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

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

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

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

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.

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.

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.

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

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.

1 introducción

La Administración Pública contemporánea es desafiada a producir resultados socialmente relevantes sin alejarse de los principios que orientan la actuación estatal. En Brasil, el principio de eficiencia integra expresamente el art. 37 de la Constitución Federal, al lado de la legalidad, impersonalidad, moralidad y publicidad. La presencia constitucional de la eficiencia refuerza la idea de que la actuación administrativa debe buscar calidad, capacidad de respuesta y adecuada realización de las finalidades públicas.

En instituciones públicas de enseñanza, esa discusión adquiere particular importancia. Universidades, institutos, escuelas y demás organizaciones educativas reúnen comunidades numerosas, actividades diversas y objetivos que dependen de continuidad administrativa y de condiciones institucionales adecuadas. La calidad de la gestión influencia la capacidad de la institución cumplir su misión de enseñanza y, conforme el caso, investigación, extensión y prestación de servicios a la sociedad.

Sin embargo, la eficiencia no debe interpretarse exclusivamente como hacer más con menos. Una organización puede reducir un gasto determinado o acelerar una decisión y, aun así, producir consecuencias no deseadas en el mediano plazo. La perspectiva administrativa precisa considerar calidad, sustentabilidad de las decisiones, capacidad de aprendizaje, protección de las personas y anticipación de factores que puedan comprometer objetivos institucionales.

Es en ese punto que la cultura de prevención se aproxima a la gestión pública. Prevenir significa reconocer que determinadas situaciones pueden ser anticipadas y tratadas antes de producir efectos relevantes. Esa lógica aparece tanto en la gobernanza pública y en la gestión de riesgos como en la seguridad y salud en el trabajo. Aunque estos campos poseen objetos e instrumentos propios, comparten una orientación común: reducir la dependencia de respuestas exclusivamente reactivas.

El objetivo de este artículo es analizar, en perspectiva conceptual, como eficiencia administrativa y cultura de prevención pueden complementarse en la gestión de instituciones públicas de enseñanza. El texto deliberadamente se centra en principios, cultura organizacional, gobernanza y toma de decisiones, sin examinar atribuciones funcionales o rutinas operacionales específicas.

2 metodología

El estudio posee abordaje cualitativo, carácter exploratorio y naturaleza bibliográfica-documental. Fueron utilizados referenciales normativos e institucionales de acceso público relacionados a la Administración Pública, gobernanza, gestión de riesgos y seguridad y salud en el trabajo, además de literatura académica sobre cultura organizacional y cultura de seguridad.

Entre los documentos considerados están la Constitución Federal de 1988, especialmente el principio de eficiencia previsto en el art. 37; referenciales federales sobre gestión de riesgos y gobernanza; y la Norma Regulamentadora no 1 (NR-1), en su redacción vigente a partir del 26 de mayo de 2026, utilizada sólo como referencia para la comprensión de la prevención como proceso sistemático en el campo de la seguridad y salud en el trabajo.

El análisis fue organizado en cuatro ejes: eficiencia y valor público; prevención y gestión de riesgos; cultura organizacional; y aplicación conceptual a las instituciones públicas de enseñanza. No se utilizaron datos personales, entrevistas, cuestionarios o informaciones internas de cualquier institución. Tampoco se describen actividades profesionales individuales, funciones, contratos, adquisiciones, servicios o procedimientos administrativos específicos.

3 eficiencia administrativa y valor público

El principio de eficiencia introduce una dimensión de desempeño en la actuación administrativa, pero su interpretación debe permanecer vinculada a las finalidades públicas. A diferencia de organizaciones orientadas prioritariamente por el resultado económico, las instituciones públicas existen para atender necesidades colectivas definidas jurídicamente y por

políticas públicas. Así, eficiencia administrativa precisa ser analizada en conjunto con legalidad, impersonalidad, moralidad, publicidad y demás valores que condicionan la acción estatal.

Una visión integral de eficiencia considera no sólo recursos utilizados, sino también calidad, continuidad, confiabilidad y capacidad de producir resultados consistentes. En una institución de enseñanza, decisiones administrativas eficientes son aquellas que contribuyen para el cumplimiento de la misión institucional y reducen obstáculos innecesarios a la actividad educativa.

Esta comprensión también favorece un enfoque a largo plazo. Las decisiones aparentemente eficientes en el corto plazo pueden transferir costos, crear vulnerabilidades o reducir la capacidad institucional futura. Por eso, la eficiencia sostenible depende de información, planificación en sentido estratégico, evaluación de consecuencias y aprendizaje organizacional.

La gestión pública orientada a valor público busca equilibrar resultados, integridad y responsabilidad. En ese contexto, la prevención no representa una finalidad aislada, sino una forma de mejorar la calidad de la decisión. Al considerar con anticipación incertidumbres y posibles consecuencias, la organización amplía su capacidad de preservar objetivos y responder de manera proporcional a los desafíos.

4 prevención como dimensión de la gobernanza pública

La gestión de riesgos se consolidó en el sector público como componente de la gobernanza. La Controladoría General de la Unión destaca que una gestión preventiva permite anticipar eventos inciertos, amenazas y problemas, contribuyendo para el alcance más efectivo y previsible de los objetivos institucionales. La Instrucción Normativa Conjunta MP/CGU no 1/2016 y el Decreto no 9.203/2017 constituyen referencias federales importantes para la institucionalización de esas prácticas.

La prevención, en esa perspectiva, no significa eliminar toda incertidumbre. Las organizaciones públicas actúan en ambientes complejos y no pueden predecir íntegramente los acontecimientos. Lo que se busca es desarrollar capacidad para reconocer señales, evaluar posibles impactos, establecer prioridades y responder antes de que determinados eventos comprometan de manera relevante los objetivos institucionales.

Esa lógica modifica la relación de la organización con los problemas. En una cultura predominantemente reactiva, la atención se concentra en el evento ya ocurrido. En una cultura preventiva, ocurrencias anteriores, informaciones disponibles y cambios en el contexto son

utilizadas como insumos para aprendizaje. El foco deja de ser sólo la corrección y pasa a incluir anticipación y mejora continua.

La prevención también exige proporcionalidad. No todo riesgo demanda el mismo nivel de atención, y el intento de controlar todas las incertidumbres puede producir burocracia excesiva. Una gestión madura distingue situaciones según relevancia, impacto potencial y capacidad de respuesta, preservando agilidad administrativa sin abandonar prudencia y responsabilidad.

5 cultura organizacional y cultura de prevención

La cultura organizacional influye en la manera en que las normas, la información y las decisiones son comprendidas por las personas. Estudios sobre organizaciones públicas brasileñas demuestran que características culturales pueden favorecer o dificultar cambios, innovación y orientación para resultados. Reglas formales, por sí solas, no aseguran transformación institucional cuando comportamientos y valores permanecen desconectados de los objetivos deseados.

En el campo de la seguridad del trabajo, Gonçalves Filho, Andrade y Marinho (2011) presentan la cultura de seguridad como fenómeno capaz de evolucionar de etapas predominantemente reactivos para niveles más proactivos y orientados a la mejoría continua. Entre los factores asociados a la madurez cultural están información, aprendizaje organizacional, participación, comunicación y compromiso.

Estos elementos permiten una lectura más amplia de la prevención. Una cultura preventiva no depende exclusivamente de normas técnicas o estructuras formales. Ella se fortalece cuando las personas comprenden la importancia de comunicar situaciones relevantes, aprender con experiencias, compartir informaciones y considerar consecuencias antes de la toma de decisiones.

La comunicación tiene un papel central. La información que no circula adecuadamente puede impedir que la organización reconozca tendencias o perciba cambios importantes. De la misma manera, ambientes en los que problemas se ocultan por miedo a la rendición de cuentas tienden a perder oportunidades de aprendizaje. La cultura de prevención presupone comunicación responsable, tratamiento institucional de las informaciones y compromiso con la mejoría.

6 Seguridad y salud en el trabajo como referencia de cultura preventiva

La seguridad y la salud en el trabajo ofrece un ejemplo consolidado de pensamiento preventivo. NR-1 establece directrices para la Gestión de Riesgos Ocupacionales y determina que las organizaciones implementen la administración de los riesgos de sus actividades. La redacción actual del capítulo 1.5 entró en vigor el 26 de mayo de 2026 y refuerza la prevención como proceso sistemático.

El Ministerio de Trabajo y Empleo define la Administración de Riesgos Ocupacionales como conjunto de acciones coordinadas de prevención destinado a promover condiciones y ambientes de trabajo seguros y saludables. Esa formulación evidencia que la prevención no se resume a la reacción después de un accidente o enfermedad, pero envuelve acciones organizadas y continuas.

Para los propósitos de este artículo, la relevancia de este campo está en la lógica cultural que demuestra: identificar, comprender, comunicar, prevenir y aprender. No se pretende transponer instrumentos técnicos de seguridad del trabajo para toda la Administración Pública, sino reconocer que la orientación preventiva constituye un valor organizacional aplicable, en sentido amplio, a la calidad de las decisiones institucionales.

En instituciones públicas de enseñanza, la valorización de la prevención puede contribuir para una percepción más integrada del ambiente organizacional. Personas, procesos y objetivos institucionales coexisten y se influencian. Una cultura que valora seguridad, respeto, información y aprendizaje tiende a favorecer no sólo la protección de las personas, sino también la continuidad y la calidad de la actuación pública.

7 instituciones públicas de enseñanza y madurez organizacional

Las instituciones públicas de enseñanza poseen características que tornan la cultura organizacional especialmente relevante. La diversidad de públicos, áreas de conocimiento, estructuras administrativas y formas de participación produce ambientes complejos. La toma de decisiones frecuentemente necesita conciliar normas, autonomía académica, restricciones de recursos, demandas sociales y objetivos de largo plazo.

En ese escenario, madurez organizacional puede ser comprendida como capacidad de aprender, adaptarse y preservar objetivos institucionales delante de cambios. Las organizaciones maduras no son aquellas que nunca enfrentan problemas, sino aquellas que desarrollan mecanismos para reconocer dificultades, producir respuestas proporcionales e incorporar aprendizaje a las decisiones futuras.

La cultura de prevención contribuye para esa madurez al estimular la anticipación sin paralizar la acción. Una institución orientada preventivamente busca comprender consecuencias antes de decidir, pero también evita que el exceso de cautela se transforme en inmovilización. El equilibrio entre prudencia y capacidad de ejecución es un componente importante de la eficiencia pública.

Otro aspecto relevante es la responsabilidad compartida por la cultura institucional. Los valores organizacionales no son construidos sólo por normas o por determinados sectores. Liderazgos, servidores y demás integrantes de la comunidad influyen en patrones de comportamiento por medio de decisiones, comunicación y ejemplos cotidianos. La consolidación de una cultura preventiva depende, por lo tanto, de coherencia institucional.

8 directrices conceptuales para una gestión pública preventiva

A partir de los referenciales analizados, pueden ser identificadas cinco directrices conceptuales para aproximar eficiencia administrativa y cultura de prevención: orientación para objetivos públicos; valorización de la información; anticipación proporcional de riesgos; aprendizaje organizacional; y comunicación responsable.

La orientación para objetivos públicos impide que la eficiencia sea reducida a indicadores aislados. La información amplía la calidad de las decisiones y permite reconocer cambios. La anticipación proporcional ayuda a dirigir la atención a situaciones relevantes sin crear controles innecesarios. El aprendizaje transforma experiencias en mejora institucional. Finalmente, la comunicación responsable favorece la circulación de informaciones y la construcción de confianza.

Esas directrices son deliberadamente generales. Su utilidad está en ofrecer una perspectiva de gestión aplicable a diferentes contextos institucionales sin prescribir tareas, competencias funcionales o procedimientos específicos. Cada institución debe traducir principios de prevención y eficiencia de acuerdo con su estructura, misión y marcos normativos.

La adopción de una cultura preventiva también debe respetar el carácter público de las organizaciones. Prevención no puede justificar controles arbitrarios, concentración indebida de decisiones o alejamiento de los principios administrativos. Por el contrario, debe contribuir a decisiones más transparentes, justificables y coherentes con el interés público.

9 discusión

El análisis permite comprender eficiencia y prevención como dimensiones complementarias. La eficiencia dirige la Administración para la calidad de los resultados y la

adecuada atención de las finalidades públicas; la prevención amplía la capacidad de preservar esos resultados delante de incertidumbres y posibles eventos adversos.

La principal contribución de una cultura preventiva es desplazar parte de la atención institucional del problema consumado para el aprendizaje y la anticipación. Este cambio no solo depende de la creación de nuevos procedimientos. Depende de valores, comunicación, compromiso y capacidad de transformar información en decisión.

La literatura sobre cultura de seguridad refuerza ese entendimiento al demostrar que organizaciones pueden evolucionar de comportamientos reactivos para abordajes proactivos. Aunque la seguridad del trabajo y la gobernanza pública poseen campos propios, la aproximación conceptual revela elementos comunes: información, participación, aprendizaje y mejora continua.

En las instituciones públicas de enseñanza, la combinación entre eficiencia y prevención puede fortalecer la capacidad de cumplir objetivos educativos en ambientes complejos. La prevención, cuando comprendida como valor y no como mera burocracia, contribuye para decisiones responsables y para una actuación institucional más estable y consciente.

Es importante destacar que esa perspectiva no pretende definir atribuciones de cargos o unidades administrativas. Se trata de reflexión sobre cultura y gobernanza organizacional. La operacionalización de los principios discutidos depende de la estructura normativa y de las competencias formalmente establecidas en cada institución.

10 consideraciones finales

El artículo analizó la relación entre gestión pública, eficiencia administrativa y cultura de prevención en instituciones públicas de enseñanza. La discusión demostró que la eficiencia no debe entenderse sólo como reducción de costos o velocidad, sino como capacidad de producir resultados públicos con calidad, continuidad, responsabilidad y respeto a los principios administrativos.

La prevención complementa esa perspectiva al estimular la anticipación, el aprendizaje y la consideración de las consecuencias de las decisiones. La gestión de riesgos en el sector público y la cultura de seguridad en el trabajo ofrecen referenciales distintos, sin embargo convergentes en cuanto a la importancia de la información, comunicación, comprometimiento y mejora continua.

En las instituciones públicas de enseñanza, una cultura preventiva puede contribuir para ambientes organizacionales más maduros y para decisiones más consistentes con los objetivos

institucionales. Esa cultura no pertenece a una función específica: constituye construcción colectiva, dependiente de valores, liderazgos, participación y aprendizaje.

Se concluye que la eficiencia administrativa y la prevención pueden ser tratadas como componentes de una misma búsqueda por calidad en la gestión pública. Estudios futuros pueden investigar empíricamente como diferentes instituciones educativas perciben la cultura preventiva y cuales factores favorecen su consolidación.

Referencias

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.