

# Gestão por Resultados: Fazer mais com menos

*Por Ivo Carille, Gestor Governamental*

De início, é preciso compreender que gestão por resultados não é um modelo isolado. Esta ferramenta faz parte de um sentido mais amplo de gestão estratégica em que se procura responder como melhorar desempenho para alcançar os objetivos estabelecidos. Significa dizer que a administração não deve tratar apenas de resolver problemas, mas sim da execução da estratégia para atingir resultados. E que, para tanto, é preciso saber aonde se quer chegar e traduzir isto de modo objetivo dentro da organização.

“Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, e não há sucesso no que não se gerencia”. Esta frase de W. Edwards Deming, estatístico estadunidense e precursor da gestão da qualidade, traduz bem a importância da gestão por resultados. A compreensão dos problemas dentro das organizações não deve se apoiar na percepção empírica dos fatos.

É preciso analisar os problemas de um modo científico, que leve em consideração o esforço gerado em contrapartida ao benefício obtido. Para isto, utilizamos indicadores. Indicador nada mais é que uma forma de atribuir um valor a uma situação. No caso da gestão por resultados, eles são utilizados dentro de modelos gerenciais que permitem identificar gargalos e oportunidades, além de apoiar a tomada de decisão.

Por outro lado, deve-se manter o foco daquilo que se mede. Gestão por resultados e gestão da informação não são a mesma coisa. Assim como dados e indicadores não são a mesma coisa. Cada ciência conceitua de forma ligeiramente diferente, mas podemos entender que dado é uma observação registrada e que por si só não leva a compreensão de fatos. Desta forma, a administração de dados é condição prévia e necessária para que possamos criar indicadores.

Medir tudo não resolve o problema. Pelo contrário, a criação de indicadores sem um foco estabelecido irá apenas gerar frustração. É comum que no início da implantação de modelos de gestão por resultados, a busca por indicadores gere a percepção de que a organização deixa de registrar dados fundamentais e que, portanto, deve registrar todos os dados possíveis. Mas é preciso começar simples, coletando os dados essenciais para que sejam gerados os indicadores que tenham significado dentro da estratégia organizacional.

Dentro da perspectiva de administração voltada para desempenho, indicadores devem ser claros e simples. Não existe indicador completo ou perfeito, e os números nunca contam toda história. Este é o motivo pelo qual é fundamental que os indicadores sejam discutidos e analisados dentro de uma sistemática de acompanhamento com a participação dos envolvidos. Como o próprio nome diz, os indicadores nos ajudam a entender os cenários e identificar as oportunidades de melhoria. São complementares ao processo de tomada de decisão.

Comunicação é outro fator chave do processo. É através dela que se conquista o envolvimento das pessoas. É preciso fazer com que as pessoas entendam como elas contribuem através do seu trabalho individual para que o coletivo conquiste seus objetivos. Gestão por resultados não pode tocar apenas o âmbito estratégico da instituição, tem que estar no dia a dia dos níveis táticos e operacionais. A cobrança sem orientação gera atritos e cria um sentimento de que mesmo que o esforço seja alto, o resultado é incerto, praticamente uma surpresa. Quando a comunicação é bem trabalhada, as pessoas sabem o que entregar e melhoram a percepção de seu próprio mérito.

Aliás, meritocracia é um desdobramento natural e fundamental da gestão por resultados. Traz para uma base comparável o desempenho de várias áreas e setores e permite reconhecer o destaque daqueles que conseguiram atingir os melhores resultados. Logo, é uma oportunidade de trabalhar a questão motivacional. Além disso, ao reconhecer o desempenho, a organização aponta o caminho para os demais profissionais. Existem diversas ferramentas para se trabalhar este aspecto: participação nos lucros, bônus de desempenho, prêmios, sistema de promoção baseados em desempenho, dentre outros. Enfim, o reconhecimento do alcance dos resultados cria um ambiente motivacional que permite retroalimentar todo o processo.

Na gestão pública, resultado é o atendimento dos anseios da população e das organizações, de forma a gerar valor público. Observe que a implantação da gestão orientada para resultados gera conflitos dentro do paradigma burocrata que muitas instituições governamentais ainda perpetuam. O foco sai do esforço para se concentrar nas entregas. Ao levar estes conceitos para as organizações públicas, é fundamental trabalhar os aspectos culturais e gerar novos valores como efetividade e meritocracia.

Efetividade é outra noção básica que precisa ser compreendida dentro da dinâmica governamental. Diante de um contexto de crise econômica, além de buscar resultados devemos compreender a que custo cada projeto é executado. Isto é especialmente complexo dentro da administração pública, onde os resultados se refletem em benefícios

sociais para a população e qualquer corte de escopo de trabalho tem também um custo político. No entanto, também é verdade que as oportunidades de aumento de eficiência são abundantes dentro do contexto público. Pode se fazer mais com menos.

Em Pernambuco, a Gestão por Resultados é regulamentada pelo decreto nº 39.336, de 25 de abril de 2013. Este decreto fixa as diretrizes a serem utilizadas no Poder Executivo na gestão por resultados e discorre sobre a execução dos Pactos de Resultados. O caso de destaque na aplicação da gestão por resultados é o Pacto pela Vida. Desde 2007, esta política pública está voltada para a diminuição da violência e acompanha uma série de indicadores, destaque para o CVLI (crime violento letal intencional) e o CVP (crime violento contra o patrimônio).

**Sugestão de Leitura:**

Decreto nº 39.336, de 25 de abril de 2013

<http://legis.alepe.pe.gov.br/arquivoTexto.aspx?tiponorma=6&numero=39336&complemento=0&ano=2013&tipo=>