

NÃO HÁ TEMPO A PERDER!

GLAUCIO NEVES FERNANDEZ

JUNHO DE 2017



Em um mundo em tempo real e hiperconectado o bom uso do tempo é variável central para o sucesso. Aqueles gestores que desejam entregar resultados e querem deixar um bom legado em termos de melhoria da qualidade de vida da população precisam acelerar o passo. O tempo produtivo de um ciclo de gestão pública no Brasil, quando é possível planejar e implementar ações com certa normalidade, não dura exatamente 48 meses, mas sim 40 já que a agenda eleitoral na maioria das cidades brasileiras se inicia no final do terceiro ano de governo e passa a ocupar as agendas das principais lideranças já no primeiro mês do quarto ano.

Para lidar com essa restrição, mais do que nunca, os governantes precisarão ter foco, disciplina e agir com planejamento e inovar para fazer as escolhas acertadas e implementá-las com competência. Esse, porém, é um desafio pouco afeito ao perfil político predominante no Brasil, que tende a pulverizar ações com viés populista, ao imediatismo, à improvisação e ao micro gerenciamento dos recursos.

Dentro deste contexto de restrições crescentes e de necessidade de incutir senso de urgência para acelerar a execução, **quais são os fatores-críticos que os gestores públicos devem ficar atentos? O que fazer e o que não fazer, sob pena de se passar o mandato inteiro somente “apagando incêndios” diários?**

A resposta a esta pergunta remete a uma agenda, interconectada, com oito itens que foram colecionados pela Macroplan em mais de 15 anos ajudando gestores públicos a planejar estratégias e implementar projetos de sucesso pelo Brasil a fora, são eles: (I) usar bem o tempo para tomar boas decisões; (II) fazer escolhas com visão estratégica; (III) promover e incentivar a inovação na gestão; (IV) mobilizar recursos e inteligência de parceiros externos; (V) identificar e alocar os melhores talentos gerenciais as prioridades estratégicas; (VI) adotar métodos de monitoramento e avaliação de resultados; (VII) envolver-se e liderar de corpo e alma a geração de resultados; e (VIII) dialogar, dar visibilidade aos avanços e administrar as expectativas da sociedade.

Usar bem o tempo para tomar boas decisões logo nos primeiros meses de governo pode determinar ou não o sucesso de uma gestão. O capital político de um governante costuma se esvaír rapidamente caso ele não mostre logo de partida energia e ações concretas que gerem “pequenas conquistas” de curto prazo. A baixa tolerância com a política tradicional, somada a maciça conectividade da população, podem fazer com que esse tempo dure poucos meses ou até semanas caso o governante demore a agir. Não se deve esperar o cronograma formal dos ciclos de planejamento ou a aprovação de mudanças no orçamento para começar a implantar ações.

O segundo item refere-se à necessidade de se **fazer escolhas com visão estratégica**. Em estudo recente da Macroplan com as 100 maiores cidades do Brasil¹ constatou-se que somente 15% das cidades pesquisadas possuem plano estratégico com horizonte superior ou igual a uma década. Os governantes precisam ter clareza que não será possível fazer tudo o que se deseja ao mesmo tempo no período de um mandato, portanto, será preciso escolher de maneira criteriosa as prioridades, em especial aquelas com maior impacto ou capacidade de alavancagem dos principais resultados almejados. Fazer escolhas também significa, sobretudo, “desapegar” de práticas e projetos com baixo potencial de geração de resultados. Para isso, é preciso adotar critérios estratégicos que correlacionem custos com benefícios para a população e, principalmente, saber claro para onde conduzir as ações no médio e longo prazos.

A componente estratégica que orienta as ações deve induzir a adoção de formas inovadoras para a solução de problemas. Os gestores públicos atuais estão diante de um grande desafio: escassez

¹ Maiores detalhes em www.macroplan.com.br/DGM

estrutural de recursos financeiros, com uma sociedade cada vez mais exigente e vigilante. Fazer mais do mesmo não resolve e fazer menos do mesmo é “suicídio político”. É primordial buscar formas de execução diferentes das usuais e para isso **promover e incentivar a inovação na gestão pública** é essencial. Não significa criar algo totalmente novo a todo momento ou ganhar o “prêmio de originalidade”, mas buscar formas alternativas de entregar mais valor com menos recursos e isso pode ser obtido com tecnologia da informação, com revisão de processos, com parcerias externas e com desenho de soluções que desafiem o *status quo*.

A melhoria da qualidade de vida de uma população é um desafio que é bastante facilitado quando existe a concertação de atores públicos e não públicos em torno de objetivos comuns. **Mobilizar recursos e inteligência de parceiros externos** – quarto fator crítico – é pressuposto para uma boa gestão nos novos tempos. A carteira de prioridades da gestão deve ser capaz de mobilizar os melhores recursos no Brasil e no exterior. Cada vez mais a administração pública será um “hub de serviços” prestados à população por diversas formas, meios e naturezas jurídicas.

Feitas as escolhas certas e assegurados os recursos, é necessário **alocar os melhores talentos gerenciais** disponíveis para liderar as ações prioritárias. Estes talentos, na maioria das vezes, encontram-se na própria estrutura dos governos e precisam ser motivados e instrumentalizados para assumirem novos desafios. Para obterem boa performance devem ser empoderados e disporem de condições adequadas para exercerem suas funções. Além disso, precisam ter acesso direto as principais lideranças para evitar obstáculos burocráticos no fluxo decisório, que precisa ser ágil e resolutivo.

O sexto fator crítico é a **adoção de métodos de monitoramento e avaliação de resultados** que correlacionem as entregas físicas aos resultados e sinalize, em tempo real, os problemas de percurso no caminho do alcance dos resultados. Gestores empreendedores, juntamente com um sistema de informações gerenciais de fácil utilização que facilite a comunicação e dê visibilidade aos progressos e restrições contribuem, sobremaneira, para a disciplina de execução estratégica. Mas isso não é suficiente, é recomendável a instalação de um Núcleo de Gestão próximo ao gestor principal, com pessoas capacitadas e proativas com a função de facilitar a execução das prioridades e apoiar na qualidade do processo decisório.

O sexto fator crítico diz respeito ao grau de intensidade do **envolvimento das lideranças na geração de resultados**. Para se obter êxito em pouco espaço de tempo o governante tem que se envolver pessoalmente na cobrança e motivação das pessoas para execução das prioridades, durante todo o seu

mandato e sempre com um olhar para o alcance dos resultados e não para os “meios”, senão pouco ou nada do que foi definido acontecerá na velocidade desejada e necessária.

O oitavo e último fator crítico é **dialogar, dar visibilidade aos avanços e administrar as expectativas da sociedade** e esse é um papel preponderante da liderança principal: estabelecer e executar uma agenda de comunicação direta com a sociedade, com foco na entrega e resultados, na execução das prioridades e na dosagem de expectativa da população.

Em síntese, a falta de recursos é premente, mas são em momentos de maior restrição e dificuldade que as resistências às mudanças e medidas drásticas diminuem e aumenta a propensão à colaboração. É urgente agir rápido 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 população.

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). Em 15 anos de consultoria coordenou e atuou em mais de 50 projetos, em instituições públicas e privadas de grande porte. Na Macroplan, dirige projetos nas áreas de planejamento, gestão para resultados e gestão estratégica da inovação.