

O céu é o limite?

Um dia desses ouvi de um respeitado diretor de banco: “Meta não foi feita para ser atingida. Meta foi feita para ser perseguida”. Pensei: isso é um despropósito! Afinal, por que chamar de meta algo que jamais poderá ser atingido? Aliás, um dos problemas que se encontram com frequência nas empresas é o estabelecimento de metas inatingíveis, desvinculadas de critérios lógicos e transparentes.

Esse tipo de prática, estabelecer metas que devem apenas ser “perseguidas”, é uma das causas da baixa motivação e da falta de comprometimento, mesmo entre os indivíduos mais sintonizados com os valores da empresa. Trabalhar sob um regime que estabelece desafios inatingíveis leva a um desgaste de consequências previsíveis: os indivíduos podem aceitar tal condição por uma ou duas vezes, porém, na terceira, capitularão e poderão desenvolver apatia, ou até uma atitude cínica, diante das metas.

Ao definir metas é preciso seguir critérios lógicos, absolutamente claros e transparentes. É também preciso cuidar para que elas se alinhem aos objetivos maiores da empresa e façam sentido para os colaboradores. Para atender a esses requisitos, uma meta deve considerar seis critérios: *primeiro*, deve ser de atendimento possível; *segundo*, deve ser ambiciosa, sendo necessário um esforço extra para atingi-la; *terceiro*, deve ser objetiva, explicitada de tal

forma que todos os envolvidos saibam exatamente o que fazer para atingi-la; *quarto*, deve ser mensurável, permitindo que se monitore o avanço em torno de seu atendimento; *quinto*, deve ter prazo definido para sua realização; *sexto*, deve ser capaz de adicionar valor ao negócio.

Ao se elaborar um plano de metas, três cuidados devem ser tomados. O primeiro é evitar estabelecer um número exagerado de metas. Em algumas empresas, certos gerentes são brindados com dezenas de metas, inclusive muitas sobre as quais não têm qualquer capacidade de interferência. O segundo cuidado é dosar com equilíbrio o grau de dificuldade das metas. Quando, no mesmo ambiente de trabalho, alguns grupos ou pessoas têm metas muito fáceis e outros têm metas muito difíceis, o resultado pode ser um clima de tensão e uma postura de descrédito do programa. Finalmente, deve-se cuidar para que o sistema de metas seja vivo, isto é, que seja capaz de se ajustar à dinâmica de negócios da empresa. Em contextos de mudanças rápidas, a capacidade adaptativa da empresa depende da contínua atualização de seus objetivos estratégicos e de suas metas. Ao manter as metas fixas por períodos longos, muitas empresas alimentam um verdadeiro “faz-de-conta” gerencial, no qual os funcionários fingem que atingem as metas, os líderes fingem que os apóiam e monitoram, e a empresa finge que está tudo funcionando bem.



Sérgio Amad Costa
FGV-EAESP