

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO

Cultura do Planejamento  
Estratégico e Gestão do  
Desempenho

Alexandre Kalil Pires  
Gerente de Projeto - SEGES/MP

### **A Função do Planejamento Estratégico**

Construir, junto a alta administração, um consenso sobre os rumos desejados para a organização, definindo as **responsabilidades das unidades** e servir de base para um processo alocativo interno coerente dos diversos recursos disponíveis

**Assim, comunicar as decisões aos níveis hierárquicos inferiores e agir de modo coerente com elas é uma das mais importantes missões da alta direção**

### **Pressupostos da Gestão de Desempenho**

- implantação de um sistema de gestão do desempenho;
- manifestação da vontade da alta administração;
- existência de instrumentos de alinhamento dos gerentes intermediários com a alta administração;
- grande esforço em comunicar os objetivos e valores da alta administração;
- disposição da alta administração em exercer o poder, coordenando os meios e instrumentos disponíveis para atingir seus objetivos;
- esforço de construir uma cultura organizacional alinhada com os valores da alta administração.

### **Sistema de Gestão de Desempenho**

- Inclui um conjunto de ações de planejamento, de desenvolvimento gerencial, de comunicação institucional, de responsabilização e gestão de conflitos.
- A avaliação de desempenho é um instrumento de responsabilização. Seu mal funcionamento disfarça as dificuldades de planejamento, de comunicação dos objetivos da alta administração, do baixo nível de engajamento dos gerentes etc.

### **Sistema de Gestão de Desempenho**

- Comunicar os objetivos da alta administração se relaciona com a construir os objetivos estratégicos, definir responsabilidades e recursos e um agir coerente com as opções;
- A coerência deve ser especialmente forte nas ações de alocação de recursos e de cobrança de resultados.
- Atenção especial: uso dos recursos de poder, particularmente quando implicar em repressão ou promoção.

### **Sistema de Gestão de Desempenho**

- Metas de curto prazo podem receber ajustes expressivos, mas metas de médio prazo devem ser mais estáveis ou fica difícil os gerentes construírem um referencial próprio de modelo decisório percebido como consistente pelos servidores e coerente com o dos outros gerentes.
- A construção destes modelos de decisão individuais relativamente coerentes entre si necessita, além dos referenciais do planejamento, de certa estabilidade quanto as expectativas de desempenho e do que deve ser realizado.

# MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO

Secretaria de Gestão -SEGES

## Sistema de Gestão de Desempenho

- os gerentes devem dominar pelo menos as capacidades de planejar, gerir equipes e avaliar indivíduos;
- Planejar permite desdobrar as metas, discutir as necessidades de recursos, inclusive tempo, e monitorar a implementação;
- metas desafiadoras exigem sinergia, exigindo do gerente competências relacionais, praticar atos de incentivo e reconhecimento, gerenciar a justiça interna da equipe.

### **Sistema de Gestão de Desempenho**

- A avaliação dos colaboradores deve ser a luz do que se espera deles, de modo a estimular, investir em desenvolvimento do servidor, punir etc.;
- Avaliar sem dar retorno ao servidor implica em acusar ou elogiar sem dar a ele a oportunidade de manifestar suas opiniões nem de receber orientações. O próprio gerente não tem oportunidade de se desenvolver com esta troca objetiva de opiniões



### **Sistema de Gestão de Desempenho**

- Construir uma cultura de responsabilização é uma tarefa coletiva do conjunto de gerentes que deve ser comandada pela alta administração.
- Referenciar uma organização no desempenho implica em estimular uma cultura de assumir riscos, tentar mesmo errando, e como consequência erros devem ser oportunidades de aprendizagem coletiva e não de humilhação individual.

# MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO

Secretaria de Gestão -SEGES

## Avaliação Institucional

- O sistema de avaliação deve acompanhar o de planejamento, podendo ser subdividido em Institucional, equipes ou unidades orgânicas, e individual. Todos eles vinculados ao desdobramento da estratégia.

Tipo de Avaliação	Objeto da Avaliação	Avaliado	Natureza das metas	Ligação meta/estratégia
Institucional	Organização	Alta Administração	Estratégicas	Alta
Equipe	Unidade Orgânica	Gerente	Setoriais/funcionais	Média
Individual	Indivíduo	Servidor	Operacionais	Fraca

### **Avaliação Institucional**

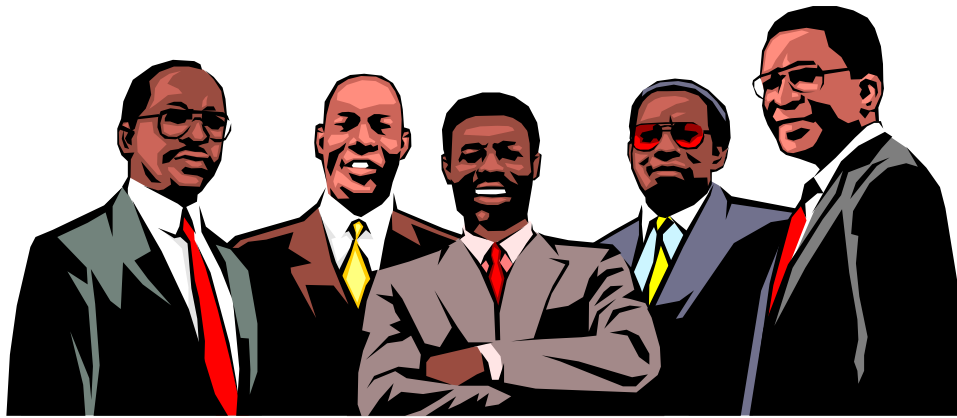
- Metas definidas apenas em nível macro, da instituição, dificultam aos gerentes intermediários identificar qual a contribuição de sua unidade e repassar a seus colaboradores o que é esperado deles, seja individualmente, seja coletivamente;
- Nessa situação, a definição de metas individuais tende a se focar em procedimentos processuais e/ou crenças da chefia, por falta de uma ligação clara com o objetivo estratégico. O conjunto das contribuições individuais tende a manter a situação vigente.

### **Avaliação Institucional**

- É importante estabelecer metas num nível organizacional intermediário entre a organização e o indivíduo articulado com o desdobramento do planejamento estratégico. Alguma estrutura de reconhecimento deve ser associada como estímulo;
- A avaliação da unidade orgânica é a avaliação de seu gerente. Se o planejamento explicita o que se espera de uma unidade, e com quais recursos/restrições, o nível de atendimento do planejamento é o nível de desempenho do gerente.

### **Avaliação Institucional**

- A cada nível hierárquico em que o planejamento é desdobrado se assume que um conjunto de resultados intermediários levará ao resultado desejado no nível superior.
- Usualmente o atendimento destes resultados intermediários é condição necessária mas não suficiente para o atendimento dos objetivos, demandando uma sinergia para suprir condições não previstas mas necessárias ao atingimento das metas. A necessidade de sinergia pode ser assumida como um déficit de explicitação decorrente de falhas de informação.



Elaboração do  
Plano Estratégico



Explicitação das metas  
e responsabilidades das  
unidades



Divisão das  
responsabilidades  
dentro da Unidade

### **Avaliação Institucional**

- A cada nível que desce na estrutura o planejamento se complexifica e amplia o erro de responsabilização, pois em cada degrau:
- *Resultado esperado = f(resultado intermediário, sinergia) + erro/perda de foco*
- Na definição de objetivos individuais é muito possível que a margem de erro seja tão grande que a sinergia deva ser infinita. Nesse caso, a avaliação individual passa a ser inadequada. É uma situação possível quando temos muitos níveis organizacionais.

### **Avaliação Institucional**

- A fragilidade dos processos de planejamento da maioria das organizações públicas leva a uma efetiva independência do processo avaliatório em relação aos objetivos organizacionais, descaracterizando-o.
- Na grande maioria dos casos a avaliação é apenas do chefe em relação ao subordinado. O gerente imagina como é avaliado e avalia com base nisto pois processos de avaliação formal de gerentes são raros. Assim, na falta de uma explicitação das metas da organização, ocorre uma perda de referência no processo.



### Conclusões

- Avaliar desempenho exige da organização muito mais que a elaboração de um instrumento e sua disseminação. Implica em se organizar para isto, definindo o que quer, como fazer, quem faz etc. Vincular avaliação a remuneração implica em sinalizar como o desempenho é recompensado.
- A construção de um processo conseqüente deve estar associada a um investimento importante na capacidade de planejar, comunicar os objetivos, gerenciar os recursos, responsabilizar e gerir recursos humanos.

### **Conclusões**

- Neste processo uma dimensão essencial é a fixação de metas intermediárias entre as metas organizacionais e as operacionais. Definir essas metas facilita a comunicação entre o topo, gerências intermediárias e servidores, estabelecendo referências para todas as partes.
- Estas referências devem pautar a ação dos gerentes e da alta administração no exercício dos instrumentos de poder, na alocação de recursos e na gestão da cultura organizacional.

### Conclusões

- Melhorar a capacidade de avaliar implica em melhorar a capacidade de planejar e gerir, e o ponto crítico nos dois casos são o gerente. Investimentos no desenvolvimento das competências técnicas e atitudinais são um ponto essencial para construir uma capacidade de implementar satisfatória.
- Um processo de avaliação de desempenho deve ser parte de um sistema de gestão do desempenho. Isoladamente pouco tem a contribuir.

# Secretaria de Gestão - SEGES

Ministério  
do Planejamento



**Secretaria  
de Gestão**

**Ministério  
do Planejamento**

