



AGÊNCIA PETROBRAS DE NOTÍCIAS

Rumo ao século 21

O caminho da excelência já foi aberto na área pública. Falta, agora, pavimentá-lo.

Assim como no setor privado, a área pública se divide entre “ilhas de excelência” e territórios nos quais, simplesmente pelo fato de a gestão estar em segundo plano, há sérios desafios a enfrentar. A avaliação é de Michal Gartenkraut, presidente-executivo da FNQ, que, no entanto, tem uma visão otimista a respeito. “Se aplicarmos os princípios da qualidade total em um hospital público, com certeza ele irá melhorar”, exemplifica ele, que acredita que os maiores problemas estão, especificamente, nas áreas de prestação de serviços à população, como saúde, educação e segurança.

Ex-presidente do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) e ex-secretário-geral do Ministério do Planejamento do governo Sarney, Gartenkraut diz que é preciso separar o joio do trigo no setor público, pois organizações como a Petrobras, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), a Financiadora de Estudos e Projetos (Finep), o Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (INPE) e a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) “não ficam devendo em nada, dentro ou fora do

País”, em questão de excelência. “A Capes, inclusive, é *benchmark* mundial em financiamento de estudos, assim como o programa de combate à Aids do Ministério da Saúde”, reitera ele.

Por outro lado, compara o dirigente da FNQ, há áreas inteiras com problemas sérios de gestão. Na visão de Gartenkraut, por um simples motivo: “no governo, ao contrário do mercado, não existe pena de morte para organizações que operam sem excelência. Há um sentimento de perenidade”, afirma. Para ele, “muito já foi feito, mas ainda há o que fazer”.

Para Jorge Gerdau Johannpeter, presidente do Movimento Brasil Competitivo (MBC) e do Conselho de Administração do Grupo Gerdau, as organizações públicas precisam ser gerenciadas como um negócio, avaliando o desperdício, otimizando receitas e melhorando a gestão para aumentar a produtividade e a satisfação dos servidores e contribuintes. “O desenvolvimento do País passa, obrigatoriamente, pelo dinamismo das organizações, com a ampliação da capacidade produtiva, inovação tecnológica e geração de empregos. Reduzir os entraves e custos burocráticos é um grande desafio para os próximos anos”, afirma.

Entre os países membros da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), que reúne as 30 economias mais industrializadas, há exemplos concretos de uma nova forma de administração pública. Tome-se a Espanha, onde a carga tributária bateu nos 36,7% do PIB local em 2006, levemente superior à média desse índice entre as nações desenvolvidas (36,2%) e também ao patamar brasileiro (34,23% do PIB), no mesmo período. O alto custo fiscal não se configura como um problema para o país. Ao contrário: nas últimas duas décadas, a Espanha trocou uma economia atrasada por um modelo moderno. Mais do que isso, os espanhóis exercem um papel de liderança no mundo. No Brasil, só perdem em investimentos para os norte-americanos. Sim, a Espanha avançou com ajuda da União Européia, mas sem administrações competentes não conseguiria gerir o dinheiro arrecadado e equilibrar as contas públicas.

Não é preciso ir tão longe para colher bons exemplos de gestão. Na América do Sul, temos o que aprender com nossos vizinhos colombianos. Lá, não se toleram mais campanhas eleitorais que girem em torno de nomes ou partidos. Os protagonistas são os projetos administrativos dos candidatos, com metas claras e factíveis. Em vez de falsas esperanças, isso gera entre os cidadãos o hábito de acompanhar o que é feito na

Embora estejamos em 2007, o Brasil enfrenta desafios dos séculos 19, 20 e 21.

esfera pública. Cria também um sentido de continuidade, já que as administrações sucessoras têm de dar prosseguimento aos programas, independentemente das linhas ideológicas, além de cumprir os seus próprios. Em outras palavras, predomina a visão sistêmica, não particularizada, e a finalidade principal é servir à cidade e à população. Não que o prefeito não possa indicar alguém do seu partido para ocupar um cargo técnico. Ele pode. Mas, se o funcionário for inapto e não der conta do recado, os indicadores de desempenho denunciam a farsa e a sociedade cobra explicações.

Convenhamos que, em um ambiente com contornos tão transparentes, dificilmente haverá espaço para fisiologismo ou corrupção. A classe política se fortalece, pois, ao cumprir sua missão, ganha credibilidade. Na Colômbia, essa onda contaminou, no bom sentido, todas as esferas da sociedade. À medida que as leis passaram a ser respeitadas, os corruptos — no primeiro escalão ou nas ruas — ficaram malvistas e, mais do que isso, passíveis de punição. Um dado significativo é a queda drástica nos índices de criminalidade local, muito ligada ao tráfico de drogas. Se, nos anos 90, Bogotá chegou a ser considerada a cidade mais violenta da América Latina, com taxa de 80 homicídios por 100 mil habitantes, nos últimos anos esse patamar despencou para cerca de 20 homicídios por 100 mil habitantes.



Um dos critérios para medir a competitividade de um país é a sua capacidade de investir em infra-estrutura.

A gestão pública deve se alinhar às tendências globais de desenvolvimento sustentável.

Cargo público requer profissionalização

Uma boa gestão passa pela distribuição adequada de cargos públicos. O próprio governo brasileiro reconhece isso. No fórum global *Modernizando o Governo: Estratégias e Ferramentas para a Mudança*, realizado em outubro, no Rio, pelo Ministério do Planejamento e a OCDE, o secretário de gestão do ministério, Francisco Gaetani, declarou que, “embora estejamos em 2007, o Brasil enfrenta desafios dos séculos 19, 20 e 21”. Os do século 19 estariam ligados ao excesso de cargos de confiança, em contraposição a poucas funções profissionais em algumas áreas, principalmente naquelas vinculadas à questão da infra-estrutura. Esses problemas só serão resolvidos, disse Gaetani, com a profissionalização do serviço público, a exemplo do que já ocorre na área econômica do governo.

Mariana Meirelles Nemrod Guimarães, diretora do Departamento de Programas de Gestão e gerente executiva do Gespública (sigla do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização), afirma que há “enorme preocupação” com o conjunto de habilidades e competências necessárias no desenvolvimento de líderes no setor público. Por outro lado, há muitos entraves para a consolidação desse processo, por causa da “ocupação de cargos meramente por indicações políticas”.

No que diz respeito à competitividade, Mariana Meirelles cita como bom exemplo a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), que presta serviços de excelência no desenvolvimento da inovação no setor do agronegócio e da agricultura familiar. “É, sem dúvida, uma

organização de referência mundial”, reitera a gerente do Gespública, acrescentando que os hemocentros instalados nos Estados também oferecem “serviços de qualidade comparáveis aos padrões internacionais”.

O superintendente-geral da FNO, Antonio Tadeu Pagliuso, considera o Gespública um marco na busca da melhoria na administração do Estado a partir de programas de qualidade de sucesso comprovado. “É um marco nessa direção”, diz ele. Pagliuso lembra, ainda, que a gestão pública não pode ignorar as tendências globais de desenvolvimento sustentável. “Só assim o País poderá ser mais competitivo no disputadíssimo mercado internacional e, ao mesmo tempo, satisfazer seu cliente interno, o cidadão brasileiro”, afirma.

Apesar dos avanços, a atuação do setor público brasileiro está longe de manter sintonia com os novos paradigmas mundiais — a exemplo, aliás, do que ocorre entre a maioria das empresas. Isso ocorre, na visão do Gespública, porque no setor público a postura hierárquica, departamentalizada, ainda é um padrão. “Organizações que atuam em rede ainda são poucas e essa prática precisa ser disseminada”, reconhece a gerente executiva do órgão. “Os problemas na sociedade são complexos e devem ser solucionados de forma integrada, isto é, envolvendo várias organizações. Pressupõem articulação horizontal e vertical entre as esferas governamentais. As organizações devem ser preparadas para atuar em parceria, tanto público-público, como público-privada, se de fato pretendem orientar-se para resultados”, analisa ela.



Exército Brasileiro: referência na busca da Excelência em Gestão.

Gestão pública carece de liderança empresarial

“Em nosso País, ainda é muito tênue a participação de lideranças empresariais nas áreas do governo. Normalmente, o empresário contribui, colabora, opina, mas em geral não se predispõe a assumir responsabilidades no setor público.” A crítica é de Luiz Fernando Furlan, acionista da Sadia e ex-ministro do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior do governo Luiz Inácio Lula da Silva. Furlan ocupou o posto por quatro anos, até março de 2007, e foi sucedido pelo jornalista Miguel Jorge, ex-vice-presidente de Assuntos Corporativos e Recursos Humanos do Santander. Nesse período, as exportações brasileiras saltaram de US\$ 60 bilhões para US\$ 140 bilhões anuais.

Ele conta que quando começou a organizar a equipe do ministério, foi muito complicado encontrar pessoas do setor privado determinadas

a participar de um projeto de desenvolvimento brasileiro. “Muitas disseram que estavam dispostas a ajudar, mas sem compor o ministério. Talvez isso precise mudar, porque a experiência empresarial e os conceitos de qualidade, produtividade e Excelência em Gestão podem, perfeitamente, ser aplicados no setor público”, comenta.

“O empresariado precisa exigir qualidade nos serviços públicos”, complementa Jorge Gerdau Johannpeter. Para ele, os últimos 10 anos foram marcantes, no sentido de impulsionar essa tomada de posição. “O Brasil está aprendendo a assumir posições mais fortes e com mais transparência.” Ele concorda que o segmento empresarial também pode contribuir com suas experiências e cita o Movimento Brasil Competitivo, que atua desde 2005 disseminando princípios de gestão eficiente para estados, municípios e órgãos do governo federal.

PPPs são opção para desonerar Estado

Uma maneira bem-sucedida de atuar em rede e unir os universos corporativo e estatal vem das PPPs (Parcerias Público-Privadas), que ajudam a desonerar o governo em projetos que não podem ser transferidos à iniciativa privada na forma de concessão. O governo sinalizou este ano que deverá utilizar as PPPs para a melhoria e modernização de estradas, portos e ferrovias, dentro do PAC (Programa de Aceleração do Crescimento).

Estados e municípios também têm adotado as PPPs. O governo de Minas Gerais já anunciou que pretende ter organizações parceiras em aproximadamente 15 leilões rodoviários. O prefeito de São Paulo, Gilberto Kassab, estabeleceu como meta principal para o Programa Municipal de Parceria Público-Privada a construção de 500 creches na cidade. “Os grandes parceiros da cidade de São Paulo são os empreendedores, não só por gerar empregos e riquezas, mas porque estão cada vez mais cientes da sua responsabilidade social, ajudando a formular políticas para o País”, afirma Kassab.

Na visão de Ozires Silva, ex-ministro da Infra-Estrutura no governo Collor e atual presidente do Fórum de Líderes Empresariais, o mundo de hoje é “extremamente desafiante”. Por isso, exige uma parceria entre governo e sociedade, no sentido de buscar mais competitividade. “A concorrência não está mais na esquina: ela vem da Ásia, de toda parte. Em todo o mundo encontramos produtos de todo o mundo. A regra básica é competição e competência”, afirma.