

## GESTÃO DE RISCO NO SETOR PÚBLICO

Marcelo Edson Firmo de Macedo<sup>1</sup>

Jair Marcos Batista<sup>2</sup>

Bruna Mariely Camargo<sup>3</sup>

**Resumo:** Este trabalho oferece um estudo sobre o risco na Gestão Pública, pois atualmente a preocupações e discursões da modalidade de como a Gestão tem sido conduzida em torna desta questão. estas discursões levaram a uma reflexão perante a gestão atual, como incluir a gestão sem risco no setor, ou ainda se não for possível excluir totalmente o risco, fazer inclusão de sistemas, estudos, políticas e cooperação para minimizar ao máximo este risco na obtenção do melhor resultado desejado. O presente trabalho tem como objetivo a real importância de uma gestão preventiva, planejada com detalhes para diminuir o risco da gestão no setor público e também de forma geral, é preciso metodologias diferentes e atualizadas, certamente grandes nomes como John Piepont Morgan, Sam Walton, bem como Jeff Bezos e Idalberto Chiavinato estão cumprindo ao longo da história para o aperfeiçoamento das técnicas para aplicar na gestão minimizando ou excluindo o risco no setor. Esta contribuição enriquece nosso conhecimento, essa pesquisa possui um caráter bibliográfico e abordagem quantitativa, pois como futuros gestores, empreendedores, empresários precisamos estar atentos a realidade dos negócios.

**Palavras-chave:** Risco no Setor Público, Administração, Negócios, Altas Habilidades, Negociação.

**Abstract:** This work offers a study on risk in Public Management, as there are currently concerns and discussions about how Management has been conducted around this issue. These discussions led to a reflection on current management, how to include risk-free management in the sector, or even if it is not possible to completely exclude risk, include systems, studies, policies and cooperation to minimize this risk as much as possible in obtaining the best desired result. The present work aims to highlight the real importance of preventive management, planned in detail to reduce management risk in the public sector and also in general, different and updated methodologies are needed, certainly big names such as John Piepont Morgan, Sam Walton, as well as Jeff Bezos and Idalberto Chiavinato have been working throughout history to improve techniques to apply in management, minimizing or excluding risk in the sector. This contribution enriches our knowledge, this research has a bibliographical character and a quantitative approach, because as future managers, entrepreneurs, businesspeople we need to be aware of the reality of business.

**Keywords:** Risk in the Public Sector, Administration, Business, High Skills, Negotiation.

### INTRODUÇÃO

Ao longo da história a gestão tem sofrido varias mudanças, grandes avanços foram conquistados, quando se fala de Gestão de Risco na Administração Pública, se torna mais complexo devido a toda peculiaridade que existe em torno desta, o que acaba desencadeando

<sup>1</sup> Acadêmico do curso de Direito da Faculdade Dom Bosco.

<sup>2</sup> Acadêmico do curso de Direito da Faculdade Dom Bosco.

<sup>3</sup> Docente do curso de Direito da Faculdade Dom Bosco.

uma tomada de decisão e também ações que deve ser a busca de um risco menor ou risco ausente em detrimento de um bom resultado. O tema Gestão de Risco no setor Público é muito debatido no Brasil e no mundo devido a sua grande importância na busca por um resultado positivo. Não se trata de um tema isolado, faz parte de um sistema administrativo que tem como base princípios e normas constitucionais que viabilizam e orientam a tomada de decisão do gestor. Assim sendo o objetivo é apresentar um estudo mais amplo, quais medidas podem ser tomadas para diminuir o risco na gestão pública, de que forma deve ser feito e as maneiras mais eficazes para ter o resultado desejado. O presente trabalho será dividido em quatro capítulos, versando sobre o tema Gestão de Risco no Setor Público e as peculiaridades que acompanham o tema, e por fim uma entrevista com executivos do poder Público do Município de Cornélio Procópio e também executivo ligado ao Estado do Paraná que explanarão sobre o tema Gestão de Risco no Setor Público. No primeiro capítulo uma abordagem histórica de como era gerenciado a questão de risco na administração no período clássico, alguns estudos que foram feitos naquele tempo, e a evolução que foi acontecendo ao longo dos anos até os dias de hoje. Na sequência veremos como as empresas e entidades Públicas e Particulares tem se comportado e as medidas que estão sendo tomadas para que suas decisões não afetem de maneira negativa sua gestão. No terceiro capítulo as normas que orientam o gestor sobre os procedimentos que devem ser observados para garantir que sua decisão não seja fruto de algo que possa ser responsabilizado administrativamente, civil ou criminalmente, por tomar alguma decisão com vícios, seja de forma intencional ou até mesmo na obtenção de vantagem própria. E por fins executivos do Poder Público Municipal e Estadual, que falarão sobre os desafios que acompanham a administração e os riscos inerentes das entidades citadas.

## **1.PENSADORES DO PERÍODO CLASSICO JÁ TINHAM PREOCUPAÇÃO COM A GESTÃO**

Julis Henry Fayol é o criador da Teoria administrativa, braço da Teoria Clássica da Administração. Esta por sua vez, integra a Teoria Geral da Administração além da Teoria Administrativa, a Teoria Clássica da Administração. Para Fayol existem quatro pilares que o gestor deve observar para que sua gestão tenha um resultado positivo.

A partir desta teoria criada por Fayol foi desenvolvida a ideia dos 4 pilares principais da administração. São eles: Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar. A partir das quatro bases a administração da empresa é melhor desenvolvida e alcança melhores níveis de excelência e eficácia (Fayol, 1990, p. 2).

Planejamento o primeiro pilar de acordo com a teoria de Fayol, mostra que para o gestor é necessário antes da decisão observar as estratégias que serão tomadas tempo, recurso, pessoal e técnicas que serão adotadas. Organização a palavra por si só já diz, posto em prática aumentará o potencial dos planos e objetivos que o gestor busca em sua administração. Dirigir, liderar, este é um ponto muito importante o líder tem que ser parceiro dos demais colaboradores a hierarquia existe, mas não há necessidade da falta de respeito com os seus subordinados, um verdadeiro líder pode obter avanços significativos quando sua equipe o respeita como líder e gestor, inclusive ajudando com sugestões e orientação. Por fim, o controle, estar sempre atento ver se o planejado está realmente acontecendo o gestor deve definir uma estratégia e estar sempre monitorando para ver se está tudo como foi proposto anteriormente, ou seja, se a meta foi alcançada ou se será preciso tomar uma decisão diferente da inicial devido a alguma mudança interna ou externa que no momento coloca aquele ato um risco eminente. Outro estudioso o italiano Gerolamo Cardano, polímata do século XVI, foi um dos primeiros a estudar a teoria da probabilidade no seu livro *Liber de Ludo Aleai*, esse trabalho estudava como os números poderiam ajudar em jogatinas para jogos de azar, com isso Gerolamo obteve resultados para compreensão quantitativa do risco nas apostas. Para este estudioso prever estatisticamente o que poderia acontecer através dos números ajudaria o apostador a ter uma vantagem em sua decisão na hora de apostar, percebemos mais uma vez a importância de saber o momento certo para tomar a decisão, este estudo do matemático era justamente para o apostador minimizar os riscos no jogo fazendo com que este jogador diminuísse o risco de perder a aposta e assim pudesse obter lucro de acordo com suas probabilidades. Com esta observação matemático verificou que existe uma importância real no estudo feito, ou seja, não podemos prever o futuro, portanto a incerteza faz parte do cotidiano, mas é possível observar algumas sequências de período que podem repetir em intervalos e o pesquisador buscou entender essas variantes para favorecer o apostador. Os modelos criados por Cardano eram ferramentas que proporcionam ao gestor de jogatina a busca para prever, gerenciar e buscar solução para a decisão que foi tomada, pensamento que foi confirmado posteriormente por Dhlke Fakler Morash em seu livro *a Teoria do Jogo e Lógica Estatística*.

## **2.GESTÃO DE RISCO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA CONTEMPORANEA**

É fácil perceber que mesmo no período Clássico estudiosos e gestores tinham uma grande preocupação em gerenciar os riscos inerentes a administração, isso foi muito bom

porque ao longo da história a gestão pode ir se aperfeiçoando de acordo com as mudanças e evoluções que foram acontecendo. O Risco na Gestão Pública torna o tema ainda mais interessante visto que para esta existem alguns critérios que devem ser observados, o gestor deve agir em conformidade com princípios, normas e costumes em detrimento de uma boa administração. A administração pública deve seguir rigorosamente as normas e legislações em vigor, pois a não observância pode levar a consequências sérias, comprometendo a integridade e a confiança nas instituições" (Matias-Pereira, 2013). Certamente que no setor privado tem-se a mesma premissa, no entanto no setor público existem regras, medidas que devem ser observadas e respeitadas na questão legislativa e normativa que se não observadas podem gerar consequências irreparáveis a administração. A gestão de riscos é um processo contínuo que envolve a identificação, avaliação e resposta a riscos, onde decisões informadas podem ser a chave para a sobrevivência ou o colapso de uma organização" (Falconi, 2012). Os estudos e práticas na gestão de risco servem para minimizar decisões negativas e aumentar a tomada de decisão que considerem os riscos que podem ser internos e também externos, ou seja, conhecer a dificuldade e estar preparado para agir. "Os riscos podem emergir de diversas origens, e a capacidade de uma organização de gerenciá-los de maneira eficaz depende de um planejamento estratégico e da expertise de profissionais capacitados" (Gomes; Santos, 2014). Conforme preconiza a ISO 31000/2018, gestão de risco é um conjunto de atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere a eventos incertos que podem afetar os objetivos. "Os gestores devem estar preparados para enfrentar eventos imprevistos e externos, como desastres naturais, onde as decisões frequentemente precisam ser tomadas com base nas condições que surgem após o evento" (Carvalho, 2016). Quando envolver questão pessoal como fraudes, prejuízos, falhas, corrupção entre outros, essas ações quando praticadas geram efeitos que podem ser irreversíveis na gestão causando grandes consequências negativas ou até mesmo provocando a extinção da entidade que poderá não se recuperar uma vez que sua receita foi totalmente comprometida e haverá muita dificuldade para levantar o capital necessário para seu restabelecimento. "Desvios de finalidade e nepotismo, aliados à falta de experiência e conhecimento, resultam em uma administração pública ineficaz que prejudica aqueles que mais dependem dos serviços prestados pelo Estado" (Santos, 2017). No setor privado em relação ao risco na gestão é bem parecido com o setor público, mas as consequências são bem mais graves para o setor privado, isso é fácil de perceber quando analisamos uma empresa privada onde com sua gestão sendo incompetente fazer com que uma parte de colaboradores, por exemplo, deixe de ganhar seus dividendos ou vantagens por conta de um lucro que não aconteceu então

de certa forma vai afetar um grupo de pessoas. Já no setor público quem perde é a sociedade o público em geral que engloba desde crianças a pessoas idosas que não precisam estar necessariamente na ativa laboral e sim que apenas dependem do sistema governamental com seus serviços oferecidos, ou seja, os usuários do sistema. Surge então a necessidade de uma gestão planejada que vise buscar sempre a excelência para não causar danos se o risco existir buscar profissionais técnicos com experiência no assunto para amplo discussão visando uma solução, e por fim uma decisão que seja consciente e eficaz não prejudicando quem depende do sistema. O gestor deve estar preparado, não só no Brasil, mas também organizações no mundo inteiro no setor público vêm se adaptando as mudanças, com o passar do tempo é preciso atualizar devido as grandes mudanças que estão acontecendo, está havendo medidas de adoção de estrutura práticas administrativas e governança voltada para gerenciar os riscos que possam impedir ou dificultar os objetivos. Desta forma haverá então a necessidade de mecanismos que possam estabelecer controle interno que respondam adequadamente aos riscos identificados, fazendo com que o gestor possa desta forma aplicar a melhor solução possível para decisão assertiva. Nem sempre o risco na gestão pode ser de forma negativa, é possível avançar com o conhecimento alcançado através da gestão de risco neste sentido a Fundação Nacional da Qualidade- FNQ, que o risco é o efeito positivo ou negativo das incertezas nos processos, sistemas e decisões causando variáveis (esperadas ou inesperadas) em seu desempenho frente objetivos das partes interessadas em uma determinada organização. De fato, a gestão de risco tem suas peculiaridades, no entanto o administrador pode sim tomar alguns cuidados de direção e comportamento que certamente o levará ao êxito em sua caminhada administrativa. Daí a necessidade de técnicas e estudos que possibilitam ajudar a compreender melhor como a entidade deve funcionar em busca do melhor resultado de forma geral, já que na maioria das vezes a administração o setor público não é individual na verdade ele é coletivo, tem que ser para todos que se enquadram e estão na mesma condição.

### **3.COMO GERENCIAR OS RISCOS NA ADMINISTRAÇÃO PUBLICA**

Existem algumas medidas que ao longo do tempo foram se aperfeiçoando para tornar mais facial a administração, a gestão no setor público mais eficiente, percebendo a importância do Estado como base para uma sociedade, e quando se fala em viver em sociedade é preciso ter regras, na gestão não é diferente dai surge o Direito para ajudar na compreensão e também uma orientação nas ações e comportamentos que os gestores se observarem assas normativas já terão

uma grande vantagem na diminuição dos riscos na gestão. A Constituição Brasileira de 1988 descreve em seu artigo 37 o padrão que as organizações administrativas devem seguir são princípios que sendo aplicados trará ao gestor uma adequação melhor da realidade atual minimizando os riscos nas tomadas de decisão.

**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 e, também, ao seguinte: (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998).

Os princípios são cinco previstos, claro que dentro destes tem mais subdivisão, mas se apenas estes cinco forem aplicados como a orientação não só diminuirá o risco bem como o gestor fará seu trabalho dentro da lei, ou seja, suas ações são aprovadas pela Constituição Federal. "O Princípio da Legalidade limita a atuação do administrador público, assegurando que este só pode agir de acordo com o que a lei estabelece, enquanto o Princípio da Impessoalidade garante que todos sejam tratados de forma equitativa, sem favorecimentos ou discriminações" (Di Pietro, 2015). O gestor não pode favorecer uma pessoa porque tem afinidade com esta ou porque é seu amigo de longa data, na administração pública todos os usuários ficam em igualdade para o serviço desejado uma vez que estejam nas mesmas condições não poderá haver privilégios. Já o Princípio da Moralidade, relaciona com a atuação dos agentes públicos de acordo com os valores, ou seja, a honestidade do agente, trabalho assíduo, lealdade, boa-fé. Também pretende evitar ações que visem confundir dificultar ou minimizar direitos dos cidadãos. É fácil de perceber neste princípio que a não observância contribui muito para um grande risco para a gestão se não haver honestidade pode haver um desvio de finalidade, recursos podem ser desviados causando sérios comprometimentos ao resultado final esperado. "O Princípio da Publicidade é essencial para o exercício da cidadania, pois garante que a sociedade tenha acesso à informação sobre a atuação do poder público, permitindo o controle social e a prestação de contas dos gestores" (Carvalho Filho, 2018). Enfim, o Princípio da Eficiência, e aquele que orienta a Gestão Pública a tomar suas decisões baseadas no interesse coletivo, como por exemplo, prestando os serviços públicos, voltado ao cidadão, adotando adequações que satisfaçam a interesse público e respeitem a legalidade. O gestor não pode tomar uma decisão apenas porque acha que sua ideia é legal e ele gosta dela, é preciso discutir o assunto com a comunidade para que a decisão seja em detrimento do coletivo, assim sendo estará o gestor minimizando os riscos uma vez que o projeto foi discutido e aprovado por técnicos com conhecimento amplo no assunto e a sociedade fazendo parte, e assim

sendo, uma decisão aprovada visando o bem comum e estando de acordo com a Constituição Federal certamente que diminui ou elimina o Risco na Gestão Pública. Como visto acima o gestor tem um longo caminho a seguir, mas tomando as devidas orientações poderá ter hesito na sua gestão.

#### **4.RISCO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA SOB A VISÃO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU).**

Algumas entidades da fiscalização como Tribunais de Contas da União (TCU), a gestão de risco são atividades coordenadas para dirigir e controlar a organização no que se refere a riscos e oportunidades, ou seja, é preciso um planejamento estratégico para tomar a decisão. Ainda segundo este de acordo com diversas fontes de consultas consagradas que incluem as melhores práticas internacionais é possível chegar ao entendimento que a gestão de riscos em nível institucional, percebe-se que ao longo do tempo as técnicas foram sendo adotadas e aprimoradas na busca por uma gestão mais equilibrada, técnica e planejada para obtenção do melhor resultado. "A gestão de riscos deve ser encarada como um processo contínuo, onde o aprendizado e a troca de conhecimento entre gestores são fundamentais para a tomada de decisões sólidas e fundamentadas" (Lima; Pacheco, 2019). Quando incluímos a gestão de risco na pauta e a questão é levada a sério, parece que será árduo muito trabalhoso, mas é justamente o contrario é preciso conhecer as dificuldades enfrentar os desafios e com isso passa de gestão de risco para capacidade de realização, ou seja, o trabalho diminui porque as possíveis falhas já foram detectadas e com isso medidas foram tomadas para evitar erros que poderiam potencializar a gestão de risco. Quando avaliados os efeitos e o potencial do risco na administração pública é evidente que quando maior as medidas a serem adotadas tem que ser muito mais planejadas que outras que eventualmente tragam um risco naquele cenário seria mínimos os danos. "A observância das normas constitucionais e legais é essencial para que a gestão pública atinja seus objetivos, refletindo a seriedade e a responsabilidade exigidas do gestor público" (Matias-Pereira, 2013). Com isso levado em consideração a possibilidade de ocorrência e impacto negativo acaba minimizando devido a estas ações preventivas que norteiam o comportamento do gestor, essa observância tem se tornado muito eficiente e os resultados cada vez mais promissores quando adotadas essas políticas administrativas. A forma como o administrador conduz seus atos é fator determinante para um resultado mais próximo do esperado que é a redução do risco, claro que muitas vezes isso se torna um desafio visto que

administração pública tem os seus limites e diretrizes que podem favorecer ou causar dificuldade para as tomadas de decisão. Quando o executivo precisa de uma solução imediata, mas pode acontecer que por conta de algumas normas que o impedem de agir naquele momento torna-se um risco porque na resolução para a liberação dos serviços pode ser que este já perdeu sua finalidade, ou ainda quando tem a necessidade de elementos que saem do controle do administrador fator externo ou mesmo interno, que podem fazer esse processo demorar o suficiente para provocar danos irreparáveis. "A gestão é um processo complexo, onde, apesar do planejamento e da experiência, muitas vezes são necessários elementos adicionais para que os gestores consigam lidar com as incertezas e alcançar os resultados almejados" (Almeida et al., 2020).

## **5.LEI DE LICITAÇÃO, OBSERVANCIAS PARA O GESTOR EVITAR O RISCO NA GESTÃO.**

Quando se trata o assunto Gestão de Risco no Setor Público, este é amplamente discutido com o objetivo de fazer uma administração preventiva, até mesmo a Lei 14.133/2021, em seu artigo 169, preconiza:

**Art. 169** As contratações públicas deverão submeter-se a práticas contínuas e permanentes de gestão de riscos e de controle preventivo, inclusive mediante a adoção de recursos de tecnologia da informação, e, além de estar subordinadas ao controle social, sujeitar-se-ão as seguintes linhas de defesa:

I – Primeira linha de defesa, integrada por servidores e empregados públicos, agentes de licitação e autoridades que atuam na estrutura de governança do órgão ou entidade.

II – Segunda linha de defesa, integrada pelas unidades de assessoramento jurídico e de controle interno do próprio órgão ou entidade.

III – terceira linha de defesa, integrada pelo órgão central do controle interno da Administração pelo tribunal de contas.

Atualmente existe uma grande preocupação em gerenciar o risco na administração pública e notadamente o agente público está em foco neste caminho da gestão, claro que se tratando de licitação envolvendo dinheiro público o risco se torna maior ainda. O agente pode ser coagido ou até mesmo por vontade própria em detrimento de ganhos além de seu salário a desviar verba, corrupção, favorecimento de amigos ou afins prejudicando a destinação final do recurso causando um desvio de finalidade e por consequência desses atos o risco da obra ou investimentos se tornarem inviáveis. Então surge a necessidade de uma equipe jurídica

especialista no controle interno do órgão ou entidade para acompanhar os trabalhos a fim de evitar esses tipos de condutas, ou seja, uma maneira de coagir o agente para que no exercício de sua função desempenhe o papel que lhe foi conferido de forma adequada. O papel do Tribunal de Contas é verificar se o recurso que foi destinado para determinado fim foi usado de maneira correta, se os valores não sofreram alteração, acompanhando que está sendo feito na gestão, se o órgão encontra alguma irregularidade então o gestor deve explicar como e porque houve esta alteração, que inclusive se comprovado o dolo pode responder civil e criminalmente sem prejuízos de outras sanções.

§ 1º Na forma de regulamento, a implementação das práticas a que se refere o caput deste artigo será de responsabilidade da alta administração do órgão ou entidade e levará em consideração os custos e benefícios decorrente de sua implementação, optando-se pelas medidas que promovam relações íntegras e confiáveis, com segurança jurídica a todos os envolvidos, e que produzam o resultado mais vantajoso para Administração, com eficiência e eficácia e efetividade nas contratações públicas.

Interessante observar que até mesmo com os cuidados para implementar programas para eficácia na prevenção do Risco na Administração Pública, tem-se a preocupação de não cometer o erro tentando acertar, neste caso é preciso algumas observâncias com alguns princípios constitucionais que devem ser observados como orientação. Conforme § 2º do artigo 169 da Lei 14.133/21, é fácil de entender esta decisão porque a implementação dessas práticas é de responsabilidade da própria administração, e como sabemos a administração pública de ater-se as normas regulatórias para sua atuação, talvez por isso estamos avançando tanto na gestão de risco devido a todas estas ações que direcionam o trabalho do gestor.

§ 2º para realização de suas atividades, os órgãos de controle deverão ter acesso restrito aos documentos e informações necessárias a realização dos trabalhos, inclusive aos documentos classificados pelo órgão ou entidade nos termos da Lei nº 12.527 de 18 de novembro de 2011, e o órgão de controle ao qual foi compartilhada eventual informação sigilosa tornasse-a corresponsável pela manutenção do seu sigilo.

Gestor público deve sempre prestar contas a respeito do seu trabalho suas decisão que foi tomada com recurso público, não existe a possibilidade e amparo para reter documentos públicos com intuito de dificultar uma eventual fiscalização ou acompanhamento se suas ações, se, for o caso a própria entidade investigadora fara o sigilo das informações e assim que for possível a tornara pública, mas isso deve ter um amparo legal e com a investigação finalizada a entidade ira tornar publica suas ações desde que essas informações não prejudiquem terceiros

de boa fé, porque se assim for poderá ela manter o sigilo das informações para não prejudicar pessoa ou entidade inocente amparado legalmente. O inciso II do § 3º do artigo 169 da Constituição Federal de 1988 estabelece que a Administração Pública pode revogar seus próprios atos, mas é necessário instaurar um processo administrativo que assegure o contraditório.

II – quando constarem irregularidade que configurem dano a Administração, sem prejuízo das medidas previstas no inciso I deste § 3º, adotarão as providências necessárias para apuração das infrações administrativas, observadas a segregação de funções e a necessidade de individualização das condutas, bem como remeterão ao Ministério Público competente cópias dos documentos cabíveis para a apuração dos ilícitos de sua competência.

O inciso II da lei 14.133/2021, em seu artigo 169, trás uma redação muito importante as condutas dos agentes públicos serão individualizadas aqui percebemos que cada agente será responsabilizado pelo dano que causou, ou seja, o risco que foi gerado com esta atitude, ou seja, corrupção, desídia, favores, favorecimento, não observância da lei entre outras, pode acontecer do gestor ser prejudicado indiretamente por conduta ilícita do agente do órgão responsável por determinada área, neste caso haverá uma investigação para apurar as condutas e apontar os responsáveis pelo dano causado a administração na medida de suas proporcionalidades. "A responsabilização dos agentes públicos por desvios de finalidade envolve um processo que respeita o contraditório e a ampla defesa, mas, uma vez comprovados os ilícitos, as consequências podem incluir sanções civis, penais e a perda do cargo" (Paulo; Alexandrino, 2018). Como vista acima quando se trata de Risco na Gestão Pública o assunto é amplamente debatido, varias entidades, leis e diretrizes falam sobre o assunto a Constituição Federal em seu artigo 37, também indica dispositivos que orientam o gestor em sua jornada frente a administração é certamente uma área onde todo cuidado é pouco devido a alta imprevisibilidade que o gestor pode se deparar em suas tomadas de decisão fatores internos, fatores externos, causa natural causa provocada, entre outras situações. Neste sentido a Portaria. 668, de 08 de novembro de 2022. Dispõe sobre o gerenciamento de riscos e estabelece os níveis de tolerância aos riscos no âmbito do Conselho da Justiça Federal. Inclusive em seu artigo 2º a portaria elenca o que considera Risco na Gestão no âmbito do Conselho de Justiça Federal:

- I – Risco: possibilidade de ocorrência de um evento que tenha impacto negativo para o alcance dos objetivos e metas institucionais;
- II – Risco residual: risco a que uma organização está exposta após a implementação de medidas para seu tratamento;

III – gerenciamento de riscos: processo contínuo que consiste no desenvolvimento de um conjunto de ações destinadas a identificar, analisar, avaliar, tratar e monitorar eventos capazes de afetar os objetivos e metas institucionais;

IV – Tolerância ao risco: disposição que a instituição tem de suportar o risco após a implementação das ações de tratamento.

Quando o conselho classifica esses riscos é para facilitar a identificação deste, que de acordo com a gravidade haverá a necessidade de uma ação que possibilite verificar o erro, detectar o problema e posteriormente a eventual solução, percebemos que o Risco na Administração Pública faz parte do cotidiano da administração e também entidades relacionadas, daí a necessidade das ações para identificar, analisar e avaliar e monitorar as mediadas e acompanhar para ter o controle da situação alcançar os objetivos administrativos. "A gestão de riscos na administração pública deve ser um processo contínuo, onde o gestor, atento às mudanças do cenário, pode intervir de forma preventiva para evitar danos e garantir a eficácia das ações implementadas" (Falconi, 2012).

## **6.GESTÃO DE RISCO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NA VISÃO DE EXECUTIVOS NA FUNÇÃO.**

Gestão de Risco no Setor Público na visão de Celso Wanderlei Marin Secretario da SENDECTI, Secretaria do Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Inovação do Município de Cornélio Procopio, o risco no setor público é um grande desafio para o administrador, visto que é preciso muito cuidado por ser um sistema muito delicado e que se não observado pode gerar grandes consequências negativas para administração pública. Celso Wanderlei Marin é empresário com muitos anos de experiência no mercado e para ele tanto o setor público como o setor privado possuem inúmeros desafios para ser administrado, mas mesmo diante desse cenário se algumas medidas forem tomadas o Risco na Administração Pública pode ser evitado. É necessário que medidas preventivas, estudos para compreensão do trabalho que está sendo executado, além de acompanhamento por técnicos no assunto que poderão estar sugerindo de forma profissional o caminho que deve ser seguido para obtenção de um resultado próximo da excelência. Muitas vezes os cargos ocupados no alto nível, quando por indicação pode ser prejudicial à gestão pública quando estes cargos são preenchidos por pessoas não capacitadas a falta de conhecimento técnico e experiência, torna o risco maior na gestão e muitas vezes nos deparamos com esta situação na administração Pública seja nível Nacional, estadual ou Municipal. Como empresário do setor privado Marins tem uma visão

parecida com seus mais de 30 anos com experiência em administração de empresas inclusive por muitos anos a frente da associação Comercial e Empresarial de Cornélio Procópio e membro de vários conselhos ligado ao comercio destaca que é necessário primeiro adquirir o respeito dos colaboradores para depois colocar as ideias que foram amplamente planejadas em funcionamento. Um bom trabalho para uma gestão bem sucedida depende muito da equipe de trabalho sem a união e participação de todos os envolvidos, que devem estar motivados sabendo da importância individual de cada sujeito, o papel que este trabalhador desempenha um rendimento maior e conseqüentemente com todos esses atributos o risco das operações administrativas certamente será evitado. No caso do Risco na Administração Pública medidas extras devem ser adotadas uma vez que no setor privado tudo que não é proibido por lei pode ser feito para gestão da empresa, já no setor público é necessário que o gestor tome decisão baseado no que a lei orienta desta forma tem-se uma limitação para a ação do gestor na sua administração, importante observar que essa limitação é justamente uma segurança para própria administração pública uma vez que o gestor público esta de posse de recursos não particulares e desta forma o emprego dos recursos devem ser bem administrados. Uma gestão de qualidade passa por capacitação de colaboradores visando excelência nos trabalhos feitos, isso sempre foi prioridade para nossa gestão com isso diminuimos as chances de decisão baseadas em achismo e tomamos estas ações de acordo com estudos e conhecimentos adquiridos, essas medidas têm propiciado resultados muito positivos na nossa gestão para que não aconteça o risco na administração seja pública ou privada é necessário que medidas preventivas sejam tomadas. Celso Wanderlei Marins cita Peter Drucker em uma de suas frases que retratam bem o que é uma gestão preventiva. ... *Existe o risco que você não pode jamais correr, e existe o risco que você não pode deixar de correr...* Drucker (1992, p. 26). Neste caso vemos que o gestor deve estar preparado para conter os riscos que fazem parte da gestão, daí a necessidade do conhecimento prévio e técnico neste caso a experiência conta muito por conta de situação que anteriormente foi vivenciada e com isso é possível detectar possíveis caminhos a serem seguidos para evitar o risco na gestão pública. Na segunda parte da epigrafe, para Marins, o gestor deve estar pronto para tomar decisões audaciosas que muitas vezes fogem do cotidiano e com isso sendo algo desconhecido obviamente o risco é muito maior, claro que muitas vezes mesmo sem o gestor mesmo achando que não está preparado para aquele momento terá que tomar a decisão. Vemos, por exemplo, as enchentes causando catástrofe no Estado do Rio Grande do Sul a população e toda parte executiva Federal, Estadual e Municipal não estavam preparados para algo tão grandioso, inesperado é de proporções jamais vistas causando a todas

essas pessoas um severo sofrimento, e mesmo assim o Estado terá que tomar muitas decisões para voltar à ordem e devolver a dignidade ao seu povo, ou seja, não importa o tamanho da dificuldade o gestor sempre terá que com o apoio dos demais colaboradores achar uma solução adequada para devolver a normalidade ou mais próximo disto para que seja reestabelecido o convívio social em harmonia. O risco sempre existira na gestão pública, os desafios se agigantam diariamente, no entanto com disciplina, atenção, estudo, planejamento, liderança e trabalho em equipe certamente o gestor terá sucesso em sua jornada fazendo uma administração em excelência com ações que certamente irá tornar o risco na administração pública algo que existe, mas não para aquela decisão que foi brindada com o conhecimento. Já para o advogado e Agente Financeiro e Gerente Valmir Dias Belém, com anos de experiência na prestação de serviços e gerência no setor público e grande conhecimento na área financeira atuando como um colaborador da Fomento Paraná uma instituição financeira do Governo Estadual em parceria com o governo do município de Cornélio Procópio enfatiza que é de extrema importância o acompanhamento de forma intensa em todas as pastas do setor afim de detectar mudanças internas e externas na detecção e posteriormente a prevenção do risco na administração pública. Com base nas experiências passadas o governo estadual foi aprimorando sua entidade financeira antigo Banco Social, hoje Fomento Paraná, que oferece crédito aos empreendedores que estejam formalizados e também um valor menor a empreendedores informais, foram observadas se as finalidades da concessão do crédito estavam dando o retorno esperado. No início a liberação destes recursos mostrou-se muito promissora, no entanto com o passar dos meses foi constatando que a inadimplência estava aumentando cada vez mais, surgindo à necessidade de o gerenciamento de risco neste setor buscar a origem do problema. Foi então que surgiu a ideia de parceria com o Sebrae/PR, e com isso esses empreendedores passaram a ter um apoio em relação a informações de como gerenciar seus negócios tornando os suas decisões mais sólidas e profissionais estes trabalhos ofertados incluem cursos profissionalizantes, metoria com profissionais especializados além de palestras direcionadas a área empresarial, isso fortaleceu muito o setor e minimizou os riscos para esses administradores. Para a gestão Estadual isso foi perfeito, porque os índices de inadimplência voltaram a cair após a implantação da parceria em com isso o dinheiro investido começou a retornar de forma devida aos cofres públicos. Os resultados ficaram ainda melhores com a implementação do da proposta do crédito orientado uma vez que a entidade financeira do governo do estado Fomento Paraná diferencia de os bancos tradicionais por seu crédito ser destinado a apenas um público alvo, neste caso o empresarial, foi então que além da concessão do crédito o empreendedor

passou a ter o acompanhamento do profissional agente de crédito para orientar a forma de aplicação do recurso. Com todas essas medidas, o risco do negócio diminuiu bastante porque o empreendedor pode aperfeiçoar suas técnicas através de cursos gratuitos que estão disponíveis na plataforma do Sebrae além de outros cursos mais amplos que são ofertados de forma onerosa, neste mesmo sentido sobre a visão de Valmir a presença do agente de crédito desde a concessão e acompanhamento para verificação de possíveis falhas e orientação, trouxe a estes gestores mais conhecimento e segurança atributos que melhoram muito para não haver um risco na gestão. Certamente que o Risco da Gestão no Setor Público é algo que causa muita preocupação, mas com alguns cuidados preventivos é possível que esses riscos sejam em sua grande maioria extintos quando medidas que orientam são tomadas, isto está na Constituição Federal artigo 37, também encontramos no direito administrativo em seus princípios norteadores uma direção que orienta, além disso, também varias normas que quando observadas tornam risco da gestão bem menor para o gestor. Seja na administração pública ou privada é necessário alguns cuidados para uma boa gestão e se o gestor estiver atento e tomar decisão que não seja emotiva ou precipitada, além de procurar se informar sobre o trabalho que esta sendo executado buscar junto com os profissionais da área informação para execução dos trabalhos bem como conseguir detectar as mudanças e tudo que pode ser prejudicial na decisão, e ouvir a equipe de colaboradores e suas sugestões por certo que terá sucesso em sua jornada. Por fim o Risco na Gestão Pública, sempre existiu e continuará existido o que vai fazer a grande diferença é como o gestor vai estar preparado para enfrentar essa dificuldade é necessário habilidades individuais, mas só isso muitas vezes não será o bastante, o gestor deve ter em sua administração pessoas qualificadas para cada tipo de trabalho com comprometimento, conhecimento, habilidades, seriedade, profissionalismo complementando com o trabalho em equipe, assim sendo o gestor começa sua jornada com grandes chances de fazer uma excelente administração eliminando o risco da gestão.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O Risco da Gestão no Setor Público é alvo de muito debate e muito estudo, para ser entendido são necessárias muitas observações entre elas às históricas, pessoais, equipe, ambiente interno e externo e até mesmo o gestor estar preparado para situações inesperadas que possam surgir. Estes são atributos indispensáveis para uma gestão bem sucedida, diminuindo o risco das decisões que o gestor deve tomar, é um trabalho árduo e de muita responsabilidade, e

ao mesmo tempo muito necessário uma vez que pessoas, órgãos, entidades e a sociedade em geral dependem do acerto destes gestores para ter uma segurança em suas vidas. A gestão da administração quando feita de maneira correta sem corrupção, observando as normas legais, feita com seriedade e profissionalismo tem todas as qualidades necessárias para o bom funcionamento e acerto da decisão tomada. Com uma gestão de qualidade todos são vitoriosos, a administração pública, os servidores, a sociedade e também o principal nome da administração que é o gestor, seu trabalho feito com excelência trás benefícios que edificam e torna a gestão um símbolo de conquista deixando fixado na história a grande evolução que tem acontecido para eliminar o Risco da Gestão no Setor Público. Seja na gestão pública ou privada os desafios sempre vão estar presente, esse cenário para o administrador é preocupante, mas ao mesmo tempo essas dificuldades também servem para aprendizagem, e com isto o gestor ganha conhecimento, experiência trazendo para o mundo da administração cada vez mais acesso a informações imprescindíveis para uma boa gestão. A gestão faz parte do dia a dia de nossas vidas, ou seja, esta presente em nosso trabalho, em nossas casas, na nossa rotina mesmo que não percebemos, é algo muito sério que sem a devida atenção pode nos trazer prejuízos incalculáveis com uma gestão desastrosa. O gestor é o principal ator da administração, neste grande palco seu conhecimento, técnica, apoio de colaboradores, liderança, são alguns dos atributos para uma Gestão sem Risco no Setor Público.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Paulo Sérgio de; CUNHA, Jussara; FERNANDES, Roberto. **Gestão de Riscos e Oportunidades**. São Paulo: Editora FGV, 2020.

CARDANO, Girolamo. livro "Líber de Ludo Aleae".  
<https://www.pensador.com/frase/NDE2Nzgy/> Peter Drucker HARRY Markowitz.

CHIAVENATO, Idalberto, **Introdução a Teoria Geral da Administração** - 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

CONSTITUIÇÃO FEDERATIVA DO BRASIL DE 1988

CARVALHO, Matheus. **Manual de direito administrativo**. 3. ed. rev. ampl. e atual. - Salvador: JusPODIVM, 2016

CARVALHO, Maria Tereza L. de. **Gestão de Crises: Como Lidar com Desastres e Crises Organizacionais**. São Paulo: Editora Saraiva, 2016.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Direito Administrativo Brasileiro**. 27. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2018.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 30. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **As informações de que os executivos realmente precisam**. In: Harvard Business Review. Medindo o desempenho empresarial. São Paulo: Campus, 2000.

DRUCKER, Peter Ferdinand. Acessado em 05/09/2024 no site <https://www.pensador.com/frase/NDE2Nzgy>

FAYOL Julis Henry. **Administração Industrial e Geral**. Atlas; 10ª edição (20 dezembro 1990)

FALCONI, Vicente. **Gestão de Riscos: Teoria e Prática**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Gente, 2012.

GOMES, Eduardo G. A. S.; SANTOS, Igor A. O. **Gestão de Riscos: Fundamentos e Práticas**. São Paulo: Atlas, 2014.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo brasileiro**.. 24 ed. São Paulo: alheiros.

LEI Nº 14.133, de 1º DE ABRIL DE 2021.

LIMA, André L. B. de; PACHECO, Rui D. V. R. **Gestão do Conhecimento: A Chave para a Inovação**. São Paulo: Editora Atlas, 2019.

MOTTA, Carlos Pinto Coelho da. **Efcácia nas licitações & contratos**. 9 ed. Belo Horizonte: Del Rey

MATIAS-PEREIRA, José. **Administração Pública: Teoria e Prática**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Secretaria Adjunta de Fiscalização. **Orientações para elaboração da matriz de responsabilização**.

PAULO, Vicente; ALEXANDRINO, Marcelo. **Direito Administrativo Sancionador**. 2. ed. São Paulo: Editora Método, 2018.

SANTOS, Gervásio. **Ética e Administração Pública**. 2. ed. São Paulo: Editora Gente, 2017.