

# ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS — CONCEITOS APLICÁVEIS AO TREINAMENTO

ENG.º ABRAHÃO FAIZILBER (\*)

**«Na sociedade educada de hoje, não há ponto final para frequentar a escola. O profissional educado nunca termina sua educação.»**

**Peter Drucker**

Na análise deste tema, tentaremos definir o sistema de Administração ou Gerência por Objetivos.

Administração por Objetivos é também denominada Administração por Resultados ou ainda, Administração Participativa por Objetivos.

A finalidade do sistema poderá, portanto, ser definida como: condição quantificada que deve ser alcançada e mantida por longo tempo — o que pressupõe, logicamente, resultados quantificados e mensuráveis.

Sua diferença básica, quanto aos sistemas convencionais, consiste na substituição de um sistema gerencial de tarefas por um sistema que objetiva resultados.

Este novo conceito de administração abre uma perspectiva para as organizações enfrentarem a concorrência em um mundo de grandes inovações.

A administração por objetivos preconiza uma estrutura orgânica flexível, capaz de auto-corrigir-se para alcançar os resultados planejados.

A meta primordial da empresa consiste em fixar objetivos em todas as áreas da organização, de modo a atingir os resultados pretendidos.

Para que esta forma gerencial possa funcionar adequadamente, é importante que cada nível executivo participe do processo de planejamento,

ao mesmo tempo em que cada um toma decisões, que conduzam os resultados setoriais e globais visados pela empresa.

O método gerencial baseado nos resultados a serem atingidos fornece um sistema de controle empresarial em todos os seus níveis, e com a consequente avaliação de desempenho de executivos.

A aplicação do APO oferece, entre muitas, as vantagens que se destacam a seguir:

- sistema contínuo de planejamento em todos os níveis ou centros de decisão;
- planejamento baseado em resultados quantificados e mensuráveis;
- estrutura da empresa organizada em função de objetivos a serem atingidos;
- formação de estrutura flexível, com mobilidade para adaptar-se a novas situações;
- substituição do sistema de classificação de funções por descrição de cargos com base em responsabilidades específicas nas áreas de resultados;
- torna automático o sistema de controle e avaliação de desempenho;
- cria um sistema de comunicações em todos os níveis e consequente ambiente motivador.

A aplicação da Gerência por Objetivos, entretanto, não existe se ela não for baseada numa estrutura humana eficaz. Esta é a condição básica para que uma empresa possa considerar-se bem sucedida.

Afirma Octave Gelinier que, para erguer uma empresa competitiva no mundo moderno, há que organizá-la com a arte de ampliar as energias humanas, ou, ainda, a administração é a dinâmica das altas energias humanas.

(\*) Palestra realizada no Simpósio Sobre Técnicas de Treinamento da Fundação Centro Nacional de Aperfeiçoamento de Pessoal para a Formação Profissional — CENAFOR — Out./72.

A gerência é exercida por executivos que, agindo sobre os demais elementos materiais, alcançam os resultados prognosticados, e que se constroem em desafios para o homem, fonte de motivação e realização profissional.

Daí, o sistema de gerência ser considerado participativo por objetivos, porquanto o sucesso da empresa dependerá, fundamentalmente da capacidade do fator humano, intervindo desde o planejamento até o processo decisório.

Cada gerente assume responsabilidades, espontaneamente, para atingir metas as quais, coerentes entre si, asseguraram a expansão dos negócios e, logicamente, sucesso da organização.

Gerência por Objetivos inexiste sem recursos humanos participativos.

Na prática do APO, o elemento humano intervéem intensamente, ressaltando aspectos fundamentais, como:

- participando no planejamento;
- tomando decisões;
- assumindo responsabilidades;
- comunicando-se intensamente em todos os níveis;

gerando obviamente:

- eficaz delegação de autoridade;
- motivações pessoais e profissionais;
- incentivo à criatividade e à invocação;
- auto-crítica e análise de desempenho próprio.

O grande paradoxo da Gerência por Objetivos está em possibilitar maior liberdade de ação, obtendo-se melhor controle.

Para que tudo isto possa ocorrer, evidentemente, é exigido do fator humano uma decidida vocação para aceitar as mudanças e as inovações como oportunidades, e não como ameaças.

A APO é um estilo gerencial que permite, simultaneamente: a eficácia da empresa, a motivação dos seus quadros e o constante aperfeiçoamento dos mesmos.

Os mais modernos estudos sobre a ciência da administração concluem que as atividades profissionais dos homens baseiam-se, entre outras, nas seguintes necessidades:

- de adquirir novos conhecimentos;
- de assumir responsabilidades;
- de aceitar desafios;
- de criar valores novos — inovar e desenvolver coisas novas;

— de reconhecimento através da avaliação de sua eficácia;

— de sociabilidade no trabalho — estimar e ser estimado — «viver com os outros» — enfim, necessidade de participação.

A prática do estilo de gerência por resultados proporciona a satisfação de todos estes fatores, permitindo, logicamente, o desenvolvimento dos seus quadros.

Para formação dos quadros profissionais — observa Gelinier — existem três grandes meios fundamentais:

- o ensino — somatório de conhecimentos adquiridos na escola;
- o próprio trabalho — a prática profissional geradora de experiência;
- o condicionamento pelo estilo de direção da empresa e a identificação com esse mesmo estilo.

Chega-se assim, à conclusão de que a prática do novo estilo gerencial propicia profunda influência no treinamento dos quadros das empresas, bem como no seu desenvolvimento.

O treinamento e desenvolvimento dos recursos humanos constituem, nas empresas que vêm utilizando esse novo estilo administrativo, um dos objetivos, não só da alta direção, como de todos os níveis da estrutura.

Pode-se afirmar que a própria aplicação do sistema é simultaneamente uma forma de treinamento, a ponto de se dizer que seria difícil distinguir onde termina um e começa o outro.

A aceitação da nova prática executiva exige, de início, uma mudança de comportamento, e sua aplicação demanda o treinamento que o exercício da prática fornece.

Os desafios que as empresas têm que enfrentar ante a concorrência, demandam grande esforço da estrutura, a qual, por sua vez, deve exigir que seus componentes estejam sempre prontos para enfrentar novas situações — preparo, treinamento, etc. — formando, assim, uma estrutura humana capaz de perpetuar-se a si mesma.

Nenhum executivo terá condições de permanecer por muito tempo em uma organização, se não mantiver permanentemente atualizados os seus conhecimentos, atualização essa que lhe permitirá atingir as metas e os objetivos com os quais está comprometido.