UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA – POSGRAP
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – PROFIAP

MARCELA PEREIRA MATTOS FELIZOLA

GERENCIAMENTO DE RISCOS NO SETOR PESSOAL:

APLICABILIDADE E IMPORTÂNCIA PARA DIMINUIÇÃO DE LITÍGIOS JUDICIAIS NO SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL EM SERGIPE.

SÃO CRISTÓVÃO, SE
2022

MARCELA PEREIRA MATTOS FELIZOLA

GERENCIAMENTO DE RISCOS NO SETOR PESSOAL:

APLICABILIDADE E IMPORTÂNCIA PARA DIMINUIÇÃO DE LITÍGIOS JUDICIAIS NO SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL EM SERGIPE.

Trabalho apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP – realizado na Universidade Federal de Sergipe, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientadora: Profª. Drª. Thais Ettinger Oliveira

SÃO CRISTÓVÃO, SE
2022

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA CENTRAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE

F316g

Felizola, Marcela Pereira Mattos
Gerenciamento de riscos no setor pessoal : aplicabilidade e importância para diminuição de litígios judiciais no Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial em Sergipe / Marcela Pereira Mattos Felizola ; orientadora Thais Ettinger Oliveira. – São Cristóvão, SE, 2022.
135 f. : il.

Dissertação (mestrado em Administração Pública) – Universidade Federal de Sergipe, 2022.

1. Administração pública. 2. Administração de pessoal. 3. Redução de danos. 4. Recursos humanos. 5. SENAC – Processos, litígios, etc. - Sergipe. 6. Planejamento estratégico. I. Oliveira, Thais Ettinger, orient. II. Título.

CDU 351:005.95/.96(813.7)

ATA DE DEFESA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ATA DA DEFESA DO TRABALHO DE CONCLUSÃO FINAL

Aos trinta e um dias do mês de janeiro de dois mil e vinte e dois foi realizada através de apresentação on-line a Banca de Qualificação de Projeto de Mestrado Profissional da discente **Marcela Pereira Mattos Felizola, Matrícula: 201921000985** com o título do trabalho de conclusão final: **"GERENCIAMENTO DE RISCOS NO SETOR PESSOAL: Aplicabilidade e importância para diminuição de litígios judiciais no Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial em Sergipe"** A banca foi composta pelos seguintes membros: Profa. Dra. Thais Ettinger Oliveira Salgado (Presidente/Orientadora), Prof. Dr. Marcos Vinícius Nascimento Gonzalez Castaneda (Economista/UFS), Prof. Dr. Pablo Luiz Martins (PROFIAP/UFSJ). Após a apresentação, foi passada a palavra a banca que arguiu a discente e a mesma respondeu aos questionamentos. A presidente e orientadora fez as considerações e em seguida deliberaram pela **APROVAÇÃO** da aluna.

Cidade Universitária Prof. José Aloísio de Campos, São Cristóvão - SE, 31 de janeiro de 2022.

gov.br Documento assinado digitalmente
Thais Ettinger Oliveira Salgado
Data: 31/01/2022 10:37:21-0300
Verifique em https://verificador.iti.br

Profa. Dra. Thais Ettinger Oliveira Salgado
(Presidente/Orientadora)

gov.br Documento assinado digitalmente
Marcos Vinicius Nascimento Gonzalez Castaned.
Data: 31/01/2022 11:29:31-0300
Verifique em https://verificador.iti.br

Prof. zalez Castaneda
(Economista/UFS)

gov.br Documento assinado digitalmente
Pablo Luiz Martins
Data: 31/01/2022 11:40:00-0300
Verifique em https://verificador.iti.br

Prof. Dr. Pablo Luiz Martins
(PROFIAP/UFSJ)

Marcela Pereira Mattos Felizola
(Discente/PROFIAP/UFS)

Dedico este trabalho à minha filha Júlia.

Aprender é, de longe, a maior recompensa.
(William Hazlitt)

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, Ser de força suprema, o qual iluminou o meu caminho durante toda a minha vida, dando-me forças para caminhar mesmo diante de tantos obstáculos. Ao meu glorioso, São José, no qual sou grata pelas graças a mim concedidas. E sem esquecer a Nossa Senhora Aparecida que sempre me abençoou.

A meu pai, um exemplo de pai, meu amor, guerreiro e guardião dos meus passos. Obrigada, pai, por sempre ter acreditado em mim, por todo o amor e principalmente por sempre estar ao meu lado.

À minha mãe (I.M), minha fonte de luz e esperança que se renova no meu coração a cada amanhecer, sou eternamente grata a Deus por ter me dado o prazer de ser sua filha.

À minha anjinha, Júlia, que tanto já modificou a minha vida. Filha, agradeço muito a oportunidade de ter te gerado e que veio para ensinar a mim e aos nossos familiares o verdadeiro sentido do amor incondicional.

Ao meu irmão, Matheus, obrigada por sempre me proteger e aconselhar, você é muito mais do que irmão para mim. Você incentiva de maneira especial os meus atos, levando-me a buscar novos conhecimentos.

João, distantes fisicamente, mas próximos no pensamento. Obrigada pelo seu amor, pelos abraços espontâneos e tão necessários.

Aos professores do PROFIAP pelo aprendizado e a todos os meus colegas, em especial, ao meu amigo Valdemar Neto, pelos passeios, aventuras, mas, sobretudo, pelas muitas risadas que você̂ me proporcionou. Tenha certeza de que tudo teria sido mais difícil sem a sua companhia. Pode sempre contar comigo!

À professora Thais Ettinger Oliveira, orientadora deste trabalho, por sua tolerância, compreensão e por todo o incentivo, desde sempre.

Aos colaboradores do SENAC/SE, que, pela disposição e disponibilidade, tornaram esta pesquisa possível.

A todos os que colaboraram, de alguma forma, para que eu recomeçasse, tantas vezes, e chegasse até aqui.

RESUMO

A presente pesquisa teve como objetivo verificar a necessidade do gerenciamento, bem como análise, avaliação e tratamento, dos riscos estratégicos no âmbito do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial em Sergipe, instituição que faz parte do Serviço Social Autônomo e que presta um serviço à sociedade pela relevante participação, mais precisamente àquelas necessidades de gerenciamento adstritas ao Setor Pessoal, nos anos de 2018 a 2020. Esta proposta tem o intuito de facilitar aos gestores que conheçam o grau de exposição do SENAC/SE a perigos no setor Pessoal, de forma que maximizem as tomadas de decisão e que possam se preparar para evitar ou mitigar sua exposição a riscos e ações trabalhistas. A base do estudo foi fundamentada na governança corporativa da ISO 31000:2009, do Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Em termos metodológicos, esta pesquisa possui uma abordagem qualitativa, visto que o objeto é a análise aprofundada das informações necessárias para subsidiar os riscos inerentes à Unidade Operativa, a partir de um diagnóstico baseado na avaliação documental das demandas judiciais contra o SENAC/SE no âmbito dos 2018, 2019 e 2020. Para o tratamento dos dados, foi feita a análise utilizando a estatística descritiva, que permitiu identificar a correlação entre as varáveis de cada índice. Os resultados coletados com o estudo de caso podem subsidiar a edição do normativo contendo as formalidades necessárias, bem como as normas atualizadas, para que possa ser utilizado em todas as unidades do estado de Sergipe a fim de que alcance níveis mais avançados no aprimoramento das práticas existentes e na manutenção em conformidade com órgãos fiscalizadores.

Palavras-Chaves: Demandas Trabalhistas. Riscos Estratégicos. SENAC/SE.

ABSTRACTO

Esta investigación tuvo como objetivo verificar la necesidad de gestión, así como de análisis, evaluación y tratamiento de los riesgos estratégicos en el ámbito del Servicio Nacional de Aprendizaje Comercial en Sergipe. La institución forma parte del Servicio Social Autonómico y presta un servicio a la sociedad a través de su participación relevante, más precisamente a aquellas necesidades de gestión relacionadas con el Sector Personal, en los años 2018 a 2020. Con esta propuesta se pretende facilitar a los directivos la conocer el grado de exposición de SENAC / SE a peligros en el sector de Personal, para que maximicen la toma de decisiones y se preparen para evitar o mitigar su exposición a riesgos y acciones laborales. La base del estudio se basó en el gobierno corporativo de ISO 31000:2009, del Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO). En términos metodológicos, esta investigación tiene un enfoque cualitativo, ya que el objeto es el análisis en profundidad de la información necesaria para sustentar los riesgos inherentes a la Unidad Operativa, a partir de un diagnóstico basado en la evaluación documental de los juicios contra SENAC / SE. dentro del alcance de 2018, 2019 y 2020. Para el tratamiento de los datos, el análisis se realizó mediante estadística descriptiva, lo que permitió identificar la correlación entre las variables de cada índice. Los resultados recogidos con el caso de estudio subvencionaron la edición del reglamento conteniendo los trámites necesarios, así como un reglamento de normas actualizadas, para que pueda ser utilizado en todas las unidades del estado de Sergipe con el fin de alcanzar niveles más avanzados en la mejora de las prácticas existentes y mantenimiento de conformidad con las agencias reguladoras.

Palabras clave: demandas laborales. Riesgos estratégicos. SENAC / SE.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT- Associação Brasileira de Normas Técnicas

CGU-Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União

CNC-Confederação Nacional do Comércio

COSO- Comitê das Organizações Patrocinadoras da Comissão Treadway

DN..-.Departamento Nacional

ERM-Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada

FECOMÉRCIO.- Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo

FECOMÉRCIO/SE.- Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de Sergipe

FEI-Instituto de Executivos Financeiro

GR-Gestão de Riscos

ISO-International Organization for Standardization – Organização Internacional de Normalização.

SEBRAE-Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SENAC-Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

SENAC/SE- Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial em SERGIPE

SENAI-Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

SESC.-Serviço Social do Comércio

SESI-Serviço Social da Indústria

TCU.-Tribunal de Contas da União

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURAS

Figura 1 - Controle Interno – Estrutura Integrada..... 21

Figura 2 - Modelo de gestão de riscos – COSO GRC..... 22

Figura 3 - Mapa Estratégico do SENAC/ SE até 2023 49

QUADROS

Quadro 1 - Relacionamentos entre os princípios da gestão de riscos, estrutura e processo. 29

Quadro 2 - Processo de gestão de riscos 33

Quadro 3 - Sistema de governança em órgãos e entidades da administração pública 43

Quadro 4 - Organograma do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial em Sergipe 51

Quadro 5 - Legislações aplicadas no SENAC/SE 61

TABELAS

Tabela 1 - Organização da oferta de educação profissional em 2018 52

Tabela 2 - Organização da oferta de educação profissional em 2019 53

Tabela 3 - Faixa etária dos empregados do SENAC no ano de 2019. 55

Tabela 4- Empregados e temporários entre os anos de 2018 a 2020..... 56

Tabela 5 - Os pedidos trabalhistas mais recorrentes nas ações dos exs colaboradores contra o SENAC/SE. 64

Tabela 6- Os processos encerrados dos exs colaboradores do SENAC/SE. 66

Tabela 7 - Provisão de contingenciamento dos processos existentes no SENAC/ Sergipe. 67

Tabela 8 - Gastos com pessoal por categoria de despesa..... 73

Tabela 9 - Demonstração da Execução Orçamentária da Despesa do SENAC/SE 73

GRÁFICOS

Gráfico 1 - Percentual com relação a números de vezes que cada pedido/requerido aparece nas sentenças trabalhistas analisadas..... 65

Gráfico 2 - Percentual com relação a números de vezes que cada pedido/requerido aparece nas sentenças trabalhistas analisadas..... 66

Gráfico 3 - Gráfico de demonstração orçamentária 74

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 15
1.1 PROBLEMATIZAÇÃO 16
1.2 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA 16
1.3 OBJETIVOS 18
1.3.1 Objetivo geral 18
1.3.2 Objetivos específicos 18
1.4 ESTRUTURAÇÃO DA PESQUISA 19

2 REVISÃO DE LITERATURA 20
2.1 RISCO: DEFINIÇÕES E CONCEITOS 20
2.2 TIPOLOGIA DE RISCOS 24
2.3 GESTÃO DE RISCOS 27
2.4 IMPLEMENTAÇÃO DE UMA GESTÃO DE RISCOS 31
2.4.1 Comunicação e consulta 33
2.4.2 Estabelecimento do contexto 34
2.4.3 Identificação de riscos 35
2.4.4 Análise de riscos 36
2.4.5 Avaliação de riscos 36
2.4.6 Tratamento de riscos 37
2.5 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA 38
2.6 PERSPECTIVAS E CONCEITUAÇÕES DE GOVERNANÇA 38
2.7 PRINCÍPIOS DA BOA GOVERNANÇA 40

3 APRESENTAÇÃO DO CASO 45
3.1 SERVIÇOS SOCIAIS AUTÔNOMOS 45
3.2 SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL (SENAC) 48
3.3 SETOR PESSOAL 54
3.4 ORÇAMENTO ANUAL 56
3.5 CONTEXTO LEGAL E NORMATIVO DO SENAC 59
3.6 SENAC/SE – SEDE ADMINISTRATIVA 62
3.7 DOS PASSIVOS TRABALHISTAS 63
3.8 DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS DESSE PERÍODO 72

4 METODOLOGIA 76

5 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO 79

CONSIDERAÇÕES FINAIS 81

REFERÊNCIAS 83

APÊNDICES 89

APÊNDICE A – POLÍTICA DE GESTÃO DE RISCOS NO SETOR PESSOAL DO SENAC/SE: MANUAL DE DIRETRIZES PARA IMPLANTAÇÃO 89

APÊNDICE B – REGULAMENTO DE PESSOAL 101

1 INTRODUÇÃO

A presente dissertação versou sobre a necessidade do mapeamento dos riscos, suas funções, seus desafios, bem como sua finalidade e suas aplicações práticas no âmbito do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial em Sergipe-SENAC/SE, mais precisamente aquelas adstritas ao setor Pessoal.

Sabe-se que um dos pontos principais para o desenvolvimento de uma organização (pública ou privada) é a maneira com que se faz o negócio, não apenas no cunho financeiro, mas também no modo de atender às legislações e regulamentos federais ou estaduais a fim de se evitarem demandas judiciais.

Bandarovsky (2017) ressalta que o processo de mapeamento de risco é um dos passos iniciais, uma vez que cada organização, seja ela uma grande rede de supermercados ou mesmo um pequeno escritório de contabilidade, terá riscos inerentes à sua atividade, à regulação legal ou até local em que esteja inserida, e, principalmente, às pessoas que compõem o quadro organizacional.

A gestão de riscos tem o papel de levantar, através de pesquisas, dados e estudos, as principais ocorrências que possam impactar, tanto positivamente quanto negativamente, a empresa. Moraes (2010) afirma que o gerenciamento de riscos identifica as oportunidades e, com isso, as utiliza para melhorar o desempenho e implementar as ações de prevenção ou redução dos erros.

Dessa forma, a gestão de riscos fornece aos dirigentes uma possibilidade de projetar um plano de ação que combaterá cada problema previamente identificado. As empresas em geral são compelidas a buscar alternativas que possibilitem o monitoramento efetivos de seus riscos e aprimorem o gerenciamento e a estrutura de controle corporativos dos seus processos.

Diante deste novo cenário, demonstra-se a importância de que se estabeleça um processo de análise periódica dos serviços realizados no setor pessoal como forma de prevenir ônus financeiros por possíveis ações judiciais e preservar a imagem do SENAC/SE.

Para isso, é necessário que os gestores conheçam o grau de exposição do SENAC/SE aos riscos no setor pessoal, de forma que maximizem as tomadas de decisão e que possam se preparar para evitar ou reduzir sua exposição a riscos e ações trabalhistas.

Pretende-se, ainda, com o mapeamento dos riscos, aplicar ferramentas de gestão de qualidade e uma melhoria de forma contínua na prestação do serviço desenvolvendo o conhecimento das pessoas, integrando e aprimorando os processos internos da empresa, expostos a risco e possíveis de litígios.

Desse modo, o SENAC/SE foi o núcleo de observação da pesquisa, e este trabalho se dedicou a analisar os riscos relacionados à área do setor pessoal, visando a diminuição dos processos judiciais.

1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

Assim, com o propósito de analisar os riscos contidos nos atos do SENAC/SE, notadamente no setor pessoal, esta pesquisa buscou responder a seguinte questão: de que forma um gerenciamento de risco eficaz, no setor pessoal do SENAC, pode impactar na diminuição de ações judiciais?

Levando em consideração o contexto supramencionado, a presente pesquisa visa especialmente o que tange a importância da gestão de riscos para garantir melhores resultados na gestão, e, ainda, visando à minimização de problemas e demandas judiciais.

1.2 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Esta pesquisa surgiu da necessidade da implementação da gestão de riscos, notadamente no setor pessoal, para buscar e fornecer um instrumento de conformidade organizacional e legal, tendo princípios e valores inseridos nas estruturas do SENAC/SE na tentativa de diminuir as demandas judiciais.

Conforme Roesch (1999), a justificativa de uma pesquisa deve estar pautada na sua importância, na oportunidade e na viabilidade em realizar. Diante isso, a

presente pesquisa visou identificar os atos, procedimentos e processos realizados nos anos de 2018 a 2020. no SENAC/SE

Em âmbito social e profissional, os resultados desta pesquisa poderão subsidiar os profissionais do SENAC/SE envolvidos nos processos estudados à implementação de um direcionamento e/ou condutas a serem utilizadas e fornecerão ainda:

a. Subsídios para avaliação interna dos Programas do SENAC/SE que estão interligados com os procedimentos das gestão de risco, observando se os objetivos ou metas pré-estabelecidas nas políticas do Departamento Nacional e/ ou do próprio programa estão sendo atingidos;

b. Estruturação de dados relativos aos procedimentos da gestão de risco visando à tomada de decisão pelos gestores,

c. Contribuições para a formulação de políticas no sistema S e voltadas para a criação de normas que possam reforçar o desenvolvimento do SENAC/SE;

d. Diminuição de litígios judiciais do SENAC/SE.

Quanto à viabilidade, o projeto de pesquisa é considerado viável, sobretudo em relação ao tempo necessário para realização, dado que a pesquisadora esteve durante a pesquisa lotada no setor Jurídico, possuindo dessa forma, acesso autorizado aos dados que permitiram o alcance dos objetivos da pesquisa.

Com o presente estudo pretendeu-se contribuir para o aperfeiçoamento das condutas praticadas de forma a aumentar a eficiência na prestação do SENAC/SE, como também para as demais condutas do Sistema S.

Assim, considera-se como relevante o estudo da temática no SENAC/SE como oportuno objeto de estudo do mestrado profissional por focar práticas organizacionais inovadoras no Sistema S. Dessa forma, a pesquisa buscou produzir novos conhecimentos de práticas de gestão e metodologia para apresentar objetivos e resultados organizacionais.

1.3 OBJETIVOS

A problematização geralmente apresenta-se de forma bastante geral, mas para respondê-la é necessário traçar objetivos, que são pontos de partida, indicando a direção a ser seguida (GIL, 2002). Diante disso, foram elencados objetivos gerais e específicos.

1.3.1 Objetivo geral

O objetivo geral foi analisar a gestão de riscos relacionada à área do setor pessoal no Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial em Sergipe como forma de diminuir as demandas judiciais. Sendo assim, para que o objetivo geral seja atingido, foram considerados os seguintes objetivos específicos:

1.3.2 Objetivos específicos

a. Identificar os atos, procedimentos e processos realizados nos anos de 2018 a 2020, mais precisamente no setor pessoal do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial em Sergipe;

b. Mapear as ações judiciais trabalhistas, das quais o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial participou como parte entre os anos de 2018 a 2020;

c. Estabelecer uma metodologia de risco para o setor pessoal, contendo indicadores que possibilitem revelar o grau de risco para oo SENAC/SE;

d. Apresentar um regimento atualizado como forma de desenvolver o setor a aderência às normas trabalhistas, resguardando os direitos dos trabalhadores e da empresa.

1.4 ESTRUTURAÇÃO DA PESQUISA

O trabalho foi estruturado em cinco capítulos: no primeiro deles, será apresentada a introdução, a qual fornecerá as informações iniciais ao leitor com a menção do problema da pesquisa, os objetivos gerais e específicos junto às devidas justificativas.

O segundo capítulo trouxe a revisão da literatura dos fundamentos teóricos do estudo, os quais foram selecionados a partir de uma ampla leitura na etapa inicial da dissertação. Abordou, em primeiro lugar, uma contextualização sobre Riscos e suas categorias e métodos, bem como a Governança.

Na sequência, no terceiro capítulo, apresentou-se aestrutura e outros dados sobre o SENAC/SE, dispondo de suas características, orçamento e estrutura organizacional.

O quarto capítulo apresentou o procedimento metodológico utilizado para alcançar os objetivos; o quinto, à guisa de considerações finais, foram apresentadas as reflexões da autora.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Neste referencial teórico foram apresentados os principais conceitos relacionados ao tema desta pesquisa. A revisão se iniciou com a definição de riscos para modelos corporativos com uma incursão no Sistema S – predominantemente no SENAC, com os principais mecanismos que fundamentam os riscos.

2.1 RISCO: DEFINIÇÕES E CONCEITOS

Para Knight (1921), o termo risco deve ser usado para designar aquela incerteza que nós medimos, e que a palavra risco é comumente usada de maneira ruim, para se referir a qualquer tipo de incerteza do ponto de vista da contingência desfavorável.

Já Bernstein (1997) afirma que “risco deriva do italiano antigo *risicare*, que significa “ousar”. Neste sentido, o risco é uma opção, e não um destino” (BERNSTEIN, 1997, p. 8).

A ISO 31000 *Risk management – principles and guidelines*, traduzida no Brasil pela Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT (ABNT, 2009), conceitua o risco como um efeito e um desvio em relação ao esperado – positivo e/ou negativo, e que é muitas vezes caracterizado pela referência aos eventos potenciais e às consequências, ou a uma combinação desses.

Para Damodaran (2009), risco pode fazer parte de qualquer empreitada humana, desde ao despertar, ao usar o carro ou até mesmo no transporte público para a escola ou o trabalho, até voltarmos para a cama (e talvez mesmo depois), estamos expostos a riscos de diferentes intensidades.

Em 2007, o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* – COSO (COSO, 2007) define que:

> O gerenciamento de riscos corporativos é um processo conduzido em uma organização pelo conselho de administração, diretoria e demais empregados, aplicado no estabelecimento de estratégias, formuladas para identificar em toda a organização eventos em potencial, capazes de afetá-la, e administrar

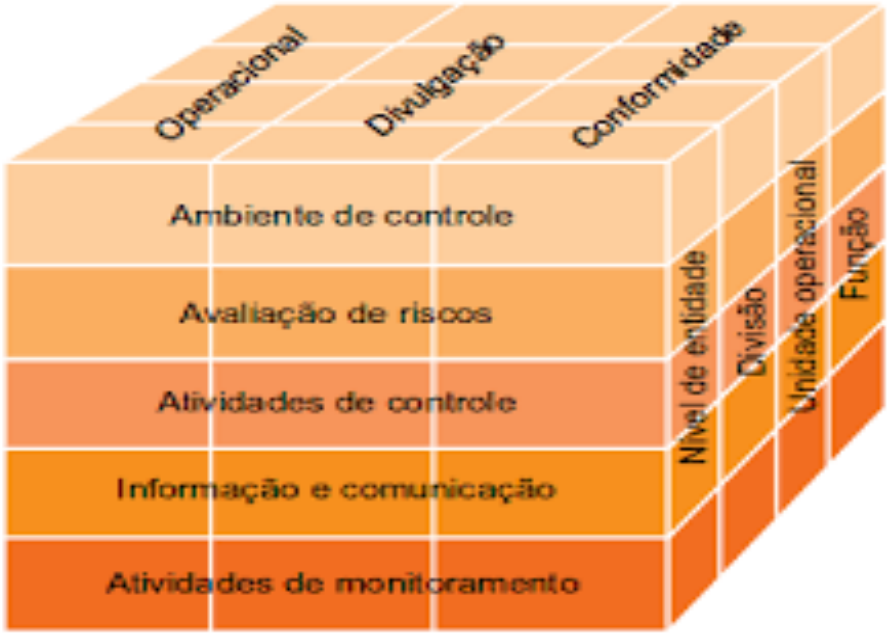
> os riscos de modo a mantê-los compatíveis com o apetite a risco da organização e possibilitar garantia razoável do cumprimento dos seus objetivos. (COSO, 2007, p. 3)

Diante disso, analisando o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* – COSO (COSO, 2020), afirma-se que risco é representado pela possibilidade de que um evento ocorrerá e afetará negativamente a realização dos objetivos, e em como pode ocasionar eventos capazes de promover impactos desfavoráveis à organização.

A metodologia proposta pelo COSO (2020) é apresentada em forma de cubo, por meio de três categorias de objetivos – operacional, divulgação e conformidade, contém cinco componentes de gerenciamento de riscos nas linhas horizontais e a estrutura organizacional da entidade é representada pela terceira dimensão.

Com isso, a estrutura expressa a clara interação entre objetivos, componentes e estrutura organizacional: logo, impacta questões estratégicas e de planejamento.

Figura 1 - Controle Interno –Estrutura Integrada



Fonte: COSO (2020)

Os cincos elementos de gerenciamento de riscos atuam em conjunto de forma integrada, e estes não devem ser vistos ou analisados de forma separada, porque,

juntos, visam mitigar riscos que comprometam os objetivos existentes. Com isso o COSO (2020) os definem como:

a. Ambiente de controle: é a estruturação de normas, processos, estruturas, os níveis de subordinação e as autoridades; propõem a base para a condução do processo de controle por toda a organização. É neste componente também em que se definem a fiscalização e o comprometimento com a integridade e os valores éticos;
b. Avaliação de riscos: visa identificar e analisar os riscos que porventura possam haver, e que impeçam alcançar os objetivos prefixados. E ainda é mensurado o potencial para fraude na avaliação dos riscos à realização dos objetivos;
c. Atividades de controle: os órgãos desenvolvem ações de controle com objetivo de minimizar os riscos para o atendimento das diretrizes fixadas pela administração;
d. A informação e comunicação: fornece referências substanciais para transmitir aos demais, por meio da ciência das responsabilidades de controle, permitindo atuação de comunicação com o público externo;
e. Monitoramento: visa desenvolver avaliações e supervisão pela gestão de outras instâncias internas, conforme suas competências;

Em 2017, o COSO reformulou o modelo, ao publicar o *Enterprise risk management – integrating with strategy and performance* (Gerenciamento de riscos corporativos: alinhando risco com estratégia e desempenho – COSO GRC), esta destaca a importância da gestão de riscos na definição e execução da estratégia e na gestão do desempenho organizacional, proporcionando um maior alinhamento das responsabilidades das instâncias de governança e da alta administração no cumprimento de suas obrigações de prestar contas (*accountability*) (BRASIL, 2018a).

Figura 2 - Modelo de gestão de riscos – COSO GRC

Fonte: COSO (2017) *apud* Brasil (2018a).

Para o Tribunal de Contas da União – TCU (ibidem), esta nova versão destaca a importância de considerar os riscos tanto no processo de estabelecimento da estratégia quanto na melhoria do desempenho, visto que oferece uma perspectiva dos conceitos atuais e em desenvolvimento, e aplicações do gerenciamento de riscos corporativos; menciona, ainda, 20 princípios organizados em 5 componentes inter-relacionados:

a. Governança e cultura;
b. Estratégia e definição de objetivos;
c. Performance;
d. Monitoramento do desempenho;
e. Informação, comunicação e divulgação.

Conforme entendem Vieira e Barreto (2019), o modelo COSO GRC promove o alinhamento da gestão de riscos com a gestão do desempenho, permitindo que os órgãos de governança e gestão tenham uma expectativa razoável de que serão capazes de gerenciar os riscos associados com a estratégia e os objetivos e ainda enfatizar a necessidade de definir as variações aceitáveis no desempenho (tolerâncias a riscos).

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (BRASIL, 2017a), o risco seria proveniente da derivação da palavra *risicu* ou *riscu* (latim) e “entende-se como o ato de ousar com a possibilidade de algo ser diferente do que é esperado” (BRASIL, 2017a, p. 26).

O Tribunal de Contas da União – TCU (BRASIL, 2018a), afirma que risco é o efeito da incerteza sobre todos os objetivos da organização, e é a possibilidade de ocorrência de eventos que afetem a realização ou alcance dos objetivos, combinada ao impacto dessa ocorrência sobre os resultados pretendidos.

Segundo Ávila (2018), o risco não implicará necessariamente em algo ruim, já que os resultados em torno do esperado podem apresentar tanto benefícios como malefícios, dependendo do resultado estar abaixo ou acima do esperado, e pode ter probabilidade (chance) do indesejado acontecer ou de um evento adverso ao esperado se realizar.

Os riscos podem estar presentes em todos os níveis nos projetos: nos processos de trabalho, na atuação do gestor em um processo decisório, em todos os níveis da empresa.

Para os autores Vieira e Barreto (2019), é importante a adoção de um padrão internacional de riscos, pois trazem consigo algumas vantagens, como: estabelecer um referencial com base nas melhores práticas (*benchmark*); compartilhar o aprendizado de outros usuários e associar a imagem da agência ao padrão das melhores práticas e procedimentos de qualidade reconhecida.

2.2 TIPOLOGIA DE RISCOS

Para que se possa estabelecer um modelo adequado para o gerenciamento do risco, é imprescindível mencionar as classificações de riscos existentes. Dessa forma, para Cavalcanti (2009), “as variações quanto à classificação de riscos podem ocorrer dependendo da organização, do mercado de atuação e além de uma série de outros fatores” (CAVALCANTI, 2009, p 8).

As organizações, sejam elas privadas ou públicas, buscam identificar os principais riscos que possam afetar o seu desenvolvimento, os quais são associados

à confiabilidade dos relatórios publicados pelas empresas, dividindo-os em categorias: Riscos estratégicos; Operacionais; Financeiros; Conformidade e Legal, como sugere o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) (COSO, 2020).

Os riscos estratégicos podem ser definidos como as possíveis mudanças no cenário econômico e/ou político que possam de alguma maneira influenciar as organizações. Para Marshall (2002), o risco estratégico consiste no “risco de implementar uma estratégia mal sucedida ou ineficaz que fracasse em alcançar os retornos pretendidos” (MARSHALL, 2002, p. 436).

Os riscos estratégicos estão estreitamente relacionados aos objetivos estratégicos de uma organização. São eles: Aceitação de produto, Comportamento do mercado, Estrutura de preço e margens na indústria, Entrada de novos *players*, Retenção de *Know How*, Absorção de tecnologia, entre outros. (NEGRÃO; PONTELO, 2017, p. 318).

Com isso, os riscos operacionais são aqueles tratados como perdas potenciais resultantes de sistemas inadequados, de falhas de gerenciamento, falhas nas normas estabelecidas, o pode ocasionar até penalidades, atrasos ou até risco de não execução. Portanto, este tipo de risco “se refere às perdas potenciais resultantes de sistemas inadequados, falhas de gestão, controles viciosos, fraude e erro humano” (CROUHY; GALAI; MARK, 2008, p. 27).

Conforme o manual de Integridade no SENAC (2018), os riscos operacionais seriam eventos que porventura possam comprometer as atividades da instituição, normalmente associados a falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura ou até mesmo sistemas.

Para as autoras Negrão e Pontelo (2017), os riscos operacionais são:

> Riscos Operacionais: estes riscos estão relacionados as perdas provenientes de falha, deficiência ou inadequação de processos internos, das pessoas e dos sistemas, ou de eventos externos. São eles: Estrutura de custo, Continuidade do negócio, Liquidez e capital de giro, Segurança e informação, Qualidade de produto, Segurança do produto, Variabilidade do projeto, Segurança e saúde no trabalho, Impacto ambiental, Qualidade dos fornecedores, Qualificação do pessoal, Sucessão de líderes, Infraestrutura logística, entre outros. (NEGRÃO; PONTELO, 2017, p. 242)

Os riscos financeiros estão ligados a perdas no mercado financeiro, decorrente de diversos aspectos, tais como: políticos, recessão econômica ou até mesmo os efeitos de uma pandemia.

De acordo com Damodaran (2009), os riscos se originam cada vez mais no mercado financeiro em decorrência das instituições recorrem a ele para obter capital pela emissão de dívidas, ações e no uso dos mercados derivativos, tornando-as vulneráveis a esses mercados.

Segundo Assi (2012), o risco de conformidade é a “possibilidade de perda ocasionada pela inobservância, violação ou interpretação indevida de regulamentos e normas” (ASSI, 2012, p. 43). Com isso, dentre os benefícios de mitigar tais riscos legais ou de conformidade, estariam a melhor adequação às normas, além da proteção à imagem e diminuição de demandas judiciais na empresa.

Os riscos legais estão associados aos eventos que podem comprometer a confiança da sociedade ou do público consumidor, e podem ser derivados da inobservância normativa da instituição para o manual de Integridade no SENAC (2018).

Para Zeno (2007), o risco legal é decorrente da violação da legislação, de contratos mal documentados, da qualidade de aplicação da lei e da criação de novos tributos e tem subáreas que são:

> Risco regulatório e de legislação - Cabe aos órgãos reguladores e ao sistema judiciário a aplicação de penalidades nos casos em que empresas venham a descumprir a regulamentação e a legislação vigentes. [...] O risco de contrato está relacionado à falta de amparo legal para as empresas por consequência de contratos omissos, mal redigidos e que apresentam documentação insuficiente ou fora dos parâmetros legais. [...] Risco de aplicação da lei - Através do sistema judiciário, o governo faz cumprir os contratos privados entre as firmas e seus empregados, clientes, investidores, fornecedores e outros. De nada adiantam contratos bem redigidos e corretamente documentados se o sistema legal não for capaz de assegurar o efetivo cumprimento das leis e dos contratos vigentes. Quando o sistema legal de um país apresenta uma boa qualidade de aplicação da lei, as empresas e indivíduos enfrentam uma menor incerteza jurídica, o que reduz o risco legal. [...]. (ZENO, 2007, p. 28).

Bagley (2004) afirma que “é viável gerenciar o risco legal de forma a aplicar as próprias legislações como ferramentas tanto para a criação de valor as empresas,

como também para a prevenção e diminuição da exposição ao risco" (BAGLEY, 2004, p. 9).

2.3 GESTÃO DE RISCOS

Segundo o Tribunal de Contas da União (TCU) (BRASIL, 2018a), "a gestão de riscos pode ser um conjunto de procedimentos por meio dos quais as organizações identificam, avaliam, tratam e monitoram os riscos que podem afetar negativamente o alcance dos objetivos" (BRASIL, 2018a, p. 46) e com isso ajuda a melhorar o desempenho por meio da identificação de oportunidades e da redução da probabilidade e/ou impacto dos riscos.

Os autores Crouhy, Galai e Mark (2008) definem a gestão de riscos como "a adoção de melhores práticas de infraestrutura, políticas e metodologias, permitindo uma melhor gestão dos limites de risco aceitáveis" (CROUHY; GALAI; MARK, 2008, p. 89).

A gestão de riscos é tradicionalmente entendida como um instrumento de apoio ao processo de tomada de decisão da alta administração, e que visa melhorar o desempenho da organização por meio da identificação de oportunidades de ganhos e da redução da probabilidade de perdas. (BRASIL, 2017b).

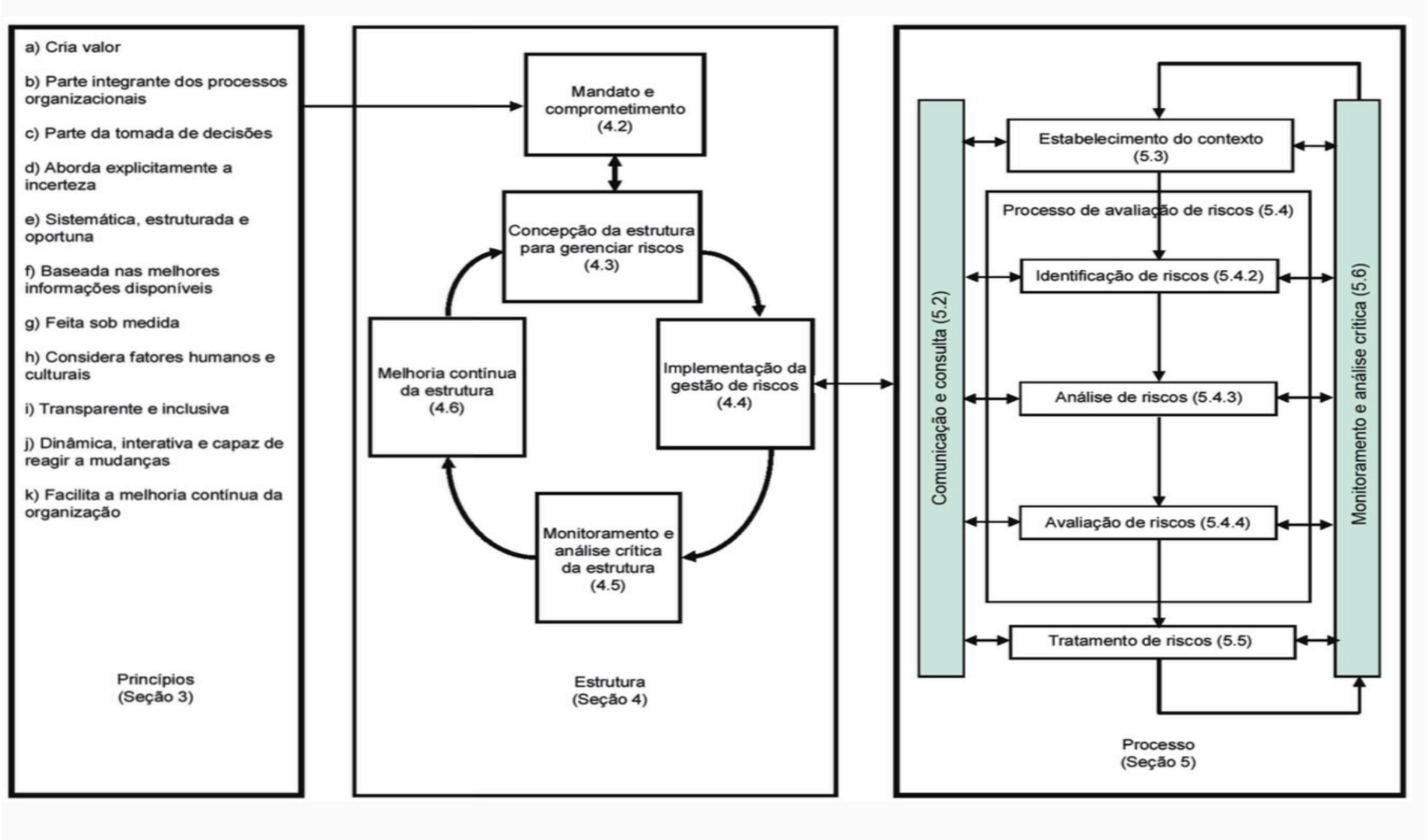
A gestão de riscos é parte integrante e indissociável das responsabilidades gerenciais, por isso não pode ser considerada uma atividade autônoma e separada das demais. Corroborando com o entendimento, a ABNT (2009) associa que a gestão de risco faz parte de todos os processos organizacionais, incluindo o planejamento estratégico, os projetos e processos de gestão em todos os níveis da organização.

Para Moraes (2010), "a gestão dos riscos deve incorporar as práticas, processos e métodos de trabalho de toda a organização, de forma a garantir uma operação segura, eficiente e eficaz. A gestão de riscos deve se tornar parte e incorporar todos os processos organizacionais" (MORAES, 2010, p. 146).

Conforme o modelo ISO 31000:2009, traduzida no Brasil pela ABNT (2009), a gestão de riscos integra três partes fundamentais, que são: princípios, estrutura e processos. Diante disso, o processo de gestão de riscos é parte integrante da gestão,

incorporada à sua cultura e práticas e adaptada aos seus processos. Os componentes do processo de gestão de riscos são: 1) estabelecer o contexto; 2) identificar os riscos; 3) analisar os riscos; 4) avaliar os riscos; 5) tratar os riscos; 6) comunicar e consultar; e 7) monitorar e analisar. Dessa forma, o modelo visa ter enfoque nas ações de identificação dos riscos para efetivamente aprimorar o desenvolvimento da organização.

Quadro 1 - Relacionamentos entre os princípios da gestão de riscos, estrutura e processo.



Fonte: ABNT (2009)

A gestão de riscos é uma responsabilidade que afeta os gestores dos níveis estratégico, tático e operacional da organização, e essa atividade relaciona-se fortemente com a ideia de *accountability* (responsividade), em razão da gestão de riscos estabelecer e manter comunicação e consulta com as partes interessadas nos diversos riscos institucionais (BRASIL, 2018a).

De acordo com COSO (2007), a gestão de riscos visa compreender todas as atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere ao risco, e isso significa reconhecer que a gestão é um processo contínuo que flui pela organização, em todos os níveis, aplicado à definição das estratégias conforme o apetite de risco estabelecido, capaz de propiciar garantia razoável às partes interessadas de que as atividades estão orientadas para a realização dos objetivos e geração e preservação de valor.

Conforme o IBGC (BRASIL, 2017a), existe o sistema intrínseco ao planejamento estratégico de negócios, e é composto por processos contínuos e estruturados, desenhados para identificar e responder eventos que possam afetar os objetivos da organização e por uma estrutura de governança corporativa, esta responsável por manter esse sistema vivo e em funcionamento.

Para uma perfeita gerência dos riscos, o Tribunal de Contas da União (TCU) (BRASIL, 2018a), menciona à importância de ter princípios na gestão de riscos, pois possibilitam condições de incorporar à estrutura e ao processo para que a gestão de riscos seja eficaz e se torne parte da cultura da organização, traduzindo-se em um conjunto compartilhado de atitudes, valores e comportamentos que caracterizam como a organização aborda o risco.

Segundo o modelo ISO 31000:2009 (ABNT, 2009), para uma gestão eficaz é necessário que atente para os princípios, dentre outros, estes:

> A gestão de riscos cria e protege valor. - A gestão de riscos contribui para a realização demonstrável dos objetivos e para a melhoria do desempenho referente, por exemplo, à segurança e saúde das pessoas, à segurança, à conformidade legal e regulatória, à aceitação pública, à proteção do meio ambiente, à qualidade do produto, ao gerenciamento de projetos, à eficiência nas operações, à governança e à reputação. [...] A gestão de riscos é parte da tomada de decisões- gestão de riscos auxilia os tomadores de decisão a fazer escolhas conscientes, priorizar ações e distinguir entre formas

> alternativas de ação. A gestão de riscos aborda explicitamente a incerteza - A gestão de riscos explicitamente leva em consideração a incerteza, a natureza dessa incerteza, e como ela pode ser tratada. [...]A gestão de riscos baseia-se nas melhores informações disponíveis - as entradas para o processo de gerenciar riscos são baseadas em fontes de informação, tais como dados históricos, experiências, retroalimentação das partes interessadas, observações, previsões, e opiniões de especialistas. Entretanto, convém que os tomadores de decisão se informem e levem em consideração quaisquer limitações dos dados ou modelagem utilizados, ou a possibilidade de divergências entre especialistas. A gestão de riscos é feita sob medida. A gestão de riscos está alinhada com o contexto interno e externo da organização e com o perfil do risco. [...]. (ABNT, 2009, on-line).

A estrutura, os princípios e os componentes da gestão de riscos perpassam todos os níveis da organização, da definição da estratégia à execução das atividades operacionais. Assim, todos os membros da organização têm parcela de responsabilidade na gestão de riscos e devem receber uma clara orientação da estrutura de governança de que essas responsabilidades devem ser levadas a sério (INTOSAI, 2007).

2.4 IMPLEMENTAÇÃO DE UMA GESTÃO DE RISCOS

O reconhecimento dos riscos e das oportunidades é um fator inerente ao processo decisório e à gestão eficiente das empresas; com isso, far-se-á necessária a implementação de uma gestão de riscos que possibilite tratar com eficácia as incertezas, os riscos e as oportunidades a elas associados de forma a aprimorar a capacidade de geração de valor.

Para o TCU (BRASIL, 2018b), a implementação de um sistema de gestão de riscos se relaciona diretamente com os mecanismos de controle interno que visam aprimorar a direção e o controle e assegurar maior responsividade (*accountability*), transparência (*openness*) e a integridade (*integrity*) das empresas.

As iniciativas de gestão de riscos, nacionais e internacionais, visam promover a eficiência, identificar lacunas e criar planos e ações para suprir carências do sistema; e, ainda para alcançar esses resultados, as organizações conseguem entregar maior satisfação e melhor serviço à sociedade (BERMEJO et al., 2018).

O COSO (2014) afirma que a implementação do gerenciamento de riscos permite assegurar uma comunicação eficaz e garantir que a organização esteja em

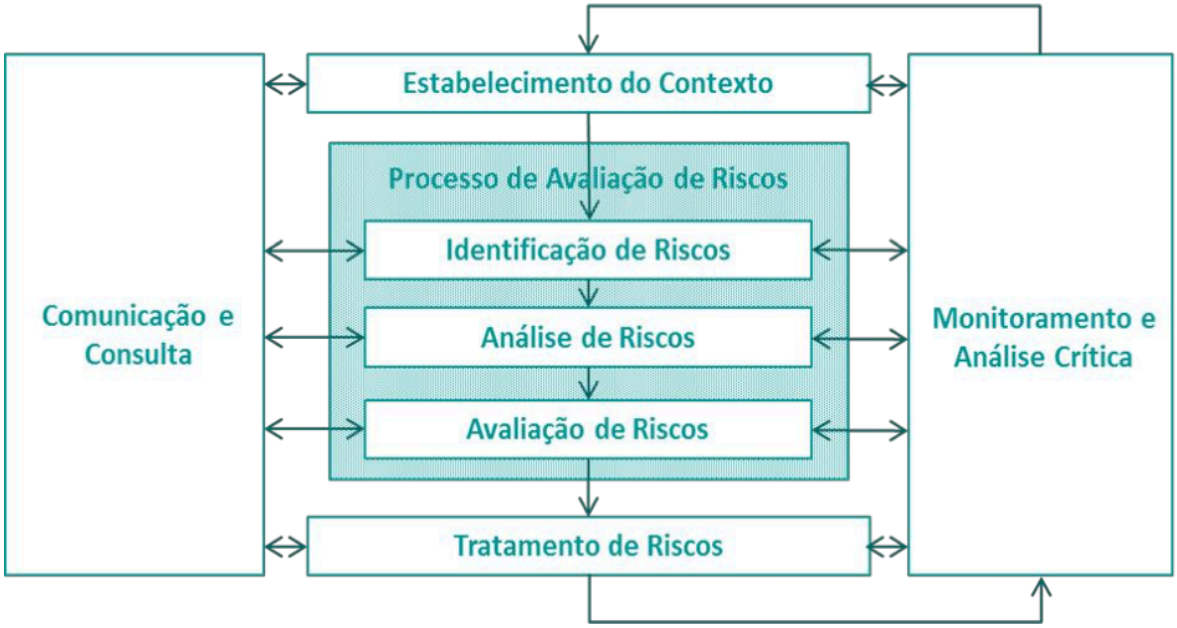
conformidade com leis e regulamentos, o que evita danos à sua reputação e às consequências associadas, e ainda ajuda a organização a concretizar seus objetivos e evitar armadilhas e acontecimentos indesejáveis ao longo da execução de suas atividades.

O Tribunal de Contas (BRASIL, 2017b), afirma que:

> A implantação da gestão de riscos em uma organização é um processo de aprendizagem organizacional, que começa com o desenvolvimento de uma consciência sobre a importância de gerenciar riscos e avança com a implementação de práticas e estruturas necessárias à gestão eficaz dos riscos. O ápice desse processo se dá quando a organização conta com uma abordagem consistente para gerenciar riscos em atividades relevantes, e com uma cultura organizacional profundamente aderente aos princípios e práticas da gestão de riscos. (BRASIL, 2017b, p. 39).

Para o modelo ISO 31000: 2009 (ABNT, 2009), a implementação da estrutura para gerenciar riscos deve definir a estratégia juntamente com o momento apropriado para implementar à estrutura uma maneira para diminuição de riscos, que preencha todos os requisitos legais e regulatórios e ainda assegure que a tomada de decisões, incluindo o desenvolvimento e o estabelecimento de objetivos, esteja alinhada com os resultados dos processos de gestão de riscos com a manutenção de sessões de informação e treinamento. Para aclarar esse processo, o ABNT NBR ISO 31000:2009 (ABNT, 2009) utiliza a seguinte figura:

Quadro 2 - Processo de gestão de riscos



Fonte: ABNT (2009).

O processo de gerenciamento de riscos se dá por meio da realização de algumas ações e procedimentos, conforme demonstrado na figura acima e cujos termos serão explicados nos tópicos a seguir:

2.4.1 Comunicação e consulta

No diz respeito ao item de comunicação e consulta às partes interessadas, internas e externas, estas acontecem durantes todas as fases do processo de gestão de risco, e são desenvolvidas em um estágio inicial. Conforme prevê o ISO 31000:2009 (ABNT, 2009), é nesta etapa que as partes interessadas devem compreender os fundamentos sobre os quais as decisões são tomadas e as razões pelas quais ações específicas são requeridas.

A respeito desse cenário, conforme observam os autores Vieira e Barreto (2019), a comunicação tem como objetivo assegurar que partícipes tenham acesso aos registros de suas percepções, bem como entendam o fundamento das decisões e os seus motivos. Nessa base similar, para Brasiliano (2006), a comunicação interna e externa é primordial para garantir que os investidores e os responsáveis pela

implementação da gestão de riscos tenham acesso às bases para que possam resguardar as decisões tomadas.

2.4.2 Estabelecimento do contexto

Em continuação, o ISO 31000:2009 (ABNT, 2009) afirma que, ao estabelecer o contexto, que também é chamado de planejamento da gestão de riscos por determinados autores, a organização articula seus objetivos, define os parâmetros externos e internos a serem levados em consideração ao gerenciar riscos, e estabelece o escopo e os critérios de risco para o restante do processo.

Inicialmente, planejar o gerenciamento de riscos dentro da empresa é analisar o seu contexto interno, ou seja, o “entendimento da empresa, através da compreensão dos objetivos estratégicos e organizacionais, a cultura e como ela – empresa – pensa sobre a questão da gestão de riscos” (BRASILIANO, 2012, p. 29).

A segunda etapa do estabelecimento do contexto externo é baseado no contexto de toda a organização, e ainda com detalhes específicos sobre requisitos legais e regulatórios, percepções de partes interessadas e outros aspectos dos riscos específicos para o escopo do processo de gestão de riscos ou estabelecimento do contexto interno que diz respeito à cultura, processos, estrutura e estratégia da organização. (ISSO 31000) (ABNT, 2009).

A Controladoria Geral da União (BRASIL, 2018c) menciona a necessidade da existência de especificação na descrição do contexto: 1) Do processo; 2) Da relação do processo com os objetivos estratégicos da agência; 3) Da unidade demandante/responsável pelo processo; 4) Da justificativa; 5) Das leis e regulamentos aplicáveis; 6) Do ciclo do processo e dos sistemas tecnológicos de apoio; 7) Das partes interessadas; 8) Das informações sobre o contexto externo do processo; 9) Das informações sobre o contexto interno do processo; 10) Do apetite a risco da agência pública.

2.4.3 Identificação de riscos

No ISO 31000 (ABNT, 2009), a etapa da identificação de riscos é usada pela organização para identificar as fontes de risco, áreas de impactos, eventos (incluindo mudanças nas circunstâncias), suas causas e consequências potenciais, e tem como finalidade gerar uma lista abrangente de riscos baseada nesses eventos que possam criar, aumentar, evitar, reduzir, acelerar ou atrasar a realização dos objetivos.

Segundo Ruppenthal (2013), a identificação de riscos consiste em uma importante responsabilidade do gerente de riscos, e é através deste processo que as situações de risco são analisadas de forma contínua e sistemática, podendo ser realizada por meio de fatores tecnológicos, econômicos e sociais.

A identificação de riscos deve ter clareza nos objetivos/ resultados, listar os objetivos que possam vir a ter impacto negativo no alcance do objetivo/resultado e, ainda, descrever como cada risco impacta o objetivo/resultado a ele associado (BRASIL, 2018a).

Para alcançar a identificação do maior número de riscos, técnicas/ ferramentas, podem ser utilizadas: *brainstorming (* tempestade de ideias, onde deve constar o maior número possível de riscos identificados, inicialmente sem censuras prévias), entrevistas (principais fontes de coleta de dados sobre identificação de riscos) e visitas técnicas (PMI, 2004).

Damodaran (2009) afirma que “para administrar riscos, é preciso primeiro entender os riscos aos quais estamos expostos” (DAMODARAN, 2009, p. 307). Com isso, o principal motivo desta etapa é elaborar a chamada matriz de riscos, onde estarão listados todos os riscos identificados pela empresa e devem ser classificados em diferentes categorias de acordo com preferência da empresa.

2.4.4 Análise de riscos

Outro ponto a se mencionar é o de análise de riscos, que permite compreender a natureza e determinar o nível de risco, de modo a subsidiar a sua avaliação e eventual tratamento, e tem como função mensurar a probabilidade de ocorrência e do impacto das consequências, conforme a ISO 31000 (ABNT, 2009).

A análise de riscos promove o entendimento do nível do risco e de sua natureza, auxiliando na definição de prioridades e opções de tratamento aos riscos. É possível saber qual a probabilidade dos riscos virem acontecer e calcular os respectivos impactos para a organização sob o ponto de vista financeiro, operacional, legal e de imagem. (NEGRÃO; PONTELO, 2017, p. 321).

Para os autores Vieira e Barreto (2019), “análise de riscos visa atribuir a cada risco identificado uma classificação e o resultado final desse processo será o de atribuir a cada risco identificado um nível e classificação de risco” (VIEIRA; BARRETO, 2019, p. 47).

2.4.5 Avaliação de riscos

Por conseguinte, há também a etapa de avaliação de risco que ocorre a determinação e priorização de quais riscos necessitam de tratamento, e é nesta também em que ocorre a comparação entre o nível de risco com os critérios previamente estabelecido para que possa se determinar se o risco é aceitável ou tolerável, ou se algum tratamento é exigido. (VIEIRA; BARRETO, 2019).

Após a identificação e a avaliação dos riscos (probabilidade x impacto), o próximo passo será elaborar a estratégia de respostas aos riscos, ou seja, pensar no tratamento adequado que reduza o impacto ou elimine a probabilidade de ocorrência. Uma estratégia eficaz deve levar em conta não só os riscos, mas os objetivos e a cultura da organização. (NEGRÃO; PONTELO, 2017, p. 323).

O modelo ISO 31000:2009 (ABNT, 2009) entende que:

> [...]a avaliação de riscos pode levar à decisão de se proceder a uma análise mais aprofundada. A avaliação de riscos também pode levar à decisão de

> não se tratar o risco de nenhuma outra forma que seja manter os controles existentes. Esta decisão será influenciada pela atitude perante o risco da organização e pelos critérios de risco que foram estabelecidos. (ABNT, 2009, on-line).

Segundo o TCU (BRASIL, 2018b), a etapa de avaliação de riscos fornece subsídios para a tomada de decisão: com isso, o gestor torna-se ordenador, avaliador do nível de riscos, decidindo quais riscos merecerão ações mitigadoras.

2.4.6 Tratamento de riscos

Diante disso, surge a necessidade de tratamento de risco, que seria uma espécie de seleção de uma ou mais opções para alterar o nível de cada risco.

O processo de tratamento é cíclico e inclui as etapas de avaliação do tratamento já realizadas; a avaliação dos níveis de risco residual frente ao apetite e às tolerâncias a risco definidos; a definição e a implementação de tratamento adicional nos casos em que o risco residual ultrapassa o apetite e as tolerâncias; e a avaliação da eficácia desse tratamento (ABNT, 2009).

Ao avaliar os efeitos das diferentes respostas, a gestão deve decidir a melhor forma de tratar o risco e reconsiderar a opção de resposta ou os limites de tolerância (INTOSAI, 2007).

Posteriormente, há a etapa que é uma das mais necessárias para o processo de gestão de risco: monitoramento e análise crítica.

O monitoramento do funcionamento do Sistema de Gestão de Riscos está a cargo da Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, dos coordenadores setoriais e da alta administração do TCU.

Segundo Vieira e Barreto (2019), o monitoramento é parte integrante do processo de gestão e de decisão, e acompanha o ciclo de planejamento institucional. O monitoramento deve ser efetivo, sem onerar o processo.

A seção seguinte tratará da governança, buscando abordar seus contextos e interações, dando ênfase a perspectivas e conceituações.

2.5 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Administração pública compreende todo o aparato existente (estrutura e recursos; órgãos e agentes; serviços e atividades) à disposição dos governos para a realização de seus objetivos políticos e do objetivo maior e primordial do Estado: a promoção do bem comum da coletividade. (PALUDO, 2012).

A Administração direta e a indireta têm uma distinção entre si, e está deriva do processo de descentralização estatal, através do qual a execução de alguns serviços públicos foi gradualmente "[...] transferida para outras entidades, integrantes, ou não da Administração Pública, mas sempre sob o controle estatal" (BARRETO, 2008, p.16).

A Administração Pública, como aponta a própria expressão, refere-se à organização do aparelho do Estado por meio de um governo (SILVA, 2017).

Di Pietro (2010) define a Administração Pública em sentido objetivo, como a atividade concreta e imediata que o Estado desenvolve, sob regime jurídico de direito público, para a consecução dos interesses coletivos e em sentido subjetivo como o conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas aos quais a lei atribui o exercício da função administrativa do Estado.

2.6 PERSPECTIVAS E CONCEITUAÇÕES DE GOVERNANÇA

Tendo em conta a governança na perspectiva de órgãos de controle externos e no âmbito de atuação de instâncias internas de controle no SENAC, será abordado um breve contexto de governança e suas interações, destacando conceitos, mecanismos e princípios, e a governança com estruturas e práticas.

A governança é conceituada como os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse público (BRASIL, 2018a, p. 26).

Segundo o TCU (BRASIL, 2018a), de acordo com o Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública (BRASIL, 2014

apud BRASIL, 2018), a governança se constitui como um “conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade” (BRASIL, 2014 *apud* BRASIL, 2018a, p.5-6).

A governança não se confunde, nem se limita, ao governo, justo que é o processo de direção e controle que ocorre quando o governo dirige politicamente o Estado, assim como quando as empresas dirigem seus empregados ou os parceiros de uma rede fixam regras de deliberação e implementação de suas decisões (RHODES, 1996).

Para Bevir (2013), termo governança pode ser entendido com o processo de direção e controle realizado pelo governo, pelo mercado ou por redes, sobre qualquer tipo de organização (públicas ou privadas/formais ou informais) e dentre outros.

Stoker (1998) argumenta que o significado do termo governança é essencialmente relacionado a ação, resultado ou forma de governar, sendo usualmente tratado como sinônimo de governo, mas alerta sobre a necessidade de ressignificar o modo de governar.

No setor público ou privado, a governança se configura como uma estrutura que evidencia um novo modelo de ação através de um processo interativo de autores (KOOIMAN,1993). Por isso as características e propósitos dos sistemas a serem governados, podendo ser reconhecida, *a priori*, uma diferença entre a governança corporativa e a governança pública.

O termo governança corporativa teve o seu marco com os debates sobre os conflitos de divergências dos interesses entre os proprietários da empresa.

A Governança corporativa é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e controladas, sendo de responsabilidade do conselho de administração, cujas ações são sujeitas a disposições legislativas e regulamentares (CADBURY COMMITTEE, 1992) .

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Comporativa (IBGC) (BRASIL, 2009a):

> Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, Conselho de Administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. (BRASIL, 2009a, p. 12).

O IBGC (BRASIL, 2009a) afirma que a governança corporativa surgiu como resposta para superar o problema de agenciamento existente no meio corporativo e visa criar mecanismos capazes de assegurar que o comportamento do dirigente esteja sempre alinhado com os interesses dos acionistas e do mercado.

A governança pública compreende diversas estruturas que atuam com o objetivo de alcançar os resultados almejados pelas partes interessadas e ainda promover capacitação em nível organizacional e pessoal, bem como adotar controles internos e eficazes (IFAC, 2014).

Uma governança pública visa um quadro de referência institucional que incentiva os indivíduos a cooperar com as iniciativas de resolução dos problemas públicos do Estado por meio da produção e gestão eficiente dos recursos comuns e dos serviços de interesse público (HOLAHAN; LUBELL, 2016).

O TCU (BRASIL, 2020) busca referência no Decreto 9.203/2017 e afirma que o governar é a realização de três atividades: avaliar as demandas das partes interessadas, direcionar a capacidade de realização da organização para a efetiva resolução dos problemas/serviços priorizado e monitorar a gestão da organização para garantir que as direções estabelecidas sejam cumpridas.

2.7 PRINCÍPIOS DA BOA GOVERNANÇA

A governança é fundamentada em cinco princípios básicos, os quais são: (I) equidade, (II) transparência, (III) prestação de contas (*accountability)*, (IV) responsabilidade corporativa *e* (V) compromisso.

a. A equidade como um princípio da boa governança e visa um tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*), não aceitando atitudes ou políticas discriminatórias (BRASIL, 2015).
b. Conforme o IFAC (2001), o principio da transparência é necessário para assegurar que as partes interessadas tenham confiança no processo decisório e nas ações das agências públicas em gestão de suas atividades e nos agentes dentro delas.
c. A prestação de contas é compreensível e tempestiva, assume as consequências de seus atos e omissões, bem como a responsabilidade dos seus papéis (BRASIL, 2015). Conforme o TCU (BRASIL, 2020), *accountability* diz sobre a obrigação que têm as pessoas ou entidades às quais se tenham confiado recursos, incluídas as empresas e corporações públicas, de assumir as responsabilidades de ordem fiscal, gerencial e programática que lhes foram conferidas, e de informar o cumprimento dessas a quem lhes delegou tais responsabilidades.
d. Segundo o Manual de Governança e Integridade do SENAC (2018), “responsabilidade corporativa é a obrigação dos agentes de governança que gerenciam recursos de assumir responsabilidades por suas decisões e pela prestação de contas de sua atuação, assumindo integralmente os seus atos, decisões e omissões” (SENAC, 2018, p. 15).
e. “O princípio do compromisso é que se torna dever de todo o agente de governança de se vincular, agir, coordenar e decidir pautado em valores éticos que norteiam a relação com os envolvidos na prestação de serviços à sociedade, prática esta que é indispensável para uma boa implementação da governança” (ibidem, p. 14).

Há outras duas condições que expressam o modelo de governança de uma organização: seu código de ética e conduta, e o papel da Alta Administração.

O Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa publicado pelo IBGC (BRASIL, 2015) é:

> [...] instrumento de princípios e práticas adaptáveis tanto à esfera pública quanto à privada em seus múltiplos segmentos, este menciona os princípios de Governança Corporativa que levam à preservação e otimização do valor da organização ao buscar alinhamento e atendimento aos interesses das partes envolvidas. (BRASIL, 2015, p. 94).

De acordo com o Manual de Governança e Integridade do SENAC (SENAC, 2018), o Código de Ética e Conduta tem como objetivo alinhar o comportamento individual ao sistema de valores, regulamentos e normas da organização ou empresa para fortalecer os princípios de governança para fortalecer os princípios de governança e normas para cada entidade do SENAC, definindo conceitos, normativos, as formas, os instrumentos e os mecanismos de apuração e sanção de irregularidades, desvios e violações, de maneira a preservar a imagem institucional e a dos envolvidos.

Nesse sentido, o código deve fomentar a transparência, disciplinando as relações internas e externas da organização para, com isso, evitar conflitos de interesses e proteger o patrimônio físico e intelectual (BRASIL, 2015).

O papel da Alta Administração ou Conselho da Administração, é o de guardião dos princípios e valores da governança, responsável pelo estabelecimento de uma política de integridade, por meio da implementação de diretrizes, definições de atribuições a serem seguidas (SENAC, 2018).

Quadro 3 - Sistema de governança em órgãos e entidades da administração pública

Fonte: Referencial básico de governança (BRASIL, 2020)

Percebe-se que a sociedade e outras partes interessadas podem influenciar a organização da governança, tendo órgãos fiscalizadores e de controles, tornando assim norteadores de boas práticas, de modo que a boa governança seja obtida e os resultados esperados pela sociedade sejam alcançados de forma legítima.

Ademais, diante do referencial básico de governança do TCU, é de responsabilidade dos órgãos de governança (alta administração) assegurar a existência, o monitoramento e a avaliação de um efetivo sistema de gestão de riscos e controle interno, e utilizar suas informações para aperfeiçoar os processos decisórios (BRASIL, 2014 *apud* BRASIL, 2018b).

O TCU (BRASIL, 2020) descreve a Alta Administração como o setor de autoridade máxima e ainda esclarece que:

> A administração executiva ou alta administração7 é uma instância interna de governança e é responsável por avaliar, direcionar e monitorar, internamente, a organização. A autoridade máxima da organização e os dirigentes superiores são os agentes públicos que, tipicamente, atuam nessa estrutura. De forma geral, enquanto a autoridade máxima é a principal responsável pela direção da organização, os dirigentes superiores (gestores de nível estratégico e administradores executivos diretamente ligados à autoridade máxima)

> são responsáveis por auxiliar no estabelecimento de políticas e objetivos e no provimento de direcionamento para a organização. (BRASIL, 2020, p. 41)

No âmbito da estrutura de governança do SENAC, regida pelo Decreto nº 61.843, de 5 de dezembro de 1967 (BRASIL, 1967), a alta Administração é formada por instâncias deliberativas representadas pelos Conselhos Nacional e Regionais, com finalidades, competências, atribuições, composição e funcionamento bem definidos, bem como pos diretores geral e regionais dos respectivos órgãos executivos das Administrações Nacional e Regionais (SENAC, 2018).

3 APRESENTAÇÃO DO CASO

3.1 SERVIÇOS SOCIAIS AUTÔNOMOS

Os serviços sociais autônomos ou, simplesmente, o sistema ‘S’, é formado pelas entidades dos setores produtivos (indústria, comércio, agricultura, transportes e cooperativas) e é responsável, a mais de 70 (setenta) anos, pela qualificação técnica de mão de obra, assistência social e pela oferta de bens e serviços culturais.

Em decorrência de representarem uma categoria intermediária entre os entes de natureza pública e os de natureza privada, diversas discussões surgem em relação ao regime jurídico sobre o qual devem se reger. Para a Nóbrega e Barreto (2019), as integrantes do serviço social autônomo foram entendidas como alternativa para amenizar as demandas sociais e profissionais, não inseridas na Administração Pública, mas de cooperação governamental.

Conforme Almeida (2021)

> Os serviços sociais autônomos surgem na década de 1940, em face da ineficiência do Estado na formação de profissionais qualificados e da carência de politicas de lazer, cultura e saúde para os trabalhadores e seus familiares. [...] diante das dificuldades em cumprir e expandir esses papéis tão indispensáveis, transfere a responsabilidade para os empresários, que passam a ser responsáveis não só pela qualificação técnica-profissionalizante dos trabalhadores, mas também pelos serviços relevantes de assistência social. (ALMEIDA, 2021, p. 2).

Para o jurista Meireles (2010), os Serviços Sociais Autônomos se constituem como pessoa jurídica de direito privado, indubitavelmente regida pela Lei Civil e instituída por meio de Decreto-Lei, para oferecer ações de assistência social ou ministrar ensino a certas categorias sociais ou grupos profissionais, sem fins lucrativos, sendo mantida por dotações orçamentárias ou por contribuições parafiscais.

Di Pietro (2010) afirma que eles são atividades não inseridas nas incumbências estatais, razão pela qual não há que se falar em delegação por descentralização, mas, sim, de incentivo e fomento à iniciativa privada.

A Controladoria Geral da União (CGU) (2018) na cartilha de entendimentos do Controle Interno Federal sobre a Gestão dos Recursos das Entidades do Sistema “S”, afirma que:

> Os Serviços Sociais Autônomos, também chamados de Sistema “S”, criados por lei, de regime jurídico predominantemente de direito privado, sem fins lucrativos, foram instituídos para ministrar assistência ou ensino a determinadas categorias sociais e possuem autonomia administrativa e financeira. No cumprimento de sua missão institucional, estão ao lado do Estado (a atuação da União é de fomento e não de prestação de serviços público). Embora sejam criados por lei, não integram a Administração Direta ou Indireta. Contudo, por administrarem recursos públicos, especificamente as contribuições parafiscais, devem justificar a sua regular aplicação, em conformidade com as normas e regulamentos emanados das autoridades administrativas competentes. (BRASIL, 2018c, on-line).

Darie (2017) escreveu em reportagem a Revista eletrônica Politize sobre o. Sistema “S”:

> A principal vantagem do Sistema é o oferecimento de possibilidades novas aos trabalhadores gratuitamente, como o fácil acesso à educação, cultura e assistência. Além disso, apesar de já haver programas governamentais para graduação, como o Programa Universidade para Todos (Prouni) e a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), mas ainda falha ao criar projetos educacionais para o ensino fundamental, médio e técnico. O Sistema “S” supre, pelo menos em parte, essa necessidade. (DARIE, 2017, on-line).

Reafirmando o entendimento, Moreira Neto (2009) registra que:

> Os serviços sociais autônomos são entes paraestatais, organizados para fins de amparo, de educação ou de assistência social, comunitária ou restrita a determinadas categorias profissionais, como patrimônio e renda próprios, que, no caso da União, pode ser auferida por contribuições parafiscais, tudo obedecendo a parâmetros constitutivos instituídos por lei, que lhes confere delegação legal, no campo do ordenamento social e do fomento público. Instituídos sob o modelo totalmente privado, como associações civis, eles se distinguem do gênero por essa delegação legal que as vincula à prestação de serviços de interesse público, no campo do ordenamento social e do fomento público social e, exclusivamente no caso da União, pela delegação legal para auferirem receita arrecadada impositivamente - contribuições sociais – para custeio dos serviços delegados. (MOREIRA NETO, 2009, p. 296).

Barbosa (2019) coloca as características gerais básicas desses entes autônomos enunciadas como:

> i) dedicam-se a atividades privadas de interesse coletivo cuja execução não é atribuída de maneira privativa ao Estado; ii) atuam em regime de mera colaboração com o poder público; iii) possuem patrimônio e receitas próprios, constituídos, majoritariamente, pelo produto das contribuições compulsórias que a própria lei de criação institui em seu favor; e iv) possuem a prerrogativa de autogerir seus recursos, inclusive no que se refere à elaboração de seus orçamentos, ao estabelecimento de prioridades e à definição de seus quadros de cargos e salários, segundo orientação política própria, patrocinados basicamente por recursos recolhidos do próprio setor produtivo beneficiado. Presentes essas características, não estão submetidas à exigência de concurso público para a contratação de pessoal, nos moldes do art. 37, II, da CF/88. Essas entidades estão sujeitas, formalmente, apenas ao controle finalístico, pelo Tribunal de Contas, da aplicação dos recursos recebidos. (BARBOSA, 2019, on-line).

Apesar de serem privadas, as entidades integrantes do chamado Sistema ‘S’ foram criadas através de Decreto-lei, e parte da sua receita é oriunda da contribuição compulsória que empresários, seja da indústria, comércio, agricultura, recolhem através da sua folha de salários das empresas pertencentes à categoria correspondente. Tal contribuição sindical, de competência da União, está prevista no art. 149 da atual Carta da República (BRASIL, 1988), e mesmo sendo instituída antes de sua promulgação, foi por esta recepcionada através de seu art. 240. Assim, vejamos:

> Artigo 240. Ficam ressalvadas do disposto no artigo 195 as atuais contribuições compulsórias dos empregadores sobre a folha de salários, destinadas às entidades privadas de serviço social e de formação profissional vinculadas ao sistema sindical. (BRASIL, 1988, on-line).

Almeida (2021) cita como exemplos de serviços sociais autônomos na esfera federal, Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), Serviço Social da Indústria (SESI), o Serviço Social do Comércio (SESC), o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), o Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR), Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte (SENAT), o Serviço Social do Transporte (SEST), o Serviço de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP), dentre outras.

3.2 SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL (SENAC)

O Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC) é uma instituição brasileira de educação profissional voltada ao setor de comércio de bens, serviços e turismo, criada em 10 de janeiro de 1946, através do Art. 2 do Decreto-lei 8.621 (BRASIL, 1946), dispõe que:

> Art. 3º O SENAC deverá também colaborar na obra de difusão e aperfeiçoamento do ensino comercial de formação e do ensino imediato que com ele se relacionar diretamente, para o que promoverá os acordos necessários, especialmente com estabelecimentos de ensino comercial reconhecidos pelo Governo Federal, exigindo sempre, em troca do auxílio financeiro que der, melhoria do aparelhamento escolar e determinado número de matriculas gratuitas para comerciários, seus filhos, ou estudantes a que provadamente faltarem os recursos necessários. [...] Art. 4º Para o custeio dos encargos do SENAC, os estabelecimentos comerciais cujas atividades, de acordo com o quadro a que se refere o artigo 577 da Consolidação das Leis do Trabalho, estiverem enquadradas nas Federações e Sindicatos coordenados pela Confederação Nacional do Comércio, ficam obrigados ao pagamento mensal de uma, contribuição equivalente a um por cento sobre o montante da remuneração paga à totalidade dos seus empregados. (BRASIL, 1946, on-line).

O Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC) é um serviço social autônomo e uma entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, destinatária de delegação outorgada mediante lei pelo Poder Público para a execução de atividades de relevante interesse social, tendo o Ministério da Economia como seu órgão de controle e regulação, conforme decreto de criação n° 8.621 de 1946 (BRASIL, 1946).

O SENAC tem ainda como missão ofertar soluções e ducacionais aos diversos segmentos da sociedade através de uso de metodologias diferenciadas que beneficiam jovens e adultos de classes sociais menos favorecidas, bem como as pessoas com necessidades especiais de acessibilidade, decorrente do decreto n° 8.621 de 1946. Na mesma data da sua criação, foi promulgado o Decreto 8.622, que dispõe sobre a aprendizagem dos comerciários, estabelece deveres dos empregadores e dos trabalhadores menores relativamente a essa aprendizagem, entre outras providências (BRASIL, 1946).

O SENAC conta com a Receita de Contribuição compulsória como sua principal fonte de recursos, oriunda dos empregadores do comércio e de atividades

assemelhadas na forma da lei. Esta arrecadação é realizada concomitante com as contribuições para o Instituto Nacional da Seguridade Social, de acordo com determina o Decreto n° 61.843/67 (BRASIL, 1967), e repassada pelo órgão arrecadador ao Departamento Nacional do SENAC, que transfere 80% (oitenta por cento) dos recursos recebidos para as Administrações Regionais desenvolverem suas atividades. Com isso, o SENAC atua nos 26 estados brasileiros e no Distrito Federal, e é administrado pela Confederação Nacional do Comércio (CNC), com educação profissional de extrema qualidade e primor.

O Departamento Nacional do SENAC é ainda responsável pela elaboração de diretrizes gerais da ação da Instituição e edição de normas gerais para a sua aplicação, no entanto, as Administrações Regionais possuem autonomia na administração de seus serviços e gestão dos seus recursos, sendo constituídas como entidades juridicamente autônomas e compostas, cada uma, por Conselho Regional (órgão deliberativo) e Departamento Regional (órgão executivo), como determina o Decreto de criação n° 8.621 de 1946 (BRASIL, 1946).

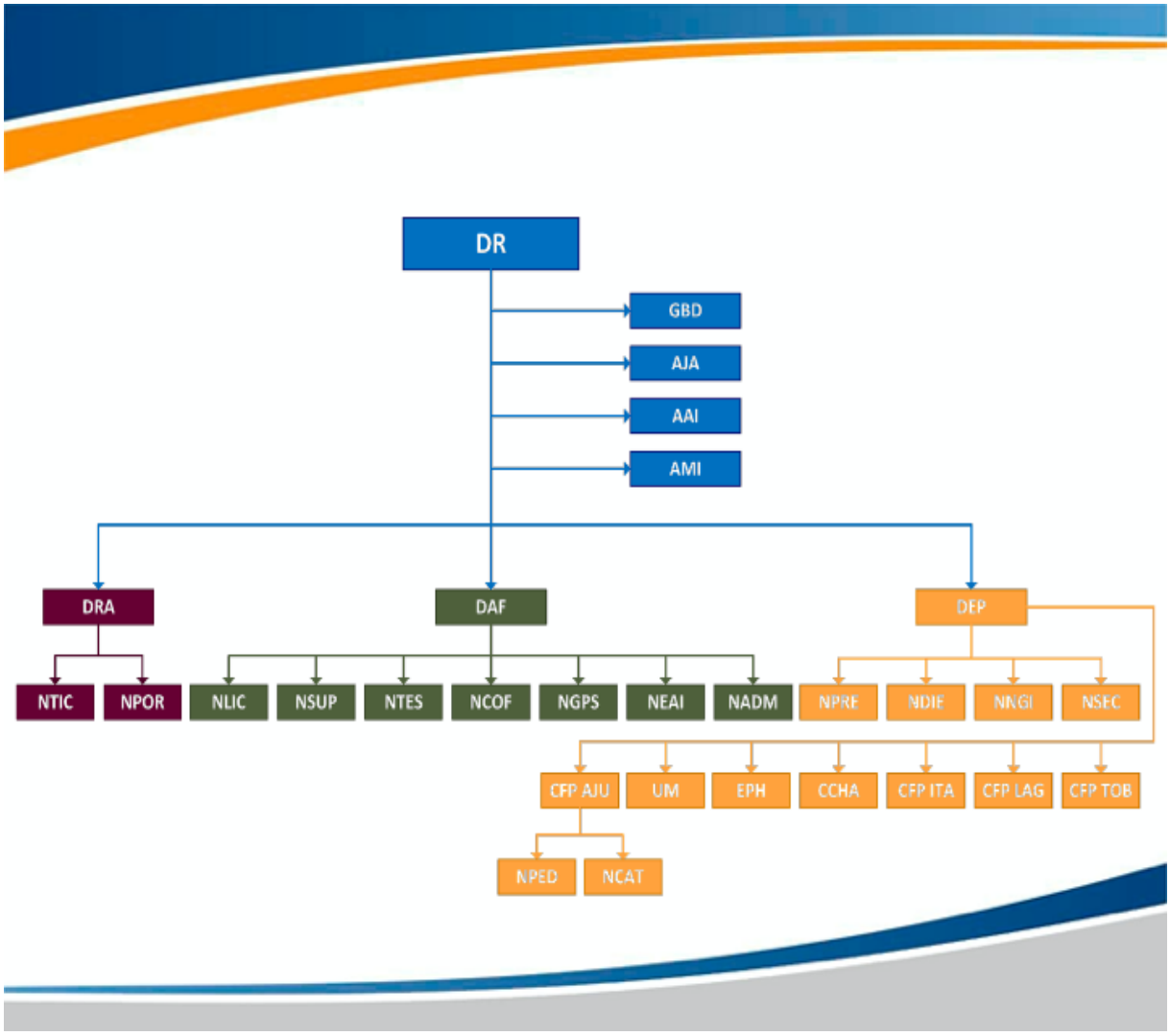
No estado de Sergipe, o SENAC teve sua implementação no dia 13 de agosto de 1947 e integra o sistema da Federação do Comércio de Sergipe – FECOMÉRCIO/SE, conforme portaria regulamentadora. E, ainda, embasados em análises de cenários e avaliação de ambiente interno e externo, o SENAC/SESE reavalia anualmente as estratégias e os objetivos da organização, validando a consistência no planejamento até 2023. As estratégias da organização estão sintetizadas no Mapa Estratégico do SENAC/SE, que relaciona os temas estratégicos em cada perspectiva, conforme Figura 3.

Figura 3 - Mapa Estratégico do SENAC/ SE até 2023

Fonte: Plano de Ação do SENAC/SE; Departamento Nacional. Rio Janeiro (2019).

Com mais de setenta anos com atuação em Sergipe, a instituição atua em quatro unidades fixas no estado, nos municípios de Aracaju, Lagarto, Itabaiana e Tobias Barreto, encontra-se em construção do prédio no município de Nossa Senhora da Glória, atua com as três unidades móveis, capacitando pessoas em diversas regiões do estado, e tem o seguinte organograma em Sergipe:

Quadro 4 - Organograma do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial em Sergipe



Fonte: SENAC (2021).

O SENAC/SE é uma instituição que desenvolveu diversas ações para contribuir para a superação de problemas sociais e econômicos do estado: por meio da qualificação profissional, atuou em 2018, em 19 municípios sergipanos; em 2019, atuou em 25 municípios; e em 2020, em nove municípios através de seus Centros de Formação Profissional, como também através da atuação das carretas escolares e parcerias com municípios, associações de moradores, igrejas, dentre outras.

Percebe-se que a instituição de ensino busca o desenvolvimento e ampliação no estado de Sergipe com fins de fortalecimento nas ações pedagógicas no setor de comércio de bens, serviços e turismo.

Em 2018, a empresa obteve um resultado de mais de 12.563 (doze mil e quinhentos e sessenta e três) matrículas e mais de 1.881.283 horas de carga (um milhão, oitocentos e oitenta e um mil e duzentos e oitenta e três) em diversos segmentos, sendo 3596 (três mil, quinhentos e noventa e seis) matriculas do Programa SENAC Gratuidade (PSG) e 8967 matrículas (oito mil, novecentos e sessenta e sete) comerciais. Sendo importante ressaltar que as matriculas de atividades online são computadas no âmbito geral, pois são feitas pelo SENAC de São Paulo.

Ainda neste ano, houve uma extensão de atendimento com 100 empresas, buscando o fortalecimento da marca e o aumento de receita própria, conforme relatório de gestão de 2018.

Tabela 1 - Organização da oferta de educação profissional em 2018

MODALIDADE DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL	TIPOS DE CURSO	MATRÍCULAS CONCLUÍDAS
Formação Inicial e Continuada	Aprendizagem	2.656
	Qualificação Profissional	3.382
	Aperfeiçoamento	1.994
	Programas Instrumentais	1.703
	Programas Socioprofissionais	1.694
	Programas Socioculturais	279
Educação Profissional Técnica de Nível Médio	Habilitação Técnica	421
	Especialização Técnica	20
Total geral		12.149

Fonte: Diretoria Educacional do SENAC/SE adaptado pela autora (2021).

Com isso, em 2019[1], a produção educacional atingiu o resultado de 11.976 (onze mil e novecentos e setenta e seis) matrículas presenciais e mais de 1.848.178 horas de carga (um milhão, oitocentos e quarenta e oito mil e cento e setenta e oito) horária efetiva tendo em média 3970 (três mil e novecentos e setenta) alunos com participação nos eixos de Ambiente e Saúde, Desenvolvimento Educacional e Social; Gestão e Negócios; Informação, Comunicação e Design; Segurança e Turismo; Hospitalidade e Lazer.

Das 11.976 (onze mil, novecentas e setenta e seis) matrículas presenciais, ocorreram, no SENAC/SE, 45 (quarenta e cinco) desistências de alunos, 702 (setecentos e dois) em evasão escolar e 681 (seiscentos e oitenta e um) alunos que não atingiram a média necessária. Novamente ressaltando que as matriculas de atividades online são computadas no âmbito geral, pois são feitas pelo SENAC de São Paulo

Tabela 2 - Organização da oferta de educação profissional em 2019

MODALIDADE DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL	TIPOS DE CURSO	MATRÍCULAS CONCLUÍDAS	CARGA HORÁRIA EXECUTADA
Formação Inicial e Continuada	Aprendizagem	1.117	229.232
	Qualificação Profissional	3.334	639.748
	Aperfeiçoamento	2.274	110.907
	Programas Instrumentais	1.772	116.534
	Programas Socioprofissionais	1.288	70.669
	Programas Socioculturais	265	14.689
Educação Profissional Técnica de Nível Médio	Habilitação Técnica	113	42.552
	Especialização Técnica	20	3.720
Total geral		10.183	1.228.051

Fonte: Diretoria Educacional do SENAC/SE adaptado pela autora (2021).

[1] Os dados informados a seguir foram colhidos nos documentos internos do SENAC; é uma das pesquisas de campo.

No ano de 2020, contou com 4.612 (quatro mil, seiscentos e doze) matriculas nos cursos ofertados no Regional e mais 554 (quinhentos e cinquenta e quatro) matriculas junto à rede EAD, totalizando com 5.166 (cinco mil centos e sessenta e seis) matrículas, tendo mais de 827.829 (oitocentos e vinte e sete mil oitocentos e vinte e nove) horas de carga horária efetiva, sendo boa parte de aulas na modalidade remota, ultrapassando 116% (cento e dezesseis por cento) da meta estabelecida incialmente, conforme o relatório de gestão do SENAC 2020.

3.3 SETOR PESSOAL

No que tange à gestão de pessoas, como o SENAC é uma instituição privada, não possui obrigação legal de realizar concurso público para contratação de empregados, conforme decisão unânime do Supremo Tribunal Federal. Em seu relatório, o ministro Zavascki (BRASIL, 2014) afirmou que os serviços sociais autônomos não integram a administração pública direta ou indireta; desse modo, não se aplica a obrigatoriedade da contratação através de serviço público.

Os processos e procedimentos realizados no setor de pessoas são fundamentais para o SENAC, sendo preciso recrutar, contratar, desenvolver e manter essas pessoas, mitigar danos e processos judiciais futuros. Cada um desses assuntos envolve uma série de processos relacionados e com complexidade específica.

O processo realizado pelo SENAC para contratação de pessoal é aberto, amplamente divulgado e conta com o processo criterioso de seleção em diversas etapas, sendo os empregados admitidos pelo da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), sendo proibida a contratação de parentes até o terceiro grau civil (afim ou consanguíneo) do Presidente, dos membros efetivos e suplentes, do Conselho Nacional e do Conselho Fiscal, ou dos Conselhos Regionais do SESC ou do SENAC, conforme o artigo 44 do Decreto n° 61.843/1967 (BRASIL, 1967).

O Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial em Sergipe finalizou o ano de 2018 com o total de 366 (trezentos e sessenta e seis) colaboradores, sendo 304 (trezentos e quatro) efetivos, 46 (quarenta e seis) temporários e/ou prestadores de serviços e mais 16 (dezesseis) estagiários, de acordo com os dados contidos no setor de recurso humanos da empresa em questão.

Em 2019, SENAC/SE fechou com o quantitativo de 273 (duzentos e setenta e três) funcionários em todas as unidades do Estado, sendo 249 (duzentos e quarenta e nove) efetivos e 24 (vinte e quatro) com contrato temporário.

No quesito de desligamento, a empresa teve 57 empregados desligados no ano de 2019, sendo que 38 (66,67%) foram por iniciativa da empresa para redução do quadro, e 02 (3,51%) por iniciativa do empregado em comum acordo.

Tabela 3 - Faixa etária dos empregados do SENAC no ano de 2019.

Faixa etárias	Número de empregados em 2019
Até 30 anos	25
De 31 a 40	110
De 41 a 50	83
De 51 a 60	53
Acima de 60	2

Fonte: Núcleo de Gestão em Pessoas adaptado pela autora (2021).

Em 2020, em decorrência da pandemia, o SENAC sofreu redução de 9% (nove por cento) em relação ao número de funcionários de 2019, finalizando o ano com 249 (duzentos e quarenta e nove) funcionários, sendo 231 (duzentos e trinta e um) empregados efetivos e 18 (dezoito) temporários.

Tabela 42 - Empregados e temporários entre os anos de 2018 a 2020

Regime de contratação	2018	2019	2020
Empregados	304	249	231
Temporários	46	24	18
Total	350	273	249

Fonte: Núcleo de Gestão de Pessoas. Divisão Administrativa e Financeira. SENAC/SE (2020)

Ademais, o SENAC buscou ações para que os colaboradores pudessem capacitar e ter habilidades melhoradas para a execução das atividades e desenvolveu o Programa de Capacitação Interna, que visou cursos para os colaboradores utilizando o portfólio de cursos a partir da matriz de cursos oferecidos pelo SENAC à comunidade. Também aderiu ao programa essencial de Transparência e Unicidade, que visa à capacitação em ambiente virtual com normativas, metas de desempenhos e fortalecimento de forma igual à do SENAC em todo o Brasil.

3.4 ORÇAMENTO ANUAL

Sabendo que a receita de contribuição compulsória é a principal fonte de recursos, a arrecadação é realizada concomitante às contribuições para o Instituto Nacional da Seguridade Social e repassada pelo órgão arrecadador ao Departamento Nacional do SENAC, que transfere 80% (oitenta por cento) dos recursos recebidos para as Administrações Regionais desenvolverem suas atividades (BRASIL, 2019).

No ano de 2018, a partir de relatório interno a empresa obteve um Superávit Orçamentário de R$ 614.075,06, tendo como receita prevista R$ 34.716.000,00; porém, a receita arrecadada foi de R$ 28.938.565,93; a despesa orçada foi de R$ 34.716.000,00; e a executada, de R$ 28.324.490,87.

Tabela 4 - Balanço orçamentário 2018 (valores em R$)

Rubrica de receita	Receita prevista	Receita arrecadada

Receita de contribuições	26.130.600,00	22.665.970,36
Receita patrimonial	4.083.000,00	2.707.265,14
Receita de serviços	4.307.400,00	3.504.601,49
Outras receitas correntes	195.000,00	60.728,94
Receitas de capital	0	0
Subtotal da receita	34.716.000,00	28.938.565,93
Rubrica de despesa	**Despesa orçada**	**Despesa executada**
Pessoal e encargos sociais	16.095.000,00	15.901. 605,66
Outras despesas correntes	12.105.000,00	10.762.083,10
Investimentos	6.516.000,00	1.660.802,11
Subtotal de despesa	34.716.000,00	28.324.490,87

Fonte: Balanço Orçamentário Consolidado (BRASIL, 2018) adaptado pela autora (2021).

Com isso, a referida empresa finalizou o ano com um resultado de patrimônio líquido de R$ 44.974.730,81.

Em 2019, na visão financeira, o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC) em Sergipe obteve um Superávit Orçamentário de R$ 1.434.475,46, tendo como receita prevista R$ 42.000.000,00; mas a receita arrecadada foi de R$ 34.492.406,98 e, de despesa orçada, R$ 42.000.000,00; de executada, de R$ 33.057.931,52.

Tabela 5 - Balanço orçamentário 2019 (valores em R$)

Rubrica de receita	**Receita prevista**	**Receita arrecadada**	**%de arrecadação**
Receita de contribuições	33.237.600,00	27.977.188,10	81,1
Receita patrimonial	4.250.400,00	2.574.740,35	7,5
Receita de serviços	4.305.000,00	3.862.526,57	11,2
Outras receitas correntes	195.000,00	51.718,63	0,1
Receitas de capital	12.000,00	26.233,33	0,1
Subtotal da receita	42.000.000,00	34.492.406,98	100,00
Rubrica de despesa	**Despesa orçada**	**Despesa executada**	**% de execução**
Pessoal e encargos sociais	18.525.000,00	16.260.901,86	49,2
Outras despesas correntes	11.676.000,00	11.282.737,24	34,1
Investimentos	11.799.000,00	5.514.292,42	16,7
Subtotal de despesa	42.000.000,00	33.057.931,52	100,00
Superávite Orçamentário em 2019			**1.434.475,46**

Fonte: Balanço Orçamentário Consolidado (BRASIL, 2019) adaptado pela autora (2021).

Consta ainda que o Regional de Sergipe fechou o ano de 2019 com um Patrimônio líquido de R$ 70.249.476,42 (setenta milhões, duzentos e quarenta e nove mil, quatrocentos e setenta e seis reais e quarenta e dois centavos), formado de passivos circulantes mais os passivos não circulantes.

No ano de 2020, mesmo com o aumento significativo de condenações trabalhistas e o advento da pandemia, o SENAC em Sergipe obteve um Superávit Orçamentário de R$ 595.160,61, tendo como receita prevista R$ 35.856.600,00; porém, a receita arrecadada foi de R$ 27.516.598,59; a despesa orçada, de R$ 12.468.000,00; e a executada, de R$ 11.919.557,14.

Tabela 6 - Balanço orçamentário 2020 (valores em R$)

Rubrica de receita	**Receita prevista**	**Receita arrecadada**	**%de arrecadação**
Receita de contribuições	35.856.600,00	27.516.598,59	91,7
Receita patrimonial	1.754.400,00	1.320.048,95	4,4
Receita de serviços	2.070.000,00	1.136.802,83	3,8
Outras receitas correntes	99.000,00	29.448,07	0,1
Receitas de capital	0	0	
Subtotal da receita	39.780.000,00	30.002.938,43	100,00
Rubrica de despesa	**Despesa orçada**	**Despesa executada**	**% de execução**
Pessoal e encargos sociais	12.468.000,00	11.919.557,14.	40,6
Outras despesas correntes	11.787.600,00	9.033.523,92	30,8
Investimentos	15.524.400,00	8.454.696,72	28,6
Subtotal de despesa	39.780.000,00	29.407.777,82	100,00
Superávite Orçamentário em 2020			**595.160,61**

Fonte: Balanço Orçamentário Consolidado (BRASIL, 2020) adaptado pela autora (2021).

Finalizando o referido ano com um patrimônio líquido de R$ 77.912.512,05 (setenta e sete milhões, novecentos e doze mil, quinhentos e doze reais e cinco centavos) formado de passivo circulantes mais os passivos não circulantes.

3.5 CONTEXTO LEGAL E NORMATIVO DO SENAC

O Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC) é inserido nos serviços sociais autônomos, é uma entidade de âmbito nacional criada por lei, com personalidade jurídica de direito privado em que se realizam atividades de interesse público em regime de cooperação com o Estado, sem fins lucrativos, mantido por

contribuições compulsórias, o que o torna sujeito aos princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência[2].

Dada essa peculiaridade jurídica, é considerado pela doutrina como ente paraestatal, de cooperação com o Poder Público, com administração e patrimônio próprio que, embora oficializado pelo Estado, não integra a administração direta nem a indireta, mas trabalha ao lado do Estado, "sob seu amparo, cooperando nos setores, atividades e serviços que lhe são atribuídos", no dizer de Meirelles (2007).

Assim, pelo fato de gerir recursos decorrentes de contribuições parafiscais do ramo empresarial, encontra-se submetido a algumas normas públicas, como, por exemplo, o dever de licitar, prestar contas ao Tribunal de Contas da União (TCU) e ser regularmente apreciado por órgãos de fiscalização por força do artigo 70 da Constituição Federal (BRASIL, 1988) e do artigo 5º, inciso V, da Lei 8.443/92 (BRASIL, 1992), a fim de aplicar da melhor maneira possível os recursos da categoria profissional que representa com a observância das suas leis específicas.

Conforme o voto do Ministro Relator Teori Zavascki (RE n 789.874/DF) (BRASIL, 2014) do Supremo Tribunal Federal, no Recurso Extraordinário, de 17 de setembro de 2014, reconhece que:

> Os serviços sociais autônomos integrantes do denominado Sistema S, vinculados a entidades patronais de grau superior e patrocinados basicamente por recursos recolhidos do próprio setor produtivo beneficiado, ostentam natureza de pessoa jurídica de direito privado e não integram a Administração Pública*, embora colaborem com ela na execução de atividades de relevante significado social. Tanto a Constituição Federal de 1988 como a correspondente legislação de regência (...) asseguram autonomia administrativa a essas entidades, sujeitas, formalmente, apenas ao controle finalístico, pelo Tribunal de Contas, da aplicação dos recursos recebidos. Sem embargo de sua natureza jurídica e da sua autonomia administrativa todas essas entidades se submetem à fiscalização do Tribunal de Contas da União, sujeição que decorre do art. 183 do Decreto-Lei no 200/1967 e do art. 70 da Constituição Federal de 1988. Dispõe, com efeito, o artigo 183 do Decreto-Lei 200/1967: 'As entidades e organizações em geral, do- tadas de personalidade jurídica de direito privado, que recebem contribuições parafiscais e prestam serviços de interesse público ou social, estão sujeitas à fiscalização do Estado nos termos e condições estabelecidos na legislação pertinente a cada uma. (BRASIL, 2014, on-line).

[2] A Constituição Federal apresenta os cincos princípios da gestão pública: "**Art**. **37**. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos **princípios** de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência". (BRASIL, 1988, on-line).

Apesar de serem consideradas entidades paraestatais, não integrantes da Administração Pública, por meio do artigo 5°, inciso V, da lei 8.443-92 (BRASIL, 1992), os serviços sociais autônomos submetem, anualmente, sua prestação de contas ao Tribunal de Contas da União (TCU), este que é responsável por exercer a fiscalização nas entidades, como também para a Controladoria Geral da União (CGU) e o Conselho Fiscal do Departamento Nacional.

Para que possa fornecer todos os subsídios que os órgãos de controles requerem, o SENAC/SE conta com uma Assessoria de Controladoria, responsável por acompanhar as demandas solicitadas, mobilizar setores técnicos e operacionais para o apoio aos seus gestores na tomada de decisão e nas necessárias providências para o aprimoramento da gestão.

Ademais, entre as normas em vigor do SENAC/SE, encontra-se o Regulamento de Pessoal, aprovado em 05 de abril de 1989, pelo então presidente José Raimundo dos Santos, tendo, como fundamento, regulamentar as normas estabelecidas pela Consolidação das Leis do Trabalho e pela legislação complementar específica. Sendo importante mencionar, que no Apêndice B denominado de REGULAMENTO DE PESSOAL, é possível observar o novo documento proposto pela autora do presente trabalho.

Quadro 5 - Legislações aplicadas no SENAC/SE

LEGISLAÇÃO	EXPLICAÇÃO
Constituição Federal	Norma jurídica suprema, basilar e que contém normas trabalhistas.
Consolidação das leis do Trabalho (CLT)	Este criado pelo Decreto lei n 5.452 de 1943 e alterado pela Lei n 13.467 de 13 de julho de 2017.
Decreto n.º 8.621, de 10 de janeiro de 1946	Determina sua criação, estabelecendo sua finalidade e a forma de financiamento da Instituição.
Decreto n.º 61.843, de 5 de outubro de 1967	Aprova o regulamento do SENAC, estabelecendo atribuições e responsabilidades dos órgãos de gestão e fiscalização; contratação

	de pessoal e serviços; e gestão dos recursos, orçamento e prestação de contas.
Norma Coletiva de Trabalho (Acordo Coletivo)	Norma firmada após negociações coletivas entre representante do sindicato e dos empregados
Regulamento Interno	Fundamento regular da empresa com as normas a ser seguidas pelos empregados e pelo o SENAC. Aprovado em 05 de abril de 1989.
Contrato Individual de Trabalho	Documento firmado no momento da contratação com normas sobre a jornada de trabalho e dentre outras cláusulas.

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

3.6 SENAC/SE – SEDE ADMINISTRATIVA

Tendo um panorama do SENAC em Sergipe sido descrito acima, o objeto desta pesquisa trata dos riscos contidos na sede administrativa do SENAC/SE, localizada na Avenida Ivo do Prado, na capital Aracaju, constando de, aproximadamente, 260 funcionários.

A unidade em análise tem sede própria e foi avaliada, em 2020, em R$ 8.405.662,13 (oito milhões, quatrocentos e cinco mil, seiscentos e sessenta e dois reais e treze centavos), tendo mais de 5.176 mil metros quadrados de área construída, divida em dois pavimentos.

A gerência de Recursos Humanos do SENAC pode ser considerada enxuta, está subordinada ao Diretor Administrativo e Financeiro, é o núcleo que comporta a cultura organizacional, e tem como obrigação admitir, demitir, preparar folha de pagamento dos funcionários, aplicação e manutenção das normas trabalhistas e previdenciárias, prevenir futuras demandas trabalhistas e, ainda, desenvolver os objetivos organizacionais.

Para apreciar as boas práticas da empresa, a fim de convergir com os mecanismos de diminuição de riscos em diversos setores, o SENAC tem como valores institucionais a transparência, a excelência e o desenvolvimento sustentável, sendo estes efetivados por meio de ações e procedimentos baseados em ética e responsabilidade.

3.7 DOS PASSIVOS TRABALHISTAS

Percebe-se que o campo trabalhista tem constante alteração em virtude de leis, jurisprudência ou até mesmo através de acordo coletivo firmado pelo sindicato. Diante disso, é de suma importância observar e acompanhar as alterações, para que a gestão possa adaptar as mudanças e evitar processos desnecessários.

De acordo com os autores Martins e Andrade (2014), o passivo trabalhista pode ser representado pelo conjunto de valores que a organização tem a pagar para terceiros, usualmente oriundos de compromissos ou dívidas assumidas, decorrente de diversas reivindicações trabalhistas efetuadas contra as organizações.

Segundo Silva (2015), a legislação trabalhista brasileira é ampla, complexa e possui várias normatizações paralelas, pois foi promulgada a mais de 70 anos, o que dificulta ainda mais o seu entendimento e exige um vasto conhecimento.

A inobservância das normas vigentes ou o descumprimento das obrigações trabalhistas ou acessórias motivadas pelas constantes modificações da legislação trabalhista, ou pela dificuldade na compreensão e cumprimento da mesma, pode levar a empresa a responder processos trabalhistas e autuações perante o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), ao ponto desses passivos trabalhistas até mesmo comprometerem bens da empresa para a quitação de multas ou indenizações (REITER, 2014).

Os custos envolvidos em ações trabalhistas são mais elevados que o pagamento correto das remunerações, tributos e os pagamentos dos demais aspectos trabalhistas. Considerando que os resultados das organizações são atingidos por meio dos empregados ou colaboradores, o impacto negativo do descumprimento de qualquer direito trabalhista pode gerar insatisfação, greves, etc., o que, por consequência, afetará o plano estratégico da organização e o aumento do passivo trabalhista (NEGRÃO; PONTELO, 2017).

Diante dessas explicações acima, a presente pesquisa analisou um total de 21 processos, no período compreendido de 2018 a 2020, após a análise dos quais foram

classificadas as demandas com maior relevância jurídica no SENAC/SE, sendo que as essas foram selecionadas por possuírem maior repercussão na esfera judicial.

Foi realizado o monitoramento e a verificação normativa e legal dos assuntos trabalhistas que ocasionaram demandas trabalhistas. Essa etapa confirma se a organização está em conformidade, se cumpre a lei e os normativos internos.

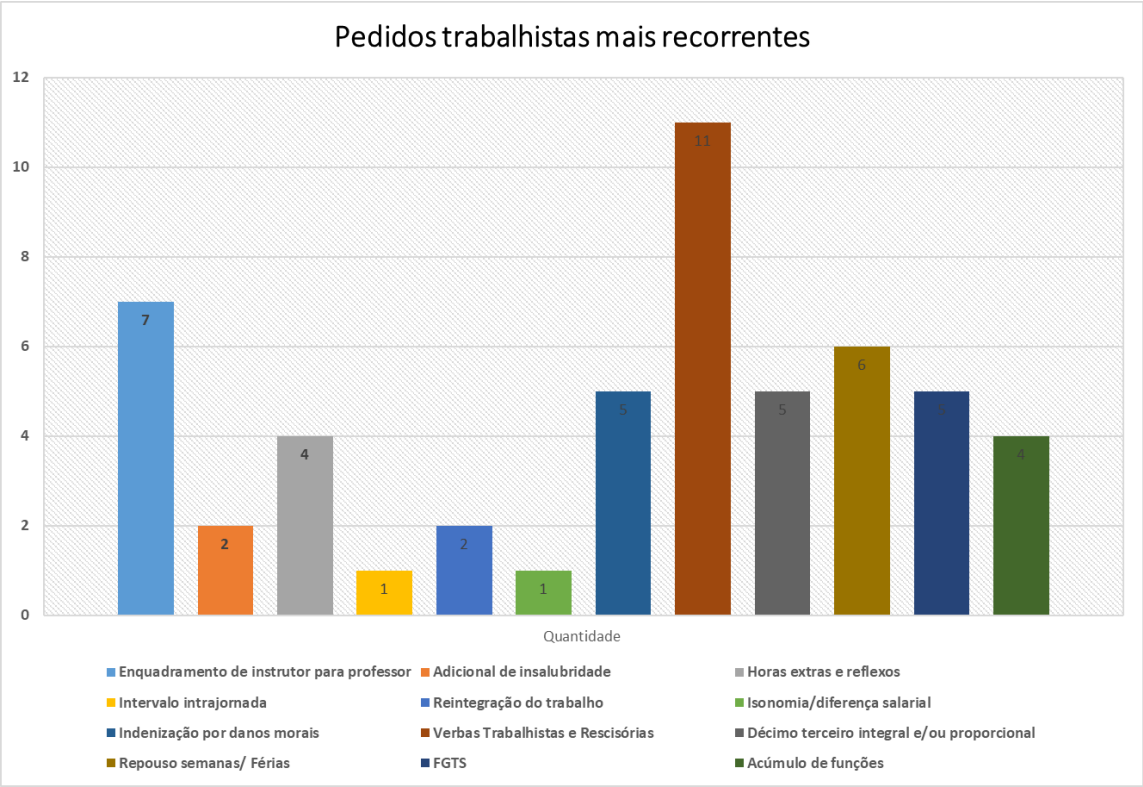
Constata-se que o SENAC/SE no período estudado teve um alto índice de reclamatórias trabalhistas, e que os pedidos são recorrentes e repetitivos, conforme será demonstrado na Tabela 4 onde vislumbra ainda a quantidade para cada pedido e o percentual em relação ao total das demandas.

Tabela 5 - Os pedidos trabalhistas mais recorrentes nas ações dos exs colaboradores contra o SENAC/SE.

Pedidos	Quantidade	Percentagem (%)
Verbas Trabalhistas e Rescisórias	11	52,38
Enquadramento de instrutor para professor	7	33,33
Repouso semanas/ Férias	6	28,57
Décimo terceiro integral e/ou proporcional	5	23,80
FGTS	5	23,80
Indenização por danos morais	5	23,80
Horas extras e reflexos	4	19,04
Acúmulo de funções	4	19,04
Adicional de insalubridade	2	9,5
Reintegração do trabalho	2	9,5
Intervalo intrajornada	1	4,76
Isonomia/diferença salarial	1	4,76

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa processual dos anos 2018, 2019 e 2020.

Gráfico 1 - Percentual com relação a números de vezes que cada pedido/requerido aparece nas sentenças trabalhistas analisadas



Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa processual dos anos 2018, 2019 e 2020.

Nos 21 processos analisados da empresa SENAC/SE nos anos de 2018, 2019 e 2020, tem-se 12 demandas diferentes, totalizando 53 pedidos. A maior demanda apresentada está nas verbas trabalhistas e rescisórias com 11 pedidos. Em seguida, encontra-se o pedido de enquadramento de instrutor para professor repetido sete vezes ao longo dos processos analisados.

Temos como um dos objetivos o de analisar o volume de condenações referentes às demandas durante o período de 2018 a 2020 (foram considerados apenas os processos que já houveram condenações), visando assim a segurança jurídica, e melhor aproveitamento da presente pesquisa.

Verifica-se, até o final da presente pesquisa documental em julho de 2021, que em 11 processos já houve condenações e transitado em julgado, ou seja, já foram finalizados e arquivados em definitivos. Entre eles, percebe-se que os de verbas

trabalhistas / rescisórias foram o de maior índice, com seis pedidos favoráveis ao reclamante, dos 11 requeridos.

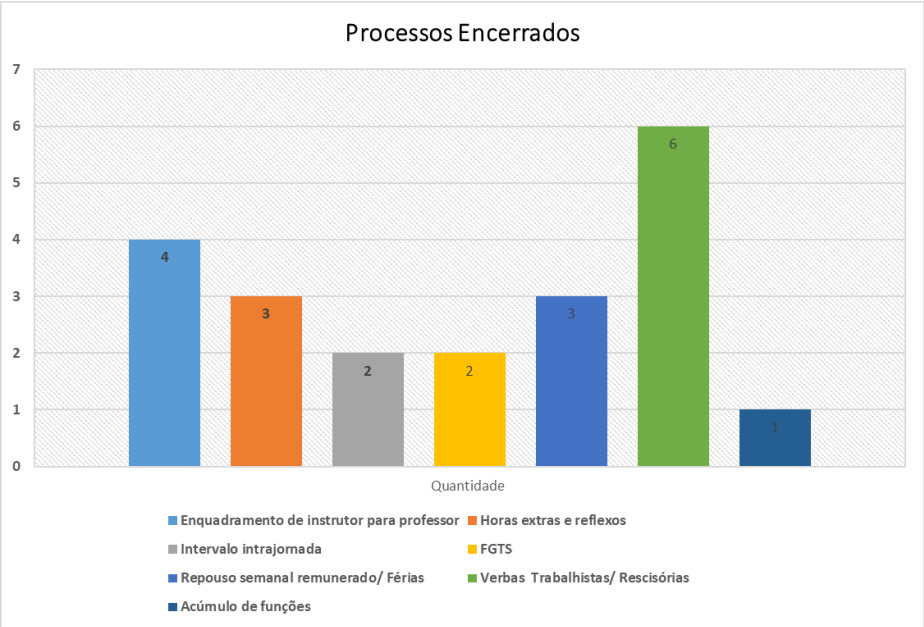
Em seguida, o enquadramento de instrutor para professor com quatro pedidos deferidos, as horas extras e reflexos, férias e o FGTS com três, três e dois pedidos favoráveis respectivamente. Apenas um processo dos 11 que foram analisados foi julgado improcedente e favorável para a empresa.

Tabela 6 - Os processos encerrados dos colaboradores desligados do SENAC/SE.

Pedidos	Quantidade	Percentagem
Verbas Trabalhistas/ Rescisórias	6	54,54
Enquadramento de instrutor para professor	4	36,36
Horas extras e reflexos	3	27,27
Repouso semanal remunerado/ Férias	3	27,27
Intervalo intrajornada	2	18,18
FGTS	2	18,18
Acúmulo de funções	1	9,09

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa processual dos anos 2018, 2019 e 2020.

Gráfico 2 - Percentual com relação a números de vezes que cada pedido/requerido aparece nas sentenças trabalhistas analisadas.



Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa processual dos anos 2018, 2019 e 2020.

Por conseguinte, verificando a probabilidade dos processos que se encontram em tramitação no Poder Judiciário, de acordo com a provisão de contingenciamento, os processos foram divididos entre provável, possível e remota.

O SENAC/SE entende que, dos 10 processos em andamento processual, ainda quanto à sua probabilidade, seis são prováveis, três são possíveis e uma é remota.

Tabela 7 - Provisão de contingenciamento dos processos existentes no SENAC/ Sergipe.

Tipos	Quantidade
Provável	6
Possível	3
Remota	1
Total	10

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa processual dos anos 2018, 2019 e 2020.

Nos processos existentes e classificados como prováveis, percebe-se que são pedidos de enquadramento de instrutor para a função de professor, intervalo intrajornada, horas extras e seus reflexos.

Na sequência, serão relacionados os principais pontos a serem observados, a fim de evitar possíveis conflitos entre empregado e empregador.

a. Enquadramento da categoria instrutor x professor

A educação profissional está prevista na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Lei 9394, de 20 de dezembro de 1996) (BRASIL, 1996), complementada pelo Decreto 2208, de 17 de abril de 1997 (BRASIL, 1997), e reformada pelo Decreto 5154, de 23 de julho de 2014 (BRASIL, 2014), e nesse prevê a contratação de instrutores das entidades que compõem o “Sistema S” (Serviços Sociais Autônomos), como SENAC, SESC, SENAI, SENAT.

A maioria da demanda trabalhista do SENAC/SE reflete sobre o enquadramento de instrutor.

De início, torna-se imprescindível destacar a diferença entre as funções de instrutor e professor. Aquela trata de ensino de cursos profissionalizantes, diante de conteúdos e técnicas estabelecidas de cunho funcional, e pode ser desempenhada por qualquer profissional que tenha conhecimento técnico da área respectiva.

Em um determinado processo analisado, percebe-se que a contratação ocorreu para função de instrutor com o processo seletivo para admissão do mesmo, não exigiu inscrição no MEC, tampouco no magistério, ou seja, era indiferente se a parte possuía nível superior, haja vista que os cursos ministrados eram de nível técnico-profissionalizante.

Com isso, o que deveria se considerar é a vaga ofertada, o nível de escolaridade exigido pelo edital e a função efetivamente exercida de acordo com o quadro de organização de cargos e salário.

Ser um professor, contudo, versa sobre a necessidade de se fazer a formação acadêmica em curso superior de pedagogia ou licenciatura plena, por se tratar de um profissional que atua na educação formal.

Atrelado a isso, o Ministério da Educação exige grau escolar mínimo de educação para exercício da profissão de professor, variando de acordo com a área pretendida, galgados por especialização em nível superior e magistério; o que não se exige na contratação para o exercício da função de instrutor.

Ademais, o Artigo 62 da Lei de Diretrizes Escolares Nacional (BRASIL, 2009b), menciona que para formação do professor, necessário o magistério. Vejamos:

> [...] A formação de docentes para atuar na educação básica far-se-á em nível superior, em curso de licenciatura plena, admitida, como formação mínima para o exercício do magistério na educação infantil e nos cinco primeiros anos do ensino fundamental, a oferecida em nível médio, na modalidade normal. [...]. (BRASIL, 2009b, on-line).

As Entidades do Sistema ‘S’ possuem regime próprio de contratação que se efetiva por meio das suas normas internas editadas a nível nacional. Sem o respeito a tais normativos não é possível se efetivar contratação de profissionais, independente da sua área de atuação, salvo para situações imprevisíveis, devida e previamente justificadas, conforme o entendimento do doutrinador Meireles (2010).

Ademais, as entidades possuem certa discricionariedade para estabelecerem as regras próprias de seleção e admissão de pessoal, não devendo se submeter ao comando constitucional previsto no art. 37 da Constituição Federal. (BRASIL, 1988).

b. Horas extras e seus reflexos

Conforme preceitua o art. 62 da CLT (BRASIL, 1943), são dois os requisitos para a configuração do exercício de cargo de confiança: o exercício de funções e atribuições de gestão, enquadrando-se em tal conceito os cargos de diretor e chefes de departamento ou filial, e a percepção de padrão salarial mais elevado em, no mínimo, 40% a mais do salário do cargo efetivo. Sendo assim, vejamos:

> Art. 62 - Não são abrangidos pelo regime previsto neste capítulo: (Redação dada pela Lei nº 8.966, de 27.12.1994)
> I - os empregados que exercem atividade externa incompatível com a fixação de horário de trabalho, devendo tal condição ser anotada na Carteira de Trabalho e Previdência Social e no registro de empregados; (Incluído pela Lei nº 8.966, de 27.12.1994)
> II - os gerentes, assim considerados os exercentes de cargos de gestão, aos quais se equiparam, para efeito do disposto neste artigo, os diretores e chefes de departamento ou filial. (Incluído pela Lei nº 8.966, de 27.12.1994)
> III - os empregados em regime de teletrabalho. (Incluído pela Lei nº 13.467, de 2017) (Vigência) (BRASIL, 1943, on-line).

De acordo com o artigo mencionado, apenas em três casos o funcionário não precisa registrar seu ponto, os quais são: colaborador que faz atividade externa; cargos de confiança como gerentes, diretores e chefes; trabalhador em regime de teletrabalho.

Existe também o previsto na Orientação Jurisprudencial nº 89 da SDI do TST, dispondo que: “Horas extras. Reflexos. O valor das horas extras habitualmente prestadas integra o cálculo dos haveres trabalhistas, independentemente da limitação prevista no *caput* do artigo 59 da CLT” (BRASIL, 1943).

Em um determinado processo, embora o ex-colaborador recebesse uma gratificação por liderança, o SENAC não conseguiu provar que pagava com o adicional de 40% pertinente a função de confiança. Desse modo, foi condenado a pagar as diferenças salariais e seus reflexos.

c. Intervalo intrajornada

A Consolidação das Leis do Trabalho, em seu artigo 71 (BRASIL, 1943), estabelece que, caso o trabalho tenha duração de mais de 6 horas, o intervalo intrajornada será de 1 hora até 2 horas. Caso a duração do trabalho seja de 4 horas até 6 horas, o intervalo intrajornada será de 15 minutos, conforme abaixo:

> Art. 71 - Em qualquer trabalho contínuo, cuja duração exceda de 6 (seis) horas, é obrigatória a concessão de um intervalo para repouso ou alimentação, o qual será, no mínimo, de 1 (uma) hora e, salvo acordo escrito ou contrato coletivo em contrário, não poderá exceder de 2 (duas) horas. [...]
>
> § 3o O limite mínimo de uma hora para repouso ou refeição poderá ser reduzido por ato do Min. do Trabalho, Indústria e Comércio, quando ouvido o Serviço de Alimentação de Previdência Social, se verificar que o estabelecimento atende integralmente às exigências concernentes à organização dos refeitórios, e quando os respectivos empregados não estiverem sob regime de trabalho prorrogado a horas suplementares. (BRASIL, 1943, on-line)

Diante disso, o doutrinador Delgado (2017) diz que os intervalos intrajornada são lapsos temporais regulares, remunerados ou não, situados no interior da duração diária de trabalho, em que o empregado pode sustar a prestação de serviços e sua disponibilidade perante o empregador.

Para o professor Carvalho (2013), o intervalo intrajornada é devido para todos os empregados, mas geralmente não é remunerado. A exceção, onde o intervalo intrajornada deve ser remunerado está em casos excepcionais descritos por força de lei ou norma equiparada que remunera os intervalos como se o empregado estivesse trabalhando.

d. FGTS

O FGTS é um fundo financeiro de natureza privada sob gestão pública e, embora possua patrimônio, não tem personalidade jurídica própria, conforme conceitua a CAIXA. A criação do FGTS ocorreu com a publicação da Lei nº 5.107, em 13 de setembro de 1966, regulamentada pelo Decreto nº 59.820, de 20 de dezembro de 1996, e foi recepcionada pela Constituição Federal; desse modo, a adesão deixou de ser optativa para ser um direito social de todo o empregado, assim vejamos:

> Art. 7º São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social: [...]
> III - fundo de garantia do tempo de serviço; (BRASIL, 1988, on-line).

Normalmente, as condenações do SENAC/SE referente ao FGTS tratam-se das complementações dos valores depositados, em decorrência do reconhecimento de algum direito.

e. Repouso semanal/ Férias

A matéria é disciplinada pelo art. 134 da CLT, cujo teor segue transcrito:

> Art. 134. As férias serão concedidas por ato do empregador, em um só período, nos 12 (doze) meses subsequentes à data em que o empregado tiver adquirido o direito. (BRASIL, 1988, on-line).

Assim, a regra geral é que as férias devem ser concedidas por ato do empregador em um só período concessivo, mas excepcionalmente poderão ser concedidos em 3 (três) períodos, um dos quais não poderá ser inferior a 14 (quatorze) dias corridos, conforme o advento da Reforma Trabalhista (Lei nº 13.467/2017) (BRASIL, 2017c).

Para fixar a ocasião do período de gozo das férias, serão levadas em conta as necessidades do trabalho e as possibilidades de repouso e diversão ao alcance da pessoa empregada; quanto à questão do período concessivo das férias, em nada alterou o disposto no art. 134 da CLT, haja vista dispor condição menos favorável ao trabalhador.

O direito de férias é assegurado, constitucionalmente, pelo art. 7º, inciso XVII (BRASIL, 2017). Este direito tem como finalidade a preservação e proteção do lazer e o repouso do empregado, a fim de estimular o seu bem-estar físico e mental, principalmente por razões médicas, familiares e sociais.

O descanso anual remunerado é um direito assegurado ao trabalhador, como garantia mínima e indispensável pela legislação trabalhista e foi elevado em 1988 ao nível constitucional. Consequentemente, qualquer mudança nessa matéria deve ser examinada com o máximo cuidado, por força do princípio da proteção ao trabalhador.

f. Adicional de insalubridade

O conceito legal de insalubridade encontra-se previsto no art. 189 da Consolidação das Leis do Trabalho (BRASIL, 1943), *in verbis*:

> Serão consideradas atividades ou operações insalubres aquelas que, por sua natureza, condições ou métodos de trabalho, exponham os empregados a agentes nocivos à saúde, acima dos limites de tolerância fixados em razão da natureza e da intensidade do agente e do tempo de exposição aos seus efeitos. (BRASIL, 1943, on-line).

A Constituição Federal de 1988 assegura, no seu artigo 7, inciso XXII (BRASIL, 1988), “a redução dos riscos inerentes ao trabalho, por meio de normas de saúde, higiene e segurança” (ibidem, on-line).

Com isso, o art. 192 da CLT assegura o direito do empregado à percepção de adicional, se verificada no meio ambiente de trabalho a exposição do obreiro aos agentes nocivos, sem que nenhuma medida seja adotada pelo empregador, ou quando as medidas adotadas forem insatisfatórias para eliminar ou reduzir a exposição nociva, *in verbis*:

> Art . 192 - O exercício de trabalho em condições insalubres, acima dos limites de tolerância estabelecidos pelo Ministério do Trabalho, assegura a percepção de adicional respectivamente de 40% (quarenta por cento), 20% (vinte por cento) e 10% (dez por cento) do salário- mínimo da região, segundo se classifiquem nos graus máximo, médio e mínimo. (BRASIL, 1943, on-line).

O adicional de insalubridade é devido ao empregado que presta serviço em atividades insalubres, sendo calculado à razão de 10%, 20% ou 40%, conforme o grau de insalubridade, mínimo, médio ou máximo (BRONDI; BERMÚDEZ, 2009). O SENAC/SE, tem um técnico de segurança de trabalho que segue a Norma Regulamentadora Nº 01 de 1978.

3.8 DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS DESSE PERÍODO

Verificando as demonstrações contábeis dos anos de 2018 a 2020, no âmbito do setor pessoal, o SENAC teve como despesas:

Tabela 83 - Gastos com pessoal por categoria de despesa

Descrição das despesas	Ano 2018	Ano 2019	Ano 2020
Vencimentos e vantagens fixas (R$)	15.348.414,24	12.322.597,74	9.563.611,89
Benefícios Assistenciais e Previdenciários (R$)	1.203.524,87	1.330.728,71	1.157.309,30
Demais despesas variáveis (R$)	117.322,56	111.566,14	79.399,11

Fonte: Produzido pela autora com base nas informações contábeis (2021).

Analisando as informações contábeis sobre gastos com pessoal, percebe-se que o SENAC/SE em 2020 contabilizou uma redução de 26% em relação ao ano anterior, em decorrência da pandemia, e a consequente diminuição de turmas e aulas presenciais. Em contrapartida, a empresa teve uma alta em relação às condenações na esfera trabalhistas no ano de 2020.

Em conformidade com as informações, é possível analisar que a empresa SENAC possui um número expressivo de reclamações trabalhistas no período de 2018 a 2020, bem como teve uma despesa significativa com dívidas trabalhistas, de acordo com os dados a seguir:

Tabela9 - Demonstração da Execução Orçamentária da Despesa do SENAC/SE

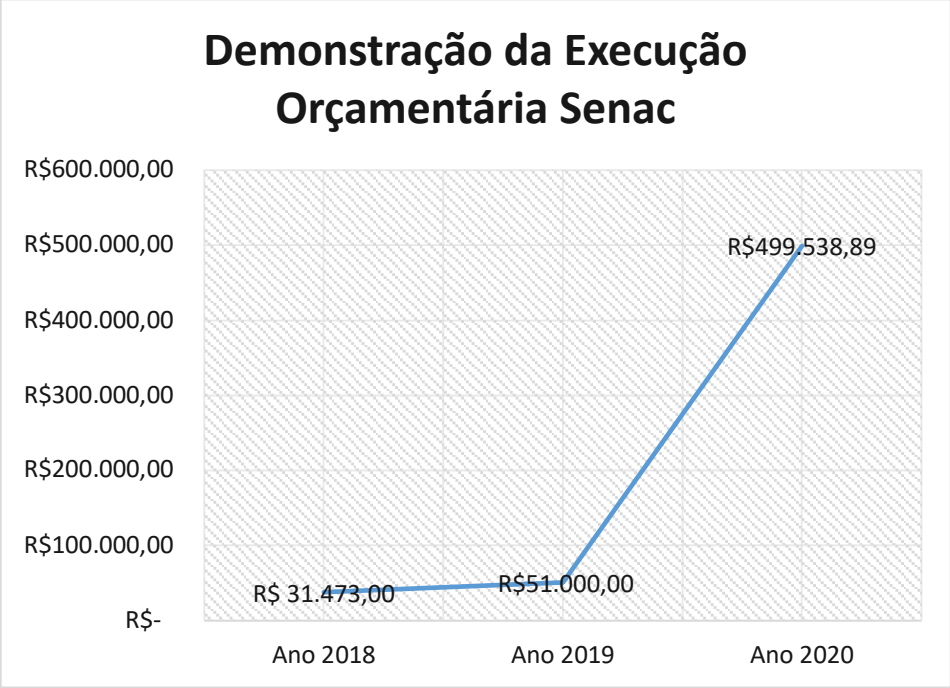
Ano	Código	Despesa Realizada com Sentenças Judiciais Trabalhistas
2018	3.1.90.91	R$ 31.473, 94
2019	3.1.90.91	R$ 51.000,00
2020	3.1.90.91	R$ 499.538,89

Fonte: Produzido pela autora com base nas informações contábeis (2021)

Cabe salientar que processos pagos entre os anos de 2018 a 2020 não necessariamente foram iniciados e encerrados nesse período, podendo existir processos nesses anos, mas terem sido iniciados em anos anteriores.

Ademais, segue a demonstração contábeis em gráfico para melhor percepção das despesas do SENAC/SE:

Gráfico 3 - Gráfico de demonstração orçamentária



Fonte: Produzido pela autora com base nas informações contábeis (2021).

Percebe-se a importância do SENAC em elaborar e implementar um novo regulamento pessoal, assim como um plano de ação para tornar claros e atuais os direitos trabalhistas de todos os seus colaboradores.

Uma boa administração dos seus processos trabalhistas é fundamental em qualquer organização, seja pública ou privada, pois as empresas desembolsam muito pagando as dívidas trabalhistas: se as evitassem, economizariam mais, teriam

rentabilidade e maior possibilidade de investir no desenvolvimento do quadro dos seus colaboradores

Ademais, far-se-á necessário que os direitos e deveres dos empregados estejam mais claros e atualizados e, ainda, que o Setor Pessoal do SENAC deve ter amplo conhecimento da legislação trabalhista em vigor, para que possa amparar os funcionários em caso de dúvidas e/ou em caso de descumprimento das normas pré-estabelecidas pela Instituição, visto que atuar de maneira preventiva é melhor para a organização, para a área jurídica e para a área de gestão de pessoas.

O resultado da postura preventiva será percebido de imediato no clima organizacional, sendo possível identificar os problemas e revertê-los em resultados positivos para todos os envolvidos nesse processo. (NEGRÃO; PONTELO, 2017, p. 185).

A empresa em questão pode buscar rever os paradigmas, valores e procedimentos mais condizentes com a realidade do mercado e com a realidade do mundo moderno.

Além das normas trabalhistas mais acessíveis a todos, o SENAC poderia focar para que os empregados possam ser participantes do processo de produção ou desenvolvimento de atividades na organização, pois pode aumentar a produtividade e o superávit nos negócios; assim, haveria redução na quantidade de passivos trabalhistas.

Sabendo que a área de pessoas é rotineiramente um setor com diversas atividades, é necessário que seja elaborada uma metodologia para controlar e assegurar que todas as atividades sejam feitas de forma correta, especialmente à aplicação das legislações, para que não ocasione prejuízos judiciais futuros.

Adotando todas as medidas previamente estabelecidas em regulamento pessoal, a empresa estará minimizando seu passivo trabalhista. Cabe salientar que, mesmo com tal medida, o SENAC não terá garantia de que nenhum ex-colaborador não entrará com uma ação trabalhista.

4 METODOLOGIA

Segundo Gil (2008), a pesquisa trata-se de um o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são proposto se desenvolve ao longo de um processo que envolve inúmeras fases.

Diante disso, o presente trabalho pode ser classificado quanto à natureza, forma de abordagem, objetivos e procedimentos técnicos.

Quanto à esfera da natureza, o trabalho foi classificado como pesquisa aplicada, uma vez que está ligado a situações específicas (GIL, 2002) que no caso em questão foi uma análise de informações, elementos e processos inerentes ao Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC) em Sergipe.

Para Nascimento (2016), a pesquisa aplicada seria à geração de conhecimento para solução de problemas especificos, sendo a busca da verdade para determinada aplicação em situação particular.

Ademais, a pesquisa pretendeu alcançar os objetivos específicos dessa dissertação, que foram esses:

a. Identificar os atos, procedimentos e processos realizados entre os anos de 2018 a 2020, mais precisamente no setor pessoal do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial em Sergipe;
b. Mapear as ações judiciais trabalhistas, as quais o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial participou como parte nos anos de 2018, 2019 e 2020;
c. Estabelecer uma metodologia de risco no setor pessoal, contendo indicadores que possibilitem revelar o grau de risco para a empresa;
d. Apresentar uma política atualizada como forma de desenvolver o setor a aderência à normas trabalhistas, resguardando os direitos dos trabalhadores e da empresa.

A pesquisa contou com três etapas: coleta de dados, processamento dos dados (objetivo específico nos 01 e 02) e relatório análise dos resultados (objetivo no 3 e 4).

Na etapa de coleta de dados, a autora pretendeu identificar e levantar em todos os processos, atos e procedimentos administrativos e judiciais, no período de 1 janeiro de 2018 a 31 de dezembro de 2020.

Posteriormente, na fase de processamento de dados, será aferido o quantativo dos processos e quais foram as causas de pedir das ações, gerando assim uma média aritmética, atingindo assim o segundo objetivo.

Em segundo plano, mas ainda dentro da fase de processamos de dados, dentro do mesmo rol encontrado por meio do primeiro objetivo e no segundo, contabilizados quais os atos foram repetidos e quais poderiam ter sido evitados. Esse dado será exposto de forma percentual.

Na terceira e na última fase, os dados processados foram expostos e feito uma metodologia para facilitar a gestão de riscos e foi feito um regimento como forma de desenvolver o setor aderência às normas trabalhistas, bem como um *check list* para admissão e demissão dos colaboradores que após editado será direcionado à alta administração do SENAC, objetivando que sirva de base para decisões estratégicas que possibilitem revelar o grau de risco para a empresa e buscou apresentar soluções para determinadas questões organizacional.

Com relação à forma de abordagem, a presente pesquisa teve natureza qualitativa, visto que o objeto é análise aprofundada (GIL, 2002) das informações necessárias para subsidiar os riscos inerentes à Unidade Operativa do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), localizado na capital do Estado de Sergipe, Aracaju.

A análise foi baseada tanto em indicadores de dados numéricos e em análise pormenorizada de documentos, conforme os autores Gerhardr e Silveira (2001) definem que as características da pesquisa qualitativa são: objetivação do fenômeno; hierarquização das ações de descrever e explicar as relações entre o global e o local em determinado fenômeno.

E como também pesquisa documental, em razão que ser realizada a partir de documentos, contemporâneos e considerados cientificamente autênticos e tem sido largamente utilizada nas ciências sociais (DE PÁDUA, 2019), com isso a pesquisadora utilizou relatórios de Conselho Federais, do Tribunal de Contas da União (TCU) e Controladoria Geral da União (CGU), tabelas estatísticas e outros conservados em arquivos da empresa, sendo uma valiosa fonte de informação.

No que compete aos objetivos, a pesquisa está classificada como exploratória uma vez que se vale de amplo campo de análise e objetiva esgotar conclusões sobre o tema. Sendo que as pesquisas exploratórias têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias (GIL, 2002).

A pesquisadora agiu na busca de levantamento de requisitos para estabelecer uma metodologia do risco dos processos, definindo o nível de criticidade destes em consonância com o seu impacto e relevância para os objetivos estratégicos da empresa SENAC/SE, e ter um parâmetro de prioridade.

Para que pudesse identificar os processos e possíveis falhas e/ou melhorias, a pesquisadora fez uma coleta nos setores com contato dos gestores das áreas para que pudesse conhecer as necessidades.

O universo da pesquisa corresponderá à análise dos processos arquivados no período de 01 de janeiro de 2018 a 31 de dezembro de 2020.

5 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

A fim de construir um possível caminho para a aplicação prática desta pesquisa, evoca-se o que a própria literatura abordada neste trabalho já apontou: a diminuição de passivos trabalhistas.

Já que um dos grandes desafios do SENAC/SE são os riscos trabalhistas, e estes devem ser mapeados e evitados. Com isso, a presente pesquisa busca apresentar as diretrizes do gerenciamento de riscos formalizadas em uma “política de gestão de riscos” acessível a todos os colaboradores da instituição que foi desenvolvida pela autora da presente pesquisa e está apresentada no apêndice A intitulada de Política de Gestão de Riscos no Setor Pessoal do Senac/Se: Manual de Diretrizes para Implantação. A política deverá ser aprovada pelo presidente e referenda pelo Conselho Regional do SENAC/SE e será supervisionada ativamente pela diretoria.

A política apresentada nessa dissertação contém, conforme orientação dos códigos e normas de melhores práticas, os seguintes elementos:

a. A organização da empresa;
b. Objetivos estratégicos da organização e sua política de gestão de riscos;
c. Estrutura organizacional e os responsáveis pelas etapas do processo de gestão de riscos;
d. Estrutura conceitual e os processos utilizados para a gestão dos riscos no setor pessoal;
e. Classificação dos riscos;
f. Modo de reporte periódico da área e suas interfaces com diretoria e conselho;
g. Mecanismos a fim de assegurar o aculturamento interno e a revisão periódica das normas trabalhistas;
h. A revogação do regulamento pessoal de 1989;
i. As normas trabalhistas em vigor para embasar e dar acesso a todos os colaboradores.

O programa adotado deve ser capaz de gerenciar todas as atividades desempenhadas pela área do setor pessoal, visando com isso impactar as áreas do jurídico e contábil.

Visto que elaborar procedimentos de controle e de normas é fundamental para assegurar respostas organizacionais efetivas aos riscos considerados críticos ao desenvolvimento do Sistema S, minimizando sua probabilidade de ocorrência e possíveis impactos.

A proposta de intervenção da pesquisa deve-se identificar a área de atuação e os processos correspondente a cada risco; definir os responsáveis pelo gerenciamento de riscos; criar regulamento de normas trabalhistas a serem adotados e mecanismos para o monitoramento do cumprimento, bem como estabelecer regras para revisão periódica.

Para aplicação da política de riscos e normas, a autora entende que os colaboradores do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC) em Sergipe devem ter acesso a diversos treinamentos e outras ações, de forma didática e acessível a todos, que possibilitem a compreensão, importância, aplicação das informações e enfatizar a sua relação com os objetivos estratégicos da empresa em todos os níveis hierárquicos do organograma do SENAC/SE.

Ademais, após a implantação dessa proposta de intervenção, a alta administração terá a oportunidade de mensurar os riscos aos quais o SENAC está exposto, e ainda tem a possibilidade de diminuição dos casos judiciais.

O desenvolvimento de uma agenda de discussão de riscos estratégicos, conduzida rigorosamente ao longo do exercício é fundamental para garantir a eficácia dos controles, pois além de identificar os riscos, a diretoria deve ser capaz de aferir a probabilidade de sua ocorrência e a exposição financeira consolidada a esses riscos, incluindo os aspectos impalpáveis, implementando medidas para a prevenção ou mitigação dos principais riscos aos quais a organização está sujeita.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos resultados, foi possível verificar que, para a obtenção de maiores resultados no cunho econômico e sem transtornos com gastos inesperados para o SENAC, é de extrema importância que haja redução ou eliminação dos riscos no setor pessoal.

Ponderando que a área trabalhista é vasta e detentora de inúmeros assuntos, normas, procedimentos e riscos trabalhistas que podem ensejar futuras ações trabalhistas, instiga-se o desenvolvimento de estudos para demonstrar a alta administração sobre esses assuntos.

Um SENAC estando bem estruturado, entendendo os riscos e tendo um regulamento em exercício, consegue enfrentar o desgaste de um processo trabalhista sem a geração de prejuízos, pois, assim, já estará ciente dos danos que possíveis ações podem causar, visto que, uma vez provisionado, as despesas serão utilizadas nas reservas destinadas a gastos tais quais esses, gerados por uma reclamatória trabalhista.

A principal contribuição do estudo é constatar que os gestores conheçam o grau de exposição do SENAC/SE aos riscos no setor pessoal, de forma que maximizem as tomadas de decisão e que possam preparar para evitar ou minimizar os passivos trabalhistas.

Nesse aspecto, o estudo contribui com a literatura sobre riscos e gestão de riscos no SENAC, pois, pela análise, ficou nítida a escassez de estudos sobre os riscos trabalhistas na empresa.

O desafio para futuros estudos é a ampliação da avaliação periódica dos serviços realizados no setor pessoal como forma de prevenir ônus financeiros por possíveis ações judiciais, a fim de se preservar a imagem do SENAC/SE.

Neste caso, sugere-se a aplicação da análise dos principais processos condenados e pagos nos anos de 2018, 2019 e 2020, a fim de verificar uma forma de minimizar as futuras condenações e evitar possíveis transtornos.

Recomenda-se também, fazer uso das alterações trabalhistas para analisar o conhecimento dos funcionários sobre as respectivas alterações e os impactos causados por ela.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Edvaldo. **Sistema S - Fundamentos Constitucionais**. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora Forense, 2021. 480p.

ASSI, Marcos. **Gestão de riscos com controles internos**: ferramentas, certificações e métodos para garantir a eficiência dos negócios. São Paulo: Saint Paul Editora, 2012. 218p.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 31000: Gestão de riscos - Princípios e diretrizes. 2009. 24p.

ÁVILA, Marta. Gestão de Riscos no Setor Público. **Revista Controle, doutrinas e artigos**, Ceará, v. 12, pp. 179-198, 2018.

BAGLEY, Constance. **Using law to create and capture value and to manage risk**. Boston: Harvard Business School, 2004. 6p.

BANDAROVSKY, Bruno. **Compliance Risk Asessment em 8 Passos**. São Paulo: Legal Ethics Compliance, 2017. 27p.

BARBOSA, Ana Caroline. **O terceiro setor e as diferenças existentes entre serviço social autônomo e organização social**. Migalhas, 2019. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/dePeso/16,MI311471,31047-O+terceiro+setor+e+as+diferencas+existentes+entre+servico+social >. Acesso em: 29 jul. 2021.

BARRETO, Alex Muniz. **Direito administrativo positivo**. São Paulo: Forense, 2008. 570p.

BRASIL. **Decreto Lei nº 5.452 de 1 de Maio de 1943**. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Rio de Janeiro: Presidência da República Casa Civil, 1943.

BRASIL. **Decreto Lei nº 8.621, de 10 de janeiro de 1946**. Dispõe sôbre a criação do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial e dá outras providências. Rio de Janeiro, RJ, janeiro 1946.

BRASIL. **Decreto nº 61.843, de 5 de dezembro de 1967**. Aprova o Regulamento do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC) e dá outras providências. Brasília, DF, dezembro 1967.

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

BRASIL. **Lei nº 8.443, de 16 de julho de 1992.** Dispõe sobre a Lei Orgânica do Tribunal de Contas da União e dá outras providências. Brasília, DF, julho 1992.

BRASIL. **Lei nº 9.394 de 10 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília: MEC, 1996.

BRASIL. **Decreto nº 2.208 de 17 de abril de 1997**. Regulamenta o § 2 º do art. 36 e os arts. 39 a 42 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Revogado pelo Decreto nº 5.154, de 2004. Brasília: 1997.

BRASIL. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC. **Guia de orientação para o gerenciamento de riscos corporativos**. São Paulo: IBGC, 2009a.

BRASIL. **Projeto de Lei. Altera o art. 62 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, para dispor sobre a formação de docentes para atuar na educação básica. Assinado por Fernando Haddad. Brasília: MEC, 2009b.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal – STF. **Recurso extraordinário 789.874**. Distrito Federal. Relator: Ministro Teori Zavascki. DJ 17 de setembro de 2014. Disponível em:< http://redir.stf.jus.br/paginadorpub/paginador.jsp?docTP=TP&docID=7273390>. Acesso em: 2 fev. 2021.

BRASIL. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC. **Governança corporativa**. Homepage. São Paulo, 2015.

BRASIL. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC. **Gerenciamento de riscos corporativos**: evolução em governança e estratégia. São Paulo: IBGC, 2017a.

BRASIL. Tribunal de Contas da União – TCU. **Portaria Segecex nº 9, de 18 de maio de 2017**. Aprova o documento “Roteiro de Auditoria de Gestão de Riscos”. Ano 36, n. 18. Brasília: Boletim Administrativo Especial do TCU, 2017b.

BRASIL. Lei nº 13.467 de 13 de julho de 2017. **Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT)**, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis n º 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Brasília: 2017c.

BRASIL. Tribunal de Contas da União – TCU. **Manual de gestão de riscos do TCU**. Brasília: TCU, 2018a.

BRASIL. Tribunal de Contas da União – TCU. **Referencial básico de gestão de riscos**. Brasília: TCU, 2018b.

BRASIL. **Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União.** Metodologia de Gestão de riscos. Brasília: CGU, 2018c.

BRASIL. **Portal da transparência**. Homepage, 2019. Disponível em: <http://www.portaltransparencia.gov.br/>. Acesso em: 5 jan. 2021.

BRASIL. Tribunal de Contas da União – TCU. **Manual de gestão de riscos do TCU / Tribunal de Contas da União**. Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão (SEPLAN). Brasília: TCU, 2020.

VIEIRA, James; BARRETO, Rodrigo. **Governança, Gestão de Riscos e Integridade**. Brasília: ENAP, 2019. 240p.

BERMEJO, Paulo et al. **ForRisco**: um guia prático para gestão de riscos em instituições públicas. 2018. Mimeografado.

BERNSTEIN, Peter. **Desafio aos deuses: a fascinante história do risco**. Tradução de: Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

BEVIR, Mark. **A Theory of Governance.** Berkeley: University of California Press, 2013.

BRASILIANO, Antônio. **Análise de Risco Corporativo**. São Paulo: Sicurezza Editora, 2006.

BRONDI, Benjamin; ZAMBRANA BERMÚDEZ, René. **Departamento de Pessoal Modelo**. 6. ed. São Paulo: IOB, 2009.

CADBURY COMMITTEE. **The report of the committee on financial aspects of corporate governance**. Londres, dezembro de 1992. Mimeografado.

CARVALHO, Augusto. **Direito do trabalho**. São Paulo: LTR, 2013.

CAVALCANTI, Carlos. **Gestão de Riscos**: abordagem de conceitos e aplicações. 2009. Disponível em <http://www.valcann.com/publicacoes/riscos_conceitosaplicacoes.pdf> Acesso em: 02 de dez. de 2020.

COSO – COMMITTE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (Org.). **Gerenciamento de riscos corporativos**: estrutura integrada. Sumário executivo e estrutura. São Paulo: IIA Brasil/PwC, 2007.

COSO – COMMITTE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (Org.). **How the COSO frameworks can help.** [S. l.]: COSO, 2014. Disponível em: <https://bit.ly/2sPPhP4>. Acesso em: 1 fev. 2021.

COSO – COMMITTE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (Org.). **Internal Control – Integrated Framework. About Us**. 2020. Disponível em: <https://www.coso.org/Documents/990025P-Executive-Summary-final-may20.pd>. Acesso em: 16 nov. 2020.

CROUHY, Michel; GALAI, Dan; MARK, Robert. **Fundamentos da Gestão de Risco**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2008. 200p.

DAMODARAN, Aswath. **Gestão estratégica do risco**: uma referência para a tomada de decisões empresariais. Traduzido por Félix Nonnenmacher. Porto Alegre: Bookman, 2009. 384p.

DARIE, Marina. **Sistema S**: como funciona e o que pode mudar. Politize, 2017. Disponível em: <https://www.politize.com.br/sistema-s-como-funciona/>. Acesso em: 18 jun. 2021.

DE PÁDUA, Elisabete. **Metodologia da pesquisa**: abordagem teórico-prática. [S.l.]: Papirus Editora, 2019.

DELGADO, Maurício. **Curso de direito do trabalho**. 16. ed. São Paulo: LTR, 2017.

DI PIETRO, Maria. **Direito Administrativo**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GERHARDR, Tatiana; SILVEIRA, Denise. **Métodos de pesquisa**. GERHARDR, Tatiana; SILVEIRA, Denise (Org.). Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2001.

GIL, Antonio. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HOLAHAN, Robert; LUBELL, Mark. **Collective action theory.** Handbook on Theories of Governance. Nord University, Norway: Edward Elgar Publishing, 2016.

IFAC – INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS. **Governance in the public sector**: a governing body perspective. New York: IFAC, 2001.

IFAC – INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTS. **Governance in the public sector**: a governing body perspective. International Public Sector Study. Study 13. New York: IFAC, 2014.

INTOSAI – INTERNATIONAL ORGANIZATION OF SUPREME AUDIT INSTITUTIONS. (Org.) Subcomitê de Normas de Controle Interno. **Diretrizes para Normas de Controle Interno do Setor Público** – Informações Adicionais sobre Gestão de Risco nas Entidades. Áustria: INTOSAI GOV 9130, 2007. Tradução de Antônio Alves de Carvalho Neto. Brasília, 2007.

KNIGHT, Frank. **Risk, uncertainty and profit**. 2. ed. London: Houghton Mifflin, 1921.

KOOIMAN, Jan. **Modern governance**: new government-society interactions. United Kingdom: Sage, 1993.

MARSHALL, Christopher. **Medindo e Gerenciando Riscos Operacionais em Instituições Financeiras**. São Paulo: Qualitymark Editora, 2002.

MARTINS, Pablo; ANDRADE, Rodrigo. Importância da gestão do passivo trabalhista: estudo de caso em uma empresa no sul de Minas Gerais. **Revista Acadêmica São Marcos**, v. 4, n. 2, pp. 9-24, 2014.

MEIRELLES, Hely. **Direito Administrativo Brasileiro**. 33. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2007.

MORAES, Giovanni. **Sistema de Gestão de Riscos** - Princípios e Diretrizes - ISO 31000/2009 Comentada e Ilustrada. Rio de Janeiro: Gerenciamento Verde Consultoria, Editora e Livraria Virtual, 2010. 274p.

MOREIRA NETO, Diogo. **Curso de direito administrativo**. 15. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2009.

NASCIMENTO. Francisco. **Classificação da Pesquisa. Natureza, método ou abordagem metodológica, objetivos e procedimentos**. Brasília: Thesaurus, 2016.

NEGRÃO, Célia; PONTELO, Juliana. **Compliance, controles internos e riscos**: a importância da área de gestão de pessoas. 2. ed. Brasília: Editora SENAC, 2017.237p.

NÓBREGA, Theresa; BARRETO, Ana Clara. Serviço social autônomo: reflexões acerca dos entes do "Sistema S" e suas peculiaridades. **Revista Âmbito Jurídico**, v. 1, n. 184, on-line, 2019.

PALUDO, Augustinho. **Administração pública para auditor fiscal da receita federal e auditor fiscal do trabalho**. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2012. 608p.

PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **PMBoK**: a guide to the project management body of knowledge. 4. ed. EUA: Four Campus Boulevard, Newtown Square, 2004. 250p.

REITER, Ana. **A auditoria interna como instrumento de prevenção e minimzação dos riscos trabalhistas em uma indústria localizada no Vale do Taquari**. 2014. 159f. Monografia (Estágio Supervisionado de Pesquisa Aplicada em Ciências Contábeis). Centro Universitário UNIVATES, Curso de Ciências Contábeis, 2014. Orientador: Prof. Esp. Márcio André Roehrs.

RHODES, Roderick. The new governance: governing without government. **Political Studies**, v. 44, n. 4, p. 652-667, 1996.

ROESCH, Sylvia. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 336p.

RUPPENTHAL, Janis. **Gerenciamento de riscos**. Universidade Federal de Santa Maria / Colégio Técnico Industrial de Santa Maria, 2013. Santa Maria: Rede e-Tec Brasil, 2013. 120p.

SENAC – SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL. Departamento Nacional. **Manual de Governança e integridade no SENAC**: **conceitos e princípios**. Rio de Janeiro: SENAC, 2018.

SILVA, Marilene. **Administração de Departamento de pessoal**. 14. ed. São Paulo: Érica, 2015. 232p.

SILVA, Thiago. A. **Conceitos e evolução da administração pública: o desenvolvimento do papel administrativo**. In: VIII Seminário Internacional sobre desenvolvimento regional, Territórios, Redes e Desenvolvimento Regional: Perspectivas e Desafios. 2017. Santa Cruz do Sul: Universidade de Santa Cruz do Sul. 2017.

STOKER, Gerry. Governance as theory: Five propositions. International Social **Science Journal**, v. 50, n. 155, pp. 17-28, 1998.

ZENO, José. **Risco legal**: uma introdução ao seu gerenciamento no atual cenário corporativo. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Administração). Faculdades Ibmec. Rio de Janeiro. 2007. 76p.

APÊNDICES

APÊNDICE A – POLÍTICA DE GESTÃO DE RISCOS NO SETOR PESSOAL DO SENAC/SE: MANUAL DE DIRETRIZES PARA IMPLANTAÇÃO

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL

ADMINISTRAÇÃO REGIONAL DO ESTADO DE SERGIPE

DIVISÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA

POLÍTICA DE GESTÃO DE RISCOS NO SETOR PESSOAL DO SENAC/SE:

MANUAL DE DIRETRIZES PARA IMPLANTAÇÃO

ARACAJU, SERGIPE
JANEIRO DE 2022

FOLHA DE CONTROLE

Título	Política de Gestão de Riscos no setor pessoal do SENAC/SE. Manual de Diretrizes para Implantação.
Número de versão	1
Status	Lançamento
Data de aprovação	
Instrumento de homologação (pré-aprovação)	
Homologação	

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 92

2 A ORGANIZAÇÃO DA EMPRESA 93

3 DEFINIÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DOS RISCOS 94

4 OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO E SUA POLÍTICA DE GESTÃO DE RISCOS 95

6 MONITORAMENTO E REVISÃO 97

8 ACULTURAMENTO INTERNO 99

9 INSTRUMENTO COMUM DE GESTÃO 100

1 INTRODUÇÃO

Este plano tem por objetivo apresentar a metodologia de gerenciamento de riscos, detalhando normas e procedimentos para serem utilizados no setor pessoal do Serviço Nacional de Aprendizagem em Sergipe-SENAC-SE.

Sabe- se os riscos permeiam todos os níveis das atividades do negócio e, se não forem gerenciados adequadamente, poderão resultar em perdas financeiras, deterioração da imagem e reputação da organização e ou desencadear uma crise.

Com isso, a gestão de riscos tem se tornado um assunto de suma importância no meio empresarial, uma vez que a conscientização da necessidade de administração dos riscos potenciais é, hoje, uma questão de competitividade e sobrevivência.

Neste plano estão descritas a aplicabilidade do plano de gerenciamento dos riscos, as referências normativas, o referencial teórico, as responsabilidades, e o processo de gestão de riscos no setor pessoal e os benefícios decorrentes da sua implantação para a empresa.

A política deverá ser aprovada pelo presidente e referendada pelo Conselho Regional do SENAC-SE e será supervisionada ativamente pela diretoria.

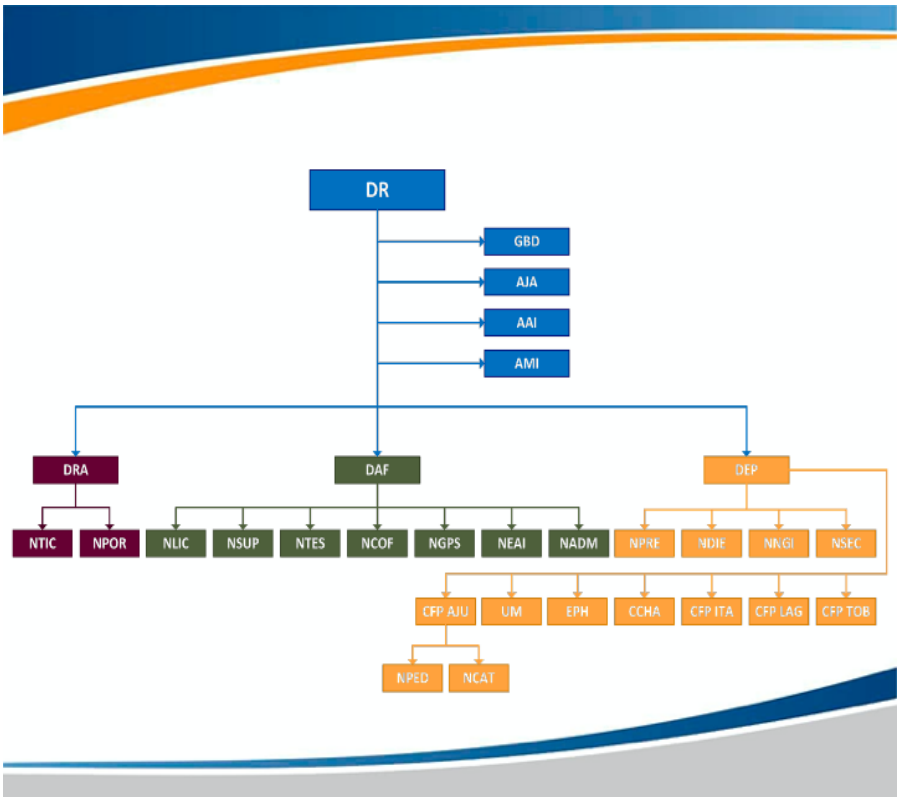
A autora

2 A ORGANIZAÇÃO DA EMPRESA

O Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC) é um serviço social autônomo e uma entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, destinatária de delegação outorgada mediante lei pelo Poder Público para a execução de atividades de relevante interesse social, tendo o Ministério da Economia como seu órgão de vinculação, conforme decreto de criação n° 8.621 de 1946 (BRASIL, 1946).

Com mais de setenta anos, a instituição atua em quatro unidades fixas no estado, nos municípios de Aracaju, Lagarto, Itabaiana e Tobias Barreto, encontra-se em construção do prédio no município de Nossa Senhora da Glória, e tem o seguinte organograma em Sergipe:

Quadro 6 - Organograma do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial em Sergipe-SE



Fonte: SENAC (2021).

5 DEFINIÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DOS RISCOS

A ISO 31000 *Risk management – principles and 94uidelines*, traduzida no Brasil pela Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT (ABNT, 2009), conceitua o risco como um efeito e um desvio em relação ao esperado – positivo e/ou negativo, e que é muitas vezes caracterizado pela referência aos eventos potenciais e as consequências, ou a uma combinação desses.

Risco é o efeito da incerteza sobre objetivos estabelecidos, a possibilidade de ocorrência de eventos que afetem a realização ou alcance dos objetivos.

Os riscos identificados devem ser classificados em categorias e para cada um deve-se dar um nome para codificação e referência.

O SENAC/SE decidiu a seguinte classificação de riscos:

Os riscos estratégicos podem ser definidos como as possíveis mudanças no cenário econômico e/ou político que possam de alguma maneira influenciar as organizações e estão associados à tomada de decisão da alta administração. Tendo como exemplos: aumento das verbas salariais sem o devido estudo orçamentário; não pagamento de horas extras e; acúmulo de funções de colaboradores.

Os riscos operacionais são aqueles tratados como perdas potenciais resultantes de sistemas inadequados, de falhas de gerenciamento, falhas nas normas estabelecidas, normalmente associados a falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura ou até mesmo sistemas.

Os riscos financeiros estão ligados a perdas no mercado financeiro, decorrente de diversos aspectos, tais como: políticos, recessão econômica ou até mesmo os efeitos de uma pandemia.

Os riscos legais estão associados aos eventos que podem comprometer a confiança da sociedade ou do público consumidor, e podem ser derivados da inobservância normativa da instituição e/ ou desatualização das normas trabalhistas no SENAC/SE.

5 OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO E SUA POLÍTICA DE GESTÃO DE RISCOS

O plano de risco é o inicio de todo o processo, pois nele será elaborado um pensamento estratégico para cada risco, direcionado para cada área do setor pessoal, no entanto, ele pode e deve ser estendido para os demais setores da Instituição.

A Gestão Integrada de Riscos do Setor Pessoal no SENAC/SE deverá ser pautada pelas diretrizes e recomendações contidas nos principais guias de referências em gestão de riscos e continuidade de negócios nas organizações e ainda tornar a organização proativa na identificação e no tratamento de ameaças processuais.

O SENAC/SE gerenciará os riscos por meio do seguinte processo:

a. Comunicação e consulta às partes interessadas, que deve ocorrer durante todas as fases do processo de gestão de riscos;
b. Estabelecimento do contexto (externo e interno), a fim de definir os parâmetros e fatores relevantes a serem considerados no gerenciamento de riscos trabalhistas;
c. Avaliação dos riscos, fase que identifica, analisa e faz estimativa;
d. Tratamento de riscos, que compreende selecionar as opções de tratamento mais adequadas para os riscos após avaliação dos mesmos;
e. Análise crítica, através da checagem, vigilância regulares e alterações.

5 IMPLEMENTAÇÃO

Na implementação da estrutura de gestão de riscos no setor pessoal, convém que: se defina a estratégia e o momento apropriado para implementação da estrutura; aplique-se a política e o processo de gestão de riscos aos processos organizacionais; atenda aos requisitos legais e normas regulamentares atuais.

E ainda, assegurar que a alta administração se encontra fundamentada nas suas decisões e alinhada com os resultados dos processos, proceda o feedback as partes interessadas do SENAC/SE a fim de possibilitar a diminuição do número de processos, e consequentemente de condenações em processos trabalhistas.

Ademais, tendo como objetivo de implantação, o de aumentar a probabilidade de alcance dos objetivos da organização, reduzindo os riscos de processos administrativos e/ou judiciais para agregar valor ao SENAC/SE por melhorias dos procedimentos.

6 MONITORAMENTO E REVISÃO

Destaca-se que a fim de assegurar que a gestão de riscos no setor pessoa seja eficaz e contribua para o desempenho organizacional, é recomendável que o SENAC/SE monitorem e analisem criticamente a estrutura estabelecida.

Para que isso ocorra, é necessário medir o desempenho da gestão de riscos utilizando indicadores, os quais devem ser analisados criticamente de forma periódica para garantir sua adequação, preferencialmente pelo seu gestor imediato; medir periodicamente o progresso obtido ou o desvio em relação ao plano de gestão de riscos e o de normas de regulamento pessoal; analisar criticamente e de forma periódica se a política, o plano e a estrutura da gestão de riscos ainda são apropriados.

Deve-se identificar a área de atuação e os processos correspondente a cada risco; definir os responsáveis pelo gerenciamento de riscos; criar mecanismos para o monitoramento do cumprimento, bem como estabelecer regras para revisão periódica.

7 ENVOLVIMENTO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO E INDEPENDÊNCIAS DAS FUNÇÕES

A direção regional do SENAC/SE é o principal responsável pelo estabelecimento da estratégia da organização e da estrutura de gerenciamento de riscos, devendo instituir a delegação clara e formal da responsabilidade pelo gerenciamento de riscos aos gestores e instituir a capacitação regular de gestores para lidar com riscos;

Cabe aos demais funcionários do SENAC/SE, a responsabilidade pela operacionalização dos controles internos da gestão e pela identificação e comunicação de deficiências às instâncias superiores dos riscos legais cometidos por atos.

8 ACULTURAMENTO INTERNO

A gestão efetiva de riscos no setor pessoal baseia no desenvolvimento de uma cultura organizacional no sentido de conscientizar a todos sobre importância do seu papel na prevenção e mitigação de riscos que

Diante disso, o SENAC/SE deverá adotar um método contínuo de disseminação de informações sobre a gestão de riscos aos colaboradores do SENAC/SE, em seus diversos níveis, inclusive aos prestadores de serviços terceirizados relevante, com linguagem, forma, método e grau de informações compatíveis com a área de atuação dentro da empresa.

Com isso, a empresa deve realizar as ações de aculturamento de riscos, para buscar manter os colaboradores alinhados e engajados com os objetivos, causas e discursos da organização, com a periocidade mensal para aumentar o contato e participação dos seus colaboradores.

9 INSTRUMENTO COMUM DE GESTÃO

Um elemento chave na implantação da atividade de riscos no setor pessoal é ser ajustada às melhores práticas e exigências normativas, e a utilização de instrumentos de gestão comum, sem prejuízo de adaptação à legislação e das exigências supervisoras, como exemplo um regulamento pessoal englobando todas as normas da instituição.

APÊNDICE B – REGULAMENTO DE PESSOAL

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL
ADMINISTRAÇÃO REGIONAL DO ESTADO DE SERGIPE
DIVISÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA

REGULAMENTO DE PESSOAL

ARACAJU, SERGIPE
FEVEREIRO DE 2022

SUMÁRIO

REGULAMENTO DE PESSOAL **103**

CAPÍTULO I- DISPOSIÇÕES PRELIMINARES **103**

CAPÍTULO II - DO QUADRO DE PESSOAL **104**

CAPITULO IV - DA SELEÇÃO E HABILITAÇÃO **107**

CAPÍTULO V - DA ADMISSÃO **108**

CAPITULO VII - DA DESIGNAÇÃO **109**

CAPITULO VIII - DA RECLASSIFICAÇÃO **110**

CAPÍTULO IX - DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO **110**

CAPITULO XIV - DA SUBSTITUIÇÃO **112**

CAPITULO XVII - DA JORNADA DE TRABALHO **113**

CAPITULO XVIII - DAS FÉRIAS **114**

CAPITULO XIX - DAS LICENÇAS **114**

CAPÍTULO XX - DA REMUNERAÇÃO **121**

CAPÍTULO XXI - DOS BENEFÍCIOS **121**

CAPÍTULO XXIII - DOS DEVERES **123**

CAPÍTULO XXIV - DAS PROIBIÇÕES **125**

CAPÍTULO XXV - DAS AÇÕES INDISCIPLINARES E PENALIDADES **125**

CAPÍTULO XXVI - DAS DISPOSIÇÕES GERAI**S** **130**

REGULAMENTO DE PESSOAL

CAPÍTULO I
DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

Art. 1º. Este Regulamento de Pessoal dispõe sobre o regime de trabalho na Administração Regional do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial - SENAC, no Estado de Sergipe, definindo os direitos e os deveres dos empregados em exercício, respeitada a legislação pertinente ao vínculo empregatício.

Art. 2º. Os colaboradores do SENAC/SE são regidos pela Consolidação das Leis de Trabalho – CLT, pelas decisões aprovadas em Convenção Coletiva ou Acordo Coletivo de Trabalho, quando houver, por atos da Administração Regional e pelos preceitos contidos neste Regulamento.

Parágrafo Único. A Administração Regional tem autonomia quanto à elaboração, composição, padrões salariais e peculiaridades de seu Quadro de Pessoal.

Art. 3º. Considera-se empregado, toda pessoa física que prestar serviço de natureza não eventual ao SENAC/SE, sob a dependência deste e mediante remuneração, onde estejam presentes a pessoalidade e a subordinação direta.

Art. 4º. Todos os colaboradores contratados pela Administração Regional do SENAC no estado de Sergipe, seja por meio do contrato de trabalho ou através de portaria, têm seu vínculo devidamente anotado na Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS).

§ 1° Além do empregado admitido por prazo indeterminado, poderá o SENAC/SE mediante condições especiais de remuneração e trabalho, admitir pessoal contratado por prazo determinado ou por demanda transitória para atender plano de trabalho específico.

§ 2° A prestação de serviços eventuais, de qualquer natureza, não caracteriza vínculo empregatício, não lhes sendo aplicado o presente regulamento.

§ 3° O SENAC/SE poderá contribuir para a formação profissional, mediante contrato de estágio, sem vínculo empregatício, de alunos regularmente matriculados em cursos da educação formal e da educação profissionalizante, em conformidade com a legislação pertinente e as normas vigentes.

CAPÍTULO II
DO QUADRO DE PESSOAL

Art. 5º. Na forma prevista neste Regulamento, Quadro de Pessoal da Administração Regional do SENAC, é composto por:

I. Cargos integrantes do Plano de Cargos e Salários destinados ao provimento de;
II. Cargos de Confiança, vinculados à estrutura organizacional do SENAC/SE, destinados às atividades de direção, chefia e assessoramento, a serem providos obedecendo a critérios de confiança, conforme disposto em normativo de pessoal específico;
III. Funções Gratificadas existentes na estrutura organizacional do SENAC/SE, destinadas às atividades de Gerência de Núcleo, Liderança de Processos e serviços de natureza especial;
IV. Funções docentes, vinculadas ao PRCD – Plano de Remuneração e Carreira Docente, para Instrutores contratados para o Quadro de Pessoal ou por Prazo Determinado, remunerados por hora/aula.

§ 1° As Funções Gratificadas e os Cargos em Comissão, ambas FUNÇÕES DE CONFIANÇA da Administração Regional, podem ser realizadas em caráter transitório por colaboradores pertencentes ao Quadro de Pessoal da Administração Regional, ou por pessoas que são especialmente

contratadas para esse fim, designados e nomeados, respectivamente, através de ato próprio do Presidente do Conselho Regional.

§ 2° Ao colaborador que for designado ou nomeado para exercer função gratificada, previstas no parágrafo anterior, será pago uma gratificação de função designada em instrumento próprio, enquanto persistir a designação, sem prejuízo da percepção dos anuênios.

§ 3° O colaborador pertencente ao Quadro de Pessoal da Administração Regional, designado para exercer cargo em comissão, poderá abdicar do salário que recebe de acordo com seu nível salarial e classificação funcional, previsto no Plano de Cargos e Salários, passando a ser remunerado através de Resolução específica que define Salário de Cargo em Comissão, ou poderá continuar recebendo o seu salário acrescido de 50% do Salário estabelecido para o Cargo em Comissão, o que lhe for mais vantajoso.

§ 4° O colaborador que for destituído da função de confiança tem direito a incorporação do percentual e valor referentes aos anuênios, sem prejuízo de qualquer natureza por se tratar de verba de natureza salarial.

§ 5° As denominadas FUNÇÕES DE CONFIANÇA previstas neste artigo poderão ser alteradas ou mesmo suprimidas por meio do Regimento Interno da Entidade ou norma correspondente, condicionando tais alterações à prévia aprovação do Conselho Regional.

Art. 6º. Entende-se por cargo o conjunto de funções semelhantes quanto a natureza do trabalho e os níveis de dificuldade e responsabilidade, assim reconhecidos pelo mercado de trabalho; e por função o conjunto de atribuições, deveres e responsabilidades específicas de trabalho afetas ao colaborador, com denominação própria no Plano de Cargos e Salários, classe, nível e faixa salarial correspondentes.

§ 1° Entende-se por classe o conjunto de cargos da mesma natureza e hierarquizados segundo os níveis de complexidade e de responsabilidade que lhe são inerentes.

§ 2° Entende-se por nível salarial cada um dos valores existentes na faixa salarial, que se destina a classificar e possibilitar a progressão horizontal dos empregados, sem que haja a necessidade de mudança de função.

§ 3º Entende-se por faixa salarial o conjunto de níveis salariais que compõem a amplitude de cada classe salarial.

Art. 7º. Entende-se por especificações de cargos as descrições, tão completas quanto possíveis, de cada cargo e que compreendam:

- Título do cargo;
- Breve definição das atribuições e responsabilidades (sumário);
- Detalhamento das atribuições, enumeração das tarefas típicas ou exemplos de trabalhos prestados;
- Requisitos mínimos necessários à execução do trabalho, em termos de qualidade, responsabilidade, escolaridade, experiência e esforço físico e mental necessários; e,
- Requisitos básicos para admissão.

Art. 8º. A lotação numérica dos cargos integrantes do PCS e das funções de confiança do Quadro de Pessoal do SENAC será fixada por ato próprio do Presidente do Conselho Regional e aprovada pelo Conselho Regional e sua distribuição pelo Departamento Regional é de competência do Diretor Regional.

Art. 9º. Cabe ao Diretor Regional preparar e submeter ao Presidente do Conselho Regional as modificações que se tornarem necessárias à estrutura do Quadro de Pessoal da Administração Regional, no que concerne a denominação e natureza, ressalvado o disposto no Artigo 8°.

Art. 10º. O provimento dos cargos permanentes e dos cargos e funções de confiança dar-se-á por:

I. Admissão;
II. Designação;
III. Nomeação;
IV. Progressão horizontal e vertical;

V. Reclassificação;
VI. Remanejamento;
VII. Reenquadramento;
VIII. Transferência

CAPITULO IV
DA SELEÇÃO E HABILITAÇÃO

Art. 1. A Admissão para o Quadro de Pessoal do SENAC é o ato pelo qual se autoriza o ingresso de pessoa habilitada mediante Processo de Recrutamento e Seleção, regulamentado em Resolução vigente que estabelece normas de Processo Seletivo para contratação de empregados do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial.

Art. 2. O processo de recrutamento e a seleção será coordenado pelo Núcleo de Gestão de Pessoas, podendo ser interno ou externo.

§ 1° Será designada uma Comissão Especial para organizar o Processo Seletivo, formada por no mínimo três colaboradores.

§ 2º O Recrutamento Externo poderá ocorrer por meio de processo seletivo público ou, com validade de 12 meses contados da data da divulgação dos cadastrados e que atendam aos pré-requisitos de escolaridade, experiência profissional e conhecimentos específicos.

§ 3° O recrutamento interno ocorre quando a busca de candidatos é realizada entre os empregados de serviços sociais autônomos e/ou os empregados da própria Entidade, desde que atendidos os requisitos das normas vigentes.

Art. 3. O preenchimento de vagas independerá da realização de processo seletivo:

I. Para o preenchimento das vagas destinadas aos cargos/funções de confiança;
II. Nos casos de urgência, quando a imprevisibilidade das

situações não conferirem tempo hábil para a realização do processo seletivo, ficando este contrato limitado ao prazo de 6 meses de duração ou até a conclusão do processo seletivo obrigatório, o que ocorrer primeiro;

III. Na contratação de profissional de notória especialização, incluindo-se os ex-empregados de entidades do Sistema Fecomércio/SESC/SENAC e de outras entidades do Sistema “S” local e nacional, cujo conhecimento específico no campo de sua especialidade, decorrente de desempenho anterior, estudos, pesquisas, experiências, publicações permitam inferir que seu trabalho é o mais adequado ao desempenho das funções a serem exercidas.

CAPÍTULO V
DA ADMISSÃO

Art. 4. Não poderão ser admitidos como colaboradores do SENAC parentes até o 3º grau civil (consanguíneo ou afim - Pai e Mãe, Avô (ó), Bisavô (ó), Tio (a), Filho (a), Neto (a), Bisneto (a), Irmão (ã), Sobrinho (a) e cônjuge) do Presidente ou membros, efetivos e suplentes, do Conselho Nacional e do Conselho Fiscal ou dos Conselhos Regionais do SENAC ou do SESC, bem como, de dirigentes de entidades sindicais ou civis do comércio, patronais ou de empregados da correspondente área territorial, ou ainda colaboradores demitidos por justa causa, e/ou desligados por motivos circunstanciados e registrados pelo superior hierárquico da instituição.

Art. 5. O ingresso no Quadro de Pessoal, após realização de processo seletivo, será realizado através de Contrato de Experiência de 90 (noventa) dias e com salário inicial de admissão do respectivo cargo.

Art. 6. A admissão será feita mediante contrato individual de trabalho, por prazo determinado ou indeterminado, com salário do respectivo cargo e classe, desde que o candidato satisfaça as condições definidas em normas vigentes:

I. Atender aos requisitos estabelecidos nas especificações contidas no Plano de Cargos e Salários - PCS;

II. Submeter-se aos exames para obtenção de atestado de saúde ocupacional;
III. Apresentar prova de quitação com as obrigações militares e eleitorais,
IV. Haver atendido as exigências especiais prescritas em lei para o desempenho de cargos que exijam habilitação legal;
V. Apresentar documentação de habilitação profissional ou grau de instrução exigida para o cargo e outras que forem solicitadas;

§ 1° Durante o período de experiência, o colaborador estará em processo de acompanhamento que, resultando favorável, transformará o contrato de experiência em contrato por prazo indeterminado.

§ 2° O instrutor contratado por prazo indeterminado ou por prazo determinado, será remunerado por hora aula de acordo com tabela de salário específica.

CAPITULO VII
DA DESIGNAÇÃO

Art. 7. Designação é o ato de indicação de colaborador pertencente ao Quadro de Pessoal da Administração Regional pela Direção Regional para Funções de Confiança, o qual será referendado pela Presidência do Conselho Regional.

CAPITULO VIII
DA RECLASSIFICAÇÃO

Art. 8. Reclassificação é a movimentação do colaborador através da passagem de uma função para outra, na mesma classe salarial.

Parágrafo Único. O colaborador reclassificado terá sua situação salarial alterada exclusivamente se o exercício da nova função assim justificar.

CAPÍTULO IX
DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Art. 9. Entende-se por avaliação de desempenho o conjunto de normas e procedimentos que mensuram a capacidade técnica do colaborador para a função a qual foi designado e que asseguram a possibilidade de evolução horizontal do colaborador, segundo seus méritos comprovados através do exercício funcional, obedecendo às condições estabelecidas no Plano de Cargos e Salários.

Art. 10. Por mérito se entende o resultado da incidência de esforços de um colaborador que se dedica, com reconhecida eficiência, às suas obrigações específicas, coincidentes com os objetivos da Entidade.

Art. 11. O desempenho dos colaboradores será avaliado anualmente pela Direção Regional, Assessores Técnicos, Gerentes de Divisão, Gerentes de Núcleo e Gerentes de Unidades Operativas, sob a Coordenação da Gerência do Núcleo de Gestão de Pessoas ou setor correspondente, utilizando-se o Sistema de Avaliação por Competência.

Art. 12. A Gerência do Núcleo de Gestão de Pessoas elaborará relatório conclusivo das avaliações de desempenho realizadas pelos gestores do SENAC/AR/SE, o qual será deferido pela Direção Regional e submetido à aprovação do Presidente do Conselho Regional.

Art. 13. A evolução horizontal será concedida a cada dois anos e terá vigência a partir da data de sua aprovação, em ato próprio do Presidente do Conselho Regional do SENAC/SE.

Art. 14. Uma vez atingindo o último salário da classe do respectivo cargo, cessa a evolução horizontal e a avaliação de desempenho será feita exclusivamente para fins de capacitação para preenchimento de lacuna de competência e/ou reclassificação.

Art. 15. O colaborador que obtiver evolução horizontal decorrente do processo de avaliação de desempenho somente poderá se habilitar à outra evolução, decorridos 24 (vinte e quatro) meses de efetivo exercício.

Art. 16. O colaborador que apresentar as ocorrências abaixo não farão jus à evolução horizontal decorrente da avaliação de desempenho:

- Punição disciplinar (advertência por escrito e/ou suspensão);
- Licença superior a 30 dias, consecutivos e/ou alternados, para tratar de assuntos exclusivamente de seu interesse particular;
- Licença pelo INSS, superior a 90(noventa) dias, consecutivos e/ou alternados, com exceção das licenças por motivo de gestação e por motivo de acidente de trabalho ou acidente de natureza grave;
- Impontualidade que exceda 24 (trinta) horas, no período, qualquer que seja sua causa (atraso, saída antecipada ou omissões não abonadas);
- Faltas abonadas ou não, superiores a 20 (vinte) no período considerado, excluídos os afastamentos superiores a 05 (cinco) dias consecutivos por motivo de saúde, que serão considerados como licença para tratamento de saúde;
- Não tiver completado o interstício mínimo de 02 (dois) anos de admissão, exigido pelo presente Regulamento de Pessoal e estabelecido no Plano de Cargos e Salários;
- Afastamento por motivo de cessão temporária a outras Entidades, quando não for reconhecido o tempo de serviço para o fim de evolução.

Art. 17. Para efeito de participação do colaborador no processo de avaliação de desempenho, são consideradas de efetivo exercício as ausências ao trabalho:

- Por férias;
- Por 180 (cento e oitenta) dias de licença-maternidade;
- Por 07 (sete) dias consecutivos de licença-maternidade;
- Por 09 (nove) dias consecutivos, em caso de falecimento de cônjuge ou companheiro, pais, filhos, irmãos ou pessoas que vivam comprovadamente sob a dependência econômica do colaborador;
- Por 09(nove) dias consecutivos, em virtude de casamento;
- Por 01(um) dia, para colação de Grau de nível Universitário;
- Durante os primeiros 15(quinze) dias de licença por motivo de doença própria ou de membro familiar (cônjuge ou companheiro, pais, filhos ou pessoas que vivam comprovadamente sob a dependência legal do colaborador);
- Por 01(um) dia, a cada doze meses, em caso de doação voluntária de sangue, devidamente comprovada;
- Até 02(dois) dias, consecutivos ou não, para efeito de alistamento eleitoral e/ou alistamento militar, nos termos da lei respectiva, devidamente comprovada;
- Por motivo de convocação para júri, mesário ou qualquer outra obrigatória por lei;
- Afastamento para viagem de estudo ou para participar de congressos, conferências, seminários ou cursos de interesse do SENAC, desde que com prévia autorização do Diretor Regional ou do Presidente do Conselho Regional;
- Abonadas pela Entidade.

CAPITULO XIV
DA SUBSTITUIÇÃO

Art. 18. Poderá haver substituição de colaborador ocupante de função de confiança, impedido temporariamente por licença ou afastamento, cabendo à Direção Regional analisar a necessidade e designar substituto para referendo e aprovação do Presidente do Conselho Regional.

§ 1º Quando a substituição de que trata este artigo for igual ou superior a 15 (quinze) dias consecutivos, o substituto fará jus, proporcionalmente ao exato tempo de substituição, a gratificação da função ou a diferença do salário em comissão.

§ 2º O pagamento de gratificação pela substituição de Cargo em Comissão ou Função gratificada será processado no mês da substituição.

§ 3º No caso das demais substituições, o colaborador designado deverá ser preferencialmente do mesmo cargo de quem estiver sendo substituído.

Art. 19. A substituição poderá ocorrer nas seguintes hipóteses:

- Férias de colaborador;
- Licença médica;
- Licença a prêmio;
- Licença por motivo particular;
- Licença sem vencimentos;
- Licença-maternidade;
- Qualquer outra forma de afastamento prevista nas normas internas e legais.

Parágrafo Único. A substituição somente se dará, quando as hipóteses de afastamento, prevista neste artigo, ocorrerem por período superior a 15 (quinze dias) corridos, conforme previsto no § 1º do artigo anterior.

CAPITULO XVII
DA JORNADA DE TRABALHO

Art. 20. A jornada normal de trabalho no SENAC está estabelecida para cada cargo nas respectivas especificações constante no Contrato Individual de Trabalho e no Plano de Cargos e Salários.

Art. 21. Os colaboradores estão obrigados a registrar diariamente, no início e no final de cada turno, o ponto em relógio eletrônico, obedecendo rigorosamente o horário pré-estabelecido no seu contrato de trabalho.

§ 1º Os colaboradores que tiverem jornada diária de seis horas corridas deverão registrar eletronicamente o ponto de entrada, saída e intervalo de 15 minutos para descanso, sempre no mesmo horário.

CAPITULO XVIII
DAS FÉRIAS

Art. 22. O direito a férias será adquirido nos termos da legislação em vigor.

Art. 23. As férias deverão ser gozadas, obrigatoriamente, pelo servidor no decurso dos doze meses seguintes à data da aquisição do direito, em período a ser estabelecido de acordo com a conveniência do SENAC/SE, respeitadas as exceções previstas em lei.

§ 1º A escala de férias será elaborada pelo SENAC/MA contemplando a opção do colaborador, se possível, observando sempre o interesse da Instituição.

§ 2º Poderão ser concedidas férias coletivas para o quadro de pessoal, inclusive para os que ainda não tiverem seu período de férias completo.

Art. 24. É vedada a acumulação do período de férias.

CAPITULO XIX
DAS LICENÇAS

Art. 25. De acordo com as normas contidas na Consolidação das Leis do Trabalho, o SENAC concederá a seus colaboradores licença para atender as seguintes eventualidades:

I. Licença para Tratamento de Saúde

§ 1º O colaborador tem direito à concessão de licença para tratamento de saúde, com remuneração integral durante os primeiros 15 dias de

afastamento do trabalho, mediante comprovação da sua necessidade por atestado de médico credenciado pela Entidade, particular ou do Sistema Único de Saúde – SUS, e endossado pelo Médico do Trabalho.

§ 2º Quando o afastamento para tratamento de saúde perdurar por mais de 15 (quinze dias), o colaborador deverá ser encaminhado a partir do 16º dia à Previdência Social para a percepção do “Auxílio-doença”.

§ 3º O SENAC poderá requerer a licença para tratamento de saúde de seu colaborador junto a Previdência Social, caso este não possa fazê-lo pessoalmente.

I. Licença decorrente de Acidente de Trabalho

§ 1º Ao colaborador é assegurada a licença por acidente de trabalho, remunerada pelo SENAC nos primeiros quinze (15) dias e pelo INSS a partir de 16º (décimo sexto) dia.

§ 2º O colaborador acidentado em serviço deverá comunicar o ocorrido ao SEAPE, nas primeiras vinte e quatro (24) horas seguintes, apresentando atestado resultante do atendimento médico, a fim de que o SENAC adote as providências necessárias com vistas à comunicação ao INSS.

I. Licença Maternidade

§ 1º A Licença Maternidade será concedida pelo prazo de 180 (cento e oitenta) dias, mediante a apresentação ao Núcleo de Gestão de Pessoas – Setor de Pessoal do atestado médico para a gestante conforme modelo oficial da Previdência Social e declaração denominada Nascido Vivo fornecida pela Maternidade onde se deu o parto.

§ 2º A gestante poderá antecipar a sua licença maternidade em até seis (06) semanas antes da data prevista para o parto, hipótese em que será feito o desconto para o gozo da licença após o nascimento do bebê.

§ 3º À gestante fica assegurado o direito de requerer a alteração do seu período de férias regulamentares, respeitando-se o período aquisitivo

previamente fixado na escala elaborada por seu superior imediato, para o mês subsequente ao término de sua licença gestação.

§ 4º A colaboradora que adotar ou obtiver guarda judicial para fins de adoção de criança terá direito a licença-maternidade nos termos da legislação vigente.

§ 5º Em caso de aborto, a gestante terá direito a uma licença de até 15 (quinze dias), mediante apresentação de atestado médico, homologado pelo médico do trabalho.

I- Licença Paternidade

Parágrafo Único. A Licença Paternidade será concedida pelo prazo de 05 (cinco) dias consecutivos, contados a partir da data do nascimento do filho, mediante a apresentação ao Núcleo de Gestão de Pessoas – Setor de Pessoal.

II- Licença por Morte

§ 1º Fica assegurado aos colaboradores do Quadro efetivo, Cargos Comissionados e Contratados por prazo determinado o direito a licença de 03 (três) dias consecutivos, a partir do dia seguinte ao falecimento de cônjuge, companheiro (a), pais, filhos e dependentes legais, mediante apresentação de atestado de óbito.

III- Licença para Casamento

Parágrafo Único. A partir do dia seguinte ao enlace matrimonial, mediante comprovação legal, todos os colaboradores têm direito a uma licença de 03 (três) dias consecutivos.

IV- Alistamento Militar e Serviço Militar Obrigatório

§ 1º O colaborador tem direito ao alistamento militar e consequentemente servir às forças armadas pelo período determinado em documento fornecido por órgão militar.

§ 2º Ao colaborador convocado para prestar serviço militar será concedida licença pelo período necessário ao cumprimento dessa obrigação, devendo encaminhar ao Núcleo de Gestão de Pessoas – Setor de Pessoal o

Alistamento Militar, com a data da apresentação, tendo assegurado o direito de reassumir suas funções na Entidade até 30 dias após a respectiva baixa.

V- Exame Vestibular

Parágrafo Único. Ao colaborador é assegurado o direito de se afastar das atividades laborativas para prestar exame vestibular, mediante a apresentação do comprovante de inscrição e do respectivo calendário de realização das provas.

VI- Para Atender a Notificação Judicial

Parágrafo Único. O afastamento de que trata este inciso se efetivará de acordo com os termos da convocação judicial.

VII- Por doação de sangue

Parágrafo Único. O colaborador poderá se afastar por 01 (um) dia de trabalho a cada 12 (doze) meses, em virtude de doação de sangue, mediante documento que comprove o ato de doação.

Art. 26. O SENAC concederá ainda a seus colaboradores, a título de benefício, as seguintes licenças:

I- Licença prêmio por tempo de serviço

§ 1º Para cada 10 anos de efetivo exercício, ininterruptos, contados a partir da data de admissão, o colaborador fará jus a trinta dias corridos de licença prêmio.

§ 2º A concessão da licença no período solicitado pelo colaborador estará condicionada ao não comprometimento dos serviços do Setor de sua lotação, observando-se a escala organizada pelo núcleo de Gestão de Pessoas-Setor de Pessoal.

§ 3º A critério do colaborador, a licença prêmio poderá ser convertida em 01 (uma) remuneração na data de sua concessão, desde que haja disponibilidade financeira do Regional, não podendo ultrapassar a 3% (três inteiros por cento) do valor bruto da folha de pagamento mensal. Caso as

solicitações sejam em valor superior ao teto, será agendada uma lista de interessados para os meses seguintes, tendo como base a data de solicitação.

§ 4º Caso o colaborador possua o direito a mais de 01 (uma) Licença Prêmio, só poderá converter em pecúnia apenas uma delas, devendo as outras serem gozadas. A partir desta data o colaborador não poderá acumular a 3ª licença, devendo folgar ou converter em dinheiro as licenças adquiridas;

§ 5º Em caso de aposentadoria e/ou rescisão de contrato de trabalho, havendo o colaborador completado o período de efetivo exercício, ou seja, 10 (dez) anos, a Licença Prêmio não gozada será paga no ato da rescisão do contrato.

§ 6º A remuneração da licença prêmio que trata o artigo será com base no salário do cargo/função que o colaborador estiver exercendo no ato.

§ 7º Terá reduzido a 15 (quinze) dias da licença a prêmio, sem direito a faculdade prevista no §3º, o colaborador que, mesmo contando com mais de 10 (dez) anos de efetivo serviço na Entidade, apresentar as seguintes ocorrências em sua ficha funcional, nos últimos 5 (cinco) anos:

a. Punição disciplinar (advertência por escrito e/ou suspensão);
b. Licença superior a 90 (noventa) dias, consecutivos e/ou alternados, para o trato de assuntos de seu interesse particular;
c. Licença pelo INSS superior a 90 dias, consecutivos ou alternados, com exceção das licenças por motivo de gestação e por motivo de acidente de trabalho;
d. Impontualidade que exceda a 180 (cento e oitenta) horas, no período, qualquer que seja sua causa (atraso, saída antecipada ou omissão não abonada);
e. Faltas, abonadas ou não, superiores a 40 (quarenta), no período considerado;

f. Afastamento por motivo de cessão temporária a outras Entidades.

II- Licença para tratamento de saúde em pessoa da família

§ 1º O SENAC concederá ao seu colaborador licença para tratamento de saúde em membro familiar - pais, filhos, cônjuge, companheiro (a) e pessoas que vivam comprovadamente sob sua dependência legal, mediante comprovação com atestado médico, onde fique evidenciada a indispensabilidade de sua assistência pessoal e que esta não possa ser prestada simultaneamente com o exercício do cargo, indicando-se também o tempo necessário ao acompanhamento.

§ 2º Quando a enfermidade recair sobre pessoas (familiares ou não) que residam ou dependam do colaborador e que não se enquadrem nas categorias mencionadas no parágrafo anterior, a licença deverá ser solicitada por escrito à Direção Regional, para análise e autorização quanto à concessão.

§ 3º A critério da Direção Regional, a licença poderá ser concedida sem prejuízo da remuneração integral do colaborador nos primeiros 30 (trinta) dias. Após este período, o colaborador será excluído da folha de pagamento.

III- Licença para realização de estudos especializados de interesse do SENAC

§ 1º Será considerado, para todos os efeitos, como de efetivo exercício, o período em que o colaborador estiver realizando estudo especializado de interesse do SENAC, em qualquer Estado do país, mediante autorização do presidente do Conselho Regional.

§ 2º O colaborador que for autorizado a realizar estudos de pós-graduação *lato* e *strictu senso*, missão especial ou atividade congênere, não terá o seu contrato de trabalho suspenso e será remunerado pelo seu salário-base, com exceção dos ocupantes de cargos em comissão que continuarão a

receber a remuneração definida em ato próprio do presidente do Conselho Regional.

§ 3º Os instrutores contratados pelo regime de hora/aula serão remunerados pela média percebida nos últimos doze meses.

IV- Licença sem vencimentos por interesse particular

§ 1º O colaborador com mais de um (01) ano de efetivo exercício à Entidade, poderá pleitear licença sem vencimentos para tratar de interesse particular, por um período nunca inferior a 30 (trinta) dias, até 02 (dois) anos, podendo ser prorrogado automaticamente por igual período, sem seu retorno ao trabalho, mediante deferimento do Presidente do Conselho Regional.

§ 2º O colaborador somente poderá requerer nova licença para tratar de assunto de interesse particular, depois de decorrido 01 (um) ano do retorno ao trabalho.

§ 3º O colaborador que estiver em gozo de licença sem vencimentos poderá continuar no plano de saúde, devendo ressarcir ao SENAC o valor total do respectivo custo da mensalidade.

V- Licença para o desempenho de mandato eletivo ou exercício de função pública de caráter temporário

§ 1º A pedido do colaborador ou por solicitação do Poder Público, poderá ser concedida pela Presidência do Conselho Regional licença para exercício de mandato eletivo partidário, federal, estadual e municipal, bem como para exercício de cargo em comissão, chefia ou assessoramento, de âmbito federal, estadual ou municipal em órgãos da administração direta ou indireta, autarquias, fundações públicas e sociedades de economia mista;

§ 2º A licença prevista neste inciso não poderá ultrapassar o tempo de duração do mandato efetivo, vedada ao colaborador licenciado a percepção de salários ou quaisquer outras vantagens.

Art. 27. As solicitações de licenças deverão ser apresentadas, com seus respectivos comprovantes, ao Núcleo de Gestão de Pessoas que submeterá a Direção Regional e Presidência do Conselho Regional para deferimento.

Art. 28. Em qualquer caso de licença, deverá o colaborador que se afastar do trabalho por período superior a 30 (trinta) dias, ser submetido a exame médico de retorno, realizado pelo Médico do Trabalho.

CAPÍTULO XX
DA REMUNERAÇÃO

Art. 29. A remuneração dos servidores compreende:

I. Salário-base atribuído ao cargo cujo valor é definido na tabela salarial contida no Plano de Cargos e Salários - PCS;
II. Valores de cargo de confiança definidos no Normativo de Pessoal específico;
III. Demais remunerações compreendidas na legislação vigente.

Art. 30. Não integram remuneração valores relativos à diárias de viagem e ajuda de custo conforme compreendidos na legislação vigente.

Parágrafo Único. As formas de concessão de valores de diárias de viagem são estabelecidas por meio de normativo institucional específico.

CAPÍTULO XXI
DOS BENEFÍCIOS

Art. 31. Os colaboradores do SENAC têm assegurado os seguintes benefícios:

I- Adiantamento de 50% do 13° Salário

§ 1º O SENAC antecipará 50% (cinquenta) por cento do valor do 13° Salário no mês de fevereiro. Para o colaborador admitido após o dia 15 de fevereiro, a antecipação se realizará no mês de novembro.

§ 2º As determinações contidas no parágrafo primeiro também se aplicam ao colaborador contratado por prazo determinado.

II- Prêmio por Tempo de Serviço – Anuênio

§ 1º Para cada um ano de efetivo exercício, o colaborador fará jus automaticamente a gratificação anual, correspondente a 1% (um por cento), calculado sobre o salário percebido, de acordo com o Plano de Cargos e Salários, independente da função exercida.

§ 2º O colaborador que exerce cargo em comissão também fará jus ao Anuênio, calculado sobre o salário previsto em Ato próprio do Presidente do Conselho Regional. Caso seja destituído da função de confiança, terá incorporado ao seu salário de carreira previsto no Plano de Cargos e Salários o respectivo percentual acumulado até a data da destituição.

III- Auxílio Funeral

§ 1º O SENAC concederá um Auxílio Funeral no valor de 03 (três) salários mínimos, por morte do colaborador e/ou dependentes (cônjuge, companheiro (a), pai, mãe e filhos, mediante apresentação do Atestado de Óbito e do documento que comprove o vínculo de parentesco.

§ 2º O colaborador tem o prazo máximo de 90 (noventa) dias, contado a partir do dia seguinte ao óbito, para requerer o benefício. Findo este prazo, expirará completamente o direito ao benefício.

IV- Complementação do Auxílio Doença

Parágrafo Único. Durante o período de afastamento em que o colaborador estiver percebendo o auxílio-doença pela Previdência Social, o SENAC complementará o valor de sua remuneração até o limite de 24 (vinte e quatro) meses de licença e desde que não lhe tenha sido concedida aposentadoria pela Previdência Social.

V- Gratuidade de matrícula em curso do SENAC – O colaborador do SENAC tem direito à gratuidade de 01 (um) curso por ano, para se e para seus dependentes, exceto os cursos técnicos, modulados e de especialização

VI- Desconto concedido no Restaurante

Parágrafo Único. O Senac concederá desconto de 20% (vinte por cento) ao colaborador que almoçar no Restaurante escola Senac Bistrô.

VII- Participação em Plano de Saúde

§ 1º O SENAC participará do rateio da mensalidade com Plano de Saúde do colaborador e seus dependentes de acordo com normas internas editadas para utilização do benefício.

§ 2º O colaborador que estiver em gozo de licença sem vencimentos e o colaborador aposentado poderão continuar no plano de saúde, devendo ressarcir ao SENAC o valor total do respectivo custo da mensalidade.

Art. 32. O SENAC, por ato próprio do Presidente do Conselho Regional, poderá criar outros benefícios não constantes neste Regulamento, bem como suprimir quaisquer daqueles previstos no artigo 46.

CAPÍTULO XXIII
DOS DEVERES

Art. 33. São deveres do colaborador do SENAC, independente do cargo exercido e/ou função desempenhada:

I. Assiduidade;
II. Pontualidade;
III. Lealdade à Entidade;
IV. Cumprimento das normas regimentais da Entidade;
V. Respeitar à hierarquia e cumprir as delegações dos superiores;
VI. Desempenhar seu trabalho e as orientações superiores com responsabilidade, presteza e comprometimento;
VII. Dar conhecimento aos superiores acerca de irregularidades de que tiver ciência;
VIII. Guardar sigilo sobre assuntos, cuja natureza recomende cautela;
IX. Zelar pela conservação dos equipamentos e pela economia dos materiais utilizados em seu trabalho;

X. Preservar o patrimônio da Entidade;

XI. Tratar com cortesia e respeito os colegas de trabalho, a clientela do SENAC e o público em geral;

XII. Apresentar-se correta e formalmente, mantendo conduta moral e social adequadas;

XIII. Portar o crachá funcional durante todo o horário de expediente e, em caso de desligamento da Entidade, devolvê-lo no ato da rescisão do contrato;

XIV. Informar ao Núcleo de Gestão de Pessoas/Setor de Pessoal as alterações de seu domicílio, estado civil, escolaridade, nascimento de filhos e outros, mantendo atualizada a sua ficha cadastral, bem como toda movimentação referente à licença médica junto ao INSS;

XV. Zelar pelos valores e cultura organizacional;

XVI. Cooperar na prevenção de acidentes de trabalho e comunicar à CIPA todo e qualquer fato ou condição que possa vir a causar acidentes;

XVII. Participar de viagens, eventos e/ou treinamentos realizados pelo SENAC ou quando por este for indicado;

XVIII. Representar a Entidade quando designado pela Direção Regional;

XIX. Cumprir o prazo determinado pela Entidade para prestação de contas, quando exigida, e para a realização do exame periódico e entrega do atestado de saúde ocupacional ao setor responsável. O descumprimento deste prazo sujeitará o colaborador às penalidades previstas neste Regulamento.

Parágrafo Único. Todo colaborador é responsável por qualquer dano, prejuízo material ou financeiro que causar à Entidade, dolosa ou culposamente, devidamente apurado, ficando obrigado à respectiva indenização, cujo montante será descontado de seu salário de uma só vez ou em parcelas, a critério da Entidade.

CAPÍTULO XXIV

DAS PROIBIÇÕES

Art. 34. Ao colaborador do SENAC é proibido:

I. Referir-se de modo depreciativo aos seus superiores hierárquicos, aos demais gestores, colegas de trabalho, clientes da Entidade podendo, no entanto, em documento assinado, formular críticas do ponto de vista doutrinário, técnico ou de organização do serviço;

II. Exercer atividades político-partidárias ou fazer propaganda nas instalações da Entidade;

III. Realizar atividades comerciais de interesse particular nas instalações da Entidade;

IV. Guardar e conservar qualquer bem particular, independente de seu valor, nas instalações do SENAC. Salvo equipamentos eletrônicos utilizados por docentes nas atividades pedagógicas;

V. Ausentar-se do serviço durante o horário de expediente sem a devida autorização do superior hierárquico;

VI. Fazer declarações públicas, por qualquer meio, em nome do SENAC, sem autorização superior;

VII. Descumprir as determinações contidas nos regimentos internos da Entidade;

VIII. Permanecer no trabalho após sofrer acidente em serviço;

IX. Realizar horas extraordinárias sem a autorização do superior hierárquico;

X. Praticar quaisquer dos atos considerados pela Consolidação das Leis do Trabalho como justa causa para a rescisão contratual.

CAPÍTULO XXV
DAS AÇÕES INDISCIPLINARES E PENALIDADES

Art. 35. Constituem ações indisciplinares a prática de qualquer comportamento contrário às normas estabelecidas na Consolidação das Leis de Trabalho, bem como o não cumprimento das obrigações previstas neste Regulamento, nas

demais normas regimentais e outras ações que violarem os valores organizacionais.

Art. 36. O colaborador que cometer atos de indisciplina, estará sujeito, conforme a natureza e a gravidade da falta em que incorre, às seguintes penalidades:

I. Advertência Cautelar – é o registro da ocorrência através de Expediente Interno, referendado pela Direção Regional e acompanhado da respectiva censura e recomendação;

II. Advertência Escrita – é o registro da ocorrência através de Ordem de Serviço, assinada pela Direção Regional;

III. Suspensão - é o registro da ocorrência de maior gravidade ou reincidência, ocasionando o afastamento do trabalho, sem remuneração, com variação de 01 a 30 dias, através de Ordem de Serviço, assinada pela Direção Regional;

IV. Demissão – é o registro da ocorrência de elevada gravidade, devidamente fundamentada pelos superiores hierárquicos do colaborador, que tenha como consequência o seu desligamento definitivo do Quadro de Pessoal da Entidade.

§ 1º Na aplicação das penalidades serão consideradas a natureza e a gravidade da infração e os danos dela resultantes para o SENAC.

§ 2º O colaborador deverá ser formalmente notificado da decisão, pelo Gerente da Divisão a qual estiver lotado.

Art. 37. A demissão do colaborador poderá ocorrer nos seguintes casos:

I. Redução ou extinção de atividade;

II. Falta de equilíbrio financeiro da Entidade;

III. Mau desempenho da função;

IV. Indisponibilidade de horário do colaborador para atender às necessidades da Entidade;

V. A pedido do colaborador.

Art. 38. Constituem justa causa para rescisão do contrato de trabalho:

I. Ato de improbidade (desonestidade, fraude);

II. Incontinência (falta de moderação) de conduta ou mau procedimento;
III. Negociação habitual ou por conta própria ou alheia, especialmente quando se constituir ato de concorrência as atividades do SENAC ou que venha prejudicar o serviço.
IV. Condenação criminal do empregado, transitada em julgado, caso não tenha havido suspensão de execução da pena;
V. Desídia (incúria, desleixo, negligência) no desempenho das respectivas funções;
VI. Embriaguez habitual ou em serviço;
VII. Ato de indisciplina ou insubordinação;
VIII. Ato lesivo à honra, objetiva ou subjetiva, praticado no desempenho de suas funções contra qualquer pessoa, ou ofensas físicas, nas mesmas condições, salvo em caso de legítima defesa própria ou de outrem;
IX. Abandono do emprego;
X. Prática constante de jogos de azar, dentro das instalações da entidade.

Parágrafo Único. Constitui igualmente justa causa para dispensa do colaborador a ocorrência, devidamente comprovada em processo administrativo interno, de qualquer ato previsto no presente artigo.

Art. 39. O colaborador envolvido em processo administrativo terá assegurado o seu direito do contraditório e ampla defesa por escrito, no prazo de 10 (dez) dias contados a partir da notificação pela comissão constituída para apuração do fato.

Parágrafo Único. A não apresentação da defesa por escrito no prazo previsto neste artigo será interpretada como confissão do ato ora apurado.

Art. 40. A critério do Diretor Regional poderá ser aplicada pena preventiva de suspensão de até 30 (trinta) dias para apuração de falta cometida pelo colaborador, dada a natureza e a gravidade da infração ou irregularidade identificada, com suspensão do respectivo salário. Se, ao final do processo administrativo, o colaborador for declarado inocente ou a ele for aplicada a pena

de suspensão em quantidade inferior à que lhe foi aplicada preventivamente, terá este direito a percepção dos salários pelo respectivo período.

Parágrafo Único. Todas as penalidades serão aplicadas por escrito, cientificadas pelo colaborador e anotadas em sua ficha funcional.

Art. 41. A ocorrência de qualquer irregularidade deverá ser imediatamente comunicada a direção Regional para que seja determinada a sua imediata apuração por meio do respectivo processo administrativo, subdividido da seguinte maneira:

I. Sindicância Administrativa: processo administrativo voltado para apurar a ocorrência de irregularidade (o fato em si), que poderá culminar na abertura de inquérito administrativo, se detectada a incidência de ato doloso ou culposo de colaborador(es);

II. Inquérito Administrativo: processo administrativo instaurado para apurar a responsabilidade de colaborador envolvido em irregularidades.

§ 1º A abertura de sindicância e a instauração de inquérito administrativo ocorrerão mediante ato do Presidente do Conselho Regional para instituir Comissão formada por três colaboradores de alta responsabilidade, com função hierarquicamente igual ou mais elevada do que a exercida pelo colaborador envolvido, devendo um deles ser indicado para presidência da referida comissão.

§ 2º A Comissão terá o prazo de 30 (trinta) dias para a realização do processo administrativo, podendo ser prorrogado por igual período ou prazo superior, mediante prévia justificativa.

§ 3º Se a sindicância concluir que a gravidade do fato apurado necessita de abertura de inquérito administrativo para apurar a responsabilidade de cada colaborador envolvido, o Presidente do Conselho Regional ordenará imediatamente o início do processo, que poderá ser conduzido pela mesma comissão ou por outra por ele designada.

§ 4º Dada a relevância da irregularidade e os indícios suficientes da autoria, poderá o Presidente do Conselho Regional determinar a imediata abertura de Inquérito Administrativo, sem que seja necessário a realização prévia de sindicância.

§ 5º Se a falta praticada constituir também crime, o fato será levado ao conhecimento da autoridade policial para o procedimento cabível.

Art. 42. O Inquérito Administrativo será realizado de acordo com as seguintes etapas:

I. Notificação do colaborador, com a indicação do fato apurado, para que apresente defesa por escrito no prazo de 10 (dez) dias corridos, contados a partir da data em que foi notificado, concedendo-lhe vistas da prévia sindicância, quando realizada;

II. Após a apresentação da defesa pelo colaborador os membros da Comissão o interrogarão, cujas declarações serão reduzidas a termo e por ele assinadas na presença;

III. Oitiva individual das testemunhas se houver e a comissão entender necessário, cujas declarações serão reduzidas a termo e por ele assinadas;

IV. Na hipótese de manifesta divergência entre os depoentes será utilizado o recurso da acareação;

V. Encerrada a instrução, com o depoimento dos acusados e juntada dos documentos, será dada ciência ao indiciado dos novos elementos constantes do processo, abrindo novo prazo de 05 (cinco) dias corridos para apresentação da defesa final descrita, fazendo-se constar a hipótese de recusa;

VI. Elaboração do relatório conclusivo especificando a ocorrência, a análise dos fatos apurados e apreciação da defesa, as faltas cometidas indicando os dispositivos legais e regulamentares infringidos, as repercussões para o serviço, seus responsáveis e sugestões das penalidades cabíveis, para revisão do Diretor Regional e deliberação da Presidência do Conselho Regional.

Parágrafo Único. Se, no decorrer do processo administrativo, a comissão apuradora tomar conhecimento do envolvimento de outros colaboradores poderá requerer a dilação do prazo à Direção Regional para conclusão dos trabalhos.

Art. 43. Os autos do Processo Administrativo (sindicância e inquérito) terão a seguinte formalização:

I. Processo escrito cujos autos se constituirão pela juntada dos documentos originais que ensejarão a abertura da investigação;

II. Serão anexados ao processo as notificações expedidas e demais documentos expedidos para auxiliar na investigação, bem como ata de reuniões da comissão, depoimento de todas as pessoas por estas assinado, contestação e alegações finais;

III. Todas as páginas do processo, incluindo os documentos anexados, serão sequencialmente numeradas e rubricadas pelos membros da Comissão apuradora;

CAPÍTULO XXVI
DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 44. O SENAC não responderá por ato, omissivo ou comissivo, doloso ou culposo, praticado por empregado, no desempenho do cargo ou função, que resulte em prejuízo financeiro à instituição ou a terceiros, devendo ser instaurado processo administrativo, com o objetivo de apurar as responsabilidades.

Parágrafo Único. Na hipótese de dano causado a terceiros, o colaborador deverá ressarcir ao SENAC o valor correspondente ao dano, desde que comprovada a sua responsabilidade pelo ato.

Art. 45. Todos os colaboradores têm responsabilidade sob a guarda e a conservação dos bens móveis do SENAC.

Art. 46. As multas, juros e atualizações monetárias decorrentes de infrações legais ou contratuais são atribuídos aos colaboradores que lhe derem causa.

§ 1º O SENAC somente se responsabilizará pelo pagamento de multas quando estas forem decorrentes de negociação coletiva, de erro procedimental e de problemas de natureza tecnológica, cuja prevenção não evitaria a sua ocorrência, cabendo ao Presidente do Conselho Regional deliberar acerca da instauração do respectivo processo administrativo.

§ 2º A responsabilidade pelo pagamento de multas decorrentes de infrações de trânsito é do motorista do SENAC e demais condutores autorizados, nos termos da norma regulamentadora dos serviços de transporte.

Art. 47. O presidente do Conselho Regional poderá editar Resoluções e Portarias e o Diretor Regional poderá editar as respectivas Ordens de Serviços, cada uma dentro das suas atribuições regulamentares, para instituírem direitos, benefícios e obrigações não previstas neste Regulamento ou para suprimirem aqueles já previstos no presente documento.

Art. 48. Caberá à Presidência do Conselho Regional interpretar este Regulamento e suprir suas eventuais omissões, podendo delegar os poderes que lhe são próprios, mediante ato específico.