uma estrutura ou ordem que aglutina esforços dos diversos atores envolvidos (stakeholders) numa organização ou sistema social com vista ao alcance dos resultados almejados. Ainda segundo os autores, para alcançar uma boa governança é necessário observar certas regras e trilhar determinados caminho, o que inclui o estabelecimento de uma GR visando a realização dos objetivos estratégicos e o atingimento do desempenho almejado.

Esses mesmos autores relacionam os seguintes princípios para uma boa governança no setor público (MÜNIRIE; CAN, 2012):

- Transparência: a transparência torna-se possível quando se provê um fluxo livre de informações. Existem duas dimensões quanto à transparência, a que compreende o acesso a informações atualizadas, concretas e inteligíveis; e àquela relativa à participação das partes interessadas no processo de tomada decisões.
- Responsabilidade (*accountability*): tomadores de decisão devem prestar contas ao público em geral e a instituições parceiras da aplicação dos recursos.
- Participação: os cidadãos tem a possibilidade de participação no processo decisório, diretamente ou por meio de representantes.
- Superioridade da lei (legalidade): conduta dentro dos limites legais.
- Eficiência: todos os atores agem em cooperação para fazer o melhor para a organização e para garantir que as atividades e processos estejam alinhados com os objetivos pretendidos.
- Responsividade: indivíduos conscientes para agir a partir das informações adquiridas e que compreende como conduzir-se rumo ao futuro almejado para a organização.
- Igualdade: sem favorecimentos a interesses individuais e particulares, estabelecendo regras claras e que se apliquem para todos igualmente.
- Visão estratégica: a visão estratégica deve ser clara e contínua.
- Localidade: esse princípio propõe a participação de pessoas da localidade em contraposição a uma gestão fortemente centralizada.

Assim, Münir e Can (2012), com base nos pontos fortes da IA, que incluem sua capacidade de promover a participação e inclusão, com respeito aos diferentes pontos de vistas e valores, e seu potencial para criar energia e aumentar a motivação das pessoas dirigidas à ação e à mudança, propõem um modelo híbrido, denominado de “Governança Apreciativa”, que relaciona os princípios da boa governança aos princípios da IA e aplica o Ciclo 5-D à implementação desses princípios, conforme relacionado no Quadro 6. Destaque-se, entretanto, que o modelo proposto ainda não foi testado pelos autores.

Quadro 6 – Modelo de Governança Apreciativa

PRINCÍPIOS DE GOVERNANÇA	PRINCÍPIOS DA INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA
Transparência	Promulgação (sintetiza “o que se quer” e estimula iniciativas em direção a isso)
<i>Accountability</i>	Concientização (compartilhamento de pressupostos, ciclos de ação e reflexão)
Participação	Positividade, Narrativas transformacionais, pensamento expansivo
Legalidade	Promulgação
Efetividade	Concientização e pensamento expansivo
Responsabilização	Concientização
Justiça/Equidade	Promulgação
Visão Estratégica	Antecipação do futuro (criar visões antes de tomar decisões)
Legitimidade	Simultaneidade (mudanças começam a partir de questionamentos), princípio poético (estamos constantemente reescrevendo nossa história) e da livre escolha (liberdade de amarras internas e externas)

Fonte: Adaptado de Münirie e Can (2012)

Em tal modelo, nota-se a importância da estratégia para alcançar os objetivos da governança, que é criar uma estrutura transparente e que promova a participação das partes interessadas. Nesse sentido, prevalece o entendimento de defendem que a IA pode tornar o processo de participação desses *stakeholders* mais fácil e mais efetiva (MÜNIRIE; CAN, 2012).

Portanto, o conceito da “Governança Apreciativa”, coaduna-se com esse trabalho, e foi útil na análise de quais as contribuições que a IA pode trazer para a implantação da GR em uma IFES, considerando os preceitos da boa governança.

2.2.5 Investigação Apreciativa no âmbito desta pesquisa

Nesta seção, aborda-se questões relacionadas à aplicação da IA com o processo de implantação da GR na UFRPE. Tomou-se por base os pressupostos da IA para implementações de mudanças em uma organização. Nesse contexto, a organização é pensada como um sistema vivo, sob influências internas e externas, que dependem principalmente da interação e contribuição das pessoas para o alcance dos seus objetivos, as quais devidamente motivadas (por suas aspirações, orgulho, emoções, etc.) podem começar um processo de mudança (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009; ACOSTA; DOUTHWAITE, 2005).

O processo de IA ajuda as pessoas a respeitarem seu passado, ao mesmo tempo que buscam por inovação para adotar o movimento em direção a um novo futuro. Assim, segundo Cooperrider, Whitney e Stavros (2009), existem três fatores que caracterizam organizações saudáveis e as configuram como organizações positivas, que são a continuidade (capacidade de

aprender com o melhor do passado), a inovação (capacidade de aprender novas ideias e empreender novas ações criativas) e a transição (capacidade de desafiar o status quo para alcançar o desejado). A proposta da IA, segundo esses mesmos autores, visa equilibrar e harmonizar essas três áreas, de forma simultânea.

A IA desafia o processo de gestão baseada no negativo (déficit), para levar às organizações a uma mudança de olhar (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009). Como explicitado anteriormente, o foco da IA não são os problemas, mas o de identificar os fatores que dão vida à organização, contribuindo dessa forma para aumentar as possibilidades de inovação e a busca de oportunidades de melhorias (OLIVEIRA, 2012). Oliveira e Pereira (2017) ressaltam que a abordagem apreciativa investiga o que foi bem-sucedido (em estudos, projetos, programas, atividades) na organização, objetivando, principalmente, a busca por boas práticas.

Portanto, com base no referencial adotado, assume-se como pressuposto que a IA pode constituir-se em um instrumento importante para alavancar o potencial transformacional que pode advir da implantação da GR no âmbito da instituição objeto do estudo, por meio da disseminação do discurso positivo, de forma a promover um ambiente favorável para que a intervenção possa levar as pessoas a novas ideias e novas ações, liberem suas aspirações coletivas, alterem a construção social da realidade e tornem disponíveis decisões e ações que não haviam antes sido cogitadas, e, assim, gere espontaneamente movimentos individuais e de grupos rumo ao futuro desejado.

Para isso, é fundamental que haja clareza por parte da organização quanto ao objeto da investigação, que o processo seja participativo, que conte com o comprometimento de todos (patrocinadores e participantes) e que seja firme o propósito dos líderes da organização em fazer da implantação da GR uma oportunidade de contribuir para a construção de um futuro melhor (OLIVEIRA; PEREIRA, 2017).

3. METODOLOGIA

Este capítulo caracteriza o tipo de pesquisa realizada e descreve os procedimentos metodológicos utilizados neste TCF com vista ao atendimento dos objetivos propostos. Além disso, são explicitadas as conexões entre a proposta central da pesquisa e a estratégia de estudo, considerando a abordagem e metodologia adotada.

Como vem sendo referido, a metodologia utilizada baseia-se na aplicação do processo da IA à implantação da Gestão de Riscos na UFRPE. Cabe destacar ainda a discussão sobre os elementos básicos do desenho dessa metodologia, que tem foco na aplicação do modelo de 5-D, com os desdobramentos considerados necessários em seu desenvolvimento.

3.1 QUALIFICAÇÃO DA PESQUISA

3.1.1 Objeto da pesquisa

Esta pesquisa tem como objetivo analisar as contribuições que a Investigação Apreciativa (IA) pode trazer para à implementação da Gestão Corporativa de Riscos (GR) em uma Instituição Pública Federal de Ensino Superior (IFES).

A UFRPE, como uma instituição de ensino superior pública federal, propõe-se a formação de profissionais de nível superior, realização de pesquisas básicas e aplicadas, a promoção de cursos de pós-graduação, aperfeiçoamento, especialização, extensão e outros, assim como contribuir para o desenvolvimento local e regional, para formação de professores para o ensino de 1º e 2º graus e capacitação de pessoal não qualificado para formação de pessoal para o setor primário. Sua área de atuação contempla não somente as ciências agrárias, como fora concebido originalmente, mas também as áreas de Ciências Humanas, Sociais, Biológicas, Exatas e da Terra. A UFRPE tem sido reconhecida pelo seu papel de pioneirismo, em nível regional, no processo de interiorização, na oferta de ensino à distância e na adoção de cotas para alunos provenientes do ensino médio da rede pública (UFRPE, 2018c).

Ainda segundo o Relatório de Gestão apresentado ao TCU em 2018 (UFRPE, 2018c), a UFRPE é uma universidade multi-campi, com *campus* sede na capital e outras três unidades acadêmicas no interior do Estado de Pernambuco, além do Colégio de Ensino Básico Dom Agostinho Ilkas. Possui três colegiados deliberativos, sendo o Conselho Universitário (CONSU) responsável por assuntos de política e planejamento da universidade (ao qual a Auditoria Interna encontra-se vinculada), o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE) responsável pelas deliberações no que se refere ao ensino, pesquisa e extensão e o Conselho de

Curadores (CC) responsável pela organização e fiscalização econômico-financeira da universidade. Na Administração Superior da UFRPE, os principais órgãos executivos são a Reitoria (que coordena, fiscaliza e superintende todas as atividades universitárias), a Pró-reitoria de Administração – PROAD (responsável por coordenar as atividades administrativas que viabilizem a consecução das finalísticas), a Pró-reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional – PROPLAN (responsável pela coordenação e avaliação do planejamento institucional, dos processos e estruturas organizacionais), além das Pró-reitorias finalísticas de ensino de graduação (PREG), de assistência estudantil e inclusão (PROGESTI), de pesquisa e pós-graduação (PRPPG), de atividades de extensão (PRAE), e órgãos suplementares, a exemplo da Superintendência de Gestão de Pessoas – SUGEP (responsável por gerir e desenvolver ações de recursos humanos), do Núcleo de Engenharia, Meio Ambiente e Manutenção (NEMAM), Núcleo de Relações Institucionais e Convênios (NURIC) e Núcleo de Tecnologia da Informação (NTI).

Quanto ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI UFRPE 2013–2020), embora não se refira diretamente à GR, indiretamente o contempla quando fixa entre os seus objetivos os de “valorizar e promover o envolvimento de todos que compõem a Instituição na contínua construção de uma universidade pública de excelência, democrática, plural e transparente” e “alcançar a eficácia organizacional, focada no desenvolvimento de soluções que permitam alinhar estratégias, estruturas e processos de trabalho que abranjam projetos de diagnóstico e estratégia, análise e estruturação, racionalização dos processos, diretrizes, políticas e procedimentos de desenvolvimento organizacional na gestão de pessoas, bens e serviços” (UFRPE, 2018).

Mais especificamente em relação à implantação da GR, observa-se que a UFRPE ainda se encontra em seus estágios iniciais, embora já tenha dado alguns passos importantes. A universidade já definiu sua Política de Gestão de Riscos (PGRISCOS) e constituiu as estruturas principais para a condução da GR, por meio do seu Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controle Interno e do Núcleo de Gestão de Riscos (UFRPE, 2017), cujos membros foram oficialmente designados para levar adiante essa política.

O Comitê é composto pelo Reitor e Vice-Reitor da universidade, dos pró-reitores da PREG, PRPPG, PROGESTI, PRAE, PROPLAN, PROAD, dos dirigentes da SUGEP, do NTI, do NEMAM, do DELOGS (Departamento de Logística e Serviços), do NURIC, do SIC (Serviço de Informação ao Cidadão), do NIT (Núcleo de Inovação Tecnológica), e Ouvidoria. Esse Comitê, conforme definido na PGRISCOS, tem a atribuição de elaboração e revisão da

própria Política de GR da universidade, de gerenciamento do Plano de GR e também pelo monitoramento e comunicação em relação a GR em nível institucional.

O Núcleo de Gestão de Riscos (NGR), concebido como instância executiva da GR e subordinado à Reitoria, teve suas atribuições designadas para a Coordenação de Gestão de Riscos da PROPLAN, que são, conforme a PGRISCOS, elaboração do Plano de Gestão de Riscos, tratamento e monitoramento contínuo dos riscos, implantação e manutenção da PGRISCOS, além da divulgação, atualização e gerência sobre as questões que envolvam a GR na universidade. A referida coordenação foi criada formalmente pela Resolução N° 115/2018-CONSU, de 02 de agosto de 2018, constituída por um servidor designado como Coordenador de Gestão de Riscos, em 21 de novembro de 2018, conforme Portaria N° 1.427-GR.

O Conselho Universitário de UFRPE aprovou a PGRISCOS e fixou como finalidade para GR da instituição a de identificar, avaliar, administrar, controlar e comunicar os riscos das atividades da universidade, fornecendo, dessa forma, razoável certeza de que os seus objetivos serão alcançados (UFRPE, 2017).

No momento, está em fase de elaboração o Plano de Gestão de Riscos da universidade, o qual estabelecerá a metodologia, com detalhamento de suas etapas e técnicas, a ser aplicada no gerenciamento de riscos da instituição (UFRPE, 2019).

3.1.2 Tipo da Pesquisa

Este TCF se caracteriza como uma pesquisa qualitativa, de natureza descritivo-exploratória, explicativa e intervencionista, aplicada ao estudo de caso da UFRPE.

As pesquisas qualitativas lidam, nas Ciências Sociais, segundo Minayo (2009), com um nível de realidade que não pode ser apreendido por meio de técnicas quantitativas. Trabalha-se com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores, atitudes. GIL (2008) ressalta que, nas pesquisas definidas como estudos de campo, estudos de caso, pesquisa-ação ou pesquisa-participante, os procedimentos analíticos são sempre de natureza qualitativa. A pesquisa qualitativa tem como mérito a análise de situações complexas ou estritamente particulares, na busca da compreensão de determinado fenômeno social, cuja delimitação e conhecimento vão se consolidando na medida em que se avança com a intervenção planejada e se domina os trajetos a serem seguidos (THIOLLENT, 2000; VERGARA, 2010). A abordagem qualitativa implica no envolvimento dos participantes de forma que estes venham a contribuir com suas experiências, narrativas e processos organizacionais social e historicamente construídos (CRESWELL, 2010)

Essa abordagem se alinha perfeitamente ao processo da IA, conforme afirmam Cooperrider, Whitney e Stavros (2009), pois enquanto o método qualitativo facilita o estudo e entendimento de certos fenômenos da vida organizacional, pode-se focar a abordagem no que funciona bem, para descobrir o que dá vida às organizações. Outro aspecto que se evidencia é o fato de o método qualitativo estar fundamentado em práticas dialógicas e relacionais (GERGEN; GERGEN, 2009; MINAYO, 2009), o que também se verifica na IA, ao facilitar o diálogo, o compartilhamento de histórias e sonhos.

Quanto ao caráter descritivo desta pesquisa, isto se deve a como características de determinado fenômeno podem ser delineadas (GIL, 2008; MARCONI; LAKATOS, 2017). Segundo Vergara (2010), as pesquisas descritivas tratam de expor as características de determinada população ou fenômeno, estabelecer correlações entre as variáveis e definir sua natureza.

Por sua vez, a caracterização dessa pesquisa como exploratória se dá em razão de se investigar questões e processos complexos, não sendo possível antecipar pontos relevantes, que só virão a ser desvendados no transcorrer do trabalho de análise. De acordo com Gil (2010, p. 41), as pesquisas exploratórias têm como objetivo trazer a maior proximidade com o problema, de forma a torná-lo mais explícito, visando oferecer informações e orientações na construção de hipóteses. Ressalta ainda, que este tipo de pesquisa "tem como objetivo principal o aprimoramento das ideias ou a descoberta de intuições".

Quanto à sua caracterização como explicativa, o nexos pode ser estabelecido na medida em que se pretende tornar algo inteligível, justificar os motivos. Busca-se identificar que fatores contribuem, de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno (VERGARA, 2010, GIL, 2008).

O caráter intervencionista desta pesquisa ocorre em função de a IA proporcionar aos pesquisadores oportunidades de diálogos e práticas que, ao serem colocadas em discussão, geram conhecimento e transformam a realidade (SILVA; COSTA FILHO; BRITO, 2014). Os autores afirmam que a IA é um instrumento de intervenção e promoção da mudança organizacional. Já Cooperrider e Whitney (2006) concebem a IA como um método revolucionário de mudança organizacional, que se fundamenta no diálogo igualitário e aberto, o qual conduz à efetividade e à integridade de um sistema social. Eles enfatizam, ainda, que a IA utiliza o conhecimento e a energia do núcleo positivo da organização para alavancar a agenda de mudanças, antes sequer imaginadas, sendo súbita e democraticamente mobilizadas e executadas.

A IA tem seu foco no processo de investigação, dando-se atenção especial à maneira como a informação é coletada e processada, lançando mão de uma abordagem exploratória e descritiva, de forma a buscar descobrir, entender e promover inovações e mudanças positivas nos sistemas sociais estudados. Considera-se relevante a ação coletiva na construção do conhecimento e nas práticas empreendidas (COOPERRIDER, WHITNEY e STAVROS, 2009).

3.2 PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

3.2.1 Procedimentos adotados

Quanto aos meios de investigação e procedimentos metodológicos, este TCF está ancorado na literatura pesquisada e fundamentado na base documental levantada, as quais dão sustentação à pesquisa de campo, que tomou a forma de um estudo de caso (VERGARA, 2010; YIN, 2010), com a formação de um grupo colaborativo.

Desta maneira, a colaboração pode ser vista como uma ferramenta de formação contínua, que faz parte de um processo inovador na construção de conhecimento do investigador, dimensionando, articulando, o saber acadêmico e o saber experiencial (COELHO, 2011). Okada (2009) entende o processo colaborativo como uma forma de mediar a construção coletiva do conhecimento numa perspectiva de autonomia e autogestão. Os próprios autores Cooperrider; Whitney e Stavros (2009) consideram que a IA constitui a busca colaborativa posta em prática em uma pesquisa.

Por sua vez, a pesquisa documental justifica-se a partir da riqueza de informações que se pode extrair e resgatar dos documentos, o que possibilita ampliar o entendimento de objetos cuja compreensão facilita a contextualização histórica e sociocultural. O uso de documentos em pesquisa permite acrescentar a dimensão do tempo à compreensão social, favorecendo a observação do processo de maturação e evolução de indivíduos, grupos, organizações, entre outros (CELLARD, 2008).

Nesse mesmo sentido, Martins e Theóphilo (2009) afirmam que a característica distintiva da pesquisa documental é a utilização de documentos como fontes de dados, informações e evidências, tais como diários, documentos arquivados em entidades públicas e privados, gravações, fotografias, filmes, mapas e etc. Esses mesmos autores acrescentam que a pesquisa documental se utiliza de fontes primárias, ou seja, materiais compilados pelo próprio autor do trabalho, que ainda não haviam sido objeto de análise.

Para a formação de um grupo colaborativo foi observada a composição do Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controle Interno da UFRPE (2017), tendo sido convidados, por meio da Proplan, os setores integrantes do Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controle Interno da UFRPE para dele fazerem parte.

3.2.2 Instrumentos de Coletas de Dados

Os dados da pesquisa foram coletados, basicamente, a partir de quatro fontes: leitura sistemática de documentos ligados à GR e sua implantação na UFRPE e em outras instituições da APF, das anotações decorrentes da observação do pesquisador, reuniões de cúpula com representantes do Comitê de Riscos, além da produção de materiais pelos participantes durante as oficinas realizadas com o grupo colaborativo.

Salienta-se, conforme Creswell (2007), que observar o comportamento dos participantes em suas atividades é um dos principais instrumentos de coleta de dados na pesquisa qualitativa, tendo em vista que essa técnica valoriza e enfatiza a participação dos atores sociais envolvidos nesse processo. Quanto ao pesquisador, Martins e Theóphilo, (2009) asseguram que ele se torna parte integrante da estrutura social, realizando a coleta de informações, dados e evidências por meio de uma relação face a face com o sujeito da pesquisa.

É interessante notar que a metodologia da IA, não obstante seu caráter inovador, segue esquema similar a muitos outros estudos qualitativos, com relação à coleta de dados, que, nesta pesquisa ocorreu por meio de formação de um grupo colaborativo, observação direta e participativa dos envolvidos, incluindo a coleta de documentos, além das conversas mantidas com pessoas da organização, ouvindo suas histórias e trocando impressões ao longo do processo (CALABRESE; HUMMEL; MARTIN, 2007).

Cooperrider, Whitney e Stavros (2009) destacam aspectos que devem ser levados em conta na coleta de informações, de modo que redunde na descoberta, recriação e compreensão do núcleo positivo da organização. O Quadro 7 relaciona alguns desses aspectos considerados neste estudo.

Quadro 7 – Coleta de dados na IA

Métodos de Coleta	Entrevistas Observações do participante Grupos de enfoque (Oficinas)
Informações importantes a coletar	Melhores citações e desejos Melhores histórias e práticas Exemplos Ilustrações do Núcleo Positivo
Relatório IA	Ricas narrativas Histórias que exemplifiquem

	Descrição do Núcleo Positivo Apresentações com recursos visuais/multimídia
--	---

Fonte: Adaptado de Cooperrider, Whitney e Stavros (2009)

Broxado (2013) ressalta que o método da IA promove o diálogo entre o pesquisador e os demais atores sociais que participam do trabalho e se apoia na cooperação destes, bem como na troca de experiências positivas, contribuindo dessa forma para a pesquisa colaborativa, uma vez que o processo de coleta de dados constitui uma troca de aprendizagem entre pesquisador e os participantes da pesquisa.

Segundo Cooperrider, Whitney e Stavros (2009), na IA coleta-se dados junto com a exploração narrativa das interações, as quais representam o cerne da pesquisa. A coleta de dados envolve o estímulo dado aos participantes para que compartilhem valores, experiências e histórias vividas na organização.

No caso desta pesquisa, a ênfase recaiu na realização de oficinas ao longo do ciclo apreciativo, tendo sido utilizadas como instrumento para coleta de dados, uma vez o seu espaço reúne técnica e criação do conhecimento, crítico e reflexivo. Assim, pode-se afirmar que esta é em uma forma de construir conhecimento, com ênfase na ação, sem perder de vista a base teórica (PAVIANI; FONTANA, 2009).

Ressalta-se que, conforme Cooperrider, Whitney e Stavros (2009), a coleta e a análise dos dados são feitas de forma concomitante. Os temas emergentes da interação com os participantes se colocam como objeto de discussão e análise, ainda que a coleta de dados continue nas demais etapas. É importante assinalar que a cada “D” evolui junto com a validação dos dados pelo grupo colaborativo, para que se alimente a fase seguinte.

Considerando os objetivos desta pesquisa, realizou-se o ciclo apreciativo até a etapa do 4-D (Design), juntamente com os procedimentos descritos no Quadro 8, no qual se apresenta a relação entre os objetivos e as etapas da coleta de dados.

Quadro 8 – Relação entre os objetivos e as etapas de coletas de dados

OBJETIVO GERAL: analisar como a Investigação Apreciativa pode contribuir para a implementação da Gestão de Riscos, no caso da UFRPE, considerando os preceitos da boa governança em um contexto de inovação e mudança.		
OBJETIVOS	PROCEDIMENTOS CICLO 5-D	COLETA DE DADOS
a) Estabelecer os fundamentos sobre os quais práticas de inovação e mudança podem ser promovidas através da Investigação	Fase do D-1 – Definição ✓ Parametrização da pesquisa e de ações ✓ Quem e como envolver?	- Reunião com o Comitê de Riscos/Coordenação de Riscos - Apresentações, para o grupo colaborativo, sobre a temática da GR

<p>Apreciativa e aplicadas ao caso da implantação da Gestão de Riscos na UFRPE;</p>	<p>✓ Escolha dos Tópicos Afirmativos</p> <p>✓ Elaboração do protocolo da pesquisa.</p>	<p>- Oficinas apreciativas reunindo os participantes do grupo colaborativo em torno de um ou mais Tópicos Afirmativos por eles elaborados</p>
	<p>Fase do D-2 – Descoberta</p> <p>✓ nas experiências pessoais valiosas Foco e nos momentos mais relevantes na trajetória de cada pessoa relacionados à boa governança ou à gestão de riscos</p> <p>✓ Foco nos valores individuais aplicados ao ambiente de trabalho. Questionamento sobre o que os participantes mais valorizam em si mesmos, nas melhores qualidades ou forças que trazem para a gestão de riscos. Investiga-se o que mais se valoriza no trabalho realizado e na organização (UFRPE)</p>	<p>- Oficinas apreciativas reunindo os participantes do grupo colaborativo</p>
<p>b) Delinear possibilidades e benefícios que projetem possibilidade o futuro da implantação e desenvolvimento da Gestão de Riscos na UFRPE;</p> <p>c) Identificar fatores críticos trazem impacto à implantação da Gestão de Riscos e que correspondentemente configuração organizacional deve ser adotada para que haja sucesso e promoção da boa governança, segundo a perspectiva da Investigação Apreciativa.</p>	<p>Fase do D-3 – Sonho</p> <p>✓ Formulação da visão de futuro, almejada por meio de discussão acerca do tópico afirmativo no contexto do gerenciamento de riscos. No sonho, pode-se projetar mudanças poderosas e positivas. Pergunta-se como as coisas mudaram, o que está acontecendo para que haja maior efetividade. Os participantes do grupo colaborativo podem imaginar que a GR é bem-sucedida ou que permite a utilização do potencial positivo e generativo do sistema organizacional.</p> <p>✓ Foco nos desejos para melhorar a efetividade da GR e sua contribuição para a boa governança na UFRPE</p> <p>Fase do D-4 – Planejamento</p> <p>✓ Busca da concretude com foco no futuro almejado</p> <p>✓ Discussão sobre o delineamento de sistemas, estruturas, estratégias, processos e imagens alinhados com o D-2 e o D-3 para viabilizar um plano de ação, por meio de proposições provocativas aplicados à implantação de uma Gestão de Riscos na UFRPE.</p>	<p>- Oficinas apreciativas reunindo os participantes do grupo colaborativo</p>

Fonte: elaborado pelo autor.

3.2.2.1 Elaboração do Estudo de Caso

Nesta pesquisa foi utilizado como estratégia o estudo de caso. Segundo Yin (2010), o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto da vida real. O autor considera que essa estratégia é adequada a pesquisas em contextos sociais nas quais são propostas questões do tipo “como” e “por que” e em situações em que o pesquisador tem pouco controle sobre o desenrolar dos acontecimentos. Nesse mesmo sentido, Stake (2000) enfatiza que um dos aspectos a considerar para caracterização do estudo de caso é o tipo de questões pertinentes a esse gênero de pesquisa. Nessa modalidade de investigação predominam questões sobre relações complexas, situadas e problemáticas.

Stake (2000) distingue três tipos de estudos de caso a partir de suas finalidades: intrínseco, instrumental e coletivo. No estudo de caso intrínseco, procura-se melhor compreensão de um caso que desperta, devido às suas particularidades, o interesse per si. No estudo de caso instrumental, ao contrário, o interesse no caso deve-se à suposição de que seu estudo poderá facilitar a compreensão de algo mais amplo, podendo servir para fornecer *insights* sobre um assunto ou mesmo para contestar uma generalização amplamente aceita. Por sua vez, o estudo de caso coletivo é aquele no qual o pesquisador estuda conjuntamente alguns casos para investigar um dado fenômeno, podendo ser visto como um estudo instrumental estendido a vários casos.

De modo semelhante Yan (2010) descreve três situações nas quais o estudo de caso é indicado: (i) quando o caso em pauta é crítico para testar uma hipótese ou teoria previamente explicitada; (ii) o fato de o caso ser extremo ou único (situações instigantes e extremamente raras justificam sua análise em profundidade) e (iii) o caso revelador, que ocorre quando o pesquisador tem acesso a uma situação ou fenômeno até então inacessível à investigação científica.

Para fins de triangulação desta pesquisa, considerou-se os quatro tipos de recursos apontados por Martins e Theóphilo (2009): (i) de fonte de dados – triangulação de dados (alternativa mais utilizada); (ii) de pesquisadores – avaliadores distintos colocam suas posições sobre os achados do estudo; (iii) de teorias – leituras dos dados pelas lentes de diferentes teorias; e (iv) metodológica – abordagens metodológicas diferentes para condução de uma pesquisa.

Assim, esta pesquisa se caracteriza pelo estudo de um único caso e instrumental, focalizando um fenômeno contemporâneo, em profundidade e em seu contexto (YIN, 2010). O objeto do estudo de caso é a UFRPE, que passa por um processo de implantação da GR, ora em

andamento, cuja abordagem tem o intuito de facilitar a compreensão sobre os fatores críticos e os benefícios que podem advir da implantação de GR em uma instituição pública. Considera-se, sobretudo a contribuição que a IA pode ter na transformação organizacional de uma IFES na implantação de uma GR eficaz.

3.2.3 Técnicas de Análise de Dados

A análise dos dados tem como objetivo organizar e resumir os dados coletados de tal forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para a investigação (GIL, 2008). É um processo de formação de significado, que se dá por meio da consolidação, recorte e interpretação do que foi dito, observado e examinado (TEIXEIRA, 2003).

No âmbito de uma pesquisa qualitativa - que se caracteriza como um processo interativo que permite ao investigador produzir dados confiáveis e fidedignos - o processo de coleta e análise de dados se dá de forma recursiva e dinâmica (MERRIAM, 1998).

É importante também destacar a importância da colaboração efetiva dos membros do grupo colaborativo do estudo e seu nível de engajamento na discussão de questões-chave relacionadas ao objeto da pesquisa. Ao pesquisador cabe saber usar palavras adequadas para animar e inspirar o melhor das pessoas (BUSHE, 2018). Somente assim, torna-se possível "entender" o fenômeno estudado, a partir da perspectiva dos atores envolvidos, em vez de tentar explicá-lo de "fora", estimular a busca por caminhos que conduzam à realização do "sonho" ao invés de indicar possíveis direções.

No ciclo apreciativo, cada D tem suas peculiaridades e nuances, como categorias temáticas que integram um processo de pesquisa-ação não tradicional. Assim, considerou-se cada D como sendo uma categoria temática, cujo conteúdo está associado a uma etapa da IA procedendo-se à análise em conformidade com o que foi preconizado por Bardin (1977).

A análise de conteúdo consiste em um conjunto de técnicas para análise de comunicações, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens (BARDIN, 1977).

Entre as várias técnicas possíveis, este trabalho utilizou a análise temática ou categorial, na qual o conteúdo é avaliado segundo as características da mensagem per si, seu valor informacional, argumentos e ideias nela expressas. (MORAES, 1999). Quanto ao domínio de aplicação da análise, recorreu-se ao uso de um código linguístico e simbólico, focado no positivo e expresso por meio escrito, oral e desenhos, produzido por um grupo restrito de participantes que interagiram entre si (BARDIN, 1977).

As categorias de análise consideradas, durante o Ciclo 5-D, estão representadas na Quadro 9.

Quadro 9 – Categorias e Descritores para Análise de Conteúdo na IA aplicada à implantação da GR.

DESCRITORES		CATEGORIAS	
FASES DO CICLO 5-D		TEMAS	
1-D Estabelecimento do Foco: O que se deseja alcançar com a implantação da GR?		Objetivos Possíveis contribuições	
2-D Descoberta: O que se pode apreciar?		Valores Atitudes Competências	
3-D Sonho: O que se pode apreciar?		Mudanças/ inovações	
4-D Planejamento: Construindo de forma participativa		Elementos da arquitetura organizacional e social	

Fonte: elaborado pelo autor.

A análise e a interpretação de dados ocorreram simultaneamente ao longo da realização das etapas do Ciclo 5-D. Considerou-se que os dados obtidos podem ser reduzidos e exibidos em diagramas, cartazes, tabelas, figuras, entre outras formas possíveis, ao mesmo tempo que foram submetidos à análise, validação e interpretação do grupo colaborativo (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009).

3.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para fins didáticos, destaca-se que o modelo do 5-D é cíclico e não há linearidade em suas etapas, como dito na pesquisa, seguindo a lógica da abordagem apreciativa, cujos procedimentos metodológicos orientaram a sua realização (MARCONI; LAKATOS, 2017).

Nesse sentido, a abordagem e metodologia da IA oferece uma nova maneira de conduzir a intervenção (MADRID, 2007), que tem como pressuposto a atividade colaborativa e a utilização de diálogo igualitário para promover a eficiência e integridade do sistema social (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009).

Assim, como pode ser observado na Figura 11, esta pesquisa se iniciou pela definição do problema, escolha da abordagem (IA), seguida de uma pesquisa bibliográfica para

aprofundamento no tema, com a identificação e seleção das principais referências, visando situar o trabalho em meio à produção científica existente sobre o assunto. A isso, seguiu-se a formatação da metodologia utilizada, a qual se baseou na aplicação do modelo de 5-D, tendo sido feito contatos com a instituição escolhida para seu consentimento, juntamente com a autorização para a formação de um grupo colaborativo. Nesse momento, ocorreu também o levantamento documental, bem como reuniões e entrevistas com os principais responsáveis pela implantação da GR na UFRPE. A partir daí, então, realizou-se três oficinas do ciclo apreciativo, nas quais ocorreram simultaneamente a coleta, análise e validação dos dados. Por fim, com base nesses achados produzidos ao longo da pesquisa, pode-se chegar aos resultados e conclusões deste trabalho. Todas essas etapas estão ilustradas na Figura 12.

Figura 12 – Etapas da pesquisa



Fonte: elaborado pelo autor.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo expõe como se deu a aplicação do modelo 5-D ao estudo da implantação da GR na UFRPE, tendo sido postas em prática quatro etapas do ciclo apreciativo, realizadas com a participação ativa dos integrantes do grupo colaborativo, cuja composição é detalhada na próxima seção.

4.1 MODELO DE 5-D: APLICAÇÃO E RESULTADOS

4.1.1 Definição (1-D)

A primeira etapa do Ciclo 5-D da IA, como visto anteriormente, é a etapa 1-D, Definition (Definição), na qual se pactua entre os interessados o delineamento do escopo e foco do processo apreciativo, os resultados pretendidos e quem serão os participantes do grupo colaborativo.

Assim, esta etapa implicou, primeiramente, envolver a organização objeto do estudo, realizar a demarcação e razões da escolha dos participantes (considerados os recursos disponíveis), a escolha do tópico afirmativo e a análise das justificativas para sua elaboração pelo grupo colaborativo, com base em um processo interativo e construcionista (OLIVEIRA, 2012).

Com esse intuito, foi realizada, no dia 12 de novembro de 2018, uma reunião com o Vice-Reitor da UFRPE e integrante do Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controle Interno desta IFES, Prof. Marcelo Carneiro Leão, juntamente com o Coordenador de Gestão de Riscos da Proplan/UFRPE, Sr. Fernando José de Albuquerque, no gabinete da Reitoria da UFRPE. Na ocasião, foi feita a apresentação da pesquisa: tema, objetivos, metodologia e principais conceitos envolvidos, potenciais resultados e contribuições, além da explicação das etapas envolvidas para a sua realização.

Foi explicado que este seria um trabalho de “mão-dupla”, que pudesse contribuir naquilo que fosse necessário e na medida do possível para o processo de implantação da GR na UFRPE, prontificando-se o pesquisador a ministrar palestras sobre o tema, com ênfase nas experiências de outros órgãos da APF, tendo sido observado amplo interesse dos interlocutores.

Foi abordado pelo Vice-Reitor, de forma bem oportuna, a importância de ações para a melhoria da gestão, destacando as conquistas da UFRPE nessa área e os desafios vislumbrados pela atual gestão. Destacou também o reconhecimento do TCU quanto ao nível de Governança da instituição, citando resultados do iGG, ante a importância de novos instrumentos de gestão

que visam fortalecer ainda mais as atividades finalísticas, que, segundo o dirigente, já são realizadas em nível de excelência. O dirigente da UFRPE realçou, ainda, a importância que tais iniciativas se “espalhem” por toda instituição, não se limitando ou restringindo à alta administração desta IFES, como um desafio a ser perseguido.

Ficou acertada a realização de uma reunião para apresentação da proposta deste trabalho a membros do Comitê, de modo a se definir a formação do grupo colaborativo e agendar as oficinas para aplicação do modelo de 5-D.

Em prosseguimento ao trabalho, no dia 19 de novembro, o pesquisador junto com a sua orientadora reuniram-se o Coordenador de Gestão de Riscos da Proplan/UFRPE, para detalhar mais os procedimentos a serem realizados na pesquisa e garantir o apoio necessário para realização das oficinas. Na ocasião, o Coordenador comentou acerca de suas experiências anteriores na iniciativa privada e os desafios de assumir à Coordenação de Riscos, considerando contar relativamente com pouco tempo como servidor da universidade.

A reunião seguinte, realizada em 26 de novembro de 2018, na Proplan/UFRPE, contou com a participação da Pró-Reitora de Planejamento, Sra. Carolina Guimarães Raposo e, novamente, com a presença do Coordenador de Gestão de Riscos, também da Proplan/UFRPE (membros do Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controle Interno da Universidade). Foi outra vez apresentado o tema da pesquisa e as etapas envolvidas em sua execução.

Na ocasião, a Pró-Reitora esclareceu que o Núcleo de Gestão de Riscos da UFRPE, previsto na Resolução do Conselho Universitário nº 22/2017, que instituiu a Política de Gestão de Riscos da instituição, teria suas funções absorvidas pela Coordenação de GR da Proplan/UFRPE, com a devida alteração dessa Resolução. Foi acertado que a Proplan convidaria representantes de todas as unidades que compõem o Comitê de GR desta IFES e agendadas as oficinas para os dias 13 e 19 de dezembro de 2018. Além disso, foi acordado ainda que os resultados do trabalho seriam apresentados ao Comitê de GR, mais adiante.

Os trabalhos dessa Etapa (1-D) prosseguiram, então, com as primeiras oficinas realizadas com o grupo colaborativo, em 13 de dezembro de 2018. O grupo colaborativo, formado a partir da convocação da Pró-Reitora da Proplan, é apresentado no Quadro 10, o qual relaciona os setores envolvidos e seus representantes, cuja identidade será mantida no anonimato. Na oportunidade, solicitou-se a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice A), tendo em vista que seriam feitos registros fotográficos, narrativas e descrições de histórias exitosas e outros elementos extraídos das oficinas.

Quadro 10 – Ciclo IA – Etapa 1-D - Grupo Colaborativo

PARTICIPANTE	SETOR	ANO INGRESSO UFRPE
Participante 1	Auditoria Interna – AUDIN	2017
Participante 2	Auditoria Interna – AUDIN	2011
Participante 3	Núcleo de Engenharia e Meio Ambiente – NEMAM	2013
Participante 4	Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional - PROPLAN	2018
Participante 5	Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-graduação – PRPPG	2012
Participante 6	Núcleo de Inovação Tecnológica - NIT	2014
Participante 7	Coordenação de Manutenção/Dep. de Logística e Serviços – CMAN/Delogs	2017
Participante 8	Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação - PRPPG	2012

Fonte: elaborado pelo autor.

Portanto, dos 17 setores que integram o Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controle Interno (Resolução nº 22/2017), houve representação apenas de cinco no grupo colaborativo, além da participação de dois membros da AUDIN, a qual, ainda que tenha papel importante de apoiar a gestão na implementação da GR não integra, em razão da natureza de sua atividade, o referido Comitê. Porém, desde o início, contou-se com sua adesão aos trabalhos da pesquisa, inclusive, atendendo ao convite feito pela PROPLAN.

A reunião teve início às 8h15, do dia 13 de dezembro de 2018, primeiramente com a apresentação do pesquisador, do PROFIAP/UFRPE (programa de mestrado de que faz parte) e do tema a ser trabalhado. Após isso, passou-se a apresentação dos integrantes do grupo colaborativo, com cada participante falando sobre sua área de atuação na UFRPE e sobre suas expectativas e conhecimentos prévios em relação ao tema da GR. A maior parte dos participantes, com exceção daqueles oriundos da AUDIN e da PROPLAN, reportou possuir um nível de conhecimento ainda muito básico em relação à GR.

Em prosseguimento à oficina, foi feita apresentação, por meio da projeção de *slides* referentes à pesquisa, seus objetivos, metodologia e etapas, enfatizando os princípios da IA e como funciona o Ciclo 5-D. A expectativa do pesquisador era, ao final da etapa 4-D, que o grupo formulasse uma série de proposições sobre a GR, as quais seriam apresentadas ao Comitê de GR e que poderiam, a critério desse mesmo Comitê, serem aproveitadas na formulação de diretrizes institucionais no que se refere à GR no âmbito da UFRPE. Após isso, seguiu-se uma

discussão acerca dos principais conceitos envolvidos na GR, com o objetivo de nivelar o conhecimento dos participantes sobre o assunto.

Depois desses momentos iniciais, os participantes foram divididos em dois subgrupos e se debruçaram sobre a seguinte questão: “Que contribuição a Gestão de Riscos poderá trazer para a melhoria da gestão da UFRPE? Essa questão visou à elaboração do tópico afirmativo e a definição do foco da investigação pelos próprios participantes. O Quadro 11 apresenta as proposições dos subgrupos para a referida questão.

Quadro 11 – Ciclo IA – Etapa 1-D - Proposições para elaboração do Tópico Afirmativo

A implantação bem-sucedida da GR na UFRPE contribui para...
<p>Subgrupo 1</p> <ul style="list-style-type: none"> - A eficiência, efetividade e eficácia dos Planos Institucionais; - A economicidade, otimização e adequada alocação de recursos; - O alinhamento das atividades acadêmicas e administrativas com o <i>COMPLIANCE</i>¹; - O alcance dos objetivos INSTITUCIONAIS/ESTRATÉGICOS; - A entrega de valor público mais efetivo aos agentes envolvidos/à sociedade; <p>Subgrupo 2</p> <ul style="list-style-type: none"> - Para alcançar os objetivos definidos no planejamento estratégico, de forma eficiente.

Fonte: elaborado pelo autor, com base na oficina do 1-D.

Posteriormente, na oficina realizada no dia 20 de dezembro de 2018, com base nessas proposições, foram trazidos dois possíveis tópicos afirmativos, para que o grupo pudesse fazer uma avaliação e escolher dentre eles, ou até mesmo propor uma outra redação para a versão definitiva do Tópico Afirmativo. Os resultados estão expostos no Quadro 12.

Quadro 12 – Ciclo IA – Etapa 1-D - Possíveis Tópicos Afirmativos

Tópicos Afirmativos
<ol style="list-style-type: none"> 1) “A implantação bem-sucedida da GR na UFRPE contribui para entrega de valor público à sociedade, por meio do aumento da eficácia no atingimento dos objetivos institucionais/estratégicos”; 2) “A implantação bem-sucedida da GR na UFRPE contribui para alinhamento das atividades acadêmicas e administrativas e para o aumento da eficiência, eficácia e efetividade organizacional”.

Fonte: elaborado pelo autor.

Após discussão pelos dois subgrupos em reservado e depois coletivamente, chegou-se a escolha do Tópico Afirmativo, conforme descrito no Quadro 13.

¹ *COMPLIANCE* – aderência ou conformidade com leis, regulamentos, regras, procedimentos, políticas, normas técnicas, contratos, entre outros requisitos. (IIA, 2016)

Quadro 13 – Ciclo IA – Etapa 1-D - Tópico Afirmativo escolhido

Tópico Afirmativo Definitivo
<p>“A implantação bem-sucedida da GR na UFRPE contribui para entrega de valor público à sociedade e para o alinhamento das atividades acadêmicas e administrativas, por meio da eficácia, eficiência e efetividade no atingimento dos objetivos institucionais/estratégicos”.</p>

Fonte: elaborado pelo autor.

O foco da investigação escolhido e validado pelo grupo colaborativo, primeiramente, enfatiza o propósito último que uma inovação na gestão pública pode visar, que é o de agregar valor aos serviços prestados à sociedade. Tal concepção se coaduna com a ideia de Governança Pública a qual tem na GR um dos seus componentes que visa alinhar a Administração Pública aos interesses da sociedade (BRASIL, 2016). Além disso, “Criar Valor” é um dos princípios concebidos para a GR, segundo modelo proposto pela ISO (ISO, 2009). A GR, ainda segundo a ISO, deve alcançar esse propósito, qual seja, o de geração e proteção de valor, promovendo a melhoria do desempenho corporativo, encorajando a inovação e apoiando o alcance dos objetivos organizacionais.

A GR também foi vista pelo grupo colaborativo como tendo potencial para contribuir efetivamente para o alinhamento das atividades acadêmicas e administrativas, ou seja, atividades finalísticas e as atividades meio (de apoio) da UFRPE. Nesse sentido, vale ressaltar o papel da Gestão Estratégica de uma organização, que utiliza mecanismos para desdobrar objetivos estratégicos através da sua estrutura, perpassando-os por todas as suas áreas (finalísticas ou não), integrando esforços e direcionando as interações entre os diversos atores e setores para o alcance de metas compartilhadas por todos. Nesse contexto, a GR aparece como um mecanismo que vai reforçar e mesmo induzir os gestores a entenderem a sua atuação em um contexto mais amplo, pois um eficaz gerenciamento de riscos só é possível mediante prévio conhecimento dos objetivos organizacionais envolvidos no contexto de determinado processo (ISO, 2009).

O tópico afirmativo expressa ainda a expectativa que a GR se constitua em um meio que contribua para o atingimento dos objetivos organizacionais e aumento de sua eficácia, eficiência e efetividade. De fato, o processo da GR é focado nos objetivos atinentes à organização como um todo e a cada processo/área organizacional (ISO, 2009).

Por fim, observa-se que o referido tópico afirmativo preenche todos os critérios elencados por Cooperrider, Whitney e Stavros (2009): é afirmativo/positivo, identifica

objetivos desejáveis, mobiliza o grupo em torno de ideias que consideram importantes e aponta na direção desejada para a implantação da GR na universidade.

4.1.2 Descoberta (2-D)

Na Etapa da Descoberta 2-D, conduz-se o grupo a apreciar o que a organização tem de melhor, com a descoberta de virtudes pessoais, profissionais e organizacionais, bem como o compartilhamento de experiências exitosas. Esse processo leva as pessoas a se conectarem e construir relações, direcionando esforços para melhoria da vitalidade organizacional (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009).

É importante lembrar que, desde a primeira oficina, realizada em 13 de dezembro de 2018, na etapa 1-D, foram discutidas questões referentes a valores, habilidades e competências, tanto pessoais como profissionais do grupo colaborativo. Assim, os participantes já estavam familiarizados com as questões formuladas nesta etapa: “Como ser humano quais são os valores que você considera mais importantes?”; “Quais as suas maiores qualidades (em termos de competências, habilidades e atitudes)?”; “Quais as contribuições que você considera que pode trazer para o melhor da sua organização?”. Após momento de reflexão individual, os participantes foram divididos em dois subgrupos para compartilharem suas respostas e as sintetizarem. O Quadro 14 apresenta os resultados obtidos.

Quadro 14 – Ciclo IA – Etapa 2-D - Valores, Habilidades e Atitudes pessoais/profissionais identificados

ITEM	ELEMENTOS IDENTIFICADOS PELO GRUPO
Valores	Integridade, ética, honestidade.
Atitudes	Motivação, responsabilidade, busca por qualificação profissional, proatividade, empatia, comprometimento, disciplina, cooperação, persistência, flexibilidade, resiliência.
Competências	Capacidade de superação de metas, atuar como agente multiplicador de novos conhecimentos, busca de soluções de conflitos, saber trabalhar em equipe, inovação, compartilhamento de experiências com outras IES.

Fonte: elaborado pelo autor.

Na segunda parte desta etapa, os participantes foram estimulados ao compartilhamento de experiências exitosas vividas em sua trajetória dentro da organização, sendo lhes apresentadas as seguintes questões: “Relembrando sua trajetória aqui nessa instituição, aponte (e descreva em detalhes) uma experiência exitosa, na qual você se envolveu de forma positiva e que resultou em inovação e/ou em uma mudança positiva?”; “O que você mais valoriza em

seu trabalho, aqui na universidade?"; "Quais são os fatores (forças, valores, qualidades, conquistas, conhecimentos) que você considera que 'dão vida' a sua organização (sem os quais ela deixaria de existir)?" Foi então solicitado que os participantes compartilhassem essas experiências exitosas, gerando um rico processo de troca entre eles. O Quadro 15 apresenta trechos de relatos de experiências organizacionais positivas vividas pelos participantes.

Quadro 15 – Ciclo IA – Etapa 2-D - Histórias exitosas

Relembrando sua trajetória aqui nessa instituição, aponte (e descreva em detalhes) uma experiência exitosa, na qual você se envolveu de forma positiva e que resultou em inovação e/ou mudança positiva?
<p>“Quando cheguei à universidade, a coordenação na qual fui trabalhar tinha muitos problemas antigos e um estigma muito negativo. As coisas eram muito soltas e não tínhamos um sistema de informação. Começamos a trabalhar em cima de cada problema e a criar um sistema de informação próprio, o que facilitou o nosso trabalho e, principalmente, agregou valor ao que fazemos para os usuários”.</p> <p>“O início de um trabalho em equipe na Pró-Reitoria para implantação de uma nova ferramenta de gestão, que se iniciou com um projeto piloto”.</p> <p>“A implantação do Programa Qualificar da UFRPE, permitiu aos servidores da universidade prosseguirem com os estudos, avançando em suas formações”.</p> <p>“Como servidor novato (na época do ingresso na universidade) pude superar as dificuldades e me inserir melhor no trabalho do meu setor por meio do apoio dos colegas e também devido a oportunidade de realizar cursos que ajudaram no desempenho das minhas tarefas”.</p>

Fonte: elaborado pelo autor.

Com o intuito de explorar mais os pontos fortes identificados pelo grupo colaborativo, solicitou-se, depois, que os participantes detalhassem mais essas experiências exitosas, refletindo sobre o que contribuiu para elas terem sido lembradas por cada um e quais os efeitos positivos que trouxeram para a organização. O Quadro 16 apresenta o resultado dessa etapa.

Quadro 16 – Ciclo IA – Etapa 2-D - Histórias exitosas – fatores que contribuíram para o êxito e efeitos positivos dela decorrentes na vida profissional do participante

CATEGORIA DE ANÁLISE	ELEMENTOS IDENTIFICADOS
Fatores que contribuíram para as experiências exitosas do participante	Eficiência operacional, trabalho em equipe, envolvimento dos gestores, participação dos servidores nas decisões.
Efeitos positivos resultantes dessas experiências exitosas	Mudança na metodologia de trabalho (inovação), diminuição das pendências e celeridade no trâmite dos processos (ganhos de eficiência), mudança positiva na visão do público/usuários externos sobre o setor (ganhos em qualidade do serviço prestado e na satisfação do usuário).

Fonte: elaborado pelo autor.

Ao final dessa etapa, os participantes foram convidados a consolidar e validar os resultados obtidos nesta fase da “Descoberta”, os quais dizem respeito aos valores, atitudes e competências identificados pelos membros do grupo colaborativo, como apresentado nos Quadros 17 e 18, a seguir.

Quadro 17 – Ciclo IA – Etapa 2-D – Grupo Colaborativo – Valores, Atitudes e Competências

ITEM	VALORES, ATITUDES e COMPETÊNCIAS
Pessoais	Honestidade Ética Integridade Responsabilidade Empatia Resiliência
Profissionais	Proatividade Busca por qualificação profissional Flexibilidade Trabalho em equipe Comprometimento Soluções de conflito Compartilhar/difundir conhecimentos
Organizacionais	Inovação Afetividade/clima organizacional Capacitação/oportunidade de desenvolvimento Compartilhamento de Conhecimento/Experiências Busca por superação de metas Compromisso com resultados/sociedade Respeito/afetividade Liberdade para expressar opiniões

Fonte: elaborado pelo autor.

Quadro 18 – Ciclo IA – Etapa 2-D - Núcleo Positivo Organizacional identificado pelo Grupo Colaborativo

NÚCLEO POSITIVO
<ul style="list-style-type: none"> - Comportamento Ético dos dirigentes e corpo funcional - Valorização dos colaboradores - Ambiente de estímulo à inovação e mudança - Comprometimento social - Respeito à diversidade e pluralidade de ideias - Clima organizacional positivo - Capacidade técnica reconhecida - Oportunidades de desenvolvimento pessoal/profissional - Organização que busca a sustentabilidade em sua atuação

Fonte: elaborado pelo autor.

Nesta etapa houve um importante compartilhamento entre os integrantes do grupo colaborativo de experiências positivas e também de valores e atitudes que consideram importante no âmbito pessoal e também profissional/organizacional. Essa interação levou a um maior envolvimento dos participantes e propiciou a geração de conhecimento coletivo (social), pois, segundo Cooperrider, Whitney e Stavros (2009), a construção social acontece quando há

uma interação com e dentro de um sistema organizacional. Além disso, o fato de recontarem histórias de sucesso faz com que as pessoas sintam um senso de empoderamento e possam se ver com a capacidade de fazer a diferença (ACOSTA; DOUTHWAITE, 2005).

Conforme anteriormente mencionado, a descoberta do “núcleo positivo”, no processo da IA, serve de fundamento para a construção do futuro da organização, a base sobre a qual ela irá projetar o seu futuro (SEMIWOLIBA, 2014; COOPERRIDER; WHITNEY, STAVROS, 2009; ACOSTA; DOUTHWAITE, 2005).

Com base na análise das respostas apresentadas pelo grupo colaborativo, emergiram fatores que podem contribuir positivamente para a implantação da GR nesta IFES, de modo que resulte na melhoria de sua governança e atenda aos propósitos almejados, conforme expresso no Tópico Afirmativo escolhido.

Os valores de integridade, ética, honestidade, também refletidos nas proposições sobre os pontos fortes da instituição, especialmente em relação ao “comportamento ético dos seus dirigentes”, “valorização dos colaboradores”, “comprometimento social”, “organização que busca a sustentabilidade em sua atuação”, são basilares para a implantação de uma inovação na gestão que considere os interesses e necessidades das partes interessadas. Também permitem que se adote um modelo que leve em conta os fatores humanos e culturais, e que seja transparente e inclusivo, o que está em conformidade com alguns dos princípios estabelecidos nas melhores práticas de GR observadas em organizações de todo o mundo (ISO, 2009).

O envolvimento dos gestores e o trabalho em equipe também foram identificados como elementos-chave para a implantação de uma GR eficaz. Conforme já mencionado, a implantação da GR, como expressão de uma mudança organizacional, requer um comprometimento forte e sustentado pela administração da organização (ISO, 2009). A IN Conjunta MP/CGU nº 1/2016, designa o dirigente máximo como o principal responsável pelo estabelecimento da estratégia organizacional e da sua estrutura de gerenciamento de riscos e atribui também aos demais gestores a responsabilidade pela avaliação dos riscos no âmbito de suas unidades, processos e atividades (BRASIL, 2016). O trabalho em equipe também se constitui em elemento importante quando se considera os princípios difundidos para uma boa GR, quais sejam: que a GR seja parte integrante dos processos organizacionais, que seja adotada de forma sistemática e estruturada, baseada nas melhores informações disponíveis, que seja dinâmica, interativa e capaz de reagir a mudanças, além dos anteriormente citados princípios que preconizam a consideração de fatores humanos e culturais e que a GR seja transparente e inclusiva, como já mencionado.

Nesse mesmo sentido, destaca-se o papel da comunicação. Essa competência, segundo Hill e Dinsdale (2003), é de grande importância e requer um diálogo constante, de modo que todos os indivíduos reconheçam e os pontos de vistas das demais partes envolvidas, o que permitirá decisões mais eficazes e robustas, já que os riscos serão analisados de vários ângulos (visão sistêmica). Assim, vale ressaltar aqui, que a abordagem da IA se mostrar nesse caso ainda mais relevante, já que promove o diálogo e a colaboração.

Outros aspectos organizacionais positivos, reconhecidos pelo grupo colaborativo, foram o estímulo à inovação e mudança, o bom clima organizacional, a participação dos colaboradores nas decisões, as oportunidades de desenvolvimento e de compartilhamento de conhecimentos/experiências e o respeito à diversidade/pluralidade de ideias, que são igualmente aspectos relevantes a considerar na implantação da GR na UFRPE. Eles prenunciam haver uma cultura participativa, com oportunidade para protagonismos de diversos atores na GR.

Nesse sentido, ressalta-se a base socioconstrucionista da IA, que dá origem a um processo que permite congrega uma diversidade de vozes para construção de um conhecimento social que resulte da contribuição de todos, gerando conexões entre os participantes em torno de um (reconhecido) núcleo positivo da organização para, a partir daí, tecer um sonho também de forma coletiva.

4.1.3 Sonho (3-D)

Esta Etapa é aquela na qual os participantes são conduzidos a delinear uma visão de futuro, projetar a organização a partir de seus pontos fortes, por meio da idealização de modelos perfeitos da arquitetura social e organizacional. Como resultado, o grupo deve expressar seus desejos coletivos para a vida organizacional por meio de imagens ou de declarações de aspiração (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009; SILVA; COSTA FILHO; BRITO, 2016).

A realização do 3-D ocorreu no dia 20 de dezembro de 2018, no prédio do CEGOE/UFRPE, com duração de aproximadamente três horas. Primeiramente, foram explicados os objetivos da oficina, tendo o pesquisador enfatizado que o “sonho” deve ser projetado livre de qualquer restrição, para além das possibilidades preconcebidas, dando-se livre “asas” à imaginação. Os participantes, no primeiro instante de forma individual e depois divididos em dois subgrupos, foram convidados a projetar o futuro organizacional, considerando uma implantação bem-sucedida da GR na UFRPE, com base na seguinte questão:

“Imagine o futuro, daqui a uns cinco/dez anos, considerando que houve a implantação bem-sucedida da GR na instituição, quais foram as mudanças e inovações ocorridas e quais os benefícios decorrentes?”. O Quadro 19 traz os sonhos projetados pelos subgrupos.

Quadro 19 – Ciclo IA – Etapa 3-D - Projeção de sonhos organizacionais

Mudanças e inovações ocorridas com a implantação bem-sucedida da GR e os benefícios decorrentes
<ul style="list-style-type: none"> - Todos os Processos da Instituição são conhecidos e mapeados - Há uma gestão desburocratizada, com supressão de controles desnecessários - Os recursos públicos são utilizados de forma otimizada - A cultura da GR é assimilada por toda organização - Satisfação da sociedade com a qualidade dos serviços que lhe são ofertados - Servidores primando pela eficácia, eficiência e efetividade na realização de suas atividades - Celeridade na prestação de serviços para o público interno e externo - Servidores altamente capacitados para gerenciar riscos de forma efetiva - Existência de uma Comissão de Avaliação de Riscos em nível institucional - Os riscos corporativos são devidamente avaliados, adequadamente comunicados e eficazmente controlados

Fonte: elaborado pelo autor.

Como se pode depreender das proposições acima, essa etapa representou o pico do engajamento e conexão entre os participantes, que se mostraram muitos motivados a contribuir com ideias e a pensar “fora da caixa”, de modo que se discutiu ideias de inovação e mudança que possam ser aplicadas ao caso da implantação da GR na UFRPE.

A estratégia adotada consistiu em se pensar como se tais práticas projetadas já existissem. Foi dada liberdade aos participantes para se expressar da forma que melhor entendessem, sendo fornecidos pincéis e cartolina para os dois subgrupos criados naquele momento.

O ambiente da escolha e engajamento foi bem amigável. O registro fotográfico de cada subgrupo colaborativo foi autorizado pelos participantes da oficina, mostrando os materiais por eles produzidos na ocasião.

A Figura 13 reproduz os resultados do trabalho feito pelo subgrupo 1.

Figura 13 – Ciclo IA – Etapa 3-D – membros do subgrupo 1 com seus cartazes



Fonte: elaboração do autor

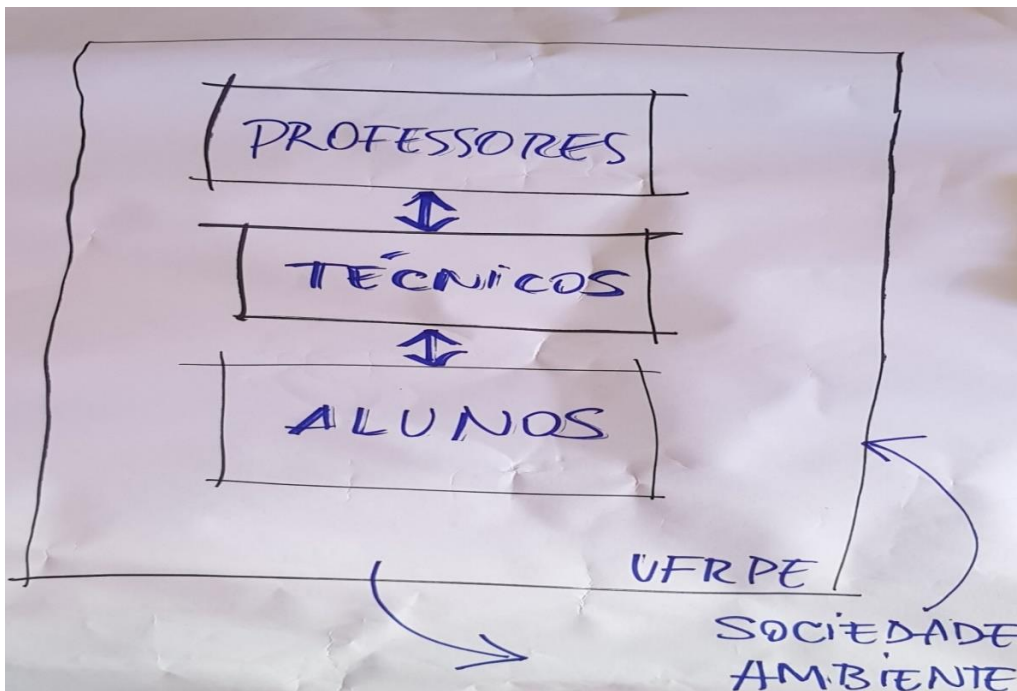
Na sequência, a Figura 14 expõe o que foi obtido pelo subgrupo 2, junto com seu respectivo cartaz (Figura 15).

Figura 14 - Ciclo IA – Etapa 3-D – membros do subgrupo 2 com seus cartazes



Fonte: elaboração do autor

Figura 15 – 3-D Sonhos projetados para a GR na UFRPE (detalhe dos cartazes do subgrupo 2)



Fonte: elaboração do autor

O subgrupo 1 enfatizou, por meio de frases concisas, as características que projetaram para a implantação da GR na UFRPE, tendo sido visualizado uma instituição com processos

céleres e eficientes no uso de recursos. A GR sendo feita com base em um adequado processo de comunicação, capacitação de forma ampla e efetivo tratamento dos riscos.

Por sua vez, o subgrupo 2 preferiu utilizar um desenho para expressar seu “sonho”, no qual mostra a importância dos relacionamentos com os ambientes externos e internos: com a sociedade, primando pela satisfação dessa com os serviços que lhe são ofertados; e entre docentes, corpo técnico e discentes, com base numa cultura de GR e no mapeamento dos seus processos operacionais e de gestão.

Entende-se que esses sonhos poderão contribuir efetivamente para delinear a GR no âmbito de uma IFES, como a UFRPE. Percebeu-se a emergência de relevantes aspectos que, se aplicados na GR da universidade, podem conduzir a bons resultados no que se refere ao aprimoramento de sua gestão e servir ainda como parâmetro para avaliação de sua GR. São possibilidades que poderão ou não se concretizarem, dependendo das escolhas feitas pelos gestores da organização, mas estão sendo germinadas para, quem sabe, produzirem bons frutos.

Uma dessas contribuições seria a Gestão de Processos, que inclui o mapeamento e adoção de técnicas para melhoria desses processos (e mesmo a implantação de um “Escritório de Processos”), que pode ser introduzida juntamente com a GR, de modo que ao mesmo tempo auxilie em sua implantação e também represente um benefício trazido por ela para a organização.

Conforme a literatura pesquisada (CGU, 2018; BACEN, 2017; MP, 2017; MF, 2016), as metodologias de GR adotadas em várias entidades públicas no Brasil não trazem consigo a exigência de mapeamento dos processos para que se possa proceder a identificação e avaliação dos riscos, contudo, tal mapeamento, embora exija um esforço maior por parte da Administração, poderá agregar informações valiosas ao processo de identificação, avaliação e tratamento dos riscos, além de contribuir para a qualidade e eficiência dos serviços prestados.

Nesse mesmo sentido, a segunda projeção liga-se à difusão dos conhecimentos sobre a gestão estratégica da organização, com os servidores que realizam as diversas tarefas cientes dos objetivos e metas por alcançar, especialmente os que se relacionam com as suas atividades, o que pode-se constituir como mais uma contribuição importante decorrente da implantação da GR na UFRPE. Um típico processo de GR tem como uma das suas etapas iniciais o conhecimento do contexto interno. Segundo os principais modelos de GR, o da ISO (2009) e o da COSO (2007), essa etapa compreende, entre outros aspectos, a identificação dos objetivos e metas organizacionais que são afetados direta ou indiretamente àquele processo. Especialmente se a entidade adotar metodologia descentralizada para sua GR, cada setor/área terá oportunidade

de rever seus processos e de (re)descobri-los sob a ótica da missão, visão e objetivos organizacionais. Pode-se esperar em decorrência disso, um ganho em termos de eficiência, eficácia e efetividade, como projetado pelo grupo colaborativo.

A comunicação é o terceiro aspecto extraído da projeção enfatizada pelo grupo colaborativo. Por sua vez, a capacitação, aparece como o quarto fator importante para fomentar a cultura de GR na UFRPE. Tais proposições estão alinhadas com processo de GR preconizado pela ISO (ISO, 2009), no qual a comunicação e a capacitação têm papel destacado, de modo a assegurar a todas as partes interessadas a compreensão dos riscos, promover a conscientização e entendimento do processo de GR, possibilitar que sejam considerados apropriadamente pontos de vistas diferentes na tomada de decisões sobre a GR e, além disso, construir um senso de inclusão e propriedade entre os afetados pelos riscos.

Não menos importante é a quinta característica apontada pelo grupo colaborativo em sua idealização da GR para a universidade, referente ao estabelecimento de um processo de avaliação da própria GR, o que pressupõe que esta seja concebida como um processo dinâmico e em melhoria contínua.

Segundo a ISO (2009), a melhoria contínua pode ocorrer por meio do compartilhamento do aprendizado e das experiências. Portanto, o processo de GR, sua metodologia e o próprio Plano de GR, devem ser moldados de forma flexível e adaptável às diversas realidades dos setores envolvidos e aberto a experiências que venham promover seu aprimoramento. O processo de GR não pode ser, então, uma rotina rígida, burocraticamente executada, mas dinâmico, inclusivo, participativo, adaptável e evolutivo. Tal proposição corrobora com o que o IBGC (2007) concebe para a implantação de um sistema de GR, entendendo-o como um processo de longa duração que deve ser continuamente aprimorado, dinâmico, interativo e integrado ao processo de planejamento estratégico da organização.

A desburocratização é o sexto benefício projetado pelo grupo colaborativo, que surge em decorrência da supressão de controles internos desnecessários. De fato, o processo da GR preconiza uma revisão dos controles internos administrativos dos processos de trabalho e indica o tratamento para os riscos que, após serem mensurados e avaliados, forem considerados elegíveis para tal. Ressalte-se que nas mencionadas etapas de avaliação e tratamento, são considerados e revisados os controles internos já existentes (ISO, 2009). Também podem contribuir para geração desse benefício, o mapeamento e revisão dos processos, quando da realização da etapa de “Estabelecimento do contexto”, conforme mencionado na seção anterior.

A melhoria na qualidade do serviço prestado pelas diversas áreas e o aumento de satisfação por parte da sociedade também são mencionados como possíveis benefícios dessa GR, conforme projetada pelo grupo. Novamente, tais aspectos servem não apenas como diretriz para uma boa GR, mas também são pertinentes para avaliação do desempenho da GR na UFRPE. Esses resultados podem vir em decorrência de uma melhoria na qualidade e eficiência dos processos promovidos pela GR (pelos meios já mencionados) e também, pelo fato, também já referido, de a GR possibilitar que toda a organização esteja conscientemente engajada no esforço de alcance de seus objetivos e metas.

4.1.4 Planejamento (4-D)

A etapa 4-D, *Design* (Planejamento), foi a última a ser realizada no âmbito desta pesquisa (a etapa 5-D ficou para um trabalho posterior, conforme interesse dos gestores). Durante a oficina, em 11 de janeiro de 2019, o grupo colaborativo foi convidado a pensar na organização ideal, em sua arquitetura social, que a torne capaz de trilhar um caminho que conduza à concretização dos sonhos projetados na etapa anterior. Portanto, essa etapa pode ser pensada como a “ponte” para o futuro, por meio da proposição de diretrizes que possam pavimentar o caminho para a concretização do “sonho”.

É neste momento que são feitas as escolhas e expressas as preferências do grupo, de forma propositiva, partindo-se do “melhor do que a organização é” para chegar ao “que ela pode ser”, em termos de estruturas, processos, sistemas, liderança, cultura, entre outros elementos da arquitetura social que o grupo considerar importante (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009). Mais uma vez, foi esclarecido aos participantes que as proposições seriam levadas ao Comitê de GR da Universidade como sugestões, que pudessem servir para embasar diretrizes para a GR institucional, sempre a critério daquela instância decisória.

Na oportunidade, foi retomado o esquema de fazer uma exposição inicial sobre a GR pelo pesquisador. Na ocasião trouxe-se um pouco da experiência da implantação da GR em outros órgãos da APF, considerando as estratégias utilizadas e as diferentes escolhas em relação à metodologia adotada. Em seguida, como atividade da oficina, propôs-se, preliminarmente, a seguinte questão: “Que contribuições você e o seu setor podem dar para a concretização do sonho (a implantação bem-sucedida da Gestão de Riscos na UFRPE)?”. As principais respostas estão relacionadas no Quadro 20.

Quadro 20 – Ciclo IA - Etapa 4-D – Contribuições para implantação da GR

Que contribuições você e/ou seu setor podem dar para a concretização do sonho (a implantação bem-sucedida da GR na UFRPE)?
<ul style="list-style-type: none"> - Trabalhando na capacitação dos servidores - Mapeando os processos internos - Divulgando a importância da Gestão de Riscos na Instituição - Contribuindo na divulgação da metodologia da GR - Contribuindo para que outros servidores possam aplicar a GR na prática em seus processos - Contribuindo na elaboração do Plano de GR da UFRPE - Contribuindo no monitoramento da GR nos setores que irão aplicar a metodologia - Consultando e recomendando a adoção de melhores práticas - Revisando processos existentes e recomendar novas práticas baseadas na GR e alinhadas com a estratégia da UFRPE - Recomendando revisão dos controles internos para alinhá-los ao riscos e tratamentos identificados pela GR

Fonte: elaborado pelo autor.

Em continuidade, para explorar ainda mais as possibilidades em termos de arquitetura social, visando à implantação bem-sucedida da GR na UFRPE, foi solicitado ao grupo exercitar a imaginação. Desta vez, foi solicitando pensar como se já tivesse ocorrido uma implantação bem-sucedida da GR na Universidade e, então, responder às seguintes questões: “Quais são os principais fatores críticos que explicam o impacto da GR no âmbito da UFRPE?” e “Que configuração organizacional foi adotada na implantação da GR na instituição?”. Os Quadros 21 e 22 trazem as respostas elaboradas pelo grupo colaborativo.

Quadro 21 – Ciclo IA - Etapa 4-D – Principais fatores para implantação da GR

Quais são os principais fatores críticos que explicam o impacto da GR no âmbito da UFRPE? (imaginando que uma a implantação bem-sucedida da GR na organização)
<ul style="list-style-type: none"> - Comprometimento da Alta Administração com a implantação da GR - Adequada divulgação da GR - Capacitação para os gestores em GR - Maturidade na Gestão de Processos

Fonte: elaborado pelo autor.

Quadro 22 – Ciclo IA – Etapa 4-D – Estrutura organizacional para implantação da GR

Que configuração organizacional foi adotada na implantação da GR na UFRPE? (imaginando que uma a implantação bem-sucedida da GR na organização)
<ul style="list-style-type: none"> - Existência de uma Coordenação (unidade consultiva e executiva) e um Comitê de Governança (instância decisória) - Existência de um responsável (ponto focal) em cada setor pela interação com a Coordenação-Geral de GR da instituição (escolhido prioritariamente de forma voluntária) - Escolha de um gestor responsável em cada setor (escolha de forma impositiva) - Utilização de experiência de diversos setores como consultoria/assessoria - Participação da Audin como consultoria - Estabelecimento de um monitoramento para verificação das metas e objetivos estabelecidos no Plano de GR da instituição

Fonte: elaborado pelo autor.

O conteúdo obtido permite destacar elementos delineadores da GR nesta IFES, de acordo com as ideias e reflexões feitas pelo grupo colaborativo.

A proposição de uma unidade executiva para coordenar a GR na universidade baseia-se na ideia de divisão de atribuições em relação ao seu Comitê de GR, considerando que esse, dada a sua composição e atividades desenvolvidas por seus integrantes, não teria capacidade operacional para assumir as tarefas diárias de coordenação da GR, o que inclusive já está previsto na própria Política de GR da UFRPE, aprovada pela Resolução nº 22/2017 do Conselho Universitário. Compete, então, a essa unidade executora o planejamento, a coordenação das iniciativas para implantação da GR, além da proposição de planos, diretrizes, metodologias, ferramentas de apoio, comunicação, monitoramento, entre outras atribuições. Entretanto, para assegurar sua efetiva atuação a Alta Administração precisa assegurar-lhe recursos e o devido apoio (ISO, 2009).

Por sua vez, a estratégia de utilizar “pontos focais” em cada área, de preferência concentrados em pessoas que tenham interesse e se voluntariem para a função, além de gestores responsáveis, implica em estabelecer uma estratégia mais descentralizada, que dê mais autonomia as diversas áreas com relação aos aspectos como planejamento e metodologia a ser aplicada em sua GR, não obstante o papel de coordenação em nível institucional da Unidade Executiva, acima referida.

Como mencionado na seção anterior, adotar um modelo mais flexível e participativo vai ao encontro do processo e da filosofia adotada pela IA, cujo pressuposto é de que as mudanças devem partir da mobilização das pessoas em torno dos ideais socialmente e positivamente construídos (CHU, 2009), por meio da criatividade, inovação e interação, apoiado em um acompanhamento contínuo e de uma avaliação quanto a efetividade das mudanças.

Assim, essa estratégia também se constitui em um fator que pode alavancar a generatividade do processo de implantação da GR, por meio do comprometimento de todos com as mudanças, incentivo e aproveitamento de iniciativas que movam a organização na direção desejada (BUSHE, 2007). Neste caso, trata-se da implantação de uma GR que contribua efetivamente para o aprimoramento da gestão da universidade.

Nesse mesmo sentido, o grupo propõe que sejam estabelecidos mecanismos que promovam o compartilhamento de aprendizado e experiências entre as diversas áreas, também aspectos importantes de um processo mais participativo, dinâmico e evolutivo.

Noutra proposição, o grupo indica que a participação da Audin na GR da universidade deve se dar no papel de consultoria. Nota-se que essa proposta está alinhada com o modelo de três linhas de defesa e com o papel concebido para a auditoria interno referente ao

gerenciamento de risco, conforme advogado pelo IIA (IIA, 2009; IIA, 2013). Assim, a Audin exerceria importante papel em relação à GR, não apenas de avaliação, mas igualmente de promoção da GR no âmbito da universidade.

Por fim, nesta etapa, o grupo deu ênfase, uma vez mais, ao monitoramento do Plano de GR que vier a ser elaborado e aprovado no âmbito da UFRPE. Nesse caso, o acompanhamento em última instância cabe ao Comitê de GR e ao dirigente máximo desta IFES, devendo ser feito de forma sistemática e contínua, de forma não apenas a atender normativos que regulamentam a matéria (BRASIL, 2016), mas também de modo a propiciar uma avaliação do desempenho da GR na UFRPE e, assim, oportunizar a correção de rumo, caso necessário.

Assim, com a conclusão deste processo de mediação feito pelo pesquisador, chegou-se ao desenho de um ciclo bem satisfatório realizado com os instrumentos da abordagem apreciativa, cuja análise dos resultados obtidos cobriu até a etapa do 4-D. Embasada nesse produto da pesquisa, no próximo capítulo apresenta-se as conclusões obtidas, bem como se expõe as sugestões para ações e pesquisas futuras.

5 CONCLUSÕES

O presente capítulo apresenta as conclusões deste TCF, que teve por objetivo analisar quais as contribuições que a Investigação Apreciativa pode trazer para a implantação da Gestão de Riscos em uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), como a UFRPE, considerando a GR como um dos mecanismos para a promoção da boa governança da gestão pública.

Como visto, o trabalho utilizou a abordagem da IA, por meio do modelo de 5-D, e seu desenvolvimento revelou fatores críticos, possibilidades e benefícios da implantação da GR na UFRPE.

A IA tem fundamentos calcados no socioconstucionismo, que por sua vez enfatiza o conhecimento como resultado das interações sociais, a partir do compartilhamento e negociação das percepções individuais/grupais sobre a realidade. A força da IA reside na combinação de teoria e método que, ao contrário das abordagens do tipo solução de problemas, enfoca o positivo e os aspectos que “dão vida” às organizações, para, a partir daí, construir o futuro de forma cooperativa, com ênfases nas metáforas e narrativas, em direção às inovações e mudanças almejadas (COOPERRIDER; SRIVASTVA, 1987).

Para a IA, o mais importante recurso para gerar mudanças organizacionais construtivas advém da cooperação entre a imaginação e a razão, a capacidade de liberar a mente de pessoas e grupos de premissas e regras preconcebidas que restringem sua capacidade de inovação. Segundo Bushe (2007), emoções positivas tornam as pessoas mais abertas a novas ideias, mais criativas e com maior capacidade para ações inovadoras.

Como estratégia, a IA vai além da pesquisa-ação, que visa não apenas a ação (diagnóstico e solução de problemas), mas à produção de uma teoria generativa no campo da pesquisa social, que se dá por meio da execução de um ciclo de etapas associadas ao modelo de 5-D. Neste trabalho, chegou-se até a etapa do 4-D, com a discussão de ideias que poderão contribuir para a efetiva implantação da GR na UFRPE, ora em andamento.

Com esse propósito, desenvolveu-se, então, um estudo de caso instrumental, abordando a implantação da GR na UFRPE, o que contou com o apoio da alta administração da universidade. Para isso, houve a formação de um grupo colaborativo, que teve a participação de oito servidores, representando cinco diferentes setores que compõem o Comitê de GR da universidade, instância estratégica e decisória para questões relacionadas à Governança, Gestão de Risco e Controles Internos nesta IFES. No grupo contou-se ainda com a participação de membros da AUDIN da UFRPE, a qual também tem papel importante em relação à GR.

Como ponto de partida, na etapa 1-D (Definição), elegeu-se o foco da investigação, expresso por meio do seguinte Tópico Afirmativo: “A implantação bem-sucedida da GR na UFRPE contribui para a entrega de valor público à sociedade e para o alinhamento das atividades acadêmicas e administrativas, por meio da eficácia, eficiência e efetividade no atingimento dos objetivos institucionais/estratégicos”.

No que se refere à etapa da Descoberta (2-D), muito do que se obteve aponta para o delineamento do núcleo positivo da organização, características que a tornam capaz de levar adiante a implantação bem-sucedida de uma mudança da dimensão que tem o estabelecimento de uma GR em uma IFES. Das falas do grupo colaborativo emergiram os seguintes aspectos: “Comportamento Ético dos dirigentes e corpo funcional”; “Valorização dos colaboradores”; “Ambiente de estímulo à inovação e mudança”; “Comprometimento social ” (em trazer resultados para a sociedade); “Respeito à diversidade e pluralidade de ideias”; “Clima organizacional positivo”; “Capacidade técnica reconhecida”; “Oportunidades de desenvolvimento pessoal/profissional”; “Organização que busca a sustentabilidade em sua atuação”. São esses, portanto, os fundamentos sobre os quais práticas de inovação e mudança podem ser promovidas, as quais emergiram a partir da aplicação da IA ao caso da implantação da GR na UFRPE, como pede o primeiro objetivo específico desta dissertação.

Por outro lado, foram esses elementos que validaram e embasaram o alcance do segundo objetivo específico, que diz respeito ao delineamento de possibilidades e benefícios que projetem positivamente a implantação e desenvolvimento da GR na UFRPE.

Assim, na etapa do “sonho” (3-D), foram gestadas ideias pelo grupo colaborativo acerca de características desejáveis e vislumbrados os potenciais benefícios daí decorrentes, tendo em vista o efetivo posicionamento da GR no contexto da UFRPE: que seja suportada por uma adequada gestão de processos, que ao mesmo tempo crie condições para uma GR mais efetiva e também represente um benefício decorrente de sua implantação; uma GR que também contribua para difusão da Gestão Estratégica em todos os níveis da universidade, propiciando oportunidade para que cada setor possa se redescobrir em função dos objetivos e metas organizacionais; uma GR que seja apropriada por toda organização e que promova a disseminação da cultura de riscos entre todas as áreas, com servidores capacitados e comprometidos com seus objetivos; uma GR cujo processo de comunicação garanta que sejam considerados apropriadamente pontos de vistas diferentes na tomada de decisões sobre sua aplicação e, além disso, construa um senso de inclusão e propriedade entre os afetados pelos riscos; uma GR que seja apropriadamente avaliada, que seja reconhecida como um processo

dinâmico, flexível e adaptativo, de modo que se busque sua melhoria de forma contínua e que sejam estimuladas iniciativas e fomentada a criatividade em busca de sua maior eficácia e efetividade; e, por fim, que seja uma GR que traga como benefícios a melhoria na qualidade do serviço prestado pelas diversas áreas e o aumento de satisfação por parte da sociedade, além de conferir maior eficiência operacional à universidade por meio da desburocratização e racionalização dos seus controles internos.

Na última etapa, a do Planejamento (4-D), o grupo pensou de forma propositiva nos fatores críticos e na configuração organizacional capaz de viabilizar a implantação da GR de forma efetiva e de modo a promover a boa governança organizacional. As respostas obtidas atendem ao terceiro objetivo específico ao destacar possíveis condicionantes à implantação de uma GR que agregue valor aos serviços prestados à sociedade.

Neste sentido, foi ressaltada a importância do “Comprometimento da Alta Administração com a implantação da GR”, a “Adequada divulgação da GR”, a “Capacitação para os gestores em GR” e a “Maturidade na Gestão de Processos”. Quanto aos aspectos relativos à estruturação e arquitetura social da GR na UFRPE, as proposições foram formuladas no sentido da implantação de uma unidade executiva de apoio ao Comitê de GR, a qual seriam atribuídas as funções de coordenação entre os diversos setores, assessoramento, consolidação e elaboração de planos, metodologias, ferramentas, entre outras. Também houve proposta para designação de “pontos focais”, escolhidos com base no interesse e voluntariado, os quais, juntamente com gestores (expressamente designados) disseminariam e coordenariam ações de GR em cada setor/área, incluindo, além do campus Sede, os campi da UAST, UACSA, UAG e o CODAI (Colégio Agrícola Dom Agostinho Ikas). A configuração idealizada converge, portanto, para um modelo participativo, flexível, que oportunize compartilhamento de experiências e aprendizados ao longo de toda a organização. Tal modelo, se adotado, poderá alavancar a generatividade do processo de GR na universidade, pois poderá promover o comprometimento de todos com as mudanças e incentivar iniciativas descentralizadas, que conduzam aos resultados pretendidos (BUSHE, 2007).

À AUDIN, foi proposto o papel de consultoria, o que além de estar de acordo com os normativos e melhores práticas vigentes, coaduna-se ao modelo de três linhas de defesa tomado como referência pelo IIA (IIA, 2009; IIA, 2013). Além disso, aproveita-se e fortalece-se a *expertise* que os profissionais desta área detêm em termos da GR e dos Controles Internos, sem comprometer seu papel de avaliação da gestão. Outro aspecto destacado, é a necessidade do

monitoramento do Plano de GR pela alta direção e pelo Comitê de GR, para garantir os resultados e realizar oportunamente correções de rumo, caso necessário.

Comparados esses resultados do 4-D (Planejamento), no que se refere aos fatores críticos apontados pelo grupo colaborativo, por exemplo, aos resultados obtidos por Oliveira (2016), que abordou este assunto em um contexto de uma empresa privada, verifica-se que, dentre os dez fatores destacados por aquele autor, pelo menos cinco foram relacionados também no caso da UFRPE: o comprometimento da alta gestão; consciência e cultura de riscos; a existência de um ponto focal no processo de gerenciamento de riscos; comunicação; e um processo contínuo de monitoramento, revisão e melhoria. Além disso, tais resultados vêm ao encontro do que foi constatado por Fraser et al. (2010), de que há ainda poucos trabalhos científicos abordando aspectos importantes que visem elucidar os possíveis caminhos a percorrer visando o estabelecimento de uma efetiva GR.

Um balanço das realizações deste trabalho, conduz à algumas conclusões, extraídas a partir de reflexões feitas ao longo de sua execução. A primeira delas refere-se às conexões que se verificou entre os três objetivos que foram estabelecidos. Definiu-se um foco para a inovação e mudança a ser promovida no âmbito da implantação da GR (Tópico Afirmativo), identificou-se os fundamentos sobre os quais práticas de inovação e mudança possam ser alavancadas, considerando-se o núcleo positivo da organização, projetando-se a partir daí possibilidades e benefícios de forma coletiva e colaborativa, o que mobilizou os atores envolvidos para superar os fatores críticos encontrados nesse caminho, com a proposição de uma configuração organizacional que seja adequada a essa finalidade.

Conclui-se também que a abordagem apreciativa, no estudo de caso da UFRPE, mostrou-se como um instrumento capaz de gerar conhecimento e de produzir um processo de inovação e mudança que tratasse com relativa profundidade dos aspectos mais relevantes envolvidos neste tipo de intervenção. Tal resultado é coerente com o entendimento de Cooperrider e Whitney (2005), os quais afirmam que a IA é uma metodologia adequada para gerenciar mudanças.

Em termos mais amplos, observando-se a literatura relativa ao tema aqui tratado, no que se refere à implantação da GR no setor público, e mesmo quanto às práticas verificadas nos órgãos da APF, em estágios mais avançados, nota-se que se conseguiu ir além dos enfoques centrados nos aspectos técnicos, como metodologias e processos de gerenciamento de riscos. O emprego da IA mostrou-se capaz de abordar, em seu modelo de 5-D, questões mais fundamentais e determinantes para o sucesso de um processo de mudança e inovação. Em

especial, o olhar recai sobre os fatores que podem alavancar o impacto positivo de tais mudanças. Antes de pensar em como calcular o nível de risco, por exemplo, importa definir como se dará a participação dos atores envolvidos, o que se pretende com a implantação da GR e o que esperar como benefícios decorrentes de sua implantação. Além disso, a IA mostra um poder generativo, de produzir conhecimento e ação e, por si, torna possível a adoção de um modelo de GR mais participativo, flexível e evolutivo.

Entretanto, não obstante as considerações positivas que coube fazer, também se faz necessário apontar os aspectos que limitaram o alcance desta pesquisa, começando por se reconhecer que houve baixa participação dos setores com representação no Comitê de GR no grupo colaborativo. Dentre seus representantes, a maioria não possuía muito tempo e experiência de trabalho na UFRPE e, além disso, pouco conhecimento em relação à GR, o que acabou por exigir esforço para que se pudesse apreender a complexidade do tema, ao mesmo tempo que levou à reafirmação do papel do PROFIAP no que se refere à capacitação institucional. Vale dizer que o pessoal da AUDIN e da Proplan corresponderam às expectativas para que o trabalho chegasse a bom termo, por possuírem um domínio maior do tema e da própria organização. Idealmente, segundo Cooperrider, Whitney e Stavros (2009), a equipe escolhida deve representar um microcosmo da organização e conter uma variedade de vozes, ressaltando que é na diversidade que se origina uma maior riqueza de relações, diálogos e possibilidades. Apesar disso, a participação desses integrantes ocorreu de forma muito ativa e interessada, permitindo dizer que se contou com seu envolvimento, motivação e comprometimento, de sorte que se acredita ter plantando boas sementes quanto ao sucesso de iniciativas semelhantes, que possam contribuir para o aprimoramento da gestão da universidade.

Outro fator limitante diz respeito ao tempo e recursos disponíveis para se avançar em direção à última etapa do ciclo apreciativo, a qual demandaria mais tempo e necessitaria de um maior suporte e envolvimento da instituição. O fato de a UFRPE ainda se encontrar nos estágios iniciais da implantação da GR foi favorável e oportuno para o trabalho desenvolvido e também para que se obtivesse apoio na realização desta breve intervenção, que chamou a atenção de seus gestores para sua necessidade e problemática. A continuidade da implantação da GR pode contribuir para o alcance e impacto potenciais deste trabalho, à medida que novos passos sejam dados rumo a estruturação da GR nesta IFES.

Nesse sentido, seria recomendável a reaplicação do modelo de 5-D junto a outros grupos da UFRPE, de modo a ampliar a participação, a representatividade e, por conseguinte,

os seus resultados. Isso também permitiria o aproveitamento do aprendizado institucional por parte de todos os envolvidos, muitos dos quais poderiam servir como multiplicadores de tais experiências. Para isso, seria necessário um envolvimento maior da alta direção e do próprio Comitê de GR, em meio aos seus desafios diários. Seria também interessante que outros atores, servidores e gestores da universidade, pudessem interagir com a abordagem e metodologia (IA), visando disseminá-la em seus diferentes setores, para fazer face às constantes demandas a que são submetidos diante dos processos de mudanças e inovação.

Os resultados obtidos nesse trabalho permitem enfatizar que, antes mesmo de se decidir sobre a metodologia de gerenciamento de riscos a adotar e partir para elaboração do Plano de GR, priorizando processos e áreas, é mister se (re)pensar sobre aspectos mais fundamentais, como os aqui já mencionados, de forma que a GR não seja apenas um produto concebido por um grupo de gestores para atender a uma legislação específica, mas que tenha um impacto positivo sobre a cultura e a gestão da organização, criando valor para a sociedade.

Por fim, outras pesquisas podem ser realizadas em outras IFES, de modo que avancem nos estágios de implantação da GR, até para que se possa comparar os resultados e identificar as contribuições que podem ser trazidas pela IA em outros contextos. O mesmo se aplica a instituições de ensino superior privadas, o que traria a oportunidade de verificar aspectos específicos que diferenciam a governança tanto no setor público como no setor privado de ensino superior.

REFERÊNCIAS

ABRÚCIO, F. L. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista da Administração Pública – RAP**, v. 41, p. 67-86, 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v41nspe/a05v41sp.pdf>. Acesso em 30 ago. 2018.

ACOSTA, A.; DOUTHWAITE, B. Appreciative Inquiry: Na approach for learning and change based on our own best practices. **ILAC Brief 6**, p. 1-4, julho, 2005. Disponível em: http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/52516/2/ILAC_Brief06_inquiry.pdf. Acesso em: 30 ago. 2018.

ALVES-MAZZOTTI, A. J. Usos e abusos dos estudos de caso. **Cadernos de Pesquisa**, v. 36, n. 129, p. 637-651, set/dez, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cp/v36n129/a0736129.pdf>. Acesso em: 28 ago. 2018.

APRILE, M. R; BARONE, R. E. M. Educação superior: políticas públicas para inclusão social. **Revista@mbienteeducação**, v. 2, n. 1, p. 39-55, jan./jul. 2009. Disponível em: http://arquivos.cruzeirodosuleducacional.edu.br/principal/old/revista_educacao/pdf/volume_2_1/6-Rev_v2n1_Maria%20Rita%20-Rosa.pdf. Acesso em: 1 set. 2019.

AUSTRALIA. Australian Government. Public Governance, Performance and Accountability Act 2013. Canberra, 2013. Disponível em: <https://www.legislation.gov.au/Details/F2019C00240>. Acesso em: 28 ago. 2019.

_____, Australian Government. **Enterprise Risk Management for Government Summit 2018**. Canberra, 2018. Disponível em: <https://www.governmentnews.com.au/event/enterprise-risk-management-government-summit-2018/>. Acesso em: 28 ago. 2018.

BACEN. Banco Central do Brasil. **Gestão Integrada de Riscos no Banco Central do Brasil**. Brasília: Bacen, Departamento de Riscos Corporativos e Referências Operacionais – Deris, 2017. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/htms/getriscos/Gestao-Integrada-de-Riscos.pdf>. Acesso em: 1 set. 2019.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4295794/mod_resource/content/1/BARDIN%20L.%20%281977%29.%20Análise%20de%20conteúdo.%20Lisboa_%20edições%2070%2020225.pdf. Acesso em: 28 ago. 2018.

BATISTA, E. M. **Governança no setor público**: uma análise das práticas da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. 2016. 130 f. Dissertação. Mestrado Profissional em Gestão Pública. Instituição de Ensino: Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal/RN. Biblioteca Depositária: UFRN/Biblioteca Setorial do CCSA. 2016. Disponível em: https://repositorio.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/22297/1/EdimilsonMonteiroBatista_DIS SERT.pdf. Acesso em: 1 jul. 2019.

BRASIL. Ministério do Planejamento (MP). Controladoria Geral da União (CGU). **Instrução Normativa Conjunta CGU/MP nº 01/2016**. Brasília/DF: Ministério do Planejamento

Orçamento e Gestão, Controladoria Geral da União, 2016. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/assuntos/empresas-estatais/palestras-e-apresentacoes/1-instrucao-normativa-conjunta-cgu-mp-001-2016.pdf>. Acesso em: 03 set. 2019.

_____. **Lei nº 2.524**, de 4 de julho de 1955, que federalizou a Universidade Rural de Pernambuco. 1955. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1950-1959/lei-2524-4-julho-1955-360914-publicacaooriginal-1-pl.html>. Acesso em: 03 set. 2019.

BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. K. Apresentação. In: Luiz Carlos Bresser Pereira e Peter Kevin Spink (Org.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

BROMILEY, P. et al. Enterprise Risk Management: Review, Critique and Research Directions. **Long Range Planning**, v. 48, p. 265-276, 2015. Disponível em: <https://escholarship.org/uc/item/0244v6jw>. Acesso em: 1 set. 2019.

BROXADO, F. S. N. **Fortalecimento do Comitê Gestor da Orla Marítima de Itamaracá: uma visão apreciativa e integrativa do projeto Orla**. 2013. 105 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste). Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE, 2013. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/11374/1/DISSERTA%20c3%87%20c3%83O%20REVISADO%20ABNT%202018062013%20FABIOLA%20digital.pdf>. Acesso em: 28 ago. 2019.

BUENO, R. L. P.; BRELÁZ, G.; SALINAS, N. S. C. Administração pública brasileira no século 21: seis grandes desafios. **Revista do Serviço Público (RSP)**. v. 67, p. 7-28. Brasília, 2016. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/1152/776>. Acesso em: 1 jul. 2019.

BUSHE, G. R. Appreciative Inquiry Is Not (Just) About The Positive. **OD Practitioner**, v. 39, n.4, p. 30-35, 2007. Disponível em: http://www.gervasebushe.ca/AI_pos.pdf. Acesso em: 28 ago. 2019.

_____. Appreciative inquiry: Theory and critique. In. BOJE, D.; BURNES, B.; HASSARD, J. (Eds.) **The Routledge Companion To Organizational Change**. Oxford: Routledge, 2011.

_____. Foundations of Appreciative inquiry: History, Criticism and potential. **AI Practitioner**. v. 14, n. 1, p. 8-20, 2012. Disponível em: http://www.gervasebushe.ca/Foundations_AI.pdf. Acesso em: 28 ago. 2019.

_____. Generative process, generative outcome: The transformational potential of appreciative inquiry, in D.L. Cooperrider, D.P. et al. (eds.) **Organizational Generativity: The Appreciative Inquiry Summit and a Scholarship of Transformation (Advances in Appreciative Inquiry, Volume 4)**, Emerald Group Publishing Limited, p.89-113, 2013. Disponível em: https://beedie.sfu.ca/sms/admin/_DocLibrary/_ic/516afa954a865ea4bd0f970ce3f47435.pdf. Acesso em: 28 ago. 2019.

_____ ; KASSAM, A. F. When is appreciative inquiry transformational? A meta-case analysis. **The Journal of Applied Behavioral Science**, p. 161-181, january 1996. Disponível em: <http://www.gervasebushe.ca/ai-meta.pdf>. Acesso em: 1 jul. 2019.

CALABRESE, R. L.; HUMMEL, C.; MARTIN, T. S. Learning to appreciate at-risk students: Challenging the beliefs and attitudes of teachers and administrators. **International Journal of Education Management**, v. 21, n. 4, p. 275-291, january, 2007.

CANADA, Government of Canada. Treasury Board of Canada Secretariat Organization. **Guide to Integrated Risk Management**. 2016. Disponível em: https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/corporate/risk-management/guide-integrated-risk-management.html#toc1_1 Acesso em: 28 ago. 2019.

CAPES. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Catálogo de Teses e Dissertações**, 2018. Disponível em: <http://catalogodeteses.capes.gov.br/catalogo-teses/#/> Acesso em: 28 ago. 2019.

CELLARD, A. A análise documental. In: POUPART, J. et al. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis, Vozes, p. 295-316. 2008. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1932953/mod_resource/content/1/CELLARD%2C%20Andr%C3%A9_An%C3%A1lise%20documental.pdf . Acesso em: 5 set. 2019.

CGU. Controladoria-Geral da União. **Metodologia de Gestão de Riscos**. Brasília: CGU, 2018.

CHU, C. M. Developing Pacific leaders within a tertiary education setting through appreciative inquiry: A personal perspective. **New Zealand Annual Review of Education**, n. 19, p. 99-113, 2009. Disponível em: <https://www.victoria.ac.nz/education/research/nzaroe/issues-index/2009/pdf/text-chu.pdf>. Acesso em: 3 set. 2019.

CITOLIN, F. Uma visão da Investigação Apreciativa como ferramenta de apoio à gestão do aprendizado e inovação. **Global Manager**, v. 16, ano 9, junho, 2009. Disponível em: <http://ojs.fsg.br/index.php/global/article/download/550/443#page=87>. Acesso em: 1 jul. 2019.

CITTADIN, A. **Proposta de Estruturação de uma Unidade Organizacional de Controladoria em uma Instituição de Ensino Superior**. 2011. 191 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade). Universidade Federal de Santa Catarina, 2011.

COELHO, G. M. S. Formação contínua e pesquisa colaborativa: impulsionando transformações em contextos escolares. **Revista Marcas Educativas**, v. 1, n. 1, p. 70-82, ago., 2011. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/handle/10482/6681>. Acesso em: 5 set. 2019.

COIMBRA, F. C. **Riscos operacionais: estrutura para gestão em bancos**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2007.

COOPERRIDER, D. L.; WHITNEY, D. **A Positive Revolution in Change: Appreciative Inquiry**. The change handbook: The definitive resource on today's best methods for engaging whole systems. 87. 2005. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/237404587_A_Positive_Revolution_in_Change_Appreciative_Inquiry. Acesso em: 31 ago. 2018.

_____, D. L.; WHITNEY, D. **Investigação apreciativa: uma abordagem positiva para gestão de mudanças.** Tradução de Nilza Freire – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

_____; WHITNEY, D; STAVROS, J. M. **Appreciative Inquiry Handbook: The First in a Series of AI Workbooks for Leaders of Change.** San Francisco, Berret-Kohler Publishers, 2006.

_____; WHITNEY, D; STAVROS, J. M. **Manual da Investigação Apreciativa - Para Líderes da Mudança.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

_____; SRIVASTVA, S. Appreciative inquiry in organizational life. In Woodman, R. W. & Pasmore, W.A. (eds) **Research in Organizational Change And Development**, v. 1., p. 129-169, Stamford, CT: JAI Press. 1987. Disponível em: https://www.oio.nl/wp-content/uploads/APPRECIATIVE_INQUIRY_IN_Orgnizational_life.pdf. Acesso em: 28 ago. 2018.

CORMICAN, K. Integrated Enterprise Risk Management: From Process to Best Practice. **Modern Economy**, v. 5, p. 401-413. 2014. Disponível em: http://www.scirp.org/pdf/ME_2014041815105627.pdf. Acesso em: 25 abr. 2019.

COSO. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. **Enterprise risk management - Integrated framework: Executive summary.** 2004. Disponível em: http://www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummary.pdf. Acesso em: 28 ago. 2018.

COSO. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. **Enterprise risk management - Integrated framework: Executive summary.** 2017. Disponível em: <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>. Acesso em: 28 ago. 2019.

COVELO, V.; MUMPOWER, J. Risk Analysis and Risk Management: An Historical Perspective. **Risk Analysis**, v. 5, n. 2, p. 103-122, 1985.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativos, quantitativos e misto.** 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

FRASER, J.; SCHOENING-THIESSEN, K.; SIMKINS, B. Who reads what most often? a survey of enterprise risk management literature read by risk executives. **Enterprise Risk Management**, 2010. In: Fraser, J., Simkins, B. (Eds.), *Today's Leading Research and Best Practices for Tomorrow's Executives (The Robert W. Kolb series in Finance)*. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, NJ, p. 399-401. Enterprise Risk Management. Disponível em: <https://epdf.pub/enterprise-risk-management-todays-leading-research-and-best-practices-for-tomorr.html>. Acesso em: 28 ago. 2018.

DAMANPOUR, F. Footnotes to Research on Management Innovation. **Organization Study**, v. 35, n. 9, p. 1265-1285. 2014. Disponível em: <https://www.deepdyve.com/lp/sage/footnotes-to-research-on-management-innovation-DFbWtNC6BW?token=EC-6F295357VH896611N>. Acesso em: 24 abr. 2019.

GERGEN, K. J.; GERGEN, M. **Social construction: entering the dialogue**. Chagrin, Ohio: Taos Institute Publications. 2004.

GERGEN, K. J. From mirroring to world-making: Research as future forming. **Journal for the Theory of Social Behaviour**, v. 45, p. 287-310, 2015. Disponível em: <https://works.swarthmore.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1796&context=fac-psychology> Acesso em: 5 set. 2019.

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

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOLSHAN, N., RASID, S. Determinants of Enterprise Risk Management Adoption: An Empirical Analysis of Malaysian Public Listed Firms. **International Journal of Social and Human Sciences**, v. 6, p. 119-126, 2012. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/9173/69d90e504c5515db883efbf7ce7b9bfb751b.pdf>. Acesso em: 28 ago. 2018.

GRIETEN, S. et al. Inquiring Into Appreciative Inquiry: A Conversation With David Cooperrider and Ronald Fry. **Journal of Management Inquiry**, v. 27, n. 1, p. 101–114, 2018. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1056492616688087>. Acesso em: 06 jul. 2019.

HILL, S.; DINSDALE, G. Uma base para o desenvolvimento de estratégias de aprendizagem para a gestão de riscos no serviço público / Stephen Hill, Geoff Dinsdale; traduzido por Luís Marcos B. L. de Vasconcelos. **Cadernos Enap**, v. 23. Brasília: ENAP, 2003. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/692/1/Uma%20base%20para%20o%20desenvolvimento%20de%20estrat%3%a9gias%20de%20aprendizagem%20para%20a%20gest%3%a3o%20de%20riscos%20no%20servi%3%a7o%20p%3%bablico.pdf>. Acesso em: 1 jul. 2019.

HENDERSON, R. K.; JIMÉNES-GONZALES, C.; CONSTABLE, D. J. C.; ALSTON, S. R.; INGLIS, G. G.; FISHER, G.; SHERWOOD, J.; BINKS, S. P.; CURZONS, A. D. Expanding GSK's solvent selection guide—embedding sustainability into solvent selection starting at medicinal chemistry. **Green Chemistry**, v. 13, n. 4, p. 854-862, 2011.

HOLTON, G. A. Enterprise Risk Management. **Contingency Analysis**. Boston, 1996. Disponível em: <http://www.exinfm.com/pdf/files/erm.pdf>. Acesso em: 25 abr 2018.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (**série de cadernos de governança corporativa**, 3); Coordenação: Eduarda La Rocque. São Paulo, SP: IBGC, 2007.

IIA. The Institute of Internal Auditors. **Declaração de Posicionamento do IIA: O Papel da Auditoria Interna no Gerenciamento de Riscos Corporativos**. Janeiro, 2009. Disponível em: <https://iiabrasil.org.br/korbilload/upl/ippf/downloads/declarao-de-pos-ippf-00000001-21052018101250.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2018.

IIA. The Institute of Internal Auditors - Austrália. **Audint you Entity Compliance Framework**. Outubro, 2016. Disponível em: https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:jOHzzVxD5hwJ:iia.org.au/sf_docs/default-source/technical-resources/2018-whitepapers/iia-whitepaper_auditing-your-entity-s-

compliance-framework.pdf%3Fsfvrsn%3D2+&cd=1&hl=pt-PT&ct=clnk&gl=br. Acesso em: 21 Mai. 2019.

IFAC. INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS – **PSC/IFAC**. Study 13. Governance in the Public Sector: A Governing Body Perspective. 2001. Disponível em: http://www1.worldbank.org/publicsector/pe/April2003Seminar/Course%20Readings/08.%20Internal%20Control%20and%20Audit/Study_13_Governance.pdf#targetText=This%20Study%20focuses%20on%20governance,public%20sector%20throughout%20the%20world. Acesso em: 5 set. 2019.

INTOSAI. International Organization of Supreme Audit Institutions. **INTOSAI GOV 9100**. Guidelines for Internal Controls Standards for the Public Sector. 2004. Disponível em: <http://www.intosai.org/issai-executive-summaries/detail/intosai-gov-9100-guidelines-for-internal-control-standards-for-the-public-sector.html>. Acesso em: 25 abr. 2019.

INTOSAI. International Organization of Supreme Audit Institutions. **INTOSAI GOV 9130**, 2007. Disponível em: <http://www.intosai.org/issai-executive-summaries/detail/intosai-gov-9130-guidelines-for-internal-control-standards-for-the-public-sector-further-informa.html>. Acesso em: 25 abr. 2019.

ISIDRO-FILHO, A. Inovação no setor público: evidências da gestão pública federal brasileira no período de 1999 a 2014. In: IX CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA. **Painel 04/003 – Inovação no setor público: avanços e dilemas**. Centro de Convenções Ulysses Guimarães, Brasília, 8 a 10 de junho de 2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/318859390_INOVACAO_NO_SETOR_PUBLICO_EVIDENCIAS_DA_GESTAO_PUBLICA_FEDERAL_BRASILEIRA_NO_PERIODO_DE_1999_A_2014. Acesso em: 24 abr. 2019.

ISO - International Organization for Standardization. **ISO 31000:2009 Risk Management – Guidelines**. 2009. Disponível em: <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en>. Acesso em: 5 out. 2018.

ISO - International Organization for Standardization. **ISO 31000:2018 Risk Management – Guidelines**. 2018. Disponível em: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en>. Acesso em: 25 abr. 2019.

ISO - International Organization for Standardization. **All about ISO**. 2018. Disponível em: <https://www.iso.org/about-us.html>. Acesso em: 24 out. 2018.

JORDAN, I. Corporate Governance in the Public Sector. AVRIL, E. et al. (Coord.) La gouvernance des politiques publiques au Royaume-Uni depuis 1997. **L’Observatoire de la société britannique**, n. 16, p. 37-50, dec 2014. Disponível em: https://www.academia.edu/11370863/Corporate_Governance_in_the_Public_Sector._The_applicability_of_the_Board_of_Directors_model_on_public_sector_organizations?auto=download. Acesso em: 24 abr. 2019.

LA ROCQUE, E. Gestão de riscos e governança: convergência e interatividade. In: **IBGC. Uma década de Governança: história do IBGC, marcos da governança e lições da experiência**. Editora Saraiva, São Paulo, 2006.

LINS, S. J. **Investigação Apreciativa no processo de planejamento estratégico: a experiência da Faculdade de Escada (Faesc)**. 2011. 149 f. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Gestão Pública) – Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE, 2011. Disponível em: https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/7632/1/arquivo6579_1.pdf. Acesso em: 28 ago. 2018.

MADRID, F. V. La intervención apreciativa: una nueva manera de descubrir, crear, compartir e implementar conocimiento para El cambio en instituciones gubernamentales o privadas. **Investigación y Desarrollo**. v. 15, n. 2, p. 394-419, 2007. Disponível em: <http://www.redalyc.org/pdf/268/26815207.pdf>. Acesso em: 03 set. 2019.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8 ed., São Paulo: Editora Atlas, 2017.

MARQUES, M. C. C. Aplicação dos princípios da governança corporativa ao setor público. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. 2, p. 11-26, abr./jun. Curitiba, 2007. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rac/v11n2/a02v11n2>>. Acesso em: 28 set. 2018.

MARTINS, G. A.; THEOPHILO, C. R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS, M. A. F. et al. Política de Gestão de Riscos Corporativos: o caso de uma agência reguladora de saúde. **Revista do Serviço Público**, v.69, n. 1, p. 7-32, jan/mar 2018. Brasília, 2018. Disponível em: <https://revista.ena.gov.br/index.php/RSP/article/view/3159/1943>. Acesso em: 3 set. 2018.

McNAMEE, D.; McNAMEE, T. The transformation of internal auditing. **Managerial Auditing Journal**, v. 10, n. 2, p.34-37, 1995.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. São Francisco (CA): Jossey-Bass, 1998. Disponível em: <http://www.appstate.edu/~jacksonay/rcoe/merriam.pdf>. Acesso em: 28 ago. 2019.

MF. Ministério da Fazenda. **Manual de Gestão Integrada de Riscos Corporativos**. Brasília: MF, Frente Gestão de Riscos SGE/SE-MF – AECI/GMF-MF, 2016.

MINAYO, M. C. de S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 28. ed. Petrópolis, RJ : Vozes, 2009.

MOHR, B. J. Appreciative Inquiry: Igniting Transformative Action. **The Systems Thinker**, v. 12, n.1, p. 1-4, february, 2001. Disponível em: <https://thesystemsthinker.com/appreciative-inquiry-igniting-transformative-action/>. Acesso em: 31 ago. 2018.

MP. Ministério do Planejamento. **Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão**. Brasília: MP, Assessoria Especial de Controles Internos - AECI, 2017.

MÜNIRE, Ç; CAN, Ö. U. Next Step Of Corporate Governance: Appreciative Inquiry In Corporate Governance. In **Analls** do 3rd International Symposium on Sustainable Development, Sarajevo, May 31 - June 01 2012. Disponível em:

https://www.academia.edu/10409314/Next_Step_Of_Corporate_Governance_Appreciative_Inquiry_In_Corporate_Governance. Acesso em: 31 ago. 2019.

OCDE. Fostering Innovation in the Public Sector. **OECD Publishing**, Paris, 2017. Disponível em: <https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2018/07/Fostering-Innovation-in-the-Public-Sector-254-pages.pdf>. Acesso em: 24 abr. 2019.

OKADA, S. A Intermediação Pedagógica Múltipla no Universo das TIC e MOODLE. In: Lynn Alves; Daniela Barros; Alexandra Okada (Org.). **MOODLE: Estratégias Pedagógicas e Estudos de Caso**. Salvador: EDUNEB, p. 55-92, 2009. Disponível em: http://www.antigomoodle.ufba.br/file.php/1/Moodle_1911_web.pdf Acesso em: 3 set. 2019.

OLIVEIRA, K. W. N. **Fatores Críticos associados à implementação do Enterprise Risk Management**. 2016. 100 f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão). Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, RJ, 2016. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/bitstream/1/4292/1/Dissert%20Kyllbert%20%20Wougran.pdf>. Acesso em: 30 ago. 2019.

OLIVEIRA, R. R. Investigação Apreciativa em Organizações Não Governamentais e Planejamento Estratégico: Discussão Teórico-Empírica de um Estudo. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 4, n. 2, p. 172-201, 2012. Disponível em: https://r.search.yahoo.com/_ylt=AwrC3PHPi3pd4FMaPwKf7At.;_ylu=X3oDMTByOHZyb21tBGNvbG8DYmYxBHBvcwMxBHZ0aWQDBHNIYwNzcg--/RV=2/RE=1568341072/RO=10/RU=https%3a%2f%2fperiodicos.ufv.br%2fojs%2fapgs%2farticle%2fdownload%2f4089%2f2304/RK=2/RS=pkwuTCxphVmPHKsZW8u4z_s2nt4-. Acesso em: 30 ago. 2019.

OLIVEIRA, R. R.; PEREIRA, F. P. A. Avaliação apreciativa de um Núcleo de Prática Jurídica. **Revista Direito GV**, v. 13, n. 2, p. 537-566, maio-ago, 2017. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/revdireitogv/article/view/70831/68270.%20> Acesso em: 30 ago. 2019.

PAVIANI, N. M. S.; FONTANA, N. M. Oficinas pedagógicas: relato de uma experiência. **Conjectura**, v. 14, n. 2, p. 77-88, maio/ago. 2009. Disponível em: <https://abenfisio.com.br/wp-content/uploads/2016/05/Oficinas-Pedag%C3%B3gicas.pdf>. Acesso em: 31 ago. 2018.

PEIXOTO, A. L. A.; SOUZA, J. A. J. Longe dos olhos, longe do coração: desafios de gestão de uma universidade pública a partir da percepção dos seus gestores. **Revista GUAL**, v. 8, n. 3, p. 240-260, set. 2015. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/download/1983-4535.2015v8n3p240/30481>. Acesso em: 28 ago. 2018.

RIBEIRO, E. A. A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa. Evidencia: olhares e pesquisa em saberes educacionais. **Evidência**, Araxá, MG, n. 4, p. 129-148, maio, 2008. Disponível em: <https://www.uniaraxa.edu.br/ojs/index.php/evidencia/article/view/328/310>. Acesso em: 28 ago. 2018.

RIBEIRO, R. M. C. **Responsabilidade social universitária e a formação cidadã**. Tese (Doutorado em Educação). Faculdade de Educação, PUC-RS. Porto Alegre, 2013. Raimunda Maria da Cunha Ribeiro. Porto Alegre, 2013. Disponível em:

<http://repositorio.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/5641/1/000453653-Texto%2bCompleto-0.pdf>. Acesso em: 28 ago. 2019.

RIDLEY-DUFF, R. J.; DUNCAN, G. What is critical appreciation? Insights from studying the critical turn in an appreciative inquiry. **Humans Relations**, v. 68, n. 10, p. 1579–1599, April 2015. Disponível em: http://shura.shu.ac.uk/8907/1/CAP_-_Final_Submission_%28For_SHURA%29.pdf. Acesso: 1 set. 2018.

RIVA, S. K. M. Culture Change in Educational Contexts. Education as Social Construction. In: **Educational as Social Construction: Contributions to Theory, Research and Practice**, Thalia Dragonas, Kenneth J. Gergen, Sheila McNamee, Eleftheria Tseliou (eds.) , p. 242-260, 2015. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/2ab3/15a2651c1008810600e264ddef08b9b2495e.pdf#page=268>. Acesso em: 31 ago. 2019.

SANTOS, R. F. **Gestão de riscos aplicada a processo de concessão de financiamento imobiliário**. Dissertação (Mestrado Profissional em Computação Aplicada) - Universidade de Brasília, Brasília, 2014. Disponível em: http://www.repositorio.unb.br/bitstream/10482/17466/1/2014_RubensFerreiradosSantos.pdf Acesso em: 31 mai. 2019.

SARTURI, G.; PINTO, N. G. M.; KLEIN, L. L. Gestão Pública de Stakeholders: quem priorizar. **Gestão & Governança Pública**, p. 97-117, 2017. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/321307398_Gestao_Publica_de_Stakeholders_Quem_Priorizar. Acesso em: 31 ago. 2019.

SÁ-SILVA, J. R.; ALMEIDA, C. D. de; GUINDANI, J. F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, Ano I, n. I, p. 1-15, 2009. Disponível em: <https://www.rbhcs.com/rbhcs/article/view/6/pdf>. Acesso em: 31 ago. 2019.

SENIWOLIBA, J. A. Appreciative inquiry: a tool for transforming the University for Development Studies. **Global Educational Research Journal**, v. 2, n. 12, p. 185-194, December, 2014. Disponível em: <http://www.springjournals.net/full-articles/springjournals.netglobalarticlesindex=4seniwoliba.pdf?view=inline>. Acesso em: 12 ago. 2019.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. revista e atualizada. São Paulo: Cortez, 2007.

SHENDELL-FALIK, N.; FEINSON, M.; MOHR, B. J. Enhancing Patient Safety Improving the Patient Handoff Process Through Appreciative Inquiry, **JONA**, v. 37, n. 2, p. 95-104, 2007. Disponível em: <https://insights.ovid.com/pubmed?pmid=17273030>. Acesso em: 31 ago. 2018.

SILVA, I. C.; COSTA FILHO, C. G.; BRITO, M. J. Investigação Apreciativa e Pesquisa-ação: Relação Dialógica, Complementaridade ou Oposição? **GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 12, n. 2, p. 163-172, 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaoorg/article/download/21994/18443>. Acesso em: 3 set 2019.

SOLOMON, J. Corporate Governance and Accountability. **John Wiley & sons**: West Sussex, 2007. p. 73. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=YX1z-_juq-4C&oi=fnd&pg=PR13&dq=corporate+governance+and+accountability+solomon&ots=XGjRCueENN&sig=rF72kmns-6JiiRaEpd6W0R87n1w#v=onepage&q=risk&f=false. Acesso em: 28 set. 2018.

SOUZA, L. V.; MCNAMEE, S.; SANTOS, M. A. Avaliação como construção social: investigação apreciativa. **Revista Psicologia & Sociedade**. v. 22, n. 3, p. 598-607, 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/psoc/v22n3/v22n3a20.pdf>. Acesso em: 28 ago. 2019.

SOUZA, T. R. **As práticas voltadas para a melhoria da governança no âmbito da Marinha do Brasil**. 2017. 84 f. Dissertação. Mestrado Profissional em Administração. Instituição de Ensino: Fundação Getúlio Vargas (RJ), Rio de Janeiro. Biblioteca Depositária: Mario Henrique Simonsen. 2017.

SOUTO, S. D. A. S. **Configuração institucional da Secretaria da Controladoria-Geral do Estado de Pernambuco: uma perspectiva institucional e apreciativa**. 2017. 130 f. Dissertação (Mestrado – Controladoria). Universidade Federal de Rural Pernambuco, 2017. Disponível em: <http://www.tede2.ufrpe.br:8080/tede2/bitstream/tede2/7549/2/Saulo%20Diogenes%20Azevedo%20Santos%20Souto.pdf>. Acesso em: 28 ago. 2019.

SRITHIKA, T. M.; BHATTACHARYYA, S. Facilitating Organizational Unlearning using Appreciative Inquiry as an Intervention. **Vikalpa: The Journal for Decision Makers**, v. 34, n. 4, p. 67-77, 2009. Disponível em: https://pdfs.semanticscholar.org/cbfc/abb778a5d33bd70d96096e66478703d57826.pdf?_ga=2.128749068.1648882722.1566038654-847004438.1566038654. Acesso em: 28 ago. 2018.

STAKE, R. E. Case Studies. In: DEZIN, N. K; LINCOLN, Y. S. (ed.) **Handbook of qualitative research**. London. Sage, p. 435-454, 2000. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000096&pid=S0100-1574200600030000700007&lng=pt. Acesso em: 28 ago. 2018.

TEIXEIRA, E. B. Análise de Dados na Pesquisa Científica: importância e desafios em estudos organizacionais. **Desenvolvimento em Questão**, ano 1, n. 2, p. 177-201, jul/dez, 2003. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/20204/a-analise-de-dados-na-pesquisa-cientifica-importancia-e-desafios-em-estudos-organizacionais>. Acesso em: 28 ago. 2019.

TCU. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a órgão e entidades da administração pública**. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?inline=1&fileId=8A8182A24F0A728E014F0B34D331418D>. Acesso em: 28 ago. 2019.

_____. **Dez passos para a boa governança**. Brasília: TCU. Secretaria do Planejamento, Governança e Gestão. 2014. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/10-passos-para-a-boa-governanca.htm>. Acesso em: 28 ago. 2019.

_____. Tribunal de Contas da União. **Acórdão TCU – Plenário nº 1.273/2015**, de 27 de maio de 2018. Brasília: TCU, 2015.

_____. **Resultado do Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública – Ciclo 2017**. Acórdão TCU – Plenário nº 588/2018, de 21 de março de 2018. Brasília: TCU, 2018. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-2017/> Acesso em: 28 ago. 2019.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

UFRPE – Universidade Federal Rural de Pernambuco. **Relatório Anual de Gestão do Exercício 2018**. UFRPE, Recife, 2019. Disponível em: <http://www.ufrpe.br/sites/www.ufrpe.br/files/RELAT%C3%93RIO%20DE%20GESTAO%202018.pdf> Acesso em: 28 de ago. 2019.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2013-2020) – versão revista e atualizada**. Aprovado pela Resolução nº 36/2018 – Conselho Universitário. Recife, 2018. Disponível em: http://www.ufrpe.br/sites/www.ufrpe.br/files/PDI_Compilado_CONSULTA%20PUBLICA%2028.12.pdf. Acesso em: 28 de ago. 2019.

_____. TCU reconhece UFRPE entre instituições de ensino com melhor índice de governança e gestão pública do país. **UFRPE**, 2018a. Disponível em: <http://ufrpe.br/br/content/tcu-reconhece-ufrpe-entre-institui%C3%A7%C3%B5es-de-ensino-com-melhor-%C3%ADndice-de-governan%C3%A7a-e-gest%C3%A3o>. Acesso em: 28 de ago. 2019.

_____. **Portaria 185/2017-GR**, 14 de fevereiro de 2017. Institui o Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controle Interno. Recife/PE: UFRPE, Boletim Interno nº 8, 2017. Disponível em: <http://www.sugep.ufrpe.br/sites/ww2.sugep.ufrpe.br/files/BS2019035-19.02.pdf>. Acesso em: 28 de ago. 2019.

UK, United Kindom. Orange Book. **HM Treasury**: UK, 2013. Disponível em: <https://www.gov.uk/government/publications/orange-book>. Acesso em: 28 de ago. 2018.

_____. Manage of Risk in Government. **Cabinet Office e Civil Service**: UK, 2017. Disponível em: <https://www.gov.uk/government/publications/management-of-risk-in-government-framework>. Acesso em: 28 de ago 2019.

UNESCO. Organização para Educação, Ciência e Cultura das Organizações das Nações Unidas. Tendências da Educação Superior para o Século XXI: anais da Conferência Mundial do Ensino Superior. **UNESCO Brasília/CRUB/CAPES**. Brasília, 1999. Disponível em: http://unesdoc.unesco.org/Ulis/cgi-bin/ulis.pl?catno=130295&set=4E5DA259_1_74&gp=&lin=1&ll=c. Acesso em: 21 abr 2018.

USA, United States of America. Executive Office of The President – Office Management and Budget. **OMB Circular No. A-123**, Management Responsibility for Enterprise Risk Management and Internal Control. Washington, D.C. 2016. Disponível em:

https://www.aferm.org/wp-content/uploads/2016/11/ERM_2016_Mader_OMB_Circular.pdf
Acesso em: 28 de ago 2019.

VALLADARES, P. S. D. DE A., VASCONCELLOS, M. A. DE, & DI SERIO, L. C. (2014). Capacidade de Inovação: Revisão Sistemática da Literatura. **Revista de Administração Contemporânea**, 18(5), 598-626. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/25816542.pdf>. Acesso em: 24 abr. 2019.

VAN DE VEN, A.; POLLEY, D.E.; GARUD, R.; VENKATAMARAN S. Building an infrastructure for the Innovation journey. **The Innovation Journey**. University Press, New York, NY, 1999. Disponível em: <file:///C:/Users/isvaldo/Documents/PROFIAP/TCF%20-%20Projeto%20de%20Pesquisa/Artigo%20-%20VAN%20DE%20VEN%20-%202008%20-%20The%20innovation%20Journey.pdf>. Acesso em: 2 mar. 2019.

VAN DE WETERING, A. Appreciative Auditing. **Al Practitioner**, v. 12, n. 3, p. 25-30, August 2010. Disponível em: <http://www.iaa.nl/SiteFiles/Appreciative%20Auditing/0.%20aip-aug10-private-sector-auditing.pdf>. Acesso em: 18 jan. 2017

VARGAS, G.M.G; VARGAS, F. R. Desafíos y Problemáticas de la Gestión Universitaria en el Sistema de la Educación Superior Pública, Aspectos a Considerar en la Región Centroamericana. **Revista de Gestão Universitária da América Latina**, Florianópolis, vol. 6, n. 2, p. 231-258, 2013. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/download/1983-4535.2013v6n2p231/24575>. Acesso em: 28 ago. 2018.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. - 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2010.

WHITNEY, D.; SCHAU, C. Appreciative Inquiry: An Innovative Process for Organization Change. **Employment Relations Today**, 25, n. 1, p. 11- 21, 1998. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/ert.3910250103>. Acesso em: 28 ago. 2018.

WHITNEY, D.; TROSTEN-BLOON, A. The Power of Appreciative Inquiry: A Pratical Guide to Positive Change. **Berrett-Koehier Plubishers**. San Francisco, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4 ed. São Paulo: Bookman, 2010.

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE NACIONAL - PROFIAP

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Convidamos o(a) Sr(a) a participar, como voluntário(a), deste processo de coleta de dados da pesquisa: **IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR: UMA ABORDAGEM APRECIATIVA**, que está sob responsabilidade do pesquisador mestrando: ISVALDO SILVEIRA LIMA FILHO, e sob orientação da Prof^a Dr^a REZILDA RODRIGUES OLIVEIRA.

As informações colhidas, compartilhadas, discutidas serão validadas por todos os entrevistados como requer o modelo de pesquisa-ação colaborativa e ajudarão a delinear uma visão positiva e generativa da organização a partir do que se faz de melhor e o que se pode fazer no futuro.

Asseguramos que as informações fornecidas nas entrevistas permanecerão anônimas, contudo, não confidenciais, ou seja, as histórias, comentários, sugestões e exemplos serão compartilhados sem nenhuma vinculação aos seus nomes, sendo os autores identificados somente como membros e/ou participantes. A assinatura ao final do termo implicará aceitação.

CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO

Eu, _____, inscrito no CPF sob o nº _____, abaixo assinado, concordo em participar da pesquisa, Implantação da Gestão de Riscos em uma Instituição Federal de Ensino Superior: Uma abordagem apreciativa, como voluntário(a). Fui devidamente informado(a) e esclarecido(a) pelo pesquisador sobre os objetivos da pesquisa, os procedimentos nela envolvidos, assim como sobre o anonimato das informações por mim prestadas.

Recife, 13 de dezembro de 2018.

Assinatura