

Caro Ugo,

Em agradecimento ao trabalho que teve para estruturar um conteúdo útil para mim, retribuo com uma resposta (adiante) que mostra que li e refleti sobre teus artigos.

Aliás, como minha formação básica não é administração, foi por conta de uma dica tua, há algum tempo, que li *The Invention of Management* e conheci as posições humanas e avançadas de Mary Parker Follett.

Abraço

---

### **Com relação ao *case* do banco sueco Handelsbanken**

Entendo que eles não abandonaram o uso de metas, mas que passaram a focar o ambiente competitivo como referência para elas. Também a autonomia é relativa.

A descentralização pode ser “nosso princípio principal”, escreve Wallander, mas não devemos ser “dogmáticos impraticáveis”. Embora 97% de toda a concessão de crédito seja decidida em nível de agência, a própria política de crédito foi estabelecida de forma centralizada e é muito rígida. [1]

E estratégia é algo que depende do negócio e do ambiente. No caso dele, trata-se de um banco de nicho, com agências de oito pessoas na Suécia, em que cada filial não desenvolve seu próprio sistema de informação e contabilidade. O sistema de tecnologia da informação e o internet banking também são desenvolvidos centralmente.

Liberdade monitorada e processos padronizados e definidos!

Em resumo, a proposta é boa, lógica, mas não é uma solução universal. Aliás, pouco tem de inovadora. Uma boa prática usada para estabelecer metas é justamente o *benchmarking*, que há muitos anos apresento como uma das melhores alternativas [2].

O grande problema com as metas nas organizações é que elas têm sido usadas para controle, penalização e premiação, distorcendo sua utilidade, que é dar *feedback* sobre a situação dos processos e dos esforços para sua melhoria.

E, como você termina o artigo: “*Agora que os dados de referência competitiva estão se tornando amplamente disponíveis, e para organizações de todos os tipos*”

*e tamanhos, a um custo muito menor do que nunca, temos cada vez mais razões para procurar novas formas de medir e melhorar o desempenho de forma mais eficaz: usando dados reais, não números inventados”.*

Verdade. Porém, essa abordagem apresentada faz mais sentido para os resultados do negócio, porém é bem menos prática para os indicadores táticos e operacionais, em que os dados comparativos são geralmente difíceis de obter. Tua experiência na FGS deve mostrar isso. Outro grande desafio do *benchmarking* no âmbito operacional tem sido ajustar as metas por conta da comparação de realidades diferentes. Exemplo típico: rotatividade de pessoal em uma indústria instalada em um polo industrial e outra em uma cidade pequena, onde há poucas oportunidades de emprego. Infelizmente, muitos profissionais veem o número e ignoram o contexto.

### **Metas individuais**

Sim, metas individuais são estúpidas e prejudiciais. As metas que resultam em ganhos financeiros são as piores, pois incentivam competição desleal e desonestidade. Os únicos indicadores individuais que recomendo na área de RH são aqueles relacionados aos aspectos legais, como horas extras realizadas e absenteísmo [3]. Nas outras áreas da gestão, nem lembro de alguma exceção que faça sentido.

Em teu artigo “Competição nas Organizações: Isso é Bom ou é Ruim”, você defende muito bem essa posição e sua irmã gêmea: o pagamento de bônus por desempenho individual.

### **Relações**

Também costumo defender o uso de indicadores baseados em relações, pelas vantagens que isso traz [4], mas não entendo isso como equivalente a usar “metas relativas”; trata-se apenas de um indicador mais elaborado que, por se basear em uma relação, permite comparações históricas e externas mais seguras. Por exemplo, “Horas de Treinamento por Ano” é uma métrica difícil de avaliar historicamente se o número de colaboradores cresce ou diminui ao longo do tempo. Já “Tempo de treinamento anual por empregado” absorve essa flutuação e facilita a gestão.

Ah! Antes que questione, esclareço: não, medir esforço não é muito bom, mas ajuda a monitorar o efeito das ações implementadas, para saber se o planejado para obter os resultados (que só poderão ser medidos mais adiante) está acontecendo.

## **Integração funcional é ótima**

Claro que, quando possível, traz benefícios; entretanto, não se aplica a muitas situações. Antes, provavelmente teremos que passar por um desafio mais simples — e que a maioria das organizações ainda não conseguiu: trabalhar por processos em vez de funções. Vamos caminhando.

### **“Num mundo dinâmico e complexo, não há lugar para metas fixas.” – Valerya Carvalho**

Concordo com quase tudo que o artigo afirma, mas ousou discordar do título.

Em alguns processos, monitorar o desempenho de máquinas e sistemas por meio de indicadores nos permite observar quando ocorre alguma degradação (máquinas sofrem desgastes, matérias-primas mudam etc.) ou avaliar periodicamente o resultado para verificar se um conjunto de ações de melhoria que está sendo implementado está sendo eficaz (aproximando-se do resultado pretendido com tais melhorias). Isso faz todo o sentido.

E a dinâmica, nesses casos, dispensa olhar para fora o tempo todo, pois são sistemas que, enquanto adequados ao negócio, devem operar de forma estável ou sofrer algum aprimoramento periódico.

A Ambev altera semanalmente a tabela de desconto que seus vendedores podem oferecer nos pontos de venda de cerveja, por conta do *share* de mercado da semana anterior. Já uma fábrica de papel tem meta fixa de produção em um trem de fabricação durante 11 meses. Desvios são objeto de análise e esforço de solução. Tua experiência industrial deve ter outros exemplos.

Então, se para vendas e muitos indicadores do negócio a dinâmica recomenda um “alvo móvel”, em outros casos a segurança da equipe exige maior estabilidade em seus objetivos. Afirmar que “não há lugar para metas fixas” é forçar um pouco a defesa da tese.

Apesar de ser domingo, hoje não consigo, então salvei o vídeo *“Overcoming the Tyranny of Fixed Targets – and the Relative Targets Solution”* para assistir com calma em outro momento.

### **Metas podem restringir, em vez de expandir, a empresa**

Sou um grande fã do Prof. Andre Dytz, mas, como ele mesmo se apresenta (Executive C-Level), seu foco é o negócio, tendo a posição estratégica e o mercado como direcionadores. Como ele sempre insiste: “os movimentos corporativos

precisam seguir uma lógica progressiva e incontroversa: o mercado, a estratégia e a estrutura.” E é com essa visão que ele escreve.

Eu, por outro lado, apesar de ter vivido a experiência de ter sido gerente geral de uma unidade de negócio com mais de 700 colaboradores, nunca tive que me preocupar demais com o mercado. A *holding* garantia a “compra” de toda a produção. Assim, minha prioridade era a eficiência operacional, o que casa bem com minha formação de engenheiro. Ainda hoje, quando trato de indicadores em consultoria, palestras ou publicações, faço-o para um público mais operacional. Isso explica eventuais diferenças de abordagem, mas me sinto filosoficamente alinhado com o Prof. Dytz.

Portanto, escrevo para o supervisor que está com um processo na mão e que, se está engarrafando um sabor de suco que não tem ou não terá mercado em breve, isso não é de sua responsabilidade opinar. Por ora, ele tem que garantir a estabilidade e eventuais melhorias de eficiência daquilo que está sob sua responsabilidade e sob a de sua equipe.

Outro público, outra mensagem!

Aproveitando, gostaria que conhecesse, ainda que superficialmente, meu livro sobre o uso de indicadores na gestão de RH (IMPORTANTE: é sobre o uso de métricas para a gestão dos processos de RH, e não de pessoas!). Por favor, dê uma olhada em <http://www.indicadoresrh.com.br/>. Eventualmente, pode ser algo útil para teus clientes que buscam uma gestão mais eficaz nessa área.

Vamos conversando, e vou aprendendo.

Grande abraço e ótima semana,

Ah! A palavra “sistema”, no subtítulo da tua newsletter, está com uma letra faltando.

#### Referências

- 1 - O caso do Svenska Handelsbanken - <https://targetteal.com/blog/caso-svenska-handelsbanken/>
- 2 - [https://www.linkedin.com/posts/bachmann\\_indicadores-benchmarking-gestaeto-activity-7388937647429328896-Gqk?utm\\_source=share&utm\\_medium=member\\_desktop&rcm=ACoAAAARQtUBRR1EAXzmFW7NBIDAHI2aohC0nlw](https://www.linkedin.com/posts/bachmann_indicadores-benchmarking-gestaeto-activity-7388937647429328896-Gqk?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAAAARQtUBRR1EAXzmFW7NBIDAHI2aohC0nlw)
- 3 - BACHMANN, Dórian L. Indicadores de RH como Ferramenta de Gestão: obtendo e comunicando resultados. 1ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2023. <http://www.indicadoresrh.com.br/>
- 4 - <https://www.linkedin.com/pulse/medidas-absolutas-ou-relativas-d%25C3%25B3rian-bachmann-2f>