

Itamaraty inova e lança projeto de planejamento estratégico

Matias Spektor é doutor pela Universidade de Oxford e ensina relações internacionais na FGV.

Folha de São Paulo – 21.12.2017

O Itamaraty acaba de criar grupo de trabalho para montar o primeiro sistema formalizado de planejamento da diplomacia brasileira. Se der certo, a empreitada transformará a política externa para melhor.

Durante 2018, a chancelaria apresentará e testará o piloto em nível experimental. Adiante, quando o sistema estiver pronto, o trabalho do ministério – e o orçamento que recebe do Ministério do Planejamento – será guiado por diretrizes, objetivos e metas explicitadas pelos próprios diplomatas.

O desafio de montar um sistema decente é enorme porque demanda um esforço conceitual. Afinal, uma chancelaria produz poucos bens tangíveis e mensuráveis, tais como a qualidade do serviço prestado por seus consulados mundo afora. Na prática, o grosso do trabalho diplomático é intangível e, portanto, de mensuração complexa. Ele diz respeito ao exercício de influência sobre terceiros países ou à construção de reputação no longo prazo.

Muitas vezes, isso envolve fenômenos não observáveis, como é o caso das missões nas quais o êxito da chancelaria está em impedir que um terceiro país tome decisões contrárias a nossos interesses.

Há outras chancelarias do mundo que também adotam sistemas formalizados de planejamento, como é o caso de alemães, americanos, britânicos e holandeses. O Itamaraty terá de conceber um modelo próprio, aproveitando novas tecnologias de mensuração.

Para funcionar bem, tal sistema precisará evitar armadilhas. Por exemplo, seria equívoco grosseiro julgar a eficácia das embaixadas brasileiras por sua capacidade de criar comércio novo, pois elas cumprem funções importantes além do comércio. Da mesma forma, seria um equívoco quantificar aquilo que não é quantificável ou inaugurar uma avaliação que, em vez de medir resultados, meça performance.

Bem-desenhado, o novo instrumento de planejamento ajudará o Itamaraty a detectar as políticas que funcionam bem e aquelas que funcionam mal, assim como detectar problemas e oportunidades. Hoje, isso ocorre de modo tácito e por meio de laços pessoais. Na burocracia moderna de um regime democrático, esse processo tem de ser explícito e baseado em evidências.

A reforma enfrentará resistências. Alguns diplomatas terão medo de esse ser um truque para premiar e punir funcionários (não o é). Outros hesitarão justificar suas prioridades à luz de dados.

A mudança, entretanto, é inexorável. Ela faz parte de um movimento mais geral do governo federal na direção de avaliar o impacto do gasto público. Trata-se de um processo positivo e sem volta.

Se souber implementar sua reforma, o Itamaraty sairá fortalecido: identificando com precisão o valor que agrega à sociedade brasileira, avançará com força renovada pelo século 21. É coisa revolucionária