

Contingência e Gestão Pública – lições da pandemia mundial

Por Nacelmo Oliva Batista

Administrador de Empresas, especialista em Finanças Empresariais

Discente Profiap Univasf



Um inimigo invisível. Uma das menores estruturas de vida presentes na natureza, até desconsiderado como ser vivo por muitos pesquisadores. Não é a primeira e, provavelmente, não será a última vez que um vírus trará caos, mortes e um chacoalhar na economia mundial, exigindo das lideranças do planeta decisões precisas, agilidade, estrutura e muita habilidade gerencial num ambiente de contingência. Mas diferente das antigas pandemias que assolaram a terra em outras épocas, hoje, cada direção apontada por uma liderança de governo é facilmente vista e avaliada com uma rapidez incomparável. Esta direção lhe proporcionará o reconhecimento digno de um bravo lutador, ou a culpa de um líder fracassado.

Uma pandemia como esta talvez não tivesse ocorrido ainda num cenário tão globalizado como o que se presencia hoje. A circulação rápida de pessoas e de informações tornou o mundo e as coisas cada vez mais próximos, mesmo separados por milhares de quilômetros. Assim, o Covid-19 se espalhou com força destrutiva pelo planeta, pondo à prova a capacidade de condução dos gestores nas diversas nações atingidas, expondo suas habilidades para se alcançar o êxito contra a crise ou revelar a fragilidade de sua estrutura de gestão quando a população mais precisa.

Trazemos então toda a atenção do *management* mundial para um segmento talvez menos explorado. Em meio à crise e sua quarentena devastadora para os negócios e para a estabilidade social, os olhos voltam-se para o gestor público. Espera-se dele a velocidade para se situar, a inteligência de agrupar os recursos (já escassos) e fazê-los produtivos, a serenidade para agregar setores sociais, e a capacidade de conduzir a estrutura do país, do estado ou cidade para a posição de normalidade - mais forte e preparada. Nunca se esperou tanto do gestor público, em todas as esferas do poder – do chefe do executivo ao

congresso, de ministros de estado a prefeitos. A página inda não foi virada, mas, certamente, grandes referências em gestão pública ou péssimos exemplos de líderes estão sendo desenhados em meio à pandemia, e todos serão lembrados lá na frente.

Em poucas semanas, a Itália que estimulou o lema “a Itália não para” viu-se obrigada a voltar atrás em suas palavras. O prefeito da cidade de Milão, Giuseppe Salada, assumiu que a divulgação do vídeo de campanha com o lema foi, provavelmente, um erro. Não foi suficiente para que nações próximas, a exemplo da Espanha, tivessem uma lição de como enfrentar a crise. Poucas semanas depois da nação vizinha, ela também seguia os mesmos passos – explosão no número de contágios e as tristes centenas de óbitos diárias. Líderes de países como EUA e Brasil também preferiram o discurso de falsa sensação de segurança e necessidade de manutenção ativa do consumo e dos negócios, mas também tiveram que assumir (lá mais facilmente) que esta era uma crise de proporções e efeitos bem maiores do que se imaginava.

A pandemia traz uma lição de preparação para a contingência - uma habilidade necessária ao administrador. Na esfera pública, ela permeia o ambiente de ação do gestor com frequência. A contingência requer dele a capacidade de desempenhar bem sua função de maneira relevante e eficaz. A sociedade espera somente por este resultado. Sun Tzu, general chinês que viveu no século IV, na edição de 2011 do conhecido “A arte da guerra” descreve em seus conselhos a arte de vencer antes mesmo de a batalha acontecer. O célebre vitorioso da antiguidade oriental diz em seu clássico que “os adeptos da arte calculada não precisam de um segundo recrutamento de soldados, nem de outro provisionamento” (p. 27). Nos negócios e na gestão pública, esta deve ser a preparação para a contingência – um exercício de imaginar cenários e planejar as melhores ações. Ele exalta o cálculo, a programação para a guerra, o estar preparado para o que ainda não se mostrou destrutivo, e este é o fator decisivo para vencê-lo. Já o escritor e professor de Harvard, Michael E. Porter, grande referência em competitividade de nossos dias, no livro *Competitive Strategy* (Estratégia Competitiva), chama a atenção para as forças ou ameaças surpresa, seja de novos produtos, seja de novos concorrentes (entrantes). Ora, mas o que seriam novos entrantes para o gestor público? Quem seria o inimigo desta guerra descrita por Sun Tzu no contexto da Administração Pública? A resposta está nas constantes crises que os governos enfrentam dia após dia: crises de orçamento, de imagem, crises políticas, sociais, de saúde (pandemias). Elas requerem, cada vez mais, a atenção do gestor e são ameaças que vão além do risco de não vencer o próximo pleito eleitoral. É um cenário de constante avaliação e reação pública em que o povo representado espera muito do seu representante. Embora seja perceptível nestas reações a existência de um perfil muito comum de paixão pelos extremos (cega e de difícil criticidade e sensatez), a geração atual também apresenta uma característica de volatilidade típica dos *millennials*, a qual influencia as alterações de opinião e de aprovação do gestor público com mais facilidade. As redes sociais estão repletas de pareceres dos “analistas políticos” de plantão. Certos ou não, nunca se viu tamanha velocidade da repercussão dos atos públicos em cadeia nacional. Enfim, seja preocupado com a repercussão eleitoral ou com os resultados de governo e sua efetividade, o cenário atual exige o “pensar à frente”, como ocorre em diversos segmentos econômicos e sociais. A nossa era valoriza soluções de olho no que pode vir. Não é à toa que se torna cada vez mais comum que segmentos mega estruturados sejam surpreendidos por entrantes compostos por muito capital de inovação – o universo *startup*, por exemplo, mostra que

soluções como a *Airbnb* podem enfrentar uma indústria (hoteleira) bem estruturada. Ou que a velocidade e facilidade das *fintechs* podem incomodar uma experiente rede bancária.

A saúde constitui um grande objetivo de governo, seja ele em que nível for. É uma marca de eficiência em gestão pública, quando se alcançam índices satisfatórios. E de onde se esperam grandes resultados e estrutura frente à contingência, é necessário antever cenários e financiar estrutura, ou pelo menos, possuir um plano. Em meio a tantas reações de incredulidade de líderes mundiais, passando-se ao estarecimento dos próprios ao se surpreenderem com o avanço veloz da pandemia, verifica-se que não é comum ou expressivo o trabalho de preparação para contingências relacionadas a avanço de doenças infecciosas. Do contrário, já teríamos presenciado a seleção de profissionais qualificados e a manutenção guias de montagem rápida de estruturas hospitalares e de profissionais em cadastro de reserva para convocação em necessidade de atendimento nos mais diversos locais do país. Embora tenha sido possível a construção de hospitais de campanha em tempo recorde em vários lugares, a ausência de tecnologia para fabricação rápida de respiradores baratos, assim como a capacidade de produção de máscaras de proteção em grande volume, reflete que este cenário jamais foi pensado.

Sobre a alocação de recursos, um artigo publicado em 2018 por pesquisadores da Universidade Federal da Bahia mostra que o percentual de participação do financiamento público nos gastos com saúde no Brasil é bem menor que outros países no período de 2008 a 2014 (em % dos gastos):

Tabela 1 – Gastos em saúde (em %)

Países	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Brasil	43,8	44,4	45,8	45,2	44,3	45,1	46
França	77,3	77,5	77,5	77	77,2	77,1	78,2
Itália	76,9	77	77	75,1	75,3	75,6	75,6
Portugal	67,4	68,7	68,7	66,5	64	65,2	64,8
Espanha	74	75,7	75,1	73,9	71,7	71,5	70,9
Reino Unido	81,6	83,2	83,5	83,2	82,9	83,3	83,1

Fonte: Adaptado de Figueiredo et al (2018). Dados da OMS.

De acordo com o médico e pesquisador Prof. Dr. Rômulo Paes (PAES-SOUZA et al, 2019) no artigo *Fiscal austerity and the health sector: the cost of adjustments* (Austeridade fiscal e o setor saúde: o preço do ajuste), há impactos observáveis na saúde pública e na esfera doméstica, assim como na esfera individual que decorrem de políticas que buscam a austeridade econômica. Como resultado, países como o Brasil tendem a enfrentar, nestas condições, o aumento da mortalidade decorrente dos danos causados pela incapacidade financeira de manutenção das estruturas e modernização do sistema de saúde. Reflete-se aqui sobre a questionável inclusão do orçamento da saúde na lista das reduções quando se pretende diminuir os gastos governamentais de maneira geral. Esta é, portanto, uma política arriscada de preparação para contingências como a que o país vive hoje em decorrência da disseminação do Covid-19.

A Administração Pública é uma seção essencial da Administração. Ela evidencia, se bem executada, como o cidadão pode se beneficiar da alocação de recursos por meio de

políticas públicas que são provenientes das riquezas geradas em sua nação. Quanto mais a população participa das decisões e acessa a aplicação destes recursos em políticas implementadas, aproximamos de uma situação de justiça e igualdade que beneficia toda a sociedade e fortalece a democracia. No furor da contingência, espera-se do gestor público uma ação estratégica. Em meio a indicações de um cenário catastrófico, a administração aponta para novas opções, sem, obviamente, divagar em fantasias de otimismo ou de pessimismo, mas em fatos, metas e resultados. Cabe ao administrador escolhido pelo povo, primeiramente, saber situar-se como aquele que identifica os *players*, os recursos, as atribuições e alocar todos numa estratégia clara e sólida. Numa estratégia em execução, todos falam a mesma língua. Os erros e acertos são de responsabilidade de todos. Os resultados também. Numa gestão de sucesso, os alvos podem ser modificados por causa de um cenário de contingência, mas ainda assim, eles continuam sendo atingidos. A sensação de limitação e de medo trazida por esta pandemia deve fazer surgir novos caminhos, novas soluções e novos perfis de gestores públicos.

REFERENCIAS

FIGUEIREDO, Juliana O. et al. Gastos público e privado com saúde no Brasil e países selecionados. **Saúde Debate**. Rio de Janeiro. v. 42, n. especial 2, p. 37-47, out. 2018.

PAES-SOUZA, Romulo; SCHRAMM, Joyce M. A; MENDES, Luiz V. P. Fiscal austerity and the health sector: the cost of adjustments. **Ciência & Saúde coletiva**. Rio de Janeiro. v. 24, n. 12, p. 4375-4384, nov. 2019.

PORTER; Michael E. **Competitive Strategy**. New York: The Free Press. 1998.

SUZ TZU. **A arte da guerra: por uma estratégia perfeita**. São Paulo: Madras. 2011.