

GESTÃO DE CRISES COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA ÊXITO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Roberta Glicya de Sá Félix¹

RESUMO

As crises se tornaram mais frequentes ao passo que avançou o entendimento a nível comum sobre seu conceito. Quanto aterrizam nas organizações administrativas costumam causar um grande estrago. Parte disso ocorre porque ainda é escassa e pouco comum a estratégia de conhecer mais sobre as questões relativas a riscos e crises para combatê-las, muito embora seu conhecimento mesmo que a nível comum, tem se difundido nos últimos tempos. O trabalho busca contribuir com as discussões em torno do uso da ferramenta de gerenciamento de crise para sanar ou dirimir riscos no setor público. Ele é formulado a partir de uma pesquisa teórica e busca mostrar como o conhecimento e o uso de estratégias se faz necessária e essencial para os dias atuais, e conclui que embora seja esse o cenário desejável, ainda há muito o que se avançar nesse sentido, razão pela qual entender e fomentar as discussões em torno deste tema, são uma constante para o atual cenário de governança pública.

Palavras-chave: Gestão. Crise. Organizações. Administração.

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do tema

As noções do que sejam fatores considerados de crise para os mais diferentes cenários, tal como para as empresas, quer sejam elas públicas ou privadas, parecem se colocar de maneira muito mais comum agora, por meio de um entendimento que se popularizou em torno de que risco é tudo aquilo que não se pode prever, conhecer ou antever.

Correr riscos seria estar diante de situações que colocam os personagens de uma história diante de um fato imprevisível, razão pela qual na grande maioria das vezes estes fatores terminam por provocar crises, que por sua vez são reconhecidas pelo fator da imprevisibilidade (ÁVILA, 2016).

1 Aluna do curso de MBA em Gestão e Governança Pública da Unipace

Ao contrário do cenário de descontrole que se imagina ao se deparar com uma situação de crise, teóricos buscam conceituar o momento como oportuno para que gestores das variadas organizações possam agir antecipadamente, sanando a preocupação que exista, atuando de forma preventiva, buscando estar além dos fatos.

Desta forma, acredita Forni (2019. p. 13) “crescem as possibilidades de reverter tais situações, agindo em conformidade com o que é esperado”, fazendo crescer as chances de dominar as situações e de contornar tais fatos.

1.2 Justificativa

Os ambientes de gestão pública fornecem, diariamente, decisões diversas que carregam conflitos de interesse, muitas vezes responsáveis por desencadear crises em decorrência da escolha que se toma. Injetar recursos na realização de uma festa de carnaval, ao invés de investir em modernização de escolas, é um clássico exemplo de problematização (MARCIANO, 2017).

A ferramenta tem se tornado uma prática comum e eficiente em diferentes níveis administrativos, mas cada vez mais se mostra necessária a nível municipal, onde o serviço público se vê forçado a adotar procedimentos necessários para a saúde financeira, contábil e jurídica de um mandato, e escolher priorizar caminhos nas diversas áreas de atuação, como saúde, riscos ambientais, educação e cidadania (MARCIANO, 2017).

Conhecer e buscar entendimento sobre os cenários de crises, riscos e quais as melhores orientações sobre como preveni-las, tendo em vista os princípios ora citados, mostra-se necessário e pertinente.

1.3 Problematização

O corporativismo é sempre um princípio que se busca zelar dentro das organizações. Nas públicas é o princípio da moralidade e da legalidade a premissa basilar. No entanto, apesar da disseminação do conhecimento em torno de crise, em alguns cenários a logística de planejamento ainda é ignorada.

Reconhecer cenários de possíveis riscos, por si só, não parece ser a única solução. Marciano (2017, p. 4) aponta que “gestores possuem o entendimento de

como agir e compreender quais os riscos de cada processo”, mas em muitas empresas ainda é raro um plano factível e usual, que desdobre cenários adversos.

Prospectar o conhecimento em torno dessa situação, tem sido um elemento bastante recomendado para que se tenha como resultado entre gestores e líderes, o entendimento em torno de ser necessário agir com planejamento e operacionalização.

1.4 Objetivos

Geral: mostrar como a gestão de riscos é uma ferramenta eficiente e necessária, trazendo este entendimento para dentro do universo do serviço público.

Específicos: conhecer o conceito de crise para que, então, possamos estar cientes de como deve-se agir; entender como procedimentos como o controle interno, auxiliam neste processo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conceito de Crises e Riscos

Nota-se um acesso menos complexo ao conceito de crise, tendo em vista a necessidade atual de modelos de gestão que buscam preservar e garantir a sobrevivência corporativa das organizações.

Gerir riscos, então, passou a ser parte de um pilar de governança da integridade, por meio da coordenação de ações que assegurem, seja através de agentes ou de processos, a efetividade das normas e princípios éticos e legais, bem como a adoção de medidas preventivas e corretivas que se fazem necessárias (VIEIRA 2019).

Nesse sentido, o conceito de crise passou a ser mais acessível, em face da necessidade de conhecer seus princípios a fim de promover o combate dele nas esferas organizacionais como um todo.

A popularidade do termo tendo em vista sua frequência, trouxe-lhe novas ideias que lhe permitem identificá-la em variados contextos, indo desde a algo maior do que um conjunto de problemas, até um fato destrutor em uma organização, capaz de produzir perturbações nos mais variados níveis (CARVALHO, 2014).

Em obra dedicada ao conceito e compreensão acerca do conceito de crise e situações de risco nos mais diferentes cenários, bem como quais as alternativas disponíveis a partir de cada situação, para evitá-la, Forni (2016, p.54), conceitua crise da seguinte forma:

Eventos negativos são inerentes aos processos e à dinâmica das empresas e/ou organizações. Estes eventos tanto podem surgir em decorrência de catástrofes em acidentes involuntários, fruto de fatalidades, como de erro humano, má administração, conchavos políticos, represálias ou outros interesses.

Buscar evitá-la deve ser uma norma dentro das organizações, tendo em vista os estragos e rupturas complexas que uma crise pode trazer, como explica Forni (2016, p. 57) ao continuar, afirmando que:

A crise quase sempre representa também um passivo de imagem, um arranhão na reputação. Esse passivo significa uma mancha na imagem das empresas, dos governos e das pessoas. Dependendo da dimensão, mesmo em crises bem gerenciadas, o impacto negativo pode ser tão forte que afeta definitivamente a reputação. Existem, portanto, inúmeras variáveis para ajudar a entender o significado de crise.

Num sentido mais amplo, é possível entender como uma situação de crise é capaz de afetar negativamente uma organização, como mostra Cardia (2015, p. 21) em seu conceito de crise:

pode ser definida basicamente como uma situação anormal no cotidiano das pessoas ou de uma organização, podendo ser causada por diversos fatores, desde desastres naturais, como por exemplo, terremotos, tsunamis, alagamentos, a falhas humanas, tais como, a emissão de informações incorretas na prestação de contas aos investidores, quebra da ordem natural das coisas, uma situação que desafie o sistema pelo seu aspecto antinatural, a quebra de um processo linear e esperado, seja pelo homem, seja pelos sistemas naturais.

As situações de crises que geram fatores de risco, como forma de condicionante essencial para o aperfeiçoamento profissional, sejam de pessoas ou de organizações, apresenta-se como um processo intrínseco da evolução administrativa, sobretudo na esfera pública da gestão.

A partir dessa sugestão, alguns estudos apontam que as situações de crise evidenciam risco que, nem sempre, carregam um fardo tão somente negativo, uma vez que produzem situações responsáveis por formular padrões de gerenciamento, estes sim, passíveis de grandes riscos por suas falhas, uma vez que se firmam num pilar de zona de conforto, como explica Wildavsky (1979, apud ÁVILA, 2016, p.23):

O risco é uma condição essencial para o desenvolvimento humano; se parássemos de assumir riscos, inovações técnicas e sociais necessárias para solucionar muitos dos problemas mundiais desapareceriam. De fato, muitos dos riscos existentes na sociedade moderna resultam de benefícios gerados por inovações sociais e tecnológicas. Por outro lado, a imprudência e a insensatez também não são uma boa ideia. Em vez disso, precisamos definir um caminho intermediário no qual o acaso – com suas incertezas e ambiguidades inerentes – seja levado em consideração de maneira objetiva, racional e eficiente.

Ao analisar as abordagens e referências expostas até aqui pelos autores ora citados, parece ficar claro que, uma crise quando não recebe a atenção que merece para seu efetivo tratamento, pode se tornar capaz de acarretar prejuízos de ordem incalculável.

Estes fenômenos terminam, por consequência, a promover uma ruptura da imagem institucional da empresa, negócio, marca, ou organização, como é o caso a que se dedica este trabalho.

Cardia (2015, p.23) sugere que para uma crise ganhar proporções de uma crise de imagem, é necessário apenas "ganhar a mídia e, de alguma forma, ferir o conceito, o juízo, a apreciação que um grupo ou sociedade como um todo tem daquela pessoa ou instituição pública ou privada".

Como integrante de uma voz ativa na sociedade, a mídia mostra-se com poder suficiente para desconstruir toda uma reputação organizacional que se possui uma empresa, o que nos permite sugerir que crises de imagem devem ser gerenciadas com profissionalismo, atenção e bastante conhecimento, em face da organização e de sua saúde reputativa.

Contribuindo com esse entendimento, Bueno (2009, p.141) sugere-nos que:

Uma crise, qualquer que seja ela, traz sempre embutida a capacidade (que não deve ser jamais desprezada) de abalar seriamente a credibilidade da empresa. [...] Logo, a crise deve ser enfrentada com vigor. Se possível, antes que aconteça. Preferivelmente, com planejamento, com inteligência em comunicação.

Partindo do princípio que qualquer organização governamental ou empresarial pode estar sujeita a uma crise de imagem, o autor fornece um entendimento de que o planejamento e a articulação estratégica de uma crise como forma de gestão, podem fornecer instrumentos capazes de sanar as crises, bem como de prevenir que novas delas ocorram.

A partir deste princípio, pode-se deduzir que uma vez despreparada e ao ignorar seus precedentes, uma organização carrega chances mais fortes de promover crises que são mais potentes.

Desta forma, a preparação prévia para uma crise e posterior gestão de uma imagem institucional em crise quando esta for estremecida, torna o processo de gestão mais complexo e profundo (CARDIA, 2015).

Deste modo, para quem uma prevenção ou controle de uma crise, diante de cenários em que evitá-la torna-se impossível, se dê com êxito, é preciso buscar ferramentas que auxiliem neste processo.

Uma das competências mais utilizadas é a comunicação, por exercer uma influência nos meios de disseminação de informações e por ser formada por profissionais que estudam a formulação da credibilidade das imagens organizacionais.

Salaustino (2015, p.35) confirma:

A Comunicação, pela sua própria natureza, desempenha um papel-chave no gerenciamento de crises, uma vez que ela faz a ponte entre a entidade e seus públicos, conhece quais são os interesses de cada um e busca harmonizá-los.

Portanto, sugere-se, a partir do entendimento aqui trazido, que não apenas entender que uma crise é um processo complexo. **É** necessário para o sucesso numa gestão de crise, ter noção de ferramentas ideais para cada situação, em vista de seu efetivo controle e gerência.

2.2 Gerenciamento de crise na esfera administrativa

As gestões de crise para prevenir riscos de comprometimento dos resultados no campo da gestão pública, tornou-se apenas um entre vários elementos que, nos dias atuais, funcionam como uma espécie de fator a contribuir com a melhoria dos resultados de gestores no campo da administração pública.

Esses mecanismos são, entre outros, pontos que passaram a ser introduzidos no setor público em vários países do mundo, como forma de garantir a gestão de qualidade do trabalho na governança pública.

Essas melhorias, de um modo geral, são obtidas através de metodologias que se busca utilizar, considerando que o trabalho de gestão pública administrativa, carrega valores e objetivos específicos, que sejam o de aumentar e otimizar a gama de serviços oferecidos ao cidadão, ao tempo em que realiza um gerenciamento adequado dos recursos públicos.

Deve-se a esse conceito a preocupação daqueles que agem com coerência no setor público, a preocupação máxima que é a de cuidar do erário público e dos bens que a ele pertence, o que se acredita poder conseguir com a utilização dos mecanismos e metodologias de gestão de riscos e de crises.

Embora sejam modernas e alinhadas com os métodos atuais disponíveis, Hill (2006a) considera que:

as técnicas e métodos disponíveis, não garantem que as gestões estejam fora de risco uma vez que se considera, para tanto, a capacidade do servidor em conseguir visualizar situações de perigo e, a partir desta percepção, atuar de modo a combatê-las.

Para o autor, existem três formas clássicas de garantir ao servidor a capacidade de aprender a gerenciar crises que possam surgir diante de novos cenários e de mudanças que se fazem necessárias.

Uma delas, conforme sintetiza Hill (2006), seria por meio da experiência pessoal, passando pela capacidade de aprender por meio do método de tentativa e

erro e, de maneira ainda mais prática, adotando o método de observação prática para exercitar a teoria que se conhece.

O autor explica:

Na primeira dessas alternativas de aprendizagem, os estudos de casos são ferramentas úteis 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.

Uma vez se valendo de um método de aprendizado sistêmico, onde se permite ajudar no aperfeiçoamento dos funcionários públicos, colocando-os diante de uma observação participativa em que se possa tomar decisões, promover orientações e fazer apontamentos, a gestão de riscos mostra uma de suas bases essenciais para as quais serve.

No campo da administração pública ela se mostra eficaz para permitir a diminuição dos cursos de atividades que não possuem o retorno que se espera obter, tendo em vista os resultados que necessitam ser entregues para a população, e aumentar os benefícios que se pode obter por meio destas.

A respeito desse entendimento, Morre e Kennedy (2002, apud ÁVILA, 2016), listam a seguinte ideia:

É claro que pode haver muitas visões estratégicas possíveis – muitos meios de criar valor público. Na escolha entre estes, os gerentes inevitavelmente enfrentam difíceis opções morais. Com frequência, a difícil opção moral é quanto risco substantivo os gerentes podem impor a sociedade na busca das estratégias adotadas. (...) nessa adivinhação acarretam riscos para a sociedade e suas organizações. Quanto maiores os riscos substantivos e operacionais impostos à sociedade, maior a responsabilidade pessoal do gerente. (...) ao fazer tais opções, os gerentes se expõem a correr riscos" (Pág. 426)

Mostra-se, portanto, em praticamente todos os cenários que se tornam possíveis, que o gerenciamento de riscos exige dos gestores e funcionários o bom senso e a capacidade alinhada de avaliar o que, de fato, requer uma ação mais pertinente e plausível. Necessitando também promover um atendimento aos

interesses da gestão, até que avancem e cheguem a um consenso sobre soluções que se mostrem como as mais pertinentes para aquela situação.

2.3 O controle interno como ferramenta para gerenciar riscos e crises

De maneira geral pode-se refletir que crises são sanadas quando bem prevenidas, no entanto, buscar que elas não ocorram deve ser o princípio base das organizações.

Nesse sentido os órgãos de controle se mostram pertinentes para verificar e acompanhar as conformidades dos processos administrativos de toda e qualquer natureza que ocorrem internamente, no seio da administração.

Entram neste rol questões como autorização e empenho de pagamento, prestações de contas públicas, balanços contábeis, autorização de empenho em serviços e obras públicas, contratação de pessoal, entre outros.

Todos são processos simples, inerentes ao trabalho administrativo geral, mas que com a fiscalização do controle interno, acabam sendo medidos e fornecem meios para que possam ser controlados e evitar crises e desgastes administrativos.

Castro (2011, p.31) utiliza-se de uma definição bastante aproximada do conceito de controle público interno.

O controle interno compreende o plano de Organização e todos os métodos e medidas, adotadas numa empresa para proteger seu ativo, verificar a exatidão e a fidedignidade de seus dados contábeis, incrementar a eficiência operacional e promover a obediência às diretrizes administrativas estabelecidas.

O controle interno tem ajudado a evoluir os requisitos de transparência das gestões administrativas, fator bastante cobrado pela opinião pública de maneira geral. Seu uso como recurso tem solidificado administrações mais seguras e com menos riscos de desencadear crises e problemas que terminam por promover escândalos.

Ao contextualizar um dos princípios base deste serviço, Barroso (2009, apud RIBEIRO, 2017, p. 14) denota a importância das ferramentas de controle para eficiência da gestão ao confirmar que:

Sem controle não pode haver transparência visto que é uma consequência natural resultante da atividade desempenhada pelo controle interno, em virtude de ser um órgão normatizador e examinador da gestão pública fazendo parte da própria administração através da fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial e os torna transparentes quando no desempenho de sua função faz com que o gestor do Poder Executivo publique o relatório resumido da execução orçamentária determinada no art. 165, § 3º da Constituição Brasileira.

Estes recortes evidenciam como o controle interno é um dispositivo de grande relevância na administração, podendo ser aferido por meio dele, a verificação do emprego correto de gastos públicos e orçamentos, questões delicadas e que terminam por suscitar uma grande carga de cobrança sobre os gestores.

3 METODOLOGIA

O presente trabalho teve como abordagem estratégica para sua melhor compreensão a pesquisa de revisão bibliográfica sobre o tema que se torna cada vez mais extenso, podendo, assim, gerar uma facilidade em termos de quantitativo de tomos a serem pesquisados e revisados.

Quanto ao método utilizado para a pesquisa Cervo e Bervian (2006, p. 65) esclarecem:

A pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos, buscando conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema.

A metodologia é validada ainda por autores como Marconi e Lakatos (2004), para quem a revisão narrativa não é parcial, uma vez que, a partir dela, se permite conhecer e ter acesso ao relato de vários outros narradores sobre o mesmo assunto.

Desta forma, caracteriza-se a revisão bibliográfica não apenas como uma mera repetição do que já foi dito ou descrito sobre o assunto ora pesquisado, mas sim, como uma chance de proporcionar a análise de um tema sob um olhar e abordagem diferenciado.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.

Uma vez compreendido os conceitos de riscos, crises e quais as melhores sugestões para contornar estes momentos, passamos a nos dedicar ao entendimento sobre a gestão de riscos na esfera da administração pública propriamente dita, buscando mostrar através de recortes de autores especialistas no assunto, sua importância para os municípios.

De pronto, é válido sugerir que na esfera pública administrativa, o gerenciamento de situações de risco depende de um interesse coletivo e deve objetivar promover melhorias nas qualidades dos serviços que são oferecidos à população por meio dos governos, tendo como premissa fundamental resguardar a eficiência daqueles disponíveis aos cidadãos.

Ciente deste compromisso que possuem as gestões públicas governamentais de modo geral, um dos desafios mais contundentes que se apresentam é a melhoria pela maneira de gerenciar as estratégias e ações de governança. Estes, se tornam cada vez mais complexos, uma vez considerados as múltiplas questões de interesse público que surgem no cotidiano.

Frente a esse desafio, se põe a capacidade não apenas técnica, mas dos gestores, em saber conduzir da maneira mais prática possível as políticas públicas.

O êxito deste pilar ocorre, geralmente, através da ferramenta de prestação de contas que busca dar clareza e tornar cada vez mais garantido, em termos de confiança e integridade, o papel do gestor público para a população que ele governa.

A ferramenta das prestações de contas de gestores administrativos é também um conceito apontado como essencial no campo da administração pública, pelos recentes estudos de governança corporativa.

Tal definição mostrou a importância da criação de órgãos de controle tanto de ordem interna como externa, que prestam um serviço de fiscalização mais intensa dos atos e decisões administrativas.

No final dos anos 90, por meio da Emenda Constitucional nº 19, esses conceitos ora citados, se apresentaram de maneira mais organizada. São sugestões precisas, de impacto assertivo, que mostram os princípios da eficiência dentro das questões de ordem jurídica. No entanto, esses princípios, já se mostravam por meio do Caput do artigo nº 37 em Brasil (1988):

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:

A Emenda Constitucional 19/98, juntou-se à Lei Complementar nº 101/2000 (BRASIL, 2000), denominada Lei de Responsabilidade Fiscal, e terminou por criar um novo modelo de práticas administrativas, que prevê o êxito gerencial das ferramentas de gestões administrativas públicas.

Alguns autores acreditam que foi justamente essa nova modalidade de foco administrativo que tornou ainda mais próximo o modelo de gestão pública do modelo de governança que já existe em empresas privadas.

A governança corporativa também traz consigo ferramentas que são a fonte dos princípios da administração pública. Percebe-se isso quando vemos que a prestação de contas se faz presente tanto no campo privado como público.

Na esfera pública esse mecanismo se mostrou, ao longo dos anos, cada vez mais complexo, uma vez que devem ser obedecidos critérios e normativas como bases e leis e regulamentos que devem ser seguidos no curso dessas prestações, o que nas empresas privadas ocorre de maneira mais simples, por meio de escritórios e consultorias, por exemplo.

Dada a dificuldade notada no cumprimento da execução destas normativas, as Entidades de Fiscalização Superiores (EFS) surgem, englobando órgãos como os tribunais de contas e controladorias. Mourão e Viana Filho (2009, p. 63) mostram o quanto as EFS cumprem um papel importante para a execução dos objetivos no tocante às prestações de contas

Dessa maneira, para alcançar seus fins institucionais, que nesse caso é o exercício da fiscalização das contas públicas, as EFS devem valer-se dos trabalhos realizados pelos sistemas de controle interno de seus jurisdicionados e também dos seus próprios sistemas de controle como uma ferramenta para minimizar os riscos de sua atuação e atingir, de forma mais eficiente, seus objetivos institucionais. A Matriz de risco é uma das ferramentas utilizadas pelos controles internos das corporações e consagrada no gerenciamento de risco.

As ações e estratégias de controle na administração pública, sejam elas por meio de órgãos ou por meio de normativas, servem como uma espécie de guia para garantir a tomada de decisões adequadas e corretas no sentido das questões de interesse estratégico das governanças sejam alcançadas e efetivamente cumpridas.

Sob esse entendimento, nota-se, portanto, que as ações de controle funcionam como uma espécie de front onde as situações de crise, e por consequência trazem fatores de risco para os governos públicos. Elas são percebidas e dali em diante direcionadas para que, uma vez seguindo um caminho adequado, elas sejam combatidas com êxito.

Hill (2006b, p. 45), em sua tese sobre a gestão de riscos no campo do serviço público, mostra quais são os elementos adequados para que se formalize um efetivo sistema de acompanhamento de gestão de risco no campo administrativo:

A implementação de um sistema de gestão de riscos exige um conjunto de responsabilidades e mecanismos para que um programa possa ser determinado e designado. A estrutura organizacional e o sistema de incentivos devem estar alinhados com as metas e os objetivos do programa de gestão de riscos. Os responsáveis pela implementação do programa devem ter as capacidades necessárias para essa tarefa, e cursos de capacitação e educação formal podem ser necessários para promover o desenvolvimento de competências específicas. Os programas e procedimentos devem ser escritos para garantir que as experiências e as expectativas fiquem bem claras para todos os envolvidos, particularmente para os que se estão envolvendo no processo pela primeira vez. Os documentos relacionados ao sistema de gestão de riscos devem ser disponibilizados ao maior número possível de pessoas

Uma vez tomando por base esse propósito, as Controladorias se mostraram órgãos estratégicos para garantir a integração dos sistemas de controle nas gestões, fortalecendo os mecanismos criados na criação de gerenciamento de crises e fatores de risco.

Estas, por sua vez, ao cumprirem seu papel no campo do organograma administrativo, servem para garantir uma orientação e fornecer uma supervisão de

forma prática e técnica das ações que são criadas pelos sistemas de gerenciamento de riscos, considerando principalmente os apontamentos dos membros do controle interno.

As Instituições também desempenham uma dupla importância, quando garantem o cumprimento das leis ao mesmo tempo em que estas, por sua vez, somam forças às estratégias de gerenciamento. O estudo para a formalização e a execução do Plano Plurianual, por exemplo, mostra a evidência que possui uma Controladoria.

Pelas estruturas que possuem, tanto em material humano como em termos de execução prática, as controladorias também garantem não apenas a criação das gestões de risco, como podem sugerir a fiscalização de metas estipuladas para cada cenário.

Para tanto, faz-se oportuno garantir aos componentes de equipes formadas para este fim, o treinamento no uso dos recursos e ferramentas disponíveis com essa finalidade.

Estas avaliações funcionam como um termômetro a apontar se as decisões estratégicas são as melhores para aquele momento, ou se estão dentro do adequado para os cenários que se apresentam naquele momento.

ENAP (2006, p. 36), sobre esse entendimento, acrescenta a importância de atuar de maneira prévia no monitoramento das ações de risco:

Um sistema de gestão de riscos não surge magicamente. Ele exige esforços contínuos em muitos níveis para permitir que as pessoas que compõem uma organização prevejam, avaliem, gerenciem, busquem feedback adequado e aprendam coisas sobre riscos. No centro desses esforços estão os dirigentes, gerentes e servidores públicos responsáveis pela gestão de riscos. Essas pessoas devem ter as competências e habilidades necessárias para modificar a abordagem adotada pela sua organização em relação a riscos. Sem as habilidades adequadas, a gestão de riscos continuará a ser uma preocupação periférica.

Tais equipes profissionais também atuam para que o sistema de gerenciamento de riscos seja efetivamente monitorado e garanta seu objetivo final principal para o qual foi criado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.

Este artigo buscou fazer uma avaliação, com base em recortes de alguns teóricos, sobre como as crises são um processo inerente às gestões como um todo e que, portanto, são passíveis de acontecer. Embora se reconheça que a falta de planejamento e a má execução logística de uma gestão ou trabalho contribua para tanto, independente disso, ela poderá surgir a qualquer momento.

Conceituar crise passou a ser mais fácil pelo tanto que ela se tornou comum, e justamente por essa popularidade, evidenciou-se dois problemas: se elas surgem tanto, é porque ainda não se tem agido de modo a combatê-las. Se não estão combatendo, é porque muito pouco se sabe, na teoria e prática, sobre métodos e apontamentos necessários à reversão deste cenário.

No cenário administrativo, parte do foco deste trabalho, é possível verificar o quanto as crises trazem um poder ainda maior, gerando rupturas de imagens e de reputação. Por essa razão, o reforço quanto ao uso de ferramentas como gestão de riscos, é um processo cada vez mais necessário.

O trabalho primoroso, por si só, já não parece ser mais suficiente. A honra e a noção de justiça e do fazer a coisa certa, podem não ser o único elemento da qual se dependa uma caminhada legal no mundo administrativo.

As crises vão surgir em função de processos mal gerenciados, ou de situações que não coadunam com os desejos mais populares ou com a opinião pública de atos de gestão, razão pela qual as ferramentas, como o controle interno, vem sendo cada vez mais presente nos meios públicos.

Verificar a existência de planos de contenção de riscos ou de mitigação de crises, ainda pode ser um cenário desejável. Percebe-se que estamos longe de chegar a um patamar desejável e que forneça mínimos subsídios para o combate proativo e preciso destes cenários.

Mas entender a importância destes planos e aceitar como tal, é um avanço significativo que muito contribui para convencer líderes e gestores que estes mecanismos são essenciais para o combate dos riscos e a preservação da ordem.

REFERÊNCIAS.

ÁVILA, Marta. **Gestão de riscos no setor público**. Revista Controle - Doutrina e Artigos. 2016. 179-198.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 10 jan. 2023.

BRASIL, 2000. **Lei de Responsabilidade Fiscal**. Brasília: DF. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm. Acesso em: abril 2023.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

CARDIA, Wesley. **Crise de imagem e gerenciamento de crises**. 1 ed. Rio de Janeiro: Mauad X, 2015.

CARVALHO, P. M. V. **Fatores que influenciam a resiliência dos gestores em tempos de crise**. Portugal: Universidade do Porto, 2014. Dissertação de mestrado.

CASTRO, Domingos Poubel. **Auditoria, contabilidade e controle interno no setor público**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2011

CERVO, Amando Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. São Paulo: Makron Books, 1996.

FORNI, João José. **Gestão de crises e comunicação: o que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas?** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

HILL, Stephen. **Uma base para o desenvolvimento de estratégias de aprendizagem para a gestão de riscos no serviço público**. Brasília. Escola Nacional de Administração Pública - ENAP, 2006a. Cadernos ENAP.

_____. **Guia sobre gestão de riscos no serviço público**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, 2006b.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. V.. **Metodologia científica**. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

MARCIANO, Victor. **Gestão de riscos: compreensão do risco e aplicação na gestão**. Santa Catarina: Unisul, 2017. Especialização.

MOURÃO, Ligurgo. VIANA, Gélzio Filho. **Matriz de risco, seletividade e materialidade**. Revista do Tribunal de Contas da União. Ano 41, nº 116. Setembro/Dezembro. Brasília, Editora do TCU, 2009.

RIBEIRO, Renato Anderson Moura. **A importância do controle interno para a gestão dos recursos públicos**. Santa Catarina: Unisul, 2017. Especialização.

SALAUSTINO, Jussara de Carvalho. **Manual de gestão de crise e imagem**. São Paulo: Abrapp, 2015

VIEIRA, James Batista. **Governança, gestão de riscos e integridade** Brasília: Enap, 2019