



O dilema das metas

Autor: Gilvam Ferreira

Diretor da Qualidade para a América Latina

FPT – Fiat Powertrain Technologies

O Dilema das Metas

Por

Gilvam Ferreira

FPT – Fiat Powertrain Technologies

As organizações modernas são voltadas para resultados. Isto é o que afirmam dez em cada dez livros de administração.

Está correto. Toda organização, seja de caráter lucrativo ou não, existe para produzir algum tipo de resultado. Para as organizações lucrativas, o resultado final é o lucro e sua continuidade ao longo do tempo. Para as organizações não lucrativas, o resultado também é o lucro e sua continuidade, embora este lucro seja medido de outra forma.

De uma maneira simplificada, o lucro é a diferença entre receita e despesa. Quanto maior a receita e menor a despesa, maior o lucro.

Na organização lucrativa, criada para gerar lucros, seus administradores

procuram sempre e desesperadamente aumentar as receitas e, ao mesmo tempo, reduzir as despesas para maximizar os lucros. Se conseguirem, a empresa obtém sucesso (exemplo: TAM). Caso contrário, a empresa falha.. e fale (exemplo: VARIG).

Existem duas versões de organizações não lucrativas. Na primeira, a organização não gera receita. Portanto, sua gestão deve se concentrar em realizar as atividades fim com os recursos previstos e providos. Se gastar mais, fica no prejuízo. Se gastar menos, devolve os recursos ao provedor ou, então, incrementa as atividades que realiza com os recursos excedentes (exemplo: orfanatos, asilos, hospitais beneficentes). A isto, pode-se chamar de lucro. Na segunda versão, a

organização gera receitas que devem se equilibrar com os recursos previstos e providos. Também neste caso, se as receitas forem inferiores às despesas, a organização é deficitária, gerando prejuízos. Se, ao contrário, as receitas superarem as despesas e não havendo a quem entregar o lucro, a organização reduz as receitas barateando o preço que cobra por seus produtos e/ou serviços para equilibrar a equação (exemplo: clubes recreativos e governos - embora neste último caso, o destino dos excedentes seja incerto). Também a isto podemos dar o nome de lucro.

Os administradores das organizações não lucrativas também procuram sempre e desesperadamente maximizar os lucros, dentro dos conceitos acima expostos.

Os resultados econômico-financeiros constituem-se, portanto, na medição final e definitiva da eficiência e eficácia de qualquer organização em cumprir o papel para o qual foi criada.

É claro que existem outros resultados a serem perseguidos pela organização e que estão vinculados, em graus variados, com os resultados econômico-financeiros.

Na verdade, cada organização possui uma pirâmide de resultados a serem alcançados. Os resultados econômico-financeiros encontram-se no topo da pirâmide, consolidando em si todos os outros resultados.

No centro da pirâmide encontram-se os resultados intermediários (ou gerenciais) e na base encontram-se os resultados operacionais e de processo, todos eles com algum tipo de vinculação aos resultados finalísticos da organização. É claro que a obtenção de bons resultados no topo depende integralmente da obtenção de bons resultados em toda a cadeia operacional.

A explanação acima serve de pano de fundo para que se discutam dois aspectos cruciais na gestão de uma

organização, seja ela lucrativa ou não.

O primeiro aspecto refere-se à definição correta e inteligente da malha de indicadores e medições que devem ser realizados na organização para que a mesma obtenha sucesso em suas atividades. O segundo aspecto diz respeito à lógica de definição das metas para cada um destes indicadores.

Estas duas questões, se não resolvidas adequadamente, podem levar a organização a despende um esforço enorme em perseguir metas inadequadas e realizar medições custosas que não se encontram alinhadas com os seus objetivos maiores.

Para a construção da malha de indicadores, existem vários métodos disponíveis nos bons manuais de administração, sendo o mais conhecido o BSC – Balanced Score Card, formatado pelos autores Norton e Kaplan ainda na década de 1980.

Esta mesma ferramenta ajuda também a definir as metas para a malha de indicadores estabelecidos, mas de forma bem mais acanhada.

O grande drama do estabelecimento de metas é que não existem fórmulas eficazes para tal. O que é uma boa meta? Certamente, uma resposta a esta pergunta poderia ser: “uma boa meta é aquela que esteja alinhada com as estratégias da organização e permita à mesma maximizar seus lucros de forma continuada, através da expansão de suas receitas e da redução de suas despesas de forma consistente e sustentada”. E voltamos ao ponto inicial do parágrafo.

Uma primeira abordagem para esta questão poderia passar pela escolha da estratégia da organização para suas metas.

A primeira estratégia consiste em estabelecer metas que definam um melhoramento progressivo e realístico dos resultados já obtidos.

Neste caso, toma-se um resultado já obtido e estabelecem-se metas que configurem uma melhoria contínua deste resultado, baseadas na capacidade reconhecida da organização em atingi-las. Por exemplo, para um resultado de custo de 1000, podem-se estabelecer metas de redução gradativa deste custo para 900 no primeiro ano, 850 no segundo ano e assim por diante. Esta é a abordagem com a visão interna da organização.

A segunda estratégia consiste em estabelecer metas em função da realidade externa da organização, tomando-se como referência a realidade de mercado, a performance dos concorrentes e a visão que a organização estabeleceu para si mesma. Neste caso as metas não possuem, necessariamente, vínculo com a capacidade da organização em atingi-las. Esta é a abordagem com a visão externa da organização. No exemplo do parágrafo anterior, se o custo é 1000, o concorrente tem um custo de 700 e a visão da

organização é suplantado o concorrente, então a meta a ser estabelecida deve, obrigatoriamente, ser inferior a 700.

A primeira abordagem possui a vantagem de conseguir um maior engajamento dos membros da organização na perseguição das metas, já que são consideradas factíveis. O risco que se corre é que as metas sejam cumpridas e a organização chega a lugar nenhum.

A segunda abordagem pode enfrentar oposição interna, mas é aquela que, atingidas as metas, levará a organização a um lugar pré-determinado e desejado.

A síntese do dilema apresentado no parágrafo anterior pode ser expressa da seguinte forma: a organização deve perseguir o possível ou o necessário?

Em 1961 os soviéticos colocaram o primeiro ser humano no espaço. “A terra é azul”, disse Gagarin. Este feito

permitiu à extinta União Soviética posicionar-se na dianteira da corrida espacial que se iniciava, com todas as implicações decorrentes: tecnológicas, científicas, econômicas e, principalmente, militares.

Em resposta ao feito soviético, o presidente americano, John F. Kennedy, lançou um desafio a seus compatriotas: colocar um americano na Lua em quinze anos. Não havia, à época, tecnologia e conhecimento disponíveis para cumprir a meta.

Oito anos depois, no dia 20 de Julho de 1969, o módulo lunar da Apollo 11 descia na Lua com dois tripulantes.

Quando o presidente americano estabeleceu aquela meta, qual foi sua estratégia: o possível ou o necessário?

A resposta a este dilema está contida no Primeiro Princípio de Mavlig: uma meta deve ser estabelecida em função de uma necessidade explícita e não em função de sua factibilidade.

Este princípio, embora ainda não enunciado em 1961, foi integralmente seguido por John Kennedy em função da necessidade que os americanos tinham de passar à frente dos soviéticos na corrida espacial. Pode ser que boa parte da história da humanidade na última metade do século vinte se deva àquela meta.

Vencida esta etapa, existem outros aspectos a serem considerados no processo de definição de metas. O mais importante consiste em estabelecer as metas no prazo adequado. Não faz sentido estabelecer metas para o passado. Mas igualmente sem sentido é estabelecer metas sem um prazo adequado para sua consecução. Em princípio, não existem metas inalcançáveis. Mas existem prazos impossíveis.

O mais interessante é que, na história das organizações, raramente surgem necessidades prementes e urgentes que determinem a imposição de metas agressivas e de curto prazo. O

que ocorre, geralmente, é que as organizações não possuem um processo de planejamento estratégico corretamente implementado e que permita, de forma organizada e racional, a identificação de necessidades que venham a ser atendidas pelo estabelecimento de metas adequadas. Destarte, quando a necessidade é enxergada, normalmente é tarde para uma reação. E a resposta consiste, geralmente, em estabelecer metas impossíveis de serem cumpridas no prazo solicitado. Daí, a importância das organizações possuírem um processo de planejamento estratégico que lhes permita estabelecer suas metas de curto, médio e longo prazo de forma organizada, adequada e eficaz. Estas considerações são sintetizadas pelo Segundo Princípio de Mavlig: o grau de atingimento de metas é diretamente proporcional à antecedência com a qual elas são definidas.

Também é vital que, dentro da malha de indicadores escolhidos para

direcionar os resultados da organização, sejam estabelecidos graus variáveis de ambição de melhoria. Não se pode e muito menos se deve pretender graus de melhoria semelhantes para indicadores que possuem importâncias e referenciais comparativos diferentes. Não há dúvida de que se deve melhorar sempre, mas fazê-lo sem uma lógica de priorização é apenas burrice e dissipação de recursos que são, comumente, custosos para a organização.

É comum que, na falta de uma estratégia melhor, os administradores estabeleçam percentuais de melhoria fixos ou, pelo menos, parecidos para todos os indicadores. Ouve-se com muita frequência que “as metas do próximo ano são os resultados deste ano melhorados em dez por cento”. Pode ser que, para que seja campeã no próximo ano, a equipe Ferrari de Fórmula Um deva melhorar a velocidade final de seu carro em 1,5%, reduza o consumo de combustível em 3,2%, mantenha

inalterado o tempo de “pit stop” e reduza seus custos em 12%. Ou seja, são graus de melhoria específicos para necessidades específicas. O corolário desta afirmação é que nem todos os resultados devem ser melhorados. De fato, quando alguns resultados obtidos pela organização já estiverem em um patamar de excelência para seus propósitos e, a partir daí, possuírem uma ligação muito fraca com os resultados finalísticos da mesma, a sua ulterior melhoria pode trazer custos sem os respectivos benefícios. Daí a importância do Terceiro Princípio de Mavlig: todo indicador de desempenho possui um limite, temporário, além do qual as melhorias não agregam valor para a organização. Além deste limite encontra-se a zona da insensibilidade. Descobrir este limite nem sempre é tarefa fácil, mas é necessário que a pesquisa seja feita. Na montagem de sua malha de indicadores, também chamada de “scorecard” ou painel de bordo, a organização deve procurar

estabelecer os valores limite além dos quais não vale a pena investir para melhorar. Em alguns casos, estes valores já foram atingidos e a organização, sem perceber, continua insistindo em sua melhoria e, com isso, drena recursos de outras frentes de atuação onde melhorias são realmente necessárias. Não se pode esquecer, contudo, do fato de que estes limites são mutáveis e devem ser objetos de revisões constantes.

O último, mas não menos importante aspecto a discutir dentro da questão de estabelecimento de metas, relaciona-se com o seu ajuste periódico.

Um bom processo de estabelecimento de metas, calcado dentro de um processo maior de planejamento estratégico, não prescinde de revisões periódicas destas metas, obviamente, antes que os processos que geram os resultados se exauram. Em outras palavras, um processo de revisão de metas faz sentido quando realizado

em prazos razoáveis para correções de rota.

E é neste processo de revisão que encontramos um dos erros mais comuns e grosseiros na gestão de organizações e pessoas: a meta é alterada por apresentar uma tendência mais favorável ou mais desfavorável do que o previsto inicialmente.

Exemplo: o diretor de produção de uma fábrica recebeu um objetivo de aumentar a produtividade em 5% ao ano ao longo de três anos e sua remuneração variável dependia do cumprimento da meta. No primeiro ano, ele conseguiu aumentar a produtividade em 8% e na metade do segundo ano, o ganho já era da ordem de 5%. Aí, dentro do processo de revisão e em função da tendência extremamente positiva dos resultados, o formulador da meta (neste caso, o presidente da empresa) decide que o objetivo inicial de 5% deve passar para 8% naquele ano e para 9% no ano seguinte. Esta

decisão comporta as seguintes reflexões:

- 1) O diretor da fábrica foi penalizado por ser eficiente na consecução de suas metas.
- 2) Se a meta foi estabelecida em função de uma necessidade, supondo-se que o valor de 5%/ano não tenha saído da cartola do presidente, não fazia sentido alterá-la sem que surgisse uma nova necessidade.
- 3) É muito provável que a empresa tenha ganhado um diretor de produção desmotivado e que obterá resultados pífios dali em diante.
- 4) Metas cumpridas com facilidade podem indicar que foram mal estabelecidas, ou então, que seus executores estão fazendo um excelente trabalho. Esta segunda hipótese não pode, em hipótese alguma, ser transcurada.

O exemplo oposto seria o relaxamento das metas frente a uma tendência adversa. Tal revisão, pelas mesmas razões acima expostas, é

danosa e contrária à gestão salutar de uma organização moderna.

Metas são definidas em função de necessidades específicas. A maior ou menor dificuldade em atingi-las não deve, em absoluto, influenciar na sua definição. Dentro de uma organização, metas não são definidas para motivar (ou desmotivar) pessoas, apesar de possuírem também este efeito. Dentro de uma organização, metas não são definidas em função de estilo gerencial. É conhecida a declaração de um presidente de empresa, aqui transcrita de forma livre: “metas são definidas para não serem atingidas, pois assim as pessoas vão estar sempre buscando melhorar os resultados”. É possível que, com este pensamento medieval, a única coisa que este executivo consiga seja que as pessoas empreendam esforços na direção errada. O mais provável é que, tratando-se de uma empresa séria, este executivo esteja desempregado.

E é neste contexto que se insere o Quarto Princípio de Mavlig: metas estabelecidas somente devem ser alteradas em função de novas necessidades explícitas ou mudanças de contexto não consideradas inicialmente.

Muito se questiona sobre a capacidade das organizações de enfrentar os desafios da competição e sobreviver. Raramente uma organização alcança sucesso duradouro somente em função de tecnologias inovadoras, de produtos revolucionários ou de fábricas modernas e altamente produtivas.

A análise das organizações vencedoras demonstra que seus processos de gestão são bons, consistentes, modernos e eficazes. O processo de planejamento estratégico, com definição de metas alinhadas com as estratégias, se insere nesta competência.