

## **Administração sistêmica por objetivos e resultados (ASPOR) — instrumento de desenvolvimento organizacional\***

GERALDO RONCHETTI CARAVANTES\*\*

*1. Aspectos conceituais na administração por objetivos; 2. Administração sistêmica por objetivos e resultados; 3. Modelo de planejamento organizacional (PO); 4. Planejamento individual grupal (PI-PG); 5. Planejamento da fusão; 6. Conclusão.*

### **1. Aspectos conceituais na administração por objetivos**

Na análise dos fundamentos da administração por objetivos — ApO — há dois aspectos que se destacam. O primeiro deles é a variável *motivação*, que se constitui em área crítica caso o executivo deseje que as pessoas responsáveis pelo funcionamento da sistemática de ApO realmente se engajem no processo. Quando isso não ocorre, até mesmo o mais sofisticado conjunto de técnicas deixa de dar os resultados esperados. O segundo aspecto está intimamente relacionado com a noção de *sistema*, onde a organização é

\* O autor deseja expressar seu agradecimento ao Prof. Hércules Lima de Carvalho, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), por sua contribuição na elaboração do modelo de planejamento organizacional e ao Dr. Milton Cavaleiro Mendes, técnico da Secretaria de Coordenação e Planejamento do Estado do Rio Grande do Sul, sem o apoio do qual o presente artigo estaria ainda por tomar sua forma final.

\*\* Professor de administração da UFRGS, assessor da Secretaria de Coordenação e Planejamento do Estado do Rio Grande do Sul e consultor de desenvolvimento organizacional.

vista como sendo formada de vários subsistemas, inter-relacionados e em constante interação com o ambiente, isto é, influenciando e sendo por ele influenciado. Justamente a não compreensão deste fato tem levado muitas pessoas a considerar a ApO como sendo apenas mais um método.

Administração por objetivos é um método global que diz respeito não só às técnicas de direção e administração, como também às pessoas, considerando os aspectos externos e internos das organizações. Assim, além de todo o ambiente interno da empresa — desde as instalações físicas, tecnologia, recursos humanos — é de importância crítica no estudo e aplicação de ApO a leitura e análise do ambiente externo — clientela, demanda, concorrência, tendência — e a verificação do grau de interdependência dos vários fatores desses ambientes, além de suas múltiplas interações e influências.

Existe um conjunto de situações que quase exigem um sistema de administração como o preconizado pela ApO. Se não vejamos:

- a. a necessidade de identificar quais as opções, em face de situações criadas pelo acelerado ritmo das mudanças, que oferecem a possibilidade de melhores resultados;
- b. a necessidade de liberação do tempo do executivo para as tarefas mais criativas, capazes de conduzir sua organização de uma posição reativa (de aguardo) para uma posição proativa (de antecipação);
- c. a conscientização de que o pré-requisito de qualquer ação eficaz é a definição clara e precisa dos alvos a serem atingidos;
- d. a revelação, graças ao desenvolvimento das ciências do comportamento, de que a participação na definição dos objetivos e metas é elemento fundamental a maior produção e produtividade;
- e. a necessidade de integração das diversas partes que compõem a organização de forma a conduzir os esforços num mesmo sentido;
- f. a constatação do crescimento acelerado das organizações e a consciência da necessidade de uma sistemática organizacional capaz de manter a coerência e integração do todo;
- g. a necessidade, em face da concorrência cada vez mais acirrada, de otimização dos recursos humanos e materiais disponíveis, alocando-os nas áreas de maior contribuição ao desenvolvimento da empresa e obtenção de resultados;
- h. a necessidade de avaliar, objetivamente, em que medida os resultados estão sendo alcançados, estabelecendo o *feedback* corretivo;
- i. a avaliação da contribuição de cada indivíduo na consecução dos objetivos organizacionais.

Procuraremos, agora, tratar da administração por objetivos propriamente dita. As técnicas e a mecânica de sua aplicação apresentam uma simplicidade bastante grande, como veremos. A complexidade do sistema de ApO está justamente nos seus fundamentos e em sua filosofia norteadora. Devemos ter em mente que a simples implementação das técnicas, sem levar em conta seus fundamentos sistêmicos e motivacionais, tende a ser pouco eficaz.

## 1.1 O que é administração por objetivos?

Procuraremos inicialmente selecionar, dentre os vários autores que tratam do assunto, aquelas conceituações que nos pareceram mais expressivas para a compreensão da ApO. A seguir, tentaremos propor uma definição nossa, produto da experiência na aplicação da ApO, de estudos realizados sobre o assunto, e de discussão com técnicos da Secretaria de Coordenação e Planejamento do Estado do Rio Grande do Sul e da Universidade Federal do mesmo Estado:

"O sistema de gestão por objetivos pode ser descrito como o processo pelo qual os gestores superiores e subordinados de uma organização identificam em conjunto os seus objetivos comuns, definem o campo de responsabilidade de cada indivíduo em termos de resultados que se esperam dele e usam estas medidas como guias para a operação da unidade e para a avaliação da contribuição de cada um dos seus membros."<sup>1</sup>

"Gerência por objetivos pode ser definida como um método administrativo de planejamento e avaliação, no qual são estabelecidos objetivos específicos para cada gerente durante um ano ou outro período de tempo, tendo como base os resultados que cada um deverá obter, dentro do quadro dos objetivos globais da companhia. Ao final do período estabelecido, os resultados são avaliados em confronto com os originais — ou seja — com os resultados esperados de cada gerente."<sup>2</sup>

"Dirección por objetivos, método de dirección y de gestión que permite:  
— a la empresa, precisar sus objetivos generales y los de las unidades que la componen;  
— al individuo, manifestar sus aspiraciones y darle el medio de realizarlas (al menos en parte) en y por su trabajo.

En efecto, la dirección por objetivos tiende a substituir en la medida de lo posible, los impulsos de la jerarquía por un conjunto coherente y reflexivo de objetivos (que se integran en los de la empresa)."<sup>3</sup>

"Administração por objetivos é uma estratégia de planejamento e de obtenção de resultados na direção que a gerência deseja e necessita obter, ao mesmo tempo em que atinge os objetivos e necessidades de seus participantes. Na sua forma mais simples, procura fundir os planos individuais e as necessidades dos gerentes em direção a uma realização de larga escala dentro de um período específico de tempo".<sup>4</sup>

Deixamos para citar por último, justamente pelo seu grau de relevância, a colocação de Peter Drucker no seu livro *Práticas de administração de*

<sup>1</sup> Odiorne, George S. *Gestão por objetivos*. Lisboa, Clássica, 1972. p. 89.

<sup>2</sup> McConkey, Dale D. *Gerência por objetivos*. Rio de Janeiro, Expressão e Cultura, 1972. p. 21.

<sup>3</sup> Bouloc, Pierre. *Dirección por objetivos*. Barcelona. Editores Técnicos Asociados, 1976. p. 20.

<sup>4</sup> Mali, Paul. *Managing by objectives*. New York, John Wiley & Sons, 1972. p. 1.

*empresas*, que, de certa forma, é o primeiro articulador e propugnador da ApO como a conhecemos hoje.

"Toda empresa deve criar uma verdadeira equipe e reunir esforços individuais num esforço comum. Cada membro da empresa contribui com uma parcela diferente, mas devem contribuir todos para a meta comum. Seus esforços devem todos ser exercidos numa só direção e suas contribuições devem combinar-se para produzir um todo — sem lacunas, sem atritos, sem a desnecessária duplicação de esforços.

"O desempenho de uma empresa exige, pois, que cada serviço seja orientado no sentido dos objetivos do negócio em conjunto. E o trabalho de cada gerente, em particular, deve concentrar-se no êxito do conjunto. O desempenho de um gerente deve ser reflexo do que se espera quanto à realização dos objetivos da empresa: seus resultados devem ser medidos pela contribuição que dão para o êxito do negócio.

"A administração por objetivos exige grande esforço e instrumentos especiais, pois, numa empresa, os executivos não são automaticamente dirigidos para o objetivo comum."

Após exame de uma gama variada de conceitos de autores renomados, procuraremos apresentar uma definição simples, de caráter bastante operacional, e examiná-la em profundidade, analisando e discutindo cada um dos seus elementos. Assim, para nós, administração por objetivos é:

a. um método de planejamento; b. e avaliação; c. baseado em fatores quantitativos; d. pelo qual superiores e subordinados elegem áreas prioritárias; e. estabelecem resultados a serem alcançados (objetivos); f. dimensionam as respectivas contribuições (metas); g. e procedem ao sistemático acompanhamento do desempenho.

Desdobrando o conceito de ApO apresentado, para fins de análise, temos:

a. *Um método de planejamento*

Entendemos planejamento como:

a<sub>1</sub>. *um processo permanente*, isto é, realizado continuamente na organização, não se esgotando na simples elaboração do plano.

a<sub>2</sub>. *sistêmico e iterativo*: sistêmico no sentido de que, ou abrange a organização como um todo, portanto, todos seus subsistemas, ou então, ao tratar de um único subsistema, leva todos os demais em consideração. Iterativo pelo fato de que o planejamento pressupõe, em sua própria natureza, avanços e recuos. Ou seja, deve ser suficientemente flexível para sofrer ajustamentos e correções, função de novos fatos e modificações ocorridos, seja no ambiente externo seja no ambiente interno da empresa.

a<sub>3</sub>. *voltado para o futuro*: o caráter de futuridade é inerente ao conceito de planejamento. Apenas vale a ressalva de que planejamento e previsão não são dois conceitos complementares. Planejamento "não é previsão. Em

<sup>5</sup> Drucker, Peter F. *Prática de administração de empresas*. 4. ed. Rio de Janeiro, Fundo de Cultura, 1970. v. 1. p. 175-6.

outras palavras, não se trata de exercer domínio mental sobre o futuro. Qualquer tentativa de fazer isto é tolice; os seres humanos não podem nem prever nem controlar o futuro".<sup>6</sup>

a<sub>1</sub>. *visando a tomada de decisões*; de certa maneira, o planejamento visa introduzir um maior grau de racionalidade na tomada de decisões. Se administrar é, segundo Herbert Simon, fundamentalmente tomar decisões — uma vez que todo processo administrativo conduz a um ponto em que alguém deverá fazer uma opção — a forma de que se reveste a tomada de decisões, se por intuição e humor do decisor ou um estudo mais elaborado que envolva variáveis significativas, adquire uma grande relevância.

a<sub>2</sub>. *com a finalidade de selecionar entre alternativas um curso de ação*; trata-se de uma complementação do item a<sub>1</sub>. O produto final do planejamento deve ser sempre um leque de opções, com as possíveis consequências futuras de cada uma, de maneira que o decisor possa escolher, com maior grau de segurança, um dos vários caminhos potenciais.

a<sub>3</sub>. *alocar recursos (humanos e materiais)*; a situação existente em determinado momento deverá ter preponderância na escolha a ser feita. Mas o que se deve salientar, no caso presente, e que irá distinguir planejamento de sonho, é a necessidade de realismo ao tratarmos da alocação de recursos. Planos bem elaborados que pressuponham recursos humanos altamente qualificados em certas áreas, por exemplo, tendem a não sair das estantes de seus elaboradores.

a<sub>4</sub>. *coordenar, de maneira eficaz, atividades no sentido da realização dos propósitos desejados*; se o que desejamos é eficácia, ou seja, consecução de objetivos, então é preciso que as várias atividades exercidas por órgãos diferentes sejam acopladas, ajustadas e integradas. Sem que isso aconteça poderemos ter sucessos parciais, mas é pouco provável que globalmente tenhamos bem sucedidos. Para exemplificar, é possível que o departamento de vendas, trabalhando isoladamente, tenha sido altamente bem sucedido vendendo até mais do que o previsto ... para só depois se dar conta de que o departamento de produção, em função de limitações de recursos humanos ou importação de matéria-prima, não poderá atender a todos os pedidos. O grande prejudicado será o sistema-empresa, e não o subsistema isoladamente considerado.

#### *b. e avaliação*

Entendemos por avaliação a comparação entre o planejado e o executado. O produto final de qualquer sistema de avaliação deve ser a verificação das discrepâncias, ponto de partida para as medidas corretivas a serem adotadas. A avaliação por objetivos traz a vantagem específica de contribuir muito diretamente para o aperfeiçoamento do planejamento, pois de certa forma cria as condições externas para que ele não seja considerado algo acessório, que possa ser deixado para mais tarde.

<sup>6</sup> Drucker, Peter F. *Tecnologia, gerência e sociedade*. Rio de Janeiro, Vozes, 1971. p. 143.

Um sistema de avaliação por objetivos é parte integrante e peça essencial do sistema de ApO. É a partir da constatação dos desvios que podemos identificar as causas e estabelecer os mecanismos de correção.

c. *baseado em fatores quantitativos.*

Tanto quanto possível, devemos ser capazes de quantificar o que pretendemos avaliar: número de unidades ou objetos produzidos, número de quilômetros de estradas construídas ou asfaltadas, número de novas escolas em funcionamento e assim por diante. Quando a mensuração direta é difícil de ser feita, adota-se uma forma de mensuração indireta, através de indicadores.

d. *pelo qual superiores e subordinados elegem áreas prioritárias.*

Há uma dupla ênfase nessa colocação. A primeira, junto ao relacionamento superior-subordinado, na eleição das áreas prioritárias; há duas razões para tal:

d., a participação gera como que a apropriação dos objetivos organizacionais por parte dos subordinados trazendo como consequência maior envolvimento e motivação;

d., os subordinados muitas vezes detêm conhecimentos substantivos, resultantes de sua vivência e experiência, que podem contribuir para um melhor desempenho da organização.

A segunda ênfase refere-se ao estabelecimento de áreas prioritárias, ou seja, aquelas áreas que têm maior significado para o sucesso da organização. São áreas críticas onde os objetivos serão fixados.

Segundo Peter Drucker estas áreas são em número de oito: satisfação da clientela, inovação, posição no mercado, produtividade, recursos financeiros e materiais, eficiência e desenvolvimento dos gerentes, eficiência dos subordinados e, finalmente, responsabilidade pública.

Evidentemente, cada uma dessas áreas apresenta graus de relevância diferentes para diferentes organizações em momentos diferentes. Ao analisarmos o modelo de planejamento organizacional (PO), discutiremos cada uma dessas áreas críticas a que chamaremos de áreas-chave.

e. *estabelecem resultados a serem alcançados (objetivos).*

Isto deve fazer parte da essência do processo de qualquer filosofia administrativa. "Não há evento favorável para quem não sabe onde ir", dizia Sêneca algumas centenas de anos antes de Cristo. Entretanto, o que efetivamente constatamos num percentual significativo de organizações é que dirigente e dirigidos estão geralmente mais preocupados com a ação, com o movimento, com o processo do que com o produto final resultante de sua ação. Objetivos, da maneira como entendemos, deverão responder a três perguntas críticas: *o que* nós queremos, *quando* nós queremos, *em que quantidade* nós queremos. A grande vantagem do sistema que iremos propor é que ele permite não só ao executivo, mas aos demais integrantes da organização, controlar seu próprio desempenho. "Autocontrole significa maior motivação: um desejo de fazer o melhor possível e não apenas o suficiente para ir levando a coisa. Significa um desempenho melhor e uma visão mais ampla... Realmente, uma das principais contri-

buições prestadas pela administração por objetivos é a de que ela nos permite substituir a administração pela prepotência por uma administração por autocontrole.”<sup>7</sup>

*f. dimensionam as respectivas contribuições (metas)*

Dependendo dos objetivos organizacionais, as várias unidades organizacionais, sejam departamentos, divisões ou grupos, bem como cada indivíduo isoladamente considerado, dimensionam qual a sua contribuição.

A meta é por nós considerada como um subobjetivo, não diferindo em natureza do mesmo. Responde aos mesmos quesitos: *o que, quando e quanto*. O atingimento de várias metas deverá permitir a consecução de um objetivo.

*g. e procedem ao sistemático acompanhamento do desempenho.*

Para controlar seu desempenho, não basta que o indivíduo conheça os objetivos organizacionais, as metas de sua unidade e as suas metas pessoais. Isto é necessário, mas insuficiente para que ele avalie seu desempenho e os resultados em relação à meta estabelecida. Drucker diz que: “Devereis constituir um hábito constante, fornecer aos administradores meios claros e conhecidos de medição em todos os setores principais da empresa. Tais medidas não precisam ser quantitativas, nem mesmo exatas. Porém devem ser *claras, simples e racionais*. Devem ser relevantes e dirigir a atenção e os esforços no sentido certo. Devem ser de confiança pelo menos até o ponto em que a margem de erro seja reconhecida e compreendida. E, por fim, devem ser evidentes, compreensíveis, sem precisar de complicadas interpretações nem discussão filosófica”.<sup>8</sup>

## **2. Administração sistêmica por objetivos e resultados**

Os diversos autores que tratam da matéria têm, sistematicamente, mostrado uma preocupação bastante grande com o planejamento organizacional (PO). Pensa-se, sempre, no sentido de estabelecer um arranjo ótimo dos diversos recursos disponíveis, e neste sentido planeja-se a organização desses recursos. A um planejamento cuidadoso são adicionados mecanismos de *feedback* e de controle, para evitar surpresas desagradáveis. O acompanhamento é freqüente e rigoroso. Apesar de todos esses cuidados, no entanto, os objetivos desejados ou não são atingidos ou o são de maneira incompleta, indesejada e até distorcida. Reestuda-se a organização, refaz-se o planejamento. . . e o problema muitas vezes persiste.

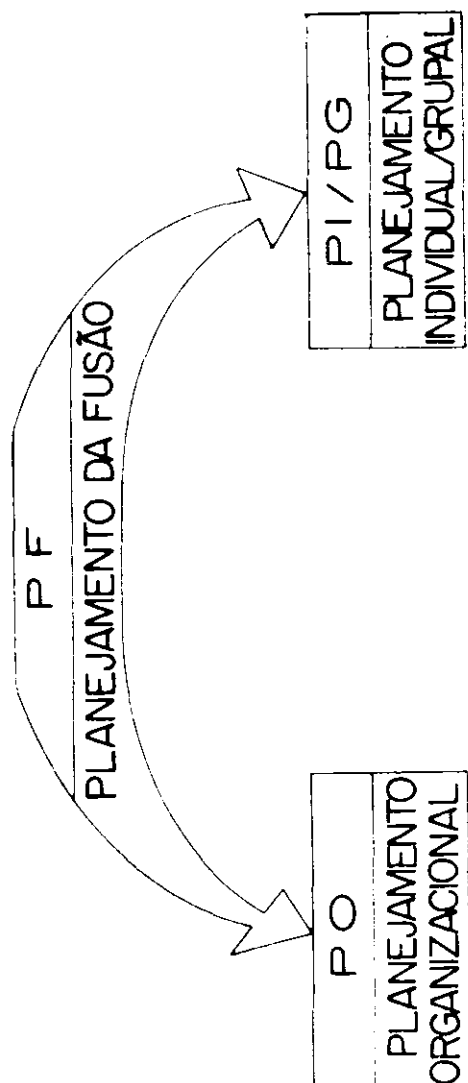
O que ocorre, na realidade, é que o planejamento foi apenas *organizacional*, com vistas unicamente aos objetivos da organização. O que não houve, e deveria ter ocorrido, foi o planejamento *individual e grupal*. Existe, no máximo, uma imagem nebulosa dos objetivos que uma pessoa acha interessantes ou um grupo considera válidos, embasados em desejos

<sup>7</sup> Drucker, Peter F. *Administração, tarefas, responsabilidades, práticas*. São Paulo, Pioneira. 1975. v. 2, p. 481.

<sup>8</sup> Idem. p. 482.

extremamente subjetivos, quase sempre vagos e muito raramente explícitos. Assim, nos deparamos aqui com um duplo problema: o de clarificação dos objetivos individuais grupais e o de estabelecer um mecanismo de integração entre esses objetivos e os da organização.

Figura 1



Nos próximos segmentos apresentamos e analisamos os modelos parciais envolvidos no processo: planejamento organizacional (P O), planejamento individual grupal (P I, P G) e planejamento da fusão (P F).



### 3. Modelo de planejamento organizacional (PO)

O modelo tem um caráter extremamente abrangente. Parte dos condicionantes do comportamento dos responsáveis pelas finalidades e políticas organizacionais — os acionistas e os executivos — avança para a formação do banco de dados (informações e pressupostos), pré-requisitos de um planejamento eficaz, determinando os pontos fortes e as deficiências organizacionais. A partir de um núcleo central de informações organizadas é possível definir os objetivos-ensaio, ou seja, uma primeira definição de objetivos, ainda carente de uma análise mais aprofundada. Tais objetivos serão traçados nas oito áreas-chave já mencionadas. Os objetivos-ensaios só se tornarão definitivamente objetivos quando confrontados com os obstáculos e facilidades, bem como com as estratégias disponíveis para sua implementação. Se a forma deve seguir a função, então devemos perguntar se a estrutura da organização permite a consecução dos objetivos. Se a resposta for negativa, a estrutura, que deve ser um elemento facilitador para o desempenho organizacional, deverá sofrer reajustes.

A partir da definição dos objetivos o próximo passo será definir as metas das unidades e dos indivíduos, ou seja, a contribuição de cada um para o sucesso da organização. O fato de termos objetivos e metas, no entanto, não basta para que eles se tornem realidade. Dale McConkey, em um artigo intitulado *Vinte maneiras de liquidar a administração por objetivos* afirma que devemos ter objetivos e não planos. Essa é uma maneira simples e prática de liquidar ApO. Devemos fazer com que os gerentes formulem objetivos sumamente aceitáveis e necessários e não lhes pedir jamais para formular planos realísticos para a consecução desses objetivos.

Assim, é necessário que a elaboração de planos prime pela *simplicidade*, ou seja, eliminar toda a sofisticação e o palavrorio hermético, de compreensão limitada apenas a um grupo de iniciados — afinal, são pessoas mais simples que irão executá-los — e pelo *realismo*, ou seja, a sua possibilidade de implementação.

O próximo passo é a ação, ou seja, executar o planejado. O executivo, o administrador, qualquer que seja seu nível, não tem sua responsabilidade limitada apenas à elaboração do plano. Ele é responsável, também e principalmente, pela ação, seja ela bem sucedida ou não; em outras palavras, pelos resultados.

É o produto final o que efetivamente interessa à organização. Não basta que a partida tenha sido disputada, que tenha havido excelentes dribles e bolas muito bem chutadas. O que vai medir o desempenho do time é o número de *goals* efetivamente realizados. É isto que o tornará campeão.

Se observamos a parte superior do modelo, encontraremos uma linha batizada de *feedback* ou retroalimentação. Isto significa dizer que a qualquer momento, informações, ocorrências ou fatos não anteriormente previstos poderão introduzir modificações substantivas e obrigar a um repla-

O diagrama de fluxo detalha o processo de planejamento estratégico da FINEC, organizado em etapas e áreas administrativas.

**Áreas Administrativas (Top):**

- ÁREA 1: ADMINISTRAÇÃO GERAL
- ÁREA 2: ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS
- ÁREA 3: ADMINISTRAÇÃO DE FINANÇAS
- ÁREA 4: ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING
- ÁREA 5: ADMINISTRAÇÃO DE PRODUÇÃO
- ÁREA 6: ADMINISTRAÇÃO DE TI
- ÁREA 7: ADMINISTRAÇÃO DE LEGAL E COMPLIANCE
- ÁREA 8: ADMINISTRAÇÃO DE RISCO
- ÁREA 9: ADMINISTRAÇÃO DE SUSTENTABILIDADE
- ÁREA 10: ADMINISTRAÇÃO DE INOVAÇÃO

**Processo de Planejamento (Centro):**

- DEFINIÇÃO DO PROBLEMA:** Identificação do problema a ser resolvido.
- ANÁLISE DO PROBLEMA:** Análise do problema e identificação das causas.
- DEFINIÇÃO DAS ALTERNATIVAS:** Definição das alternativas de solução.
- ANÁLISE DAS ALTERNATIVAS:** Análise das alternativas de solução.
- DEFINIÇÃO DA SOLUÇÃO:** Definição da solução final.
- IMPLEMENTAÇÃO:** Implementação da solução.
- CONTROLE E AVALIAÇÃO:** Controle e avaliação da implementação.

**Fluxo de Trabalho (Bottom):**

- DEFINIÇÃO DO PROBLEMA:** Identificação do problema a ser resolvido.
- ANÁLISE DO PROBLEMA:** Análise do problema e identificação das causas.
- DEFINIÇÃO DAS ALTERNATIVAS:** Definição das alternativas de solução.
- ANÁLISE DAS ALTERNATIVAS:** Análise das alternativas de solução.
- DEFINIÇÃO DA SOLUÇÃO:** Definição da solução final.
- IMPLEMENTAÇÃO:** Implementação da solução.
- CONTROLE E AVALIAÇÃO:** Controle e avaliação da implementação.

**Legenda:**

- 1. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA
- 2. ANÁLISE DO PROBLEMA
- 3. DEFINIÇÃO DAS ALTERNATIVAS
- 4. ANÁLISE DAS ALTERNATIVAS
- 5. DEFINIÇÃO DA SOLUÇÃO
- 6. IMPLEMENTAÇÃO
- 7. CONTROLE E AVALIAÇÃO

CONTE . Administração por objetivos, uma abordagem sociotécnica de argumentos e conflitos. Ann. bell.

nejamento. Com isto queremos salientar que o modelo apresenta alto grau de flexibilidade, devendo sofrer mudanças e adaptações constantes para manter sua efetividade.

Na base do modelo, num primeiro nível, temos uma seqüência de processos que deverão ocorrer se quisermos ser bem sucedidos.<sup>9</sup> Diríamos que o aspecto processualista é tão ou mais importante que a própria seqüência substantiva do modelo. Para exemplificar: um planejamento de gabinete, em que o aspecto comunicação/participação seja descuidado, poderá não atingir os objetivos previstos por não sensibilizar os indivíduos que atuarão na execução dos planos.

Num segundo nível, encontramos o planejamento estratégico e o planejamento tático, a nosso ver duas categorias englobadas pelo ApO e que analisaremos posteriormente.

Visando facilitar a análise de cada um dos elementos do modelo, foi este dividido em duas áreas — área 1 e área 2 — sendo cada uma delas, por sua vez, subdividida em duas subáreas — subárea 1 e subárea 2.

Além dessa divisão em áreas e subáreas, os diversos elementos foram numerados, para facilitar a identificação.

Assim, quando falarmos em PO 1, estar-nos-emos referindo ao elemento 1 do modelo de planejamento organizacional.

## ÁREA 1 — SUBÁREA 1

### PO 1. *Condicionantes*

O modelo inicia tratando dos condicionantes do comportamento do indivíduo, constituídos por suas concepções (valores, necessidades, motivações e conhecimentos) que determinam suas percepções, isto é, sua forma de perceber o que o cerca. Por sua vez, a maneira pela qual o indivíduo toma consciência daquilo que o cerca condicionará o seu comportamento.<sup>10</sup>

### PO 2. *Comportamento*

Assim, o comportamento não é causa, mas sim efeito. Resta saber qual é ou quais são as pessoas cujo comportamento é relevante neste momento em que as finalidades e as políticas organizacionais serão tratadas.

<sup>9</sup> Decisão, comunicação, pesquisa seletiva, participação, análise, integração e operacionalização.

<sup>10</sup> O relacionamento entre concepções e percepções do indivíduo e seu comportamento poderá ser mais bem compreendido a partir do artigo O papel do executivo no desenvolvimento organizacional, do autor, publicado pela revista *Executivo*, Porto Alegre, Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos (FDRH), v. 5, n. 1, p. 20-3, jan./mar. 1975.

Figura 3

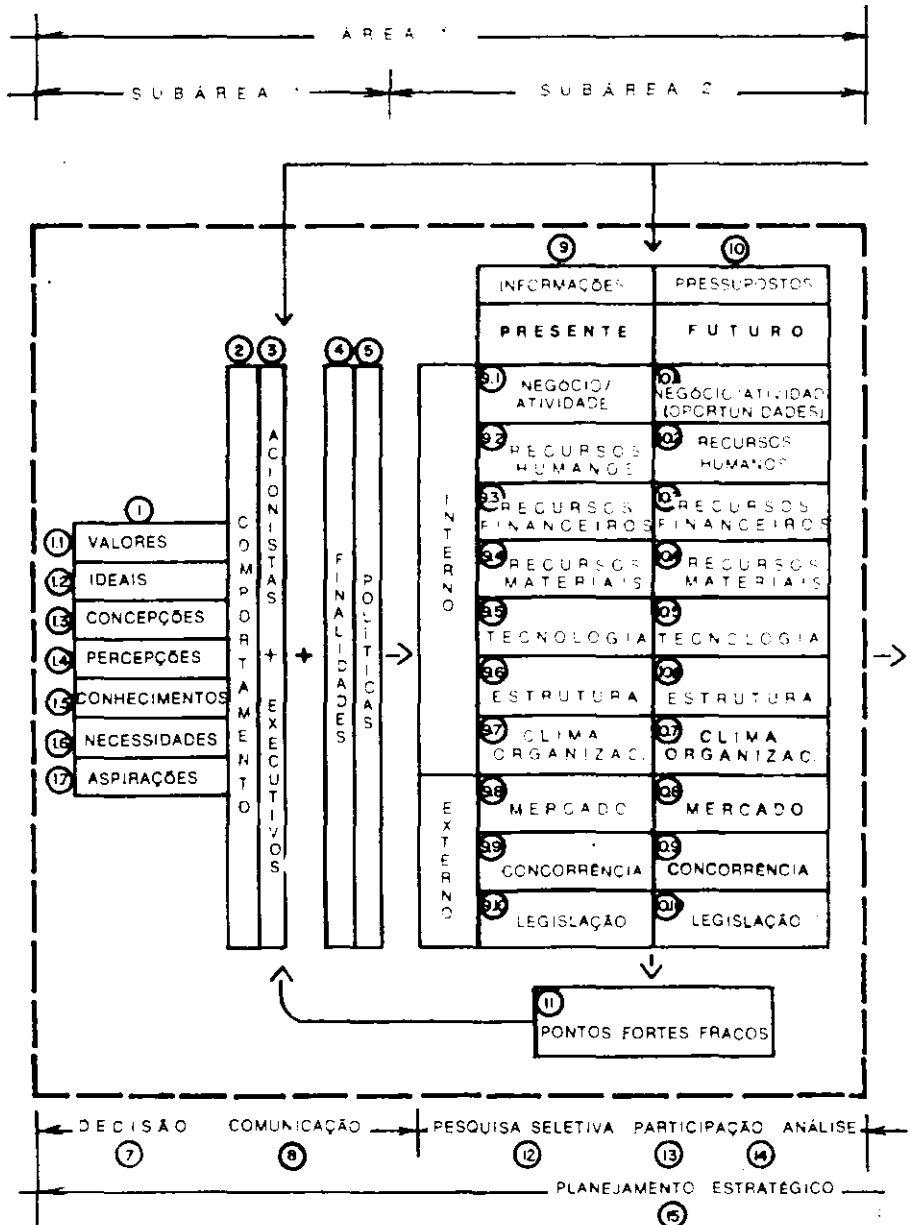
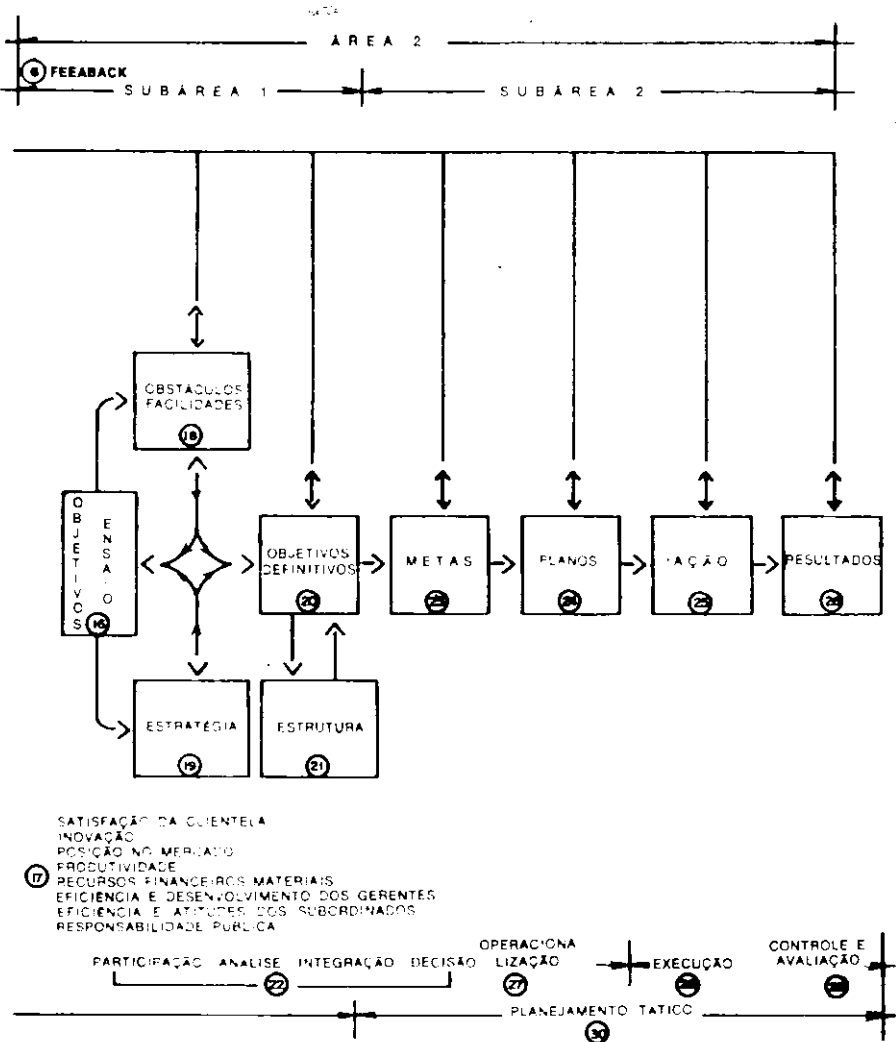


Figura 4



FONTE: Administração por objetivos, uma abordagem sociotécnica de  
Caravantes, Geraldo Bonifácio.

### PO 3. *Acionistas e executivos*

Dois grupos merecem destaque: os acionistas, ou seja, aqueles que confiam, e baseados nesta confiança investem na organização, e têm peso na definição dos destinos da mesma, e os executivos, responsáveis pelas decisões na organização.

### PO 4. *Finalidades*

São as destinações, os fins, para a realização dos quais um indivíduo ou um grupo de indivíduos constitui a organização. Assim, é finalidade da Embrater prestar serviços nas áreas de assistência técnica e extensão rural, da mesma forma que o é da Volkswagen produzir veículos utilitários e de passeio, ou da Secretaria da Saúde estabelecer as orientações básicas sobre uma política de saúde e zelar pelo cumprimento dos programas de saúde pública.

### PO 5. *Políticas*

São declarações gerais emanadas da direção, destinadas a orientar o pensamento na tomada de decisão, e os esforços nos diversos níveis hierárquicos, visando conduzir a empresa em determinado rumo.

Russell L. Ackoff define política como conjunto de "regras para se escolher entre alternativas de ação".<sup>11</sup>

O estabelecimento de políticas facilita enormemente o processo decisório, na medida em que clarifica certos parâmetros, dentro dos quais as decisões serão tomadas. Por exemplo, algumas organizações estabelecem como regra vedar o acesso, a seus quadros, de elementos do sexo feminino. Tal política referente à admissão faz com que o departamento de pessoal, ao selecionar e encontrar, nem cogite de elementos que não sejam do sexo masculino. A política de compras, por exemplo, pode estabelecer, visando maior grau de independência da empresa, que não mais de 15% da matéria-prima sejam adquiridos de um mesmo fornecedor.

Assim, uma vez determinadas as finalidades da organização, as políticas estabelecerão algumas regras ou parâmetros de ação, limitando o campo dentro do qual os decisores, nos diversos níveis, farão suas opções.

Ainda segundo Ackoff, "uma política adequada é uma regra que leve em consideração todas as condições relevantes existentes no momento em que for necessário agir. A política, portanto, permite a utilização de todas as informações disponíveis no momento de uma decisão. Por esta razão, ela proporciona mais flexibilidade do que alternativas específicas de ação".<sup>12</sup>

<sup>11</sup> Ackoff, Russell L. *Planejamento empresarial*. Rio de Janeiro. Livro Técnico e Científico, 1974. p. 29.

<sup>12</sup> Idem. *ibidem*.

Embora tenhamos afirmado em nossa conceituação de política que estas são orientações emanadas dos dirigentes — o que acreditamos ser verdadeiro num primeiro momento no início da vida da organização — numa organização em ação, isto é menos real e, segundo Drucker “isto reflete mais a realidade de ontem do que a de hoje, e muito menos a de amanhã. É perfeitamente verdade que a gerência de cúpula deve ter a palavra final, a responsabilidade final. Mas a empresa de negócios de hoje já não é uma organização na qual existe um punhado de “chefes” de cúpula que tomam todas as decisões, enquanto os trabalhadores executam ordens. Trata-se precipuamente de uma organização de profissionais de conhecimentos altamente especializados exercendo um julgamento autônomo e responsável. E cada um deles — seja um gerente ou um colaborador individual especializado — constantemente está tomando decisões que afetam as características econômicas de toda empresa. Estas decisões são tomadas, não por delegação vinda do alto, mas pelo inevitável desempenho do trabalho e da função de cada um”.<sup>13</sup>

## PO 6. Feedback

Também chamado de retroalimentação ou realimentação, consiste na “capacidade de o sistema poder reajustar sua conduta futura em função do desempenho pretérito”.<sup>14</sup> Se levarmos em conta que a organização como sistema aberto atua em determinado ambiente e vive em função deste mesmo ambiente, é preciso que ela tenha mecanismos que captem qual é o seu impacto, de forma a manter ou alterar seu desempenho futuro. Assim, a qualquer momento, em função de novas informações ou de acontecimentos antes não previstos, poderá haver reformulações nas políticas, nas finalidades e quem sabe até mesmo no próprio comportamento e atitude dos acionistas e executivos da organização. O *feedback* é uma constante a cada passo do modelo.

## POs 7 e 8. Decisão e comunicação

Entendemos que, nesta fase de estabelecimento de finalidades e políticas, o processo implica certa dose de centralização, dos acionistas e dos gestores da mesma — os executivos dos níveis mais elevados — e uma comunicação aos demais escalões, estabelecendo os parâmetros dentro dos quais os objetivos serão fixados.

<sup>13</sup> Drucker, Peter F. *Tecnologia, gerência e sociedade*. p. 149.

<sup>14</sup> Wiener, Norbert. *Cibernética e sociedade; o uso humano de seres humanos*. Cultrix. Trad. de José Paulo Paes. São Paulo, 1968. (O grifo é do autor).

Figura 5

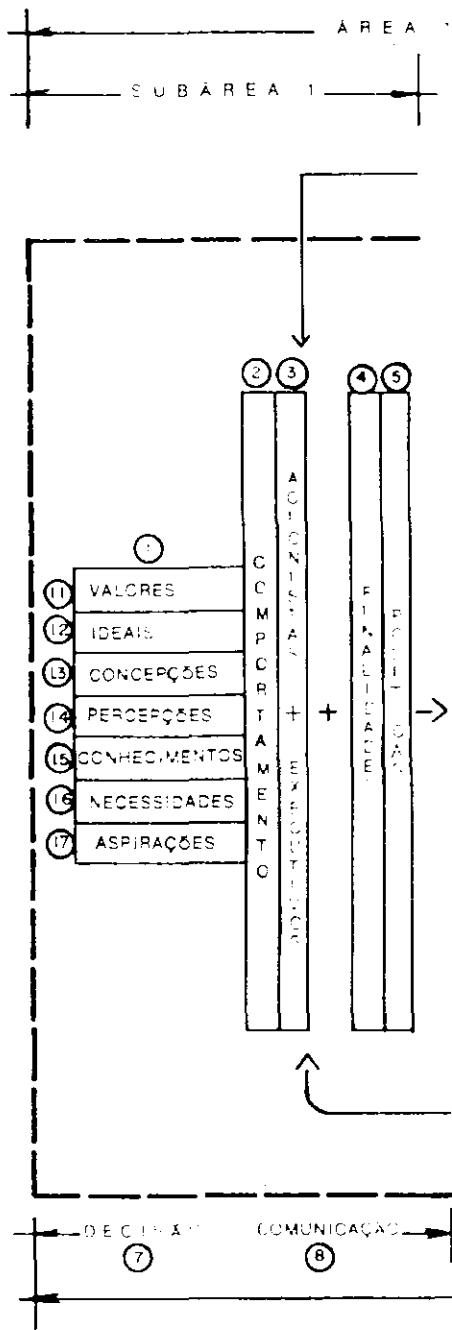
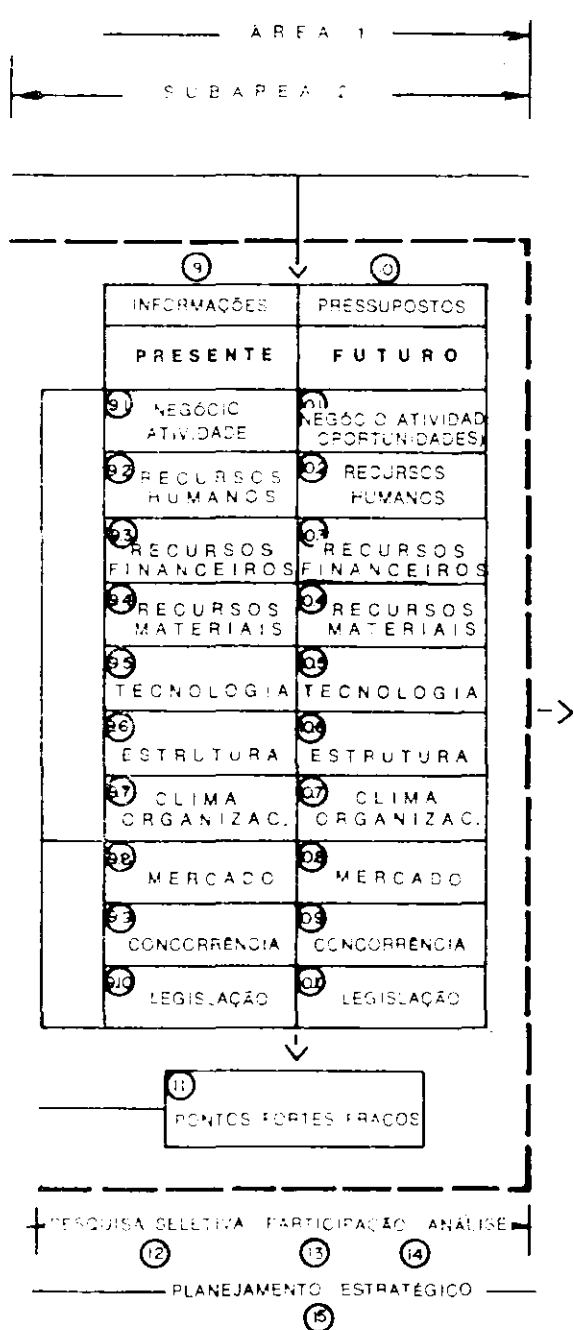


Figura 6





## ÁREA 1 — SUBÁREA 2

O planejamento eficaz exige informações válidas e confiáveis. Se o *input* informacional apresentar baixo teor qualitativo é de esperar que o *output*, ou seja, o planejamento elaborado a partir daqueles dados e informações também seja de baixa qualidade.

A maior parcela dos técnicos envolvidos com SIAs (sistemas de informações administrativas) ou SIGs (sistemas de informações gerenciais) parte, na composição desses sistemas, de suposição de que a deficiência crítica — se não a mais crítica — sob a qual os administradores operam é a falta de informações importantes. “Não nego que falta à maioria dos administradores muita informação que eles deveriam ter, mas sim que isto seja a deficiência mais importante que eles têm com relação a informações. Parece-me que eles sofrem muito *com excesso de informações inúteis*.”<sup>15</sup> Esta mesma idéia é compartilhada por Drucker, quando ele afirma que “a soma, a diversidade e a ambigüidade da informação que bombardeia o responsável pela decisão têm aumentado tanto que a reação de experiência que um bom gerente possui dentro de si não consegue manipulá-la. Ele sofre um colapso, e este colapso tomará qualquer das duas formas conhecidas por um psicólogo experimental. Uma dessas formas é o afastamento da realidade, isto é, ‘Sei o que sei e só me guio por isso; o resto é totalmente irrelevante e nem vou dar atenção’. Ou dá-se um sentido de que o universo tornou-se completamente irracional de modo que uma decisão é tão boa como outra qualquer, resultando daí uma paralisia”.<sup>16</sup>

O que podemos concluir, a partir dos dois autores citados, é que o problema com relação a informações para o planejamento é menos de quantidade, pois muitas vezes nós as temos em excesso, e mais da forma com que elas estão organizadas e dispostas. John Humble diz textualmente que “deve ser energeticamente combatida a tendência para realizar colheita de dados a pretexto de que ‘poderão ser de utilidade geral’ ou ‘parecerem interessantes’”,<sup>17</sup> o que vem reforçar a idéia anteriormente exposta.

Assim, para a utilização eficaz do modelo de PO, propomos a organização de um banco de dados onde são eleitas as áreas que julgamos críticas a qualquer organização. Estabelecemos duas grandes categorias: informações/pressupostos e aspectos internos/externos. Isto significa dizer que o planejador necessitará ter informações sobre o presente e deverá ser capaz de elaborar alguns pressupostos com relação ao futuro. Entendemos por pressuposto aquilo que as pessoas encarregadas de tomar e cumprir

<sup>15</sup> Ackoff. op. cit. p. 79.

<sup>16</sup> Drucker, Peter F. *Tecnologia, gerência e sociedade*. p. 150. Consta na tradução que citamos a expressão “reação de experiência” mas parece-nos que deveria ser “relação de experiência”.

<sup>17</sup> Humble, John W. *Como melhorar os resultados da empresa*. São Paulo, Management Center do Brasil, 1970. p. 49.

decisões acreditem irá tornar-se real. Tanto as informações como os pressupostos deverão levar em consideração o universo interno e externo dos negócios.

## PO 9. *Informações — presente*

Observando esta coluna, na parte que tangencia o aspecto *Interno*, temos sete áreas (9.1 a 9.7, da figura 6) julgadas relevantes, que passaremos a analisar:

### PO 9.1 Negócio ou atividade

Cremos que a pergunta mais simples e ao mesmo tempo a de maior impacto seja, segundo Humble: "Qual é nosso verdadeiro ramo de negócio? Nosso negócio é cinema ou diversão, transporte ou ferrovia?"<sup>15</sup> A amplitude segundo a qual venhamos a definir "nosso negócio" tem consequências vitais para as atitudes, decisões e ações dos dirigentes na condução dos negócios. Há dois exemplos clássicos citados na literatura administrativa. Um deles diz respeito à meca do cinema, Hollywood, que, entendendo ser seu negócio o cinema — e não diversões — não foi capaz de se adaptar ao surgimento da televisão, entrando em processo de decadência. O outro exemplo é o das ferrovias americanas, que definiram seu negócio como sendo "transporte ferroviário", e não transporte. Com o surgimento do automóvel e o desenvolvimento das rodovias, também experimentaram um processo lento de desagregação.

### PO 9.2 Recursos humanos

Nenhuma organização pode fazer mais do que lhe permitem seus recursos humanos. Seu sucesso dependerá da qualificação destes recursos e do seu grau de interesse e motivação.

Assim, julgamos de extrema importância chamar a atenção para este aspecto, uma vez que muitos planejadores, em seus projetos, não levam devidamente em consideração os recursos humanos, partindo do princípio de que eles estarão disponíveis no mercado, na quantidade e na qualidade necessárias.

Sabemos que esta disponibilidade franca não é real, principalmente em países em desenvolvimento, como o Brasil, pelo menos no item referente a qualidade, e que muitos programas e projetos não saem do papel justamente por esta deficiência.

<sup>15</sup> Cf. Humble, John. *Management by objectives*. Filme n.º 1, London, Associated British-Pathé.

### PO 9.3 Recursos financeiros

São demasiadamente importantes para deixarem de receber um tratamento extremamente cuidadoso, especialmente em economia inflacionária. Todo e qualquer movimento da organização — programa, projeto — exigirá suporte financeiro. Este suporte variará conforme o tipo de negócio, mesmo entre organizações congêneres. O certo é que nenhuma organização poderá operar sem a certeza de poder dispor dos recursos financeiros de que necessita. “Estabelecer objetivos sem planejar quanto ao dinheiro necessário para tornar possível as operações é o mesmo que pôr o assado no forno sem acender o fogo.”<sup>19</sup>

### PO 9.4 Recursos materiais

O mesmo que dissemos com relação à imprescindibilidade dos recursos financeiros é aqui também válido, seja com relação a instalações e equipamentos, seja com relação ao suprimento de matérias-primas.

Os recursos materiais de que ora dispomos — equipamentos e instalações — permitem a expansão projetada? Não será hora de parar de remendar instalações já obsoletas e começar a construir novas? Tais são exemplos de indagações que os executivos deverão constantemente se formular ao tratar de este item.

Por outro lado, não só a falta de recursos mas também o excesso, como o de instalações, pode ser danoso à organização, representando um ônus desnecessário.

Muitas vezes os objetivos, no que se refere a recursos físicos, instalações e suprimentos de capital, são quase sempre adotados por decisões de momento, em vez de por diretrizes cuidadosamente elaboradas.

### PO 9.5 Tecnologia

Da mesma forma que ciência é predominantemente *know-why*, preocupada com o *porquê* das coisas, a tecnologia pode ser definida como o *know-how*, ou seja, o *como* fazer. Colocam-se aqui questões importantes. Considerando, por exemplo, como peça de análise a administração pública ou o próprio país como um todo, trata-se de saber, no caso, qual a opção mais adequada em função do grau de desenvolvimento: aplicar recursos na geração de tecnologia própria ou então concentrá-los na importação de tecnologia, adaptando-a às condições locais?

Se pensarmos a nível de empresa, trata-se de saber se a tecnologia usada pela organização é a mais atualizada ou a mais adequada, permitindo-lhe um desempenho competitivo no mercado onde atua, embora, ressalte-se, atualização tecnológica não implica, obrigatoriamente, adequação.

<sup>19</sup> Drucker, Peter F. *Prática de administração de empresas*. p. 110.

Segundo José Pastore, "o processo de tecnologia é em si bastante complexo e pouco conhecido. Dentro de uma dada sociedade a mudança tecnológica envolve um processo de invenção, inovação e difusão de nova técnica por imitação e aceitação. Porém a transferência de uma tecnologia para outra sociedade envolve tantos riscos, adaptação e resistência para mudanças, que se torna mais um processo de inovação do que de simples imitação".<sup>20</sup> Vale esta ressalva para atentarmos ao grau de complexidade do processo de adoção de uma nova tecnologia, que não se esgota na opção tecnicamente mais funcional.

## PO 9.6 Estrutura

Podemos definir estrutura como "o padrão de relações estabelecido entre os componentes ou partes de uma organização"<sup>21</sup> Esta é uma definição mais atual, predominante na Teoria de Administração, que chama a atenção para os aspectos de *processo* que ocorrem na organização. Tradicionalmente, a estrutura estava mais ligada aos aspectos formais, abrangendo o padrão de relações e de deveres — o organograma acrescido da descrição de cargos — e as regras escritas, as políticas, os procedimentos de trabalho, os procedimentos de controle, o plano de ajustes salariais e outros instrumentos empregados pela gerência para orientar o comportamento do empregado. Tais diretrizes abrangiam o comportamento dos próprios executivos.

Estas duas abordagens passaram a ser conhecidas respectivamente como estrutura informal e estrutura formal. A primeira corresponde ao que *de fato* ocorre. A segunda, mais ao *deve ser* organizacional. Neste tópico, enfatizamos mais o aspecto formal, pois a parte de processo, ou informal, será tratada no item referente ao clima organizacional.

Drucker salienta que a primeira preocupação ao se formar a estrutura administrativa, "são os requisitos que ela deve satisfazer".<sup>22</sup> Em outras palavras, determinar, em primeiro lugar, o que pretendemos realizar, para, somente após, buscarmos a estrutura mais adequada. A idéia básica é a de que a forma deva seguir a função. Esta idéia, de fácil aceitação pela sua logicidade, não corresponde, entretanto, à realidade de um bom número de nossas organizações, que apesar de alterarem programas e objetivos, procuram realizá-los mantendo a mesma estrutura. Algumas perguntas críticas devem aqui ser formuladas pela direção: há quanto tempo a estrutura de nossa organização permanece a mesma, sem alterações? Qual seu grau de flexibilidade para o atendimento de demandas emergentes?

<sup>20</sup> Pastore, José. *Emprego da ciência e tecnologia na produção* (s.n.t.) 10f. mimeogr.

<sup>21</sup> Kast, Fremont & Rosenzweig, James E. *Organization and management, a systems approach*. New York, McGraw-Hill, 1970. p. 170.

<sup>22</sup> Drucker, Peter F. *Prática de administração de empresas*. v. 2, p. 24.

## PO 9.7 Clima organizacional

Entendemos clima, ou cultura, como os padrões prevalentes de atividades, interações, normas, sentimentos, crenças e valores predominantes em determinada organização. French e Bell ainda incluem em sua definição de cultura a idéia de produto, este diretamente relacionado à tecnologia<sup>23</sup>; como tecnologia, em função de sua relevância, mereceu um item isolado (PO 9.5), procuramos limitar cultura mais aos aspectos informais e valorativos, uma vez que esses, ao nosso ver, são os elementos mais descurados na vida das organizações. É fundamental recordarmos que são as pessoas que, *de fato*, constituem a organização, e que seu comportamento e interações acarretarão um clima mais propício — ou menos — à consecução dos objetivos organizacionais.

A existência de certos valores organizacionais, de acordo com autores voltados para a linha de Desenvolvimento Organizacional, é elemento facilitador de um melhor desempenho. Segundo Robert Tannenbaum e Sheldon Davis, a seguinte transposição de valores acarretaria um clima potencialmente favorável ao melhor desempenho<sup>24</sup>:

### Transição de valores

<i>De</i>	<i>Para</i>
Concepção do homem como essencialmente mau	Concepção do homem como basicamente bom
Abstenção de ou avaliação negativa dos indivíduos	Confirmação dos indivíduos como seres humanos
Visão dos homens como seres rígidos	Visão dos homens como seres em processo
Resistência e temor às diferenças individuais	Aceitação e utilização das diferenças individuais
Utilização dos indivíduos basicamente em referência à sua descrição de cargo	Visão do indivíduo como uma pessoa integral
Supressão da expressão dos sentimentos	Possibilitar tanto a expressão adequada quanto o seu uso eficaz
Utilização de máscara e representação	Comportamento autêntico
Uso do <i>status</i> para manutenção do poder e prestígio social	Uso do <i>status</i> para os objetivos relevantes da organização
Desconfiança das pessoas	Confiança nas pessoas

<sup>23</sup> French, Wendell L. & Bell Jr., Cecil H. *Organizational development*. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1973. p. 16.

<sup>24</sup> Tannenbaum, Robert & Davis, Sheldon A. Values, man, and organizations. In: Margulies, Newton & Raia, Anthony P. *Organization development*. New York, McGraw-Hill, 1972. p. 9-30.

Fuga à aceitação de riscos  
Concepção de que o processo de elaboração de um plano de trabalho é improdutivo  
Ênfase primária na competição

Desejo de aceitar riscos  
Visão da elaboração de um plano de trabalho como essencial ao cumprimento efetivo de uma tarefa  
Grande ênfase na colaboração

O relevante, portanto, no momento em que tratamos da busca de informações com vistas à fixação de objetivos, é refletirmos sobre quais são os valores predominantes em nossa organização e qual a real situação dos indivíduos e grupos em termos de relacionamento, e ainda em que medida são eles facilitadores ou obstaculizadores do processo de desenvolvimento da organização.

#### POs 9.8 e 9.9 Mercado, concorrência

Da mesma forma que analisamos os aspectos internos da organização, faz-se necessário analisarmos os externos: mercado, concorrência e legislação. De fato, é fora da organização que se encontram as oportunidades e é onde ela irá colocar seus produtos ou serviços. Tudo o que acontece dentro da organização e todas as informações internas poderão ser consideradas de importância duvidosa caso não se traduzam em resultados na área externa.

A posição no mercado, segundo Drucker, "tem de ser medida contra o potencial do mercado e contra o desempenho dos fornecedores de produtos e serviços concorrentes — seja a concorrência direta ou indireta".<sup>25</sup>

Interessa-nos saber nesta área qual a posição relativa de nossa organização e em que medida estamos bem sucedidos em nossa atuação: Qual nossa área de maior rentabilidade? Devemos ampliá-la ou reduzi-la? Em que percentual? Quais dos nossos produtos ou serviços nos diferenciam de nossos concorrentes?

Este é o momento de refletirmos sobre qual o real posicionamento de nossa organização perante o ambiente externo. Antes que perguntas críticas tenham sido formuladas, respondidas e analisadas, há como que uma impossibilidade de conhecermos a relação organização/ambiente e, portanto, de elaborarmos um planejamento realista.

#### PO 9.10 Legislação

Uma das características do Governo, em nossa época, é ser altamente participativo e crescentemente intervencionista na economia. Esta presença marcante do Estado traduz-se numa legislação mais abundante e mais pormenorizada. Tal legislação estabelece os parâmetros básicos dentro dos quais a organização irá agir. Em alguns casos ela será facilitadora, criando

<sup>25</sup> Drucker, Peter F. *Prática de administração de empresas*. v. 1, p. 99.

até mesmo incentivos para que as organizações obtenham melhores resultados, como aqueles voltados para a exportação, no caso brasileiro, por exemplo. Outras vezes, esta mesma legislação adquire um caráter restritivo, dificultando a atuação da organização em função de um interesse público maior. Um exemplo que nos vem à mente é o da obrigatoriedade de instalação de equipamentos especiais em empresas poluentes, embora isso venha a onerar os custos e reduzir a competitividade da organização.

A análise no sentido de determinar se a organização possui suporte legal para sua atuação e a verificação dos pontos de apoio ou de restrição existente na legislação vigente adquire caráter crítico para o planejamento organizacional.

#### PO 10. *Pressupostos*

Da mesma forma que buscamos informações sobre o presente, em 10 áreas consideradas críticas (9.1 a 9.10) deveremos proceder a um exame com relação às mesmas levando em consideração a situação provável, em função das tendências de um futuro distante — três, cinco ou mais anos — conforme o tipo de organização. Decidimos aqui empregar o termo *pressupostos*, em função do maior grau de imprevisibilidade dos resultados desse estudo.

Como exemplo concreto, mencionamos que as fábricas de automóveis devem-se perguntar qual será seu tipo de negócio daqui há cinco anos, uma vez que o governo procura não só incentivar o uso de transportes coletivos mas inibir, através de maior gravame, a utilização do transporte individual.

Entretanto, esta incursão prospectiva tem um caráter mais profundo do que a simples tentativa de predição: procura também levar-nos a agir de forma que o futuro reflita as necessidades organizacionais e as aspirações dos membros dessa organização.

Na área que chamamos clima organizacional é possível estabelecer que tipo de relacionamento interpessoal deverá existir entre os membros da organização, se desejarmos que certos objetivos sejam atingidos e conscientemente empreendermos esforços nesse sentido.

Assim os itens 10.1 a 10.10 deverão ser analisados do ponto de vista desse duplo enfoque: o de *tendências* futuras e o de *necessidades* futuras. O controle analítico das informações presentes com os pressupostos futuros tornará a organização mais cônica dos seus pontos fortes, bem como dos seus pontos fracos.

#### PO 11. *Pontos fortes/fracos*

A idéia fundamental é de superar ou contornar os pontos fracos, e buscar apoio e incentivar aquelas áreas e aqueles aspectos em que a organização apresenta maior competência. Muitas organizações perdem demasiado tem-

po em discutir o que fazer para tornar menos críticos seus pontos fracos, os quais, muitas vezes, ou não podem ser resolvidos, ou só o poderiam a longo prazo, e a custo muito alto. Com isso, esquecem de incentivar e capitalizar em cima de seus aspectos positivos. O sistema de administração por objetivos enfatiza que o importante é a capacidade, e não a incapacidade.

Lord Beveridge dizia que o propósito de uma organização é fazer com que homens comuns façam coisas incomuns. Somente serão capazes de fazer coisas incomuns caso identifiquem aqueles setores em que realmente são bons, e neles se apoiem.

Segundo Drucker, "a verdadeira prova de uma organização é fazer com que seres humanos ordinários realizem melhor do que são normalmente capazes; é trazer à tona qualquer força que tenham seus membros, aproveitando-a a fim de fazer com que todos os demais membros produzam mais e melhor. A prova de uma organização é neutralizar a fraqueza de seus membros".<sup>26</sup>

#### POs 12 a 14. *Pesquisa seletiva participação e análise*

Pesquisa seletiva equivale a dizer que a busca de informações se dá em áreas preestabelecidas e selecionadas, e não em todas as áreas possíveis. Há participação e análise na medida em que os vários níveis da organização estejam envolvidos não só na busca de informações mas também contribuam para a identificação dos pontos fortes e fracos da mesma.

#### PO 15. *Planejamento estratégico*

Será tratado juntamente com planejamento tático — PO 30 — por serem assuntos com forte grau de correlação.

### AREA 2 — SUBAREA 1

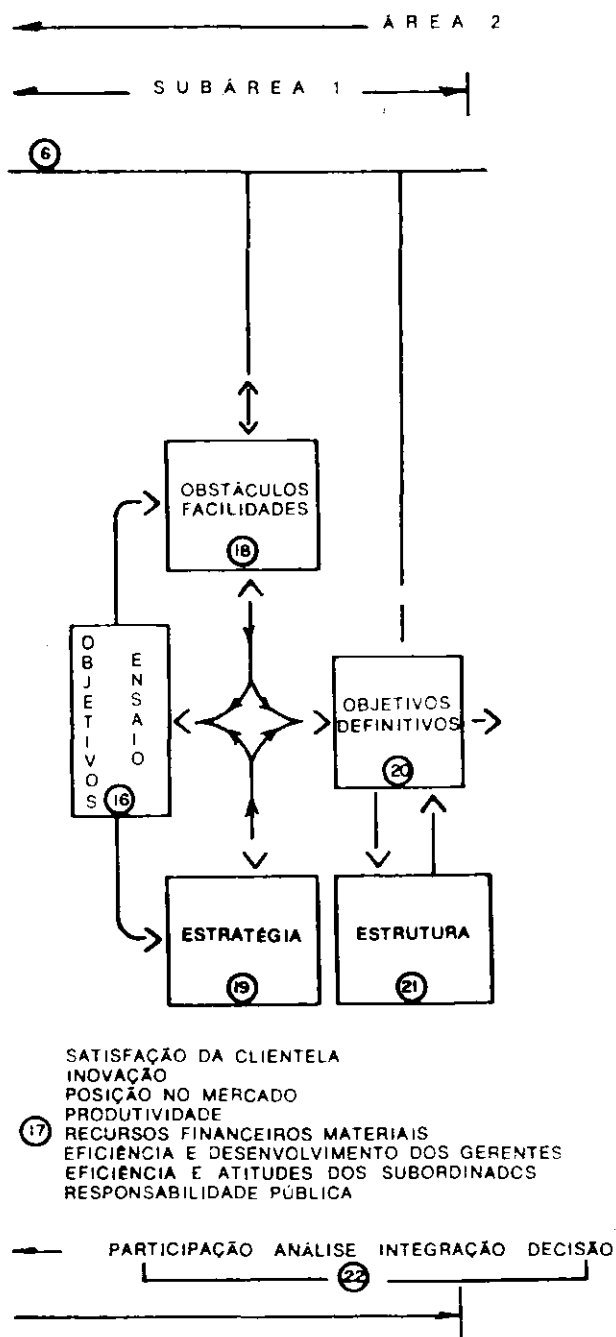
#### PO 16. *Objetivos-ensaio*

Uma vez que a organização dispõe de razoáveis informações para o planejamento, em seu banco de dados, e de certos pressupostos futuros sobre o comportamento seu e também do mercado, então ela está apta a fixar seus objetivos. Decidimos chamá-los, num primeiro momento, objetivos-ensaio, pois na realidade são verdadeiros protótipos que terão de ser contrastados com os obstáculos e facilidades que a organização deverá enfrentar, bem como com as estratégias de que ela dispõe para sua consecução. De fato, são uma pré-fase dos objetivos definitivos e, em tudo,

<sup>26</sup> Drucker, Peter F. *Prática de administração de empresas*. v. 1, p. 208.



Figura 7



idênticos aos mesmos. Assim, o que dissermos a respeito dos objetivos-ensaio valerá para os objetivos definitivos, reservado o aspecto temporalidade. Passaremos a nos referir a ambos, apenas por uma questão de clareza, pelo termo *objetivo*, simplesmente.

Conceitualmente, objetivos são resultados quantificados, previamente estabelecidos, que devem ser atingidos e mantidos durante um período de tempo. Orientam o desempenho, exprimem uma política quantificada e implicam continuidade.

A conceituação ficará mais clara ao analisarmos os parâmetros e os critérios gerais para sua fixação, que são os seguintes<sup>27</sup>:

### *Princípio da comunicação total*

Cada nível hierárquico deve conhecer e compreender as políticas da organização, e isto só pode acontecer quando existe um clima organizacional que faça com que o fluxo de informação ascendente, descendente e lateral se realize com relativa fluidez.

### *Princípio da coerência vertical*

O segundo parâmetro a ser observado na escolha de um objetivo de determinado nível é o de preferir aquele que torne mais provável, mais fácil e mais econômica a realização do objetivo do nível imediatamente superior.

### *Princípio da coerência horizontal*

Deve haver harmonia e integração entre os objetivos dos vários subsistemas organizacionais de um mesmo nível. Muitas vezes os conflitos tradicionais, como o da produção *versus* vendas, são originados na incoerência e na incompatibilidade entre os seus objetivos.

Existem alguns critérios de ordem prática a serem observados na formulação dos objetivos a apresentar:

1. Os objetivos devem corresponder às convicções da alta administração da empresa.

Em outras palavras, a fixação de objetivos, nos vários níveis, que não correspondam ou contrariem as políticas organizacionais, é irrealista, pois haverá contraposição entre os subsistemas que fixam os objetivos conflitantes e a organização como um todo.

2. Os objetivos devem ser concentrados nas atividades que tenham maior impacto sobre os resultados.

Devemos ser seletivos, limitando a fixação de objetivos somente àquelas atividades que julgamos possam vir a ter consequências relevantes para a

<sup>27</sup> Com relação ao estabelecimento dos parâmetros para fixação de objetivos, veja Diverrez, Jean. *Prática da direção participativa*. Lisboa, Pórtico, 1974. p. 137.

organização. O número máximo de objetivos deverá variar de seis a oito. Um número maior provocará, mais tarde, dispersão de esforços.

Peter Drucker diz que a lei da organização é a concentração, pois, na medida em que tentamos fazer muitas coisas simultaneamente, acabamos por nada completar, ou então fazê-lo de forma insatisfatória. Segundo Odiorne, "objetivos com resultados elevados são necessários em cada área de responsabilidade e cada posição em que a atividade e os resultados afetam vital e diretamente a contribuição do indivíduo para a organização".<sup>28</sup>

3. Os objetivos terão de ser específicos, respondendo a três quesitos básicos: *o que se deseja, quando se deseja e quanto se deseja.*

Assim, "aumentar as vendas do produto X", não seria um objetivo, mas apenas uma declaração de intenção. Uma colocação adequada seria: "aumentar as vendas do produto X em 10% até 30 de junho de 1977".

Algumas vezes a quantificação direta é muito difícil, se não impossível. Então a solução é o uso de indicadores indiretos de mensuração. Suponhamos que a intenção seja "aprimorar a qualidade de ensino". Como a mensuração direta é impossível, podemos arbitrar indicadores tais como o número de professores retreinados, número de professores com pós-graduação, número de novos retroprojetores adquiridos. É de pressupor que, aumentando o número de professores retreinados e pós-graduados e reequipando as salas de aula, o nível de ensino irá melhorar. Tais coisas são mensuráveis e servem como indicadores indiretos. É aconselhável, por medida de precaução, com vistas a eliminar possíveis distorções, usar mais de um indicador indireto.

4. Os objetivos devem ter uma redação clara e precisa. Quanto mais despojados forem em sua redação, tanto mais rapidamente serão compreendidos e exercerão o papel de guias para a ação. Não deve haver preocupações estilísticas com a sua redação. A simplicidade e o estilo direto devem ser a tônica.

"Treinar dois funcionários na técnica de avaliação de cargos, no segundo semestre de 1977" parece-nos um bom exemplo ilustrativo.

5. Os objetivos devem ser sempre um desafio: nem fáceis, nem impossíveis de ser atingidos.

A gradação do nível de dificuldade para a consecução de um objetivo é crítica, pois irá influenciar diretamente a motivação dos responsáveis pela sua implementação.

Objetivos que não exigem um esforço adicional, ou que se realizariam de qualquer forma sem intervenção, são quase que dispensáveis, pois não trazem estímulo. O mesmo vale para o outro extremo, pois, se de início, sabe-se de sua inviabilidade, é muito provável que se venha a investir o mínimo de tempo e esforço em uma causa perdida. O nível ótimo só pode ser fixado através de diálogo e negociação com o nível imediatamente superior.

<sup>28</sup> Odiorne, George. op. cit. p. 147.

6. Em sua redação, os objetivos devem ser apresentados individualmente, evitando combinar dois ou mais objetivos numa só frase.

“Treinar cinco datilógrafos e contratar dois engenheiros...” não é um bom objetivo, em termos de colocação. Melhor seria desdobrá-lo:

*Objetivo 1:* “Treinar cinco datilógrafos até...”

*Objetivo 2:* “Contratar dois engenheiros até...”

Isto facilita enormemente a sistemática de acompanhamento e avaliação dos objetivos.

7. Os objetivos devem indicar os resultados a serem atingidos, em que quantidade e em que prazos, mas não devem limitar a liberdade de escolha do método. Em outras palavras, indicar o *que*, *quando* e *quanto*, mas não o *como*.

Como o indivíduo é responsável pelo produto final, o processo — o *como fazer* — torna-se algo secundário, dentro de certos limites.

#### PO 17. *Áreas-chave*

A resposta tradicional que obtemos à pergunta referente aos objetivos da empresa é quase sempre relativa ao lucro. Este tipo de resposta, entretanto, não se coaduna com o que nós definimos como sendo objetivo, ou seja, um guia para a ação. Mas há uma consequência ainda mais grave: tal maneira de pensar conduz os executivos da organização a terem uma visão imediatista, de curtíssimo prazo, tendendo a desprezar os investimentos naqueles setores que, aparentemente, são adiáveis, como pesquisa e desenvolvimento de recursos humanos. Com isso, sacrificam a inovação futura, tanto a tecnologia, geradora de *know-how*, como a mais preciosa de todas: a formação dos cérebros da organização. Assim, a única forma de a organização se resguardar de disfunções, como as que citamos, é assegurar-se que sejam fixados objetivos em todas as áreas relevantes: há necessidade de objetivos em todos os setores ou áreas em que a realização e os resultados afetem crítica e vitalmente a sobrevivência e o sucesso da organização.

Diz-nos Drucker que: “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 relevo em diferentes fases do desenvolvimento de cada firma. Mas os setores são os mesmos, qualquer que seja o negócio, quaisquer as condições econômicas, qualquer o volume ou fase de crescimento da empresa”.<sup>29</sup>

Assim, Drucker propôs oito áreas-chave, que vêm sendo utilizadas pela maior parte dos autores, tratadistas e consultores na área de administração

<sup>29</sup> Drucker. *Prática de administração de empresas*. v. 1, p. 96.

por objetivos. São elas: satisfação da clientela, inovação, posição no mercado, produtividade, recursos financeiros e materiais, eficiência e desenvolvimento dos gerentes, eficiência e atitude dos subordinados e responsabilidade pública.

A fixação de objetivos nessas oito áreas nos dá a tranquilidade de que nenhuma área da organização ficará a descoberto.

#### PO 18. *Obstáculos/facilidades*

Antes que os objetivos-ensaio adquiram caráter de objetivos definitivos — embora o termo “definitivo” nesse caso, não signifique estático, pois está ainda sujeito a modificações — eles deverão ser depurados através de uma análise cuidadosa dos obstáculos e facilidades existentes, tanto no ambiente interno como no externo à organização. Esta análise faz com que nossos objetivos alcancem maior consistência e realismo. Quantas organizações conhecemos que, depois de terem planos com objetivos extremamente bem elaborados formalmente, guardam-nos nas gavetas, por absoluta inviabilidade e impraticabilidade...

#### PO 19. *Estratégia*

Entendemos estratégia como um conjunto de decisões, consciente, racional e coerente, sobre ações a empreender e sobre recursos a utilizar, que permitam alcançar os objetivos da organização, tendo em vista as decisões que, no mesmo campo, tomam ou possam tomar organizações concorrentes e, tendo em conta também as variações externas nas áreas econômicas, social e tecnológica.

A busca da estratégia mais funcional à realização dos objetivos da organização leva em consideração não só os passos que a própria organização em foco terá de dar, mas o que eventualmente outras organizações possam decidir ou realizar, atentando para o ambiente mais amplo que a cerca.

É possível que, ao contrastarmos os objetivos-ensaio com as estratégias disponíveis, verifiquemos ou a inadequação dos objetivos ou a ausência de estratégias que permitam sua consecução. Em ambos os casos deverão ser reestruturados os objetivos.

#### PO 20. *Objetivos definitivos*

São o produto final de todo o processo desenvolvido até o momento, devendo apresentar alto grau de consistência e realismo. São os objetivos que, depois de serem depurados através do contraste com os obstáculos e facilidades e com as estratégias, são considerados passíveis de implementação. Os parâmetros e critérios fixados para a formulação de objetivos no item PO 16 são aqui também válidos.

## PO 21. *Estrutura*

Já tratamos do conceito de estrutura anteriormente, ao discutirmos o banco de dados (PO 9.6).

Cabe, nesse momento, apenas a formulação de uma única pergunta: a estrutura de que dispomos permite atingir os objetivos pretendidos? Caso a resposta seja negativa, talvez seja o momento de agilizá-la, ajustá-la, para que adquira maior funcionalidade. Partimos do princípio de que a forma deve seguir a função e não o inverso. A estrutura deve ser a variável dependente, seguidora e facilitadora do desempenho organizacional.

## PO 22. *Participação, análise, integração e decisão*

São partes que julgamos críticas no processo que se estende da formulação dos objetivos-ensaio aos objetivos definitivos. Servem como um alerta e serão tratadas no decorrer de planejamento individual/grupal e planejamento da fusão.

## ÁREA 2 — SUBÁREA 2

### PO 23. *Metas*

Já se definiu, anteriormente, ao ser tratado o conceito de ApO, que meta é um subjetivo, e como tal igual ao objetivo no que concerne a sua natureza. As metas podem ser entendidas como objetivos intermediários, que balizam o caminho até que o objetivo em si seja atingido. Segundo Dale McConkey, "a progressão para o alcance de um objetivo pode ser feita por etapas durante um período de tempo, podendo ser as medidas específicas necessárias ao seu atingimento estabelecidas realisticamente, de ano para ano. Na verdade, cada um dos objetivos da companhia pode ser identificado a muitas das metas específicas — aplicadas inicialmente, aos departamentos, divisões, assim como aos escalões mais elevados e intermediários — e distribuídas, depois, a determinados gerentes, como partes importantes de suas missões".<sup>30</sup>

#### *Características formais (F) e essenciais (E) das metas*

As metas devem ter, ser e/ou representar:

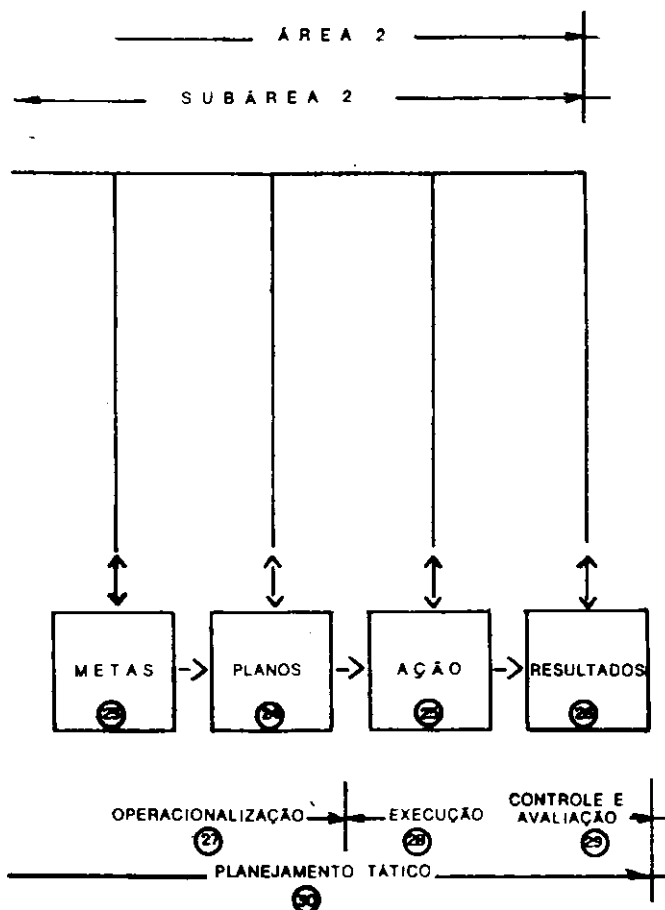
— Específicas, claras e precisas (F,E)

Sua redação deve permitir compreensão imediata.

— Prazos curtos (F,E)

<sup>30</sup> McConkey, Dale D. op. cit. p. 127.

Figura 8



FONTE / Administração por objetivos, uma abordagem sociotécnica de Caravantes, Geraldo Ronchetti

Curto ou longo são conceitos relativos. Entretanto, o melhor parâmetro são os objetivos. Se estes são previstos para um ano, possivelmente teremos metas trimestrais ou semestrais.

— Data fatal (F,E)

Sem datas exatas, em que as tarefas ou missões deverão ter sido cumpridas e cobradas, possivelmente nada acontecerá. A dinâmica organizacional só pode ser mantida se houver rigor e obediência aos prazos estabelecidos.

— Compatíveis com outras metas (E)

Trata-se do princípio da coerência horizontal, pois as metas dos vários subsistemas organizacionais — departamentos, divisões — devem ser inter-complementares e não opostas.

— Compatíveis com os objetivos (E)

Várias metas associadas devem permitir que se atinja um objetivo de nível mais alto. Trata-se do princípio da coerência vertical.

— Facilidade de controle (E)

Deve-se ter em mente que as metas são as balizas orientadoras do deslocamento em direção aos objetivos. Se não houver possibilidade de, com um mínimo esforço, ser verificada a posição, então a meta fixada, com toda a certeza, não é a mais adequada.

— Viáveis ou factíveis (E)

As metas deverão apresentar razoável grau de dificuldade, mantendo-se, ainda assim, atingíveis. Isto se constitui num problema para o executivo que, para equacioná-lo, terá de empregar o máximo de bom senso e conhecimento do seu próprio negócio.

Tratando-se de metas individuais, através do diálogo com o subordinado é possível chegar a uma conclusão mais realista quanto ao nível desejável para a meta.

### *Tipos de meta*

Apenas a título de orientação, visando facilitar a fixação das metas, procurou-se classificá-las em quatro grandes grupos:

1. Metas que visam alcançar objetivos e, portanto, voltadas à inovação.
2. Metas que visam a estabilidade de objetivos já atingidos e julgados relevantes; portanto, metas de manutenção.
3. Metas que visam superar ou contornar obstáculos, permitindo que os objetivos sejam atingidos mais facilmente.
4. Metas que visam o desenvolvimento dos recursos humanos. Estas, a nosso ver, talvez sejam as mais críticas, pois inexistem na maior parte das organizações, principalmente nas pequenas e médias. Quando a preocupação com recursos humanos existe, o que **inexiste é uma programação séria, de médio e longo prazo, capaz de preparar os indivíduos para melhor desempenho em suas funções.**

### *PO 24. Plano*

Entendemos plano como o documento orientador do comportamento da organização em determinado período de tempo, onde suas finalidades e políticas, orientações estratégicas e táticas, objetivos e metas, estão claramente definidos. Embora o plano represente a materialização do processo de planejamento, este altamente dinâmico, ele não deve ser visto como algo estático, mas flexível o suficiente para ser alterado em função das modificações ocorridas a nível organizacional e principalmente ambiental.



## PO 25. Ação

O plano não passará de uma intenção, louvável e meritória, caso não se traduza em ação. A sequência natural do plano deve ser a ação orientada para fins determinados. É o estágio de impacto. A nosso ver, planejamento que conduz à elaboração de planos que, uma vez encadernados, ficam a mojar nas prateleiras das organizações, além de ser um exercício fútil, frustra os que atuaram no processo e desperdiça os recursos críticos necessários à sobrevivência e sucesso da organização.

## PO 26. Resultados

Estes deverão ser o produto final do processo. Esforços e boa vontade, embora necessários e mesmo desejáveis, não bastam. Não é suficiente jogar bem, é preciso produzir *goals*, caso desejemos vencer. Objetivos atingidos e resultados obtidos deverão ser a expectativa.

## POs 27 e 28. Operacionalização e execução

Lembra-nos o processo que inicia com a fixação das metas, segue com a elaboração dos planos e conclui pela efetiva ação.

## PO 29. Controle e avaliação

O conceito de controle, que propomos como o mais adequado ao PO, é bastante restrito. O Prof. W. Newman o define como a "série de passos que um gerente toma para se assegurar de que o desempenho real corresponda, tanto quanto possível, ao plano".<sup>31</sup>

A avaliação dos resultados alcançados e o *feedback* dessa informação para aqueles que podem influenciar os resultados futuros devem ser considerados como algo normal. O Prof. Newman usa exemplos corriqueiros, tais como o da cozinheira que observa a torta que está no forno, o do médico que examina seu paciente, o do refinador de óleo que testa a qualidade de seu produto final, o do fazendeiro que conta suas galinhas e o do treinador de futebol que se mantém atento ao placar.

Os resultados do controle e avaliação poderão ser bons ou ruins, isto não importa. O fato relevante é que qualquer indivíduo, grupo ou organização precisa ter bem clara qual sua posição presente com relação ao planejado. Só há sentido no controle quando ele permite redirecionar comportamentos. Assim, a essência do controle está menos nas medidas e relatórios e mais no novo comportamento funcional. Isto não é muito fácil, pois exige, necessariamente, uma visão mais prospectiva, voltada ao aprimoramento do desempenho, e não à punição.

<sup>31</sup> Newman, William H. *Constructive control*. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1975. p. 5.

## POs 15 e 30. *Planejamento estratégico e tático*

Questão frequente entre os estudiosos da área de planejamento é o do relacionamento entre os conceitos de planejamento estratégico e planejamento tático. A intenção é defini-los e enquadrá-los no modelo proposto. Assim, planejamento estratégico é o processo de decidir, dentro do quadro de referência definido pelas finalidades e políticas, sobre: os objetivos da organização, os recursos a serem usados para atingi-los e a estratégia que orientará a obtenção, uso e disposição desses recursos.

Planejamento tático é o processo de detalhamento dos meios necessários à implementação das metas das unidades funcionais, dentro de um prazo determinado.

Assim, ao examinarmos o modelo de PO, veremos que o planejamento estratégico inicia com as finalidades e políticas da organização, estendendo-se até a fixação de objetivos. Já o tático está mais vinculado à operacionalização das metas. O modelo de PO, portanto, é, a nosso ver, englobante.

O modelo que se acabou de analisar, pela sua logicidade e aparente simplicidade, pode dar a falsa impressão de que os acontecimentos, na vida real, têm a mesma seqüência lógica, e pode induzir a erros. É preciso ter sempre em mente que o modelo é apenas uma moldura conceitual, e que serve para garantir uma orientação básica.

No próximo segmento será apresentado e discutido o planejamento individual/grupal.

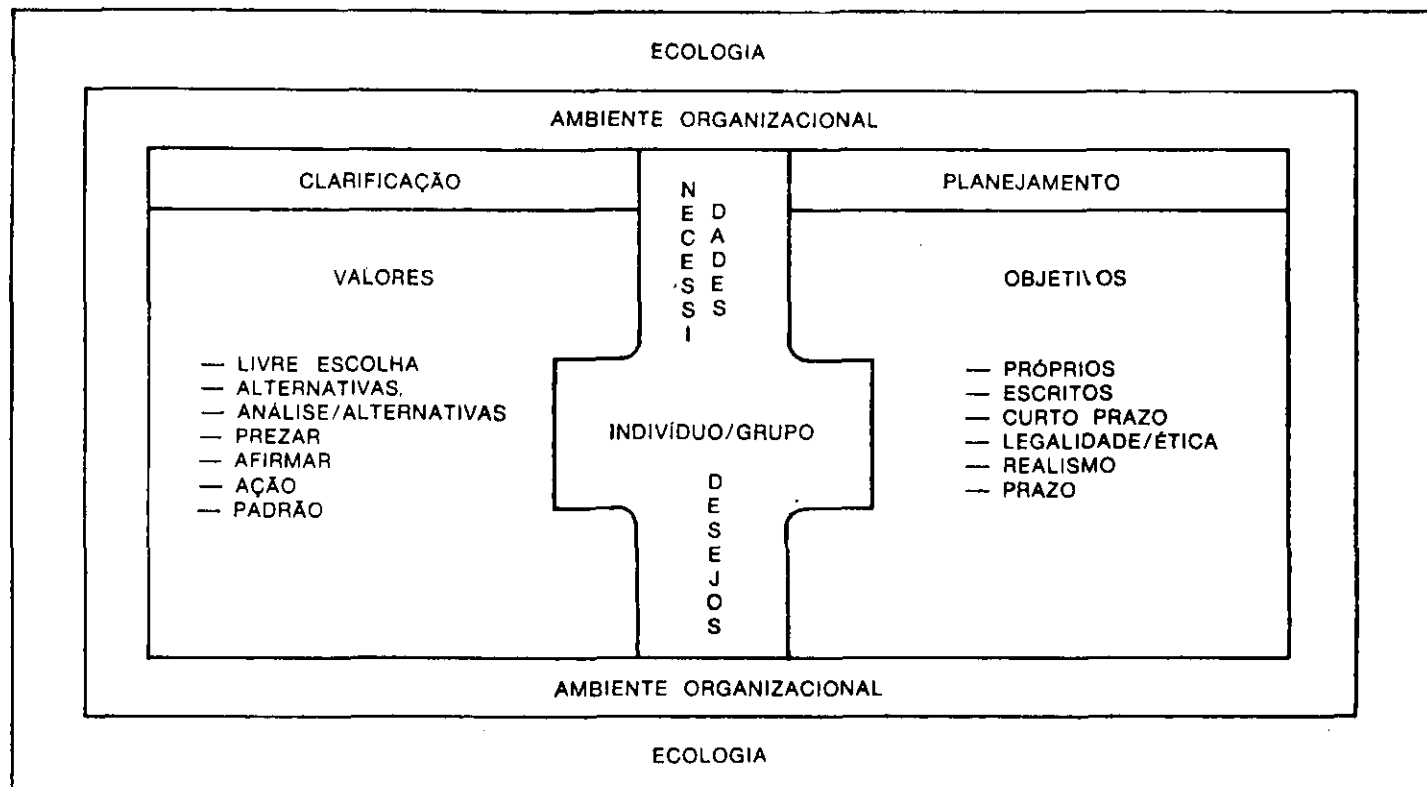
### **4. Planejamento individual/grupal (PI/PG)**

Segundo Donald H. Swartz, planejamento individual é um processo que permite a uma pessoa clarificar seus valores, identificar seus desejos e necessidades, fixando objetivos em termos vitais, dentro do quadro de referência de exigências organizacionais e ambientais extremamente mutantes.<sup>32</sup> PI e PG serão sempre mencionados de forma associada, pois o planejamento individual será basicamente realizado no contexto de grupo.

O PI/PG não deixa de ser um microplanejamento, se comparado ao PO, lançando mão dos métodos de aprendizagem interpessoal e intragrupal, associando-se às técnicas de planejamento das ciências administrativas. Quando se enfatiza a necessidade do PI/PG, não se está, de forma alguma, afirmando que ele já não esteja elaborado. Todos nós o fazemos, de uma forma ou de outra. Há, no entanto, uma enorme diferença entre fazê-lo de forma empírica, assistematicamente, e fazê-lo segundo certas orientações e cuidados preestabelecidos. A intenção é apresentar um modelo onde os elementos julgados críticos no PI/PG sejam destacados. A partir daí, é possível estruturar toda uma metodologia para operacionalizar os pontos salientados, embora não seja a intenção, no presente artigo.

<sup>32</sup> Swartz, Donald H. Life goals planning for managers. In: Taylor, Bernard & Lippitt, Gordon L. ed. *Management development and training handbook*. Maidenhead Berkshire, England, McGraw-Hill, 1975. p. 342.

Figura 9  
Planejamento individual/Grupal PI/P6



O modelo, assim como foi concebido (veja figura 9) implica a existência de um indivíduo ou grupo, com seus desejos e necessidades, que precisa clarificar seus próprios valores, aquilo que considera relevante ou irrelevante; a partir daí, precisa planejar seus objetivos pessoais e a forma de atingi-los. Seu planejamento individual é elaborado levando em consideração que ele é membro de uma organização dinâmica, por sua vez inserida num sistema mais amplo, a que chamamos ecologia.

#### 4.1 *Valores inerentes ao PI-PG*

Se desejamos que o indivíduo/grupo adquira ou aperfeiçoe hábitos de planejamento pessoal é preciso que tanto o indivíduo como a organização vejam alguma vantagem concreta.

Assim foi relacionada uma série de tópicos para reflexão, justificadores da importância do planejamento individual/grupal. Antes que se esteja imbuído do seu valor, com toda certeza nenhuma ação conseqüente daí decorrerá. Os tópicos mencionados são os seguintes:

— Uma oportunidade para criar um futuro e planejar sua realização. Alguns deixam simplesmente que a vida aconteça; outros procuram trabalhar para direcionar o sentido de sua vida. Moldar o futuro é um valor julgado válido para perseguir.

— Quando tantas pessoas estão orientadas para seu passado, há um especial valor em que o indivíduo procure orientar sua existência em termos futuros, planejados.

— O PI nos leva a dedicar tempo para refletir sobre um conjunto de objetivos pessoais e, ao mesmo tempo, estabelecer as prioridades, distinguindo o que é simplesmente importante do que é essencial.

Segundo Drucker, o que é essencial será feito. O resto tenderá a cair no esquecimento.

— O PI está intimamente ligado ao conceito de PO, só que, desta vez, os objetivos são os do indivíduo e não os da organização. Transferir a noção de planejamento adquirida no PI para o PO é simples e é um processo natural.

— O planejamento profissional, ou seja, aquela parcela das atividades do indivíduo mais intimamente relacionada à organização, pode ser mais bem feito dentro do planejamento de vida do indivíduo.

— Quando um indivíduo tem maior clareza com relação aos planos para sua vida, ele geralmente experimenta: um maior sentido de auto-aceitação; um novo sentido de liberdade pessoal; um reconhecimento de seu potencial individual; uma apreciação maior da importância da mudança para ele próprio e para sua organização; uma maior motivação para estabelecer objetivos e alcançá-los e uma disposição maior para participar do planejamento organizacional.

— A inclusão do planejamento individual como parte do planejamento organizacional demonstra uma preocupação social extremamente positiva

de parte da organização e reflete a incorporação de uma tendência crescente dos anos futuros: a maior participação e a integração indivíduo/organização.

Segundo George Ford o planejamento individual oferece como vantagens:<sup>33</sup>

#### *Ao indivíduo*

- Reconhecimento de seu potencial pessoal e um renovado senso de autoconfiança.
- Oportunidade de articular seu trabalho e objetivos pessoais e planejar metodicamente seu futuro de forma a alcançá-los.
- *Insights* para desenvolver maior iniciativa e motivação nele próprio e nos outros.
- Visão mais objetiva de sua imagem e da imagem que ele projeta.
- Meios para ele se preparar psicologicamente para relações mais satisfatórias com sua família e associados.
- Visão mais clara das relações interpessoais entre ele(a) e sua esposa(o), abrindo novos caminhos para comunicação e compreensão.
- Oportunidade para definir objetivos mútuos que podem ser compartilhados por ele(a) e sua esposa(o).
- Tomar conhecimento, de uma forma clara, das expectativas, objetivos, problemas e aspirações da(o) companheira(o).

#### *À organização*

- Desenvolvimento de membros mais bem ajustados, com maior harmonia, tanto no lar, como no ambiente de trabalho.
- Meio de aumentar a iniciativa e motivação desses indivíduos para estabelecer objetivos e alcançá-los.
- Estreitamento do contato psicológico entre indivíduo e organização.
- Maior presteza, de parte do indivíduo, para participar do planejamento organizacional.
- Meio de proporcionar aos líderes uma visão mais crítica da importância da mudança, tanto para ele como para a organização.
- Meios de dar ao indivíduo maior consciência de seu potencial e um plano para torná-lo efetivo.
- Oportunidade para o indivíduo compreender-se melhor e, portanto, melhor compreender os outros e com eles se comunicar.
- Os indivíduos elaboram melhor seu planejamento individual à luz dos objetivos organizacionais.

<sup>33</sup> Ford, George A. et alii. *Personal planning workbook*. 2. ed. Washington, D.C., Mid-Atlantic Training Committee, 1973. p. 1-2.

## 4.2 *Análise do modelo (PIG/PG)*

### 4.2.1 *Clarificação de valores*

Para que algo possa ser considerado um valor, todos os sete pré-requisitos a seguir devem ser satisfeitos. No seu conjunto, eles descrevem o processo de clarificação de valores.

— Livre escolha: se algo deve orientar a vida de alguém, a despeito da existência ou não de uma autoridade que esteja observando e controlando, então deve ser produto de uma livre escolha.

— Escolha entre alternativas: não pode haver escolha se não houver alternativas entre as quais escolher. Somente quando houver mais do que uma alternativa, poderá, então, resultar um valor.

— Escolha entre alternativas: não pode haver escolha se não houver alternativa: escolhas impulsivas e sem maior reflexão não conduzem a valores. Se algo deve orientar a vida de um indivíduo de uma forma inteligente e significativa, este algo deve emergir depois de pesadas, avaliadas e compreendidas as alternativas disponíveis.

— Apreço: quando se valoriza algo, estima-se e respeita-se. Fica-se contente com os valores. É possível fazer uma escolha livre e pensadamente, mas não ficar feliz ao fazer tal escolha. Pode-se decidir participar de uma luta, mas ficar infeliz com a situação que tornou tal escolha a mais razoável.

— Afirmação pública: quando se escolhe algo livremente, depois de se ter considerado as alternativas, e quando se está orgulhoso dessa escolha, há disposição de afirmar publicamente os valores.

— Reflexo na ação: um valor tende a mostrar-se aparente na vida das pessoas. Se algo é valorizado, a pessoa emprega tempo e dinheiro naquilo que elegeu como valor. Com toda certeza serão encontrados tempo e energia para os valores. Não pode ser considerado valor algo que não dê um direcionamento à vida. As pessoas que falam muito sobre alguma coisa mas não fazem nada a respeito, com toda certeza não estão lidando com valores.

— Repetição: trata-se do aparecimento repetido do valor em algum padrão de comportamento. Quando algo tem valor, tende a reaparecer na vida das pessoas em diferentes situações e em diferentes momentos. Algo que surgiu uma vez e não retornou, não pode ser considerado um valor. Valores são persistentes, eles se tornam um padrão e fazem parte da vida.

Coletivamente, estes sete critérios delinham o processo valorativo. Aos resultados de tal processo chamamos valores. Há todo um esforço para se falar em processo valorativo apresentando os valores como uma consequência daquele. Isto porque toda a metodologia do PI-PG procura destacar a idéia de mutabilidade e dinâmica de valores que irão variar no *continuum* de uma vida. De acordo com Sidney Simon "...certas coisas são vistas como certas, desejáveis. Elas tendem a tornar-se valores para

este indivíduo".<sup>34</sup> Assim, o homem, um ser dinâmico, irá valorizar coisas diferentes de maneiras diferentes e possivelmente as mesmas coisas, de forma diferente, em momentos diversos.

Assim, nesta primeira fase, o PI/PG tem como objetivos:

- dotar o indivíduo e o grupo de uma metodologia que lhes permita, de uma maneira sistemática e disciplinada, clarificar seus valores.
- conduzir o grupo: à identificação dos seus valores presentes; à aceitação da necessidade da mutabilidade dos valores, o que, de certa forma, contraria a educação tradicional que prega valores como padrões imutáveis.
- posicionar o indivíduo/grupo como membro de uma ou mais organizações, estas, por sua vez, situadas num contexto social mais amplo.

#### 4.2.2 Orientação para fixação dos objetivos pessoais

São apenas critérios orientadores, tendo muito em comum com os relativos aos objetivos organizacionais.

#### 4.2.3 Propriedade

Há maior probabilidade de que o indivíduo atinja objetivos pessoais que ele próprio estabeleceu do que objetivos que outros desejam que realize. Isto não significa que não aceite o objetivo da esposa, do amigo ou mesmo do patrão como seu próprio objetivo. Ele poderá fazer isto, mas sua motivação será maior, quando conscientemente decidir das vantagens e desvantagens de trabalhar em prol de determinado objetivo e tomar sua própria decisão de atingi-lo.

#### 4.2.4 Objetivos devem ser escritos

O fato de escrever o que é pretendido exerce uma dupla função:

- clarifica, para o próprio indivíduo, o que ele realmente pretende, permitindo revisões e modificações conscientes;
- exige maior envolvimento e esforço, que por sua vez geram um engajamento maior e sentido de responsabilidade na consecução dos objetivos.

#### 4.2.5 Objetivos de curto alcance

Devem-se, inicialmente, estabelecer objetivos não muito ambiciosos, que possam ser atingidos num espaço de tempo relativamente curto. Com isso tem-se a possibilidade de adquirir maior confiança nas próprias forças. Antes de correr, é necessário aprender a caminhar.

<sup>34</sup> Simon, Sidney B. et alii. *Values and teaching*. (s.l.) Charles E. Merrill Books. 1966. Apud: Ford, George A. et alii. *Personal planning workbook*. p. 24.

#### 4.2.6 Legalidade e ética

Antes de tomar a decisão de seriamente se engajar na consecução de determinado objetivo, que poderá conflitar com valores pessoais seus, ou com padrões existentes na sociedade, em determinado momento, valerá a pena tentar responder, para si próprio, algumas indagações: este objetivo é considerado legal em minha sociedade? Caso não o seja, estou disposto a pagar o preço que a sociedade impõe se eu for apanhado? Está este objetivo de acordo com meus valores?

#### 4.2.7 Realismo

Um objetivo que, *a priori*, sabe-se não ser possível atingir, de fato não é um objetivo mas sim um sonho. Ao se afirmar que um objetivo deve ser realístico, isto não significa que ele seja desprezioso, mas sim que seja um objetivo razoável, que motive o indivíduo a atingi-lo e que simultaneamente ele tenha força para atingi-lo. Somente cada um individualmente poderá dizer da atingibilidade de determinado objetivo.

#### 4.2.8 Datas fatais

A fixação de datas e prazos para a consecução de um objetivo faz parte de sua própria natureza. Há uma profunda diferença entre as duas seguintes afirmações:

- dedicar quatro noites por semana à família;
- dedicar quatro noites por semana à família, a partir de março de 1977.

No primeiro caso pode-se adiar a decisão indefinidamente. No segundo, pode-se reunir as forças psicológicas e tomar as medidas concretas necessárias para, a partir de uma data específica, deixar de lecionar nos cursos noturnos da Universidade e ficar em casa com a esposa e os filhos.

### 4.3 Críticas ao PI/PG

A crítica normalmente feita à idéia de clarificação dos objetivos individuais é a de que numa sociedade — aí incluída a sociedade global e a organizacional — onde os valores predominantes são a má fé, a exploração e a desconfiança, aquele que não escamoteasse suas pretensões, que afirmasse com clareza seus objetivos, estaria numa posição desvantajosa.

A contracrítica que se pode fazer é, em primeiro lugar, colocar uma dúvida: que má fé, exploração, desconfiança e competição, sejam de fato os valores predominantes em todas as sociedades. Entretanto, se aceitos como valores predominantes, todo o comportamento expressará tais convicções: não compartilhamento de objetivos, pouca participação, posicio-



namento extremamente defensivo, competição constante e colaboração nula ou quase nula.

Devido ao fato de existirem experiências pessoais negativas, ou transmissões dessas experiências, mais de exploração do que de encorajamento, mais de má fé e competição do que de boa fé e colaboração, as pessoas aprendem a esconder seus próprios motivos e objetivos. Tal comportamento permanece em todas as situações, mesmo naquelas em que é inapropriado. É preciso que as pessoas tenham claros, para si, os seus objetivos, e saibam distinguir entre situações nas quais devem compartilhá-los e situações de maior reserva. Preconiza-se, em última análise, um comportamento consciente, pragmático, variável com a situação, e não um comportamento indiferenciado, independente da situação, contexto e cultura.

#### 4.4 Conclusões

Não cabe, como foi dito no início deste artigo, trazer técnicas específicas de como realizar o PI/PG, mas apenas atentar para sua importância no contexto de ASpOR. Em última instância, havendo planejamento individual/grupal, torna-se mais fácil realizar o PO, compatibilizando-os.

Tal compatibilização, tal união, será feita através do planejamento da fusão. Só agora, quando já apresentados os dois modelos anteriores, PO e PI/PG, poderá ser tratado o planejamento da fusão. É o que será feito no próximo segmento.

### 5. Planejamento da fusão

O grupo da Universidade de Yale<sup>35</sup> nos propõe o chamado *modelo de fusão*, que tem dois pontos essenciais:

- a organização e particularmente a organização social;
- o indivíduo.

O primeiro problema em toda a vida organizacional é tomar um agregado de diversas pessoas, individualmente, com capacidade e predisposições variadas, e conseguir envolvê-las em uma atividade cooperativa que contribui tanto para o sucesso da organização como para a satisfação dos indivíduos envolvidos.

Em resumo, o problema consiste em integrar os participantes individuais com a organização.

A primeira tarefa é manter claras as características essenciais daquilo que é desejável integrar, que consiste no *indivíduo* e na *organização*. Segundo Bakke e Argyris:

<sup>35</sup> Veja, a respeito, Pfiffner, J. & Sherwood, Frank. *Organização administrativa*. Best-Seller, p. 376.

"1. O indivíduo tem partes, que se podem classificar como:

- a. Equipamento biológico com as capacidades inerentes.
  - b. Impulsos para ativação.
  - c. Aptidões de natureza fisiológica, psicológica e social.
  - d. Predisposições, tais como reflexos, hábitos, atitudes, preconceitos, convicções, sentimentos, intenções.
2. A tendência fundamental de ação deste sistema total da personalidade é a auto-atualização (automanutenção, desenvolvimento, expressão e realização).
3. As manifestações mais específicas do processo de auto-atualização desenvolvem-se dentro da cultura particular.
4. Obtém-se a auto-atualização por meio de comportamento orientado para um objetivo.

.....  
Os aspectos principais da organização social são:

1. um agregado de pessoas;
2. associar e resolver problemas em conjunto durante todo tempo em situação de interdependência;
3. utilizar recursos especialmente fundamentais, humanos, materiais, idênticos e naturais;
4. para conseguir resultados tanto individuais como coletivos (que se podem definir mediante referência às tendências dinâmicas características no sentido de sobrevivência e atualização pessoal, do grupo e da organização);
5. por meio de comportamento padronizado que se pode definir como:
  - a. sistema de processos essenciais interdependentes, apoiados em especificações, códigos e outros reforços (intitulados elos de organização)
  - ou
  - b. sistema de funções recíprocas, sustentado por especificações, códigos e outros reforços;
6. por maneira que possuam certa individualidade conforme o revela e sustenta um diagrama de organização;
7. dentro de ambiente natural e social, ambos apresentando oportunidades para a manutenção da organização e obstáculos à consecução dos resultados desejados e os dos participantes".<sup>36</sup>

Assim, no processo de fusão devem existir dois processos básicos presentes: um que contribui para que a organização atinja seus objetivos, o que Argyris e Bakke chamam de *processo de socialização* e o outro que permite que o indivíduo se realize, satisfaça suas necessidades e aspirações, o *processo de personalização*.

Deve-se manter claro que o processo de socialização e o processo de personalização, além de serem altamente dinâmicos e ocorrerem simultaneamente na organização, devem merecer igual atenção.

<sup>36</sup> Bakke, E. Wight & Argyris, Chris. *Organization structure and dynamics*. (s.n.t.) p. 4. Apud: Pfiffner & Sherwood. *Administrative organization*. New Delhi, Prentice-Hall of India, 1968.

O modelo de fusão apresentado pelo grupo de Yale tem o grande valor de definir o problema, de clarificar não só os integrantes do processo mas também a natureza e características dos mesmos. Por outro lado, ele tem um caráter estático, como que uma fotografia dos participantes, sem mostrar como a integração irá processar-se.

A dinâmica desejável poderá ser obtida através do conceito de interface.

Segundo Lippitt, "nesta segunda metade do século XX o homem tem oportunidade de desenvolver seus instrumentos de comunicação, e sua assimilação da informação necessária à comunicação, além de qualquer estágio até hoje já alcançado. Este processo inevitavelmente requer mais do que meramente expansão eficiente das capacidades tecnológicas externas. Nossa preocupação crítica é a necessidade de um processo envolvendo internalização da comunicação de tal forma que algo mais do que informação seja transmitido. Este último processo pode ser chamado de interface..."<sup>37</sup>

A este processo dinâmico em que indivíduo/grupo e organização se defrontam, nesta interface, cujo objetivo é simultaneamente a consecução dos objetivos organizacionais e o maior grau de satisfação das aspirações individuais, chamou-se de planejamento da fusão (PF).

A operacionalização da fusão está expressa no modelo a seguir (Figura 10), cujo núcleo será analisado.

### 5.1 Modelo de fusão

A composição do modelo levou em consideração alguns pressupostos ou pontos de partida, que são:

— Quanto menos nebulosa for a área relativa aos objetivos, tanto individuais como organizacionais, tanto maior será a probabilidade de integração indivíduo/organização e, portanto, maior o grau de satisfação individual e eficácia organizacional.

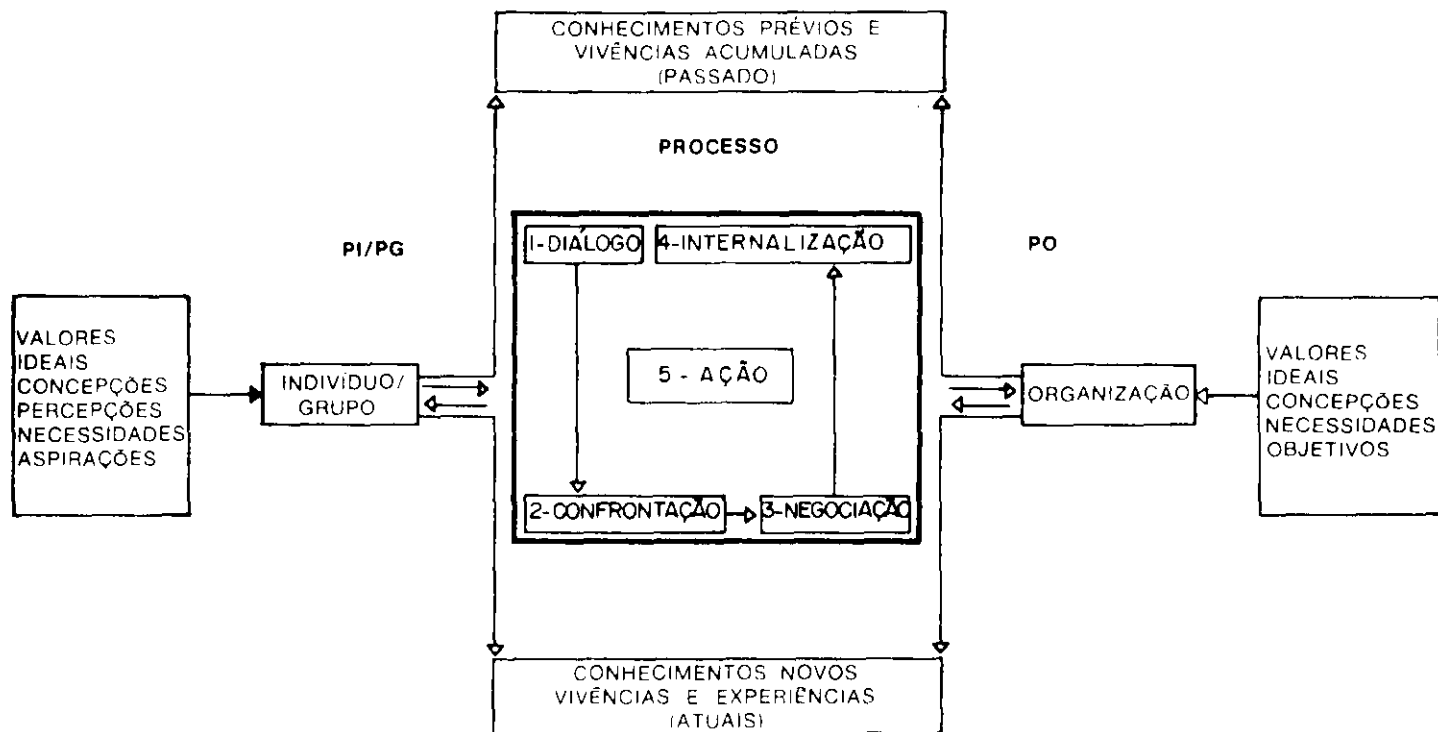
— Nesta tentativa de integração, tem-se dado maior importância ao PO, tanto no desenvolvimento de metodologias como no de técnicas para a definição dos objetivos organizacionais. A contrapartida, ou seja, o planejamento individual, tem recebido ou uma atenção reduzida — o que significa concebê-lo como variável dependente do primeiro — ou recebido alguma atenção, mas desvinculada da realidade organizacional. Em ambos os casos, com conseqüências indesejáveis.

— A tendência geral dos anos futuros é de uma abertura e participação crescente e, portanto, de uma maior integração indivíduo/organização, fruto de uma sociedade onde os valores democráticos e humanistas adquirem maior relevância. Diz Drucker que não é fácil criar uma eficaz alternativa ao temor como motivação do trabalhador. Mas tem de ser feito.

<sup>37</sup> Lippitt, Gordon L. *Organization renewal*. New York. Appleton-Century-Crofts, 1969. p. 125.

Figura 10

Planejamento da fusão



Com toda certeza, a integração PI e PO não é fácil, mas terá de ser continuada e impenitentemente buscada.

O último pressuposto, este tomado de Douglas McGregor em seu *Professional manager*, “é o de que a gerência deve criar condições (um ambiente organizacional) tais que os membros da organização em todos os níveis possam melhor atingir seus próprios objetivos dirigindo seus esforços para os objetivos organizacionais”.<sup>38</sup>

A fusão dos objetivos individuais e organizacionais é um valor, não algo gratuito, e como tal terá de ser cuidadosamente planejada.

São propostos, no modelo, cinco passos básicos, que estão longe de representar uma receita mas que, se seguidos, deverão facilitar em muito o processo de integração.

## 5.2 Diálogo

Reuel Howe, em seu livro *The miracle of dialogue* define diálogo como “a séria mensagem e resposta entre duas ou mais pessoas na qual o ser e a verdade de uma é confrontado com o ser e a verdade de outra”.<sup>39</sup> Diálogo é um caminho de duas mãos, onde existe fluxo e refluxo de informações.

Há um duplo pressuposto para que o diálogo se estabeleça: que as partes — indivíduo e organização — em primeiro lugar, acreditem que a integração seja possível, e, em segundo lugar, criem as condições básicas para tal. A cultura organizacional deverá apresentar um mínimo de higidez que torne tal diálogo possível e propício: ausência de desconfiança, suspeita e intriga, de certa forma os valores Y preconizados por Douglas McGregor. Caso tais valores não sejam os predominantes, o primeiro passo deve ser o estabelecimento de um clima onde mútua confiança e respeito sejam a tônica.

## 5.3 Confrontação

Consiste em aceitar o complexo emaranhado de relações, problemas, concepções, valores, objetivos e necessidades divergentes das partes — indivíduo/grupo e organização — contrapondo-os e, de forma honesta e sem subterfúgios, buscando uma forma de compatibilizá-los e integrá-los.

Embora a confrontação seja acima de tudo uma predisposição contínua de espírito para discutir o que é relevante para o indivíduo e para a organização, pode haver um momento formal onde tais coisas são discutidas. Richard Beckhard propõe a reunião de confrontação, que, segundo ele, “é uma atividade de um só dia e que pode ser utilizada para reunir um

<sup>38</sup> McGregor, Douglas. *The professional manager*. New York, McGraw-Hill, 1967. p. 13.

<sup>39</sup> Howe, Reuel. *The miracle of dialogue*. New York, Seabury Press, 1963. Apud: Lippitt, Gordon L. *Organization renewal*. p. 125.

grande segmento de uma organização, a fim de se estabelecerem prioridades e objetivos de ação. Esta atividade é particularmente adequada em situações nas quais uma organização está sob pressão... Do ponto de vista organizacional, esta reunião é a mais adequada quando o grupo superior for altamente coeso mas quando houver um *gap* entre alta administração e o resto da organização".<sup>40</sup>

Reuniões formais de confrontação, realizadas a cada seis meses — ou a intervalos menores, quando situações críticas assim o exigirem — representam um instrumento de equilíbrio entre a organização e seus integrantes.

A confrontação, no entanto, não se deverá limitar a esses encontros formais e sim tornar-se uma atitude constante, produto de um relacionamento maduro.

#### 5.4 Negociação

O produto final da confrontação é a busca de pontos de convergência e de pontos de divergência entre indivíduo e organização. Já a fase de negociação irá trabalhar basicamente sobre os pontos divergentes e ver em que medida eles podem ser equacionados. Muitas vezes, as oposições são de natureza operacional e relativamente simples, possibilitando o surgimento de um acordo. Outras vezes, são de caráter filosófico e de difícil resolução. O que deve ficar claro, *a priori*, tanto para os integrantes da organização nos diversos níveis como para a organização — esta representada pelo seu grupo diretivo — é que negociação pressupõe concessões mútuas. Este processo seria inviável num regime totalitário ou na situação reinante há um século, quando aos indivíduos só cabia aceitar as imposições da organização. O ponto de partida é o de uma realidade atual, onde as organizações não mais dispõem de poderes coercitivos, tendo de atingir seus objetivos por intermédio de indivíduos e, portanto, de buscar instrumentos mais sofisticados, para permitir que o indivíduo também atinja seus próprios objetivos na medida em que a organização seja bem sucedida.

Elemento fundamental ao sucesso da negociação é a capacidade de *empatia*, em que as partes em negociações procuram trocar de papéis, uma das partes assumindo integralmente a maneira de sentir e pensar da outra parte. Quando isto é feito, aumenta significativamente a possibilidade de mútuo acordo.

#### 5.5 Internalização

Como já visto, o processo de negociação se baseia na existência de alto grau de empatia e concessões mútuas. Em alguns casos, muitos dos pontos individuais prevalecerão; em outros, os valores predominantes na organização. Assim, entende-se internalização como se tratando de um processo

<sup>40</sup> Beckhard, Richard. *Desenvolvimento organizacional: estratégias e modelos*. São Paulo, Edgard Blücher, 1972. p. 73.

de incorporação de novos valores resultantes da confrontação e negociação, e que necessariamente alterará o equilíbrio ou o *status quo* existente. Um novo equilíbrio será obtido, mas desta vez em um nível novo e também *melhor*, este definido nos termos das partes contratantes. A internalização ultrapassa a mera fase de apreensão intelectual de novos valores, abrangendo, também, a parte interna ou emotiva dos indivíduos ou grupos. Se o processo de internalização foi bem sucedido, o indicador mais significativo deste sucesso será a ação daí decorrente.

## 5.6 Ação

Deverá ser o produto final de um planejamento da fusão bem sucedido. Se após as quatro fases anteriores — diálogo, confrontação, negociação e internalização — nada ocorrer, teremos não só um processo falho mas também participantes frustrados, com baixo nível de motivação, que dificilmente participarão de um novo processo de integração.

Assim, o planejamento da fusão deverá determinar o que irá ser feito, por quem e quando, de forma que a ação daí decorra com fluidez.

Procurou-se apresentar o planejamento de fusão, ou o modelo de interface indivíduo/grupo e organização de uma forma didática, com seqüência bem definida. Entretanto, tem-se plena consciência de que esta seqüência pode ser alterada e talvez, até mesmo deva, dependendo da situação.

Colocando em destaque alguns pontos julgados essenciais, de forma resumida, tem-se que o planejamento da fusão exige respeito, compreensão e sério desejo de comunicação entre as partes. Suspeita, intriga, desconfiança são valores que não se coadunam com o mesmo. Implica que as partes adquiram uma posição de completa suspensão de uma atitude avaliativa, até que sua compreensão dos fatos seja tão precisa quanto possível. Idéias preconcebidas e pré-julgamentos não permitem que o diálogo avance. Por outro lado o planejamento da fusão conduz a uma interação dinâmica entre as partes, permitindo que os pontos relevantes a uma melhor integração indivíduo/organização sejam efetivamente discutidos.

O processo de interface criará novas informações e experiências, porque sua própria essência, a partir do efeito sinérgico indivíduo/organização, é nova compreensão acerca dos fatos e novos conhecimentos.

Nossa expectativa com a interação dos objetivos individuais e organizacionais é realista. Não se espera que ela possa sempre ser feita, ou que possa ser feita em todos os níveis. É possível buscar apoio na afirmação de Schein: "pode-se aumentar o grau de ajustamento entre as metas da organização e as necessidades e aspirações dos contribuintes individuais. Na alta administração tem sempre havido tendência de ocorrer uma maior superposição de metas organizacionais e individuais do que nos escalões administrativos mais baixos. Até certo ponto isto inevitavelmente persistirá e não se deverá esperar uma harmonia total de metas em qualquer nível".<sup>41</sup>

<sup>41</sup> Lawrence, Paul R. & Lorsch, Jay W. *O desenvolvimento de organizações: diagnóstico e ação*. São Paulo, Edgard Blücher, 1972. p. 92.

Por tudo o que foi afirmado anteriormente, pela forma com que foi conduzido o assunto, é possível concluir com a informação de Lippitt de que "A busca da interface não é uma escolha; é uma necessidade".<sup>42</sup>

## 6. Conclusão

De uma forma sucinta, os elementos-chave característicos do sistema de administração sistêmica por objetivos e resultados são, a nosso ver:

— Uma abordagem sistêmica, em que os elementos ambiente externo/interno, subsistema técnico (tecnologia, tarefa), subsistema social (indivíduo/grupo), estrutura organizacional bem como o inter-relacionamento, mútua influência e efeito sinérgico daí decorrente são levados em consideração.

— Um conjunto de princípios bem individualizados que dão atenção específica ao sistema técnico e que chamamos de PO — planejamento organizacional. Aí estão incluídos planejamento estratégico, tático, processo de fixação de objetivos e metas, técnicas de avaliação e acompanhamento, e *feedback* corretivo contínuo, capaz de permitir o aprimoramento constante do sistema.

— Um conjunto de princípios bem individualizados que chamamos de PI/PG — planejamento individual planejamento grupal.

Na realidade um sistema que busca a explicitação de papéis, de objetivos e valores do indivíduo e do grupo. O princípio subjacente do PI/PG é o de que, no processo de integração indivíduo/organização, faz-se necessário definir não só a missão e objetivos organizacionais, o que normalmente é feito na ApO tradicional — mas também a explicitação e maior clareza, para os próprios gerentes, do que eles efetivamente desejam. Nossa visão é que quanto menos nebulosa for a área relativa a papéis e objetivos, tanto individuais como organizacionais, tanto maior será a probabilidade de integração indivíduo/organização e, portanto, maior o grau de satisfação individual e eficácia organizacional. ASpOR através do PI/PG procura auxiliar o indivíduo e o grupo na explicitação de seus próprios objetivos.

— ASpOR parte do pressuposto de que os objetivos individuais/grupais adquirem crescente relevância e deverão, paulatina e deliberadamente, ser considerados na própria formulação dos objetivos organizacionais. Assim, utiliza, dentro de uma seqüência preestabelecida, um conjunto de técnicas específicas, de alcance mais reduzido, visando a integração PO e PI/PG, de uma forma eficaz. Entre tais técnicas citamos: confrontação, resolução de problemas e negociação, todas amplamente utilizadas em desenvolvimento organizacional.

Temos consciência de que cada uma das características, se individualmente consideradas, apresenta grau de relevância, embora não traga, ne-

<sup>42</sup> Lippitt. op. cit. p. 134.



cessariamente, elementos novos. Entretanto, em primeiro lugar, é na reorganização, integração e reconceptualização de elementos já conhecidos que consiste a inovação; em segundo lugar, na elaboração de um novo instrumento de caráter operacional, a partir do modelo teórico, capaz de permitir o desenvolvimento gerencial ao mesmo tempo em que cria as condições básicas para o crescimento organizacional, num ambiente de turbulência e incerteza crescentes.

## Summary

### Management system by objectives and results — an instrument of organization development

The article aims at explaining the relation between organization development and management system by objectives and results and enriching the concept of management by objectives, producing as a consequence a third-generation MBO, named systems management by objectives and results, by the author.

Contrary to what might be thought at first, it is not merely a question of adjusting or adapting an old label. The author intends to innovate, not simply to change.

The new concept now introduced by the author, has the following main characteristics:

- a systemic approach which takes into consideration external/internal environment, technical subsystem (technology, task), social subsystem (individual/group), organization structure, as well as the resultant interrelationship, mutual influence and synergic effect.

- a set of well-individualized principles paying specific attention to the technical system, which the author calls OP — organization planning. It includes strategic and tactical planning, objective and goal-setting procedures, evaluation and follow-up techniques, and corrective feedback.

- a set of well-individualized principles called IP/GP — individual planning/group planning. Management system by objectives and results is, in reality, a system which tries to make explicit the roles, objectives and values of the individual and the group. The underlying principle of IP/GP is that, in the process of individual/organization integration, it is necessary to define not only the organization's mission and objectives — which is normally done in traditional MBO — but also to make explicit and clarify to the managers themselves what they really want. According to the author, the less cloudy the area of roles and objectives, the greater the probability of individual/organization integration, and, therefore, the greater the degree of individual satisfaction and organization effectiveness. Through IP/GP, management system by objectives and results tries to help the individual and the group towards the disclosure of their own objectives.

- in a pre-established sequence, it uses a set of shorter-range, specific techniques, which aim at effectively integrating OP and IP/GP. Among those techniques: confrontation, problem-solving and negotiation, all widely used in organization development.

If individually considered, each of these characteristics presents some degree of relevance, though not necessarily providing new elements; nevertheless, the innovation consists in: first, the reorganization, integration and reconceptualization of already-known elements; and second, the development of a new operational instrument based on the theoretical model, capable of allowing management development and at the same time creating the basic conditions for organization growth, in an environment of growing turbulence and uncertainty.

Nós, da Fundação Getúlio Vargas, estamos trabalhando para o Correio.

**Para O Correio da Unesco**

Entregamos cultura.

Cultura sem preconceitos, em artigos escolhidos que tratam de temas que interessam a todos: educação, ciência, arte, comunicação. Que apresentam um diagnóstico dos grandes problemas do mundo atual — poluição, drogas, espionagem eletrônica, por exemplo — e suas possíveis soluções.

Tudo isso bem pesquisado pelos melhores técnicos de informação e bem escrito pelos maiores especialistas.

Quem lê **O Correio da Unesco** está sempre na frente, pois muita coisa que é novidade agora para a maioria, o leitor de **O Correio da Unesco** já está sabendo há muito tempo.

Editado em português pela Fundação Getúlio Vargas.

Nas principais livrarias ou pelo reembolso postal. Pedidos para a Editora da FGV: Praia de Botafogo, 188. C. P. 9.052, ZC-02, Rio de Janeiro, RJ.