

[\[Veja a 2ª parte desta entrevista aqui!\]](#)

Beyond Budgeting significa a abolição da cultura de comando e controle

Uma entrevista com Niels Pflaeging - *Parte I*

- **Beyond Budgeting é explicado através de um conjunto de princípios de gestão. Esta representação do modelo através de 12 princípios (veja página seguinte) não é muito confusa? Não seria possível explicar o conceito através de uma sistemática diferente e menos complicada?**

Admito que já me peguei uma ou duas vezes me perguntando se não seria mais interessante e agradável trabalhar com – vamos supor – sete princípios. Mas, por outro lado, temos que lembrar o seguinte: não é possível simplificar ou comprimir infinitamente os valores fundamentais e os princípios de desempenho de um modelo de gestão. E Beyond Budgeting é, não apenas um novo *conceito de planejamento*, mas também um modelo integrado de gestão. Sendo assim, sempre haverá uma certa complexidade.

É muito importante reconhecer que qualquer modelo completo de gestão – mesmo aquele com base no controle orçamentário – tem uma série de facetas e está sustentado por um conjunto de conceitos práticos e teóricos. Às vezes, nem temos consciência dos muitos conceitos que estão por trás desse modelo; existem conceitos sobre processos de geração de desempenho e conceitos sobre liderança e organização. Por exemplo, fazem parte dessa visão sobre os processos de uma organização princípios e convicções frente à gestão de metas, utilização de recursos, motivação de pessoas, incentivos, remuneração etc. Todas essas questões não são nada triviais. Num workshop, é fácil passar algumas horas somente questionando e discutindo de onde vêm, como e porquê são formados os modelos mentais – Stephen Covey chama isso de “mapas do mundo” – que estão por trás deste tipo de prática de uma organização específica. Mas, entender os princípios do modelo atual e de um modelo desejado e melhor, é uma condição fundamental para entender as diferenças entre a gestão orçamentária tradicional e o modelo novo, enxuto e adaptável de gestão. Somente com esta base podemos evitar o “espagueite” de métodos, tão freqüentemente observado na prática, e chegar num modelo coerente de gestão. Dessa forma, os 12 princípios (veja tabela na próxima página) têm grande utilidade para visualizar o que é Beyond Budgeting e para descrever as diferenças fundamentais e diversas, entre ele e o modelo de gestão tradicional. Vale ressaltar que estamos falando aqui de uma verdadeira mu-

dança de paradigmas.

No passado, a grande maioria das iniciativas de mudança fracassou porque as empresas tentaram fazer a mudança acontecer somente com novos e melhores instrumentos (como por exemplo, TQM, Reengenharia, CRM, EVA ou sistemas de informação), mas sem considerar os princípios e as teorias – quase sempre invisíveis – que estão por trás de cada processo e comportamento. Hoje em dia, não é suficiente começar a mudança pelas ferramentas e pelos processos. O que mais precisamos é nos aproximar de novos paradigmas de gestão. E para isso, é imprescindível questionar, num primeiro momento, os fundamentos da gestão – os *princípios*.

- **Beyond Budgeting significa – além de processos mais flexíveis e adaptáveis – um maior grau de descentralização. Enquanto existir uma certa distância geográfica entre as unidades de uma organização, a gestão sem orçamentos não pode gerar um sentimento de perda de controle? E quão gran-**



Niels Pflaeging é administrador de empresas, com mestrado na Universidade de Hannover, Alemanha. Atuou como Business Controller durante vários anos em empresas multinacionais, entre elas na Thyssen-Krupp e na Boehringer Ingelheim. É presidente do MetaManagement Group, que apóia organizações na Europa e na América Latina a melhorar desempenho e resultados, através do desenvolvimento dos modelos de gestão. Desde 2002, representa o Beyond Budgeting Round Table (BBRT) na América Latina. Niels Pflaeging é autor do livro bestseller “Beyond Budgeting”, lançado em 2003 na Alemanha e que será lançado no Brasil, pela editora Atlas, no 2º semestre de 2004.

de é o perigo, na gestão Beyond Budgeting, de se ter uma micro-gestão, ou seja, uma interferência de áreas centrais em processos descentrais?

Hoje, as empresas estão vivenciando exatamente o contrário: que a perda de controle é uma das características fundamentais da atual gestão orçamentária. Você não acha que é perda de controle quando – como disse Jack Welch, há alguns anos atrás – observamos que a prática de metas e do planejamento orçamentário submete a organização a uma mediocridade? Ou que gestores, de forma consciente e com o conhecimento de todo mundo, desperdicem recursos quando se aproxima o final do ano? Ou que a área de vendas seja incentivada, através de cotas e bônus, a empurrar para os clientes determinados produtos em determinados momentos – custe o que custar? E que, em quase todas as organizações, exista manipulação dos resultados trimestrais, para *fingir* para os acionistas e mercados de capital que “sempre atingimos os números”? A gestão orçamentária fornece, através dos seus números aparentemente sólidos, uma *ilusão* de controle. Ela parece dar objetivos claríssimos para todas os níveis da organização e para todas as atividades, ao longo de um ano ou mais. Mas a realidade é totalmente diferente. Na verdade, orçamentos e comparações do tipo “planejado versus realizado” promovem manipulação, falta de transparência e perda de controle. Beyond Budgeting significa a abolição da micro-gestão de cima para baixo e da cultura de comando e controle.

Para que isso realmente possa funcionar no dia-a-dia, é preciso mudar a forma de diálogo entre os executivos e suas equipes. Os líderes da organização devem, gradualmente, descentralizar as decisões e a autoridade. Sem dúvida, eles devem continuar tendo um interesse justo de questionar decisões, de verificar se alternativas importantes e riscos foram considerados etc. Entretanto, líderes precisam re-aprender a gerenciar: descentralizando a autoridade e desafiando constantemente a organização para obter resultados competitivamente superiores. Gerentes devem desistir do desejo deles mesmos decidirem tudo. De impor decisões de cima para baixo. Ou de centralizar autoridade e informação. Isto, evidentemente, não é fácil para qualquer um e requer uma considerável mudança de atitude. Mas “empowerment” e descentralização não funcionam, se a cúpula da organização não se auto-impõe uma certa abstinência, com relação ao estilo ainda hoje onipresente de micro-gestão. Assim, gestores devem se propor a desafiar, apoiar, aconselhar, questionar, fazer “coaching” e gerenciar para criação de valor. É exatamente esta atitude que líderes praticam com certa religiosidade, dentro do novo modelo de gestão.

Após adotarem o Beyond Budgeting, muitos gestores aprenderam que os novos processos fornecem controles muito melhores, mais variados e atualizados do que a gestão orçamentária que praticavam anteriormente. Sydney Waters, uma empresa australiana de abastecimento de água, percebeu exatamente isso no que diz respeito às informações de custeio. Sight Savers International, uma organização sem fins lucrativos com atuação em 4 continentes, desenvolveu formas totalmente inovadoras de gestão de recursos, que permitem um gerenciamento

6 princípios para processos flexíveis de gestão de desempenho	
■ Metas	Definir metas aspiracionais e móveis, visando melhoria relativa – <i> não metas anuais, fixas e incrementais! </i>
■ Recompensa	Recompensar o sucesso obtido conjuntamente (equipe), avaliando o desempenho relativo, retrospectivamente – <i> não o atingimento de metas pré-fixadas, individuais! </i>
■ Planejamento	Transformar o planejamento num processo contínuo, inclusivo e voltado à ação – <i> não um evento anual! </i>
■ Recursos	Disponibilizar recursos conforme a demanda e “ad hoc” – <i> não através de alocações orçamentárias anuais! </i>
■ Coordenação	Coordenar as interações intra-organizacionais de forma dinâmica, através de mecanismos de mercado – <i> não através de ciclos anuais de planejamento! </i>
■ Controles	Basear os controles em indicadores-chaves relativos de desempenho, relativos a mercado/pares/períodos anteriores - <i> não através de desvios versus planos! </i>
6 princípios para a liderança descentralizadora (“devolvida”) e organização enxuta	
■ Governança	Basear governança em valores e limites claros – ao invés de <i> regras detalhadas e orçamentos! </i>
■ Desempenho	Promover que “sucesso é vencer em equipe” e em comparação ao mercado – <i> ao invés de atingir metas internas e pré-fixadas ”custe o que custar“! </i>
■ Liberdade de ação	Dar para as equipes: liberdade, capacidade e autoridade para agir – <i> ao invés de exigir aderência aos planos! </i>
■ Responsabilidade	Criar uma rede de pequenas unidades responsáveis por resultados – <i> em vez de hierarquias centralizadoras! </i>
■ Foco nos clientes	Focar o esforço de todos em melhorar os resultados dos clientes – <i> ao invés de atingir metas internas, previamente negociadas! </i>
■ Informação	Abrir informação para todos – <i> ao invés de restringi-la aos que precisam saber e criar hierarquias de acesso de informação! </i>

Tab.: Os 12 princípios de gestão no modelo Beyond Budgeting

muito mais eficiente de gestão de projetos internacionais.

- **Alguns críticos do Beyond Budgeting consideram problemático o fato de que uma re-invenção tão radical do sistema de gestão requer ou causa uma mudança cultural profunda em uma organização, o que pode significar uma exigência muito grande para algumas empresas. O que o senhor acha deste questionamento?**

Mudança cultural deixa muitos gestores com um sentimento de insegurança. Mas não deveria ser assim. A mudança cultural nas organizações é um fato inevitável. E mais: é uma coisa totalmente desejável, uma vez que somente uma fração mínima de empresas, hoje em dia, possuem modelos de gestão suficientemente adaptáveis para lidar com os imensos desafios do mercado. O que falta na grande maioria das organizações são processos flexíveis e enxutos, com o grau necessário de adaptabilidade. Beyond Budgeting mostra um caminho para tornar empresas mais flexíveis e robustas.

De fato, muitas empresas ainda precisam trabalhar bastante a sua capacidade de enfrentar e executar mudanças. Em muitos casos, ainda se faz necessário que os agentes internos e suas organizações reconheçam – como Tom Peters coloca – que uma certa “destruição criativa” é inevitável, caso as empresas queiram sobreviver nos seus respectivos mercados. Uma série de exemplos mostra que a mudança cultural para um novo modelo de gestão sem orçamentos é absolutamente viável e muito mais “evolucionária” do que revolucionária, já que esta mudança acontece através de uma série de adaptações numa grande quantidade de áreas de atuação. Em uma série de passos pequenos. Quando os processos são alterados aos poucos, a mudança cultural é uma consequência praticamente automática. Um exemplo: modificações no sistema de incentivos e de remuneração variável não são apenas modificações burocráticas. Elas têm um impacto profundo nas práticas e atitudes das pessoas dentro de uma organização. E, dessa forma, sobre a cultura da organização em si. A mudança cultural é controlável e sujeita a influências conscientes, através do desenvolvimento e re-desenho de processos de gestão. Beyond Budgeting mostra como isto pode ser feito de forma coerente, para que um modelo novo e consistente possa surgir.

- **O professor Utz Schäffer da European Business School, na Alemanha, acredita que Beyond Budgeting não seja "compatível" com aproximadamente 80% das organizações. Na sua opinião, Beyond Budgeting é adequado e imediatamente adotável para todas as empresas, ou será que haverá uma adoção diferenciada por ramo ou tipo de organização?**

Todas as experiências com orçamento e Beyond Budgeting, bem como os estudos de caso práticos mostram que esta tese do Prof. Schäffer não é correta. Quem diz que a gestão orçamentária, ainda hoje em dia, é adequada para 80% das empresas – sendo que uma série de pesquisas comprova que 90% das organizações

estão profundamente insatisfeitas com o planejamento orçamentário e as práticas relacionadas a ele – evidentemente está totalmente sujeito a uma ilusão. A teoria dos 80% não tem fundamento prático e nem teórico. Ela está baseada simplesmente na observação de que hoje praticamente todas as empresas ainda usam uma ou outra forma de orçamento. O Beyond Budgeting Round Table, já a partir de 1998, iniciou a sua pesquisa baseada na observação contrária: ele reagiu ao chamado da prática, ao chamado das empresas que procuravam desesperadamente por alternativas ao orçamento. Hoje, nós temos dúzias de exemplos de empresas, dos mais diversos ramos, que agem em ambientes extremamente complexos e turbulentos e que mostram que Beyond Budgeting funciona em qualquer organização. Estes exemplos não incluem apenas empresas privadas, mas também empresas públicas e organizações sem fins lucrativos.

Alguns colegas do mercado e acadêmicos conhecem apenas um ou outro exemplo aparentemente "radical" de uma organização Beyond Budgeting – por exemplo o do banco sueco Svenska Handelsbanken ou o do varejista alemão Aldi, ambos organizações com muitas filiais. E eles observam, corretamente, que as técnicas e processos destas empresas não podem ser implementados 1:1 em outras empresas. Mas Beyond Budgeting não significa, de modo algum, simplesmente copiar os processos de uma empresa case. Mas desenvolver um modelo customizado e individual baseado nos princípios de uma gestão enxuta e adaptável. No trabalho do Beyond Budgeting Round Table, participam organizações tão diversas como Unilever, Rhodia, SKF, Schneider Electric, American Express e o Banco Mundial. Esta diversidade garante que, dentro do modelo Beyond Budgeting, métodos e conceitos sejam desenvolvidos para todos os tipos de empresas e para todas as necessidades.

Além disso, para os profissionais nas empresas, uma tese como a do Prof. Schäffer tampouco é muito útil. A pergunta é: será que a minha organização faz parte dos felizes 20% que estão destinados a realizar, no futuro, uma gestão melhor através do Beyond Budgeting? Ou será que fazemos parte dos 80%, para os quais, os métodos da gestão orçamentária ainda seriam, supostamente, ideais? E o que eu, como controller, gerente ou CFO, devo concluir disso? Que todos nós devemos deixar tudo do jeito que está? Para nós do BBRT, é importante disponibilizar para todos os gestores e profissionais instrumentos para que eles possam, independentemente deste tipo de hipótese ou teoria, comparar o próprio modelo de gestão com a alternativa Beyond Budgeting. Hoje, qualquer gerente e qualquer empresa pode, através de uma ferramenta de diagnóstico on-line do BBRT, descobrir, por si só, em que grau Beyond Budgeting representa uma solução *desejada, necessária ou adequada*. O diagnóstico também permite analisar, até que ponto a organização já tem o potencial e a energia para iniciar a migração para a gestão “além do orçamento” [o link para este diagnóstico: www.beyondbudgeting.org].

- **O que o senhor acha da aplicabilidade de Beyond Budgeting em organizações que não possuem uma estrutura de equipes definida? Quais são, por e-**

xemplo, as oportunidades que uma empresa industrial tem de criar uma grande quantidade de pequenos grupos homogêneos, especialmente quando ela ainda possui unidades e plantas que diferem muito entre si?

Em primeiro lugar, equipes e desempenho de equipes existe em qualquer lugar. Ao contrário do que a sua pergunta sugere, é uma raridade, hoje em dia, encontrar um desempenho que pode ser, claramente, chamado de individual. Quem pode dizer, de si mesmo, que alcançou um determinado resultado ou desempenho inteiramente sozinho? Quem pode afirmar, com firmeza, que gerou um determinado resultado – não estou falando aqui de atividade, mas de resultado! – de forma totalmente autônoma? No final das contas, é surpreendente que, na gestão atual, ainda existam muitos processos e práticas baseados na premissa implícita de que é possível atrelar o desempenho a colaboradores ou pessoas individuais. Por exemplo, definição de metas por colaborador ou gerente, avaliações individuais de desempenho e sistemas de remuneração variável, todas essas são práticas profundamente ilógicas e danosas, alheias à realidade de como resultados são gerados e valores são criados. O problema é que estamos constantemente confundindo *desempenho* de equipe com *atividade* de equipe. Mas eu não preciso trabalhar o dia inteiro fisicamente com outra pessoa, ficar lado a lado com ela, para que tenha um resultado que seja totalmente de equipe!

Processos administrativos são exemplos óbvios para este fenômeno. Tudo mundo trabalha de forma mais ou menos isolada no seu computador a maior parte do tempo – muitos até poderiam fazer as mesmas coisas, sozinhos em casa. Mesmo assim, o resultado quase nunca (eu até arriscaria a dizer: nunca) é um desempenho individual e os resultados dificilmente podem ser atrelados a um indivíduo específico. O desempenho do indivíduo é sempre massivamente influenciado pelos outros. Quando então buscamos desempenho de equipe numa organização, isto normalmente tem pouco ou nada a ver com o trabalho físico ou atividades em equipe, mas com a relação de sentido entre atividades, processos e interdependências. Por isso, todo tipo de tentativa para avaliar o desempenho individual (por exemplo, através de avaliações anuais), é uma prática perigosa e fútil. Bônus e recompensas individuais são conceitualmente, motivacionalmente e eticamente bastante questionáveis. Por isso, Beyond Budgeting também significa uma revisão do enfoque no desempenho individual (veja os 12 princípios de gestão) e, em vez disso, o reconhecimento do desempenho de equipes: dentro da definição de metas, dos contratos de desempenho, da transferência de responsabilidade e de autonomia, da avaliação de resultados e dos sistemas de remuneração variável.

No que se refere às técnicas de comparação de performance nas empresas industriais, onde existem várias unidades homogêneas de desempenho (por exemplo profit center, filiais, plantas de produção), ali podem ser feitas comparações de várias formas. Nos outros casos, para a medição comparativa de desempenho, podemos utilizar comparações ou benchmarks externos e comparações

"realizado versus realizado", o que quer dizer comparações contra o desempenho de períodos anteriores. Estas técnicas também são de praxe em organizações Beyond Budgeting.

- **Principalmente em tempos de crise econômica, as organizações mostram uma tendência de monitorar os custos através de um planejamento e um controle ainda mais detalhado. Nestas situações, intervenções como o Beyond Budgeting - mais exigentes e demoradas - podem ter menor aceitação. É indicado fazer a adoção do Beyond Budgeting com base no grau de sofrimento que a organização tem com a má gestão? Como agir quando o sofrimento percebido é relativamente baixo?**

Contra-pergunta: a pressão e o sofrimento causados pela gestão disfuncional ainda não são dramáticos o suficiente? Sugiro perguntar aos controllers, executivos e gestores de unidades de negócio se estão realmente satisfeitos com as práticas existentes de orçamento, informações de gestão, relatórios e práticas de gestão de desempenho, que continuam a se caracterizar pelo dirigismo de cima para baixo. Ou devemos perguntar sobre a qualidade e transparência dos diálogos entre os diferentes níveis da organização? Eu diria que a insatisfação com as práticas existentes é praticamente onipresente. O que não quer dizer que, na maioria das empresas, não seja politicamente viável expressar esta insatisfação abertamente. Ainda existe também um certo ceticismo e, mais que isso, medo frente aos riscos de uma mudança do modelo de gestão. Muitas empresas estão acostumadas a mexer superficialmente nos processos obsoletos de gestão de desempenho, em vez de questionar estes processos e, conseqüentemente, abolí-los. Também não devemos esquecer que, até pouco tempo, era absolutamente inimaginável abolir o orçamento. Este era e continua sendo percebido como um *mal necessário*. Tais paradigmas, hoje em dia, estão sendo questionados, porque algumas empresas exemplares, como Ikea e Semco, demonstraram que é possível trabalhar de forma diferente.

Apesar de tudo, em épocas de crise, a maioria dos gestores continua a optar pelo planejamento detalhado ou cortes gerais no orçamento. Mesmo sabendo que, dessa forma, estão desperdiçando recursos e que, no médio e longo prazo, estarão destruindo o capital intelectual da organização.

Por outro lado, líderes e gestores que visam criar mudança de longo prazo e que valorizam a melhoria sustentável dos instrumentos de gestão através de processos mais dinâmicos, já atuam de forma diferente. Nos países de língua alemã, por exemplo, temos a UBS, o Deutsche Bank, a Nestlé e a Schwarz Pharma. Empresas pioneiras como estas se cansaram do sofrimento coletivo e resolveram mudar, mesmo sabendo que uma mudança realmente profunda não é possível no curto ou curtíssimo prazo.

- **Vamos falar de algumas ferramentas e de alguns métodos que sustentam o modelo de gestão Beyond Budgeting. Por que o alinhamento estratégico**

ao conceito de desenvolvimento dos ativos intangíveis é tão importante hoje em dia? E, até que ponto as empresas estão cientes desta importância?

Consciência é uma coisa. Outra coisa bem diferente é saber até que ponto a consciência sobre os ativos intangíveis já tem reflexo nos processos e nas práticas dentro das organizações. Um bom exemplo é a Skandia – empresa sueca do ramo financeiro. Já há alguns anos, a Skandia é reconhecida internacionalmente como pioneira na gestão de ativos intangíveis, ou seja, no Intangible Assets Management. Porém, nesse sentido, ela tem feito muito mais externamente, do que internamente! O mundo inteiro já sabia do conceito da Skandia de medir bens intangíveis, do *Navigator*, mas boa parte dos gerentes e equipes dentro da Skandia nunca tinha ouvido falar naquilo. Durante anos, no negócio do dia-a-dia, o instrumento não tinha quase nenhuma importância. Demorou um certo tempo até que isso mudou.

Eu, pessoalmente, fico um pouco pensativo quando uma organização proclama, por um lado, que gerencia ativamente as quatro dimensões do Balanced Scorecard e os intangíveis, mas, por outro lado, os gestores falam de "fatores não tangíveis". O vocabulário utilizado já indica que uma organização destas ainda não se abriu verdadeiramente para o desafio de mapear a estratégia, de monitorar indicadores contínuos, de desenvolver intangíveis e de se concentrar nos indicadores não-financeiros. Faz parte da quebra de paradigmas entre a gestão tradicional centralizada e a gestão descentralizada dos intangíveis, reconhecer que é *simplesmente impossível gerenciar a maioria dos indicadores financeiros*. Porque eles são contínuos e por isso expressam basicamente desempenho passado. Muitos indicadores financeiros são muito fáceis de se medir. Acompanhando os seus desempenhos, podemos comemorar ou chorar. Mas, normalmente, não podemos influenciá-los diretamente. Somente quando reconhecemos este dilema na gestão das organizações, é que resolvemos buscar indicadores que nos mostram o que estamos fazendo hoje e o que estamos criando para o futuro. Somente depois deste reconhecimento é que temos dentro de uma organização uma crescente convicção e um entendimento de que nada disso tem a ver com gestão "soft" ou "abstrata". E sim, que isto é a essência de uma sólida intervenção no futuro da organização e o verdadeiro caráter daquilo que chamamos de *management*.

A grande maioria dos projetos de Balanced Scorecard e dos balanços de intangíveis ou de capital humano ainda são fantasmas, muitas vezes, implementados com as melhores das intenções. Mas com pouquíssimo impacto no negócio e no dia-a-dia da empresa. É isso que precisa mudar. Mas para isso, os agentes da organização precisam assumir uma outra postura e se abrir aos princípios de um outro modelo de gestão.

- Até que ponto tem sentido comunicar aos Stakeholders não apenas informações financeiras, mas também não-financeiras, como é o caso na Skandia?

Com certeza, isto é extremamente importante e benéfico para todos. Eu até diria que os analistas de mercado e os mercados de capital têm menos problemas com o tema "intangíveis" e indicadores contínuos do que muitos altos executivos. Isto ocorre porque os próprios sistemas de recompensa praticamente forçam os líderes das organizações a pensar em resultados imediatos e de curtíssimo prazo. Já existem altos executivos que reconhecem este problema e que estão mudando suas empresas também neste sentido. Por exemplo, Porsche, UBS, Novartis e BP.

Mas, mostrar scorecards e similares para fora da organização (seguindo o lema: "Vejam só as coisas bacanas que nós estamos medindo aqui!"), isto não deve, de forma alguma, ser a única função de uma ferramenta deste tipo. Skandia é um bom exemplo disso. Na realidade, os scorecards e qualquer outra ferramenta estratégica devem ser utilizados internamente em *todos os níveis da organização* para que este processo tenha "impacto" e para que haja um comportamento e um diálogo, de fato voltados para as iniciativas e ações estratégicas. Somente numa pequena minoria das empresas este é o caso. Bons exemplos são as implementações de Balanced Scorecard na Alcan, na Borealis e na Philips. Todas essas são empresas que usam esta ferramenta até as equipes, até o chão de fábrica, e onde praticamente todos os projetos de mudança e desenvolvimento são gerados e gerenciados através do processo de "scorecarding". Para que isto possa acontecer, é fator chave e, até imprescindível, abolir práticas tradicionais e obsoletas que funcionam "de cima para baixo" como o planejamento orçamentário, e que fortalecem comportamentos e incentivos opostos aos estabelecidos nos processos novos e altamente descentralizadores.

- Como o processo de transferência de conhecimento, fundamental para a criação de *aprendizado organizacional*, pode ser promovido pela gestão orçamentária ou, respectivamente, pelo Beyond Budgeting?

Bem, atualmente, nós estamos vendo nas organizações até onde a gestão orçamentária nos levou, no que se refere ao aprendizado organizacional. Infelizmente, não é um quadro muito animador. Podemos constatar egoísmo, orientação para resultados de curtíssimo prazo, despreocupação com o capital humano etc. Na gestão orçamentária, existe uma certa crença de que é possível e até necessário ordenar a transferência de conhecimento nas organizações. De cima para baixo, é claro. De fato, hoje sabemos que a situação tampouco melhora quando colaboradores recebem, dentro do modelo antigo de gestão, incentivos financeiros para compartilhar ativamente seus conhecimentos, ou seja, quando esticamos mais uma cenoura para as pessoas (como é de praxe em várias organizações, inclusive as chamadas de "exemplares"). Entendemos que este caminho é errado. Porque não é possível motivar colaboradores com incentivos financeiros de forma sustentável.

Um approach alternativo – que também é base do Beyond Budgeting – tem as suas raízes na premissa inver-

sa: membros da organização e colaboradores de todo tipo geralmente têm um interesse natural e uma motivação *intrínseca* em compartilhar conhecimento. Mas em oposição a isso, o modelo tradicional de gestão lhes dá uma série de fortes incentivos para *não* agir desta forma. Estes incentivos são embutidos em sistemas de recompensa e de metas, em valores e instruções. Nesse sentido, temos, por exemplo, em quase todas as empresas de consultoria, a prática de avaliar o desempenho dos colaboradores individuais quase que exclusivamente através das “horas cobradas ao cliente” ou indicadores como “receita por sócio”, que são critérios totalmente de curto prazo, não-estratégicos, que impedem a gestão ativa de conhecimento e até punem qualquer profissional dedicado a criar e disseminar conhecimento. Dentro de uma organização, tais princípios de contratos internos de desempenho, criam barreiras sólidas contra qualquer desenvolvimento coletivo de know-how e impedem processos simples e de grande impacto que poderiam existir para o desenvolvimento de capital intelectual. Mas se obtemos sucesso no desenvolvimento de um modelo coerente de gestão, com novos princípios e processos, que eliminam estes incentivos contra-produtivos, então, o aprendizado organizacional mais eficiente será um resultado quase automático – sem qualquer ordem de cima.

- Como podemos motivar os funcionários a divulgar e compartilhar os seus conhecimentos? Como pode o comportamento oposto ser visto e corrigido, supondo que não existam incentivos financeiros para o compartilhamento de conhecimento?

Dentro do modelo orçamentário de gestão você diria: eu preciso dar um incentivo financeiro, para que colaborador X compartilhe o conhecimento dele com colaborador Y. É exatamente isto que é errado. No Beyond Budgeting, dizemos: eu preciso eliminar todos os incentivos que fazem

o nosso colaborador X desenvolver algum interesse de não compartilhar o conhecimento com outros e com a organização. Precisamos nos liberar da cultura de chantagem e suborno, que prevalece dentro das empresas. Colaboradores *sabem* que eles mesmos terão oportunidades para aprender através de uma troca intensa de conhecimento, que conseguirão desenvolver seu próprio potencial e que gerarão benefícios e vantagens competitivas para as suas organizações. Intrinsecamente, eles estão altamente motivados a aproveitar estas oportunidades. Mas quando olhamos para dentro das organizações, vemos que existem processos que, no final do dia, tem o efeito de punir colaboradores que levam a sério a troca de experiência e de aprendizado – como no exemplo das empresas de consultoria. Eliminar e abolir estas práticas requer um modelo novo de gestão e princípios e processos coerentes. Para isto, é necessário criar um contrato novo e relativo de desempenho, vinculado com outros indicadores de performance, metas "móveis" ou relativas, e novos sistemas de remuneração variável. 4

As perguntas foram feitas por Michael Stix e Daniel Schaupp, autores de uma tese de graduação na Universidade de Neu-Ulm, na Alemanha, em março 2004.

O livro “*Beyond Budgeting*” de Niels Pflaeging foi publicado na Alemanha em 2003 e será publicado no Brasil pela Editora Atlas, no 2º semestre 2004. Maiores informações sobre o livro, veja [aqui](#)

Website do BBRT: www.bbrt.org.

Website de Niels Pflaeging:
www.metamanagementgroup.com.
 Email mail@nielspflaeging.com