

Gestão: Bater metas pode ser um problema?

por Vicente Falconi, em indg.com.br

1 – Sou diretor de uma grande empresa familiar e ouço com frequência dos donos que, se um executivo sempre bate suas metas, algo está errado com o sistema. Eles também dizem que mais importante do que superar metas é buscar o bem da empresa, como se elas não refletissem esse objetivo. Nas entrelinhas, a mensagem é: bater metas pode ser um problema, não batê-las pode não ser um problema. Como acabar com esse contrassenso?

Anônimo

Meta é o que há de mais importante para impulsionar o desenvolvimento tanto de empresas como de pessoas. É o início e o fim da liderança. Mas há um detalhe importantíssimo: estabelecer uma meta não é tão fácil quanto possa parecer. Muita gente ainda pensa que basta colocar um número que pareça bom no papel e torcer para que tudo dê certo no fim do ano. Esse tipo de amadorismo faz com que situações como a descrita por você ainda aconteçam com certa frequência dentro das empresas. Ninguém sabe para que as metas servem nem quando valeu a pena tê-las cumprido.

Bem, quais são as condições para estabelecer uma meta e garantir que ela cumpra seus objetivos. Vamos às principais delas. Em primeiro lugar, deve servir para ajudar a atingir o foco empresarial naquele ano – definido pelo presidente executivo e geralmente aprovado pelo conselho de administração. Por exemplo: uma meta inicial bastante comum é melhora da geração de caixa da empresa. Cada meta desdobrada a partir do foco deve ser estabelecida sobre os indicadores certos. Caso você escolha a geração de caixa, os indicadores devem ser aqueles principais aspectos da operação que formam ou influenciam a geração de caixa. As metas devem ainda ser calculadas a partir do levantamento das lacunas – as oportunidades de ganho de cada indicador diante do próprio histórico da companhia e das referências existentes no mercado.

Finalmente, cada meta tem de ser negociada com cada pessoa. Todos devem ter metas com as quais concordam – mas sempre sentir um certo frio na barriga ao recebê-las. É daí que vai nascer a motivação para buscar resultados cada vez melhores.

Depois de estabelecer as metas, ainda é preciso desenhar planos de ação que conduzam aos resultados desejados. Cada meta tem de ter seu respectivo plano de ação – e cada nível hierárquico tem de ter seu desdobramento desse plano. Muita gente acha que sabe fazer tudo isso, mas não é tão intuitivo assim. Exige uma certa ciência e atenção até que se torne algo rotineiro dentro de uma companhia. E é muito comum que as pessoas subestimem a dificuldade envolvida.



Certa vez, num projeto desse tipo, uma empresa queria que nós fizéssemos somente o desdobramento das metas, e os executivos fariam sozinhos os planos de ação. Antes de aceitar a proposta, propusemos a eles a realização de um diagnóstico para saber se os cerca de 1.000 executivos da empresa sabiam mesmo fazer os tais planos de ação. Depois do diagnóstico, constatamos que 70% deles nunca tinham feito um plano de ação sequer na vida. Assim é a realidade. Em sua empresa, falam que “mais importante do que superar as metas é executar ações que busquem o bem da empresa”. Para mim, é nítido que não estabeleceram metas para “o bem da empresa” nem sabem o que é um plano de ação.

2 – Sou executivo de uma grande empresa de saúde que iniciou uma fusão já há dois anos. Com a integração e a mudança de algumas regras da companhia, clientes ameaçam cancelar contratos. Discordo das mudanças, mas sou minoria. Estou muito infeliz profissionalmente. Como sair dessa enrascada?

Anônimo.

Contra fatos não há argumentos. Repito esse ditado popular porque ele pode ajudá-lo a desatar esse nó. A primeira coisa que você deve fazer é declarar o problema claramente. E, para isso, buscar informações objetivas. Você menciona, por exemplo, que existe um “elevado nível de insatisfação dos clientes”. A partir daí, escolha um ou mais indicadores que demonstram a ocorrência desse problema na empresa Levante fatos e dados a respeito dele e trace um gráfico

mostrando que o nível de satisfação vem caindo. Em seguida, tente descobrir a correlação entre a insatisfação e as mudanças que vêm acontecendo dentro da empresa.

Procure fazer um gráfico com as informações colhidas dos vários tipos de insatisfação dos clientes e mostre que a "insatisfação devido à integração" está crescendo. Caso isso seja, de fato, verdade, convoque uma reunião, mostre seus resultados e faça um brainstorming das possíveis causas desse problema. Levante mais dados se necessário. Repare que a "insatisfação devido à integração" faz parte de um problema maior: "elevado nível de insatisfação dos clientes". Chamar a atenção para isso é importante porque, dessa maneira, você não surge de cara como um antagonista à integração por si só. E, com todos os dados em mãos, você não será mais minoria para reconhecer a existência do problema.

Mais importante do que mostrar que você estava certo, no entanto, é sair dessa reunião com um plano de ação em mãos para resolver o problema.

O que você não deve fazer é achar, a priori, que a integração representa um erro ou que todos os novos conceitos introduzidos estão equivocados. Pode ser que haja facetas boas da integração e outras ruins. Pode ser que alguns conceitos implantados sejam bons e outros estejam causando desconforto. Vocês podem achar caminhos melhores para a integração sem que a solução tenha de ser necessariamente o confronto pessoal. Gerenciar é essencialmente resolver problemas em grupo, e não fomos educados para isso. Pense bem. Se a empresa tem um problema é porque nem todos sabem sua causa ou conhecem perfeitamente a solução. Do contrário, já o teriam resolvido. Enfrentar problemas significa desbravar o desconhecido e muita gente tem pavor disso porque se sente ameaçada.