

Sustentabilidade de uma Cultura Organizacional voltada à Modernização

**Ana Maria Viana Severo,
Supervisora de Desenvolvimento Organizacional,
Secretaria da Fazenda do RS**

Um dos grandes desafios para se manter um processo de modernização após grandes investimentos é a manutenção da cultura organizacional voltada a mudanças. Este é o caso do Programa Nacional de Apoio à Administração Fiscal dos Estados Brasileiros - PNAFE, que se encerra em dezembro de 2005. O PNAFE foi um programa que contou com empréstimo de quinhentos milhões de dólares do Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID, e orçamento superior a um bilhão de reais, investidos na modernização das máquinas fazendárias dos estados brasileiros desde 1997. Os resultados evidenciam grande impacto sobre as características de atendimento e trabalho de uma forma nunca antes vista: atendimento pela *internet*, grande fluxo de informações, processos automatizados, sistemas inteligentes são algumas das mudanças introduzidas.

Entretanto, em uma sociedade onde a mudança é uma constante e a evolução tecnológica exponencial, caso as Secretarias de Fazenda não encontrem soluções para se manter em processo de modernização, sempre olhando para o novo, corre-se o risco de perder o investimento efetuado, que logo estará desatualizado. Não haverá como controlar uma sociedade em evolução, caso o Fisco não esteja também em evolução.

A garantia de sustentação do processo de modernização depende, evidentemente, da viabilidade de recursos financeiros através de fundos e outros dispositivos que não tenham dissolução de continuidade, mas sua essência está nas pessoas. No início de um programa vultoso como foi o PNAFE, há uma euforia onde o “céu é o limite” para os projetos. Após alguns anos, os sucessos e as frustrações acabam por tirar o brilho dos olhos e trazer uma nova acomodação, tanto para os líderes, quanto para a organização, agora em novo patamar.

É esta acomodação que é perigosa, pois hoje já não é mais possível ficar muito tempo em um mesmo degrau: é preciso olhar para o novo e, muitas vezes, considerar desatualizado o novo que nós mesmos implantamos no dia

de ontem. Para evitar esta acomodação previsível, é preciso investir nas pessoas que compõem a organização, com práticas que estimulem perfis inovadores e abertos a mudanças.

Em organismos estatais, onde este perfil não é o primordialmente valorizado, seis práticas de gestão em conjunto devem ser implementadas para que a cultura de mudança se torne uma realidade, são elas: Gestão por Competências; Educação Continuada; Gestão de Carreiras; Renovação periódica dos quadros; Gestão do Conhecimento; Parcerias.

A gestão por competências estimula que os servidores sejam selecionados, avaliados e capacitados de acordo com as competências requeridas pela organização hoje e amanhã. O conceito de competências é mais amplo do que conhecimento técnico especializado, inclui conhecimento geral, visão sistêmica, e também as habilidades e atitudes necessárias para o bom desempenho. Baseia-se na observação de que nem sempre aquele que tem o maior conhecimento técnico é que realiza melhor o trabalho: muitas vezes, habilidades tecnológicas e verbais, facilidade em trabalhar em grupos, bom relacionamento, uma atitude positiva e empreendedora, são mais definidores de desempenhos superiores do que propriamente a capacidade técnica. Assim, a Administração deve estimular o desenvolvimento das competências globais do indivíduo para o desempenho das suas atividades atuais, bem como a prontidão para novos desafios.

O desenvolvimento das competências acontece através da educação continuada. O processo de educação deve ser permanente, enfocando as competências que cada indivíduo ou grupo necessita desenvolver. Todos os ambientes são apropriados para a aprendizagem individual e coletiva: a estação de trabalho, projetos multifuncionais, grupos de inovações ou melhoria contínua, comunidades de prática, grupos de estudos, palestras, leituras, seminários cursos, presenciais e a distância. Embora o próprio ambiente de trabalho ofereça estímulos, recomenda-se que todos os servidores tenham oportunidades de reflexão fora de seus ambientes habituais, periodicamente. Muitas vezes, os *insights* acontecem quando conseguimos olhar de fora, longe da pressão diária.

Os processos de gestão de competências e educação continuada precisam estar atrelados à gestão da(s) carreira(s). Estes valores devem estar

contemplados nos plano de carreira e nos processos seletivos. Valorizar competências significa que este item influi na avaliação de desempenho, promoções e processo seletivo (externo ou interno, quando do preenchimento de funções de chefia). A avaliação do servidor deve focar tanto o seu desempenho (resultados) quanto a sua competência para o desempenho atual e, em especial, desempenho futuro. Não podemos comprometer o futuro em função do presente, a busca de resultados presentes não pode impedir o desenvolvimento de competências.

As três práticas acima referidas visam especialmente os servidores que já estão no quadro e seus processos seletivos. Estimulam nas pessoas que trabalham na organização uma atitude mais inovadora e voltada à aprendizagem. Entretanto, por mais que seja estimulado à inovação, um grupo acaba por desenvolver práticas e visões repetitivas, sendo necessário que o sistema sejam oxigenado periodicamente com novos membros, com outras visões de mundo. Manter um quadro funcional sem renovação por mais de cinco anos é uma temeridade, torna o sistema muito rígido, incapaz de se auto-renovar e gerar idéias criativas. É recomendável que os concursos mantenham a periodicidade de dois a quatro anos, com turmas ingressas menores, mantendo-se renovação permanente, sem, no entanto, comprometer o esforço de aumento de produtividade que a Administração Pública vem fazendo.

O conhecimento é o principal capital de uma organização. Com todo este investimento em aprendizagem, o conhecimento adquirido pelos servidores não é mais um ativo pessoal, mas também da organização. Da mesma forma que administramos os demais ativos, devemos passar a gerenciar o capital intelectual, uma prática que requer evitar a sua depreciação e garantir identificação, armazenamento, localização e recuperação adequados e, principalmente, o seu compartilhamento. Isto abrange o conhecimento explícito, sistematizado, e também o conhecimento tácito, que se depreende na prática individual e grupal. Quanto mais o conhecimento for compartilhado e recuperado de forma organizada, mais os indivíduos poderão capitalizar seu próprio conhecimento, aumentando exponencialmente a massa intelectual. Por que redescobrir a roda?

Estamos em uma sociedade de redes colaborativas, este é o modelo social e organizacional que vigora nas organizações de futuro. Um modelo

colaborativo requer que trabalhemos em parcerias, internas e externas. Cada célula parceira, que pode ser um indivíduo, um grupo, uma organização, um ente federado, tem autonomia, não há formalidade hierárquica rígida, todos constroem juntos, buscam o objetivo comum, criando consensos viáveis quanto às diferenças. A competição predatória e os sistemas fechados em si não são capazes de gerar o crescimento exponencial de conhecimento que hoje se pretende, além de gerarem custos desnecessários. A colaboração com instituições de ensino e pesquisa, organizações da sociedade civil e, especialmente, entre os entes federados, que não atuam em ambientes de mercado, pode trazer resultados excepcionais à Administração Pública, com custos significativamente reduzidos.

Se o PNAFE não garantiu a *sustentabilidade* da cultura voltada à modernização que trouxe às organizações fazendárias, certamente lançou as sementes para as práticas de gestão elencadas. Os projetos desenvolvidos dentro do Componente “Organização e Gestão” concorreram para a implantação, em maior ou menor grau, de práticas gerenciais inovadoras. Comunidades de prática interestaduais foram constituídas, tais como os grupos UCP/UCE, GDFAZ, GEFE, GEFIN, e outros com objetivos específicos, e vêm trocando experiências, aprendizagem, compartilhando e desenvolvendo em conjunto soluções para as administrações fiscais dos estados brasileiros. Talvez o futuro vá nos mostrar que o maior legado do PNAFE são as parcerias entre os estados, base para o federalismo colaborativo que tanto almejamos.