

Gestão do Desempenho

por Joel Solon Farias de Azevedo, *PMP*

Muitas organizações planejam bem as suas estratégias, que depois não são realizadas a contento, e muitas nem saem do papel. Acontece que planejar é relativamente fácil, executar não é nem um pouquinho.

É neste contexto que temos que pensar a gestão do desempenho, como condição de aumentar as chances de sucesso. Gary Cokins escreveu no seu livro *Performance Management*, e eu concordo que a gestão do desempenho define como os planejamentos são traduzidos em resultados. Assim, a gestão do desempenho é um conjunto de metodologias, métricas, processos, ferramentas e sistemas capazes de suportar a gestão da organização.

É simples? Claro que não! Isto passa por alinhar e distribuir metas, alinhar planos com orçamentos, definir responsabilidades pela execução, avaliar resultados, premiar ou punir desvios positivos ou negativos, mas principalmente servir para a melhoria da qualidade e da tempestividade da tomada de decisão na organização.

Agora vamos ao ponto: as organizações realmente têm sistemas de informações gerenciais de qualidade? Sistemas operacionais que geram informações tempestivas e fidedignas? Sistemas de informações gerenciais que informam tempestivamente e com precisão os resultados alcançados e os desvios verificados na estratégia? E sistemas de Business Intelligence que avaliam tempestivamente e com alguma precisão as condições e tendências do mercado no qual a organização está inserida?

Primeiro Deming afirmou que *não se gerencia o que não se mede*. Depois Kaplan melhorou e afirmou que *tudo o que não é medido não é gerenciado*. E aí está o problema: medir não é fácil, dá trabalho, custa caro, exige competência analítica, e muitas vezes denuncia a ineficiência de alguém ou de alguma área, mas é extremamente necessário.

Outras vezes mede-se, mas não o que deveria. Opta-se por indicadores pobres e operacionais, que são conhecidos e fáceis de medir. E deixa-se de fora os realmente necessários, ou porque são trabalhosos, ou vão mexer com interesses ocultos na organização, quer dizer, ilhas de ineficiência.

É um desafio bem interessante. Precisamos medir, todos sabemos. Precisamos começar a medir, todos sabemos. Precisamos medir efetivamente os resultados, para assim poder premiar a eficiência.

E só depois que conseguirmos gerir o desempenho com foco no reconhecimento do mérito e na premiação da eficiência vamos inverter o vetor de nivelamento por baixo que acomete a maioria das organizações. Porque não premiar é o mesmo que punir os melhores, e com o tempo convidá-los a se retirar da sua organização e procurar outra que reconheça o seu mérito. E isto ainda não é o pior. O pior é que os piores, estes ficarão na sua organização até o dia em que forem convidados a se retirar, porque tem menos opções para onde ir. E estes fazem parte do problema, e não da solução.

Faz muito tempo, mas o Drucker sempre insistiu que devemos *premiar e reconhecer a eficiência como forma de não premiar a incompetência*. É este o caminho.
