

Metas insanas: como a fixação de metas pode conduzir ao desastre

No início de 1969, quando os EUA se preparavam para atingir a meta ambiciosa proposta por John F. Kennedy de enviar os primeiros americanos à lua, Lee Iacocca, célebre executivo da Ford, expediu uma ordem igualmente ambiciosa para sua equipe de engenheiros.

Confrontado pela primeira vez com a concorrência de veículos importados baratos e resistentes a altas quilometragens, Iacocca estabeleceu uma meta bastante específica: a Ford projetaria um novo carro pesando menos de 907 quilos que seria vendido por menos de US\$ 2.000. Além disso, o novo carro chegaria às concessionárias a tempo para a exibição dos novos modelos de 1971. O esforço resultou em uma corrida maluca para a criação do Ford Pinto.

A correria para a criação do Pinto teve consequências fatais. Medidas corriqueiras de segurança ficaram em segundo plano para que o prazo fixado por Iacocca fosse atingido. Os engenheiros se esqueceram, principalmente, de analisar melhor o posicionamento do tanque de combustível, instalado a 25 cm apenas do eixo traseiro. Nas colisões traseiras, o carro se incendiava. Diversas colisões traseiras culminaram em incêndio causando a morte de 53 pessoas, vários feridos e uma série de ações judiciais caríssimas contra a empresa.

Foi uma lição importante sobre os perigos de fixar metas. Na tentativa de cumprir ordens desse tipo, os empregados acabam negligenciando práticas seguras de trabalho, colocam em risco a reputação da empresa e violam padrões éticos. Essa lição, porém, ainda não foi absorvida pelas empresas americanas. Pelo contrário, a fixação de metas ambiciosas tornou-se endêmica na prática corporativa e acadêmica dos EUA no decorrer dos últimos 50 anos. Elas invadiram indústrias tão diversas como a do conserto de automóveis, indústria bancária e de sistemas de informação, não poupando sequer o debate sobre como melhorar o nível das escolas públicas americanas.

Contudo, uma nova pesquisa da autoria de Maurice Schweitzer, professor de gestão de operações e de informações da Wharton, em parceria com três outros autores, mostra como a fixação de metas pelas empresas pode causar mais transtornos do que avanços. O ensaio intitulado "Metas insanas: efeitos colaterais sistemáticos da fixação de metas abusivas" foi escrito por Lisa D. Ordóñez, do Eller College of Management, Universidade do Arizona; Adam D. Galinsky, da Kellogg School of Management, da Northwestern University; e Max H. Bazerman, da Escola de Negócios de Harvard. O trabalho foi publicado na edição de fevereiro da *Academy of Management Perspectives*.

"Temos uma posição firme nesse artigo, já que nosso objetivo é contestar a utilização abusiva da fixação de metas na prática e no vasto corpo de literatura que endossa tal procedimento. No estudo, dizemos que gerentes e estudiosos tornaram-se complacentes em seu endosso à fixação de metas [...] quase sempre negligenciando seus efeitos perversos", diz Schweitzer. "Procuramos mostrar no trabalho que a fixação de metas ocorre de forma abusiva e insana."

O estudo apresenta vários casos em que a fixação de metas teve efeitos negativos e, por vezes, desastrosos para as empresas. Executivos e especialistas em negócios costumam negligenciar, nesses casos, o papel proeminente que metas declaradamente ambiciosas desempenham na ocorrência de problemas. Um caso célebre que Schweitzer e os demais autores relatam é o famoso colapso de 2002 da Enron, gigante do segmento de comercialização de energia. Eles citam a literatura salientando que a antiga empresa de Houston, em sua ambição desenfreada, recorria a um sistema de metas e incentivos aplicado a seus vendedores e que se baseava exclusivamente no volume de receitas geradas por eles — sem se preocupar se a prática comercial efetivamente utilizada era sadia ou lucrativa —, o que acabou se tornando um fator fundamental para a implosão da companhia.

Os autores constataram que a fixação de metas tornou-se praticamente institucionalizada nas empresas americanas respaldada por um corpo de literatura de mais de quatro décadas segundo o qual os empregados apresentam melhor desempenho quando desafiados a atingir metas específicas, e não quando se pede a eles que simplesmente deem “o melhor de si”. Os líderes desse movimento são dois renomados especialistas da psicologia organizacional, Edwin Locke, da Universidade de Maryland, e Gary Latham, da Universidade de Toronto, que escreveram: “Contanto que uma pessoa se dedique a um objetivo, desde que tenha a habilidade exigida para alcançá-lo, e não haja objetivos conflitantes, há uma relação positiva e linear entre a dificuldade apresentada pelo objetivo e a execução da tarefa.”

Schweitzer diz que a fixação de metas tornou-se de tal modo enraizada que acabou dando margem a abusos. “Em nossa opinião, há alguns contextos nos quais a fixação de metas é um procedimento apropriado, como em tarefas rotineiras, fáceis de monitorar e facilmente quantificáveis. Na prática, muitos domínios não se prestam à fixação de metas.”

“Erros acontecem”

Um exemplo bem conhecido ocorreu na Sears, que no início dos anos 90 estabeleceu um alvo específico de vendas de US\$ 147 por hora para seu pessoal da área de conserto de automóveis. Contudo, para atingir o objetivo da gerência, os mecânicos começaram a fazer consertos desnecessários ou a cobrar a mais dos clientes pelos serviços realizados, o que deflagrou uma crise de enormes proporções no âmbito da clientela da gigante do varejo. Edward Brennan, presidente da Sears na época, admitiu posteriormente que “o processo de fixação de metas para a consultoria de serviços havia criado um ambiente propício à ocorrência de equívocos”.

Por que isso acontece? Schweitzer e colegas identificaram uma série de problemas que, no seu entender, estão relacionados à prática abusiva da fixação de metas, sobretudo quando os objetivos são específicos demais ou extremamente difíceis. Por exemplo:

- Metas específicas demais não raro levam os empregados a trabalhar com um enfoque estreito demais, o que lhes impede de ver problemas óbvios não relacionados à meta. De acordo com os autores, metas extremamente específicas podem levar o empregado a sacrificar a segurança pela velocidade — como aconteceu com o Ford Pinto — ou levá-lo a buscar resultados finais equivocados, como no caso da Enron. Um problema típico é o sacrifício da qualidade em benefício da quantidade, observam, citando como exemplo as universidades que exigem dos seus docentes efetivos que publiquem um certo número de pesquisas em determinados periódicos, desprezando a qualidade da obra.

- De igual modo, muitas metas apresentam aquilo que os autores consideram um horizonte de tempo inadequado. Schweitzer e seus colegas se referem ao exemplo bem conhecido de gerentes que, pressionados a atingir metas trimestrais de lucros, negligenciam problemas estratégicos de longo prazo. O lado contrário dessa prática é que os empregados têm a tendência de se acomodar quando os horizontes dos objetivos são acanhados demais. O trabalho cita o caso de um estudo de 1997 sobre os taxistas de Nova York. O estudo mostrou que, em dias de chuva, os táxis tendiam a desaparecer das ruas congestionadas porque os taxistas atingiam a fêria diária mais cedo e iam embora para casa, em vez de trabalhar mais para aumentar a receita do dia.

- Os trabalhadores com alvos extremamente específicos e ambiciosos se envolvem em práticas arriscadas para atingi-los. Os autores chamam a atenção para o caso de um dos maiores bancos do país na época, o Continental Illinois, cujo CEO, em 1976, expediu uma ordem para que fossem drasticamente ampliadas as carteiras de empréstimos, de tal forma que se equiparassem à carteira dos bancos rivais. O banco buscou de maneira decidida novos tomadores de empréstimos e chegou até mesmo a comprar pacotes de hipotecas de alto risco de bancos menores, o que acabou levando ao desmoronamento do Continental Illinois.

- O comportamento antiético é uma das armadilhas mais evidentes da fixação de metas extremamente ambiciosas. Existe aí um potencial enorme para consequências as mais catastróficas. Isso pode ocorrer de diversas maneiras — tais como a negligência da Ford pela questão da segurança, ou nas fraudes de que foram vítimas os clientes do setor de oficina mecânica da Sears. Os autores observam também que incidentes em que os empregados apresentam resultados fictícios para dar conta da meta proposta, como quando falsificavam os relatórios de vendas para atingir sua cota na companhia de produtos oftálmicos Bausch & Lomb.

A ironia, diz Schweitzer, é que boa parte da fixação de metas específicas é desnecessária. A pesquisa mostrou que os empregados se sentem intimamente mais motivados a realizar um bom trabalho quando seus gerentes reconhecem seu esforço. Schweitzer cita uma pesquisa da autoria do especialista em comportamento organizacional Chip Heath, da Universidade de Stanford, segundo a qual “as pessoas tendem a pensar que as outras necessitam de recompensas externas com uma frequência que excede a realidade [...] Para nós, nosso trabalho é interessante e significativo, mas temos a tendência de imaginar que outras pessoas vão trabalhar por causa do dinheiro”.

Cuidado com o “moinho hedonista”

Os autores dizem que essa falha em reconhecer o valor de fazer simplesmente um bom trabalho pode levar os gerentes a fixar metas e premiações prejudiciais à motivação intrínseca, lançando os empregados num “moinho hedonista”. A ideia de um moinho hedonista, diz Schweitzer, “é a de que as pessoas nunca chegam aonde querem ir. Por exemplo, elas buscam sempre a felicidade, mas nunca a obtêm. Acham que a próxima promoção, o carro novo, o aumento de salário etc. farão delas pessoas mais felizes. Quando conseguem a promoção, ficam felizes durante algum tempo. Depois, se habitua a ela e se iludem a si mesmas achando que a próxima promoção as tornará felizes. Acomodam-se novamente e, mais uma vez, equivocadamente, acham que a próxima promoção as tornará felizes.

“As pessoas podem ser motivadas através de metas. Contudo, essas metas podem acabar expulsando sua motivação intrínseca, portanto elas terão necessidade de outros objetivos para motivá-las futuramente.”

Schweitzer e seus colegas apontam outras consequências negativas das metas numéricas exageradamente detalhistas. Por exemplo, os trabalhadores, que deviam estar aprendendo novas habilidades, passam a utilizar métodos já consagrados para atingir suas cotas. Além disso, as empresas que fixam metas para cada trabalhador acabam gerando, muitas vezes, uma cultura de competição em que os trabalhadores tendem a evitar o trabalho em equipe na hora de resolver problemas.

Apesar disso, a fixação de metas espalhou-se para outras áreas fora do mundo corporativo. Sem dúvida o exemplo mais conhecido é o do programa de educação federal conhecido como Nenhuma Criança Deixada para Trás, sancionado em 2001. O programa associa a ajuda governamental a alvos de desempenho altamente específicos para alunos com base em resultados padronizados de testes.

Os críticos do programa dizem que ele força os professores a se concentrar demais no que será pedido nos testes, ignorando outras habilidades críticas. Houve também numerosos escândalos envolvendo resultados falsificados e outras formas de cola. O que se passa na sala de aula é muito semelhante aos problemas que Schweitzer e seus colegas encontraram no mundo dos negócios.

“A ideia do programa é convincente — afinal de contas, quem quer deixar uma criança que seja para trás?”, diz Schweitzer. “Mas a realidade desse programa é que ele, basicamente, fracassou. É muito difícil monitorar a educação, e o programa estreita o foco dos professores em um domínio que requer cooperação, inovação, largueza de raciocínio, padrões éticos elevados e, assim esperamos, motivação intrínseca.”

Schweitzer acredita que uma razão pela qual as metas resvalam para o abuso se deve ao fato de que damos atenção demais ao indivíduo. Quando as coisas não vão bem — por exemplo, depois do colapso da Enron — costumamos culpar indivíduos específicos, em vez de olhar a cultura geral estabelecida pela alta gerência. O exemplo mais conhecido desse problema aconteceu entre militares americanos, protagonistas de abusos bem documentados contra prisioneiros iraquianos em Abu Ghraib, no Iraque, diz Schweitzer. Esses casos de abuso foram atribuídos a soldados de baixa patente — “umas poucas laranjas podres” — e não às diretrizes gerais do Pentágono que propiciaram o surgimento de um ambiente de corrupção. “Acontece que as pessoas recusam-se a avaliar a importância do ambiente.”

Os autores dizem que a fixação de metas deve ser posta em prática de forma modesta e cuidadosa, com ênfase sobre o ganho pessoal, e não financeiro. Eles defendem ainda que é necessário um volume muito maior de pesquisa — e uma boa dose de ceticismo. “Em vez de ministrar a fixação de metas como se fosse um tratamento benigno e sem necessidade de receita para alunos do curso de administração, os especialistas devem entendê-la como um fortificante a ser administrado em doses prudentes, sempre levando em conta a possibilidade de efeitos colaterais danosos e a necessidade de supervisão contínua”, observam os autores. “Dada a influência da fixação de metas sobre a busca intelectual própria da administração, defendemos um enfoque mais autocrítico e menos autocomplacente.”

METAS insanas: como a fixação de metas pode conduzir ao desastre. **Wharton/Universia Knowledge**, mar. 2009. Disponível em: <<http://wharton.universia.net>>. Acesso em 13 mar. 2009.