

RESENHA BIBLIOGRÁFICA

Gestão por objetivos

George A. Odiorne, Lisboa, Clássica Editora, 1972. Tradução de *Management by objectives*. Pitman Publishing Co., 1965.

Gestão por Objetivos divulga nova metodologia para o tratamento dos problemas organizacionais de fixação de metas e avaliação de resultados. É, segundo o autor, um novo sistema gerencial que permite à organização a obtenção de melhores resultados, podendo ser considerado sob dois prismas: teórico, porquanto incorpora a maioria dos principais sistemas de gestão geralmente aceitos; e prático, uma vez que é possível observá-lo em ação em muitas organizações de sucesso.

O livro de 13 capítulos, pode, a nosso ver, ser dividido em três partes distintas: a primeira englobaria os capítulos 1, 2 e 3 (Novo aspecto da gestão, Fuga ao capitalismo? e Declínio da assunção do risco); a segunda parte, os capítulos 4 a 9 (O sistema de gestão por objetivos, Instalação do sistema, Medidas dos resultados de organização, Fixação de objetivos de rotinas e de emergências, Fixação de objetivos criadores e objetivos de desenvolvimento pessoal); e a terceira, os capítulos 10 a 13 (Qual o grau de participação do subordinado na fixação de objetivos, Relacionamento da administração de salários com a gestão por objetivos, O problema da revisão anual de resultados e avaliação de potencial).

Na primeira parte, com o objetivo de caracterizar as consequências do novo tipo de capitalismo-administrado e sem riscos — sobre a gestão das empresas, o autor preocupa-se fundamentalmente em analisar o ambiente econômico que serve de moldura às modernas organizações. Para o

autor esse capitalismo provoca o surgimento de novo tipo de gestor — o gestor de situações cuja característica básica é a capacidade de adaptar suas qualidades próprias, particulares e pessoais, à situação e aos seus colaboradores.

Ao leitor cujo interesse maior seja compreender a metodologia da administração por objetivos, a análise feita pelo autor pode parecer exaustiva, principalmente nos capítulos 2 e 3, que compreendem um estudo retrospectivo da evolução do sistema capitalista nos EUA, desde a depressão e o *New Deal*, até a consolidação, no governo Eisenhower, do novo tipo de capitalismo. O objetivo desta análise, porém, é explicar as razões pelas quais o sistema de gestão por objetivos se tornou imperativo para o administrador da moderna sociedade americana.

A mensagem básica do autor nestes três primeiros capítulos parece ser a de que o meio-ambiente dita a necessidade de adoção de uma forma mais resoluta na direção dos negócios. O que se deverá buscar através da administração por objetivos, afirma, é a devolução ao gestor, individualmente, do seu risco pessoal para o sucesso ou o fracasso.

A segunda parte constitui, a nosso ver, o ponto focal, a parte substantiva do livro. Através da leitura dos capítulos que a incorporam poderá o leitor compreender a mecânica de funcionamento de um sistema de administração por objetivos e os processos necessários à fixação dos diversos tipos de objetivos: objetivos de rotina, de emergência, criadores e de desenvolvimento pessoal.

No capítulo 4 procura o autor caracterizar os diversos fatores que influenciam o comportamento do administrador bem sucedido, discutindo, além disso, como este pode utilizar os resultados das pesquisas em ciências sociais para melhor compreender o comportamento individual e grupal e obter uma percepção mais crítica dos problemas relacionados a padrões culturais em fábricas e escritórios.

Ressalta a importância da definição precisa de objetivos como ponto crítico para melhoria da gestão, descreve como funciona um sistema de administração por objetivos, quais são seus passos mais importantes e os benefícios que pode trazer para a solução de problemas graves das organizações.

No capítulo 5 dedica-se à discussão detalhada dos procedimentos necessários à instalação de um sistema de administração por objetivos, esclarecendo que é necessário compreender que envolve duas atividades distintas, mas relacionadas entre si: o estabelecimento, por gestor e subordinado, de um alvo comum a ser atingido; a avaliação dos resultados, em comparação com os alvos estabelecidos.

Segue-se a esta colocação inicial a análise do processo de fixação de objetivos e de mensuração dos resultados.

O autor analisa, no capítulo 6, a ênfase que tem sido colocada no estudo dos efeitos da sociedade anônima e da comunidade de negócios sobre a empresa, ampliação de seus olhares para incluir objetivos sociais, chamando a atenção para o perigo de se esquecer o limite fundamental da medida dos resultados da empresa — a sobrevivência econômica.

Odiorne parte da premissa de que a sobrevivência econômica é ainda a primeira exigência posta à gestão e de que todas as outras formas de mensuração de resultados da empresa devem suprir e ajustar-se a este objetivo, colocação esta que pretende introduzir o leitor no problema central do capítulo — a fixação de padrões de mensuração de resultados para cada unidade da empresa.

O restante do capítulo é dedicado ao estudo dos instrumentos de medida dos resultados da organização. Analisa entre outros os seguintes: o lucro, as receitas, os custos, a execução do orçamento-programa e a orçamentação de resultados.

Vale ressaltar a mensagem do autor de que o simples conhecimento dos resultados finais não é suficiente: é preciso analisar as variáveis intervenientes e causais que interferem no processo de avaliação de resultados.

No capítulo 7 ele estuda a atividade de gestão e as dificuldades inerentes ao processo de avaliação de administradores pelos sistemas convencionais. Segundo sua opinião, o sistema de administração por objetivos permite medir ou avaliar melhor o trabalho do pessoal da empresa, com base nos resultados alcançados.

Outro aspecto para o qual chama a atenção é o problema da operacionalização dos objetivos — de vital importância para o processo de mensuração.

Ainda nesse capítulo apresenta grande variedade de exemplos que ajudam o leitor não só a compreender o processo de fixação de objetivos, distinguindo entre os de rotina e os de emergência, mas também a proceder ao “planejamento de emergência”.

O capítulo 8 é dedicado ao estudo dos objetivos inovadores, considerados os de maior impacto para melhoria dos resultados da organização. “A nenhum gestor” — diz — “deverá ser permitido fixar objetivos para o seu campo na presunção de que o *status quo* seja suficientemente bom. A solução de problemas rotineiros ou a introdução de novas idéias para obter melhores resultados são pontos em que se deve insistir durante o processo de fixação de objetivos”. Outros pontos discutidos pelo autor são a introdução de mudanças técnicas nas empresas e os processos de lidar com as “barreiras culturais”.

Preocupa-se também em transmitir aos administradores a idéia de como utilizar a análise dos resultados do passado para verificar as possibilidades de inovação do sistema.

Finalmente, chama a atenção para o papel crítico do supervisor na fixação de objetivos criadores, alertando o leitor para alguns erros vulgares cometidos no processo.

No capítulo 9 o autor estuda detalhadamente o problema da fixação de objetivos de desenvolvimento pessoal. Sua maior preocupação é examinar até que ponto este problema pode ser deixado a cargo de cada administrador ou é responsabilidade do superior estimulá-lo nesse sentido.

Para o leitor interessado na problemática do treinamento gerencial, há, no capítulo, pontos interessantes de análise e reflexão.

Discute, inicialmente, as diferentes posições acerca das possibilidades que o indivíduo tem ou não de mudar, usando para tanto o depoimento de muitos estudiosos do comportamento. Para Odiorne não existe a “personalidade ideal” para a posição de administração. Isto o faz criticar diversos métodos utilizados em programas de desenvolvimento de administradores. Finaliza o capítulo chamando a atenção para o fenômeno comum no meio empresarial que é o de perpétuos freqüentadores de cursos de desenvolvimento de pessoal.

A terceira parte (capítulos 10 a 13) constitui, a meu ver, uma extensão da segunda.

Os capítulos que a integram caberiam melhor em um livro de administração de recursos humanos, uma vez que sua preocupação maior é rever criticamente temas básicos desta cadeira, tais como: participação de empregados, remuneração de executivos, avaliação de desempenho e identificação de potencial para gerência e promoção relacionando-os com a metodologia de APO. Talvez isto se explique pelo próprio currículo do Prof. Odiorne — diretor do Bureau of Industrial Relations da Universidade de Michigan.

Da análise feita o leitor é levado a refletir até que ponto não seria administração por objetivos uma nova dimensão da administração de recursos humanos. Se considerarmos que a filosofia que fornece o suporte básico desta nova metodologia é a aceitação de riscos, pelos executivos, na fixação de metas para a organização, grande parte da validade da metodologia de APO nas empresas estaria na dependência do treinamento gerencial para atuar de acordo com esta filosofia.

No capítulo 10 o autor passa em revista as contribuições dos diversos cientistas do comportamento sobre os resultados obtidos com a participação de subordinados no processo de fixação de objetivos. Discute, a seguir, a validade da gestão participativa, afirmando ser a administração por objetivos uma metodologia que se presta tanto ao exercício da gestão participativa quanto ao sistema de fixação autocrítica de metas — novamente a idéia de filosofia precedendo a metodologia.

Um ponto muito interessante discutido no capítulo é o referente à validade das teorias de motivação baseadas em necessidades. Para o autor tais teorias são inteiramente aristotélicas e, em muitos aspectos, não-científicas, uma vez que as pesquisas demonstram que não há suficiente suporte empírico para apoiá-las.

Os capítulos 11, 12 e 13, de especial interesse para os estudiosos da administração de recursos humanos, apresentam uma análise bastante válida dos problemas de fixação de remuneração (com ênfase na remuneração de executivos), avaliação de desempenho e avaliação de potencial.

A sistemática seguida nos três capítulos é a mesma: discute a validade dos sistemas tradicionais em uso nas empresas para avaliar salários, de-

sempenho ou potencial e coloca tais sistemas em confronto com as possibilidades oferecidas pelo sistema de administração por objetivos.

A mensagem básica da terceira parte é, portanto, a de que a administração por objetivos pode fornecer uma base mais prática para equacionar adequadamente os problemas críticos das organizações.

O livro é válido não só para as pessoas interessadas em administração por objetivos, mas também para todos aqueles que, atuando como administradores, enfrentam no dia-a-dia da empresa os problemas básicos de fixação de objetivos e avaliação de resultados.

Acreditamos inegável a contribuição do autor para melhor compreensão da administração por objetivos. Através da reflexão sobre os problemas críticos discutidos ao longo do livro, poderá o leitor dimensionar melhor as possibilidades e limitações desta nova metodologia gerencial.

O livro do Prof. Odiorne vem, juntamente com os de Huble (*Management em ação*), McConkey (*Gerência por objetivos*) e Drucker (*Prática de administração de empresa*) constituir uma bibliografia selecionada, disponível em português, sobre administração por objetivos.

Action under planning: the guidance of economic development

Gross, Bertran M. ed. et alii. 1.^a ed. New York, McGraw-Hill Book Company, 1967.

Action under planning: the guidance of economic development é o resultado de um seminário conduzido durante um mês no Minnebrook Conference Center da Universidade de Syracuse com o intuito de compreender e conciliar interesses de campos de indagação tão variados como economia, ciência política, teoria organizacional, sociologia, psicologia, psiquiatria, história e planejamento regional, e as premissas divergentes deles oriundas em relação à transformação de planos de desenvolvimento em realidade.

Action under planning: the guidance of economic development, coleção de artigos desenvolvidos a partir dos documentos de trabalho apresentados no referido seminário ou originários das idéias discutidas no encontro, engloba a contribuição de autores das mais variadas nacionalidades: indus, poloneses, franceses, ingleses, paquistaneses, etc.

O livro divide-se em duas partes: a primeira contém artigos que discutem e analisam o problema da formulação e implementação de planos e os documentos que constituem a segunda preocupam-se principalmente com os problemas de pesquisa e de formulação da moldura teórica do planejamento. A apresentação dos artigos é feita por Bertran Gross em um comentário sob o título *Planning the improbable*.

Os artigos, em número de 10, são os seguintes:

1. The institutional context (John Friedman);
2. The cultural context (Fredly Burke);
3. The biophysical environment (Lynton K. Caldwell);
4. The limitations of "perfect planning" (Zygmunt Bauman);
5. Economic activation, planning, and the social order (Peter J. D. Wiles);
6. Activat-

ing national plans (Bertran M. Gross); 7. Developing national planning personnel (INTERPLAN Executive Committee); 8. What is national planning? (Robert J. Shafer et alii); 9. Some fundamental questions on national planning (Peter J. D. Wiles et alii); e 10. Attitudes and beliefs on national planning (Michel Crozier et alii).

Escritos por autores de formação académica muito diversificada, os artigos procuram identificar, listar e analisar os problemas básicos representados pelas necessidades mais prementes dos países que constituem o terceiro mundo e sugerir, para sua solução, abordagens que, refletindo embora, de algum modo, *backgrounds* culturais específicos, têm como base comum o planeamento.

Em todos os países em desenvolvimento a pobreza é, provavelmente, o mais grave dos problemas. Nos países pobres da Ásia, África, América Latina e Oriente Médio os líderes políticos e intelectuais de hoje preocupam-se em conquistar, em prazo sensivelmente mais curto, os resultados alcançados pelos países ricos através do planeamento económico de âmbito nacional. O planeamento, porém, é alicerçado em bases históricas, factuais e estatísticas. A deficiência das informações estatísticas, entretanto, é lugar-comum nos países subdesenvolvidos. Com relação ao aspecto pobreza a situação se agrava ainda mais, porque não há dado estatístico, por mais honesto e fidedigno, que consiga retratar com realismo os aspectos humanos nela contidos. O planeamento nacional na maioria desses países é, portanto, utópico, porque lhes falta o suporte representado pela pesquisa e informação.

Com o fito de criar a impressão de que a nação ingressou numa fase de progresso, alguns países procuram perseguir objetivos mais modestos. Entre estes e os muito ambiciosos situam-se toda uma gama de planos cujos objetivos só podem ser alcançados mediante esforços extremos, somados a uma considerável dose do fator sorte.

Os aspectos mais importantes na formulação de planos económicos nacionais, nos países em desenvolvimento, são o levantamento das necessidades, a definição dos objetivos e o estabelecimento das prioridades para seu atendimento. A maior parte dos problemas dos países em desenvolvimento é prioritária, mas por força da escassez de recursos, carência de *know-how*, de pessoal qualificado e de tempo para crescer e atingir o mundo constituído pelos países desenvolvidos, somente os objetivos realmente prioritários devem ser escolhidos. Na formulação e hierarquização dos objetivos os planejadores devem conhecer e considerar a experiência de planeamento nacional e as características do contexto social, económico, geográfico, legal, institucional, político, interno e externo.

Este livro levanta, em verdade, as principais indagações referentes aos fatores mais importantes envolvidos na formulação e implementação de planos nacionais de desenvolvimento.

A fim de transformar os planos de desenvolvimento económico em realidade os líderes e administradores nacionais devem, segundo os autores,

buscar a maneira mais adequada de identificar as inúmeras variáveis a serem combinadas e cruzadas em uma variedade de fórmulas capazes de reproduzir as características de identidade de cada país. Estas variáveis são, entre outras: o *contexto institucional* (no qual as decisões relativas a planejamento são formuladas); a *liberdade sociopolítica* (e suas implicações com relação ao planejamento nacional); as *comunicações* (entre diferentes níveis governamentais e que podem interferir na formulação e implementação dos planos), e correspondente *aperfeiçoamento dos sistemas de informação*; o *contexto cultural* (já que a cultura de cada país é o produto de sua própria história e ambiente-; o *meio biofísico* (e os danos futuros representados pela manipulação inescrupulosa, irracional e irresponsável dos recursos naturais); o papel representado pelos *recursos humanos e institucionais*; a *resistência e a apatia* das populações em relação à mudança planejada. O âmago dessa nova abordagem é representado pela análise multidimensional do planejamento, não mais limitada pelos conceitos econômicos tradicionais, porque muitos dos objetivos conscientes e muitas das consequências não-intencionais, assim como muitos dos meios necessários à formulação de objetivos e à implementação e avaliação dos planos, mais que meramente econômicos, são também políticos, culturais, sociais, biofísicos, etc.

Salientando que “saber formular perguntas” é mais difícil e importante do que “saber dar respostas”, Peter Wiles e seu grupo apresentam uma lista de indagações que cobrem, provavelmente, as cinco categorias informativas que maior importância têm para o planejamento. Contexto social, formulação de objetivos, processo decisório, implementação e avaliação dos resultados do planejamento nacional são termos explorados, sob a forma de perguntas, no artigo sob o título *Some fundamental questions on national planning*.

Este artigo, em especial, é um inventário das principais questões que devem ser levantadas em qualquer país, com relação ao planejamento nacional, e serve, realmente, de orientação aos responsáveis pela formulação de políticas, já que, em qualquer tipo de organização, a tarefa mais difícil entre as enfrentadas pelo administrador não é responder a perguntas, mas poder formulá-las oportunamente, quanto a tempo e conteúdo.

As indagações formuladas podem ser basicamente as mesmas, pois os problemas dos países em desenvolvimento são aproximadamente os mesmos, mas as respostas variarão de nação para nação, porque a percepção que cada indivíduo tem dos problemas de seu país constitui, para ele, a verdadeira realidade nacional.

Todo planejamento implica mudanças. Cada mudança, apesar de seus propósitos, provoca angústia, porque significa, de um lado, o abandono de hábitos e procedimentos incorporados ao comportamento do indivíduo e, de outro, a adoção, através do processo de aprendizagem, de novos hábitos e procedimentos que serão introduzidos em seu comportamento no novo ambiente. Esta é a razão pela qual a capacidade da socie-

dade de lidar com conflitos constitui a condição limitativa do êxito do planejamento.

Os países em desenvolvimento, em virtude de suas condições específicas, devem começar uma corrida contra o tempo a fim de combater a escassez, a pobreza, o desperdício na aplicação de poucos recursos a objetivos não-prioritários, o analfabetismo, o hiato tecnológico que os separa dos países mais progressistas. A este desafio, entretanto, cada país deve dar uma resposta diferente, porque cada um tem sua realidade própria, particular, individual, *sui generis*.

Representando a experiência de professores, pesquisadores e administradores que trabalharam em contextos culturais diferentes, especialmente naqueles dos países em desenvolvimento, as idéias apresentadas pelos autores constituem-se em importante contribuição para a compreensão dos problemas que podem perturbar ou impedir a implementação do planejamento nacional. Entre as principais idéias discutidas no livro salientamos, por nos parecerem as mais polêmicas em termo de realidade brasileira:

- a) a indefensabilidade da ênfase colocada no fator econômico;
- b) a necessidade de adoção de uma abordagem interdisciplinar em relação ao planejamento nacional;
- c) a diversidade de variáveis com os quais os planejadores devem trabalhar na formulação e na implementação do planejamento nacional;
- d) a ênfase que deve ser colocada na formação e desenvolvimento do pessoal envolvido no planejamento nacional (especialistas, executivos de alto nível, representantes de diferentes grupos profissionais, líderes políticos e sindicais, etc.);
- e) a utilização de uma abordagem científica em termos comportamentalistas e comparativos.

Embora os autores não confessem que utilizam o conceito de redução sociológica, enfatizam sua aplicação quando defendem o ponto de vista de que o planejamento deve ser diferente para países diferentes.

Este livro é de grande utilidade para planejadores atuantes e em potencial, para quem faz e para quem ensina planejamento. Apesar de ser uma coletânea, os diversos artigos guardam entre si tanta coerência, e a sequência da apresentação dos assuntos é tão lógica e fluente que, não fossem as características estilísticas individuais de cada autor, ele poderia ser encarado como resultado do trabalho de um único indivíduo. É dirigido a acadêmicos, reformadores, estudantes universitários, conselheiros técnicos, líderes de planejamento nacional e orientadores do desenvolvimento de qualquer país. Sua importância maior reside no fato de que procura fornecer o ponto de partida para uma nova abordagem aos problemas de planejamento nos países em desenvolvimento da América Latina, África, Oriente Médio e Ásia.

ANA MARIA BERNARDES GOFFI MARQUESINI