

# GESTÃO

PORTO ALEGRE, QUINTA-FEIRA, 7 DE SETEMBRO DE 2006 – Nº 38

Entrevista: Niels Pflaeging, DIRETOR DO BEYOND BUDGETING ROUND TABLE, CONSÓRCIO INTERNACIONAL PARA ESTUDO DE GESTÃO DESCENTRALIZADA

## Decisões compartilhadas

**Zero Hora – Há algum problema com o modelo tradicional de gestão?**

**Niels Pflaeging** – Muitos. O sistema convencional, além de não ser eficiente, tenta se aperfeiçoar com a burocracia. Quando ocorre uma crise, a resposta é mais comando e controle. Seria muito mais vantajoso a adoção de uma cultura de descentralização. Isso significa valorizar as pessoas, atrair os melhores profissionais, criar condições para aprimorar os desempenhos futuros.

**ZH – A descentralização, então, é a base desse movimento?**

**Pflaeging** – É o ponto-chave. Mas é óbvio que não se pode descentralizar o controle se há planos anuais como orçamentos. Eliminar esse tipo de planejamento financeiro pode ser o primeiro passo para distribuir o comando. Mas é só uma parte do processo.

**ZH – Abolir organogramas é o começo?**

**Pflaeging** – O organograma é sintoma da organização errada, burocrática. As pessoas que adoram organograma são aquelas que amam comando e controle. Banir o organograma ajuda a erradicar esse pensamento. No Beyond Budgeting não existe preocupação por poder. O próprio presidente da companhia não se enxerga como uma pessoa que tem poder. Ele se vê, sim, como o maior servidor da organização.

**ZH – Esse modelo causa muita polêmica no mundo corporativo?**

**Pflaeging** – Sim, pois requer uma nova linguagem de gestão, de outro conceito de administração. O que se aprende nas escolas de administração é baseado em teorias de gestão de cem anos atrás. A expressão “recursos humanos”, por exemplo, teve origem há mais de um século. No Beyond Budgeting nem utilizamos esse termo. Dizemos simplesmente “pessoas”.

**ZH – Há muita resistência à teoria?**

**Pflaeging** – Bastante. Muitos não acreditam que isso é possível ou necessário. Mas há aqueles que, de forma intuitiva, enxergam que isso é a solução para muitos dos problemas do dia-a-dia. Eu mesmo demorei nove meses para perceber os benefícios dessa alternativa de gestão. Antes a considerava horrível e ridícula.

**ZH – Quais os maiores desafios?**

FABIANO COSTA

*Acreditar no potencial das pessoas é o fundamento do modelo de administração Beyond Budgeting (além do orçamento), concebido nos anos 90 para melhorar os processos de gestão financeira. Os idealizadores argumentam que a descentralização de comando e controle, assim como a abolição de planos rígidos e metas fixas, permite às companhias se tornarem mais competitivas e produtivas.*

*No início de agosto, o alemão Niels*

*Pflaeging, diretor para a América do Sul do Beyond Budgeting Round Table (rede internacional de companhias interessadas em estudar e implementar esse modelo), defendeu, em reunião-almoço na Federação das Indústrias do Estado, sua ousada teoria. Pflaeging discorreu, em português irretocável, sobre o conceito já adotado por multinacionais como Mastercard, Toyota, Dell, Google e Novartis.*

fabiano.costa@zerohora.com.br



EMÍLIO PEDROSO

**Pflaeging assegura que, em mercados complexos e dinâmicos, vencerá a empresa que melhor atender ao cliente e melhor aproveitar o talento do funcionário**

**Pflaeging** – O principal é mudar o modelo de gestão. Transformar uma organização que vive com valores tradicionais de comando e controle em um novo sistema de administração. Outro é confiar nas pessoas que trabalham na empresa. Para mudar, é fundamental confiar desde os office-boys e até os gerentes.

**ZH – Como tornar mais flexível o uso de recursos financeiros sem criar um caos?**

**Pflaeging** – A pergunta já sugere que as pessoas tendem a desperdiçar o dinheiro das organizações. O que temos percebido nas empresas Beyond Budgeting é que, se colocamos

responsabilidade por resultados nas pessoas, devemos confiar que elas não vão desperdiçar. Não é só o presidente que sabe conduzir investimentos, custos e gastos. Os funcionários envolvidos com os problemas, têm de resolver as pendências.

**ZH – Como funcionam as metas relativas que os senhores pregam?**

**Pflaeging** – Metas relativas não têm data para serem alcançadas nem valores absolutos. Define-se um indicador como superar a concorrência externa, ultrapassar os pares internos ou exceder o próprio histórico. A Toyo-

ta tem muito disso. “Hoje o desempenho é X e queremos ser 30% melhor. Quando chegarmos lá vamos redefinir a meta”. Então, eles melhoram, melhoram, melhoram. E quando alcançam o objetivo, o importante não são os 30%, mas melhorar ainda mais. Metas relativas não têm data para serem alcançadas.

**ZH – Quais os riscos na adoção desse modelo?**

**Pflaeging** – De mudar os processos financeiros sem descentralizar as responsabilidades. Se eliminamos o orçamento e tornamos os funcionários responsáveis pelos resultados mais relevantes, funciona. Na verdade, o risco é não fazer direito e voltar atrás.

**ZH – O modelo pode ser aplicado por qualquer empresa?**

**Pflaeging** – Sim, qualquer empresa pode, deve e vai precisar fazer isso para se tornar competitiva no futuro. Hoje, ONGs e empresas públicas, como o Banco Mundial, já adotaram o modelo, que também serve a pequenas empresas. Trabalho na Alemanha com uma empresa que tem 45 trabalhadores, mas a Toyota conta com 250 mil funcionários. Onde existe competitividade e dinâmica, é uma solução.

**ZH – Adaptar-se a esse modelo será essencial para permanecer no mercado?**

**Pflaeging** – Sim, será necessário substituir burocracia por liderança. Trocar processos burocráticos, como o orçamento, por processos de liderança descentralizada. Desafiar todo mundo para chegar a resultados melhores.

**ZH – Como se explica o fato de empresas com gestão tradicional terem sucesso?**

**Pflaeging** – Eles não têm sucesso por utilizarem comando e controle, mas “apesar” disso. Lamentavelmente, em alguns setores a dinâmica da concorrência não chegou.

**ZH – Até as empresas bem-sucedidas no modelo tradicional vão precisar se adaptar para sobreviverem?**

**Pflaeging** – A longo prazo, não tem como não se adaptar. Em mercados dinâmicos, complexos e competitivos, vencerá aquela que melhor atender aos clientes e melhor aproveitar o talento dos funcionários.

Leia mais na página 3

96% DOS FORMANDOS DE ADMINISTRAÇÃO DA ESPM JÁ ESTÃO EMPREGADOS.\*  
PARA CONTRATAR OS OUTROS 4%, É MELHOR SE APRESSAR.

FACULDADES ESPM 4 OPCÕES DE CURSOS FOCADOS EM NEGÓCIOS.

Os melhores do mercado estão na ESPM.

ESPM

www.espm.br - centralinfo-es@espm.br - fone: 51 3210.1300

\* Pesquisa INTEGRA / Junho - 2006

# Muito além do orçamento

Uma transformação radical no estilo de liderança é apontada como fundamental para a sobrevivência das empresas

**D**ecisões tomadas em equipe, metas flexíveis e sem prazos estipulados e investimentos conduzidos pelos próprios funcionários. Mais do que simples reformas nos processos de gestão financeira, como

planejamento orçamentário tradicional resolveu pesquisar alternativas a essa ferramenta.

A primeira iniciativa tomada para melhorar os processos, mantidos inalterados há mais de um século, foi justamente a eliminação do orçamento. Os resultados obtidos, entretanto, não foram satisfatórios. Os pioneiros do sistema perceberam a necessidade de uma mudança mais ampla, que mexesse na estrutura organizacional.

Em comparação com o modelo tradicional de administração, o Beyond Budgeting apresenta duas diferenças fundamentais. Uma é o fato de propiciar uma adaptação maior nos métodos de gestão. Em lugar de planos estabelecidos anualmente, que estimulam os gestores a criarem resultados fictícios, as metas são revisadas com frequência, baseadas

em objetivos mais longos. A implementação de uma filosofia mais descentralizada de gestão é a outra característica dessa nova tendência de administração. Nesse caso, a tradicional hierarquia e a liderança centralizada dão lugar a tomadas de decisões compartilhadas

entre os diferentes membros da organização.

No dia-a-dia, a metodologia estimula a criação de um ambiente auto-gerenciado de trabalho e uma cultura de responsabilidade pessoal. Segundo Pflaeging, a demonstração de confiança nos colabora-

dores gera uma motivação maior e, conseqüentemente, um aumento de produtividade. Estimuladas por essas estratégias inovadoras, companhias como Philips, Rhodia, Ericsson, Unilever e American Express se tornaram altamente competitivas em seus segmentos de atuação.

**Em vez de usar planos anuais, o modelo de gestão Beyond Budgeting se propõe a estabelecer metas com prazos mais longos, que são revisadas com frequência**

## COMO FUNCIONA

Os princípios do modelo de gestão Beyond Budgeting:

### O que não fazer

- ▶ Tomar decisões de cima para baixo
- ▶ Manter hierarquias centralizadas
- ▶ Insistir em planos fixos
- ▶ Restringir as informações à cúpula da companhia
- ▶ Estabelecer metas financeiras anuais
- ▶ Recompensar as equipes com base no atingimento de metas fixas
- ▶ Desenvolver planejamentos para períodos de 12 meses
- ▶ Prover recursos com base em orçamentos anuais

### O que fazer

- ▶ Focar toda a equipe no aprimoramento dos resultados com os clientes
- ▶ Atribuir responsabilidade pelos resultados a todos os colaboradores
- ▶ Conceder às equipes liberdade de atuação
- ▶ Promover a abertura e o compartilhamento das informações
- ▶ Definir metas de melhoria contínuas
- ▶ Recompensar o sucesso alcançado com base nos desempenhos relativos
- ▶ Transformar o planejamento em um processo contínuo
- ▶ Colocar recursos conforme a necessidade

## SE VOCÊ ESTÁ INDECISO ENTRE PUBLICIDADE E DESIGN, APROVEITE ESTE ANÚNCIO PARA ESCOLHER.

### Publicidade e Propaganda - Ênfase em Marketing

Este curso traz para a sala de aula o conhecimento teórico aliado à dinâmica do mercado. É por isso que a ESPM é uma marca respeitada dentro e fora desta área profissional, afirmando-se cada vez mais como referência no meio publicitário.

### Design - Ênfase em Marketing

Além de abordar todo o universo do Design, o curso dá uma ampla compreensão dos negócios de uma empresa, suas estratégias, o movimento dos concorrentes e as tendências do mercado.

ADMINISTRAÇÃO HABILITAÇÃO EM MARKETING  
PUBLICIDADE E PROPAGANDA ÊNFASE EM MARKETING  
DESIGN ÊNFASE EM MARKETING  
RELAÇÕES INTERNACIONAIS ÊNFASE EM MARKETING

FACULDADES ESPM 4 OPÇÕES DE CURSOS FOCADOS EM NEGÓCIOS.

Os melhores do mercado estão na ESPM.

**ESPM**

Rua Guilherme Schell, 350 - www.espm.br - fone: 51 3218.1300 - centralinfo-rs@espm.br