

## Slow it down, prefeito

**O setor público deve incorporar práticas de gestão pela qualidade, mas há um limite para aquilo que o voluntarismo pode produzir de efetivo – para além, claro, da mera teatralidade eleitoreira**



**ANDRÉ  
CAUDURO  
D'ANGELO**

Professor,  
consultor e  
titular do *blog Sr.  
Consumidor* no  
Portal AMANHÃ

Se apenas uma palavra fosse concedida para definir o primeiro ano de João Doria à frente da prefeitura de São Paulo, esta seria “ação”. Diferentemente de alcaides que se refugiam nos gabinetes e sobre quem pouco se sabe no decorrer dos quatro anos de mandato, Doria não se furtou de decisões polêmicas, demitiu quem não se enquadrava em seu estilo frenético e, mesmo quando cedeu à demagogia mais pedestre, fê-lo empunhando uma vassoura, vestido de gari – ou seja, simulando agir na limpeza das ruas.

Embora à primeira vista a postura do tucano pareça digna de loas, o jeito Doria pode constituir uma ameaça não só ao sucesso do próprio prefeito, como também à performance daqueles gestores, públicos e privados, que porventura estejam se espelhando no *case* para forjar seu estilo de comando. Com menos de meio ano de gestão, segundo a *Folha de S. Paulo*, alguns secretários e ex-secretários já viam em Doria um “senso de urgência equivocado”, uma afoiteza típica de quem transitava por um “espaço sobre o qual” não exercia pleno controle. Acreditavam também que “o acúmulo de compromissos” do prefeito, que dorme apenas quatro horas por noite, chegava “a ser contraproducente”. E que as reiteradas demandas à equipe impediam-na de “pensar e refletir” sobre o que fazia, dada a cobrança por resultados rápidos e visíveis.

É compreensível que Doria, oriundo da iniciativa privada, e com apenas uma distante passagem pela administração pública, queira impor um ritmo acelerado à sua gestão. E que, justamente por ocupar um cargo no qual parte expressiva das demandas é de natureza operacional, enquadrando-se na chamada “zeladoria urbana”, opte

por despachá-las rapidamente e exigir providências imediatas – na esperança, quem sabe, de que buracos de rua não exijam muito protocolo ou burocracia para serem resolvidos.

A administração, porém, é mais do que isso. Ao examinar as atividades diárias de gestores de diversos setores e níveis hierárquicos, o pesquisador Henry Mintzberg flagrou dois comportamentos potencialmente temerários. O primeiro, o de líderes excessivamente reflexivos, afeitos a postergar decisões ou simplesmente incapazes de tomá-las. Com eles, a organização tendia a navegar conforme as pressões externas, ou depender das iniciativas nem sempre articuladas dos subordinados. O segundo, seu oposto, caracterizava-se por gestores demasiadamente executores, dispostos a responder às demandas de maneira atabalhoada e fragmentada, sem um norte a ordenar seus esforços. Temo que Doria inclua-se nesse último perfil – e, por consequência, incentive seus subordinados a adotar comportamento semelhante.

A boa gestão é o equilíbrio do pensar com o fazer; traduzido nas atividades de orientação e incentivo que os líderes desempenham. Que o setor público brasileiro deve incorporar boas práticas empresariais para dar um salto de qualidade, não há dúvida. O problema é que há um limite para aquilo que o voluntarismo pode produzir de efetivo – para além, claro, da mera teatralidade eleitoreira. Do contrário, os resultados palpáveis podem ser os mesmos daqueles que, versados na velha política, costumam dizer, entre cínicos e marotos, que o gestor público enfrenta somente dois tipos de problema: os que não têm solução e os que o tempo se encarrega de resolver.