

ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS (APO): (Principal autor: Peter Drucker, 1954)

Pressupostos:

A administração por objetivos pode ser definida como um estilo ou sistema de administração que relaciona as metas organizacionais com o desempenho e desenvolvimento individual, por meio do envolvimento de todos os níveis administrativos.

Define-se também como um processo pelo qual gerentes e subordinados identificam objetivos comuns, definem áreas de responsabilidade de cada um em termos de resultados esperados e utilizam esses objetivos como guias para sua atividade.

As características da APO são:

- Estabelecimento conjunto de objetivos entre o executivo e o seu superior.
✓ *Visão de resultado esperado, baseado nas premissas corporativas.*
- Estabelecimento de objetivos para cada departamento.
✓ *Baseado no grau de envolvimento/participação nos objetivos.*
- Interligação dos objetivos departamentais. (visão de conjunto)
✓ *mesmo quando os objetivos não se apóiam nos mesmos princípios básicos.*
- Elaboração de planos táticos e de planos operacionais, com ênfase na mensuração e no controle.
✓ *Comparação com os resultados planejados, portanto somente os resultados que podem ser mensurados podem ser aplicados a "APO".*
- Contínua avaliação, revisão e reciclagem dos planos.
✓ *Visa a correção de rumo caso necessário para alcançar o resultado esperado.*
- Participação atuante dos gestores.
✓ *Assumir e envolver-se com os objetivos.*
- Apoio intenso do *staff* durante os primeiros períodos.
✓ *Requer apoio intenso até que os planos sejam alavancados,*

Conceito

A Administração por objetivos é uma técnica participativa de planejamento e avaliação por meio da qual superiores e subordinados definem, conjuntamente, aspectos prioritários, a saber:

Uma forma comum de estabelecimento de metas usada nas organizações é a Administração por Objetivos - APO

Este processo é uma tentativa de alinhar metas pessoais com a estratégia do negócio, por meio do aumento da comunicação e percepções compartilhadas entre a gerência e os subordinados, seja como indivíduos ou como um grupo, pela conciliação do conflito quando este existir.

A APO dá atenção aos *objetivos dos participantes* da organização e como estes objetivos se relacionam com os *objetivos da organização*, como um todo.

A expressão Administração por Objetivos foi desenvolvida por Peter Drucker em 1954.

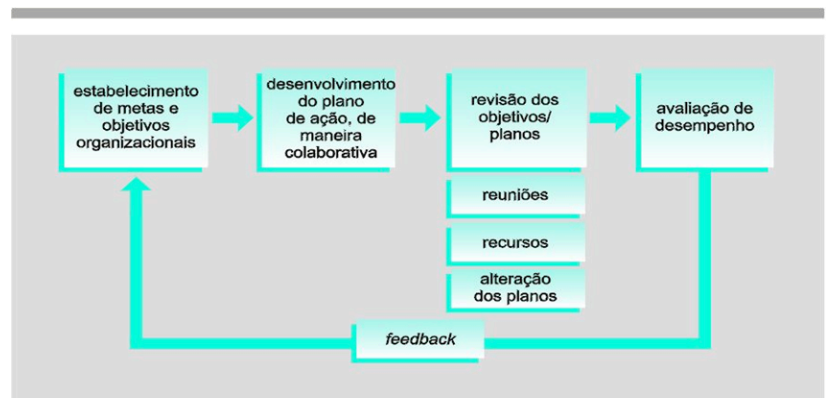


Figura 17.1 O processo da APO.

- estabelecem objetivos (resultados) a serem alcançados, em um determinado período em termos quantitativos, dimensionando às respectivas contribuições (metas).

- acompanham sistematicamente o desempenho (controle) procedendo as correções necessárias.

A APO funciona como uma abordagem amigável, democrática e participativa servindo como base para novos esquemas de avaliação de desempenho humano, remuneração flexível e, sobretudo para a compatibilização entre objetivos organizacionais e individuais.

Vantagens da APO:

- **Concentra atenção sobre as áreas principais da eficácia organizacional;**
- **Identifica progresso das áreas problemas em direção ao alcance dos objetivos;**
- **Melhora o controle da informação e dos padrões de desempenho;**
- **Conduz a uma estrutura organizacional dinâmica especificando as responsabilidades;**
- **Identifica onde mudanças são necessárias e procura melhoria contínua nos resultados;**
- **Identifica necessidades de treinamento e propicia ambiente de crescimento pessoal e de autodisciplina.**

Requisitos de Sucesso

- Comprometimento da alta administração;
- Cuidadosa atenção no estabelecimento das tarefas-chave, das figuras-alvo e dos padrões de desempenho;
- Definição adequada e realista de objetivos que sejam lucrativos para a organização, alcançáveis e mensuráveis;
- Participação verdadeira de todos os níveis nos objetivos acordados e espírito de equipe no trabalho.

Fases do processo

1. Estabelecimento de metas e objetivos organizacionais – objetivos desafiadores, justos e consistentes são o ponto de partida para o ciclo da APO. Os objetivos devem ser postos por escrito, para posterior acompanhamento.

2. Desenvolvimento do plano de ação – alternativas de ação para os objetivos estabelecidos participativamente, que conclui a fase do planejamento da APO.

3. Revisão periódica – monitoramento do desempenho, por meio de reuniões entre o gerente e seu pessoal, em intervalos de três, seis e nove meses, para a confirmação ou reavaliação e mesmo alteração dos objetivos.

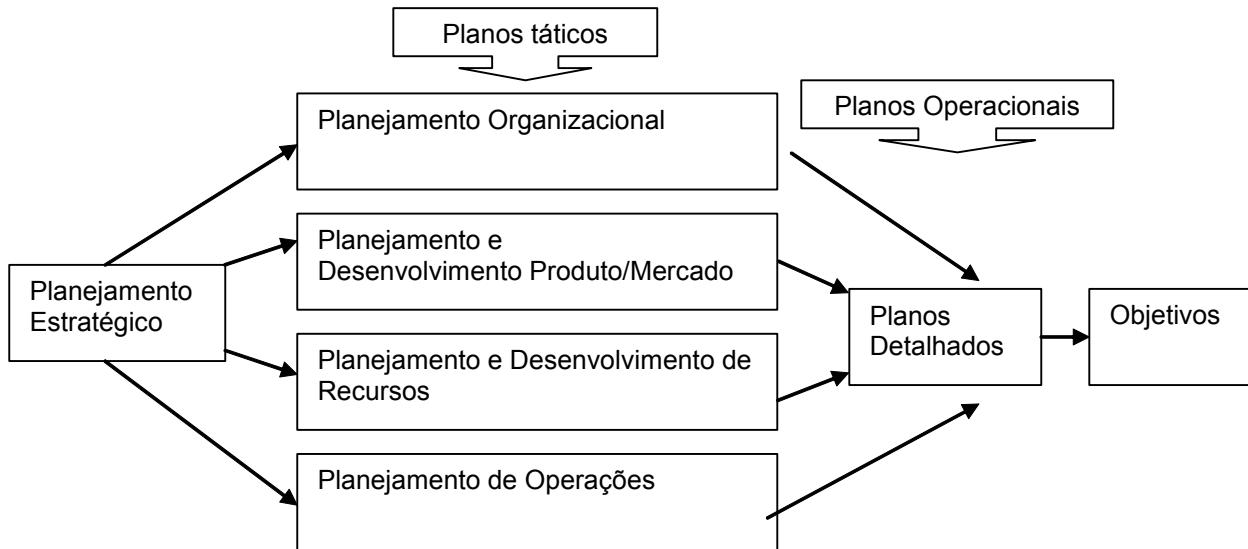
4. Avaliação de desempenho – verificação, após cada período de um ano de estabelecimento das metas/objetivos, do ponto de vista "previsto x realizado".

Crítérios para escolha dos objetivos

- Os critérios para escolha dos objetivos são fixados de acordo com a prioridade e contribuição para o alcance dos resultados-chave da empresa:
- Procurar atividades que tenham maior impacto sobre os resultados;
- O objetivo dever ser claro, específico, mensurável e basear-se em dados concretos e postos por escrito para posterior acompanhamento.
- Monitorar o desempenho periodicamente de acordo com o planejamento.
- Focar os objetivos nas atividades e não nas pessoas.

- Usar linguagem compreensível indicando os resultados a serem alcançados e em que prazo, o objetivo deve ser difícil de ser atingido, requerendo esforço especial, mas não a ponto de ser impossível de ser alcançado.

O sistema de “APO”



(Modelo proposto por John W. Humble)

John W. Humble define a APO como um sistema dinâmico que procura integrar as necessidades da companhia de definir e atingir seus alvos de lucro e crescimento com a necessidade do gerente de contribuir e de desenvolver-se.

Hierarquia dos objetivos

Como as empresas perseguem vários objetivos, existem três níveis de objetivos: estratégicos, táticos e operacionais.

Estratégicos – são os chamados objetivos organizacionais, são mais amplos e mostram as metas globais e são de longo prazo;

Táticos – são chamados de departamentais, sendo sua característica o médio prazo e;

Operacionais – são os objetivos, referentes a cada atividade ou tarefa e seu detalhamento a curto prazo.

Estratégia e tática

A Teoria Neoclássica marca a mais forte ênfase no Planejamento Estratégico. Escolhidos e fixados os objetivos organizacionais, ou seja, o próximo passo é saber como alcançá-lo. Se estabelece então a estratégia empresarial a ser utilizada para alcançar de forma eficiente àqueles objetivos e escolher operações que melhor implementem a estratégia adotada.

Conceito de Estratégia e tática:

- Estratégia é a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global visando atingir objetivos a longo prazo.

Quando se constrói uma estratégia, não se pretende tomar decisões sobre o futuro, mas tomar hoje decisões tendo em mente o futuro.

A estratégia não é um fim em si mesma, mas apenas um meio. Deve ser reavaliada e reajustada constantemente em função das mudanças.

A estratégia não dá certeza, mas apenas a probabilidade com relação ao futuro.

- Tática é um esquema específico de emprego de recursos dentro de uma estratégia mais ampla no plano gerencial, o orçamento anual ou o plano anual de investimentos é um plano tático dentro de uma estratégia global a longo prazo.

Exemplo: Estratégia

Estratégia	Tática
Envolve a organização como uma totalidade, É um meio para alcançar objetivos organizacionais, É orientada para longo prazo, É decidida no nível institucional da organização/alta administração.	Refere-se a cada departamento ou unidade da organização, É um meio para alcançar objetivos departamentais, É orientada para curto ou médio prazo, É decidida no nível intermediário por cada gerente de departamento ou unidade da organização

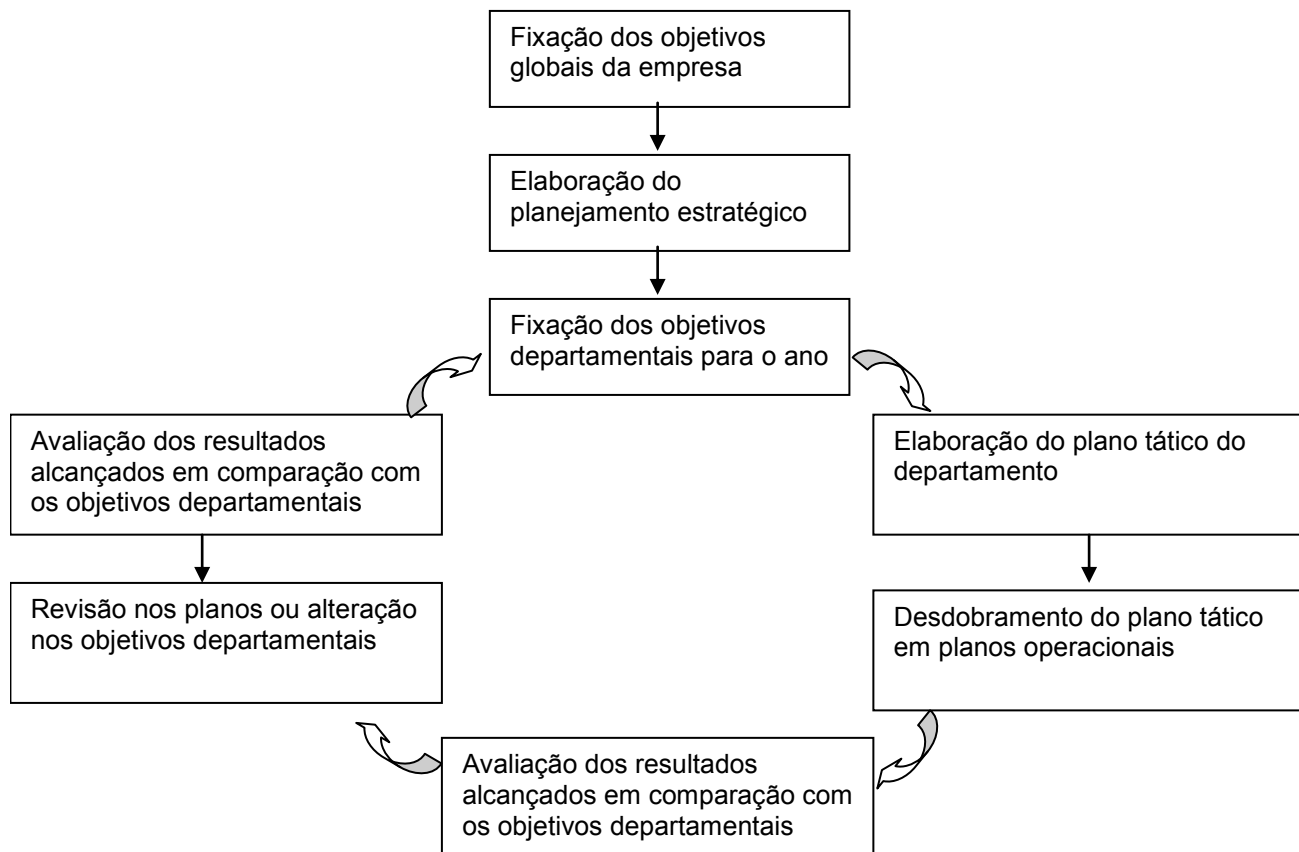
Benefícios e Problemas com a APO

Alguns Benefícios da APO	Alguns Problemas com a APO
Aclaramento dos objetivos, Melhoria do planejamento, Padrões claros para controle, Aumento da motivação do pessoal, Avaliação mais objetiva, Melhoria do moral.	Coerção sobre subordinados, Aprovação de objetivos incompatíveis, Papelório em excesso, Focalização sobre resultados mais facilmente mensuráveis do que sobre resultados mais importantes. Perseguição rígida de objetivos que poderiam ser abandonados

A Transição do Estilo Administrativo a Partir da APO

Pré - APO	Pós - APO
Administração do cotidiano, Visualização para dentro, Orientação para produtos, Orientação para a organização, Orientação para as atividades, Administração da rotina, Ênfase no “como”, Ênfase no dinheiro, máquinas e materiais, Controles centralizados, funcionais e tecnocráticos, Estilo autoritário, Diretrizes e supervisão, Individualismo.	Focalização no futuro, Visualização para fora, Orientação para pessoas, Orientação para clientes, Orientação para resultados, Criação das inovações, Ênfase no “para que” Ênfase em pessoas, mentalidade e tempo, Iniciativa descentralizada dos subordinados, Estilo participativo, Delegação e responsabilidade, Trabalho em equipe.

O Ciclo Contínuo da APO

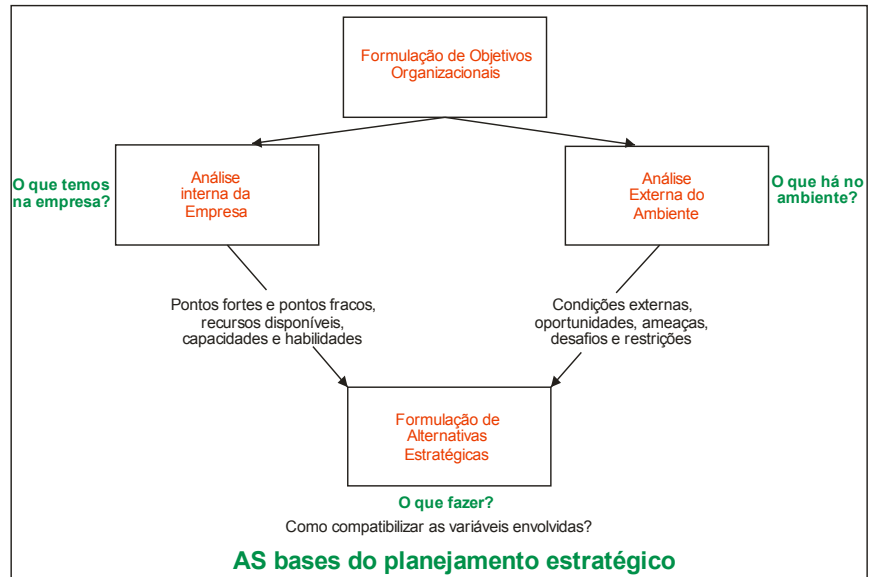


Planejamento Estratégico

- O estágio de formulação de objetivos organizacionais
- Estágio de auditoria externa
- Estágio de auditoria interna
- Estágio de formulação de estratégias
- Estágio de desenvolvimento de planos táticos e operacionalização da estratégia.

Planejamento estratégico

A Teoria Neoclássica inaugurou uma importante área na teoria administrativa: a *administração estratégica*. A literatura sobre estratégia organizacional é vasta e crescente. Ela tornou-se uma disciplina acadêmica independente, como marketing e finanças. Os conceitos de estratégia surgiram na teoria administrativa a partir da década de 1960. Na verdade, os conceitos de estratégia não são novos. Existem escritos milenares sobre estratégia militar: Sun Tzu escreveu sua Arte da Guerra nos idos do século IV a. C. 23 séculos depois, Clausewitz (1780 a 1831) iria enunciar seus conceitos de estratégia militar.



O modelo prescritivo do planejamento estratégico dos neoclássicos segue cinco estágios, a saber:

- Formulação dos objetivos organizacionais

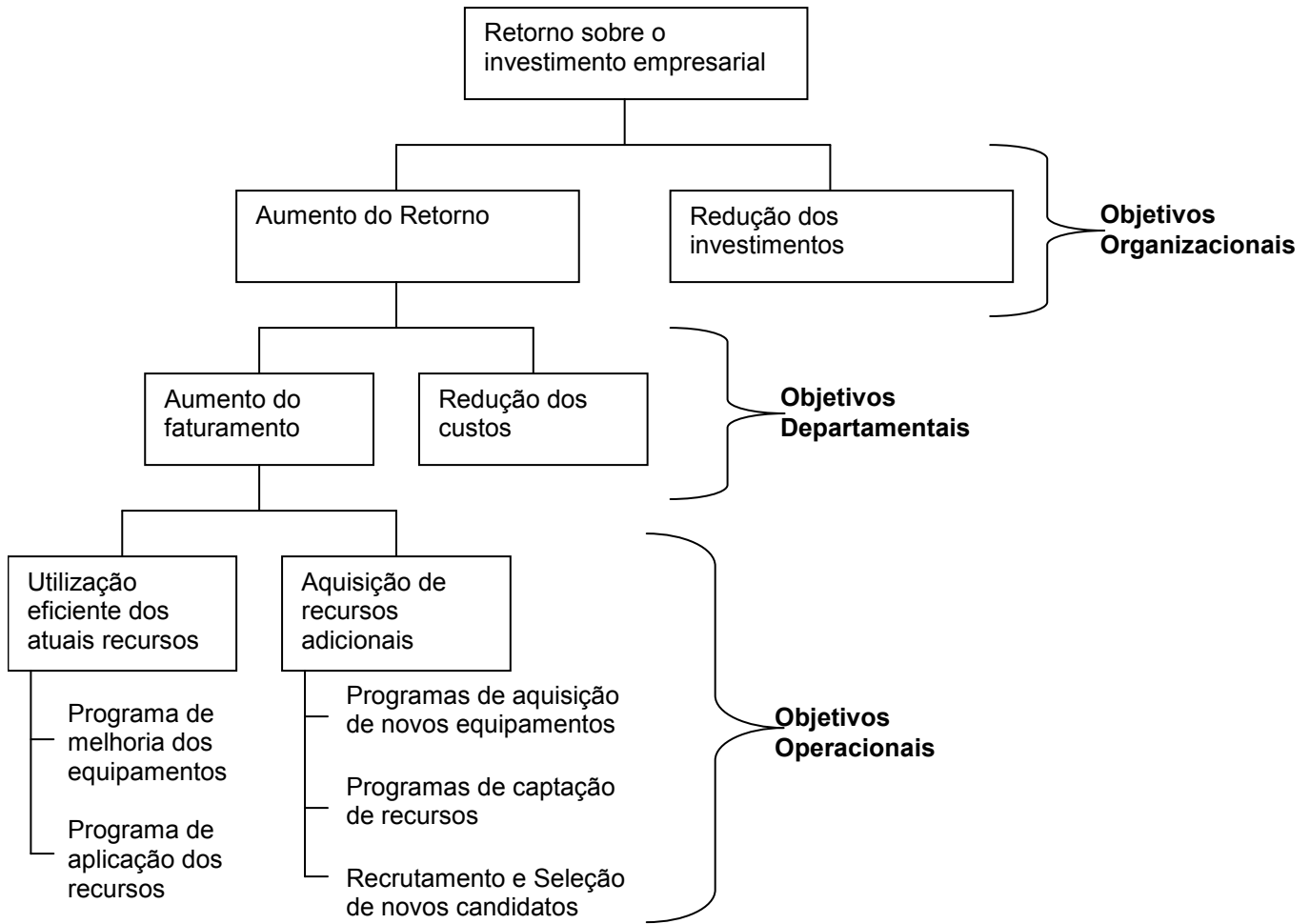
A organização estabelece os objetivos globais que pretende alcançar no longo prazo. Esse primeiro estágio serve para identificar as alternativas estratégicas relevantes, ou seja, em qual direção estratégica a organização, como um todo, deve se dirigir.

A Análise SWOT na captação de recursos – avaliação de oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos

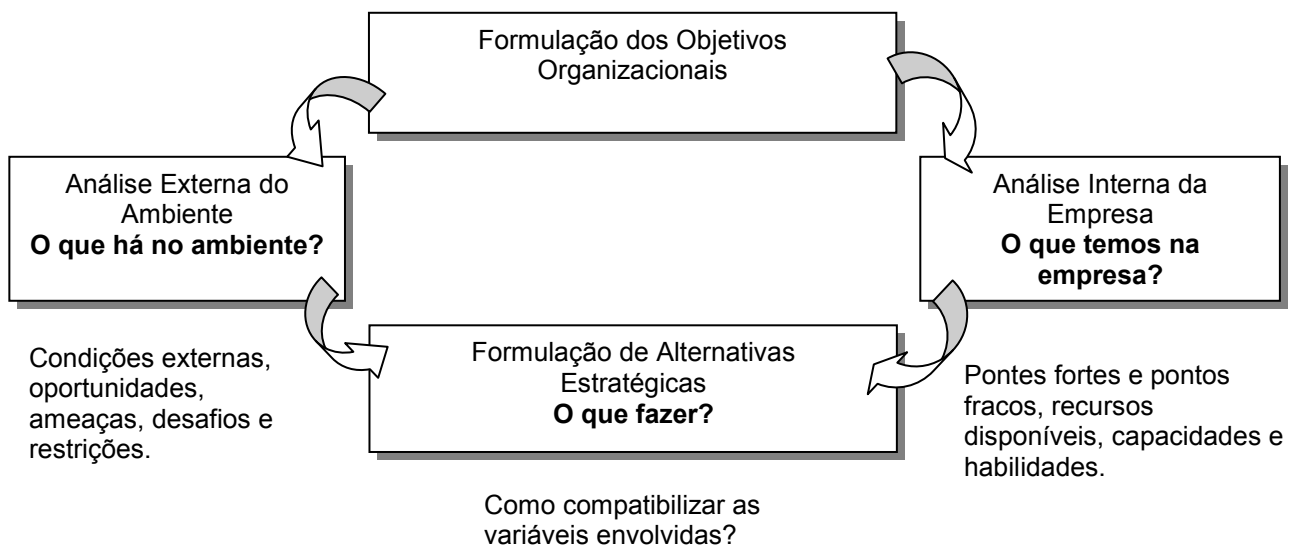
A análise SWOT é uma ferramenta de gestão muito utilizada pelas empresas privadas como parte do planejamento estratégico dos negócios. O termo SWOT vem do inglês *strengths* (forças), *weakness* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças). Ela envolve o monitoramento dos ambientes externo e interno.

Como o próprio nome já diz a idéia central da análise SWOT é avaliar os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças da organização e do mercado onde ela está atuando.

A Hierarquia de Objetivos



As Bases do Planejamento Estratégico



Análise SWOT

- Análise externa do ambiente ou auditoria externa

- Definidos os objetivos, segue-se a auditoria externa para avaliar o ambiente externo da organização: mapear as condições externas da organização no sentido de fazer um conjunto de previsões sobre o futuro dessas condições. O lema aqui é 'preparar e prever'. Isso envolve:
- Mercados abrangidos pela empresa, características, tendências futuras, oportunidades e perspectivas.
- Concorrência e competição, isto é, empresas que atuam no mercado, disputando os mesmos clientes ou recursos.
- Fatores externos como a conjuntura econômica, tendências políticas, sociais, culturais, legais etc. que afetam a sociedade, a empresa e demais empresas.

Diversos fatores externos à organização podem afetar o seu desempenho. E as mudanças no ambiente externo podem representar oportunidades ou ameaças ao desenvolvimento do plano estratégico de qualquer organização.

Exemplo:

- *Fatores macroambientais* - entre os quais podemos citar questões demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, beneficiários, suas famílias (sócios), as organizações congêneres, os principais parceiros, os potenciais parceiros, etc.

Na prática, isso significa que mudanças que estão totalmente fora do controle da organização podem afetar (positiva ou negativamente) seu desempenho e sua forma de atuação. As mudanças no ambiente externo, sempre afetam de maneira homogênea TODAS as organizações que atuam numa mesma área geográfica e num mesmo mercado e, desta forma, representam oportunidades ou ameaças iguais para todo mundo. Quando ocorre uma mudança na legislação, por exemplo, todas as organizações são afetadas (*ameaça*).

Um bom exemplo disso foi o fim do incentivo fiscal que permitia a dedução de doações de pessoas físicas no Imposto de Renda. Isso foi uma ameaça que afetou todas as organizações de maneira igual: todas foram prejudicadas de forma semelhante pela mudança na legislação. O que pode ter sido diferente, de um caso para outro, foi a maneira de lidar com esta situação e o impacto que esta mudança pode ter gerado para cada organização.

Por outro lado, como uma *oportunidade* surgida do ambiente externo, podemos citar o crescimento dos partidos de esquerda, com maior propensão a investir na área social. Mais uma vez, todas as organizações têm a mesma possibilidade de se beneficiarem desta mudança no ambiente externo, mas, como bem sabemos, nem todas vão conseguir aproveitar esta oportunidade da mesma maneira.

Uma organização que perceba que o ambiente externo está mudando e que tenha agilidade para se adaptar a esta mudança, aproveitará melhor as oportunidades e sofrerá menos as conseqüências das ameaças. Por isso, a análise do ambiente externo é tão importante.

Toda análise de ambiente externo deve ser acompanhada da análise do grau de probabilidade de que um determinado evento ocorra. Por exemplo, se as pesquisas de opinião pública indicam um maior contentamento com um determinado governante, é mais provável que ele consiga aprovar as medidas que propuser no Congresso. Se, ao contrário, a opinião pública indica uma grande insatisfação com o governo atual, é provável que ele tenha dificuldade em aprovar medidas no Congresso.

A análise da situação deve levar em consideração não apenas o que está sendo sinalizado como uma alternativa de cenário, mas também qual é a probabilidade de que aquele cenário se concretize. Esta

análise de cenários deve ser permanente, porque o ambiente externo é muito dinâmico e está sendo alterado constantemente.

- Análise interna da empresa ou auditoria interna

Agora se faz a análise interna organizacional para permitir verificar pontos fortes e fracos que empresa possui. A análise interna envolve:

- Análise dos recursos (financeiros, máquinas, equipamentos, matérias-primas, recursos humanos, tecnologia etc) de que a empresa dispõe para as suas operações atuais ou futuras.
- Análise da estrutura organizacional da empresa, seus aspectos positivos e negativos, divisão do trabalho entre departamentos e unidades e como os objetivos organizacionais foram distribuídos em objetivos departamentais.
- Avaliação do desempenho da empresa, em termos de lucratividade, produção, produtividade, inovação, crescimento e desenvolvimento de negócios.

Ambiente Interno

Uma coisa é perceber que o ambiente externo está mudando, outra, é ter competência para adaptar-se a estas mudanças (aproveitando as oportunidades e/ou enfrentando as ameaças).

Da mesma maneira que ocorre em relação ao ambiente externo, o ambiente interno deve ser monitorado permanentemente.

Em primeiro lugar é importante fazer uma relação de quais são as variáveis que devem ser monitoradas, por exemplo: capacidade de atendimento, demanda pelos serviços prestados, satisfação do público alvo com o atendimento, crescimento do número de contribuintes, nível de renovações das contribuições, dedicação dos funcionários, capacidade de gestão das lideranças da organização, flexibilidade da organização, etc.

Em seguida, devemos criar uma escala para avaliar cada um destes tópicos, como no exemplo abaixo:

	Grande Força	Força	Característica Neutra	Fraqueza	Grande Fraqueza
capacidade de atendimento	_____	_____	_____	_____	_____
demanda pelos serviços prestados	_____	_____	_____	_____	_____
satisfação do público alvo	_____	_____	_____	_____	_____
crescimento do nº contribuintes	_____	_____	_____	_____	_____
renovações das contribuições	_____	_____	_____	_____	_____
dedicação dos funcionários	_____	_____	_____	_____	_____
capacidade de gestão das lideranças	_____	_____	_____	_____	_____
flexibilidade da organização	_____	_____	_____	_____	_____

Pode ser interessante avaliar também os seus principais “concorrentes” em relação aos mesmos tópicos, para que se possa ter clareza de quais são os diferenciais competitivos que cada organização tem em relação às outras com as quais compete por recursos e/ou no atendimento ao público alvo.

O próximo passo é determinar qual é a importância que cada um destes itens tem em relação aos objetivos da organização. Na mesma tabela pode-se colocar avaliações em relação à importância de cada item, como neste exemplo hipotético:

	Desempenho				Importância			
	Grande Força	Força	Característica Neutra	Fraqueza	Grande Fraqueza	Grande	Média	Pequena
capacidade de atendimento	X					X		
demanda pelos serviços prestados		X				X		
satisfação do público alvo				X		X		
crescimento do nº contribuintes		X				X		
renovações das contribuições	X						X	
dedicação dos funcionários	X						X	
capacidade de gestão das lideranças			X				X	
flexibilidade da organização			X					X

No exemplo acima, a satisfação do público alvo foi considerada um item de grande importância e foi avaliada pela organização como sendo uma fraqueza. Isso significa que devem ser direcionados esforços especiais no sentido de melhorar a satisfação do público alvo com os serviços prestados.

Outros itens considerados de menor importância ou que estejam caracterizados como pontos fortes, podem não receber recursos (financeiros, humanos e/ou materiais) neste momento, já que, como sabemos a organização não pode investir em todas as áreas ao mesmo tempo e estes itens não são tão prioritários ou tão problemáticos.

O exemplo acima mostra como este tipo de análise ajuda na priorização das atividades, o que é muito útil na administração dos recursos das organizações (normalmente bastante escassos).

Quando temos claro quais são as áreas de maior importância e quais as áreas que são consideradas fraquezas de nossa organização, fica mais fácil decidirmos onde devem ser alocados os esforços para melhoria, já que não seria possível investir em todas as áreas ao mesmo tempo.

Como fazer

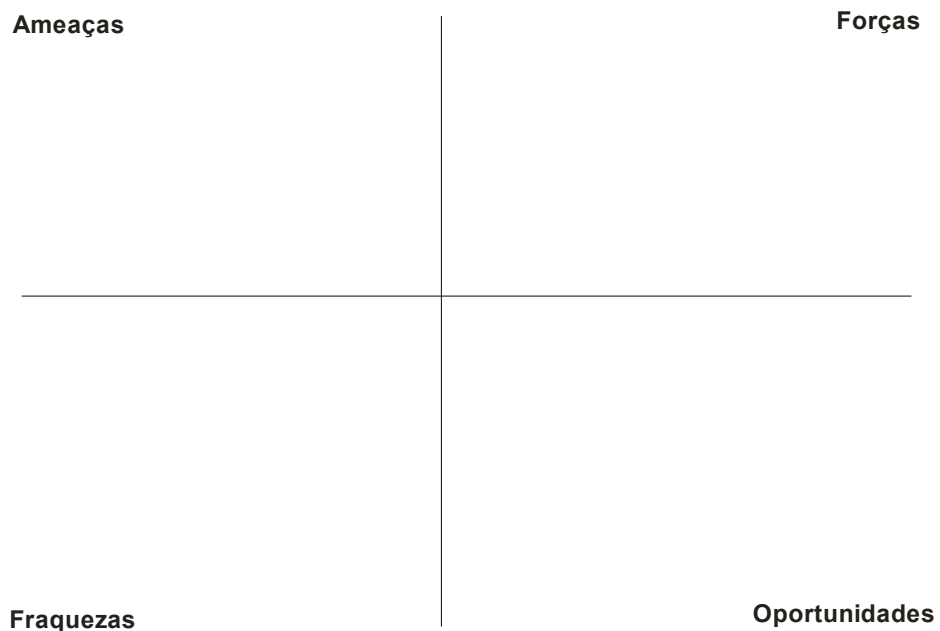
A análise é dividida em duas partes: o ambiente externo à organização (oportunidades e ameaças) e o ambiente interno à organização (pontos fortes e pontos fracos). Esta divisão é necessária porque a organização tem que agir de formas diferentes em um e em outro caso, como veremos a seguir.

O ambiente interno pode ser controlado pelos dirigentes da organização, já que ele é o resultado de estratégias de atuação definidas por nós mesmos. Desta forma, quando percebemos um ponto forte em nossa análise, devemos ressaltá-lo ainda mais; quando percebemos um ponto fraco, devemos agir para controlá-lo ou, pelo menos, minimizar seu efeito.

Já o ambiente externo está totalmente fora do controle da organização. Isso não significa que não seja útil conhecê-lo. Apesar de não podermos controlá-lo, podemos monitorá-lo e procurar aproveitar as oportunidades da maneira mais ágil e eficiente e evitar as ameaças enquanto for possível.

A análise SWOT deve ser realizada de maneira formal uma vez por ano, mas as informações mais importantes devem ser monitoradas constantemente.

Criticas – poderá haver conflitos entre os departamentos face aos objetivos individuais, falta de participação da alta direção, falta de acompanhamento e controle.



- Formulação das alternativas estratégicas e escolha da estratégia a ser utilizada

Nesta fase do planejamento estratégico formulam-se as alternativas que a organização pode adotar para alcançar os objetivos organizacionais pretendidos. As alternativas estratégicas constituem os cursos de ação futura que a organização pode adotar para atingir seus objetivos globais. De um modo geral, o planejamento estratégico refere-se ao produto (bens que a organização produz ou serviços que presta) ou ao mercado (onde a organização coloca seus produtos ou bens ou onde presta seus serviços). Daí a matriz produto/mercado abaixo.

		Produto	
		Atual	Novo
Mercado	Atual	Penetração no Atual mercado	Desenvolvimento de novos produtos
	Novo	Desenvolvimento De novos mercados	Diversificação: Novos produtos e novos mercados

Matriz produto/mercado e suas alternativas

A escola do planejamento estratégico

As principais premissas da escola do planejamento estratégico são:

1. As estratégias devem resultar de um processo de

- Desenvolvimento de planos táticos e operacionais da estratégia

É a parte mais detalhada no processo de planejamento. Para Steiner, 'todas as estratégias devem ser divididas em sub-estratégias para sua implementação'. No topo estão os planos estratégicos e abrangentes no longo prazo (em geral de cinco anos), seguidos pelos planos táticos de médio prazo, os quais dão origem aos planos operacionais a curto prazo.

A partir do planejamento estratégico, desenvolve-se o conjunto de planejamentos táticos. Melhor dizendo, o planejamento estratégico passa a ser desdobrado em planos táticos que precisam ser coordenados.

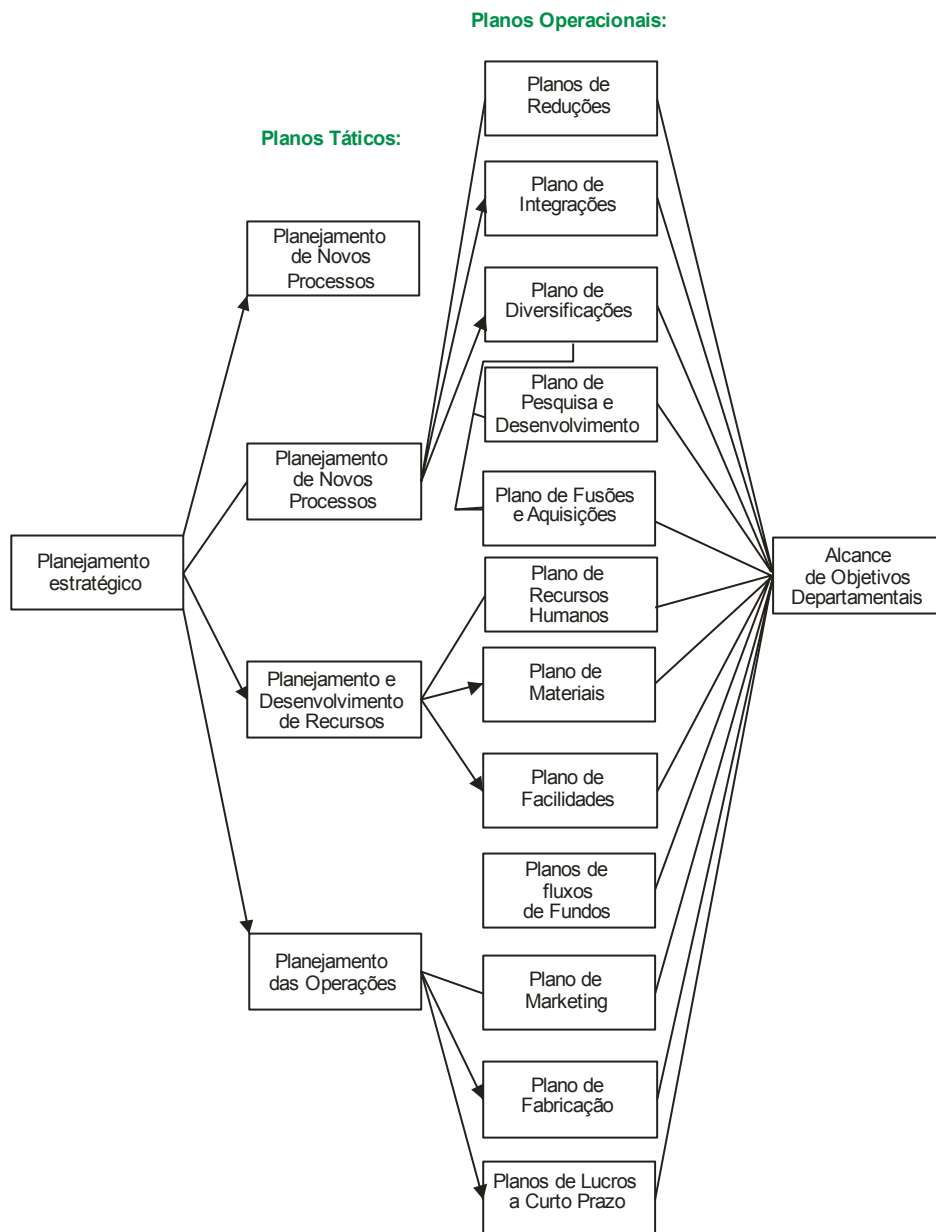
planejamento formal, decomposto em etapas distintas, cada qual delineada por listagens e apoiada por técnicas.

A responsabilidade por tudo o processo esta com o executivo principal, isto é, com o presidente da organização. Na prática, a responsabilidade pela execução está com os planejadores.

As estratégias que surgem prontas desse processo devem ser explicitadas a todos os membros para que elas possam ser implementadas por meio da atenção detalhada a objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais de vários tipos.

Em outros termos, deve-se cuidar para que a determinação prévia das ações resulte em inflexibilidade do planejamento em um mundo caracterizado pela mudança. Deve-se evitar a todo custo a formalização exagerada dos planos, a centralização das decisões na cúpula, a ênfase no controle sobre as ações e a falta de participação das pessoas envolvidas diretamente no processo.

Esquema típico de planos táticos e operacionais



Referências:

- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração**. 7ª Ed. São Paulo: Campus, 2004.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 12ª Edição. São Paulo: Pearson, 2005.