

## **Como manter a continuidade administrativa nas organizações públicas, apesar da constante alternância dos gestores?**

*Karla de Faria Abdala<sup>1</sup>*

A constante alternância dos gestores é uma realidade nas organizações públicas. Isso torna arriscada a adoção de práticas de gestão e ainda pode comprometer a continuidade das mesmas, o que apenas reforça o problema da falta de medição eficaz de seus desempenhos. Como reflexo, a sociedade tem dificuldade em perceber, nitidamente, como está a produtividade dessas instituições, passando a considerá-las deficientes ou insatisfatórias. Isso exprime a importância da medição de desempenho institucional. Peter Drucker (apud NIVEN, 2005, p. 7) "sugere que poucos fatores são tão importantes para o desempenho da organização quanto à medição, sendo que esta se encontra entre as áreas mais debilitadas do gerenciamento de hoje".

Buscando conferir maior continuidade administrativa aos órgãos públicos, independente da alternância de seus gestores, Planejamentos Estratégicos são formulados de forma participativa, ampla e sinérgica, contemplando todas as etapas e requisitos necessários, visando criar alicerces para a implementação de iniciativas que modernizem e aperfeiçoem a gestão, além de melhorar a prestação de serviços aos públicos de interesse, primando pela excelência, transparência, ética, celeridade, responsabilidade socioambiental, imparcialidade e probidade.

Para Kaplan e Norton (2000, p. 376), "Estratégia tem a ver com fazer as coisas certas". Niven (2005, p. 111), por sua vez, cita que algumas pessoas a consideram "um padrão de coerência entre ações ao longo do tempo". Segundo Hax e Majluf (1988, p. 99-109), "estratégia é o conjunto de decisões coerentes, unificadoras e integradoras que determina e revela a vontade da organização em termos de objetivos de longo prazo, programa de ações e prioridade na alocação de recursos".

Quando a estratégia é bem elaborada e compreendida é capaz de produzir avanços consideráveis nos desempenhos, por meio da convergência, consistência, foco e alinhamento dos recursos limitados da organização, como afirmam Kaplan e Norton (2000, p. 18).

Entretanto, um relato publicado na *Fortune*, em 1999, apontou que 70% dos erros que envolvem a implementação eficaz da estratégia não resultaram de uma estratégia deficiente, mas de má execução. Assim, questiona-se por que é tão difícil a implementação bem-sucedida da estratégia, até mesmo por empresas modernas e acostumadas a gerir mudanças? Segundo Kaplan e Norton (apud NIVEN, 2005, p.12), pesquisas realizadas indicam uma série de

---

<sup>1</sup> Administradora, Especialista em Consultoria Organizacional – MBA FGV e Mestre em Administração – MPA (Mestrado Profissional em Administração) da FEAD Belo Horizonte - MG

barreiras à execução da estratégia. A seguir, apresentaremos as quatro barreiras apontadas por esses autores:

**1ª Barreira: Visão.** Apenas 5% da força de trabalho entende a estratégia da organização.

Como as pessoas são os elos da engrenagem da grande roda organizacional, quando não compreendem a estratégia não conseguem tomar as decisões mais eficazes, tampouco discernir quais ações são necessárias para o alcance das metas, muito menos apontar as prioridades.

**2ª Barreira: Humana.** Apenas 25% dos gestores recebem incentivos vinculados à estratégia.

Nesse cenário, o comprometimento e a motivação surgem quando passam a compreender que são peças fundamentais da engrenagem. Thomas Davenport (apud NIVEN, 2005, p. 35), em seu livro *Capital Humano*, descreveu que:

“As pessoas possuem capacidades, comportamentos, energia pessoal e tempo que lhes são inatos. Esses elementos formam o capital humano – a moeda que as pessoas trazem para investir em seu trabalho. São as pessoas, e não as empresas, que possuem o capital humano... elas decidem quando, como e onde darão sua contribuição”.

Na administração pública, onde percebemos a nítida falta de incentivos vinculados e estratégia, devem ser consideradas outras possibilidades de recompensa não financeira, tais como: reconhecimento formal perante a organização (elogio), escala de folgas-prêmio, oportunidades de capacitação etc.

**3ª Barreira: Recursos.** 60% das organizações não vinculam a estratégia ao orçamento, pois possuem processos separados para o planejamento de ambos.

Como solução a esse entrave, é possível promover um processo de governança, com avaliações periódicas e efetivas, realizando reuniões mensais e/ou trimestrais, enfatizando o aprendizado, a solução de problemas em equipe, a orientação para objetivos comuns e o alinhamento.

De maneira muito semelhante à do navegador que conduz a nau numa longa jornada, sempre sensível às mudanças dos ventos e das correntes para a oportuna adaptação do curso, os executivos das empresas bem-sucedidas utilizavam as idéias e o aprendizado da organização para assegurar a constante sintonia fina das estratégias (KAPLAN; NORTON, 2000, p. 26).

**4ª Barreira: Gerencial.** 85% dos altos executivos gastam menos de uma hora por mês discutindo a estratégia.

A alta administração, a equipe executiva e a equipe técnico-administrativa gastam seu tempo em reuniões analisando os resultados,

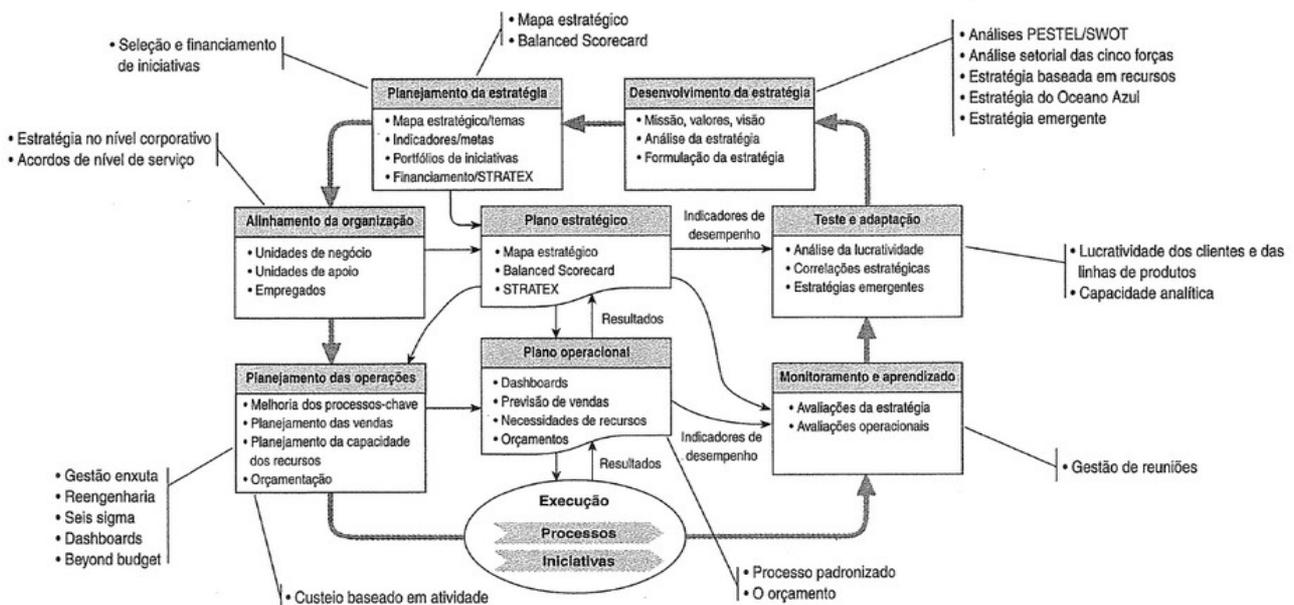
justificando a razão do não cumprimento de prazos e buscando soluções para *apagar os incêndios*. Enfim, o enfoque está em analisar os erros e na medição ineficaz e não na gestão, planejamento, ações proativas e de longo prazo.

Diante dessa constatação, como iniciar e consolidar um processo de gestão que garanta a continuidade e gere resultados positivos?

Implementando um Sistema Integrado de Gestão que contemple desde a formulação da estratégia de longo prazo, a gestão de projetos, a de processos, a orçamentária, o plano anual de ação até a definição de papéis e responsabilidades para todos os níveis de gestão: estratégico, tático e operacional. Ou seja, instituindo um verdadeiro processo de governança corporativa no órgão. Esse é o alvo. Até que a organização tenha maturidade para absorvê-lo, há um longo caminho a percorrer.

Kaplan e Norton o denominam de Sistema Gerencial e citam a complexidade em alinhar todos os subsistemas que o compõem, conforme figura a seguir:

**O sistema gerencial típico é composto de muitos subsistemas isolados que não estão integrados ou alinhados entre si**



Fonte: KAPLAN; NORTON, 2008, p.290

Após e durante a implementação, que leva anos, é necessário o devido acompanhamento. Esse processo deve ser realizado por meio de reuniões mensais e/ou trimestrais. Norton e Weiser, em artigo publicado na *Harvard Business Review*, em 2006, estudaram vinte empresas e identificaram um conjunto de cinco princípios que fornecem bases sólidas para a realização desse processo:

- 1) separar as análises operacionais das estratégicas;
- 2) analisar a estratégia trimestralmente;
- 3) criar um conselho estratégico;

- 4) adotar relatórios abertos para promover a prestação de contas, transparência e trabalho em equipe e
- 5) criar agendas orientadas para soluções.

Cientes da necessidade de melhorar a execução da estratégia, os órgãos públicos têm buscado adotar esses princípios no direcionamento de seus trabalhos, bem como vem utilizando esse sistema como modelo direcionador de seus passos.

## REFERÊNCIAS

HAX, A. C.; N. S. MAJLUF, 1988, "The concept of strategy and strategy formation process", **Interfaces**, vol.18, n.3, p. 99-109.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Conceito de Governança Corporativa**. Disponível em:  
< <http://www.ibgc.org.br/PerguntasFrequentes.aspx>>. Acesso em: 16 nov. 2012.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **A execução premium**: a obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

\_\_\_\_\_. Planejamento estratégico. Enfrentando problemas com a estratégia? Mapeie-a. **Havard Business Review**. Planejamento estratégico. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

\_\_\_\_\_. **Organização Orientada para a Estratégia**: como as empresas que adotam o *balanced scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

KOTTER, John. **Liderando mudança**: uma plano de ação do mais notável especialista do mundo em liderança nos negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997 – 26ª reimpressão.

NIVEN, Paul R. **Balanced Scorecard passo-a-passo**: elevando o desempenho e mantendo resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.