

AJ 04995

Instituto Jones dos Santos Neves
Biblioteca

Treinamento e decisão

Antônio Marcus Marchado

Desnecessário dizer quão grave é a situação do setor público no Brasil. Desnecessário dizer ainda que os governos estaduais estão em crise, salvo raríssimas exceções. É fácil observar que o Estado brasileiro não está preparado para o modelo de gerenciamento que necessita; no máximo, atende às exigências mínimas para sobreviver e, assim, vai indo trôpego, desfalecido, desvalido, vivendo das lembranças da época em que era um Estado desenvolvimentista, com grandes projetos, com ênfase econômica, com grande entrelaçamento com o mercado, com subsídios infinitos, como fonte de poder e riqueza e com a sedução da carreira política.

Não tem coragem para olhar nos olhos do Estado administrador, voltado às atividades de manutenção, com ênfase social, com auto-suficiência econômica, atento às regras do mercado, substituidor do poder e da riqueza pela competência gerencial e valorizador da carreira administrativa. O que passa a ser importante é a definição de seu tamanho, a observância de ameaças à sua sobrevivência e o estímulo às lideranças produtivas, com ênfase no ser humano.

Os esforços para eleger esse novo e fundamental modelo de gerenciamento, tantas são as reações, lhe exaurem os últimos alentos. E, o que é mais grave, ficam sendo inventados novos impostos, são organizadas campanhas para aumento de receita ou corre-se atrás de empréstimos, subsídios e isenções que nada mais farão que privilegiar e alimentar um processo de adminis-

tração que funciona como um sumidouro de imensas proporções, insaciável e despuadorado.

As distorções e as irregularidades são nutridas, cevadas e perpetuadas por essas ações, quando estão dissociadas de uma profunda revisão e reformulação das técnicas de planejamento e gerenciamento. As ações, ainda que bem intencionadas, incidem sobre as conseqüências e não sobre as causas e, pior ainda, as decisões são tomadas em cima de achismos e intuições. A exigüidade de tempo é usada para justificar o não uso de dados, informações, estatísticas e estudos básicos. A visão de curto prazo e o imediatismo sepultam o planejamento e a contribuição de instituições sérias que, por terem sempre recebido o peixe, não sabem pescar.

No caso do Espírito Santo, por exemplo, o Instituto Jones dos Santos Neves, que nos dois últimos anos do Governo anterior havia encontrado o caminho de suas possibilidades de crescimento e começava a encontrar seus nichos de mercado, hoje não tem qualquer expressão técnica para o Governo, para o cidadão e para a comunidade científica, que sempre o admiraram e, segundo informações, até para seus próprios funcionários, que sempre o admiraram e defenderam. Está em um processo de despejo social e econômico. Assim caminha o setor público rumo ao desgoverno, marcando, com seus passos, os motivos para ironias, sá-

tiras e achincalhes, apesar de todo o louvável esforço do Governo Victor Buaiz para promover mudanças. É como o remador de um skiff com furo na proa, singrando águas onduladas e obstrutoras.

É preciso mudar esses procedimentos, adequando-os à nova realidade em que vivemos. As grandes mudanças podem começar por pequenos atos e ações, conscientes de que no final o todo seja a soma das partes. Com certeza, qualquer movimento no sentido de rever esse sistema de gerenciamento do Poder Público não pode prescindir de um

*'Capacitar pessoas
é tão importante
quanto as ações para
eliminar distorções
na folha'*

programa de capacitação e desenvolvimento de recursos humanos, tanto em suas habilidades básicas quanto em suas habilidades gerenciais.

São extremamente necessários o treina-

mento e a capacitação dos gerentes do setor público, daqueles que estão decidindo ou que influenciam a tomada de decisão. O foco não pode apenas ser direcionado aos servidores públicos de escalões inferiores mas, sim, também, àqueles que, com suas decisões, estão definindo os novos horizontes do setor público.

Visão, observação de ambiência externa, negociação e resolução de conflitos, liderança, pensamento criativo, planejamento e avaliação, comunicação, **team building**, flexibilidade, administração de discensos, capacidade de decisão, **empowerment**, são conceitos e técnicas que necessitam ser apre-

sentados e absorvidos por aqueles que estão em posição de moldar a forma de funcionamento do setor público (vereadores, prefeitos, deputados, diretores, subsecretários, secretários de Estado, assessores, governadores...).

Essa necessidade não é uma característica apenas do Estado do Espírito Santo. É uma constatação globalizada. Em quase todo o mundo existem escolas de administração e gestão pública ou escolas de serviço público, como é o caso do Espírito Santo que tem a Esesp - Escola de Serviço Público do Espírito Santo, voltadas para o suprimento dessas necessidades. Com todas as que fizemos contato, em diversos países, pudemos observar que são bem-valorizadas e incentivadas. Sem dúvida, é por elas que passam os processos de mudança de cultura e de aperfeiçoamento do servidor público, no sentido de tê-lo como útil, produtivo e criativo, criando condições para, se necessário, deslocá-lo das áreas meio para as áreas fim. A Esesp iniciou um processo de treinamento de servidores públicos municipais e estaduais que se estenderá até janeiro de 1997, com recursos do Ministério do Trabalho/Sine. É um passo importante dentre os tantos que devem ser dados em busca de um Estado melhor. Afinal, capacitar pessoas é tão importante e necessário quanto as imprescindíveis ações para aumentar a receita de impostos e eliminar distorções na folha de pagamento.

Antônio Marcus Carvalho Marchado é economista e coordenador de Integração Institucional da Esesp