

O RESGATE DOS FUNDAMENTOS DA BOA ADMINISTRAÇÃO

GLAUCIO NEVES FERNANDEZ

JUNHO DE 2016



A atual crise econômica impõe aos governos forte restrição orçamentária e demanda foco, método, coesão social e escolhas acertadas. Esse, porém, é um desafio pouco afeito ao perfil político predominante no Brasil, que tende a pulverizar ações com forte viés populistas e obras físicas de utilidade duvidosa, ao imediatismo e à improvisação populista, à fragmentação da ação gerencial e ao micro gerenciamento das ações e recursos.

Atualmente, mais de 80% dos municípios do Brasil encontram-se em situação fiscal crítica. O mesmo pode ser dito sobre a situação fiscal nos Estados. O crescimento significativo da arrecadação no período 2004 a 2011 dificilmente se repetirá nos próximos dez anos. A desaceleração das receitas, somada ao aumento descontrolado de gastos e à política de expansão do crédito público, culminou

em um forte desequilíbrio fiscal em quase todas as unidades da Federação, problema que pode levar anos ou décadas para ser solucionado.

Dentro deste contexto de dificuldades e restrições crescentes, quais seriam as soluções possíveis, considerando a pouca margem de manobra e o espaço de expansão financeira restrita?

A resposta a esta pergunta remete a uma agenda, de cunho gerencial, com quatro itens: (I) garantir o foco na execução de ações estratégicas prioritárias evitando dispersão de energia e recursos; (II) agir com método e disciplina para evitar o imprevisto e o voluntarismo; (III) assegurar a coesão gerencial do núcleo estratégico do governo; e (IV) atuar politicamente na dosagem das expectativas da população.

A definição de prioridades estratégicas - primeiro item da agenda -, precisa ser formulada de forma dual para ser efetiva, com medidas de curto prazo orientadas para a superação de problemas emergenciais do ponto de vista da sociedade e melhoria da qualidade do gasto público, como a redução de despesas desnecessárias mais evidentes ou a melhoria de um serviço público essencial via tecnologia da informação, com impacto imediato na percepção da população. E medidas mais estruturantes, com resultados de efeito mais dilatado no tempo, como a melhoria da qualidade da educação, do ambiente de negócios ou a reestruturação do sistema de previdência pública. A formulação desta agenda de medidas precisa ser baseada em estudos que indiquem a viabilidade técnica, financeira e política de cada uma e assegurem que as causas fundamentais dos problemas sejam atacadas. Toda esta agenda deve estar vinculada a uma estratégia de longo prazo, traduzida em uma carteira enxuta de projetos estratégicos que serão executados pelo governo ou em parceria com a iniciativa privada ou que deverão compor um banco de projetos para capturar oportunidades futuras.

O segundo item diz respeito ao método de trabalho e à disciplina de execução para evitar o imprevisto e o voluntarismo. No Brasil, predomina a baixa capacidade de execução de projetos determinada, em grande parte, pela má qualidade na formulação de projetos ou mesmo projetos de alto custo e baixo ou negativo retorno social – os chamados “elefantes brancos” –, atrasos na execução e superestimação de orçamentos, debilidades na fase operacional (falta de recursos, fraco monitoramento e supervisão), limitações na previsão futura da demanda para os serviços, inexistência ou conflito de diretrizes para a avaliação dos projetos e falta de capacidade técnica.

Nota-se que a maioria dos problemas é de natureza gerencial e ocorre devido à baixa maturidade da gestão pública e pela falta de método institucionalizado de gestão de investimento público.

Tão importante quanto o método e a disciplina é a coesão gerencial para a ação, que só é possível quando existe liderança firme, capaz de reger a “orquestra” e conduzir as mediações internas e

externas ao governo, muito necessárias em momentos de maior pressão. O papel medular do líder principal, em especial em momentos de crise, é conduzir as decisões e ações com firmeza e serenidade, antecipando-se e comunicando as medidas mais difíceis para infundir confiança nos gestores e funcionários públicos e na sociedade. A dispersão e sobreposição de esforços conduz à improdutividade, à ineficiência, mina a motivação das pessoas e “derruba” a aprovação da população.

Por fim, é primordial administrar as expectativas externas e obter apoio da sociedade. Não adianta somente prestar contas. É indispensável avançar na comunicação efetiva com os diversos segmentos da sociedade, utilizando as modernas tecnologias de informação e comunicação, possibilitando que compartilhem dos problemas e ajudem na solução. Dosar a expectativa das pessoas em relação ao papel e à capacidade de entrega do Estado tornar-se-á um dos principais papéis dos líderes públicos nos próximos tempos.

Em momentos de maior restrição e dificuldade, as resistências às mudanças e medidas drásticas diminuem e aumenta a propensão à colaboração. É urgente agir rápido e voltar aos fundamentos da boa administração sem deixar de lado a política, mas fazer dela um instrumento de mediação de conflitos para superar as barreiras e viabilizar as entregas que realmente importam para a sociedade.

Sobre o autor:

- » GLAUCIO NEVES FERNANDEZ. Diretor Associado da Macroplan. Engenheiro de Produção (UFF), com pós-graduação em Gerência de Projetos (FGV-RJ) e MBA Executivo (Coppead/UFRJ). Coordenou e atuou em mais de 30 projetos de consultoria, em instituições públicas e privadas de grande porte. Na Macroplan, dirige projetos nas áreas de planejamento, gestão para resultados e gestão estratégica da inovação.