

GESTÃO DE RISCO NO SETOR PÚBLICO

MARCELO EDSON FIRMO DE MACEDO¹
JAIR MARCOS BATISTA²
BRUNA MARIELY CAMARGO³

RESUMO: O presente artigo oferece um estudo sobre o risco na Gestão Pública, pois atualmente há preocupações e discussões da modalidade de como a Gestão tem sido conduzida em torno desta questão. Estas discussões levaram a uma reflexão perante a gestão atual, como incluir a gestão sem risco no setor público 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 artigo visa trazer a tona a real importância de uma gestão preventiva, planejada com detalhes para diminuir o risco da gestão no setor público e também de forma geral, foi 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 à 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.

1 INTRODUÇÃO

Ao longo da história a gestão tem sofrido várias mudanças, 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 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 à 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 três capítulos, versando sobre o tema Gestão de Risco no Setor Público e as peculiaridades que acompanham o tema.

No primeiro, veremos como as empresas e entidades Públicas e Particulares têm se comportado e as medidas que estão sendo tomadas para que suas decisões não afetem de maneira negativa sua gestão. No segundo 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.

1. GESTÃO DE RISCO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA CONTEMPORÂNEA.

É fácil perceber que, mesmo no período clássico, estudiosos e gestores tinham uma grande preocupação em gerenciar os riscos inerentes à administração. Isso foi ótimo porque, ao longo da história, a gestão pode ir se aperfeiçoando conforme as mudanças e evoluções que foram acontecendo. Para Àvila, com as mudanças que vêm sendo introduzidas na administração pública, nas duas últimas décadas, em vários países do mundo, a qualidade da gestão dos gestores públicos torna-se fundamental para a melhoria dos resultados alcançados pelo setor público (Ávila, 2014, p.183), 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 consoante 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). No setor público, como descreve a autora Àvila:

No setor público tem uma preocupação central na gestão de riscos é o dever de cuidar do bem público – os riscos sempre devem ser gerenciados mantendo-se, em primeiro plano, o interesse público. Nesse contexto, a decisão acerca de como equacionar os benefícios e perdas potenciais é o principal aspecto da gestão de riscos (Ávila, 2014, p.184).

Denota-se uma grande importância acerca da gestão de risco no setor público, evidenciando que é de suma importância para garantir e preservar o interesse público, uma das principais responsabilidades desta área é mensurar cuidadosamente os riscos e tomar decisões equilibradas que maximizem os benefícios e minimizem possíveis perdas para a sociedade.

Gerir riscos significa que agentes públicos devem não apenas antecipar informações a respeito de ameaças a objetivos organizacionais, mas também tornar essas informações passíveis de auditoria e responsabilização (Junior, 2020. p. 2). 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 à 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 especialização de profissionais capacitados" (Gomes; Santos, 2014). Conforme preconiza a ISSO 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). Segundo Junior (2023, n.p) "A existência de riscos ocorre a despeito da atenção que damos a eles. Quer seja no nosso dia a dia ou no mundo corporativo, estamos submersos em ambiente repleto de riscos, oportunidades e ameaças que, se não administrados, podem comprometer o alcance de objetivos desejados". 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. Por sua vez, Junior (2023) apud Destro (2013) afirma que: “faz parte da gestão de riscos a elaboração de um estudo profundo de todos os problemas que podem acometer a organização, desde os mais óbvios aos mais distantes da realidade”. “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 pode 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, a população, 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 levarão 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.

2. COMO GERENCIAR OS RISCOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Com as mudanças que vêm sendo introduzidas na administração pública, nas duas últimas décadas, em vários países do mundo, a qualidade da gestão dos gestores públicos torna-se fundamental para a melhoria dos resultados alcançados pelo setor público (Ávila, 2014, p.183).

Existem algumas medidas que ao longo do tempo foram se aperfeiçoando para tornar mais fácil 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 daí surge o Direito para ajudar na compreensão e também uma orientação nas ações e comportamentos que os gestores se observarem essas 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, trarão 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 conforme 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-se com a atuação dos agentes públicos segundo 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 houver honestidade, pode haver um desvio de finalidade, recursos podem ser desviados, causando sérios comprometimentos ao resultado 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 é 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 o interesse público e respeitem a legalidade. A eficiência é representada na expressão: o dever da boa administração, conforme dispõe o direito italiano, para o doutrinador Moraes (2004) verifica-se ainda a presença em outras legislações alienígenas tais como, a Constituição da República das Filipinas, de 1986 e a Carta Portuguesa no artigo 267, (Morais, 2009, p. 3). 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 conforme 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 êxito na sua gestão.

3. 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 ao 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 contrário 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 quanto maiores as medidas a serem adotadas, têm que ser muito mais planejadas que outras que eventualmente tragam um risco naquele cenário, seriam 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. 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).

4. LEI DE LICITAÇÃO, OBSERVÂNCIAS PARA O GESTOR EVITAR O RISCO NA GESTÃO.

Quando se trata o assunto Gestão de Risco no Setor Público, este é amplamente discutido para 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 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 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 pública 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 eu 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 providencias necessárias para apuração da 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, traz 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 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 à 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 segundo 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).

5. 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.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ÁVILA, Marta Dulcélia Gurgel. Gestão de riscos no setor público. Revista Controle:doutrinas e artigos, v. 12, n. 2, p. 179-198, 2014.

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

BRASIL. [Constituição (1988)]. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Planalto, 1988.

Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm Acesso em: 05/09/2024.

BRASIL. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm. Acesso em: 10 de setembro de 2024

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Orientações para auditoria de conformidade. Brasília: Diretoria de Procedimentos, Secretaria Adjunta de Planejamento e Procedimentos, Secretaria Geral de Controle Externo. 2. rev. Brasília: Tribunal de Contas da União, 2010.

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

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

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

CARDANO, Girolamo. livro "Líber de Ludo Aleae". <https://www.pensador.com/frase/NDE2Nzgy/> Peter Drucker HARRY Markowitz. Em 1952, Markowitz "Portfolio Selection" (Seleção de Portfólio), pelo qual recebeu o Prêmio Nobel de Economia em 1990.

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.

DESTRO, Mayara Coutinho. Análise da estruturação da gestão de risco institucional: o caso Embrapa. 2014. 121 f., il. Monografia (Bacharelado em Comunicação Social) —Universidade de Brasília, Brasília, 2014.

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. Disponível em: <https://www.pensador.com/frase/NDE2Nzgy> Acesso em 05/09/2024.

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

FAYOL Julis Henry. Administração Industrial e Geral. 10ª ed. Atlas, 1990.

FNQ – FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. Manual de Excelência da Gestão (MEG): Guia de Referência da Gestão para Excelência. 21. ed. São Paulo: FNQ, 2016.

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

JUNIOR, Garcitylzo do Lago Silva et al. Gestão de risco no setor público. Revista de Gestão e Secretariado, v. 14, n. 6, p. 9232-9245, 2023.

JUNIOR, Vitor Hugo Klein. Gestão de riscos no setor público brasileiro: uma nova lógica de accountability?. Revista de Contabilidade e Organizações, v. 14, p. e163964-e163964, 2020

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

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

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

MORAIS, Janaina Jacolina. Princípio da eficiência na Administração Pública. ETHOS JUS: revista acadêmica de ciências jurídicas. Avaré: Faculdade Eduvale de Avaré, v.3, n. 1, p. 99-105, 2009.

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

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.