Administração por Objetivos: Um Balanço

*João Bosco Lodi**

1. Origem da Administração por Objetivos. 2. Conceituação. 3. Resultados. 4. Prática dos Objetivos. 5. Política para Objetivos. 6. Critérios para a Escolha de Objetivos. 7. Exemplo de um Plano Anual de Objetivos. 8. Exemplos de Objetivos para Gerentes. 9. Exemplo de Plano de Objetivos para o Escritório de uma Filial. 10. Exemplo de Plano de Objetivos para um Gerente de Fábrica. 11. Modelos para a Implantação.

Os novos métodos administrativos devem ser aceitos como hipóteses, aplicados experimentalmente, testados e aprovados apenas se os resultados comprovam sua utilidade. Essa premissa vale para a Administração por Objetivos, que como método vem sendo empregado nas emprêsas de todo o mundo. Passados mais de quinze anos desde suas primeiras aplicações, êsse método requer um balanço que permita aconselhar, ou não, o seu uso. Passemos, então, ao exame do conceito e resultados dêste método, lançando mão do material de pesquisa até agora publicado, aproveitando essas mesmas fontes, referidas na bibliografia; êste artigo apresenta uma coleção de modelos para a implantação e sistematização do método. Êsses modelos têm diversas origens; seus autores e respectivas datas estão indicados em cada figura.

1. Origem da administração por objetivos

ODIORNE[1] emprega diversos capítulos iniciais de seu livro para expor as condições históricas que deram origem à Administração por Objetivos. Segundo êle êsse método surgiu na década de 50 quando a emprêsa privada norte-americana estava sofrendo pressões acentuadas.

* Professor contratado do Departamento de Administração Geral e Relações Industriais da Escola de Administração de Emprêsas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas.

[1] ODIORNE, George. *Management by Objectives,* Nova Iorque, Pitman, 1965.

Desde a intervenção keynesiana durante a depressão que se seguiu à crise de 29, o capitalismo sofreu sucessivamente maiores intervenções e contrôles governamentais. Êles tinham como fundamento uma afirmativa de KEYNES de que a economia vista como um todo não podia permitir que as decisões nacionais dependessem do acaso da ação dos empresários. Com isso nascia o chamado *neo-capitalismo* ou o *capitalismo administrado*. A guerra de 1941 aumentou ainda mais as intervenções do govêrno no domínio privado, com contrôles sôbre matérias-primas, salários e preços de produtos manufaturados. Em 1952, no fim da guerra da Coréia, a depressão levou a novas pressões governamentais para a redução de preços, o que requeria do empresário industrial uma luta para se manter dentro de margens de lucro reduzidas. A administração EISENHOWER, apesar de republicana e apoiada em conservadores, introduziu ainda maiores contrôles sôbre a emprêsa privada. O empresário na década de 50 estava mais consciente da queda de suas margens e da necessidade de reduzir despesas para se concentrar no essencial. Eis porque em 1954 DRUCKER dizia que "os futuros administradores deverão concentrar-se mais em resultados do que em esforços supérfluos e dispersivos".

A pressão econômica da época gerou, dentro da emprêsa, uma *administração por pressão* (management by pressure) que coincidiu com o aperfeiçoamento dos contrôles administrativos, das técnicas financeiras mais modernas e das técnicas de pesquisa operacional e mesmo das técnicas de persuasão e manipulação. A pressão exercida sôbre os gerentes não estava provando ser a melhor maneira de obter melhores resultados e foi nesse momento que a Administração por Objetivos apareceu como técnica de direção de esforços. Como já foi descrito, a Administração por Objetivos permitia que cada um concentrasse o esfôrço em alvos escolhidos pela Emprêsa, podendo autodirigir seu esfôrço de acôrdo com contrôles que estavam ao alcance de cada um. Segundo DRUCKER a participação na fixação de objetivos e a autocorreção (oposta ao heterocontrôle anterior) permitiam um escape para os atritos crescentes originados pelo excesso de pressão de cima para baixo.

O depoimento de SCHLEH[2] vem confirmar com um outro tipo de testemunho a explicação anterior. Segundo êle, êsse método surgiu como instrumento de contrôle sôbre organizações em rápido crescimento e

2 SCHLEH, Edward. *Management by Results*, Nova Iorque, McGraw-Hill, 1961.

até então sob o efeito de contrôles meramente financeiros. Antes do aparecimento da Administração por Objetivos, adotaram-se critérios exclusivamente financeiros de avaliação e contrôle. *Profit-mindedness* tornou-se a grande virtude. As campanhas para aumento de lucro, a propaganda para criar uma *consciência de lucro* foram extensivas. Êste enfoque era claro para pessoas com formação financeira. No entanto, os critérios de lucro e de custo não eram suficientes para explicar a emprêsa, seu ambiente, sua organização social e as necessidades de seus colaboradores. A resistência dos níveis médio e inferior a essas tentativas de contrôle e estandartização ia aumentando. Imagine-se a dificuldade de um operário, de um supervisor ou de um especialista, de traduzir a sua contribuição em têrmos de lucro. Algumas emprêsas chegaram ao exagêro de colocar cartazes nos corredores e logradouros com frases alusivas à necessidade de produzir lucros ou de reduzir custos. As campanhas de redução de custos, além de produzir pouco resultado, punham demasiada ênfase num só fator (o custo) muitas vêzes em detrimento dos demais fatôres, produzindo um desequilíbrio nos objetivos da emprêsa. A alta direção entendia essa apatia em produzir os resultados esperados como rebeldia e em resposta endurecia seus contrôles. Com isso apertava-se o círculo vicioso: maior contrôle, maior resistência, maior resistência, maior contrôle. Foi então que se buscou uma forma de equilibrar objetivos, admitir maior participação, descentralizar decisões, permitir autocontrôle e auto-avaliação, o que significa maior liberdade ou mais relaxamento dos contrôles.

Nesse momento surge a Administração por Objetivos junto com um movimento generalizado de descentralização e de adoção (às vêzes apressado) da estrutura divisional por produto. Medidas subjetivas de desempenho foram substituídas por padrões quantitativos objetivos. Foram abandonados têrmos de difícil concretização como *iniciativa, costmindedness, cooperação,* pelos têrmos mais evidentes de resultados.

2. Conceituação

Num trabalho anterior[3] mostrei que a Administração por Objetivos parte do princípio de que todo trabalho deve estar organizado para

[3] A Técnica de Fixação de Objetivos para Gerentes, *RAE*, n.º 24, setembro de 1967.

atingir certas condições específicas de quantidade, qualidade, prazo e custo. Essas condições específicas contribuem para os objetivos maiores do negócio ou da organização. A Administração por Objetivos é *um método de planejamento e avaliação* e como tal se situa dentro do ciclo administrativo.

Nessa mesma ocasião apresentei uma definição operacional do método que poderia ser repetida aqui: a administração por objetivos é um método através do qual tôdas as gerências de uma emprêsa estabelecem metas para suas operações no início de cada exercício fiscal, em consonância com as metas gerais do empreendimento, fixadas pelos acionistas através da Diretoria. Êsses objetivos não incluem tarefas rotineiras, que todo gerente normalmente executa, mas planos de ação e melhoramentos que melhor contribuem para a consecução dos resultados-chave da emprêsa. Pode-se definir objetivo como *uma declaração escrita, o quanto possível com números, orientando o desempenho dos gerentes para atingir um resultado mensurável e de valor.*

Há autores como ERNEST DALE[4] e GEORGE STEINER[5] que consideram HARRINGTON EMERSON um engenheiro contemporâneo de TAYLOR, como precursor do método, em seu livro *Os Doze Princípios da Eficiência*. Todavia, maior popularidade foi dada ao método por PETER F. DRUCKER, que disse: "A maior de tôdas as vantagens da administração por objetivos é talvez a de possibilitar ao administrador o contrôle de seu próprio desempenho. Autocontrôle quer dizer mais forte motivação: o desejo de conseguir o máximo e não simplesmente de conseguir o bastante para ir vivendo. Para que possa controlar o próprio desempenho, um administrador precisa saber mais do que simplesmente os seus objetivos. Deve ter condições de medir o próprio desempenho e os resultados objetivos em comparação com o objetivo".[6]

Um outro autor que ofereceu uma definição da Administração por Objetivos foi GEORGE ODIORNE que, no primeiro livro escrito com êsse mesmo nome,[7] assim escreveu: "A administração por objetivos é um processo através do qual os gerentes, superior e subordinado, de uma organização, identificam objetivos comuns, definem as áreas de res-

4 DALE, Ernest. *Management: Theory and Practice*, Nova Iorque, McGraw-Hill, 1968.
5 STEINER, George. *Top Management Planning*, Nova Iorque, McMillan, 1969.
6 DRUCKER, Peter. *Prática de Administração de Emprêsas*, Rio de Janeiro, Editôra Fundo de Cultura, 1962, p. 188 e 189.
7 ODIORNE, George. *Management by Objectives*, Nova Iorque, Pitman, 1965.

ponsabilidade de cada um em têrmos de resultados esperados e usam essas medidas como guias para a operação dos negócios".

3. Resultados

Podemos classificar em dois tipos os estudos sôbre a aplicação da Administração por Objetivos. O primeiro tipo de estudos são casos ou *dossiês* de emprêsas individuais tais como o meu estudo[8] ou os casos finais do livro mais recente de J. W. HUMBLE.[9] A segunda classe de apreciação é do tipo dos relatórios produzidos por MILLER[10] para a American Management Association ou por WIKSTROM[11] para o National Conference Board.

O primeiro tipo de relato é cuidadosamente elaborado, de modo que a emprêsa retratada não seja mostrada numa luz desfavorável, nem seja divulgada informação que a emprêsa considera confidencial. Tanto que a prática é submeter êsses *casos* quando prontos à aprovação final de um dirigente da emprêsa. O segundo tipo de relato, os *reports* das associações mencionadas apresentam diversas limitações: a) publicam modelos de programas, mas omitem comentários sôbre seus resultados; b) baseiam-se em amostras sem representatividade, pequeno número de emprêsas, não cobrindo os principais ramos industriais; c) omitem análise de resultados ou porque não os haja ou porque são confidenciais para as emprêsas relatoras.

Já em 1960 a American Management Association publicou um relatório com o título *Setting Standards for Executive Performance* que descrevia as práticas de objetivos e *standards* num pequeno grupo de emprêsas. Desde 1960 um número muito maior de companhias norte-americanas empreendeu a aplicação de *standards* para cargos gerenciais e de objetivos para a companhia. Em 1966 ERNEST C. MILLER coordenou um seminário na AMA no qual estavam representantes de várias emprêsas conceituadas (como General Electric, American Air-

8 LODI, João Bosco. Desenvolvimento de Executivos: uma Experiência Brasileira, *Revista de Administração de Emprêsas*, Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, setembro de 1968.

9 HUMBLE, John W. *Improving Business Results*, publicação da McGraw-Hill européia, 1969. Está sendo traduzido para publicação em português.

10 MILLER, Ernest C. *Objectives and Standards*, Nova Iorque, American Management Association, 1966.

11 WIKSTROM, W. Managing by and with Objectives, The Conference Board, *Report*, n.º 212, Nova Iorque, 1968.

lines, RCA, Standard Oil, Metropolitan Life e United Fruit, que estava representada por DALE MCCONKEY, que mais tarde escreveu vários livros sôbre êsse assunto). Além dos dados produzidos pelas 12 emprêsas participantes do seminário, MILLER estendeu sua pesquisa na forma de questionário a 128 emprêsas, das quais 71 responderam e ainda entrevistou mais 35 executivos de alto nível em 30 grandes companhias norte-americanas. A intenção declarada da pesquisa não foi obter uma amostragem das emprêsas que usavam o método, mas, sim, captar a experiência em têrmos de práticas existentes. Deu-se importância a modelos descritivos em vez de avaliar os resultados até então obtidos e isso é que é de se lamentar porque a esta altura a literatura sôbre experiências é suficientemente extensa de modo que seria mais útil obter uma medida dos resultados e não uma reprodução das práticas. Além disso, as opiniões obtidas sôbre os resultados são mais qualitativas do que quantitativas:

- "Melhorou consideràvelmente o esfôrço coordenado sôbre os alvos da emprêsa".
- "Melhorou o desempenho individual como resultado dos objetivos combinados com as avaliações".
- "Melhorou a compreensão e espírito de equipe".
- "A maior contribuição desta abordagem nesta companhia é que ela ajuda os gerentes a serem menos subjetivos e mais objetivos".
- "Maior unidade de propósito dentro da Companhia".
- "Maior motivação dos Gerentes".
- "Criação de um clima mais exigente e carregado sôbre alvos mais elevados".
- "Uma base mais sólida para a avaliação e desenvolvimento dos executivos".

Êsses foram os resultados gerais, comentados por E. C. MILLER na parte principal e introdutória da pesquisa. A maior parte do relatório é dedicada à reprodução pura e simples de textos, declarações e descrições de procedimentos (HOW TO) que não respondem ao objetivo que estamos perseguindo que é uma avaliação objetiva dos resultados proporcionados pelo método.

O relatório de WIKSTROM abrange apenas cinco casos (Honeywell, General Mills, St. Regis Paper Co., 3M e Kimberley-Clark), com um capítulo introdutório que sumaria os procedimentos e resultados. Vamos deter-nos nessa seção de avaliação de resultados:

- "O benefício mais freqüentemente mencionado é o melhor desempenho da administração. As companhias dizem que agora elas podem conseguir atingir tudo o que elas estabelecem para ser atingido".
- "Os executivos dizem que agora podem planejar melhor. Antes não haviam pensado realmente em têrmos de resultados finais. Isto porque estavam mais acostumados a pensar em têrmos de trabalho do que em têrmos de resultado".
- "Gerentes experimentados acham que êles desenvolveram um nôvo conceito de contrôle, evitando usar uma autoridade demasiado carregada".
- "Tendo os objetivos para comparação êles podem diagnosticar mais fàcilmente a dificuldade e planejar a ação corretiva".
- "Houve uma mudança da ênfase no contrôle sôbre pessoas para contrôle sôbre operações. O subordinado não precisa apoiar-se em seu superior para saber como vai indo; o chefe, por sua vez, não precisa interferir".
- "Isto conduziu ao melhoramento nas relações do grupo executivo, especialmente entre os superiores e seus subordinados".
- "Porque o subordinado está verdadeiramente envolvido no processo de planejamento e comprometido a atingir metas, as sugestões do chefe não são ressentidas".
- "Particularmente interessante é o melhoramento de relações entre chefe e subordinado durante as avaliações de desempenho. Ambos sabem quais são os objetivos, ambos têm a mesma informação sôbre os resultados atuais e ambos usam a mesma medida para comparar objetivos e resultados. Embora tenham diferentes pontos de vista quanto ao porquê, os resultados são o que são — têm uma grande área de conhecimento comum. A entrevista após a avaliação pode tornar-se uma procura mútua de melhores formas de administrar".

- "As relações gerenciais melhoram também nas linhas funcionais. A dupla responsabilidade (dual accontability) assegura que os objetivos compartilhados ao longo das linhas funcionais sejam interligados. O cientista no laboratório fala com os homens da produção e do *marketing* que compartilham o seu objetivo de um nôvo produto".

- "A administração por objetivos colaborou para criar o espírito de equipe, mais do que tôdas as exortações que foram dadas".

- "A administração por objetivos provou ser um bom veículo para desenvolver habilidades administrativas. Os superiores ficam mais envolvidos com os subordinados num processo rigoroso de planejamento, implementação e contrôle".

- "A maior ênfase na boa administração teve como resultado, segundo alguns, o desenvolvimento da organização em vez da ênfase no desenvolvimento dos gerentes".

O relatório da Conference Board escrito por WIKSTROM identifica diversas dificuldades relatadas pelas emprêsas pesquisadas. "A despeito de todos os benefícios mencionados, a administração por objetivos não fica sem problemas. Ela é um trabalho difícil e requer no início diversos ajustamentos a uma nova maneira de fazer as coisas".

- "A despeito da aparente lógica e bom senso dos conceitos, os gerentes levam tempo para aprender a aplicá-los em seu próprio trabalho".

- "O processo não é auto-explicativo, e requer um considerável tempo para ser ensinado".

- "Para ensinar a administração por objetivos, algumas firmas conduziram seminários de administração e usaram programas externos de universidades e associações comerciais. Prepararam manuais impressos e enviaram memorandos aos gerentes. Diversas emprêsas prepararam manuais com modelos de objetivos para servir de exemplos aos gerentes que os fazem pela primeira vez. Especialistas em treinamento e desenvolvimento relatam incontáveis entrevistas e conversas telefônicas com os gerentes que solicitavam uma ajuda adicional".

- "A dificuldade é que os gerentes tendem a pensar em trabalho, em vez de resultados. Devem aprender a elaborar objetivos em têrmos de resultados em vez de atividades. As primeiras redações de objetivos precisam ser refeitas para sugerir resultados".
- "Considera-se que dois ou três ciclos (anos) de planejamento, operação e contrôle são necessários até que a maior parte dos gerentes sejam eficientes nesse tipo de trabalho".
- "Outra dificuldade é que alguns homens ficam demasiado parciais quanto aos resultados. Alguns ficam tão preocupados em atingir os objetivos que até ignoram o outro trabalho. Uns atingem os alvos de redução de custo transferindo as necessidades de manutenção da fábrica; outros atingem as metas de volume de vendas empurrando produtos mais fàcilmente vendáveis, mas com pequena contribuição marginal. Êles tratam a administração por objetivos como um jôgo para ganhar, não como uma maneira de administrar mais eficiente".

Dêsse modo, o resultado da aplicação dêsse método depende mais do testemunho dêste ou daquele empresário que tem dêle uma impressão empírica. Em discussão científica êsse testemunho pessoal não pode ser aceito por dois principais motivos: primeiro por ser impressionista, isto é, depender de uma opinião subjetiva. Segundo, porque não permite avaliar até que ponto os resultados relatados não dependem de outros fatôres concomitantes à ação do método.

Se aceitarmos a apresentação *a priori* das vantagens do método podemos buscá-las tanto nos trabalhos de DRUCKER como nos de ODIORNE. DRUCKER diz na *Prática*: "Deve ser estimulado o esfôrço do administrador no sentido de executar perfeita administração de pessoal, de dirigir a mais moderna das fábricas, de fazer pesquisa de mercado verdadeiramente científica, de adotar o mais moderno sistema contábil ou de conseguir perfeita engenharia. Mas êsse esfôrço pela eficiência profissional constitui também um perigo, pois tende a dirigir a visão e os esforços de um homem para longe dos objetivos da emprêsa. O trabalho funcional torna-se um fim em si. Numa excessiva quantidade de exemplos, o administrador já não mede o próprio desempenho pela contribuição que dá para a emprêsa, mas pelo seu próprio critério profissional de eficiência... Ressente-se de quaisquer pressões sôbre si exercidas tendo em vista o desempenho da emprêsa. O desejo legítimo do administrador funcional de conseguir

eficiência transforma-se numa fôrça centrífuga que esfacela a emprêsa e a converte numa relaxada confederação de impérios funcionais, cada um preocupado apenas com a sua própria função, cada qual guardando ciosamente seus próprios segredos, cada um dedicado a ampliar o próprio domínio ao invés de consolidar a emprêsa".[12] Daí argumentar a favor de um método que permita concentrar os esforços dos executivos individuais nas metas da Organização.

DRUCKER elabora uma outra oposição, usando o conceito de *Administração por Campanhas*. Argumenta que há emprêsas que costumam concentrar o esfôrço da gerência em atividades descontínuas e sem o devido equilíbrio.

"Numa organização dirigida por campanhas o pessoal negligencia suas obrigações, a fim de não ficar atrás na campanha em vigor ou, silenciosamente, se organiza para a sabotagem coletiva da campanha em andamento, a fim de poder realizar seus encargos habituais. Em qualquer dos casos o pessoal torna-se surdo às ordens superiores. E quando chega a verdadeira crise, momento em que todos deveriam deixar tudo a fim de colaborarem com a direção, a situação é encarada apenas como outro caso de história criado pela administração".[13]

Dêsse contraste DRUCKER ressalta o valor do método da Administração por Objetivos que requer uma *hierarquia* e um *equilíbrio* nas metas da emprêsa. Assim, o desempenho dos recursos humanos não é desordenado, mas sistemática e contìnuamente dirigido.

ODIORNE, no livro já citado, apresenta diversas vantagens também vistas aprioristicamente. Essas vantagens alinhadas, resumidamente, são as seguintes:

- O método fornece meios para medir a contribuição do pessoal gerencial e profissional.
- Definindo objetivos comuns e medindo as contribuições individuais aos mesmos, obtém um esfôrço coordenado.
- Dá solução ao problema de definir áreas de responsabilidades individuais e compartilhadas.
- Os resultados combinam o interêsse econômico do negócio com a satisfação individual.

12 DRUCKER, P. F. *Op. cit.*, p. 177 e 178.
13 DRUCKER, P. F. *Op. cit.*, no capítulo: Os Objetivos da Emprêsa.

- Elimina a necessidade de que as pessoas mudem sua personalidade, ou que sejam julgadas na base de suas personalidades.
- Resolve o problema da remuneração. *Como aplicar os recursos salariais se pretendemos pagar pelos resultados?*
- Ajuda a identificar potencial de desenvolvimento.

Ao terminar essa análise de resultados o leitor estará incerto quanto ao que fazer. Minha sugestão é que êle adote o método dentro de limites econômicos e esteja cauteloso com respeito aos seus riscos. Os *Limites Econômicos* se referem a evitar que se gaste dinheiro na implantação do método, seja criando papelada adicional, gastando tempo dos administradores ou criando *cargos* de assessor ou coordenador para a administração do programa, a não ser quando o volume de operações da emprêsa fôr demasiado grande. Normalmente a tarefa de coordenar um programa dêsse tipo pode ser confiada a um administrador que já se ocupa de outras tarefas: o *Controller,* o gerente administrativo ou um assessor de organização e planejamento.

4. Prática de objetivos

Há três fontes onde buscar objetivos para uma emprêsa: o ambiente externo com seus recursos, oportunidades e limitações, as expectativas dos acionistas somadas às suposições e expectativas dos dirigentes da emprêsa e, finalmente, os recursos e limitações da própria emprêsa. No ambiente externo é preciso destacar as necessidades do consumidor ou as mudanças que ocorreram em seu comportamento.

Os objetivos anuais de uma emprêsa são preparados à luz de um propósito e missão mais amplos que são os objetivos a longo prazo. Antes do início de cada exercício fiscal a Direção da emprêsa revê êsses objetivos a longo prazo, estabelece os objetivos para o ano e, em seguida, pormenoriza-os para cada gerência.

O que acabei de descrever é um desenho em círculos concêntricos em cuja periferia está o ambiente da emprêsa e em cujo centro se situa a atuação de seus gerentes. Os alvos da companhia são, geralmente, declarados no Relatório da Diretoria para Acionistas; no Relatório do Balanço Anual ou em semelhantes publicações da alta administração. Os alvos do negócio são iguais em tôdas as companhias privadas e podem ser identificados como os abaixo indicados:

a) A taxa de dividendos.

b) A rentabilidade, ou a porcenatgem de retôrno do capital investido.

c) A estabilidade dos ganhos anteriores.

d) A posição competitiva no mercado.

e) A liderança do produto.

f) O aumento de vendas e rendimentos sôbre o passado.

g) A fôrça financeira e o crédito no mercado.

h) A produtividade e os índices de eficiência.

i) A qualidade da administração e da gerência.

j) A responsabilidade pública e social.

DRUCKER, na *Prática de Administração de Emprêsas,* capítulo Objetivos da Emprêsa, apresenta o que a seu ver constitui os oito setores-chave de uma organização.

"À primeira vista pode parecer que diferentes negócios deveriam apresentar setores-chave inteiramente diferentes — tão diversos a ponto de impossibilitarem qualquer teoria geral. De fato, é verdade que setores-chave diferentes merecem diversos graus de importância em diferentes negócios — e diferente relêvo em diferentes fases do desenvolvimento de cada firma. Mas os setores são os mesmos, qualquer que seja o negócio, quaisquer as condições econômicas, quaisquer os volumes ou fase de crescimento da emprêsa".

"Há oito setores nos quais têm de ser fixados objetivos de realização e de resultados: *posição no mercado, inovação, produtividade, recursos físicos e financeiros, rentabilidade, desempenho e desenvolvimento dos gerentes, desempenho e atitude dos trabalhadores, responsabilidade pública*".

"Deve haver pouca dúvida quanto aos cinco primeiros objetivos. Mas haverá verdadeiro protesto contra a inclusão dos intangíveis: desempenho e desenvolvimento dos gerentes; desempenho e atitude dos trabalhadores; e responsabilidade pública. Entretanto, mesmo que administrar fôsse simplesmente a aplicação dos princípios econômicos, teríamos de incluir êsses três setores e exigir a fixação de objetivos em seus âmbitos. Isto porque êles pertencem à mais puramente formal

teoria econômica da emprêsa e negligenciar o desempenho e o desenvolvimento da gerência, o desempenho e a atitude do empregado e a responsabilidade pública, resulta, em pouco tempo, na mais prática e tangível perda de posição no mercado, de liderança tecnológica, de produtividade e de lucro — e, em última análise, na perda do negócio. O fato de parecerem tão diferentes de tudo aquilo com que o economista — em especial o moderno analista econômico — deseja lidar, de não se submeterem prontamente à quantificação e ao tratamento matemático, é apenas falta de sorte do economista; mas não é argumento contra a sua consideração".

"A própria razão pela qual o economista e o contador consideram não-práticos êsses setores — por tratarem de princípios e valôres ao invés de ùnicamente de dólares e centavos — torna-os fundamentais para a administração do negócio e tão práticos e tangíveis — e, na verdade, tão mensuráveis — quanto cruzeiros e centavos".

"Isto porque a emprêsa é uma comunidade de sêres humanos e suas realizações são as realizações de sêres humanos. E uma comunidade deve ser fundada em crenças comuns, deve simbolizar sua coesão em tôrno de princípios comuns. De outra forma fica paralisada, incapaz de atuar, incapaz de exigir e de obter esfôrço e a realização de seus membros".

"Se tais considerações são intangíveis, é tarefa da administração torná-las tangíveis; não atentar a êsse ponto é criar o risco não só de fracasso do negócio como de dificuldades trabalhistas, ou pelo menos de perda da produtividade do trabalhador, e de restrições públicas quanto ao negócio, provocadas pela conduta comercial irresponsável. Significa ainda o risco de aparecimento de gerentes medíocres e incapazes, de gerentes capazes apenas de *cuidar de si próprios* ao invés do bem comum do negócio, gerentes que se tornam mesquinhos, limitados e cegos por falta de solicitação, de liderença e de visão".

O presidente da companhia deve reunir seus diretores e, com base nesses alvos, elaborar um caderno de objetivos concretos que a emprêsa deverá conseguir no próximo exercício. Em geral, a fixação precede de alguns dias o início da discussão do orçamento e do plano de investimentos da companhia. Uma vez definidos os objetivos gerais da emprêsa, cada diretor reúne seus gerentes, informa-os dos objetivos gerais e empreende a preparação dos objetivos em nível de Divisão e de Gerência Departamental. Para ajudar os gerentes na identificação ou

complementação de seus objetivos, além do material adiante apresentado, eis aqui uma lista de sugestões. Além de concretizar os objetivos gerais da emprêsa, os gerentes podem estabelecer objetivos de departamento referentes a:

a) custos

b) volume

c) novos negócios

d) novos produtos

e) redução de reclamações

f) novos clientes

g) prazos

h) mobilidade de pessoal

i) qualidade

j) segurança

l) eficiência

m) coeficientes comparativos com outras gerências ou outras emprêsas.

Em resumo, os passos necessários para fixar os objetivos de uma emprêsa são os seguintes:

a) analisar os alvos do negócio

b) analisar as tarefas dos gerentes

c) definir os objetivos

d) determinar os padrões de medida de resultados

e) selecionar os alvos específicos

f) especificar os objetivos até o último nível executivo

g) conseguir a participação integrada de tôdas as áreas.

Antes de prosseguir, convém lembrar a necessidade de equilibrar os objetivos. Cada emprêsa deve buscar um meio de evitar que a ênfase

em um objetivo ou em um setor-chave do negócio seja feita em detrimento do outro objetivo ou setor-chave.

DRUCKER, no mesmo capítulo que há pouco citei, acautela sôbre êsse risco: "Além de equilibrar o futuro imediato com o distante, a administração tem ainda de equilibrar seus objetivos. Que é mais importante: a expansão em mercados e volume de vendas ou um coeficiente mais alto de rendimento? Quanto de tempo, esfôrço e energia deve ser empregado no aperfeiçoamento da produtividade industrial? Êsse mesmo volume de esfôrço ou dinheiro poderia dar melhores resultados, se investido na idealização de novos produtos?"

"Poucas coisas distinguem tão bem a administração competente da incompetente, quanto o desempenho em matéria de equilíbrio de objetivos. Todavia, não existe uma fórmula para tal tarefa. Cada emprêsa exige um meio próprio — e pode haver necessidade de meios diferentes em diferentes períodos. O máximo que se pode dizer é que equilibrar objetivos não é tarefa mecânica nem pode ser conseguido *orçamentando*. O orçamento é o documento no qual encontram sua expressão final as decisões destinadas a trazer êsse equilíbrio; mas as próprias decisões exigem critério e êsse critério só será correto se baseado numa correta análise do negócio".

5. **Política para objetivos**

Esta política ou diretriz é assinada pelo mais alto executivo da emprêsa, geralmente o presidente, com a finalidade de dar autoridade e respeito para com o Plano de Objetivos e, ao mesmo tempo, designar as responsabilidades pessoais e departamentais com referência ao mesmo. Essa política pode também ser entendida como uma descrição resumida da mecânica da Administração por Objetivos.

5.1. POLÍTICA GERAL

Nossa emprêsa pretende que os objetivos de gerência sejam empregados em tôdas as unidades da organização por todos os executivos. Todavia, os procedimentos específicos poderão variar de unidade para unidade. Êsses objetivos deverão ser elaborados e executados na base do exercício anual da companhia que se inicia e termina em datas já

conhecidas de V.Sas. Como primeiro passo a Direção Geral deve reunir-se para rever a estratégia de nossa companhia e seus objetivos a longo prazo; dêsse exame decorrerão metas que serão empreendidas em cada ano fiscal. Os objetivos gerais de cada ano terão em conta resultados-chave como: lucro, utilização de recursos financeiros, produção, *marketing,* pesquisa e inovação tecnológica, recursos humanos e organização para desenvolvimento.

5.2. POLÍTICA EM NÍVEL DE DIVISÃO

O segundo passo consiste em desenvolver objetivos de desempenho para cada Divisão. Após êsses objetivos serem aprovados pela Diretoria e pelo Conselho, o presidente da companhia e os superintendentes de Divisão devem fixar um plano-calendário para o ano, para o qual o superintendente dirigirá seus esforços. Nesse plano se procurará resolver os problemas particulares daquela divisão, assim como estabelecer critérios para avaliar o desempenho da mesma.

5.3. POLÍTICA EM NÍVEL DE DEPARTAMENTO

O terceiro passo consiste em estabelecer um Plano de Objetivos para cada gerente que reporta diretamente a êsse superintendente de Divisão. Trabalhando com cada um de seus subordinados, o superintendente desenvolve um Plano de Objetivos Gerenciais para o ano. Cada um dêsses planos deve estar relacionado com o plano do superintendente, isto é, com os Objetivos da Divisão. O quarto passo consiste em fazer o mesmo com todos os executivos da Divisão. Cada plano de ação deve ser desenvolvido pelo superior imediato do executivo junto com o mesmo e de acôrdo com os objetivos gerais da Divisão. É desejável que os objetivos das gerências operativas sejam feitos antes dos das gerências-não-operativas de modo que êsses últimos sejam feitos para apoiar os primeiros. Uma vez que todos êsses objetivos foram feitos, êles devem ser revistos em grupo de modo a garantir que êles são compatíveis entre si e constituem um plano integrado. O mesmo procedimento deve seguir um gerente de Departamento com os executivos, seus subordinados. Grande parte do trabalho de desenvolver objetivos em diferentes níveis de gerências pode ser feito simultâneamente.

5.4. ORIENTAÇÃO PARA OS OBJETIVOS INDIVIDUAIS

Os objetivos individuais devem ser o mais possível simples e específicos, de modo que possam ser fàcilmente guardados. É de bom alvitre evitar-se longas e complicadas listas. Êsses planos devem estar vinculados com os objetivos anuais do departamento e da companhia. Em alguns casos se estabelece o mesmo objetivo específico para diversos gerentes que são parcialmente responsáveis por produzir um mesmo resultado. Êste é um meio efetivo de promover a cooperação. Os objetivos individuais são de dois tipos: a) objetivos quantitativos expressos em têrmo de QUANTO e QUANDO; b) objetivos qualitativos expressos em têrmos mais gerais e freqüentemente de QUÃO BEM.

Para se fazer justiça a um executivo, quando êle é avaliado, é preciso ser objetivo. Um alto grau de objetividade só se pode atingir quando os objetivos de um executivo são expressos em têrmos definidos, de modo que se possa mensurá-los com dados. Daí que, a maior parte dos objetivos individuais devem ser quantitativos. Cada meta deve ser realística refletindo um esfôrço a ser conseguido. Um plano de objetivos não é realístico quando êle não pode ser atingido, quando êle produz um melhoramento inadequado ou quando é conseguido com pouco esfôrço. A experiência mostra que os melhores planos são desenvolvidos conjuntamente pelo indivíduo e por seu superior imediato. Normalmente, o superior imediato deve delinear os objetivos gerais e ajudar o indivíduo a desenvolver os padrões de desempenho.

5.5. ADMINISTRAÇÃO DOS OBJETIVOS DURANTE O ANO

Cada plano de objetivos é um instrumento de administração a ser usado pelo indivíduo e seu superior. Ambos devem ter cópia. Quando acontecer que as condições previstas no ano mudaram, afetando a direção dos objetivos, o plano deve ser modificado pelo indivíduo e seu superior imediato. Todavia, deve-se cuidar de evitar a mudança contínua de objetivos. O Plano de Objetivos é uma das bases para a avaliação do executivo e para seu treinamento e orientação. No formulário de Avaliação existe uma seção especial para a apreciação. Quem elabora o objetivo deve fixar prazos para que sejam controlados e relatados os resultados. Todo gerente, cada três meses, deve avaliar e reportar os resultados atingidos.

6. Critérios para a escolha de objetivos

A escolha de objetivos deve ser determinada por critério de prioridade e contribuição para os resultados-chave da emprêsa. Eis alguns critérios:

- *Procurar as atividades que têm maior impacto sôbre os resultados.* Uma vez delineados os objetivos gerais da companhia, concentrar-se-á primeiro naquelas gerências operativas que estão diretamente ligadas a êsses resultados-chave. Fixar metas de aperfeiçoamento de suas tarefas principais. Reduzir a dispersão de esforços em itens secundários. Em seguida, elaborar os objetivos das gerências-não-operativas, fazendo com que combinem ou ajudem a concretização dos objetivos já fixados para as gerências operativas.

- *O objetivo deve ser específico quanto aos dados concretos: o que, quanto, quando.* Os resultados esperados devem ser enunciados em têrmos mensuráveis e bastante claros.

  Exemplo a) Conseguir dentro do exercício fiscal um aumento mínimo de 25% de créditos bancários, sendo que o total do custo do financiamento bancário mensal não deve ultrapassar a 2%, incluindo os impostos.

  Exemplo b) Incrementar em 15% o volume de vendas sôbre o exercício anterior para garantir a rentabilidade da emprêsa, visto que para conseguir certos benefícios fiscais os preços não podem ultrapassar 10% ao ano.

- *Focalizar objetivos no trabalho e não no homem.* Em vez de considerar como objetivo um determinado curso ou estágio que o executivo necessita para seu aperfeiçoamento pessoal, conseguir que êle procure atingir objetivos econômicos próprios de seu cargo. O aperfeiçoamento pessoal pode ser considerado paralelamente como um meio para atingir o fim que é o objetivo do cargo. Quando se antepõe o aperfeiçoamento do homem ao do negócio, faz-se uma inversão de meio e fim, e a emprêsa deixa de ser emprêsa para ser apenas uma agência de treinamento.

- *Pormenorizar cada objetivo em metas subsidiárias.* Sempre que necessário o objetivo será distribuído por vários executivos e minuciado em prazos intermediários.

- *Usar linguagem compreensível para os gerentes*. Evitar o uso de têrmos obscuros e fora do nível de informação da gerência. Evitar definições de objetivos nebulosas e imprecisas que não ajudam a ver a medida quantitativa dos resultados esperados. Evitar as longas e complicadas listas com minúcias que pouco ou nada acrescentam.

- *Manter-se dentro dos princípios de administração.* Êsses princípios estão aí para ajudar. Um objetivo não pode deixar de considerar, por exemplo, a unidade de comando, o princípio de autoridade ou a amplitude administrativa de cada chefe. Em resumo, na fixação de objetivos deve o executivo aprender a trabalhar com o essencial e com o mais importante. Deve concentrar sua energia nos alvos vitais do negócio, em vez de dispersá-la em tarefas de secundária importância.

- *O objetivo deve indicar os resultados a serem atingidos mas não deve limitar a liberdade de escolha dos métodos. Indicar o quanto, mas não o como*. Todo gerente deve ter a liberdade de caminhar por meios próprios e determinar êle mesmo *como* irá atingir aquêles resultados. O importante é que seu superior lhe comunique de forma clara e, se preciso, por escrito o que é esperado de seu desempenho. Quando se diz que alguém é responsável pelas cobranças é preciso especificar em que condições ela deve ser feita: prazo, volume de atrasos tolerados, número de atrasos tolerados, volume de incobráveis.

- *O objetivo deve ser difícil de ser atingido requerendo um esfôrço especial, mas não ser difícil a ponto de ser impossível*. Todo executivo tem uma tendência de fixar alvos baixos, fáceis de serem atingidos; todo chefe exigente tem uma tendência para estabelecer alvos altos, de difícil consecução. O objetivo só é estabelecido e consentido mediante um acôrdo entre subordinado e superior. As mútuas influências exercidas nesse diálogo normalmente levam o objetivo a um nível razoável. Entretanto, êste não é ainda o melhor nível, pois o executivo deve ser encorajado pelo superior a fazer um esfôrço no sentido de um real aperfeiçoamento. O próprio Plano de Objetivos fica prejudicado quando êle se traduz em pequenas metas que não valem nenhum esfôrço. Aí então os opositores da administração por objetivos encontram argumentos para acusar a sua inutilidade.

- *O objetivo deve representar uma tarefa suficiente para todo o exercício fiscal da emprêsa*. O objetivo deve ser um projeto anual que empenhe a fundo cada gerente, que lhe permita superar o que faz, e que lhe dê oportunidade para contactar as mais diversas áreas da emprêsa.

- *O objetivo deve ter alguma ligação remota com o Plano de Lucros da Emprêsa, que é geralmente o Objetivo Último.* Nas áreas operativas é relativamente fácil concatenar o esfôrço pessoal de cada gerente como os objetivos da companhia: um gerente de *Marketing* tem impacto direto sôbre o faturamento, um gerente de produção sôbre o custo direto, um gerente administrativo sôbre os custos de escritório, um tesoureiro sôbre o custo do capital. Além disso os diversos gerentes de fábrica estão ligados entre si pelo mesmo programa de produção e por um contrôle orçamentário que os leva a um resultado comum de produtividade. Assim também os diversos gerentes de uma área comercial, quer estejam em propaganda, pesquisa, promoção, vendas, administração ou distribuição, estão ligados entre si pelos mesmos objetivos. Nessas áreas operativas o trabalho consiste em aperfeiçoar o sistema de metas internas e de comunicação de resultados.

Nas áreas não operativas como Legal e Pessoal parece que existem maiores problemas de integração. Para todos êsses casos de gerências não operativas a solução parece consistir em:

a) só preparar seus objetivos quando os das gerências já estão definidos;

b) fazê-los tomar cabal conhecimento dos objetivos das gerências operativas;

c) cuidar que seus objetivos secundem a ação das gerências operativas;

d) preparar objetivos para as tarefas comuns entre as áreas operativas e não operativas.

7. Exemplo de um plano anual de objetivos

7.1. OBJETIVOS GERAIS

a) Com uma rentabilidade líquida de 10% o negócio deverá acompanhar o crescimento vegetativo do mercado, aumentando 15% as vendas sôbre o exercício anterior;

b) Manter uma imagem da emprêsa favorável no mercado, de modo a beneficiar-nos frente à opinião pública, govêrno e consumidores;

c) Diversificar o composto de produtos de modo a introduzir mais três novas linhas de fabricação;

d) Manter uma estrutura organizacional estável de modo a evitar intranqüilidade no nível de supervisão e gerência;

e) Cinco grandes áreas da emprêsa terão suas operações processadas pelo nôvo computador.

7.2. LUCROS E UTILIZAÇÃO DE RECURSOS FINANCEIROS

a) Alcançar uma rentabilidade líquida de 10% sôbre o faturamento líquido, após reserva para capital de giro;

b) Manter o custo de financiamento dos bancos particulares em 2% incluindo as taxas de serviço;

c) Aumentar em 15% o financiamento obtido de bancos particulares;

d) Limitar os prejuízos por falências ou concordatas a 0,05% do faturamento;

e) Aumentar em 15% os pagamentos feitos no prazo de 90 dias da data;

f) Conseguir em compras uma redução no preço dos fornecedores de 5% sôbre o valor da tabela;

g) A dívida da clientela não deverá ultrapassar 40 dias de faturamento.

7.3. MERCADO E VENDAS

a) Superar em 3% os orçamentos de vendas previstos para o ano fiscal;

b) Aumentar em 12% a participação no mercado do produto X;

c) Manter a participação de 25% no mercado do produto Y;

d) As despesas de vendas não deverão superar a 1% do faturamento;

e) A verba de publicidade não deverá superar a 4% do faturamento;

f) Deverão ser abertos mais 1.000 novos clientes, nas praças de São Paulo e Guanabara;

g) A estocagem nas filiais deve atender às necessidades para uma semana;

h) A entrega dos produtos deverá ser feita até o 3.º dia útil após a venda;

i) A frota de distribuição deverá ter um limite máximo de 30% de capacidade ociosa.

7.4. RECURSOS FÍSICOS

a) Alcançar os volumes de produção no calendário estabelecido;

b) Superar em 0,5% a eficiência do orçamento previsto para a fábrica;

c) O estoque de embalagens deve ser suficiente para 1 a 2 meses de produção;

d) A qualidade do produto X deve ser tal que não haja devoluções por motivos técnicos;

e) A qualidade do produto Y em vista de sua comercialização deve ser tal que as devoluções não ultrapassem a 4% das vendas;

f) Reduzir em 10% o volume de matérias-primas de baixa rotatividade em comparação com o existente no início do exercício;

g) Reduzir a 5 dias os estoques previstos para os produtos X e Y;

h) Aumentar a produtividade da fábrica em 2% sôbre o ano anterior;

i) Implantar um sistema de contrôle de perdas de modo a reduzir em 30% as perdas nas diferentes fases de fabricação;

j) O programa de manutenção deve ser tal que haja uma redução de 10% nas horas de parada por defeito de manutenção sôbre as horas paradas no exercício anterior.

7.5. PROJETOS E NOVOS PRODUTOS

a) Completar a instalação para fabricação do produto Z até 30/03/1968;

b) Lançar o produto M até 30/05/1968;

c) Apresentar estudo de mercado para produto H até 30/03/1968.

7.6. ORGANIZAÇÃO E PESSOAL

a) Editar o Manual de Procedimentos Administrativos até 30/03/1968;

b) Reduzir os quadros administrativos em 8%;

c) Manter os padrões de custo com pessoal de acôrdo com o orçamento anual.

d) Implantar o serviço de policlínica em tôdas as filiais de Vendas, até 30/09/1968;

e) Reduzir em 30% o estoque de materiais do almoxarifado de escritório;

f) Cumprir o calendário de implantação do computador eletrônico nas diversas áreas em que deverá atuar.

8. Exemplos de objetivos para gerentes

1. Conseguir durante o ano um aumento de produtividade na fábrica X de 10% mediante racionalização e introdução de equipamento nôvo.

2. Conseguir durante o ano um aumento de produtividade na fábrica Y na ordem de 5%.

3. Introdução das novas máquinas de contabilidade Burroughs até 28/02.

4. Aumentar em 20% as vendas do produto A.

5. Aumentar em 10% as vendas do produto B.

6. Reduzir em 30% o tempo de tramitação do pedido do cliente, mediante a reformulação das fichas cadastrais.

7. Aumento de 10% do volume global de vendas em comparação com o orçamento básico.

8. Racionalização do fluxograma dos pedidos especiais visando a uma redução de 50% em seu tempo.

9. Aumento de produtividade em 3% em 1/h/h sôbre o exercício anterior.

10. Estabelecer contrôle de gastos em relação ao orçamento. Distribuir até o 3.º dia após o Balancete, e, por centro de custo, relatórios comparativos de gastos do mês anterior.

11. Reestruturação das normas de crédito, limitando o período para aprovação de pedidos para 4 horas após o seu recebimento e limitando as falências e/ou concordatas a um máximo de 0,3% do faturamento bruto.

12. Diminuir em 10% o capital aplicado nas compras de matérias-primas nacionais e importadas e embalagens e diminuição do capital dos estoques.

13. Redução em 40% das perdas de embalagens provocadas por deficiências de armazenagens e reestudo de seu sistema de lavagem.

14. Providenciar a venda de materiais de almoxarifado, já revistos. Redução dos espaços ocupados e das despesas.

15. Consolidar os financiamentos obtidos na zona X para o próximo período de necessidades, de forma a obter um aumento de financiamento de no mínimo 50% sôbre os valôres obtidos no período.

16. Redução de 40% do atual quadro de agentes, com o conseqüente aumento de vendas diretas.

17. Organizar, junto à gerência industrial, a seção de compras da fábrica para seu pleno funcionamento. Prazo: 31/08/1966.

18. Encurtar os giros de importação entre compra de câmbio e chegada ao destino final das matérias-primas, para alcançar as seguintes metas:

Matéria-Prima X	60 dias
Matéria-Prima Y	75 dias

9. Exemplo de plano de objetivos para o escritório de uma filial

1. Assegurar o custo em tôrno de 2% ao mês do financiamento negociado e ainda a negociar, para as necessidades de numerário, com os bancos particulares, dentro do esquema já fixado.
   Atribuição: Chefia Administrativa
   Prazo: 30/06.

2. Reformular e estruturar as diversas chefias setoriais de forma a obter uma centralização dos serviços burocráticos e reduzir os custos do escritório em 10%.
   Atribuição: Gerência da Filial
   Prazo: 31/12.

3. Reformular e estruturar diversas seções da área administrativa de forma a obter uma economia mínima de X.
   Atribuição: Chefia Administrativa
   Prazo: 31/12.

4. Reformular e estruturar as seções que compõem a chefia de vendas de forma a obter uma economia com redução de pessoal da ordem de Y.
   Atribuição: Chefia de Vendas
   Prazo: 31/12.

5. Reformular e estruturar diversas seções da área de produção de forma a obter uma economia de Z.
   Atribuição: Chefia de Produção
   Prazo: 31/12.

6. Proceder um estudo minucioso com o objetivo de identificar nas diversas zonas as agências que, eventualmente, estão sendo deficitárias.
   Atribuição: Chefia de Vendas
   Prazo: 31/10.

7. Aumentar a nossa participação atual do mercado do produto H em 40% na região atendida pela Filial.
   Atribuição: Chefia de Vendas
   Prazo: 30/06.

8. Promover um minucioso estudo de todos os impressos existentes, inclusive notas fiscais, com objetivo de reduzir ao mínimo aceitá-

vel o manuseio de papéis. Reduzindo, com isto, os gastos de papelaria em x%.
Atribuição: Chefia Administrativa
Prazo: 30/04.

9. Reduzir até o fim do exercício em 5%, mantendo a proporção do atual orçamento (Venda/Dívida), a dívida da clientela, para isso reduzir fundamentalmente os dias de prazo.
Atribuição: Gerência da Filial.

10. Obter um acréscimo de 8% sôbre os preços de venda previstos do produto F possibilitando, ao longo do período, um acréscimo na contribuição marginal de NCr$
Atribuição: Chefia de Vendas
Prazo: 30/06.

11. Elaborar um estudo visando a criação de um *Plano de Incentivos* aos vendedores/viajantes, objetivando a transformação do salário fixo em salário móvel.
Atribuição: Chefia de Vendas
Prazo: 31/12.

10. Exemplo de plano de objetivos para um gerente de fábrica

1. Alcançar os volumes de produção em datas e quantidades previstas e com uma capacidade de fábrica que permita atender aos picos de venda sem problemas, mantendo-se os custos da fábrica com máximo de 5% de variação sôbre o orçado.

2. Diminuir os estoques das matérias-primas imobilizadas em 20% sôbre os existentes no fim do exercício anterior. Até 30/06.

3. Estabelecer alternativas para substituir as matérias-primas X e Y do produto A, por matérias-primas mais seguras e menos custosas, mas com as mesmas especificações. Até 30/07.

4. Tomar as providências para que 20% do volume de produtos elaborados a recuperar, existentes no início do exercício, possam ser reaproveitados ou vendidos. Até 30/08.

5. Não deverá haver devoluções dos produtos das linhas X, Y e Z por motivos técnicos.

6. Incrementar a capacidade global de produção em 15% sôbre a obtida no mês de máxima produção no exercício anterior, sem aumento de mão-de-obra.

7. Aumentar a produtividade da fábrica em 5% sôbre a média obtida no exercício anterior, mantendo uma composição similar.

8. Determinar os *standards* de quebra de produção e, em conjunto com o Dept. de Custos e Orçamentos, iniciar o contrôle dos mesmos. Atingir no primeiro semestre os produtos que compõem 50% das vendas.

9. Diminuir as diferenças de inventário de produtos semi-elaborados a um valor não superior a 0,5% do custo dos valôres processados.

10. Aumentar o rendimento operacional do equipamento X e Y em 10% sôbre o exercício anterior.

11. Manter os estoques de matérias-primas na fábrica, correspondentes a 50 dias de vendas futuras.

12. Manter os estoques de embalagens na fábrica, correspondentes a 50 dias.

13. Os prazos de importação das matérias-primas não deverão ultrapassar 60 dias entre a aplicação da licença e a chegada da mercadoria na fábrica.

14. As perdas de matérias-primas e embalagens pelo manuseio não deverão ultrapassar 0,1% do total.

15. Aumentar a produtividade do depósito de matérias-primas e embalagens em 5% sôbre o exercício anterior em quilos/horas/homens.

11. Modelos para a implantação

Os modelos que seguem são auto-explicativos e o leitor não necessita de maiores explicações. Embora elaborados separadamente, êsses modelos apresentam uma considerável consistência, de modo que os pontos essenciais são pràticamente os mesmos em todos.

A Figura 1 *Relação do Plano a Longo Prazo com o Plano Anual* aparece na primeira obra de HUMBLE.[14] O maior interêsse dessa figura

consiste na demonstração em forma cíclica dos procedimentos ao longo do ano fiscal.

A Figura 2 *Relação da Administração por Objetivos com o Desenvolvimento de Executivos* — aparecida na mesma obra de HUMBLE acima citada, tem seu maior interêsse no demonstrar que as diversas práticas que visam ao desenvolvimento gerencial estão ligadas a uma *coluna dorsal*. Esta coluna, aí reproduzida em destaque, mostra a vinculação entre Resultados-Chave, Planos de Ação e Avaliação de Desempenho.

A Figura 3 *Caráter Cíclico Anual Atribuído à Administração por Objetivos e Desenvolvimento de Executivos* — apareceu em meu artigo na RAE.[15] Êsse modêlo foi uma síntese do Programa de Desenvolvimento de Executivos, que geralmente não tem datas certas para ser executado, e o Programa Anual de Orçamentos e Objetivos da Emprêsa, que geralmente antecede o início do exercício fiscal. Da forma como se apresenta a figura, os dois programas marcham sincronizadamente. Obter êsse sincronismo é importante para que o desenvolvimento da emprêsa coincida com o desenvolvimento dos gerentes.

A Figura 4 *Desenvolvimento do Plano Estratégico* — foi publicada na segunda obra de HUMBLE. Ela apresenta um sistema para a preparação do Plano a Longo Prazo. Esta figura ilustra minuciosamente a Figura 1, onde o Plano a Longo Prazo é apresentado sumàriamente.

A Figura 5 *Etapas da Administração por Objetivos,* é talvez a peça de exibição mais importante da famosa obra de ODIORNE[16] sôbre o tema. Percebe-se que o autor atribui maior importância a aspectos de comunicação, seja o problema de acôrdo (fases 3 e 4) seja o problema de *feedback* (fases 4 e 5). Uma experiência recente no Banco da Lavoura de Minas Gerais S.A. indica que *ciclo de Odiorne* tem grande utilidade prática.

A Figura 6 *Etapas da Administração por Objetivos, Versão de Batten* — apareceu na obra *Beyond Management by Objectives.*[17] Aí o ciclo anual se torna mais complicado, porque entra em minúcias que

[14] HUMBLE, J. W. *Improving Management Performance,* Londres, British Institute of Management, 1967.
[15] LODI, J. B. Estratégia de Negócios: Planejamento a Longo Prazo, *RAE,* vol. 9, n.º 1, março 1969.
[16] ODIORNE, G. *Op. cit.*

correspondem a aspectos de manutenção do moral e *feedback* de resultados.

A Figura 7 *Relação entre Plano Estratégico a Longo Prazo e Planos Táticos,* esclarece, na já mencionada obra de HUMBLE os diversos planos específicos anuais em que se divide a ação empresarial para atingir resultados a longo prazo.

Bibliografia

ANSOFF, H. Igor. *Corporate Strategy,* Nova Iorque, McGraw-Hill, 1964.
BATTEN, J. B. *Beyond Management by Objectives,* Nova Iorque, American Management Association, 1967.
BYARS, Lloyd D. e CRANE, D. P. Training by Objectives, *Training and Development Journal,* junho de 1969, p. 38.
DRUCKER, P. F. *Prática de Administração de Emprêsas,* 1954. *Administração Lucrativa,* 1966. *O Gerente Eficaz,* 1967.
GELINIER, O. *Le Secret des Structures Compétitives,* Ed. Hommes et Techniques, 1966, Paris, La Direction Participative par Objectifs, Revista *Hommes et Techniques,* 1969.
GRANGER, C. H. The Hierarchy of Objectives, *Harvard Business Review,* maio-junho, 1964.
HUMBLE, J. W. *Improving Management Performance,* Londres, British Institute of Management, 1967. *Improving Business Results,* McGraw-Hill, publicação inglêsa, 1969; será publicada no Brasil pelo M.C.B.
LEVITT, T. Marketing Myopia, *Harvard Business Review,* vol. 38, n.º 4, julho-agôsto 1960.
LODI, J. B. A Técnica de Fixação de Objetivos para Gerentes, *Revista de Administração de Emprêsas,* n.º 24, setembro de 1967. Introdução à Obra de Peter Drucker, *RAE* n.º 29, dezembro de 1968. Estratégia de Negócios: Planejamento a Longo Prazo, *RAE* vol. 9, n.º 1, março de 1969. Os Riscos da Administração por Objetivos, *RAE* vol. 9, n.º 3, setembro de 1969. *Desenvolvimento de Executivos: a Experiência Brasileira,* São Paulo, Editôra Pioneira, 1969. *Administração por Objetivos,* São Paulo, Editôra Pioneira, 1970 (no prelo).
MCCONKEY. *How to Manage by Results,* Nova Iorque, American Management Association, 1968. *Planning Next Year Profits,* Nova Iorque, AMA, 1968.
MILLER, E. C. *Objectives and Standards,* Nova Iorque, AMA, 1966.
ODIORNE, G. *Management by Objectives,* Nova Iorque, Pitman, 1965. *Management Decisions by Objectives,* Prentice-Hall, 1968.
PAYNE, B. *Planning for Company Growth,* Nova Iorque, McGraw-Hill, 1962.
SCHAFFER, R. H. Managing by Total Objectives, *Bulletin* n.º 52, Nova Iorque, American Management Association, 1964.
SCHLEH, E. *Management by Results,* Nova Iorque, McGraw-Hill, 1962.
STEINER, G. *Top Management Planning,* Nova Iorque, MacMillan, 1969.
TOSI Jr., Henry e CARROLL, Stephen J. Some Structural Factors Related to Goal Influence in the Management by Objectives Process, *MSU Business Topics,* Spring, 1969.
VALENTINE, R. *Performance Objectives for Managers,* Nova Iorque, American Management Association, 1966.
WIKSTROM, W. Managing by and with Objectives, *The Conference Board, Report* n.º 212, Nova Iorque, 1968.

[17] BATTEN, J. B. *Beyond Management by Objectives,* Nova Iorque, American Management Association, 1967.

FIGURA 1 — *Relação do Plano a Longo Prazo com o Plano Anual*
(HUMBLE, 1965)

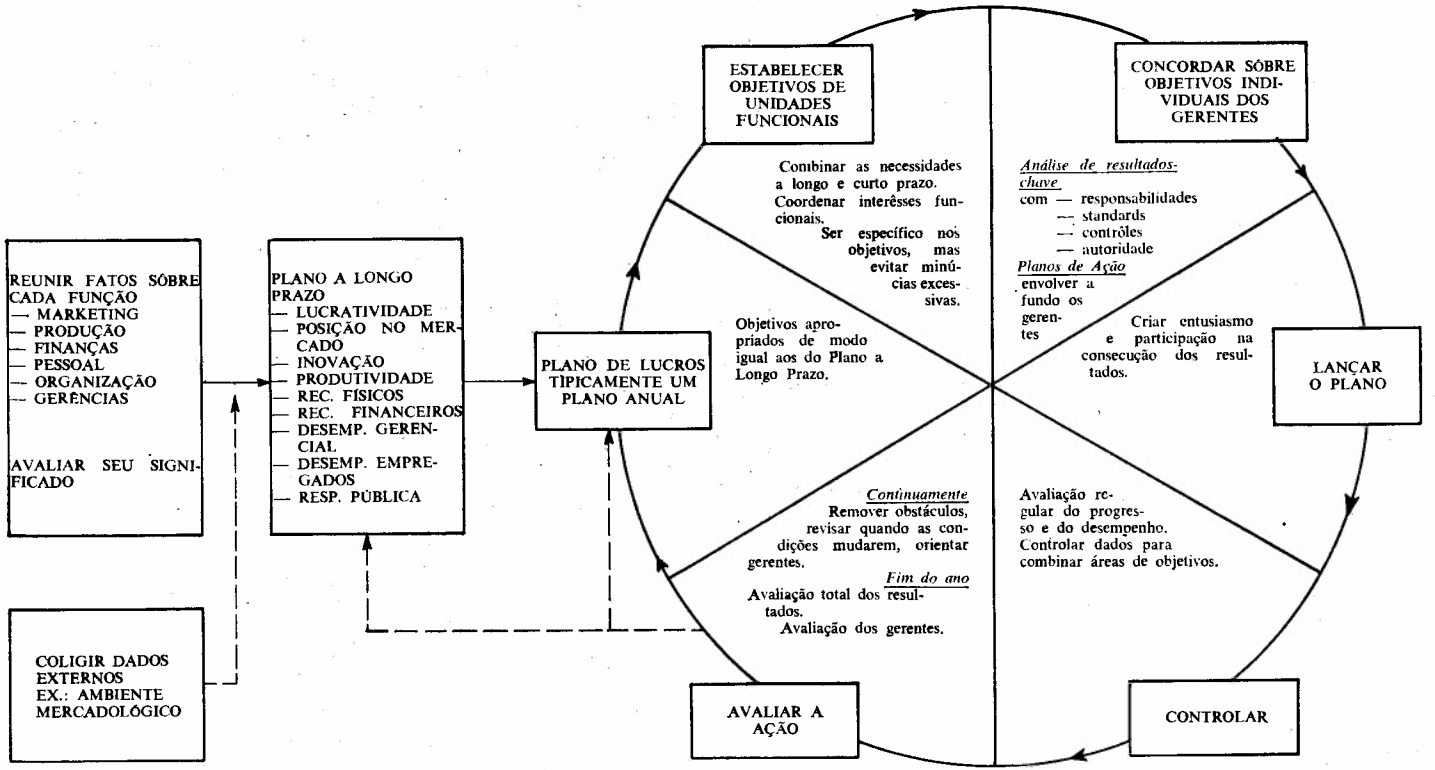


FIGURA 2 — *Relação da Administração por Objetivos com o Desenvolvimento de Executivos* (HUMBLE, 1965)

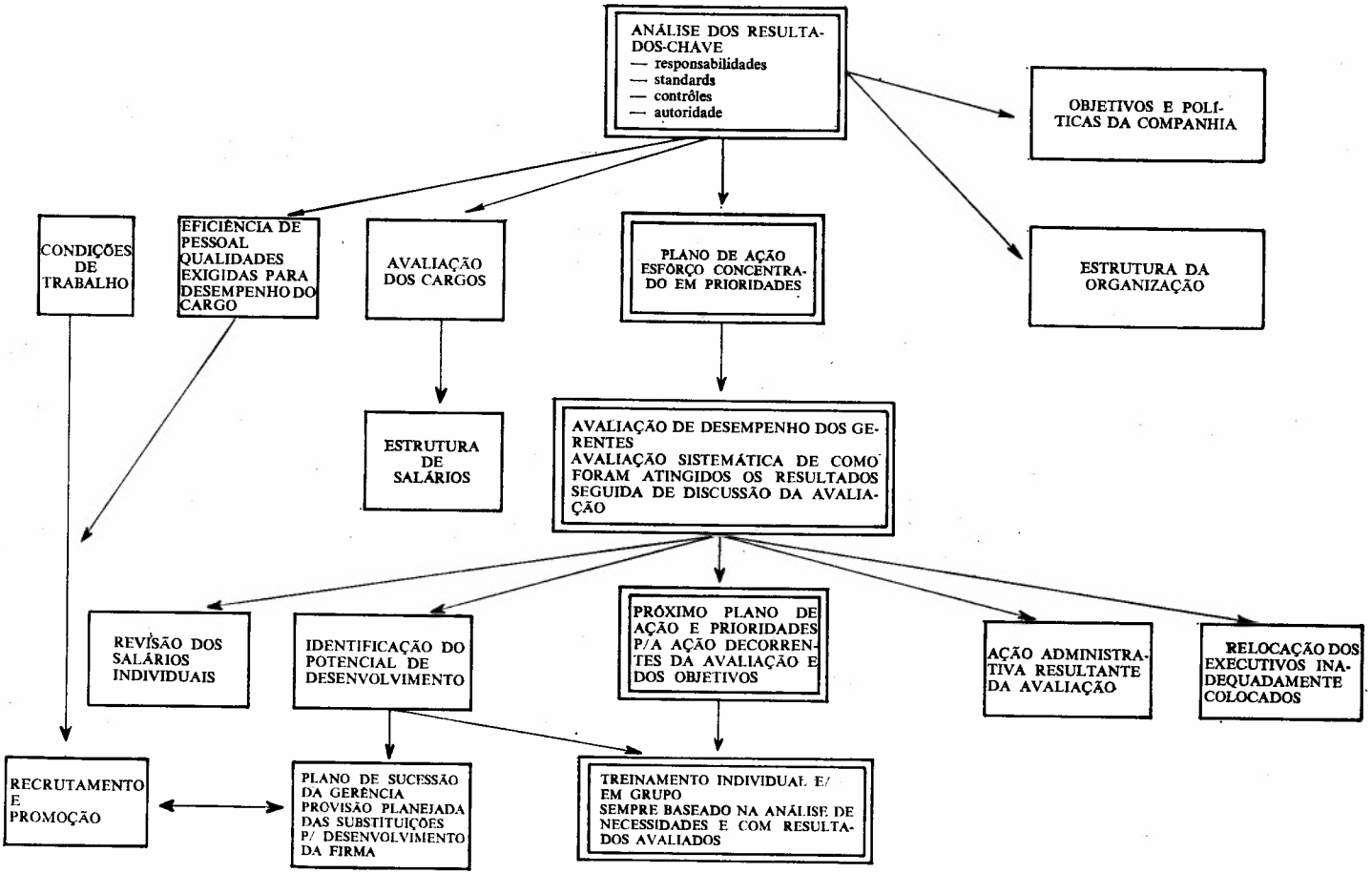


FIGURA 3 — *Caráter Cíclico Anual Atribuído à Administração por Objetivos e Desenvolvimento de Executivos* (LODI, 1969)

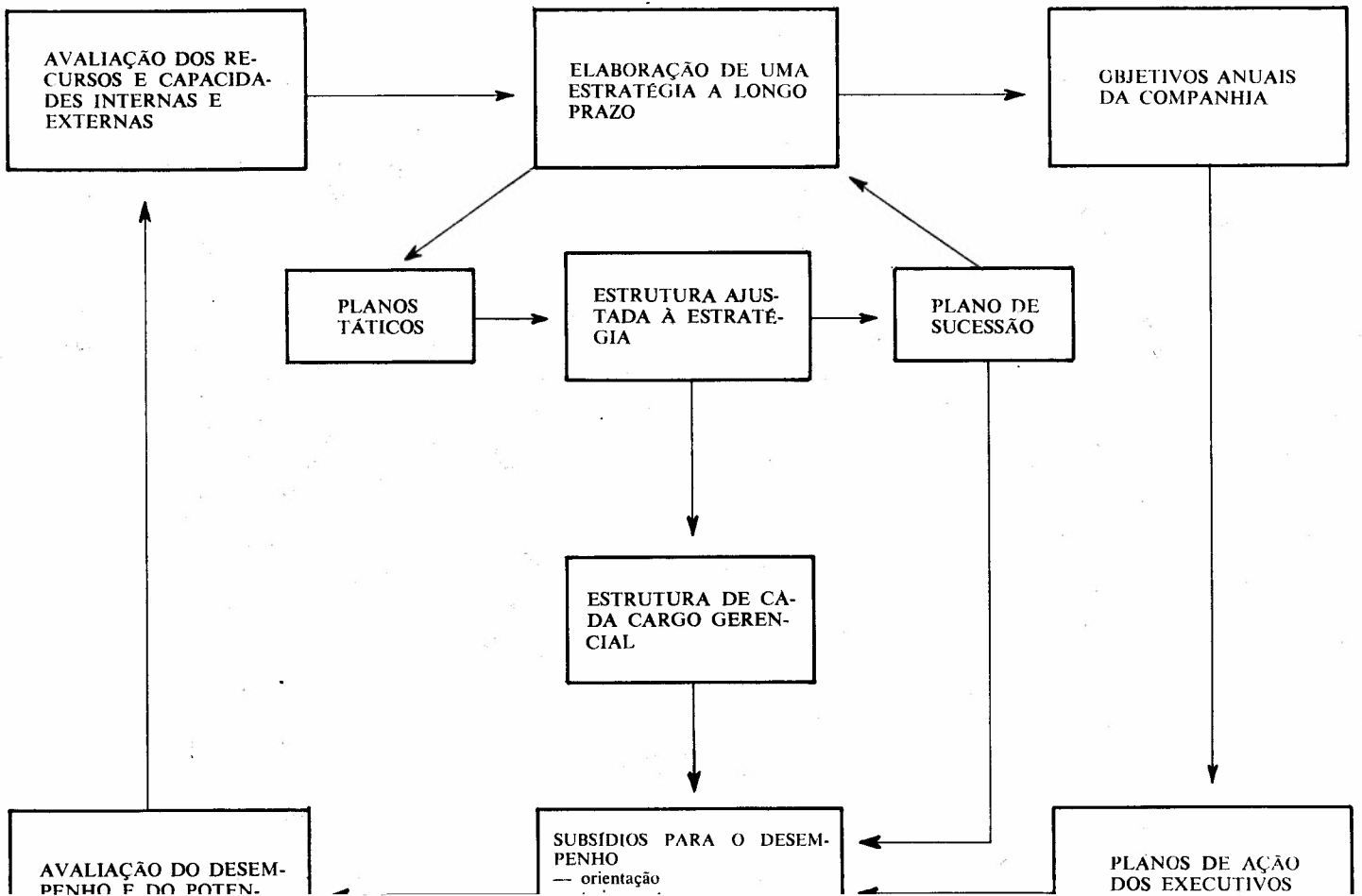


FIGURA 4 — *Desenvolvimento do Plano Estratégico* (HUMBLE, 1969)

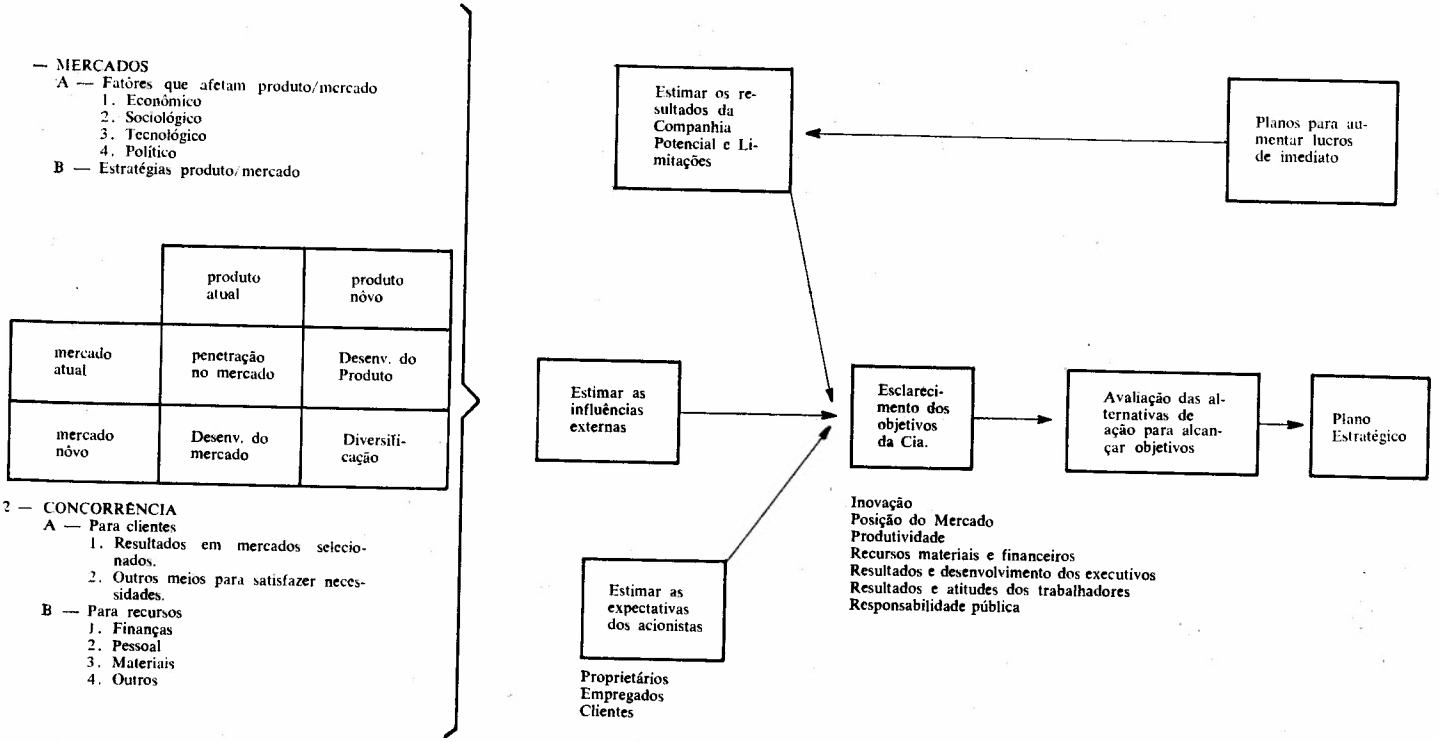


FIGURA 5 — *Etapas da Administração por Objetivos* (ODIORNE, 1965)

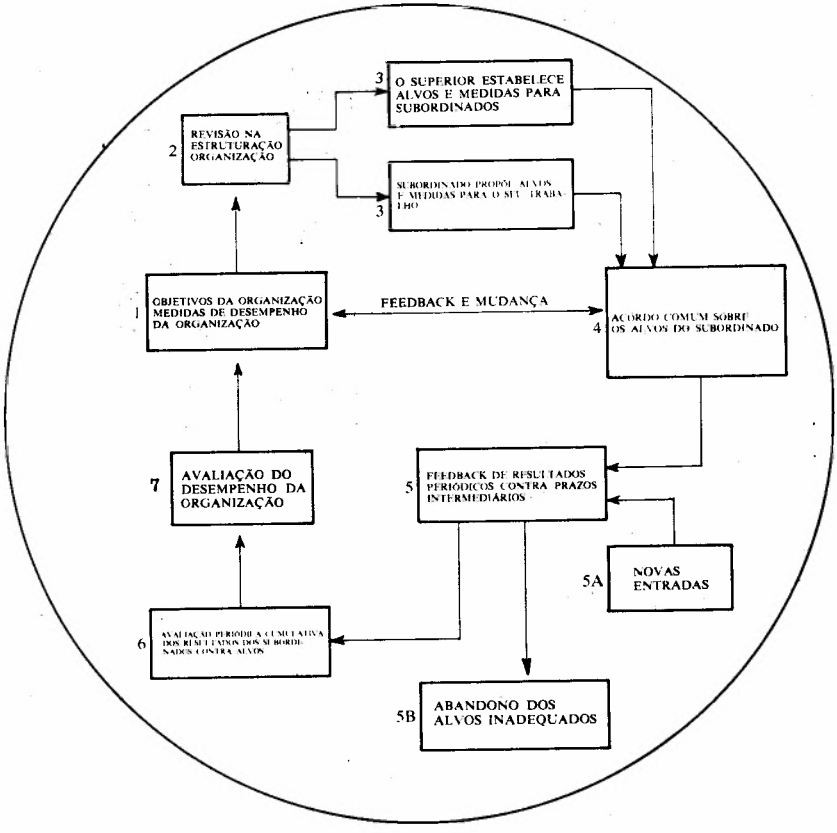


FIGURA 6 — *Etapas da Administração por Objetivos, Versão* BATTEN (J. D. BATTEN, 1966)

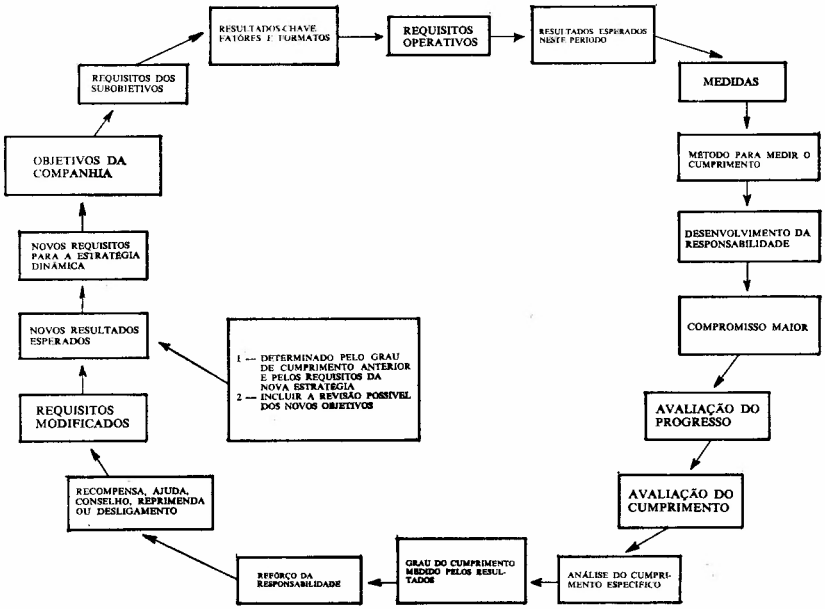


FIGURA 7 — *Relação entre Plano Estratégico a Longo Prazo e Planos Táticos* (HUMBLE, 1969)

