

Gestão pública – constatações e aprendizados

Helena Pinheiro

2003

O objetivo deste texto é compartilhar aprendizados, constatações e dúvidas que me ocorreram durante o período em que tive a oportunidade de trabalhar junto a órgãos governamentais federais e estaduais em seu esforço de aprimoramento da gestão.

Constatações

Começo com constatações advindas dessa experiência e que considero fundamentais para compreender alguns dos nexos dos órgãos públicos:

Constatação nº 1 – A razão de ser das organizações públicas quase sempre é percebida de forma distinta – e muitas vezes contraditória – pelos diferentes componentes do núcleo gerencial estratégico (alta liderança).

O que se pode perceber, logo nos primeiros contatos com as organizações, é que existe uma espécie de “conflito de identidade” no que diz respeito à missão do órgão. Esse conflito transparece em reuniões, em conversas individuais e até em documentos oficiais, mas surge de forma mais gritante e imediata durante exercícios de planejamento.

Em quase todas as organizações com as quais trabalhei aconteceu exatamente a mesma coisa: os líderes direcionaram o processo de planejamento imediatamente para a definição de objetivos e metas. Quando solicitados a fazer uma reflexão sobre a missão e a visão estratégica do órgão, ainda que breve, apresentaram forte reação contrária (às vezes com desdém e, às vezes, até mesmo com certa fúria). As argumentações contrárias diziam mais ou menos a mesma coisa: “Garantimos que essas questões já estão consolidadas e incorporadas por todos da organização”. “Nossa instituição tem uma identidade muito clara”. Não foram poucas as vezes em que ouvi frases desse tipo.

Essa reação nunca deixou de me espantar e sempre que me defrontei com ela fiquei com a nítida impressão de que o assunto assustava a todos. Era como se pairasse uma sentença oculta no ar: a falta de clareza ou consenso quanto a essas questões – tão básicas, afinal de contas! – implicaria em uma certa incompetência ou inadequação dos executivos. Talvez por isso a recorrente opção pelo silêncio, evitando que o assunto seja sequer colocado em pauta.

Uma brincadeira – e, é claro, uma provocação – que passei a fazer, atuando como facilitadora de reuniões de planejamento, foi concordar imediatamente com a premissa e pedir, de forma displicente e rápida, como quem não quer nada, com os olhos fixos em meu bloco de notas, que alguém – qualquer um – me resumisse a missão, “apenas para compor o trabalho final”, ou “o meu relatório”. Pronto! Estava instalada a confusão. Momento precioso esse, quando, finalmente, se iniciava entre as principais lideranças da organização o debate sempre evitado. Quando se instalava o que eu passei a chamar de “caos criativo”, eu me retirava “de fininho” da arena de discussão, posicionando-me em um canto qualquer da sala, observando as reações e tomando notas. Fazia isso da forma o mais discreta possível, para não interromper o fluxo das ideias e dos

raciocínios. Minhas observações focalizavam não apenas as diferentes linhas de raciocínio e as diferentes interpretações sobre a missão do órgão, mas, também, os comportamentos durante os debates. Tentava descobrir se havia e quais seriam os “medos” latentes.

Poucas vezes eu precisei ou fui chamada a intervir nas discussões (muitas vezes acaloradas, é verdade), mas as divergências e contradições e os comportamentos que pude presenciar foram sempre impressionantes e esclarecedores.

Tudo o que eu observava era relatado para o grupo posteriormente, em uma sessão que sempre se mostrou muito interessante e clarificadora, acredito que não apenas para mim, mas para todos. Essas reuniões eram tão mais férteis, produtivas e fáceis quanto melhor eu conseguia identificar e lidar com os medos dos participantes.

Mesmo gerando alguma confusão, todas as discussões que presenciei tornaram-se momentos de incrível aprendizado para todos. Aprendemos e compreendemos melhor as circunstâncias e os nexos da instituição e também pudemos questionar e clarificar o real papel e as funções das diversas áreas. Além disso, essas discussões acabavam sempre por dar oportunidade para o surgimento de “conflitos submersos” que, de outra forma, continuariam escondidos e, conseqüentemente, minando as relações internas.

Constatação número 2: os gerentes públicos, pelo menos dos nossos tempos, sofrem de insegurança crônica.

Essa insegurança desponta nas discussões sobre a missão das organizações e se reflete na tentativa (às vezes desesperada, às vezes quase insana) de uns convencerem os outros de que a função específica de sua área precisa estar espelhada na declaração de missão do órgão.

Parece estar aí outra sentença a pairar sobre a cabeça dos gerentes: se a missão não “inclui” as funções de sua área é porque estas não têm importância e a área, portanto, é descartável.

Não é de causar espanto, então, as estapafúrdicas declarações de missão que encontramos na administração pública (quando alguma há).

Constatação número 3: os gerentes costumam conhecer pouco sobre as outras áreas e sobre os outros gerentes com quem, em tese, devem compartilhar a tarefa de dirigir a instituição.

Os gerentes costumam conhecer um pouco das áreas e dos outros gerentes com os quais se relacionam por força das próprias atividades, mas é muito pequeno o conhecimento que têm sobre o restante da organização e, conseqüentemente, sobre onde se encaixam nela.

Um exercício simples de ser feito para checar a sinergia entre as áreas é solicitar a cada uma das lideranças que relacione em uma folha de papel os principais produtos ou serviços oferecidos por sua área para outras áreas da empresa, identificando os clientes/usuários de cada um deles. Da mesma forma devem listar os produtos/serviços de outras áreas que são imprescindíveis para a realização de suas atividades, identificando os fornecedores internos desses insumos. Esse exercício pode ser feito com cada líder separadamente, o que talvez seja aconselhável sempre que houver sinais de relacionamentos pessoais conflituosos.

Preparem-se para o resultado espantoso do cruzamento das informações: normalmente o entendimento das relações cliente x fornecedor é bastante contraditório entre os gerentes. Frequentemente as visões da cadeia interna de clientes e fornecedores diferem completamente de líder para líder. Tem-se, assim, ofertas de produtos/serviços que cliente algum deseja (relatórios que viram rascunho ou são, simplesmente, jogados no lixo). Ao mesmo tempo, demandas não atendidas porque os prováveis fornecedores não enxergam a necessidade dos clientes, ou não se veem como fornecedores daquele produto/serviço.

O que é pior nisso tudo, e que decorre desse constatado “desconhecimento” mútuo, é que essas insatisfações – tanto dos clientes quanto dos fornecedores – não são declaradas, conversadas; as áreas não se comunicam para esclarecimento e comprometimento sobre as demandas. Fala-se, sim, no corredor, na festinha, no futebol, no bar, no restaurante, em qualquer lugar, menos onde apropriado – no trabalho – e da forma adequada – profissionalmente. Esse “falatório” fora do seu universo transforma um assunto de natureza profissional em uma questão pessoal, criando “implicâncias”, resistências, desejos de vingança e outros sentimentos prejudiciais às pessoas e às organizações.

Constatação número 4 : raramente encontramos funcionários que ingressam em um órgão público porque se identificam com sua missão.

O “conflito de identidade” quanto à missão da instituição, encontrado nas lideranças, não existe no quadro técnico. Mas isso não é bom. O conflito inexistente, não porque a identidade organizacional seja clara para o quadro técnico, mas porque é totalmente invisível – normalmente os funcionários não pensam a respeito e, na maioria das vezes, sequer se interessam por entender o porquê da existência da organização na qual trabalham.

O que estarão buscando os que entram para o serviço público é uma questão que precisa ser abordada com urgência pelos formuladores de políticas de gestão pública.

Como eles se comportam quando levados a refletir sobre a razão de ser da organização a qual pertencem é uma outra questão.

Aprendizados

1 – Todo e qualquer debate (não importa o quão caloroso seja) é uma boa oportunidade de identificação e solução de conflitos, de esclarecimento e aprendizado e de conhecimento pessoal.

2 – Quando dirimidas as dúvidas e resolvidos os medos, a criatividade na geração de ideias, alternativas e soluções brota mais facilmente.

3 – Se considerarmos que é fundamental para o sucesso de qualquer organização garantir um senso claro e compartilhado da direção a ser tomada, quando tratamos de organizações públicas é preciso, antes, garantir um senso claro e compartilhado de sua razão de ser. Dessa forma garantimos que o rumo não se torne um desvio, risco que se corre em função de serem as circunstâncias as principais determinantes do direcionamento estratégico das organizações (públicas e privadas).