RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber. ISSN: 2675-9128. São Paulo - SP.
Ano VII, v.1 2026 | submissão: 27/08/2026 | aceito: 30/08/2026 | publicação: 02/09/2026

Gestão pública, eficiência administrativa e cultura de prevenção nas instituições públicas de ensino

Public management, administrative efficiency and prevention culture in public educational institutions

Gestión pública, eficiencia administrativa y cultura de prevención en las instituciones públicas de enseñanza

Rudson Campos
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ)
Mestre em Economia Regional e Desenvolvimento pela UFRRJ; Especialista em Engenharia de Segurança do Trabalho pela Universidade Cândido Mendes (UCAM); Engenheiro Mecânico pelo CEFET/RJ.

Resumo: Este artigo discute a relação entre gestão pública, eficiência administrativa e cultura de prevenção em instituições públicas de ensino. A análise parte da compreensão de que a eficiência no setor público não se limita à redução de custos ou à rapidez de procedimentos, envolvendo também capacidade institucional, continuidade, qualidade, aprendizagem organizacional e antecipação de situações capazes de comprometer objetivos públicos. O estudo adota abordagem qualitativa, exploratória e bibliográfica-documental, apoiada em referenciais sobre Administração Pública, governança, gestão de riscos e cultura de segurança. Sustenta-se que a prevenção pode ser compreendida como valor organizacional transversal, capaz de favorecer decisões mais conscientes, comunicação institucional, aprendizagem e proteção das pessoas, sem se confundir com atribuições operacionais específicas. Nas instituições públicas de ensino, a construção de uma cultura preventiva pode contribuir para ambientes organizacionais mais seguros, responsáveis e orientados ao interesse público. Conclui-se que eficiência e prevenção são dimensões complementares de uma gestão pública madura, especialmente quando incorporadas à cultura institucional e aos processos de tomada de decisão.

Palavras-chave: gestão pública; eficiência administrativa; cultura de prevenção; governança; instituições públicas de ensino.

Abstract: This article discusses the relationship between public management, administrative efficiency and a culture of prevention in public educational institutions. The analysis assumes that efficiency in the public sector is not limited to cost reduction or procedural speed, but also involves institutional capacity, continuity, quality, organizational learning and anticipation of situations that may compromise public objectives. The study adopts a qualitative, exploratory, bibliographic and documentary approach, supported by references on Public Administration, governance, risk management and safety culture. Prevention is understood as a transversal organizational value capable of supporting more conscious decisions, institutional communication, learning and protection of people, without being confused with specific operational duties. In public educational institutions, the development of a preventive culture can contribute to safer, more responsible environments oriented toward the public interest. It is concluded that efficiency and prevention are complementary dimensions of mature public management, especially when incorporated into institutional culture and decision-making processes.

Keywords: public management; administrative efficiency; prevention culture; governance; public educational institutions.

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O
Saber. ISSN: 2675-9128. São Paulo - SP.
Ano VII, v.1 2026 | submissão: 27/08/2026 | aceito: 30/08/2026 | publicação: 02/09/2026

Resumen: Este artículo discute la relación entre gestión pública, eficiencia administrativa y cultura de prevención en instituciones públicas de enseñanza. El análisis parte de la comprensión de que la eficiencia en el sector público no se limita a la reducción de costos o a la rapidez de procedimientos, involucrando también capacidad institucional, continuidad, calidad, aprendizaje organizacional y anticipación de situaciones capaces de comprometer objetivos públicos. El estudio adopta un abordaje cualitativo, exploratorio y bibliografía-documental, apoyado en referenciales sobre Administración Pública, gobernanza, gestión de riesgos y cultura de seguridad. Se sostiene que la prevención puede ser comprendida como valor organizacional transversal, capaz de favorecer decisiones más conscientes, comunicación institucional, aprendizaje y protección de las personas, sin confundirse con atribuciones operacionales específicas. En las instituciones públicas de enseñanza, la construcción de una cultura preventiva puede contribuir a ambientes organizacionales más seguros, responsables y orientados al interés público. Se concluye que la eficiencia y la prevención son dimensiones complementarias de una gestión pública madura, especialmente cuando incorporadas a la cultura institucional y a los procesos de toma de decisiones.

Palabras clave: gestión pública; eficiencia administrativa; cultura de prevención; gobernanza; instituciones públicas de enseñanza.

1 introdução

A Administração Pública contemporânea é desafiada a produzir resultados socialmente relevantes sem se afastar dos princípios que orientam a atuação estatal. No Brasil, o princípio da eficiência integra expressamente o art. 37 da Constituição Federal, ao lado da legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade. A presença constitucional da eficiência reforça a ideia de que a atuação administrativa deve buscar qualidade, capacidade de resposta e adequada realização das finalidades públicas.

Em instituições públicas de ensino, essa discussão adquire particular importância. Universidades, institutos, escolas e demais organizações educacionais reúnem comunidades numerosas, atividades diversas e objetivos que dependem de continuidade administrativa e de condições institucionais adequadas. A qualidade da gestão influencia a capacidade de a instituição cumprir sua missão de ensino e, conforme o caso, pesquisa, extensão e prestação de serviços à sociedade.

A eficiência, contudo, não deve ser interpretada exclusivamente como fazer mais com menos. Uma organização pode reduzir determinado gasto ou acelerar uma decisão e, ainda assim, produzir consequências indesejadas no médio prazo. A perspectiva gerencial precisa considerar qualidade, sustentabilidade das decisões, capacidade de aprendizagem, proteção das pessoas e antecipação de fatores que possam comprometer objetivos institucionais.

É nesse ponto que a cultura de prevenção se aproxima da gestão pública. Prevenir significa reconhecer que determinadas situações podem ser antecipadas e tratadas antes de

produzirem efeitos relevantes. Essa lógica aparece tanto na governança pública e na gestão de riscos quanto na segurança e saúde no trabalho. Embora esses campos possuam objetos e instrumentos próprios, compartilham uma orientação comum: reduzir a dependência de respostas exclusivamente reativas.

O objetivo deste artigo é analisar, em perspectiva conceitual, como eficiência administrativa e cultura de prevenção podem se complementar na gestão de instituições públicas de ensino. O texto deliberadamente se concentra em princípios, cultura organizacional, governança e tomada de decisão, sem examinar atribuições funcionais ou rotinas operacionais específicas.

2 metodologia

O estudo possui abordagem qualitativa, caráter exploratório e natureza bibliográfica-documental. Foram utilizados referenciais normativos e institucionais de acesso público relacionados à Administração Pública, governança, gestão de riscos e segurança e saúde no trabalho, além de literatura acadêmica sobre cultura organizacional e cultura de segurança.

Entre os documentos considerados estão a Constituição Federal de 1988, especialmente o princípio da eficiência previsto no art. 37; referenciais federais sobre gestão de riscos e governança; e a Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1), em sua redação vigente a partir de 26 de maio de 2026, utilizada apenas como referência para a compreensão da prevenção como processo sistemático no campo da segurança e saúde no trabalho.

A análise foi organizada em quatro eixos: eficiência e valor público; prevenção e gestão de riscos; cultura organizacional; e aplicação conceitual às instituições públicas de ensino. Não foram utilizados dados pessoais, entrevistas, questionários ou informações internas de qualquer instituição. Também não são descritas atividades profissionais individuais, funções, contratos, aquisições, serviços ou procedimentos administrativos específicos.

3 eficiência administrativa e valor público

O princípio da eficiência introduz uma dimensão de desempenho na atuação administrativa, mas sua interpretação deve permanecer vinculada às finalidades públicas. Diferentemente de organizações orientadas prioritariamente pelo resultado econômico, instituições públicas existem para atender necessidades coletivas definidas juridicamente e por políticas públicas. Assim, eficiência administrativa precisa ser analisada em conjunto com legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e demais valores que condicionam a ação estatal.

Uma visão abrangente de eficiência considera não apenas recursos utilizados, mas também qualidade, continuidade, confiabilidade e capacidade de produzir resultados consistentes. Em uma instituição de ensino, decisões administrativas eficientes são aquelas que contribuem para o cumprimento da missão institucional e reduzem obstáculos desnecessários à atividade educacional.

Essa compreensão também favorece uma abordagem de longo prazo. Decisões aparentemente eficientes no curto prazo podem transferir custos, criar vulnerabilidades ou reduzir capacidade institucional futura. Por isso, a eficiência sustentável depende de informação, planejamento em sentido estratégico, avaliação de consequências e aprendizagem organizacional.

A gestão pública orientada a valor público procura equilibrar resultados, integridade e responsabilidade. Nesse contexto, a prevenção não representa uma finalidade isolada, mas uma forma de melhorar a qualidade da decisão. Ao considerar antecipadamente incertezas e possíveis consequências, a organização amplia sua capacidade de preservar objetivos e responder de maneira proporcional aos desafios.

4 prevenção como dimensão da governança pública

A gestão de riscos consolidou-se no setor público como componente da governança. A Controladoria-Geral da União destaca que uma gestão preventiva permite antecipar eventos incertos, ameaças e problemas, contribuindo para o alcance mais efetivo e previsível dos objetivos institucionais. A Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 1/2016 e o Decreto nº 9.203/2017 constituem referências federais importantes para a institucionalização dessas práticas.

A prevenção, nessa perspectiva, não significa eliminar toda incerteza. Organizações públicas atuam em ambientes complexos e não podem prever integralmente os acontecimentos. O que se busca é desenvolver capacidade para reconhecer sinais, avaliar possíveis impactos, estabelecer prioridades e responder antes que determinados eventos comprometam de maneira relevante os objetivos institucionais.

Essa lógica modifica a relação da organização com os problemas. Em uma cultura predominantemente reativa, a atenção se concentra no evento já ocorrido. Em uma cultura preventiva, ocorrências anteriores, informações disponíveis e mudanças no contexto são utilizadas como insumos para aprendizagem. O foco deixa de ser apenas a correção e passa a incluir antecipação e melhoria contínua.

A prevenção também exige proporcionalidade. Nem todo risco demanda o mesmo nível de atenção, e a tentativa de controlar todas as incertezas pode produzir burocracia excessiva. Uma gestão madura distingue situações segundo relevância, impacto potencial e capacidade de resposta, preservando agilidade administrativa sem abandonar prudência e responsabilidade.

5 cultura organizacional e cultura de prevenção

A cultura organizacional influencia a maneira como normas, informações e decisões são compreendidas pelas pessoas. Estudos sobre organizações públicas brasileiras demonstram que características culturais podem favorecer ou dificultar mudanças, inovação e orientação para resultados. Regras formais, por si só, não asseguram transformação institucional quando comportamentos e valores permanecem desconectados dos objetivos pretendidos.

No campo da segurança do trabalho, Gonçalves Filho, Andrade e Marinho (2011) apresentam a cultura de segurança como fenômeno capaz de evoluir de estágios predominantemente reativos para níveis mais proativos e orientados à melhoria contínua. Entre os fatores associados à maturidade cultural estão informação, aprendizagem organizacional, envolvimento, comunicação e comprometimento.

Esses elementos permitem uma leitura mais ampla da prevenção. Uma cultura preventiva não depende exclusivamente de normas técnicas ou estruturas formais. Ela se fortalece quando as pessoas compreendem a importância de comunicar situações relevantes, aprender com experiências, compartilhar informações e considerar consequências antes da tomada de decisão.

A comunicação possui papel central. Informações que não circulam adequadamente podem impedir que a organização reconheça tendências ou perceba mudanças importantes. Da mesma forma, ambientes nos quais problemas são ocultados por receio de responsabilização tendem a perder oportunidades de aprendizagem. A cultura de prevenção pressupõe comunicação responsável, tratamento institucional das informações e compromisso com a melhoria.

6 segurança e saúde no trabalho como referência de cultura preventiva

A segurança e saúde no trabalho oferece um exemplo consolidado de pensamento preventivo. A NR-1 estabelece diretrizes para o Gerenciamento de Riscos Ocupacionais e determina que as organizações implementem o gerenciamento dos riscos de suas atividades. A redação atual do capítulo 1.5 entrou em vigor em 26 de maio de 2026 e reforça a prevenção como processo sistemático.

O Ministério do Trabalho e Emprego define o Gerenciamento de Riscos Ocupacionais como conjunto de ações coordenadas de prevenção destinado a promover condições e ambientes de trabalho seguros e saudáveis. Essa formulação evidencia que a prevenção não se resume à reação após um acidente ou adoecimento, mas envolve ações organizadas e contínuas.

Para os propósitos deste artigo, a relevância desse campo está na lógica cultural que ele demonstra: identificar, compreender, comunicar, prevenir e aprender. Não se pretende transpor instrumentos técnicos de segurança do trabalho para toda a Administração Pública, mas reconhecer que a orientação preventiva constitui valor organizacional aplicável, em sentido amplo, à qualidade das decisões institucionais.

Em instituições públicas de ensino, a valorização da prevenção pode contribuir para uma percepção mais integrada do ambiente organizacional. Pessoas, processos e objetivos institucionais coexistem e se influenciam. Uma cultura que valoriza segurança, respeito, informação e aprendizagem tende a favorecer não apenas a proteção das pessoas, mas também a continuidade e a qualidade da atuação pública.

7 instituições públicas de ensino e maturidade organizacional

Instituições públicas de ensino possuem características que tornam a cultura organizacional especialmente relevante. A diversidade de públicos, áreas de conhecimento, estruturas administrativas e formas de participação produz ambientes complexos. A tomada de decisão frequentemente precisa conciliar normas, autonomia acadêmica, restrições de recursos, demandas sociais e objetivos de longo prazo.

Nesse cenário, maturidade organizacional pode ser compreendida como capacidade de aprender, adaptar-se e preservar objetivos institucionais diante de mudanças. Organizações maduras não são aquelas que nunca enfrentam problemas, mas aquelas que desenvolvem mecanismos para reconhecer dificuldades, produzir respostas proporcionais e incorporar aprendizado às decisões futuras.

A cultura de prevenção contribui para essa maturidade ao estimular a antecipação sem paralisar a ação. Uma instituição orientada preventivamente procura compreender consequências antes de decidir, mas também evita que o excesso de cautela se transforme em imobilismo. O equilíbrio entre prudência e capacidade de execução é um componente importante da eficiência pública.

Outro aspecto relevante é a responsabilidade compartilhada pela cultura institucional. Valores organizacionais não são construídos apenas por normas ou por determinados setores. Lideranças, servidores e demais integrantes da comunidade influenciam padrões de

comportamento por meio de decisões, comunicação e exemplos cotidianos. A consolidação de uma cultura preventiva depende, portanto, de coerência institucional.

8 diretrizes conceituais para uma gestão pública preventiva

A partir dos referenciais analisados, podem ser identificadas cinco diretrizes conceituais para aproximar eficiência administrativa e cultura de prevenção: orientação para objetivos públicos; valorização da informação; antecipação proporcional de riscos; aprendizagem organizacional; e comunicação responsável.

A orientação para objetivos públicos impede que a eficiência seja reduzida a indicadores isolados. A informação amplia a qualidade das decisões e permite reconhecer mudanças. A antecipação proporcional ajuda a direcionar atenção para situações relevantes sem criar controles desnecessários. A aprendizagem transforma experiências em melhoria institucional. Por fim, a comunicação responsável favorece a circulação de informações e a construção de confiança.

Essas diretrizes são deliberadamente gerais. Sua utilidade está em oferecer uma perspectiva de gestão aplicável a diferentes contextos institucionais sem prescrever tarefas, competências funcionais ou procedimentos específicos. Cada instituição deve traduzir princípios de prevenção e eficiência de acordo com sua estrutura, missão e marcos normativos.

A adoção de uma cultura preventiva também deve respeitar o caráter público das organizações. Prevenção não pode justificar controles arbitrários, concentração indevida de decisões ou afastamento dos princípios administrativos. Ao contrário, deve contribuir para decisões mais transparentes, justificáveis e coerentes com o interesse público.

9 discussão

A análise permite compreender eficiência e prevenção como dimensões complementares. A eficiência direciona a Administração para a qualidade dos resultados e o adequado atendimento das finalidades públicas; a prevenção amplia a capacidade de preservar esses resultados diante de incertezas e possíveis eventos adversos.

A principal contribuição de uma cultura preventiva é deslocar parte da atenção institucional do problema consumado para a aprendizagem e a antecipação. Essa mudança não depende apenas da criação de novos procedimentos. Depende de valores, comunicação, comprometimento e capacidade de transformar informação em decisão.

A literatura sobre cultura de segurança reforça esse entendimento ao demonstrar que organizações podem evoluir de comportamentos reativos para abordagens proativas. Embora

segurança do trabalho e governança pública possuam campos próprios, a aproximação conceitual revela elementos comuns: informação, participação, aprendizagem e melhoria contínua.

Nas instituições públicas de ensino, a combinação entre eficiência e prevenção pode fortalecer a capacidade de cumprir objetivos educacionais em ambientes complexos. A prevenção, quando compreendida como valor e não como mera burocracia, contribui para decisões responsáveis e para uma atuação institucional mais estável e consciente.

Importa destacar que essa perspectiva não pretende definir atribuições de cargos ou unidades administrativas. Trata-se de reflexão sobre cultura e governança organizacional. A operacionalização dos princípios discutidos depende da estrutura normativa e das competências formalmente estabelecidas em cada instituição.

10 considerações finais

O artigo analisou a relação entre gestão pública, eficiência administrativa e cultura de prevenção em instituições públicas de ensino. A discussão demonstrou que eficiência não deve ser compreendida apenas como redução de custos ou velocidade, mas como capacidade de produzir resultados públicos com qualidade, continuidade, responsabilidade e respeito aos princípios administrativos.

A prevenção complementa essa perspectiva ao estimular antecipação, aprendizagem e consideração das consequências das decisões. A gestão de riscos no setor público e a cultura de segurança no trabalho oferecem referenciais distintos, porém convergentes quanto à importância da informação, comunicação, comprometimento e melhoria contínua.

Nas instituições públicas de ensino, uma cultura preventiva pode contribuir para ambientes organizacionais mais maduros e para decisões mais consistentes com os objetivos institucionais. Essa cultura não pertence a uma função específica: constitui construção coletiva, dependente de valores, lideranças, participação e aprendizagem.

Conclui-se que eficiência administrativa e prevenção podem ser tratadas como componentes de uma mesma busca por qualidade na gestão pública. Estudos futuros podem investigar empiricamente como diferentes instituições educacionais percebem a cultura preventiva e quais fatores favorecem sua consolidação.

Referências

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 1 set. 2026.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. Gestão de Riscos no Poder Executivo Federal. Brasília, DF: CGU, 2024. Disponível em: https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/integridade-publica/gestao-de-riscos-no-poder-executivo-federal. Acesso em: 1 set. 2026.

BRASIL. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: Presidência da República, 2017.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão; CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 1, de 10 de maio de 2016. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal. Brasília, DF, 2016.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1): Disposições Gerais e Gerenciamento de Riscos Ocupacionais. Brasília, DF: MTE, 2026. Disponível em: https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/acesso-a-informacao/participacao-social/conselhos-e-orgaos-colegiados/comissao-tripartite-partitaria-permanente/normas-regulamentadora/normas-regulamentadoras-vigentes/nr-1. Acesso em: 1 set. 2026.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Programa de Gerenciamento de Riscos - PGR. Brasília, DF: MTE, 2026. Disponível em: https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/assuntos/inspecao-do-trabalho/pgr. Acesso em: 1 set. 2026.

GONÇALVES FILHO, Anastacio Pinto; ANDRADE, José Célio Silveira; MARINHO, Marcia Mara de Oliveira. Cultura e gestão da segurança no trabalho: uma proposta de modelo. Gestão & Produção, São Carlos, v. 18, n. 1, p. 205-220, 2011. DOI: 10.1590/S0104-530X2011000100015.

PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-105, 2006.