

Duarte Nogueira



5 dicas para uma gestão pública eficiente



A MELHOR FÓRMULA É A SUPERAÇÃO

Em primeiro lugar, se você chegou até aqui é porque deu um importante passo na sua formação como gestor ao adquirir o livro “Administração Pública - Desafios e Soluções”. Este e-book é um prelúdio do rico detalhamento de informações que foi feito em meu primeiro mandato como prefeito de Ribeirão Preto-SP. Vamos começar.

Quando nós assumimos a prefeitura, mesmo depois de termos realizado um governo de transição bem detalhado, com boas informações e uma competente equipe técnica e acadêmica em gestão pública (inclusive, com apoio da Universidade do Estado de São Paulo), o início foi difícil porque nós não tínhamos um manual de instruções.

Nem pense também que este ebook é uma bula de receita mágica. Não. Ele é mais que isso. O trabalho antes de ser assimilado fisicamente deve ser incorporado mentalmente em processos que funcionarão como balizas para criarmos nossos resultados dentro dos parâmetros que esperamos.

Mesmo tendo experiência no executivo estadual como secretário, ser prefeito é um cargo diferente, com atribuições diferentes e, conseqüentemente, exige uma preparação diferente.

Organizar o que deve ser feito, em qual ordem, como comunicar, avançar e fazer tudo isso não ser em vão. Um árduo trabalho, sem dúvida. Para conseguir enxergar todos esses pontos e estimular condutas que pudessem contagiar positivamente toda a nossa equipe, criamos algumas diretrizes que balizaram a tomada de decisão e o enfrentamento dos problemas que tivemos que enfrentar.

Assim nasceram os meus “5Ps”. Digo os meus porque você deve conhecer outros enunciados “Ps”, como os de Kotler e Mintzberg. Estes aqui, que você conhecerá a seguir, são resultados da minha metodologia de gestão escritos no livro Administração Pública - Desafios e Soluções.

Este ebook é uma organização do que levei em consideração para pensar e agir como gestor público. Prepare-se para uma viagem transformadora.

Os 5Ps

Os 5Ps foram escolhidos por mim baseado no que precisa ser feito primeiro e no que tem que ser feito depois. Os 5Ps são:

1 PRIORIZAR:

Você tem que fazer aquilo que tem de ser feito primeiro em relação a outras coisas que não são tão importantes naquele momento, defina uma escala de urgência.

E isso te ajuda a escolher o que deve ser feito primeiro. Como fazer isso? Através de uma análise imparcial, criteriosa e objetiva. Ou seja, a subjetividade não pode ser utilizada para preferência de um tema em detrimento de outro.

Alguns fatores servirão de base para definirmos estas prioridades: benefícios, satisfação, impactos, resultados financeiros e influência da ação. Como descrito no livro “Administração Pública - Desafios e Soluções”, nossa prioridade era fazer a máquina funcionar e, por isso, deveríamos começar pagando salários atrasados e dívidas com fornecedores. Fizemos o pagamento do salário, negociamos as dívidas de curto e médio prazo e buscamos fontes de receitas disponíveis

Perceba como fica clara a tomada de decisão quando sabemos priorizar nossas demandas e elencamos as etapas de soluções para cada um dos desafios.

Quer ajuda para organizar os processos e definir as prioridades? Preparei um resumo de tópicos que serão bem úteis para organizar esta etapa.

Identifique os problemas de cada área. Classifique-os em critérios como:

Grauidade

Indica a intensidade ou profundidade que o problema pode causar caso não seja solucionado.

Urgência

Uma análise temporal do impacto do problema caso não seja trabalhada sua solução. Quanto tempo aguentamos ou temos para agir?

Tendência

Toda ação gera uma reação. Preveja os desdobramentos caso as soluções não sejam executadas.

Estes passos são importantes para definir o que deve ser feito primeiro, criando um modelo de organização pautado em critérios para cada processo definido na estratégia.

2 PLANEJAR:

Um passo à frente e você não estará no mesmo lugar e, ao decidir continuar esta leitura, você se preparou para o próximo passo: como achar as soluções. Se o primeiro tópico rodeou bastante sobre o tema “problema”, agora é positivo dizer que vamos nos concentrar nas respostas.

Mais um choque de realidade aqui: as respostas não caem do céu. Você tem que escolher formas de ir atrás de soluções para esses problemas com os melhores ingredientes de recursos humanos, materiais e financeiros, levando em consideração o melhor custo benefício para a sociedade.

De modo prático, vamos resumir assim:

1. Identificamos os problemas;
2. Definimos o que queremos
3. Verificamos nossos recursos
4. Buscamos os caminhos para alcançar o que queremos
5. Criamos um prazo para avaliar nossas conquistas ou impasses

Poderíamos delongar muito sobre cada tópico, mas não é este o objetivo desta leitura. Meu objetivo não é pronunciar teorias, mas sugerir um modelo pessoal que

usei no primeiro mandato de prefeito de Ribeirão Preto (2017-2020). Modelo com o qual enfrentei as situações que conto no livro “Administração Pública - Desafios e Soluções”.

Ok, e como fazer um bom planejamento? Novamente, preparei uma série de ponderações para você construir esse documento poderoso para as suas metas e resultados.

- Seja sincero com a sua situação atual, conheça seus limites, forças, ameaças e potencialidades
- Saiba onde você quer chegar e em que tempo quer chegar aos resultados
- Conheça o cenário externo e os agentes envolvidos em suas relações
- Saiba bem quem está na ponta, qual o objetivo final do serviço público
- Elenque os indicadores ideais para alcançar os objetivos finais do seu plano
- Crie, execute e teste o plano para cada objetivo. Importante aqui manter um espaço para analisar o rumo de cada etapa
- Monitore a execução, preveja falhas e corrija direções

Já dizia o ditado: quem planeja, erra menos e tem mais chances de acertar. Estar preparado é a diferença entre buscar uma solução de urgência e ser pego totalmente desprevenido. Não tenha dúvida: o planejamento é estrutural na sua vida.

3 PROPAGAR

Comunicar a todo instante. Comunicação é uma arte e, na vida pública ela é muito preciosa porque além de comunicar você vai informar, educar, entreter e motivar. É uma espécie de chamamento para que as pessoas participem daquele processo de informação voltadas a ajudar para que aquilo dê certo.

Um ponto de partida é: a comunicação pública não deve ter o objetivo de agradar ao político, mas sim promover as informações do serviço público aos cidadãos, em uma aprendizagem social para consolidar aspectos como transparência e acessibilidade da informação pública.

Neste capítulo, “propagar” informações sobre as ações públicas reforça a transparência da gestão e dá autonomia ao cidadão na busca pelos serviços oferecidos pela prefeitura.

Estes são os pontos fundamentais da Comunicação Pública

- identificar demandas sociais
- definir conceitos para ações públicas coerentes
- valorizar o interesse público
- qualificar a implementação de políticas públicas
- garantir a participação coletiva e a pluralidade no debate público
- melhorar a compreensão do serviço público
- estimular a cidadania
- avaliar as ações de interesse coletivo

Um fato importante a se considerar é que a comunicação pública trabalha com públicos amplos e diversificados. O que exige que as mensagens sejam produzidas de acordo com seus canais e diferentes grupos sociais. A informação, a priori, deve ser clara, precisa e transparente para que haja uma adaptação técnica para um discurso acessível e integrado nas mais variadas plataformas de comunicação.

4 PERSISTIR

A persistência é o dom dos vitoriosos. É a bandeira dos guerreiros e bússola dos desbravadores. Estas frases tão motivadoras são como um alento para uma das tarefas mais difíceis de todas: seguir em frente apesar dos problemas.

Não descansar e não parar até que as coisas que você definiu que precisavam acontecer, aconteçam de fato. Sairemos um pouco da esfera administrativa para fazer um reforço psicológico importante para qualquer jornada desafiadora. O não desistir é o buscar forças para continuar onde outros pararam, entregaram os pontos. Não é o meu feitio, não é o que eu os aconselharei.

Persistente é aquele que não desiste dos seus objetivos. Não quer dizer que não tenha medo. Esse chamamos de incauto, porque o medo é algo natural humano principalmente diante de uma grande mudança.

Quando venci as eleições de 2016 sabia da dívida da prefeitura, que receberia uma terra arrasada. Havia uma vontade de vencer que já somava quatro disputas e depois, veio o medo do que estava por vir. Escolhi os melhores combatentes e preparei-me o melhor possível para a batalha que viria. É importante termos em mente

que toda jornada tem em comum vários pontos, destaco alguns ensinamentos:

- **Não existe caminho sem obstáculos**

Superar desafios significa crescer, evoluir e aprender com eles. É um exercício constante de foco, força de vontade e desejos. É pensar no bem coletivo e propor em cima disso a melhor rota.

- **Aprenda algo novo todo dia**

Esta é a grande oportunidade da jornada: aprender algo novo. As mudanças às vezes geram barreiras porque alimentamos resistência ao novo. Velhas soluções não produzem novos resultados.

- **Cair não é um problema. Ficar no chão, sim**

As realizações nem sempre acontecem em relevo plano. Você precisa equilibrar cada um dos recursos à disposição para superar adversidades. E acredite, elas virão!

- **Pessoas bem sucedidas são persistentes**

Uma frase profunda sobre artes marciais nos leva a refletir sobre este tópico: “quem é o faixa-preta além de ser o “faixa-branca” que não desistiu?” Não há inteligência e talento que resista a um espírito fraco, sem obstinação.

A persistência é tal qual um músculo que precisa ser estimulado com regularidade para poder dar resultados. Comece sua jornada sabendo que chegará ao fim e ciente que o resultado é a soma de todas as suas ações.

5 PERENIZAR

Por definição de perene: “o que dura para sempre”. Se você conseguiu transformar as coisas de tal maneira que elas passaram a ser melhores resolvidas, aquilo precisa ser institucionalizado.

Aí você cria normas, faz decretos ou para que aquilo não se perca no futuro, você legaliza em forma de lei, para quem vier depois de você não retroceda os ganhos que a cidade teve.

É um processo sistemático cujo objetivo é estabelecer, utilizar e eternizar padrões que tenham excelente performance ou resultado social. É uma preservação da história através da documentação.

Aplicamos aqui o conceito de perenização por manter válida as conquistas e metodologias aplicadas em cada área da gestão pública.

Nossa posição na questão financeira de sempre buscar ajustes internos, nos levou a implantar e expandir práticas em todas as nossas áreas de atuação. Nosso foco em atuar em demandas estruturais como saúde e educação, criou modelos que hoje são padrões dentro da nossa gestão executiva municipal.

É fazer o correto e garantir que continue dando certo.

CONCLUSÃO

Chegamos no ponto final deste mini roteiro e tenho uma certeza: trouxe aqui reflexões e também inquietações que serão motivações para seus projetos de gestão pública. Claro, são conhecimentos que adquiri a partir de uma experiência pessoal, que pelo bem da informação, compartilho aqui de forma a acrescentar ao interesse coletivo uma mini literatura sobre gestão pública.

Os grandes desafios exigem grandes preparações e é preciso acumular bagagem para embarcar nesta viagem, que muitas vezes tem rumo desconhecido. Espero

ter elucidado alguns temas em sua mente e contribuído em seu trabalho.

Um grande abraço e aguardo você, em leitura mais minuciosa, no livro “Administração Pública - Desafios e Soluções”. Nos encontraremos novamente nestas páginas!

Grande abraço.

Duarte Nogueira

  @duarte_nogueira

 Administração Pública - Desafios e Soluções