**RESUMO**

O presente trabalho de conclusão de curso (TCC), faz uma abordagem referente o processo de gestão de risco no setor público, bem como motivos segundo os quais a gestão administrativa de alto escalão não proporciona tal mecanismo no âmbito do serviço público, fatos que nos fazem refletir sobre a qualidade das políticas públicas e suas efetivas ações e planejamentos estratégicos, considerando a sociedade democrática brasileira e o compromisso com a cidadania. Para tanto, tratou-se de contextualizar historicamente a gestão pública e seus conceitos, relacionando tais conceitos de administração privada com a gestão publica, dada a semelhança e importância para produtividade qualitativa. Deu-se destaque para as prerrogativas da Instrução Normativa Conjunta CGU/MP, nº 001, de 10/05/2016, que dispõe sobre os controles internos, focando a gestão de risco e governança no âmbito do poder Executivo Federal, aprofundou-se a necessária competência da gestão pública para empreender uma gestão de risco, sua qualificação. A metodologia aplicada foi de pesquisa bibliográfica, exploratória e qualitativa, fazendo uso de diversos artigos científicos, sites de buscas confiáveis, autores e periódicos. Como problematização levantada e que motivou a referida pesquisa, teve-se a seguinte questão norteadora: quais as semelhanças da gestão de risco no setor público comparada ao setor privado? O objetivo amplo ou geral ficou determinado como sendo o de analisar o contexto que impede o poder público de articular na prática social uma gestão mais eficaz, mesmo considerada de risco. Fez-se uso da abordagem interdisciplinar frente ao conhecimento, para hipotetizar possibilidades de respostas confiáveis e alcançar o objetivo elencado.

**Palavras chaves**: Cidadania. Gestão de risco. Liderança. Setor público.

**ABSTRACT**

The present work of course completion (TCC), approaches the process of risk management in the public sector, as well as reasons why high-level administrative management does not provide such mechanism in the public service, facts that reflect on the quality of public policies and their effective actions and strategic planning, considering the Brazilian democratic society and the commitment to citizenship. For this, it was tried to contextualize historically the public management and its concepts, relating such concepts of private administration with the public management, given the similarity and importance for qualitative productivity. The prerogatives of Joint Normative Instruction CGU / MP, no. 001, dated 05/05/2016, which focused on internal controls, focusing on risk management and governance within the scope of the Federal Executive Power, were highlighted. necessary competence of the public management to undertake risk management, its qualification. The applied methodology was of bibliographical research, exploratory and qualitative, making use of diverse scientific articles, sites of reliable searches, authors and periodicals. As a question raised and motivated the said research, the following guiding question was asked: what are the similarities of risk management in the public sector compared to the private sector? The broad or general objective was determined to be to analyze the context that prevents the public power from articulating in social practice a more effective management, even considered a risk. We used the interdisciplinary approach to knowledge, to hypothesize possibilities for reliable answers and to achieve the goal.

**Keywords**: Citizenship. Risk management. Leadership. Public sector

**SUMÁRIO**

**1INTRODUÇÃO..........................................................................................................**6

[**2 CONTEXTO HISTÓRICO: CONCEITOS BÁSICOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA** 8](#_Toc510363276)

[2.1 GESTÕES PÚBLICAS DE RISCO E A NORMATIVA CONJUNTA CGU/MP nº 001, de 10/05/2016 12](#_Toc510363277)

[**3 GESTÃO PÚBLICA FRENTE AS ORGANIZAÇÕES DE APRENDIZAGEM – GESTORES E LIDERANÇAS: CULTURA, ERGONOMIA E APRENDENDO A APRENDER** 16](#_Toc510363278)

[3.1 A LIDERANÇA NO SETOR PÚBLICO PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE UMA GESTÃO PÚBLICA DE RISCO 18](#_Toc510363281)

[**CONSIDERAÇÕES FINAIS** 23](#_Toc510363285)

[**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS** 26](#_Toc510363286)

# 

# 

# VISITE NOSSO SITE: <https://www.trabalhosuniversitarios.com/>

AUTORA: Prof. Msc. Tânia Rocha

**1 INTRODUÇÃO**

O presente estudo aprofundou as questões que envolvem a gestão de risco no setor público, apontando os impeditivos de sua implementação, bem como os benefícios que a mesma poderia gerar em termos de qualidade, produtividade e eficácia de atendimento a sociedade civil.

Neste processo levantou-se aspectos referentes a mentalidade que envolve os servidores públicos, suas resistências a mudanças, destacou-se as prerrogativas da Instrução Normativa Conjunta CGU/MP, nº 001, de 10/05/2016, referente a gestão de risco, planejamentos estratégicos e orçamentos do poder executivo federal, a fim de estipular análises para contribuir com tal debate.

A metodologia definida foi à pesquisa bibliográfica, exploratória e qualitativa, valendo-se de diversos autores, artigos científicos, sites de buscas confiáveis, periódicos e outros necessários. Para tratar o conhecimento sistematizado neste referido trabalho, optou-se por uma abordagem interdisciplinar, estabelecendo relações de áreas diferenciadas do conhecimento para ampliar a visão frente a problemática estabelecida, onde a administração pode dialogar com o direito, com a filosofia, sociologia e história.

Construiu-se um quadro teórico fundamentado que pode dar posicionamento frente a seguinte problematização: quais os impedimentos que enfraquecem a implementação de gestão de risco nos setores públicos, haja vista que tais riscos compensariam a qualidade ofertada ao cidadão? O objetivo amplo ou geral ficou determinado como sendo o de analisar o contexto que impede o poder público de articular na prática social uma gestão mais eficaz; como objetivos específicos: identificar aspectos do contexto histórico que envolve a prática do serviço público no Brasil; apontar as prerrogativas legais de uma gestão de risco, frente a Instrução Normativa Conjunta CGU/MP, nº 001, de 10/05/2016; articular a gestão pública a qualidade de serviços prestados a população.

Para ter-se uma organização didática, o TCC ficou estruturado da seguinte forma: 1 introdução, para inserir o leitor no contexto geral em que a pesquisa foi empreendida; 2 contexto histórico: conceitos básicos de administração pública; 2.1 relação das práticas do serviço público e a Normativa Conjunta CGU/MP, nº 001, de 10/05/2016; 3 gestão pública frente as organizações de aprendizagem – gestores e lideranças: cultura, ergonomia e aprendendo a aprender; ainda as considerações finais e as referências bibliográficas pesquisadas.

# VISITE NOSSO SITE: <https://www.trabalhosuniversitarios.com/>

AUTORA: Prof. Msc. Tânia Rocha

# 2 CONTEXTO HISTÓRICO: CONCEITOS BÁSICOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Para adentrar-se no campo histórico que envolve a administração pública, tem-se que compreender o papel do Estado e suas implicações com a vida diária das pessoas, questão que requer retomada do termo Estado. Tal termo foi utilizado pela primeira vez por Maquiavel, referindo-se à estrutura administrativa responsável por prestar serviços públicos, detendo o monopólio do poder por meio de leis, garantindo a jurisdição suprema acerca de determinado território ou região (VIEIRA, 2016).

Já a Administração Pública pode ser conceituada, segundo Matias-Pereira (2016, p. 9), como: “[...] um conjunto de ideias, atitudes, normas, processos, instituições e outras formas de conduta humana que determinam a forma de distribuir e de exercer a autoridade política e como se atendem aos interesses públicos”. Sendo assim, pode-se, de um lado, imaginar o “Estado, a sociedade, de outro, e, no meio, a Administração Pública intermediando a relação entre ambos, garantindo que o Estado atenda com qualidade às necessidades da sociedade”. (MATIAS-PEREIRA, 2016, p. 6)

O ser humano sempre buscou uma forma de viver em sociedade, pois mesmo em povos primitivos, como os indígenas, há uma forma de organização social com papéis definidos, como o caso do cacique e do pajé. (COSTIN, 2010)

No entanto, o Estado como conhecemos hoje nem sempre existiu. Ele nasceu, segundo Costin (2010, p. 8), “em determinado momento histórico em função de uma série de fatores sociais, políticos, econômicos etc., com o objetivo de organizar a sociedade sob uma nova estrutura institucional de poder”. Costin (2010) utiliza a tipologia empregada por Norberto Bobbio em *Estado, Governo e Sociedade*, separando o Estado em quatro momentos históricos: Estado feudal, Estado estamental, Estado absoluto e Estado representativo

O Estado feudal é contraditório, pois tem características bastante opostas: de um lado, o poder apresenta-se dividido entre várias pessoas e, de outro lado, há a concentração de diferentes papéis diretivos nas mãos dessas mesmas pessoas. Nesse modelo, cabia somente ao rei a organização do exército e a defesa do território; o protagonismo político ficou por conta dos senhores feudais (COSTIN, 2010).

O Estado estamental era baseado em órgãos colegiados compostos de estamentos, que eram indivíduos com a mesma condição social e que possuiamm os mesmos direitos e privilégios perante o poder soberano. Nesse modelo, passaram a existir assembléias de estamento, que contrapunham-se ao poder do rei, mudando as relações entre as pessoas e as instituições, divergindo do modelo feudal (COSTIN, 2010).

O Estado absoluto, por sua vez, previa o poder absoluto de um território concentrado nas mãos de uma única pessoa, representado pelo monarca. De acordo com Costin (2010, p. 8):

[...] a soberania se expressa agora no poder de ditar leis sobre uma coletividade, no poder do uso exclusivo da força para proteção contra ameaças externas e imposição da ordem, e no poder de coletar impostos que é assegurado ao rei e elimina poderes autônomos estranhos a ele. Em outros termos, o poder de cidades, sociedades comerciais ou corporações só pode existir mediante autorização do poder central ao qual se subordinam, ganhando relevo termos gerais como “centralização”, “soberania” e “contrato social”. Ou seja, o rei detinha todo o poder e aqueles contrários às suas ideias e ações eram barrados à força pela violência da Monarquia.

Posteriormente, no processo histórico, surge e vem sendo o praticado hoje por diversos países, tal fato, dá-se com a Revolução Industrial. Nesse regime, o poder concedido ao representante pode ser retirado de duas formas: se não houver renovação do mandato nas eleições ou se houver cassação do mandato (para membros do Poder Legislativo) ou Impeachment (para o presidente). Essa espécie de punição ocorre por decisão dos demais representantes caso alguma lei que rege a conduta desses membros seja burlada. (COTRIM, 2015)

A democracia representativa, como o próprio nome já diz, acontece por meio da representação: o povo escolhe, por votações periódicas, quem irá representá-lo. Por essa escolha, a população está, de forma indireta, exercendo uma espécie de influência sobre as decisões do governo. Essa representação evita o poder absoluto, tendo em vista que a margem de autonomia do representante é, em teoria, limitada pelo representados (COSTIN, 2010).

O Estado representativo inseriu novas ideias e trouxe avanços para a sociedade, empoderando cidadãos (que passam a ter mais valor que o Estado) e permitindo o aumento dos direitos políticos, chegando até o sufrágio universal. Essas mudanças acabaram criando a necessidade de partidos e associações, um paradoxo em relação ao verdadeiro significado da representação, que inicialmente é feita por um representante e não um conjunto deles. (BRAVERMAN, 1990)

Bresser-Pereira (apud COSTIN, 2010), trata do Estado Social, que surge após alguns relevantes fatos históricos, como as manifestações socialistas do fim do século XIX e a crise de 1929, que tiveram forte influência na qualidade de vida da população desses países. Essas mudanças trouxeram direitos sociais e tornou o Estado uma fonte de atendimento das necessidades desses cidadãos.

Portanto, sem a perspectiva da existência do Estado não pode-se falar em gestão pública e suas formas e concepções de gerir o bem comum. Neste processo, a administração pública do ponto de vista histórico, passou por três modelos de gestão: Patrimonialista, Burocrático e Gerencial. Conforme Vieira (2016), a Administração Pública Patrimonialista:

[...] é derivada do modelo absolutista do século XVIII (...). O Patrimonialismo, como o nome sugere, está relacionado ao patrimônio: esse modelo não prevê a separação do patrimônio do Estado do patrimônio do governante. Ou seja, o Estado era considerado uma propriedade do monarca e a população estava ali para servi-lo. Quem assumia um cargo público era considerado parte da nobreza real, portanto essas posições eram muito cobiçadas, gerando corrupção e nepotismo, que marcaram esse período (VIEIRA, 2016, p, 36).

Outra característica desse modelo era a influência da religião na política, que dava ao monarca, além da autoridade real, o poder divino. Sendo assim, o povo devia lealdade a ele, não à nação, e qualquer tipo de ameaça ao governante era considerado, antes de tudo, um pecado (COSTIN, 2010).

A Administração Pública, inserida nesse contexto, era inexistente e, obviamente, não representava os interesses e a segurança da sociedade. Logo, tornou-se um modelo de gestão ineficiente e incabível. Essa forma de governar não suportou a evolução da sociedade, as mudanças da economia e a industrialização. À medida que o capitalismo avança, nasce na metade do século XIX o modelo burocrático, com o intuito de combater os ditos males do patrimonialismo (VIEIRA, 2016).

O modelo burocrático surgiu no século XIX, teve como intuito de acabar com a corrupção e o nepotismo, trazendo um formato mais racional, rígido e autoritário na gerência dos processos que envolvem a Administração Pública. Para atingir essa eficiência, esse modelo se utiliza de alguns princípios, como

desenvolvimento, profissionalização, hierarquia funcional, impessoalidade e formalismo. (VIEIRA, 2016)

Inserindo o contexto brasileiro para nos aproximarmos ainda mais da temática, tem-se em termos de Brasil, o Estado Brasileiro. Enquanto Estado dentro dos moldes da Constituição Federativa do Brasil de 1988, o Brasil no âmbito federal, tem o Poder Legislativo, exercido pelo Congresso Nacional, formado pela Câmara dos Deputados e pelo Senado Federal; no âmbito estadual, pelas Assembleias Legislativas; e no âmbito municipal, pela Câmara Municipal.

É importante frisar que o Distrito Federal não é Estado nem Município. Na verdade, o mesmo possui características de ambos os entes, por isso não possui uma Assembleia Legislativa ou uma Câmara Municipal, mas sim uma Câmara Legislativa, que comporta um sistema híbrido. A Câmara Legislativa possui tanto competências legislativas dos Estados quanto dos Municípios.

O Poder Executivo desempenha como função principal a função administrativa. Ele tem por finalidade converter a lei em ato individual e concreto, mediante políticas públicas. Ademais, também é responsável por fiscalizar a aplicação das leis, regulamentá-las, coletar impostos etc. Além da função típica, o Poder Executivo também possui funções atípicas, como editar Medidas Provisórias (função *legiferante*) e julgar recursos administrativos (função jurisdicional).

O Poder Executivo, no âmbito federal, é exercido pelo Presidente da República; no âmbito estadual, o chefe do Poder Executivo é o Governador do Estado; já no âmbito municipal, o chefe do Poder Executivo é o Prefeito.

E quem seria o chefe do Poder Executivo no Distrito Federal, já que ele não é Estado nem Município? O chefe do Poder Executivo é o Governador. Não há prefeitos no Distrito Federal, pois a Constituição veda expressamente sua divisão em Municípios.

O Poder Judiciário tem a função principal de resolução de conflitos. É a chamada função jurisdicional. Ele aplica a lei coativamente, e somente mediante provocação. Assim como ocorre com o Poder Legislativo e o Poder Executivo, o Poder Judiciário também exerce funções atípicas, como elaborar o Regimento Interno dos Tribunais (função legiferante), e conceder férias e licenças aos seus servidores (função administrativa).

A estrutura do Poder Judiciário, além do Supremo Tribunal Federal (STF) e do Superior Tribunal de Justiça (STJ), divide-se, basicamente, em Justiça Comum, que pode ser tanto federal quanto estadual, e Justiça Especial ou Especializada.

O Supremo Tribunal Federal (STF), composto por 11 Ministros com notável saber jurídico e conduta ilibada, são escolhidos pelo Presidente da República, é o órgão máximo do Poder Judiciário:

Compete ao STJ, entre outros, processar e julgar, originariamente: nos crimes comuns, os governadores dos estados e do Distrito Federal, os mandados de segurança e os *habeas data* contra ato de Ministro do Estado, dos Comandantes da Marinha, do Exército e da Aeronáutica ou do próprio Tribunal; as revisões criminais e as ações rescisórias de seus julgados; os mandados de segurança decididos em única instância pelos Tribunais Regionais Federais ou pelos tribunais dos Estados, do Distrito Federal e Territórios, quando denegatória a decisão; as causas em que forem partes Estado estrangeiro ou organismo internacional, de um lado, e, do outro, Município ou pessoa residente ou domiciliada no País; julgar, em recurso especial, as causas decididas, em única ou última instância, pelos Tribunais Regionais Federais ou pelos tribunais dos Estados, do Distrito Federal e Territórios, quando a decisão de que se recorre contrariar tratado ou lei federal, julgar válido ato de governo local contestado em face de lei federal ou der a lei federal interpretação divergente da que lhe haja atribuído outro tribunal.

## 2.1 GESTÕES PÚBLICAS DE RISCO E A NORMATIVA CONJUNTA CGU/MP nº 001, de 10/05/2016

A gestão pública, assim como a gestão no âmbito privado, passam constantemente por processos de mudança, frente as complexidades segundo as quais a sociedade está submetida. No entanto, o objetivo maior é o de sempre estar em sintonia com tais complexidades, suas vulnerabilidades e riscos tendo a perspectiva de melhor atender democraticamente aos cidadãos, lidando adequadamente com o inusitado e o imprevisto, nos moldes de uma gestão que inova frente à flexibilidade necessário de seus planejamentos.

O risco é um paradigma que perpassa o processo de gestão, a fim de que se possa dar respostas criativas, melhorar os atendimentos públicos e serviços ofertados, tendo em vista mais qualidade e eficácia no que tange a concretização das políticas públicas. Neste processo, a necessidade de se empreender diálogos entre as pessoas e o serviço público, faz-se imprescindível, onde atuar em meio a incertezas e recursos limitados, não pode concretizar-se como sinônimo de mau atendimento.

Bernstein (1997, p.1) afirma que:

A idéia revolucionária que define a fronteira entre os tempos modernos e o passado é o domínio do risco: a noção que o futuro é mais que um capricho dos deuses e de que homens e mulheres não são passivos ante a natureza. Até os seres humanos descobrirem como transpor essa fronteira, o futuro era um espelho do passado ou o domínio obscuro de oráculos e adivinhos que detinham o monopólio sobre o conhecimento dos eventos previstos.

O Risco traz em si insegurança, caracterizando por vezes, uma visão negativa, no entanto, pode-se dialeticamente afirmar que existe no risco oportunidades, apontando para uma gestão que assume riscos em prol de inovações e melhorias, denotando que o mesmo faz parte de um processo que busca qualidade tanto nas gestões privadas quanto públicas.

Tais mudanças que assumem riscos precisam ter foco na capacitação de seus gestores, como uma liderança capaz de motivar e fomentar resultados de qualidade na esfera de serviços públicos. Desta forma, há que se repensa conceitos, conteúdos, recursos e novas metodologias que possam qualificar tais gestores para atuarem nas três esferas públicas: federal, estadual e municipal.

Em relação ao como lidar com o risco em gestões integradas e sistemáticas, tem-se três maneiras de realizar tal prática:

[...] a primeira tomando por base a experiência pessoal e comunitária; a segunda nas áreas onde não se possui experiência, através da técnica de tentativa e erro e a terceira forma seria da teoria para a observação e desta para a ação. Na primeira dessas alternativas de aprendizagem, os estudos de casos são ferramenta útil para dotar os servidores de conhecimentos provenientes de ampla variedade de experiências passadas. Na segunda abordagem, é importante permitir que os gerentes de serviços públicos participem ativamente de experimentos gerenciais baseados em tentativa e erro – também conhecidos como “gestão adaptativa”. No terceiro caso, é recomendável ajudar os gerentes a perceber como os seus modelos mentais afetam a sua compreensão dos riscos – talvez por meio do desenvolvimento de cenários, esforços interdisciplinares ou diálogos públicos. A abordagem sistemática mencionada anteriormente foi desenvolvida para ajudar os servidores a reconhecer e atacar riscos potenciais; facilitar a tomada de decisões, orientar a administração dos riscos; identificar e monitorar a gestão desses riscos e ensinar a melhor maneira de lidar com os riscos. (HILL, 2003,p, 45)

Dentro desta perspectiva, tem-se a Normativa Conjunta CGU/MP nº 0001, de 10/05/2016 que delibera no Brasil frente tal abordagem na gestão dos serviços públicos, a respectiva normativa dispões, na forma da lei:

Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. O MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO e a CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO, no uso das atribuições que lhes conferem respectivamente, o inciso X do art. 1o do Anexo I do Decreto no 8.578, de 26 de novembro de 2015, e o § 2o do art. 1o do Anexo I do Decreto no 8.109, de 17 de setembro de 2013, resolvem: Art. 1o Os órgãos e entidades do Poder Executivo federal deverão adotar medidas para a sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos, aos controles internos, e à governança. (Normativa Conjunta CGU/MP nº 0001, de 10/05/2016)

No Capitulo II, que trata dos controles internos de gestão pública, no seu artigo 3º, frente os órgãos e entidades do Poder executivo e suas responsabilidades de implementação da respectiva norma, tem-se que:

Os órgãos e entidades do Poder Executivo federal deverão implementar, manter, monitorar e revisar os controles internos da gestão, tendo por base a identificação, a avaliação e o gerenciamento de riscos que possam impactar a consecução dos objetivos estabelecidos pelo Poder Público. Os controles internos da gestão se constituem na primeira linha (ou camada) de defesa das organizações públicas para propiciar o alcance de seus objetivos. Esses controles são operados por todos os agentes públicos responsáveis pela condução de atividades e tarefas, no âmbito dos macroprocessos finalísticos e de apoio dos órgãos e entidades do Poder Executivo federal. A definição e a operacionalização dos controles internos devem levar em conta os riscos que se pretende mitigar, tendo em vista os objetivos das organizações públicas. Assim, tendo em vista os objetivos estabelecidos pelos órgãos e entidades da administração pública, e os riscos decorrentes de eventos internos ou externos que possam obstaculizar o alcance desses objetivos, devem ser posicionados os controles internos mais adequados para mitigar a probabilidade de ocorrência dos riscos, ou o seu impacto sobre os objetivos organizacionais.

Das Responsabilidades, descritas no art. 19º, tem-se a ressalva feita ao gestor e sua competência e atribuições de responsável direto pelo processo em cada âmbito da esfera do governo federal, estadual e municipal, onde:

O dirigente máximo da organização é o principal responsável pelo estabelecimento da estratégia da organização e da estrutura de gerenciamento de riscos, incluindo o estabelecimento, a manutenção, o monitoramento e o aperfeiçoamento dos controles internos da gestão. Art. 20. Cada risco mapeado e avaliado deve estar associado a um agente responsável formalmente identificado. § 1o O agente responsável pelo gerenciamento de determinado risco deve ser o gestor com alçada suficiente para orientar e acompanhar as ações de mapeamento, avaliação e mitigação do risco. § 2o São responsabilidades do gestor de risco: I – assegurar que o risco seja gerenciado de acordo com a política de gestão de riscos da organização; II – monitorar o risco ao longo do tempo, de modo a garantir que as respostas adotadas resultem na manutenção do risco em níveis adequados, de acordo com a política de gestão de riscos; e III – garantir que as informações adequadas sobre o risco estejam disponíveis em todos os níveis da organização.

O gestor e não somente ele, deve ser considerado um valor, um capital humano intelectual, uma vez que pode gerar o desenvolvimento das organizações, neste contexto, pública de forma a redesenhar ergonomicamente o processo produtivo, refletindo sobre o mesmo.

Este novo olhar frente ao papel da gestão inclui saber relacionar-se com as pessoas, potencializando, através de desafios, a inteligência e com isso, motivando para um ambiente de trabalho mais humanizador, e ergonomicamente saudável para todos.

# VISITE NOSSO SITE: <https://www.trabalhosuniversitarios.com/>

AUTORA: Prof. Msc. Tânia Rocha

# 3 GESTÃO PÚBLICA FRENTE AS ORGANIZAÇÕES DE APRENDIZAGEM – GESTORES E LIDERANÇAS: CULTURA, ERGONOMIA E APRENDENDO A APRENDER

Tem-se percebido o avanço no que diz respeito às organizações de aprendizagem nos últimos tempos e quer-se vincular tal perspectiva administrativa a gestão pública, compreendendo tais órgãos como comunidades ou organizações sistêmicas, que para encararem o risco em suas práticas em busca de qualidade, precisam repensar-se enquanto capazes de mudar suas culturas, pouco ativas e eficientes, para novas visões de suas identidades, tendo por base mudanças nas atitudes dos servidores, na produtividade dos serviços, com pressupostos de gestões capazes de aprender, compartilhar, ver conteúdo significativo em suas atividades de trabalho, ter um ideal comum.

Tal processo, de risco e de nova cultura, ocorre em função da velocidade das informações nos dias atuais, bem como, em função de novas mentalidades na gestão.

Percebe-se que neste contexto as gestões vêm assumindo um papel de destaque, para o alcance de tais ideais e metas que incluem a democracia e a cidadania.

Conforme Bennis e Nanus (1995), temos: “gerir consiste em provocar, realizar, assumir responsabilidades, comandar. Diferentemente, liderar consiste em exercer influência, guiar, orientar. Os gestores são pessoas que sabem o que devem fazer. Os líderes são as que sabem o que é necessário fazer”

Diante do exposto, temos nas culturas organizacionais, pessoas que dão o norte, constroem os planejamentos estratégicos e possuem uma visão de cenário de futuro para lidar com as metas e no cotidiano, alinhando as mesmas com o líder, afim de que este possa colocar em prática, na realidade, os caminhos para o alcance dos resultados.

Em Covey (1998: p. 19), vamos perceber o valor de uma nova cultura nas organizações, de ordem privada ou pública:

Na economia global você não conseguirá competir, não conseguirá ser viável, se não tiver alta qualidade e a baixos custos, sem uma cultura de alta confiança, É a cultura de alta confiança que lhe permite formar parcerias significativas, dentro e fora da organização, com funcionários, com clientes, com fornecedores, com todo o mundo. (...) Para tanto, você dever estar centrado em princípios. A confiança vem de princípios.

Temos, portanto, um rumo, frente às organizações de aprendizagem, ou seja, na instituição há que se construir outra cultura, outra linguagem, baseada em princípios, a aprendizagem destes princípios, é que levará a um futuro estável, confiável.

As organizações de aprendizagem, conforme Starkey (1998: p, 9) são aquelas:

[...] cujas raízes estão na visão e na busca de uma estratégia para promover o autodesenvolvimento individual dentro de uma organização em contínua autotransformação. O aprendizado está associado, a capacidade de transformação contínua, baseada no desenvolvimento individual e organizacional. [...] Nas organizações excelentes, cada vez mais verificamos, que dependem do comprometimento das pessoas que nela trabalham.

Tal questão nos remete a refletir sobre o conteúdo do trabalho dos servidores públicos nas organizações, nos levando a questionar uma nova visão de ergonomia. De acordo com Rocha Hahn (1999: p, 14), vamos analisar que a confiança e os princípios que podem levar um gestor e um líder em saber o que estrategicamente articular e fazer, passam pelo conceito ergonômico, assim traduzido:

A ergonomia busca dar mais qualidade ao mundo do trabalho. O homem torna-se o centro de suas preocupações, a partir do qual ela cria novas formas de interação entre trabalhadores e organizações, sendo capaz de propor um redesenho do processo produtivo. Esta interação, geradora de aprendizagem, pode favorecer o crescimento pessoal dos atores envolvidos, garantindo o alcance dos objetivos da empresa e, simultaneamente, mais segurança, estabilidade e competitividade no mundo dos negócios.

Sendo assim, temos a clareza de que a cultura da confiança, a partir da aprendizagem de princípios e a possibilidade de mudar quando necessário, dá à gestão e ao líder condições de formar efetivamente uma equipe, dado o fato, que esta une-se em prol da aprendizagem organizacional com a finalidade de colaborar, participar e fazer acontecer o inusitado, onde o conteúdo ergonômico do trabalho produtivo de cada um é compartilhado em termos de processo, no conjunto, de forma a todos sentirem-se corresponsáveis pelo alcance de resultados de qualidade.

Ainda em Rocha Hahn (1999: p, 28), percebe-se o valor de uma visão interdisciplinar sobre as organizações de aprendizagem e suas culturas, favorecendo a prática do gestor e do líder, uma vez que: “a prática da interdisciplinaridade exige o uso frequente da influência, da persuasão, do convencimento pela argumentação, com atitudes dialógicas”.

É o conteúdo significativo do trabalho dos servidores que pode contribuir para que o líder e o gestor proponham, conforme os planos estratégicos (da competência do gestor) e os planos de ação (da competência do líder), meios democratizados e participativos de articulação prática dos serviços a quem todos tem direitos no âmbito público.

Este processo organizativo que requer o aprender a aprender, significa um perfil de servidor disposto a ver as dificuldades com outros olhos, buscando soluções para os problemas de forma criativa e diferenciada do tradicionalmente conhecido.

## 3.1 A LIDERANÇA NO SETOR PÚBLICO PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE UMA GESTÃO PÚBLICA DE RISCO

Sem recursos humanos, servidores públicos, alinhados a missão, aos princípios e valores dos diversos serviços públicos a serem prestados, gestores e lideres encontrarão dificuldades de constituir uma equipe coesa e determinada a fazer o melhor pelo coletivo.

Neste sentido, o objetivo é bastante interessante para a liderança e para a gestão, pois não se trata de desconfiança, mas de acreditar efetivamente no melhor, na qualidade embasada nos direitos sociais adquiridos.

Vamos encontrar várias abordagens para conceituar liderança, no entanto, nesta pesquisa, ficamos com o conceito de Yukl (1998: p, 5), afirmando que:

A liderança é um processo através do qual um membro de um grupo ou organização influencia a interpretação dos eventos pelos restantes membros, a escolha dos objectivos e estratégias, a organização das actividades de trabalho, a motivação das pessoas para alcançar os objectivos, a manutenção das relações de cooperação, o desenvolvimento das competências e confiança pelos membros, e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização.

A forma de liderar diz do tipo de liderança que a organização possui, desta maneira, quanto mais dialógico, negociador, respeitador for um líder, mais saúde a instituição alcançará em todas as suas dimensões, uma vez que somente uma liderança democrática gera a possibilidade de sintonia e sinergia.

**Sinergia**significa **cooperação,** e é um termo de origem grega (synergía). Sinergia é um **trabalho**ou **esforço**para realizar uma determinada **tarefa**muito complexa, e poder **atingir seu êxito** no final. Sinergia é o momento em que o todo é maior que a soma das partes. (Disponível em: <https://www.significados.com.br/sinergia/>).

**Em Senge (1996: p. 108), o autor argumenta, afirmando que “poucos líderes compreendem a profundidade do comportamento necessário para se criar uma organização de aprendizagem”. Isto ocorre por que deixar o controle, o poder para focar no desenvolvimento humano, dentro das organizações, a ponto de que se formem capitais intelectuais, exige despojamento e quase sempre não encontramos esta atitude em grandes gestões executivas.**

**A posição de liderança, portanto, não é nada simples, exige atitudes em benefício do bem comum organizativo, onde líderes não podem ser coercitivos e pessoas que não sirvam de referência para o conjunto da organização.**

**A referência do líder para com os demais membros da equipe significa que o seu estilo de liderar é admirado, o mesmo serve de inspiração criativa dentro da organização de aprendizagem, é um sujeito ativo, dinâmico, leve e focado.**

**Em Harris (2001: p. 394), temos que:**

O Papel dos líderes é criar um ambiente em que as pessoas se sintam livres para experimentar, exprimir-se com franqueza, tentar novas coisas. Ainda mais importante, o seu papel é o de (…) construir o espaço, remover obstáculos e permitir que os empregados façam o seu trabalho. Um dos objectivos primordiais dos líderes deveria ser o de libertar os talentos de cada pessoa para benefício delas próprias e da empresa como um todo.

Harris nos faz refletir sobre o incentivo, a verdade sem medo, a liberdade para ousar criar, fazer diferente dos padrões mercadológicos, isto não significa soltar ou abandonar o funcionário, ao contrário, significa ser apoio para este sentir-se útil socialmente, fazendo ao ver o próprio líder fazer, respeitando a hierarquia, ao ver o próprio líder respeitar, ser ético, vendo o líder ser, portanto, o líder é um modelo a ser recriado, reinventado e valorizado também, trazendo o valor de uma gestão de riscos.

Em Chiavenato (2003), a referência não está em uma liderança autoritária, autocrítica ou super diretiva, mas naquele sujeito que vê o que deve ser feito e delega as tarefas para os membros da equipe. A centralização de todo o poder na pessoa do líder, não o torna inspiração ou referência, mas repulsa, segregando o grupo, desconfiando de que os mesmos (membros da equipe), não são capazes de solucionar certos problemas com autonomia, gerando um clima segregado, de exclusão, ao invés de agregar.

Ainda em Chiavenato (2003), o estilo de liderança denominado *laissez faire* ou liberal, é o pior tipo que uma organização pode ter, pois é um estilo que não valoriza a organização da produtividade, não toma decisões necessárias e por vezes rápidas, mas prefere deixar tudo nas mãos do grupo e com isso, o mesmo, não cria a sua identidade coletiva.

Estar no papel de líder, significa fazer a diferença e isto ser visualizado no grupo, uma vez que sem tal pessoa, o grupo perde o chão, não por falta de aprendizagem, mas por respeito e consideração aos saberes diversificados, prospectivos da liderança de então.

Portanto, não se constroi uma liderança, uma equipe da noite para o dia, deve-se formar o grupo, capacitando-o e capacitando-se para atingir os objetivos projetados. Há portanto, que se acreditar, ter esperança, ter projeto de vida e que nele inclua fazer parte de uma organização de aprendizagem ergonomicamente saudável, num clima humanizador, de inclusão de todos os servidores nos processos aprender a aprender, para construir-se uma cultura diferenciada de conhecimentos interdisciplinares, capazes de ações em cumprimento das metas descritas nos planejamentos institucionais.

Na visão da liderança, faz-se necessário compreender a temporalidade no processo de gerir. Isto implica em visualizar a organização em curto, médio e longo prazo. Tal perspectiva nos remete a um pensar histórico, conforme Senge (in Starkey: 1997, p.352), temos: “os eventos, padrões de comportamento e estrutura sistêmica, são as dimensões favorecidas pelo processo temporal”.

Referente a isto, podemos inferir que o acontecimento é micro, pequeno, de curto prazo, imediatos, já a explicação baseada nos padrões comportamentais é mais rara e mais profunda. Para Rocha Hahn (1999, p.50):

[...] Esta profundidade pauta-se na análise das tendências, já as explicações ditas sistêmicas e estruturais vão mais além, procurando as possíveis interpretações dentro de conjuntos de eventos atuais e suas articulações com mudanças históricas ocorridas no longo prazo. Explicações estruturais buscam também saber por que as mudanças ocorrem e o que as ocasiona.

Por isso, o líder é um visionário, dado o fato de que lida bem com o tempo e as suas flexibilidades no processo de produtividade de risco.

Tal aspecto sugere que a organização de aprendizagem deva desenvolver na sua cultura, o ato de planejar. No entanto, ter capacidade de planejamento e de compreender o próprio processo, requer certo grau de previsão. Já Wisner (1991: p. 119): vai afirmar que para o líder “o pensamento organizacional é uma competência técnica do mais alto nível”.

Referente à história das lideranças, sabe-se que a mesma é realmente interessante para termos uma visão melhor do seu perfil para atuar em gestões públicas de risco. Tal história nos propicia ver que a liderança estava articulada ao conceito de guerra, onde uns sobrevivem e outros ocupam certos territórios.

As mentalidades em gestão pública estão evoluindo, mesmo que a passos lentos, hoje o conceito dever ressaltar a capacidade de pessoas em comoverem, inspirarem e mobilizarem outras pessoas, para que juntas possam concluir tarefas complexas.

Para Castanha (2016), a história mudou também quanto a quantidade de lideranças nas organizações, uma vez que as mesmas buscam atualmente líderes em todas as áreas. Para uma gestão pública de risco, tais líderes precisam efetivamente de formações específicas, a fim de gerir com competência e não mais como sendo um funcionário exemplo. Tal competência requer conhecimento de causa frente a produtividade dos serviços públicos a serem empreendidos.

A disponibilidade de líderes eficazes e, não mais apenas funcionários eficientes, passou a ser um dos maiores fatores a distinguir as empresas vencedoras. Mas como saber identificá-los? Diferente do que muitos pensam, líderes não são, necessariamente, os que falam mais, os que mais aparecem ou batem as maiores metas. Verdadeiros líderes têm a sua influência reconhecida pelos seus liderados, que veem neles o reflexo de seus valores motivacionais na busca de resultados. (CASTANHA: 2016, p.1, disponível em <http://www.revistamelhor.com.br/como-identificar-e-desenvolver-os-lideres-dentro-de-uma-empresa/>).

A tendência de tal característica nas gestões públicas, tem a ver com a sociedade atual e seus anseios frente a novos conhecimentos. Sendo assim, a liderança que faz a diferença tornou-se essencial para garantir sustentabilidade de redes organizativas, para que as mesmas correspondam as inovações diante de colapsos, sendo talentosos o suficiente para manterem-se juntos e parceiros em momentos bons e nem tão bons.

[...] crise traz oportunidade, da mesma forma, entendo que a inovação colabora com a superação da crise. Inovação é entendida aqui como um forma de melhoria dos processos (...), definindo novas estratégias e métricas, ao fomento da cultura empreendedora na dinâmica institucional com interesse em resolver problemas de interesse da sociedade. A inovação não é necessariamente a invenção de algo novo. Ela pode ser a melhoria de processos aliada à alta capacidade de gestão dos líderes.O líder é a referência da cultura institucional e da gestão da mudança em tempos de crise. Ele deve ser o guardião da transparência dos projetos institucionais e da coerência entre discurso e atitude. (REIS, 2015, p. 03)

 As competências individuais dos gestores públicos podem ser resumidas, conforme destaca-se abaixo:

Orientação a resultados**;** Gestão da Mudança;Gestão de Pessoas;Legislação; Planejamento; Gestão de Conflitos**;** Construção de parcerias; Visão Sistêmica; Representação Institucional; Comunicação**;** Orientação para o Serviço Público;Resolução de Problemas**;** Gestão de Desempenho da Equipe; Negociação; Gestão Participativa; Gestão de Projetos**;** Gestão dos Processos de Trabalho. (MACIEL, A.V.M.; GONÇALVES, S.M.G. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/producao-academica/competencias-do-gestor-publico/5267/> ) 

Diante da reflexão proposta nesta pesquisa, pode-se afirmar que a perspectiva de uma nova gestão pública que implica em riscos, assemelha-se por vezes, a gestão nas esferas privadas, de empresas, exigindo que o poder estatal articule novas ferramentas e visões para agilizar a morosidade dos serviços públicos prestados a sociedade.

As novas tecnologias integradas de gestão vem neste processo favorecendo a construção de outra cultura na gestão pública que implica em correr riscos e fazer uso de ferramentais tecnológicos avançados e de ponta. Tais mudanças exigem do poder executivo, um planejamento que preveja recursos financeiros adequados, capacitados dos servidores, em especial dos gestores e lideranças, para que os processo administrativos possam ser implementados, pressupondo: riscos, planejamentos e suas flexibilidades, organização e controle.

**CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A presente pesquisa alcançou os objetivos propostos e concluiu bem as possibilidades de respostas frente a problematização levantada, apresentando a história, os conceitos em gestão e articulando os mesmos a competência do gestor em conseguir colocar em prática a Normativa Conjunta CGU/MP nº 0001, de 10/05/2016.

O Estado representativo inseriu novas ideias e trouxe avanços para a sociedade, empoderando cidadãos (que passam a ter mais valor que o Estado) e permitindo o aumento dos direitos políticos, chegando até o sufrágio universal. Pode-se afirmar que sem a perspectiva da existência do Estado não pode-se falar em gestão pública e suas formas e concepções de gerir o bem comum. Neste processo, a administração pública do ponto de vista histórico, passou por três modelos de gestão: Patrimonialista, Burocrático e Gerencial.

Inserindo o contexto brasileiro nesta perspectiva ampla que inclui conceitos administrativos e o Estado enquanto pilar da gestão pública, concretizou-se que o Estado Brasileiro dentro dos moldes da Constituição Federativa do Brasil de 1988, é constituído pelos poderes historicamente construídos:

* O poder Legislativo, exercido pelo Congresso Nacional, formado pela Câmara dos Deputados e pelo Senado Federal; no âmbito estadual, pelas Assembleias Legislativas; e no âmbito municipal, pela Câmara Municipal.
* O Poder Executivo, no âmbito federal, é exercido pelo Presidente da República; no âmbito estadual, o chefe do Poder Executivo é o Governador do Estado; já no âmbito municipal, o chefe do Poder Executivo é o Prefeito.
* O Poder Executivo, no âmbito federal, é exercido pelo Presidente da República; no âmbito estadual, o chefe do Poder Executivo é o Governador do Estado; já no âmbito municipal, o chefe do Poder Executivo é o Prefeito.
* O Distrito Ferderal tem tratamento diferenciado por assumir características tanto de município quanto de estado.

Percebeu-se que a gestão pública, assim como a gestão no âmbito privado, passam constantemente por processos de mudança, frente as complexidades segundo as quais a sociedade está submetida. No entanto, o objetivo maior é o de sempre estar em sintonia com tais complexidades, suas vulnerabilidades e riscos tendo a perspectiva de melhor atender democraticamente aos cidadãos, lidando adequadamente com o inusitado e o imprevisto, nos moldes de uma gestão que inova frente à flexibilidade necessária de seus planejamentos.

O risco é visto como um paradigma atual que perpassa o processo de gestão, a fim de que se possa dar respostas criativas, melhorar os atendimentos públicos e serviços ofertados, tendo em vista mais qualidade e eficácia no que tange a concretização das políticas públicas. Neste processo, a necessidade de se empreender diálogos entre as pessoas e o serviço público, faz-se imprescindível, onde atuar em meio a incertezas e recursos limitados, não pode concretizar-se como sinônimo de mau atendimento.

Tais mudanças que assumem riscos precisam ter foco na capacitação de seus gestores, como uma liderança capaz de motivar e fomentar resultados de qualidade na esfera de serviços públicos. Desta forma, há que se repensa conceitos, conteúdos, recursos e novas metodologias que possam qualificar tais gestores para atuarem nas três esferas públicas: federal, estadual e municipal.

Dentro desta perspectiva, tem-se a Normativa Conjunta CGU/MP nº 0001, de 10/05/2016 que delibera no Brasil frente tal abordagem na gestão dos serviços públicos, a mesma dispões sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal.

O gestor e não somente ele, deve ser considerado um valor, um capital humano intelectual, uma vez que pode gerar o desenvolvimento das organizações, neste contexto, de forma a redesenhar ergonomicamente o processo produtivo, refletindo sobre o mesmo.

Este novo olhar frente ao papel da gestão inclui saber relacionar-se com as pessoas, potencializando, através de desafios, a inteligência e com isso, motivando para um ambiente de trabalho mais humanizador, e ergonomicamente saudável para todos.

As organizações de aprendizagem, apresentam-se como outro jeito de lidar com os órgão públicos, ou seja, na instituição há que se construir outra cultura, outra linguagem, baseada em princípios, a aprendizagem destes princípios, é que levará a um futuro estável, confiável.

Estar no papel de líder, significa fazer a diferença e isto ser visualizado no grupo, uma vez que sem tal pessoa, o grupo perde o chão, não por falta de aprendizagem, mas por respeito e consideração aos saberes diversificados, prospectivos da liderança de então.

Diante da reflexão proposta nesta pesquisa, pode-se afirmar que a perspectiva de uma nova gestão pública que implica em riscos, assemelha-se por vezes, a gestão nas esferas privadas, de empresas, exigindo que o poder estatal articule novas ferramentas e visões para agilizar a morosidade dos serviços públicos prestados a sociedade.

# VISITE NOSSO SITE: <https://www.trabalhosuniversitarios.com/>

AUTORA: Prof. Msc. Tânia Rocha

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

BRASIL. Normativa Conjunta CGU/MP, Nº 0001/2016. Disponível em; <https://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoes-normativas/in_cgu_mpog_01_2016.pdf> Acesso em 29 de mar de 2018.

\_\_\_\_\_\_\_\_. Presidência da República. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília, DF: Presidência da República, 1995.

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e Capital Monopolista: a degradação do trabalho no século XX.** Rio de Janeiro: Zahar, 1990

CASTANHA, Luis Alexandre. Como identificar e desenvolver os líderes dentro de uma empresa. **Revista Melhor Gestão de Pessoas.** Abr/2016. Disponível em: <http://www.revistamelhor.com.br/como-identificar-e-desenvolver-os-lideres-dentro-de-uma-empresa/>. Acesso em 9 de agosto de 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. Editora Campus, 2ª edição, 2003.

COSTIN, C. **Administração Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COTRIM, Gilberto. **História Global e Geral do Brasil.** São Paulo: Saraiva, 2015.

BERNSTEIN, Peter L. **Desafio aos deuses: a fascinante história do Risco.** Rio de Janeiro. Editora: Campus, 1997.

BENNIS, Warren e et al. **Repensando o futuro.** Rio de Janeiro: Makron Books, 1998.

BENNIS in COVEY. **Repensando o futuro.** Rio de Janeiro: Makron Books, 1998, p. 3 -17.

BENNIS, W. e NANUS, B. **Líderes: Estratégias para assumir a verdadeira liderança**. São Paulo: Harbra, 1995.

HARRIS, Jim.**Como encontrar e manter bons funcionários**. MAKRON, 2001.

HILL, Stephen. **Uma base para o desenvolvimento de estratégias de aprendizagem para a gestão de riscos no serviço público.** traduzido por Luís MarcosnB. L. de Vasconcelos. Brasília. Escola Nacional de Administração Pública - ENAP, 2003. Cadernos ENAP, 23)

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de gestão pública contemporânea**. Rio de Janeiro: Atlas, 2016.

MACIEL, A.V.M.; GONÇALVES, S.M.G. **Competências do Gestor Público.** Disponível em: <http://www.administradores.com.br/producao-academica/competencias-do-gestor-publico/5267/> ) 

REIS, Fábio. **Crise, liderança e inovação**. Disponível em:<http://www.fabiogarciareis.com.br/index.php/artigos/item/60-crise-lideranca-e-inovacao>Acesso em 08 de agosto de 2017.

ROCHA, Hahn Tânia Mara da. (1999). **Por uma Pedagogia Ergonômica: mais cidadania no mundo do trabalho.** Dissertação de mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina.

SENGE, Peter in Bennis. **Repensando o futuro**. Rio de Janeiro: Makron Books, 1998, p. 95 – 114.

STARKEY, Ken. **Como as Organizações Aprendem.** São Paulo: Futura, 1997.

Yukl, G. **Leadership in organizations** (5th Ed). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1998.

WISNER. Alain. **A inteligência no trabalho: textos selecionados de ergonomia.**São Paulo: Fundacentro, UNESP, 1991.

VIEIRA, L. N. **Administração pública**: modelos, conceitos, reformas e avanços para uma nova gestão. Curitiba: Intersaberes, 2016.

# VISITE NOSSO SITE: <https://www.trabalhosuniversitarios.com/>

AUTORA: Prof. Msc. Tânia Rocha