

CULTURA ORGANIZACIONAL E FOCO EM RESULTADOS

Dez, vinte anos se passaram. Nem é tanto tempo assim, mas para o setor privado no Brasil foi mais do que suficiente para provocar mudanças radicais. Que o digam os setores bancário e automobilístico. A quantidade de trabalhadores caiu para menos da metade, enquanto que o faturamento e o volume dessas organizações aumentou. Foi possível fazer mais com menos recursos. E no setor público? Os efeitos se repetem com a mesma intensidade, nestes mesmos vinte anos? Ainda não e transferir a experiência do setor privado para o setor público vai demandar uma verdadeira revolução. Uma forte transformação no status quo.

O diagnóstico é do professor da Universidade de São Paulo (USP), André Luiz Fischer, que também é consultor de empresas e agrega ao currículo uma vasta experiência nas áreas de administração, economia e ciências sociais, além de consultorias. Há, na avaliação dele, uma distância importante a ser trilhada entre a cultura organizacional de empresa privada e a cultura organizacional de uma empresa pública.

André Fischer aprofunda o diagnóstico. Acha que se o setor

público não acompanhar os mesmos passos da iniciativa privada, o Brasil voltará a periferia da economia internacional. “A sociedade precisa e quer saber onde são aplicados os recursos que coloca sob a responsabilidade dos seus governantes, quais serviços são prestados pelo estado e a que custo. Isso significa uma cultura organizacional voltada para resultados não para processos”, observa, ressaltando que existe, sim, uma cultura organizacional no setor público brasileiro, que varia de órgão para órgão, de instituição para instituição, mas em boa parte das que ele conhece, a cultura valoriza mais os processos do que os resultados. “Na maioria ainda predomina o mau corporativismo, que procura proteger aqueles que trabalham nas instituições sempre que são cobrados por resultados”.

E quais os efeitos dessa prática? O professor Fischer é taxativo. Ao pretensamente proteger os servidores, diz ele, os críticos das

cobranças por metas e resultados acabam criando um ciclo vicioso e perverso para o próprio funcionário. As pessoas não são cobradas por resultados e passam a atuar sem muito sentido no seu papel. Perdem a motivação. Com isso, é preciso contratar mais pessoas. Como os orçamentos são limitados, com mais pessoas as remunerações são menores e, sendo

menores, decresce mais ainda a motivação. E como isso termina? “Os resultados entregues à população são ainda mais pífios”.

A barreira cultura que ainda impera no setor público funciona como uma espécie de trava para que sejam aplicadas ferramentas que propiciem a competitividade, com foco na carreira, na motivação

“CRÍTICOS DE COBRANÇAS POR METAS E RESULTADOS PODEM CONTRIBUIR PARA UM CICLO VICIOSO E PERVERSO PARA O PRÓPRIO SERVIDOR PÚBLICO” ANDRÉ FISCHER

e na melhoria do serviço prestado. É possível romper essa barreira? Fischer acredita que sim. Um dos caminhos é tornar os gerentes responsáveis por resultados e por suas equipes de trabalho. “Para que isso aconteça, eles têm que ser cobrados também por resultados e metas, caso contrário torna-se muito melhor permanecer na zona de conforto onde todos fazem o mesmo todos os dias”.

O especialista destaca, ainda, que ferramentas aplicadas pelas administrações públicas mais

ousadas estabelecem metas de produtividade para escolas, de resultabilidade para hospitais, de publicações e patentes para centros de pesquisa e, principalmente, criam um sistema de consequências para aqueles que as cumpre e para os que não as cumprem.

É assim que funciona na iniciativa privada. Jânio Diniz, CEO no grupo Ser Educacional, uma das maiores instituições do ensino do Norte-Nordeste, diz que o foco em resultados é uma característica do setor privado. Tudo é plane-

jado com metas concretas, prazos e cronogramas definidos. “Você não vê uma empresa privada começar um projeto e ele não ser concluído, como muitas vezes ocorre no setor público. Alguns governos estão começando a ousar, a usar as mesmas ferramentas das empresas privadas”.

A implantação de uma cultura organizacional eficiente no serviço público, enfrenta, entretanto, outro desafio. A rotatividade dos governos. É o que impõe o sistema eleitoral brasileiro a

cada quatro, oito anos no máximo. E como se comporta o staff permanente?

A situação não é fácil. O professor Leopoldo Antônio de Oliveira Neto, especialista em psicologia do trabalho, faz uma avaliação contundente. “A cada troca de governo existe sempre a possibilidade de mudança. “Infelizmente, não ocorre uma continuidade daquilo que foi construído na gestão anterior. Acaba havendo, então, um recomeço. As pessoas que não são cargo de confiança acabam tendo que se readaptar as mudanças de redirecionamento, mas passa a existir um descrédito em relação a continuidade. É um problema sério”.

E o cidadão. O que tem a ver com isso? O professor Leopoldo avalia que a pressão popular é fundamental. As pessoas acabam relegando a esfera política, aos representantes eleitos, a tarefa de fazer com que as coisas aconteçam. Um comportamento, na avaliação dele, que precisa mudar para que as coisas ocorram de forma mais rápida e adequada.

E quando a máquina pública tem problemas e as pessoas não cobram os seus direitos, o caminho apontado pelo professor é um só: tem que haver um esforço maior voltado para a educação de base e uma injeção de estímulo para que ocorra uma participação maior da sociedade na direção das instituições públicas. “Precisamos sair da acomodação que temos quando elegemos nossos representantes, avalia Leopoldo Neto.” Não vejo outra saída além da educação e dessa mobilização que deve ocorrer de ambas as partes, dos nossos representantes públicos e também por parte da sociedade”. ❀

