

“Liderando com metas flexíveis.

Beyond Budgeting: Um guia para a revolução do desempenho”

(Press release, 05/2009)

Um dos temas abordados pela imprensa internacional quando o Congresso americano discutia a aprovação de pacote econômico no valor de bilhões de dólares para salvar da falência bancos e indústrias, girou em torno do uso desses recursos no pagamento de bônus aos executivos dessas empresas. Foi unânime a opinião de que dinheiro público não deveria ser usado para pagamento de bônus, afinal as empresas estavam à beira de quebrar, atingidas pela crise internacional. Mesmo acusados de má gestão, esses executivos poderiam ser beneficiados individualmente pelos seus contratos de bonificação.

A relação entre remuneração, incentivo, metas e desempenho é um dos principais paradigmas do comando das empresas hoje em dia. O especialista em gestão empresarial e consultor internacional, Niels Pflaeging, acredita que o sistema de incentivo e remuneração vigente fracassa em dois dos seus principais objetivos: motivação e desempenho. Niels Pflaeging lança em maio no Brasil o livro “Liderando com metas flexíveis. Beyond Budgeting: Um guia para a revolução do desempenho”, publicado pela editora Bookman, onde ele descreve com clareza e objetividade por que empresas que mantêm um sistema de incentivos e remuneração baseado em metas rígidas e individuais não conseguem mobilizar seus colaboradores e se entregam ao desgaste de freqüentes reorganizações.

“A maioria das empresas regularmente experimenta com formas diferentes e cada vez mais complicadas de conectar a remuneração variável ao desempenho individual. Ao se fazer isso, parte-se implicitamente da suposição de que a solução para a máxima motivação dos colaboradores e o sucesso da empresa reside de algum modo na combinação certa entre metas e incentivos, dentro de um contrato de desempenho prefixado”, diz o autor no livro. “Os sistemas de remuneração fundamentados em planos e orçamentos se baseiam no pressuposto de que os gerentes devem ser premiados pelo cumprimento das metas prefixadas para certo período e, inversamente, punidos caso não as atinjam. Esta forma de pensar é tóxica em ambientes dinâmicos”, completa.

O livro apresenta exemplos de empresas que utilizam o sistema de remuneração com base em metas pré-fixadas e expõe os problemas de gestão e desempenho que isso acarreta. Imediatamente, contudo, o autor mostra que a solução está na definição do sistema de remuneração relativa. “Só quando a premiação for moldada segundo princípios do Beyond Budgeting é que as metas relativas e o modelo da gestão verdadeiramente dinâmica e descentralizada adquirem fundamento”, revela. Mas o autor chama a atenção de que essa é uma mudança radical. “Mas ela requer um pensamento radicalmente diferente sobre pessoas e motivação. Na maioria das empresas, a passagem para metas relativas implicará, inicialmente, uma reorientação ou completa reconfiguração dos sistemas de remuneração”, argumenta. O autor faz uma ressalva no livro: “Nisso reside uma grande oportunidade: a reflexão sobre a avaliação do desempenho e a remuneração nos obriga, ao mesmo tempo, a questionar com nova coerência premissas tradicionais da liderança e do gerenciamento”

Ao mesmo tempo, o livro apresenta também casos de empresas que adotaram uma gestão adaptável, com sistemas de remuneração variáveis sem intuito de incentivação, e outras medidas para inspirar a participação efetiva dos seus colaboradores. “Na Semco, por exemplo, algumas

soluções aparentemente radicais dizem respeito aos salários: os colaboradores estabelecem efetivamente seus próprios salários. Não obstante, o autocontrole e a pressão do grupo fazem com que os custos de pessoal não aumentem de forma exorbitante. Os salários de todos os colaboradores são transparentes para os colegas. Visto que a legislação brasileira proíbe reduções de salário, pessoas que ganhassem demais se tornariam, em pouco tempo, insustentáveis para a empresa. Na Semco, ainda existem diversos modelos de remuneração entre os quais os colaboradores podem escolher”. A empresa brasileira Semco é um dos destaques do livro.

O livro propõe o fim da gestão em cima de metas fixas, com gerenciamento rigoroso e fechado, como solução dos problemas para empresas e grandes corporações - também em épocas de crise econômica, como acontece agora. Alemão radicado no Brasil, o autor é expoente de uma nova safra de consultores de empresas, com experiência internacional, que prega a revisão total do tradicional modelo de gestão. O autor apresenta e analisa o caso de sucesso da Semco e de outras onze empresas estrangeiras, que recolhem os resultados positivos de uma gestão baseada em metas flexíveis e na participação efetiva das suas pessoas. “Há mais de 20 anos, a Semco cultivava uma cultura em que os executivos abriram mão do poder e do controle, e é extremamente bem-sucedida assim”, afirma o consultor.

Para ele, essas empresas não têm o que temer com a atual crise econômica internacional. “São empresas que não se jogam na insensatez da prefixação de metas absurdas. Elas são cautelosas, ao invés de agressivas. Sabem e souberam administrar as suas contratações e desafiar seus funcionários em torno de uma parceria, com vistas à participação nos resultados globais”, explica Niels Pflaeging. “As empresas que abrirem mão de metas fixas, avaliações individuais de desempenho, planejamento anual, orçamentos e muitos outros rituais que já deram o que podiam dar serão, no longo prazo, mais bem-sucedidas do que outras”, diz.

O livro conta a história de empresas pioneiras na gestão flexível e de liderança, e explica o que deve ser feito para substituir a gestão tradicional da era industrial, pela nova maneira de pensar a empresa. “A solução consiste, por um lado, em técnicas não inteiramente novas, e sim há muito experimentadas: de persecução de objetivos, de remuneração, de planejamento, de medição e controle de desempenho, de tomada de decisões e de organização. Importante, porém, é principalmente o seguinte: na empresa do futuro haverá muito mais liderança, em vez de cada vez mais gestão”, diz o autor no livro.

Mas o futuro está mais próximo do que se pensa, ou melhor, já é presente para muitas empresas. Assim com a Semco, empresa brasileira do setor de tecnologia e prestação de serviços, reconhecida internacionalmente por ser “a empresa mais democrática do mundo”, o autor destaca ainda no livro a montadora de automóveis japonesa Toyota. “Seus métodos extraordinários fizeram da Toyota o maior, melhor e mais lucrativo fabricante de carros e uma das mais bem conceituadas empresas industriais. O modelo de produção *Toyota Production System*, TPS, e sua eficiência tornaram-se lendários”, comenta Niels sobre o sucesso da corporação japonesa, justamente no setor automobilístico, um dos mais afetados pela crise internacional.

A Dell, fabricante de computadores americana também é reverenciada pelo autor. “A Dell poderia ser chamada de a Toyota da indústria eletrônica. Opera com alto sucesso, desde a década de 80, num segmento difícil e registra ótimos lucros. Seus processos de logística e produção fizeram a famosa internacionalmente”, lembra. A Southwest Airlines, empresa aérea americana, também consta do livro como empresa que se sobressaiu ao reinventar o modelo de gestão. “Essa empresa não apenas revolucionou o setor de linhas aéreas com modelo de negócios chamado *low price – low cost*”, afirma. “Ela é também tida como a melhor e mais eficiente companhia de transporte aéreo do mundo e provoca paixão entre os funcionários, clientes e acionistas”, completa o consultor.

O livro expõe ainda os casos das empresas AES, Ahlsell, Aldi, dm-drogerie markt, Egon Zehnder International, Guardian Industries, Handelsbanken, e W.L.Gore & Associates. “Apesar de histórias diferentes, cada uma delas realizou um modelo altamente adaptável de gestão e liderança, que se baseia em confiança e contratos relativos de desempenho”, garante Niels Pflaeging.

Palestrante renomado e requisitado quando o assunto é nova liderança e gestão adaptável, Niels Pflaeging já escreveu um livro sobre o assunto, “Beyond Budgeting, Better Budgeting”, em 2003. “Liderando com Metas Flexíveis” foi publicado em 2006, originalmente em alemão, sob o título “Führen mit flexiblen Zielen. Beyond Budgeting in der Praxis”, na Editora Campus (Frankfurt/New York). A publicação recebeu o prêmio “Melhor Livro de Gestão” da Financial Times Germany, na categoria “Liderança”. Niels Pflaeging é uma das poucas vozes do universo da consultoria empresarial a afirmar que a atual crise nasceu da gestão arcaica sob a qual estão submetidas à grande maioria das corporações do mundo.

Contato:

Niels Pflaeging

President MetaManagement Group & BBTN Associate

Tel. +55-11-3541 2238 Mob. +55-11-9857 5060

www.metamanagementgroup.com niels@metamanagementgroup.com www.bbtn.org