implementadas, dos resultados que estão sendo atingidos, e das conseqüências que irão acarretar);

✓ Pode ser localizada a origem do problema recorrente da "Baixa Capacidade de Governo" dos dirigentes públicos latino-americanos.

9.2- Agenda da Equipe de Governo

A Gestão Estratégica envolve diferenciar problemas com natureza e implicações mais amplas, e freqüentemente de muito difícil mensuração, mas de alto valor para o governo, daqueles conhecidos e de tipo repetitivo. As equipes de governo tendem a ser dominadas por urgências e questões administrativas. A observação de equipes de governo em seu trabalho cotidiano tende a confirmar esta tendência. Os dirigentes costumam apontar como problema de seu governo uma série de assuntos repetitivos que poderiam ser equacionados com ferramentas já conhecidas, usando a capacidade dos servidores e mediante a definição de normas e regras.

Já os problemas que podem afetar a continuidade do governo, gerar crises e causar custos políticos de monta, são encarados como urgências e tendem a receber um tratamento deficiente. Muitas vezes são deixados fora da agenda do governante. O enfrentamento destes problemas mais importantes sempre é mais custoso e exige maior conhecimento e criatividade e pode gerar maior tensão nas equipes dirigentes. Não raro, como forma de evitar as questões de fato estratégicas e difíceis de uma gestão, os dirigentes terminam por ver as questões de governo como uma mera necessidade de organização interna, dos processos de trabalho e definição de funções e organogramas. A diferenciação e o tratamento desses 2 tipos de problemas podem ser realizada mediante a adoção de métodos de trabalho apropriados pelas equipes dirigentes.

Para a administração dos problemas repetitivos podem ser utilizados procedimentos já consolidados, complementares ao planejamento de governo. Uma equipe de governo, para se tornar eficaz, deve adotar como centro de sua atenção o enfrentamento dos problemas estratégicos e que exigem criatividade, coordenação e conhecimento.

A definição sobre os assuntos que devem ou não entrar na pauta de trabalho dos governantes exige a constituição de uma estrutura de administração da agenda sistema que pode levar à reformulação ou estruturação do gabinete do dirigente.

Para garantir um constante equilíbrio entre o tratamento das "urgências" e das "importâncias" no exercício de governo é necessário uma constante preocupação com o processamento da agenda da equipe dirigente. As "importâncias" só devem entrar na agenda quando tempos rígidos de trabalho possam ser definidos. A própria identificação do que é um assunto ou problema realmente importante dentre os vários assuntos que afluem e pressionam o trabalho cotidiano dos dirigentes é muito relevante para o processamento da agenda.

Uma regra prática indica que todos os assuntos que dependem de decisões que podem influenciar o balanço de governo devem ser identificados como "importâncias". Como descrito anteriormente (ver cap. 2) o balanço de governo depende de uma avaliação periódica que leva em conta o manejo das três variáveis macro da ação de governo: situação política, situação econômica e verificação do intercâmbio de problemas. (ver também Texto de apoio nº 7)

Para organizar ou reformar a estrutura de apoio ao processo decisório, é necessário verificar com precisão qual deve ser o ponto de partida para uma intervenção. Num sistema de baixa responsabilidade como o que tradicionalmente existe na gestão pública latino-americana, onde contas por desempenho não são cobradas nem prestadas, e não costuma haver uma definição, na pauta de tomada de decisão dos assuntos mais relevantes para o governo sobre os quais deve ser garantido o tempo e a atenção da equipe governante, este ponto de partida freqüentemente se encontra na agenda do dirigente.

Portanto, a base sugerida para a qualificação do processo decisório em um gabinete é o aprimoramento do sistema de agenda. A agenda delimita a utilização de dois recursos dos mais escassos no exercício de governo: o tempo e o foco de atenção do dirigente. A agenda define a pauta de decisões diária para uma equipe dirigente a partir de duas fontes de assuntos competitivas:

a) as prioridades planejadas, a avaliação da gestão, a cobrança de contas e a verificação de resultados atingidos na gestão;

b) a improvisação gerada pelas urgências, as pressões originadas da rotina administrativa e das relações políticas.

A mudança da agenda do dirigente deve permitir já num primeiro momento:

✓ A realocação do tempo dedicado ao tratamento dos assuntos, permitindo maior profundidade e fundamentação do processo decisório ao longo da gestão;

✓ A montagem de uma agenda coletiva e focada em assuntos de governo, invertendo a lógica segundo a qual as agendas particulares (ou até individuais) de cada membro da equipe conformam num processo de adição - distorcido e freqüentemente conflituoso - a agenda de governo;

✓ O acompanhamento e avaliação sistemática das ações e resultados de governo, seguindo critérios claros definidos ou referendados pela equipe;

✓ A definição de momentos bem delimitados para cobrança de contas por desempenho;

✓ O processamento de problemas com qualidade e presteza para suporte às decisões.

A intervenção no cotidiano de administração da

agenda com o objetivo de redefinir os espaços de tratamento dos assuntos pela equipe dirigente torna-se artificial e ineficaz caso não seja garantida uma estrutura adequada para filtragem e avaliação de assuntos. O estudo da agenda deve ser feito tendo como foco as seguintes perguntas orientadoras:

a) Quais são os principais assuntos ou problemas que efetivamente entram na agenda?

b) Qual é a freqüência com que estes assuntos se apresentam?

c) Quais são os filtros ou procedimentos de seleção que funcionam para a identificação de prioridades e a montagem da agenda diária de decisões?

d) Quem são as pessoas que efetivamente realizam o trabalho de filtragem e priorização de assuntos?

e) De que forma se dá o processo de tomada de decisão?

De forma geral, em nossas experiências com equipes dirigentes em ambiente público pode ser verificado que:

a) Os assuntos tratados pelos dirigentes, os temas que ocupam quase todo seu tempo de trabalho, são em geral, estruturados e podem ser normatizados e receber um tratamento padronizado;

b) A forma de tomada de decisão é usualmente de caráter intuitivo e não se baseia em instâncias coletivas de discussão e processamento, mesmo porque a maioria dos problemas abordados não mereceria este tipo de tratamento;

c) Os assuntos que entram na agenda são, em geral, distintos dos temas que as equipes de governo apontam como sendo aqueles que mereceriam ser priorizados e melhor processados;

d) A maioria dos assuntos que chega à mesa de decisão dos dirigentes não passa por nenhum tipo de filtro ou pré-processamento.

Como elemento positivo, pode ser identificado que o processo de tomada de decisões encontrado nos gabinetes de dirigentes públicos se vale de práticas instituídas de consulta a atores considerados relevantes.

9.3- A reorganização de um gabinete

O processo de reformulação do funcionamento de uma estrutura de direção pública deve ser iniciado pela aquisição de informação sobre o funcionamento do gabinete e sobre a situação que se pretende transformar. Em conjunto com os conhecimentos acumulados pela equipe dirigente, ele permitirá a formulação de uma proposta de trabalho coerente.

É necessário destacar, como apresentado em profundidade no capítulo 7, que a entrada ou a predominância de assuntos corriqueiros ou de problemas estratégicos na agenda deve ser percebida como fruto de um processo de filtragem de natureza política em que na maior parte das vezes prevalecem a 2a e a 3a faces do poder.

Em uma fase inicial do diagnóstico da situação do funcionamento de um gabinete usualmente são encontrados:

a) Necessidade de adequação, reorganização e divisão do trabalho da chefia de gabinete;

b) Problemas em vários serviços internos e com o pessoal de apoio (expediente, secretárias, recepção), o que evidencia a necessidade de reorganização dos fluxos de trabalho e de treinamento;

c) O andamento / acompanhamento de processos e a seleção de documentos que chegam ao gabinete mobilizam uma quantidade de recursos não compatível com a importância que possuem como assuntos de governo;

d) A divisão e integração do trabalho interno não ocorrem adequadamente, acarretando tanto duplicidade como acúmulo de tarefas e re-trabalho;

e) Necessidade de instituir equipes para o tratamento coletivo de problemas específicos.

A proposta de trabalho a ser desenvolvida deve observar um ciclo como o apresentado a seguir:

1- Melhorar provisoriamente a agenda a fim de abrir espaço para o trabalho sobre os assuntos importantes que costumam ser deixados em segundo plano (pauta, responsáveis, tempo de revisão, sistemática de trabalho);

2- Avaliar a realidade de funcionamento cotidiano do gabinete que se pretende transformar;

3- Definir preliminarmente as "importâncias" a serem tratadas através de planejamento e análise estratégica (análise de políticas);

4- Rever o sistema de agendas de forma a readequá-lo aos primeiros frutos do processo em curso;

5- Capacitar, discutir e conceber, coletivamente, uma estrutura de gabinete adequado para o suporte ao tratamento dos assuntos priorizados.