

DNOTICIAS.pt - Serviço de documentação e impressão

Zambujal de Oliveira

Alinhamento Estratégico

Data: 13-08-2009

O alinhamento estratégico público posiciona-se em vários patamares e representa a integração de uma multiplicidade de objectivos estratégicos que atravessa as diversas entidades públicas. Em termos simples, as opções políticas dos governos devem estar alinhadas pelos planos nacionais de reformas e devem ser interpretadas pelos organismos à luz das suas atribuições. Estas matérias têm sido sabiamente abordadas por vários especialistas académicos, dos quais se destaca, Robert Kaplan (Harvard Business School) cujos trabalhos servem de referência a este texto.

Os aspectos mais positivos do alinhamento estratégico na administração pública passam pela racionalização dos recursos públicos, pelo aumento da rapidez e flexibilidade das alterações, resultantes dos ciclos eleitorais e económicos. A integração do esforço e o aumento dos níveis de comprometimento destes organismos traduzem-se em economias de esforço e em ganhos de eficiência.

A tradução dos princípios de alinhamento estratégico para o universo público pressupõe a utilização de instrumentos que permitam a sua correcta implementação, dos quais se destaca o Balanced Scorecard. Esta abordagem tem como características relevantes, a capacidade de captar informações sobre, processos e cidadãos, e a hierarquização dos objectivos, potenciando as análises quantitativas simples, de comparação dos resultados financeiros. Não sendo a estratégia, uma característica intrínseca do dia-a-dia dos organismos públicos, por não se consubstanciar directamente nos objectivos operacionais, requer preocupações continuadas sobre a sua aplicação. Estes pequenos acertos permitem aos organismos o cumprimento das suas missões e a satisfação dos objectivos estratégicos definidos nos quadros de avaliação. Sendo assim, deve haver um acompanhamento trimestral das actuações, culminado com um relatório anual de aferição do grau de alinhamento. No entanto, deve haver alguma contenção no dispêndio horário atribuído a estes pontos de situação, aconselhando-se palestras de participação e formação, com agendas pré-definidas e extremamente confinadas à temática em questão.

Na perspectiva pública do alinhamento encontram-se parceiros ou parte interessadas que se consubstanciam em entidades como os Governos, os Parlamentos e os outros organismos públicos. Estes parceiros são relevantes na estratégia pública porque definem as linhas orientadoras, constroem o enquadramento legal, desempenham tarefas essenciais ao financiamento do seu funcionamento e têm a responsabilidade de se constituir como defensores do interesse público.

Por outro lado, o alinhamento estratégico deve contribuir para o cumprimento dos objectivos definidos pelos parceiros através da satisfação das necessidades dos cidadãos e das restrições orçamentais. O alto nível de serviço aos cidadãos assenta na execução de processos, transparentes e flexíveis, adequados às entidades por ele servidas. A produção exaustiva de informação de qualidade e a sua comunicação de forma tecnicamente continuada, fomenta a persecução dos objectivos estratégicos dos organismos.

Para atender às expectativas dos seus parceiros, os organismos públicos devem executar lealmente os seus objectivos estratégicos, encarando-os como fins e fronteiras legais das suas actividades. Note-se que os organismos públicos devem ser responsabilizados pelo acompanhamento dos seus objectivos e pela manutenção da consistência operacional dos mesmos. Se possível, os organismos públicos devem ter a capacidade de extrapolar os seus recursos e capacidades, de forma a se constituírem como parceiros em projectos privados de interesse para os cidadãos.

Ontem como hoje, os projectos de impacto nacional permitem aos organismos contribuir para os seus desígnios. As suas capacidades acrescidas de fornecer informação qualificada e de realizar fiscalizações e auditorias enfatizam os seus argumentos para aumentos de financiamento. A promoção de decisões mais fundamentadas sobre este tipo de projectos, facilita o acompanhamento da sua execução e produz benefícios acrescidos para os contribuintes.

Para além da sua participação nos desígnios nacionais, a diferencialidade dos organismos públicos deve basear-se na excelência organizacional, concretizada pelo assentimento de níveis elevados de eficiência e eficácia. Entenda-se que a conquista destes padrões se deve realizar através da concorrência/alinhamento dos recursos com as prioridades estratégicas, nomeadamente pela escolha dos perfis humanos mais adequados para executar as iniciativas prioritárias dos organismos.

Interessa depois, criar procedimentos de comunicação e normalização de processos, de forma a possibilitar a melhoria da compreensão e dos meios necessários para a superação das metas públicas (valores de referência dos indicadores). No mesmo sentido, as tecnologias de informação e comunicação são apontadas como instrumentos de agilização dos processos burocráticos, maximizando a eficiência, e a eficácia, organizacional e promovendo níveis superiores de desempenho.

Relembre-se que a excelência organizacional só é instalável pressupondo a existência de qualificações, cultura e infra-estruturas, sem os quais as tarefas não podem ser devidamente executadas. O enfoque nos trabalhadores da administração pública permite melhorar as suas capacidades analíticas e desenvolver as suas aptidões tecnológicas. A cultura do desempenho permite ligar estas características pessoais. A constituição de redes onde se integram os parceiros e os trabalhadores potencia todas estas faculdades e permite acompanhar as expectativas dos parceiros públicos, servir melhor os cidadãos e cumprir os orçamentos. A partir daqui, cada organismo público deve ter a motivação/intenção de se transformar na entidade pública de referência que se distingue das demais, pela criação acrescida de valor para a sociedade e a economia.

Por último, os resultados das análises de alinhamento estratégico devem-se ser observáveis e comparáveis, tanto em termos de governação e funcionamento, como do ponto de vista orçamental. Os organismos que se destacam devem receber compensações pecuniárias diferenciadas, seja para distribuição de mérito pelos trabalhadores, seja para melhoria das condições físicas de funcionamento dos organismos. Como diz Braga de Macedo, cada país só pode ser competitivo se for diferente. Como é que Portugal pode ser diferente? Os portugueses devem ter a capacidade de cooperar mais entre si. Permitam-me que acrescente: cooperar e alinhar estrategicamente melhor perante os objectivos prioritários do país.

© Está expressamente proibida a distribuição e a utilização dos diferentes conteúdos dos serviços do DNOTICIAS.pt, sem consentimento prévio da Empresa Diário de Notícias, Lda.