

Arménio Rego • Camilo Valverde
Eduardo Oliveira • Miguel Pina e Cunha

Gestão por Objetivos

Guias para reflexão e ação



EDIÇÕES SÍLABO

Gestão por Objetivos

Guias para reflexão e ação

Arménio Rego
Camilo Valverde
Eduardo Oliveira
Miguel Pina e Cunha

EDIÇÕES SÍLABO

É expressamente proibido reproduzir, no todo ou em parte, sob qualquer forma ou meio gráfico, eletrónico ou mecânico, inclusive fotocópia, esta obra. As transgressões serão passíveis das penalizações previstas na legislação em vigor.

Não participe ou encoraje a pirataria eletrónica de materiais protegidos. O seu apoio aos direitos dos autores será apreciado.

Visite a Sílabo na rede
www.silabo.pt

FICHA TÉCNICA

Título: Gestão por Objetivos – Guias para reflexão e ação

Autores: Arménio Rego, Camilo Valverde, Eduardo Oliveira, Miguel Pina e Cunha

Capa: Pedro Mota

1ª Edição – Lisboa, março de 2018.

Impressão e acabamentos: ARTIPOL – Artes Tipográficas, Lda.

Depósito Legal: 438719/18

ISBN: 978-972-618-941-1



EDIÇÕES SÍLABO, Lda.

Publicamos conhecimento

Editor: Manuel Robalo

R. Cidade de Manchester, 2

1170-100 Lisboa

Tel.: 218130345

e-mail: silabo@silabo.pt

www.silabo.pt

Índice

Introdução

Uma instituição bipolar?	9
<i>Smart</i> , mas não muito	11
GPO e gestão do desempenho	14
Estrutura do livro	18

Capítulo 1

GÉNESE E SIGNIFICADO

Um processo com história	23
A génese	24
Popular – e incompreendida	24
«Cartas do gestor»	27
Uma moda situada no tempo – ou um processo intemporal?	28
GPO num mundo em mudança	33
Realidades mutantes	33
Funções bem definidas dando lugar a funções fluidas	33
Continuidade substituindo a periodicidade	35
Do individual para o coletivo	35
Comentários finais	36

Capítulo 2

CONDIÇÕES DE EFICÁCIA

Um sistema focado no desempenho	39
O que motiva as pessoas?	40
A teoria da definição de objetivos	42
Clareza e desafio	43
Objetivos SMART	44
Eficácia	45
Revisão	47
Porque os objetivos afetam o desempenho?	48
Mecanismo #1: os objetivos como guias de orientação	49
Mecanismo #2: os objetivos como fontes energizadoras	49
Mecanismo #3: os objetivos como encorajadores da persistência	50
Mecanismo #4: os objetivos como estímulos à busca e ao uso de conhecimentos e estratégias	50
O comprometimento da pessoa com os objetivos	51
Importância do objetivo	51
Sentimentos de autoeficácia	53
A importância do <i>feedback</i>	54
A complexidade das tarefas	56
Conflito de objetivos	57
Incentivos pelo alcance de objetivos	62
«Porque não os deixa escolher?»	62
«Pão» e «rosas»	63
Recompensas perigosas	64
A tensão indivíduo-coletivo	66
Desafios da GPO como sistema estrategicamente integrado	68
Alinhando partes, convergindo esforços	68
Centralizar objetivos, descentralizar decisões	68
Objetivos estratégicos claros	69
Cascata e alinhamento	70

Participação e (des)acordo	71
«O comando é meu»?	73
Comentários finais	74
Complemento – O caso TELECOM-X	74
Questões para reflexão	77

Capítulo 3

O LADO ESCURO

Não deitar o bebê fora juntamente com a água	81
O vazio entre a realidade e a poltrona	82
O efeito <i>boomerang</i> de objetivos agressivos	84
Os objetivos desviam a atenção?	86
«Esse não é o meu objetivo»	86
Cumprir objetivos pode ser perverso para a inovação	87
Atingindo o objetivo e baixando o desempenho	88
A subversão do objetivo	90
Riscos da transparência eletrônica	92
Subjetivos e objetivos	94
Problemas de alinhamento	98
O mundo muda – os objetivos nem sempre	98
Fragmentação interpretativa e descomprometimento	100
Tensão entre diferentes objetivos	102
Tensão entre objetivos individuais e objetivos coletivos	104
Quando os objetivos não são «meus»	106
Pressões intensificadoras do trabalho	109
Incentivos potencialmente nefastos	111
Quando os incentivos destroem os objetivos	111
Premiando a incompetência	114
«Punindo» a consciência ética	115
Prêmios e punições por ações alheias	116

Nem todas as culpas são da GPO	118
Comentários finais	120

Capítulo 4

GUIAS PARA REFLEXÃO E AÇÃO

Solar e lunar	125
Uma condição <i>sine qua non</i>	126
A missão da organização como farol	128
Um sistema de partes interligadas	128
Esforço contínuo	129
O comprometimento requer participação	129
Cuidado com a negociação	130
O comprometimento requer autoconfiança	130
Objetivos pertinentes	131
Nem tudo o que é quantificado é objetivo	132
Controlo sobre as vias para os objetivos	134
Equilíbrio entre o individual e o coletivo	135
Específicos q.b.	135
<i>Feedback</i> frequente	136
O desenvolvimento e o foco no futuro	138
Atenção aos incentivos	138
Cuidado com objetivos demasiado esticados	139
Justiça, confiança e transparência	141
A GPO não é uma ilha	142
Comentários finais	144

Referências	147
--------------------	-----

Introdução

«A gestão por objetivos [GPO] é um componente vital do exercício da liderança».

Muczyk & Reimann (1989, p. 131)

«Tal como muitas racionalizações de tradição taylorista, a GPO como processo é uma das maiores ilusões da gestão, pois não toma adequadamente em conta as componentes emocionais mais profundas da motivação».

Levinson (2003, p. 107)

Uma instituição bipolar?

O BCR (nome fictício) era uma instituição financeira que há muito se assumia como socialmente responsável. Os funcionários da sua rede de retalho, envolvendo mais de 6 mil balcões, eram convidados a visionar vídeos de clientes que se expressavam sobre como os empréstimos de baixa taxa de juro os haviam ajudado a recuperar de dívidas. Estes depoimentos ajudavam os funcionários a encontrar significado no seu trabalho. Uma funcionária alegou que a maior fonte de motivação advinha, precisamente, do «sentido de serviço aos outros»!¹ A instituição chegou mesmo a medir o rácio de felicidade dos seus membros, convicta de que empregados felizes fazem o que deve ser feito.²

Na senda da melhoria dos seus resultados, o BCR também implementou um sistema de gestão por objetivos (GPO). Foi instituído um

⁽¹⁾ Grant (2015).

⁽²⁾ Kellaway (2015).

modelo de gestão do desempenho segundo o qual os funcionários seriam recompensados pelo alcance de objetivos de vendas de serviços financeiros (*e.g.*, abertura de novas contas ou emissão de cartões de crédito). A manutenção do posto de trabalho, o recebimento de bônus e a progressão na carreira dependiam do alcance desses objetivos. Estes eram de tal modo ambiciosos que a gestão de topo partia do princípio de que 50% das regiões não seriam capazes de alcançá-los.

Diariamente, os funcionários eram pressionados e indagados sobre o grau em que estavam a atingir os seus objetivos. A mensagem era clara: quem atingia as metas mantinha o posto de trabalho e era recompensado, os restantes enfrentariam problemas: teriam que trabalhar até mais tarde e nos fins de semana, ou seriam mesmo dispensados! A líder da rede de retalho era reconhecida pela capacidade de obter resultados. De facto, obtinha-os – e era por eles premiada e entronizada.

A instituição prosperava do ponto de vista dos resultados económico-financeiros, num tempo em que outras instituições do setor enfrentavam a crise financeira e viam os resultados a definhar. Algumas centenas de empregados eram alvos de processos disciplinares, em cada ano, por terem aberto contas sem conhecimento dos clientes ou emitido cartões de crédito sem que os clientes os tivessem solicitado² Mas, numa organização com dezenas de milhares de empregados, estas centenas representavam uma percentagem ínfima – pelo que não eram objeto de preocupação. Mais de cinco mil despedimentos por conduta desonesta ao longo de vários anos representavam uma gota de água. E a instituição não hesitava em despedi-los por razões éticas.

Até que...! Até que os meios de comunicação social deram conta das fraudes cometidas pelos funcionários. O escândalo emergiu na sua plenitude. Compreendeu-se que a fraude dos empregados despedidos era, em grande medida, instigada ou facilitada por um sistema de GPO altamente agressivo. Para manter o posto de trabalho, os empregados sabiam o que «tinha que ser feito» para alcançar objetivos. O desvio ético havia-se transformado em norma. Era normal assim proceder!

(1) Reckard (2013).

(2) Cowley & Kingson (2017).

Descobriu-se também que a gestão de topo da instituição havia sido alertada para os riscos provindos de uma GPO agressiva. Mas os avisos haviam sido desconsiderados. Se os resultados eram bons, se a líder de topo da rede de retalho era considerada uma brilhante banqueira e uma líder exemplarmente responsável¹ – porquê mudar?! Afinal, os empregados desonestos eram despedidos. E, no fim de contas, os bónus continuavam a cair na conta dos empregados mais bem-sucedidos – e os milhões na conta dos gestores.

A instituição a que nos referimos é a Wells Fargo e o escândalo ocorreu na sua rede de *community banking*, liderada por Carrie Toldstet². Grande e prestigiada instituição financeira norte-americana, a Wells Fargo perfilhava uma política de forte responsabilidade social. O seu código de ética e de conduta nos negócios era claro³:

«A Wells Fargo espera que os seus membros adiram aos mais elevados padrões de ética e de conduta na relação com os clientes, os membros da equipa, os fornecedores, os acionistas, outros investidores e as comunidades que serve (...).»

Smart, mas não muito

Sugerimos ao leitor que leia, atentamente, o relatório publicado pela comissão independente que se debruçou sobre o caso Wells Fargo⁴. O documento é uma descrição vívida de um processo de gestão minado por um sistema de GPO agressivo e cego aos riscos. Os objetivos cumpriam algumas condições que devem possuir os objetivos SMART⁵. Eram específicos, mensuráveis, ambiciosos e temporalmente definidos. Mas não eram realistas. Objetivos deste teor só podem ser «alcançados» de três modos:

(1) Ochs (2016).

(2) Cowley (2016); Kouchaki (2016); Ochs (2016).

(3) <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/72971/000119312509240334/dex994.htm>.

(4) Independent Directors of the Board of Wells Fargo & Company (2017).

(5) SMART é o acrónimo constituído pelas iniciais das palavras *Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Time-bound*. O tema é discutido no Capítulo 2.

- Não se alcançam, pura e simplesmente. Existem para «inglês ver» – e não mobilizam as energias dos gestores e dos empregados.
- Alcançam-se apenas formalmente. Foi o que ocorreu com a Volkswagen. Embora as metas de emissões poluentes dos seus automóveis não fossem realmente alcançadas, o *software* fraudulento permitia à empresa alegar que o eram.
- Alcançam-se por vias ínvias e desonestas. Assim ocorreu na Wells Fargo.

Pelo que conhecemos da realidade portuguesa, bastaria mudar o nome da instituição e dos seus líderes para que o relatório que descreve a Wells Fargo retratasse parte da realidade de uma ou outra instituição. Quantos funcionários bancários em Portugal foram, de modo mais ou menos explícito, encorajados e motivados a cumprir objetivos que não serviam verdadeiramente os interesses dos clientes? Leia-se o que o jornalista Paulo Ferreira¹ escreveu a este propósito:

«Quando o foco comercial de uma instituição está no volume de negócio e no número de contratos ou de produtos financeiros que são vendidos, estamos a meio caminho para a asneira (...) O que se passou durante os loucos anos da corrida ao endividamento foi um sistema de incentivos perversos que conduziu aos exageros que conhecemos».

Os exageros foram tais que o Banco de Portugal apertou as regras relativas aos incentivos pagos aos funcionários bancários.² Estabeleceu que as políticas de compensação devem assegurar o equilíbrio entre a componente fixa e a componente variável da remuneração, não podendo a componente variável depender exclusivamente de critérios quantitativos, devendo contemplar também critérios qualitativos.³

(1) Ferreira (2017).

(2) Aviso n.º 6/2017, publicado em Diário da República de 6 de outubro de 2017.

(3) Petinga (2017).

Destaque I.1. A normalização do desvio

A normalização do desvio é um processo, desenvolvido ao longo do tempo, caracterizado pela normalização de práticas desviantes. O condutor automóvel que se acostuma a violar o sinal vermelho pode perder, em determinado momento, a noção do risco envolvido. Se, até então, nada de grave ocorreu – porque haverá de acontecer futuramente? Mesmo os maquinistas ferroviários podem cair na armadilha.¹ Se a NASA e as empresas fornecedoras sempre atuaram de um dado modo na preparação do lançamento de vaivéns espaciais, e nada de grave aconteceu, porque algo de grave haveria de acontecer nos futuros lançamentos? Foi precisamente nesta malha perigosa que a NASA e seus fornecedores caíram e que ajuda a explicar as tragédias dos vaivéns Challenger e Columbia.²

Também a Volkswagen caiu na armadilha.³ Acostumada aos bons resultados emergentes da fraude com o controlo de emissões poluentes, os seus responsáveis perderam a noção dos riscos. O desvio transformou-se em norma. Os objetivos de «redução» de emissões poluentes foram alcançados. E o sucesso da VW no mercado foi usado como atestado de validade da prática. A normalização era de tal envergadura que, quando chegaram os primeiros avisos de que uma fraude estava a ser praticada, a gravidade da situação foi subestimada.⁴

Durante anos, o assédio sexual em alguns setores de Hollywood transformou-se na norma. Aos abusos do poder juntou-se a «economia do consentimento».⁵ Decorreram dezenas de anos até que o desvio ser encarado, desmascarado e punido. Na Wells Fargo, decorreram anos até se tornar claro que a «normal» GPO era, de facto, um desvio às

(1) Naweed (2016).

(2) Bogard *et al.* (2015); Hall (2003); Pinto (2014); Useem (2016).

(3) Brown & Worthington (2017); Useem (2016).

(4) Ewing (2015a, 2015b, 2016, 2017a); Siano *et al.* (2017).

(5) Marling (2017).

boas regras de conduta nos negócios. Também o escândalo na «Raríssimas» foi, provavelmente, a consequência da normalização do desvio ao longo de anos. O escândalo rebentou em 2017. Mas a evidência do desvio já existia, na instituição, há anos.

Estes e outros problemas não são apanágio exclusivo das organizações que prestam serviços financeiros. Evidência empírica colhida localmente e em estudos comparativos revela fragilidades gritantes nos processos de gestão do desempenho, incluindo na definição de objetivos, em Portugal! Dada a necessidade de melhorar a produtividade no país, a GPO pode auxiliar na melhoria dos processos de gestão. Mas importa que seja implementada de forma competente e equilibrada,² e apenas quando é pertinente. Nem sempre o é. E não o é sobretudo quando os objetivos são altamente subjetivos e a avaliação do seu alcance é um processo de grande subjetividade usado pela chefia para acalantar *yes (wo)men* e retaliar empregados corajosos, francos e capazes de dizer a verdade.

Importa, também, que a GPO seja acompanhada por medidas como as recomendadas pela investigação sobre *engagement*.³ Ao mesmo tempo que procura implementar a GPO, a organização deve responder afirmativamente a questões como as seguintes: (1) As pessoas podem fazer uso das suas forças e realizar tarefas que se compaginam com o que sabem fazer melhor? (2) Sabem o que delas é esperado no trabalho? (3) Têm oportunidade de aprender e desenvolver-se? (4) Recebem reconhecimento pelo seu trabalho? (5) Sentem que realizam trabalho com significado? (6) Confiam nas boas intenções dos colegas e superiores? (7) Sentem que as suas opiniões são respeitadas?

GPO e gestão do desempenho

Neste livro, não pretendemos diabolizar a GPO. É nosso objetivo descrever as características do sistema, as condições da sua eficácia, as fragilidades e os potenciais efeitos contraproducentes. Idealmente, a

(1) Bloom *et al.* (2012b); Cunha *et al.* (2018a).

(2) Kanfer & Chen (2016).

(3) Gallup (2013, 2017a).

GPO tem como foco essencial a promoção do desempenho dos colaboradores, aos níveis individual e coletivo, tendo em vista o alcance de objetivos estratégicos da organização. É uma ferramenta que combina gestão do desempenho com planeamento estratégico. A GPO e a gestão do desempenho são, por conseguinte, indissociáveis. Nem todos os sistemas de gestão do desempenho envolvem a GPO. Mas, quando está bem desenhada e é corretamente implementada, a GPO prossegue, ou facilita, várias finalidades relacionadas com a gestão do desempenho:¹

- Estimula a motivação dos colaboradores ao focá-los em objetivos relevantes.
- Harmoniza o desempenho dos indivíduos com as finalidades da organização.
- Permite avaliar o desempenho dos trabalhadores, do qual decorrem medidas pertinentes para diversas áreas da gestão de pessoas, designadamente a formação e o desenvolvimento de competências, a compensação e as promoções.
- Ajuda a clarificar conteúdos das funções e as competências necessárias para exercê-las. É, pois, relevante para as atividades de recrutamento e seleção.
- Se for devidamente implementada, obedecendo a uma lógica de aperfeiçoamento contínuo e assentando em *feedback* regular proporcionado ao colaborador, pode contribuir para melhorar a comunicação entre chefias e subordinados, pois esta decorre em torno de objetivos claros e específicos que importa prosseguir em parceria.
- Fomenta o alinhamento dos indivíduos, das equipas e das unidades organizacionais entre si e em prol de objetivos estratégicos relevantes.

Naturalmente, a consecução destas finalidades recomendaria um «processo ideal²» que, como discutimos antes e aprofundaremos noutras partes do livro, nem sempre é observado – nem concretizável. Em vez de idealizarem a GPO, as organizações e os seus gestores devem

(1) Levinson (2003, p. 108).

(2) Levinson (2003, p.108).

estar conscientes das limitações do sistema, dos seus riscos e dos seus potenciais efeitos perversos. No seu melhor, a GPO impele os colaboradores, as equipas e as unidades organizacionais a trabalhar articuladamente na prossecução de objetivos organizacionais relevantes. No seu pior, a GPO provoca cinismo, desconfiança, ressentimentos, competição perversa entre colaboradores e entre estes e as suas chefias. E perturba mesmo o alcance dos objetivos organizacionais! Harry Levinson, num artigo publicado na *Harvard Business Review*, foi especialmente cáustico:

«Apesar de o conceito de GPO se ter tornado uma parte integrante do processo de gestão, a GPO típica perpetua e intensifica a hostilidade, o ressentimento e a desconfiança entre o gestor e os subordinados. Tal como atualmente praticada, é apenas engenharia industrial com um novo nome, aplicado aos níveis superiores da gestão, e cujas resistências estão intactas. (...) Tal como muitas racionalizações de tradição taylorista, a GPO como processo é uma das maiores ilusões da gestão, pois não toma adequadamente em conta as componentes emocionais mais profundas da motivação»²

Segundo Levinson, vários fatores estão na génese dos problemas associados à GPO. Primeiro: em muitas funções, é muito difícil identificar objetivos que representem a natureza das funções. Por exemplo, como objetivar o desempenho de um funcionário de atendimento ao cliente numa livraria? Como objetivar o desempenho de um diretor de marketing? (veja Destaque 2.4, no capítulo sobre os bónus dos executivos).

Segundo: ao focar-se nos objetivos que lhe são estabelecidos, o colaborador deixa de prestar atenção a outras atividades espontâneas que, embora importantes para a qualidade da sua ação, não contribuem para os referidos objetivos. Por exemplo, para não se desviarem dos objetivos, os prestadores de serviços descuram atividades espontâneas cruciais para a satisfação e lealdade dos clientes.

⁽¹⁾ Levinson (2003).

⁽²⁾ Levinson (2003, p. 107).

Arménio Rego é professor na Católica Porto Business School e diretor do LEAD.Lab. Autor e coautor de vários livros nas áreas da liderança e da gestão de pessoas, tem ampla experiência em formação de executivos, *coaching* e consultoria nas mesmas áreas. Publicou em revistas como *Human Relations*, *International Journal of Human Resource Management*, *Journal of Management*, *Journal of Occupational Health Psychology*, *Organization Studies* e *The Leadership Quarterly*. Motiva-o o desejo de contribuir para o desenvolvimento de equipas e de organizações mais virtuosas.

Camilo Valverde é professor auxiliar convidado na Católica Porto Business School, Universidade Católica Portuguesa, Porto. É diretor do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos da Católica Porto Business School. Tem experiência em consultoria nas áreas da Gestão de Recursos Humanos e do Comportamento Organizacional. Tem interesses científicos na área da gestão de recursos humanos, particularmente nos domínios da formação e desenvolvimento e da gestão da prevenção em segurança e saúde ocupacional.

Eduardo Oliveira é docente convidado da Faculdade de Educação e Psicologia da Universidade Católica Portuguesa, da Faculdade de Economia da Universidade do Porto e da Porto Business School. Coordena o Mestrado em Psicologia e Desenvolvimento de Recursos Humanos da Faculdade de Educação e Psicologia da UCP, Porto. Publicou em revistas como *Journal of Managerial Psychology*, *Personnel Review* e *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*. Interessa-se pela gestão da diversidade etária nas organizações e nas equipas e pelas atitudes no trabalho.

Miguel Pina e Cunha é professor Fundação Amélia de Mello de Liderança na Nova School of Business and Economics, Universidade Nova de Lisboa, a cujo conselho científico preside desde 2012. Escreveu mais de centena e meia de artigos em revistas internacionais e publicou recentemente, em coautoria com Arménio Rego, os livros *Superequipas* (2018) e *Poder: Veneno e remédio* (2017). É diretor da revista *LÍDER*. Tem colaborado regularmente com diferentes instituições internacionais como LUISS Business School (Roma), Mediterranean School of Business (Tunis) e Universidad de Los Andes (Bogotá).

A gestão por objetivos (GPO) está de tal modo presente na vida das organizações que quase não nos damos conta de que ela existe. Mas está presente em todos os tipos de organizações, tanto no setor público como no privado. O seu potencial positivo é indubitável, mas o seu potencial lado escuro não pode ser ignorado. É essa dupla face que este livro discute. Porque a GPO é importante? Que condições devem ser cumpridas para que mobilize energias de modo positivo? Poderá a GPO ser uma fonte de comportamentos menos éticos? Poderá conduzir a adoções forçadas de crianças? Poderá impelir funcionários bancários a vender o que não deveriam vender? Terá sido a Volkswagen apanhada no lado escuro da GPO? Quais as limitações dos *rankings* das escolas? Estas e outras questões são aqui discutidas, acompanhadas de numerosos exemplos práticos. O leitor pode ainda encontrar linhas de orientação sobre cuidados a adotar na definição e implementação de um sistema de GPO.



ISBN 978-972-618-941-1



9 789726 189411

581