



ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS: Características, critérios de escolha dos objetivos e qualificação dos executivos

Sergio Henrique Lyra Barbosa

Neste artigo, o autor apresenta fundamentos teóricos e faz uma análise da Administração por Objetivos, técnica recente, desenvolvida nos últimos vinte anos, que objetiva a otimização gerencial.

Aspectos Conceituais

Eé conveniente, de início, que sejam apresentadas conceituações, permitindo desvendar as características mais importantes do que seja a Administração por Objetivos — APO, técnica recente, desenvolvida nos últimos vinte anos.

George Odiorne, emérito pioneiro do assunto, assim se expressou:

"O sistema de gestão por

administrativa e que merecerá ter sempre o destaque que possa ser obtido no seu momento oportuno, se é que não é de imediato. A organização que estabelece objetivos pode ser descrito como o processo pelo qual os gestores superiores e subordinados de uma organização identificam, em conjunto, os seus objetivos comuns, definem o campo de responsabilidade de cada indivíduo, em termos de resultados que se esperam deles, e usam essas medidas como guias, para a operação da unidade e para a avaliação da contribuição de cada um dos seus membros" (9:89).

Já a posição acadêmica do professor norte-americano Dale McConkey foi assim exposta:

"Gerência por objetivos pode ser definida como um método administrativo de planejamento e avaliação, no qual são estabelecidos objetivos específicos para cada gerente durante um ano, ou outro período de tempo, tendo como base os resultados que cada um deverá obter dentro do quadro dos objetivos globais da companhia. Ao final do período estabelecido, os resultados são avaliados em confronto com os originais, ou seja, com os resultados esperados de cada gerente" (8:21).

Paul Mali enalteceu este processo gerencial da seguinte maneira:

"É uma estratégia de planejamento e de obtenção de resultados na direção que a gerência deseja e necessita obter, ao mesmo tempo em que atinge os objetivos e necessidades de seus participantes. Na sua forma mais simples, procura fundir os planos individuais e as necessidades dos gerentes em direção a uma realização de larga escala dentro de um período específico de tempo" (7:1).

Contudo, é de Peter Drucker, primeiro a empregar a expressão

que batizou a técnica — administração por objetivos — a definição mais entusiástica:

"Toda empresa deve criar uma verdadeira equipe e reunir esforços individuais num trabalho comum. Cada membro da empresa contribui com uma parcela diferente, mas devem contribuir todos para a mesma meta comum. Seus esforços devem ser exercidos numa só direção e suas contribuições devem combinar-se para produzir um todo — sem lacunas, sem atritos, sem a desnecessária duplicação de esforços. A APO exige grande esforço e instrumentos especiais, pois, numa empresa, os executivos não são automaticamente dirigidos para o objetivo comum" (4:175).

Resumindo, podemos reunir os conceitos mencionados com vários outros de autores também renomados, e apresentar uma definição simples e sucinta que explique todos os parâmetros fundamentais da APO: é um método de planejamento administrativo, baseado em indicadores quantitativos, onde todos os membros da organização, superiores e subordinados, escolhem pontos prioritários, estabelecendo daí *objetivos* a serem alcançados, dimensionando as respectivas *metas* individuais e procedendo, sistematicamente, ao acompanhamento do desempenho global.

Entenda-se, aqui, como meta, um objetivo parcial ou intermediário que canaliza o caminho para o atingimento do objetivo definitivo.

Requisitos para aceitação da técnica

Neste estágio, podemos já alinhar situações que predispõem o leitor a admitir como aceitável o processo administrativo que está sendo apresentado. São elas:

- a concorrência crescente nos dias de hoje, em todos os ramos de atividades, conduz à otimização dos recursos humanos e dos recursos materiais, e requer seu emprego nos setores que contribuem para o desenvolvimento da empresa e para a obtenção de resultados;

- há a necessidade atual de identificar opções frente às situações que surgem com a acelerada freqüência das mudanças e que oferecem a chance de melhores resultados;

- a apresentação clara e precisa das metas a serem atingidas é um pré-requisito ideal para a ação eficaz;

- a moderna ciência do comportamento humano, "o behaviorismo", nos revela que a participação na definição dos objetivos e metas é o elemento fundamental à maior produção e produtividade;

- os esforços dispendidos conduzir-se-ão, indubitavelmente, em uma mesma direção, se houver a

integração dos diversos componentes da organização;

- a constatação do crescimento acelerado das organizações levam à busca de uma sistemática organizacional, de modo a manter a coerência e a unidade do todo;

- há a necessidade de se liberar os executivos mais graduados, para que tenham tempo para as tarefas mais criativas, capazes de levar a organização para uma atitude de antecipação, ao invés de uma posição de espera; e

- há a necessidade de avaliar, permanente e objetivamente, em que medida os resultados da atividade estão sendo alcançados para que se estabeleça constantemente a realimentação corretiva.

O professor Idalberto Chiaventato fez uma síntese dos óbices que podem ser encontrados quando se aplica a APO como técnica administrativa e que merecem ser mencionados para que possa ser abordada, no momento oportuno, a maneira mais apropriada de contorná-los. São eles os seguintes: — “a APO é melhor empregada em empresas mecanísticas de tecnologia competentemente administrada”; ou então — “é um programa ineficaz quando aplicado onde as condições são rapidamente mutáveis e os papéis envolvam conflitos e ambigüidade” (3:215).

Um primeiro contorno interessante encontramos em Drucker, quando aborda a avaliação que cada indivíduo deve realizar quando

da consecução dos objetivos de sua organização:

"Devereis constituir um hábito constante, fornecer aos administradores meios claros e conhecidos de medição em todos os setores principais da empresa. Tais medidas não precisam ser quantitativas, nem mesmo exatas. Porém, devem ser claras, simples e racionais. Devem ser de confiança, pelo menos até o ponto em que a margem de erro seja reconhecida e compreendida. E, por fim, devem ser evidentes, comprehensíveis, sem precisar de complicadas interpretações, nem discussões filosóficas" (5: 482).

Outrossim, existe um pressuposto de íntima colaboração e entendimento entre os chefes e seus subordinados na empresa, caso contrário, é duvidoso o êxito na consecução dos seus objetivos.

A processualística do planejamento

Os autores que tratam da APO alertam que essa técnica não pode ainda prescindir de um cuidadoso planejamento integrado.

A preocupação inicial é com um planejamento organizacional, que deverá ter estabelecida a melhor arrumação dos diversos recursos disponíveis e definidos os dispositivos de realimentação e con-

trole que servirão para corrigir, adequadamente, os desvios. A esse planejamento deve ser incorporado o planejamento individual ou grupal.

Existem imagens turvas a respeito dos objetivos que uma pessoa acha interessantes, ou um grupo considera válidos, baseados em valores subjetivos quase sempre vagos e pouco explícitos. Aqui é que, na realidade, se encontra a dificuldade maior do processo, isto é, a de clarear os objetivos individuais ou grupais e, em seguida, estabelecer o mecanismo integrador entre esses objetivos e os da organização, para que se alcance a fusão dos planejamentos organizacional e individual ou grupal.

O planejamento organizacional, em termos de APO, deve obedecer a um modelo simples e racional como o que se segue.

Partindo-se da filosofia, que deve emoldurar toda a atividade administrativa, estabelecem-se os valores, as motivações, as necessidades e os conhecimentos que devem nortear a atuação dos executivos principais e que gozam de plena aceitação dos acionistas. Daí fluem, espontaneamente, a finalidade da organização (sua razão de ser) e as políticas para a sua consecução.

Em seguida, parte-se para a formação de um banco de dados contendo Informações e Pressupostos sobre: a atividade da empresa; os recursos humanos, finan-

ceiros e materiais; a estrutura da empresa; o clima organizacional; o mercado e a concorrência; a legislação pertinente; e a tecnologia disponível. Os pontos fortes e as deficiências organizacionais devem surgir nesta fase e são fundamentais para se compor um planejamento eficiente. Portanto, a partir de um núcleo central de informações precisas e organizadas é possível se definir os objetivos-tentativa, isto é, uma primeira aproximação dos objetivos, ainda carentes de análise mais aprofundada, mas que se tornarão definitivos quando confrontados com os obstáculos e as facilidades, e estabelecidas as estratégias para sua implementação. Pode-se, agora, definir as metas das unidades e dos indivíduos componentes da estrutura estipulada, ou melhor, determinar qual a contribuição que cada um deve dar para o sucesso da organização. O fato de se ter objetivos e metas, no entanto, não basta para garantir que se tornem realidade. É mister que os planejadores os tornem intelegráveis, e que sejam imprescindíveis e aceitáveis. O plano elaborado deve primar pelo realismo e pela simplicidade, eliminando-se a sofisticação e o palavreado hermético, só comprehensível para iniciados, pois, afinal, são pessoas mais simples geralmente que irão executá-lo. A ação, ou seja, a execução do que foi planejado é então iniciada. O executivo ou o administrador, qualquer que seja o seu nível, não tem responsa-

bilidade limitada apenas à elaboração do plano. Eles devem, também, ser responsáveis pela ação, seja ela bem sucedida ou não. Devem-se incomodar com os resultados, o produto final, que é, efetivamente, o que interessa à organização.

Se levar-se em conta que a organização é um sistema aberto, que atua em determinado ambiente e vive em função desse mesmo ambiente, é razoável que ela possua um mecanismo que capte o seu desempenho de forma a mantê-lo, ou alterá-lo, de acordo com as circunstâncias. Então, em função das novas informações ou dos fatos não previstos, pode-se ter que reformular as políticas, as finalidades ou, até mesmo, a própria atitude comportamental dos executivos principais e dos acionistas da organização, tornando obrigatório o replanejamento. O mecanismo em questão é a realimentação, que nada mais é do que a capacidade do sistema poder reajustar sua conduta futura em função do desempenho realizado, devendo esse mecanismo funcionar constantemente, durante toda a ação planejada.

O próximo passo é referente ao planejamento individual ou grupal. Trata-se de um processo que permite a pessoa ou grupo de pessoas clarificarem seus valores, identificarem seus desejos e anseios e fixarem seus objetivos, considerando as exigências organizacionais, e também ambientais, que estão em permanente mutação.

Comparado ao planejamento organizacional, esse planejamento é apenas complementar, de menor envergadura. Entretanto, é conveniente enfatizar sua necessidade, mesmo sabendo-se que, nem sempre, ele é elaborado segundo orientação e cautela preestabelecidas. Seja qual for o modelo sugerido, o importante é que seja também simples. Todos os *experts* são unâmines em definir que tal planejamento implica na existência de um indivíduo ou grupo com suas vontades e necessidades, que avaliam seus próprios valores (liberdade de escolha, existência de alternativas, prazer, ação de presença, padrão de vida etc.) e aquilo que consideram relevante ou irrelevante. E, a partir daí, estabelecem seus objetivos pessoais e a forma de atingilos.

A inclusão do planejamento individual como parte do planejamento organizacional demonstra uma preocupação social extremamente positiva por parte da organização, refletindo uma tendência crescente, para os anos futuros, de uma maior participação e integração do indivíduo com ela.

O planejamento integrado, isto é, a fusão do planejamento organizacional com o individual/grupal nada mais é do que uma compatibilização entre eles. Existe uma forma concebida pela Universidade norte-americana de Yale que abrange dois pontos essenciais: a organização social e o indivíduo. O primeiro problema analisado

está em verificar que a vida organizacional consiste em se tomar um conjunto de pessoas, individualmente, com capacidade e predisposições diversas, e conseguir envolvê-las em uma atividade cooperativa que contribua tanto para o sucesso da organização como para sua satisfação pessoal. Há que integrar os participantes individuais com a organização apenas tornando claras as características essenciais de cada parte. Assim, na fusão, devem existir dois processos básicos presentes: um que contribua para que a organização atinja seus objetivos, e outro que permita ao indivíduo realizar suas aspirações e ter atendidas suas necessidades. O modelo de Yale tem como destaque a definição do problema em detalhes, identificando os integrantes do processo e apresentando a natureza e a característica dos mesmos. Quanto menos nebulosa for a área relativa aos objetivos, tanto organizacionais como individuais, tanto maior será a probabilidade de integrar o indivíduo com a organização e, portanto, maior o grau de satisfação pessoal e a eficácia organizacional. A tendência prevista para o futuro é de uma participação crescente, fruto de um ambiente social onde os valores democráticos e humanísticos adquirem maior relevância e conduzem à maior integração.

São propostas cinco fases no procedimento da fusão: do diálogo, das reuniões de confrontação, da negociação, da interação de valo-

res e da ação integratória. Tais fases não seguem, *a priori*, uma seqüência predeterminada, podendo mesmo ocorrer tudo em uma. Porém, o importante é que se promova o *interface* entre a organização e o indivíduo, de modo que o planejamento fundido possa determinar o que será feito, por quem e quando, garantindo a fluidez da ação decorrente. O *interface* criará, também, novas informações e experiências, isso porque a essência do efeito sinérgico indivíduo/organização permitirá nova compreensão dos fatos e novos conhecimentos.

Como estabelecer os objetivos

Os objetivos são resultados quantificados, previamente estabelecidos, que devem ser atingidos e mantidos durante um período de tempo. Orientam o desempenho, exprimem uma política quantificada e implicam continuidade. Eles atendem a alguns critérios na sua elaboração, quais sejam:

- cada nível hierárquico deve conhecer e compreender as políticas da organização. Portanto, o clima organizacional deve permitir um fluxo de informações ascendente, descendente e lateral com boa fluidez;
- um objetivo de determinado nível deve ser escolhido no sentido de tornar mais provável, mais econômico e mais fácil a realização do

objetivo de nível imediatamente superior;

- deve haver harmonia e integração entre os objetivos dos vários subsistemas organizacionais de um mesmo nível;

- os objetivos devem corresponder às convicções da alta administração da empresa;

- os objetivos devem ser concentrados nas atividades que tenham maior impacto sobre os resultados;

- os objetivos terão que ser específicos, atendendo a três requisitos básicos: o que se deseja, quando se deseja e quanto se deseja;

- os objetivos devem ter uma redação clara e precisa, devendo ser apresentados isoladamente, evitando combinar dois ou mais objetivos em uma só frase;

- os objetivos devem ser sempre um desafio — nem fáceis, nem impossíveis de ser atingidos;

- os objetivos devem indicar os resultados a serem atingidos, em que quantidade e em que prazos, mas não devem limitar a liberdade de escolha do método.

Os objetivos empresariais devem abordar as chamadas áreas-chaves da APO para darem tranquilidade aos executivos. São elas: a satisfação dos clientes, a inovação, a posição no mercado, a produtividade, os recursos financeiros e materiais, a eficiência, a atitude dos subordinados e a responsabilidade pública. Os objetivos individuais ou grupais, por sua vez, seguem critérios orientadores semel-

lhantes aos empregados para os objetivos organizacionais, acrescentando-se, apenas, o seguinte: a escolha pessoal, apresentação escrita, curto alcance, dentro da lealdade e da ética, amarrado a realidade e com prazos determinados.

Considerações Finais

Dois aspectos básicos se destacam na apreciação das técnicas da APO — a imprescindível motivação de chefes e subordinados da empresa e o caráter sistêmico vinculado a sua implementação. O primeiro constitui-se em um ponto crítico de aplicação da APO, já que é desejável que os elementos da organização se engajem no processo, pois, do contrário, os resultados esperados provavelmente se frustrarão. O outro aspecto se prende à noção de sistema, onde a organização é vista em constante interação com o ambiente, influenciando e sendo influenciada por ele.

A APO é, portanto, um método global que diz respeito às técnicas de direção e administração, como também às pessoas, levando em consideração os aspectos internos e externos das organizações. É de fundamental importância considerar-se o ambiente interno da empresa (instalações físicas, recursos humanos, tecnologia disponível etc.) bem como analisar-se o externo (clientes, demanda, concorrência, mercado etc.). A verificação do grau de interdependência dos vá-

rios fatores desses ambientes, além de suas múltiplas interações e influências, se verifica durante todo o processo. Os executivos de uma APO deverão estar atentos às observações supracitadas.

Na realidade, a abordagem sistêmica no trato com a APO busca a explicitação de papéis, de objetivos e de valores do indivíduo e do grupo. No processo de integração indivíduo/organização, definem-se, não só os verdadeiros objetivos organizacionais, mas também a conceituação para os próprios gerentes, do que eles efetivamente desejam. Quanto mais clareza houver nos papéis e objetivos, tanto individuais como organizacionais, bem maior será a integração do indivíduo com a organização. A abordagem sistêmica leva em consideração, também, que os objetivos individuais ou grupais adquirem crescente relevância e deverão, deliberadamente, ser considerados na própria formulação dos objetivos organizacionais. Utiliza, para tanto, dentro de uma seqüência preestabelecida, um conjunto de técnicas específicas visando a integração do planejamento organizacional com o planejamento individual.

A complexidade da APO está justamente nos seus fundamentos e em sua filosofia norteadora, exigindo dos executivos a familiarização assídua com as técnicas de planejamento em desenvolvimento, principalmente na classificação dos objetivos individuais.

Contudo, os adeptos da APO

têm consciência de que é na reorganização, na integração e na reconceituação dos elementos já conhecidos, e na elaboração de novos instrumentos de caráter operacional, a partir do modelo teórico habilmente estudado, que se permitirá a otimização gerencial, ao mesmo tempo em que serão criadas as condições básicas para o crescimento da organização, contornando as incertezas e os óbices que sempre aparecerão.

Aos 5 anos era aclamado imperador. Ganhou um trono, mas

BIBLIOGRAFIA perdeu o lar paterno, passando a viver o drama dos maiores enojados.

1. ACKOFF, Russell L. *Planejamento Empresarial*. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1974.
2. BECKHARD, Richard. *Desenvolvimento*



SÉRGIO HENRIQUE LYRA BARBOSA – Capitão-de-Mar-e-Guerra. Além dos cursos de carreira, incluídos os da Escola de Guerra Naval (Comando e Estado-Maior e Superior de Guerra Naval), possui os de Relações Internacionais (Extensão), da Universidade Nacional de Brasília (UNB), e de Administração (Bacharelado), da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Além da Medalha Militar de Ouro, é portador das medalhas do Mérito Marinheiro, Mérito Tamandaré e Mérito Santos Dumont.

Organizacional: estratégias e modelos. São Paulo, Edgard Blücher, 1972.

3. CHIAVENATO, Ialberto. *Administração de Empresas: uma abordagem contingencial*. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1982.
4. DRUCKER, Peter F. *Prática de Administração de Empresas*. 4. ed. Rio de Janeiro, Fundo de Cultura, 1970, v. 1.
5. DRUCKER, Peter F. *Administração, Tarefas, Responsabilidades, Práticas*. São Paulo, Pioneira, 1975. v. 2.
6. HUMBLE, John W. *Como melhorar os resultados da empresa*. São Paulo, Management Center do Brasil, 1970.
7. MALI, Paul. *Managing by Objectives*. New York, John Wiley, 1972.
8. MCCONKEY, Dale. *Gerência por Objetivos*. Rio de Janeiro, Expressão e Cultura, 1972.
9. ODIORNE, George S. *Gestão por Objetivos*. Lisboa, Clássica, 1972.
10. NEWMAN, William H. *Constructive Control*. New Jersey, Prentice-Hall, 1975.
11. TAYLOR, Bernard & LIPPITT, Gordon L. *Management, Development and Training Handbook*. Maidenhead, McGraw-Hill, 1975.