



**INSTITUTO DE PÓS-GRADUAÇÃO FACULDADE ATENEU**

**PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS**

**ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS E SEUS  
FUNDAMENTOS**

**ANTONIO SANTIAGO DA SILVA**

**DAYSE CRISTINA DE FREITAS LIMA**

**DIEGO FERNANDES DE FREITAS LIMA**

**Fortaleza-CE**

**2014**

**INSTITUTO DE PÓS-GRADUAÇÃO FACULDADE ATENEU**

**PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS**

**ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS E SEUS  
FUNDAMENTOS**

Artigo apresentado ao Curso de Pós-Graduação da Faculdade Ateneu – FATE, como exigência parcial para obtenção do título de MBA em Administração e negócios.

Área de concentração: Administração

Orientador: Prof. Dr. Rickardo Léo Ramos Gomes

**Fortaleza – Ceará**

**2014**

Artigo apresentado ao Curso de Pós-Graduação da Faculdade Ateneu – FATE, como exigência parcial para obtenção do título de MBA em Administração e negócios.

---

**ANTONIO SANTIAGO DA SILVA**

---

**DAYSE CRISTINA DE FREITAS LIMA**

---

**DIEGO FERNANDES DE FREITAS LIMA**

Data: \_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_

Conceito obtido: \_\_\_\_\_

---

Orientador: Prof. Dr. Rickardo Léo Ramos Gomes

---

**COORDENADOR (A) DO CURSO**

# **ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS E SEUS FUNDAMENTOS**

**ANTONIO SANTIAGO DA SILVA**

**DAYSE CRISTINA DE FREITAS LIMA**

**DIEGO FERNANDES DE FREITAS LIMA**

**PROF. DR. RICKARDO LÉO RAMOS GOMES**

## **RESUMO**

Administração por objetivos (APO) foi um tema bastante estudado, desde seu aparecimento, inúmeros estudiosos da administração moderna escreveram artigos, livros, revistas especializadas deram sua contribuição, sem esquecer dos críticos aqueles que viam do seu modo falhas no sistema e que de certa forma acabaram dando sua contribuição. Neste artigo, veremos conceitos da APO, baseados nos seus principais autores, veremos como surgiu APO, quem foi seu idealizador, seus fundamentos desde a classificação dos objetivos, a importância da determinação de metas de grupos e individuais, o planejamento estratégico, tático e operacional, a avaliação de resultados, mudanças quando necessário dos objetivos e da missão de uma organização, visão de mercado conhecer seus pontos fortes e fracos, inovar para não ficar obsoleto, estas são algumas das características da APO que serão abordada neste artigo. Será visto também os benefícios e os riscos da APO. Como era antes e como ficou após o seu surgimento, será visto que seu fracasso se deu mais por uma interpretação errada de seus conceitos. Contudo veremos que APO é o modelo mais fiel da abordagem neoclássica, onde o trabalho deixa de ser um fim em si mesmo, para ser um meio de chegar aos objetivos planejados estrategicamente, principalmente a longo prazo.

Palavras-chave: Planejamento, Resultados, Objetivos, Missão.

## **ABSTRACT**

Management by objectives (MBO) was a theme extensively studied since its appearance, numerous scholars of modern management wrote articles, books, journals gave their contribution, not to mention the critics who saw their mode system crashes and that somehow ended up giving their contribution. In this article, we will see concepts of the MBO, based on its principal authors, we will see how it came MBO, who was its founder, its foundations since the classification of goals, the importance of determination of group and individual goals, strategic planning, tactical and operational, the evaluation of results, changes when necessary the goals and mission of an organization, market insight to know your strengths and weaknesses, innovate to not become obsolete, these are some of the features that will be MBO discussed in this article. It will be also seen the benefits and risks of MBO. As it was before and as it was after its inception, will be seen that his failed occurred more by a misinterpretation of its concepts. However we see that MBO is the more faithful model of neoclassical approach, where the work stops and be an end in itself, to be a means of reaching the objectives planned strategically, especially in the long term.

**Keywords:** Planning, Results, Goals, Mission.

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	6
	2.1 Origens da administração por objetivos.....	9
	2.1.1 <i>Importância e conceituação da administração por objetivos.....</i>	<i>11</i>
3	BENEFÍCIOS X RISCOS DA APO.....	18
4	METODOLOGIA.....	22
	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	23
	REFERÊNCIAS .....	24

# 1 INTRODUÇÃO

Tendo seu ápice nos anos 80 a APO foi o método de administração aplicado na maioria das grandes empresas e órgãos de governos da época. Método criado por Peter F. Drucker nos anos 50 a APO era vista como no início como só mais um método de avaliação de desempenho das atividades administrativas.

Teve as contribuições de diversos autores como George S. Odore (1965), que aperfeiçoou a medição quantitativa dos objetivos das organizações, de Douglas Murray McGregor (1967), que introduziu a abordagem qualitativa na administração por objetivos, visando o desenvolvimento profissional das pessoas. John W. Hubel (1969), alocou os objetivos no contexto do planejamento e das estratégias das organizações.

George S. Odiorne enfatizou a APO como um sistema de administração, que a APO não se tratava de um acréscimo as atividades dos administradores mas sim de um estilo de administração, salientou que a APO incorpora a maioria dos princípios consagrados de administração. Entre suas inúmeras vantagens inclui-se uma avaliação muitíssimo mais perfeita do desempenho de uma empresa.

De acordo com Odiorne (1979) a administração por objetivos não é um sistema complexo em si mesmo. Na realidade sua primeira característica é o fato de simplificar e acrescentar significação a uma assombrosa massa de informações. É por demais evidente como isso é necessário aos administradores de hoje. A terminologia profissional os assalta de todos os lados – relações humanas, pesquisas operacionais, organização do controle, avaliação de cargos, responsabilidade contábil, motivação, comunicação, engenharia de valores, Teoria X Teoria Y, e tudo mais. Não havendo um sistema que classifique e revele os efeitos de *input* e *outputs*, torna-se impossível dar sentido e, menos ainda, utilizar na prática todos esses termos.

As principais premissas da APO podem ser expressas da seguinte maneira:

- A administração de empresas se processa numa conjuntura econômica que provê a situação ambiental para as firmas individuais. Esse ambiente, que se

modificou de maneira drástica nos últimos anos, impõe novas exigências às empresas e aos administradores.

- Na qualidade de um método de administração que atender essas novas exigências, a APO pressupõe que o primeiro passo em matéria de administração consiste em identificar de algum modo as metas da empresa. Todos os demais métodos e subsistemas de administração passam por essa etapa preliminar.

- Depois de identificadas as metas da empresa, são divididas as responsabilidades entre os vários administradores, de forma que seus esforços combinados se orientem para que tais metas sejam alcançadas.

- Presume-se que o comportamento dos administradores seja mais importante do que sua personalidade, e tal comportamento deve ser definido em função de resultados medidos, sendo levadas em conta as metas estabelecidas, e não em termos de metas comuns a todos os administradores ou de métodos comum de administração.

- Embora seja muito recomendável a participação dos empregados na definição de metas e tomada de decisões, o principal mérito dessa participação reside em seu valor social e político e não em seus efeitos. Sobre a produção, embora ela possa exercer uma influência favorável nesse campo e, de qualquer modo, raramente se revele prejudicial.

- O administrador bem sucedido é aquele que administra situações, a maior parte das quais será mais bem definida pela identificação dos propósitos da empresa e pelo comportamento dos administradores, calculados de modo a serem melhor alcançador esses propósitos. Isso significa que não existe um modelo ótimo de administração, pois todo e qualquer comportamento de um administrador é característico, relacionado com metas específicas e condicionado pelo sistema econômico mais amplo na qual ele opera (ODIORNE, 1979)

Quando as teorias vigentes davam ênfase as “atividades meio”, deixando de lado as finalidades da empresa, qual eram suas metas. Peter Drucker veio com um método que focalizava a atenção para os resultados-chave da empresa dando

importância a todos os envolvidos no processo do alto escalão ao funcionário de linha

## 2 FUNDAMENTAÇÕES TEÓRICA

### 2.1 Origens da administração por objetivos

Desde o seu início as teorias administrativas, tinha como um de seus princípios, os objetivos como um fator importante para se alcançar os resultados pretendidos, como podemos ver nos princípios de eficiência de Emerson descrito no seu livro *The Twelve Principles of Efficiency* escrito em 1912, os princípios são:

1. Traçar um plano objetivo e bem definido, de acordo com ideais.
2. Estabelecer o predomínio do bom senso
3. Manter orientação e supervisão competentes.
4. Manter disciplina.
5. Manter a honestidade nos acordos, ou seja, justiça social no trabalho.
6. Manter registros precisos, imediatos e adequados
7. Fixar remuneração proporcional ao trabalho.
8. Fixar normas padronizadas para as condições de trabalho.
9. Fixar normas padronizadas para o trabalho.
10. Fixar normas padronizadas para as operações.
11. Estabelecer instruções precisas.
12. Fixar incentivos eficientes ao maior rendimento e à eficiência (apud CHIAVENATO, 2003, p. 53)

Emerson (1853-1931), foi um dos principais auxiliares de Taylor, também engenheiro, procurou simplificar os métodos de estudos e de trabalho do seu mestre (apud CHIAVENATO, 2003, p. 53).

Quando as empresas cresceram ao ponto de ser necessário um método administrativo complexo surgiram grandes administradores que de certa forma já aplicavam alguns conceitos usados na APO.

[...] A ideia da definição de metas como etapa preliminar de Subsequentes atividades administrativas parece haver permeado a Maioria das teorias básicas de administração. Não seria difícil elaborar Uma teoria fundamental da administração centrada em metas e Resultados a partir da história dos organizadores das grandes Empresas [...] (ODIORNE, 1979 p 13).

Contudo só em 1954 Peter Drucker um teórico do modelo neoclássico de administração, publicou o livro, *The Pratique of management* (A Prática da Administração) na qual Drucker criou as expressões administração por objetivos e autocontrole, se tornando o grande idealizador da APO.

[.] Foi, porém em seu livro de 1954, *The Pratique off Management* (A Prática da administração), que Drucker empregou pela primeira vez as expressões administração por objetivos e autocontrole, que se tornaram tão populares. A administração por Objetivos foi em parte apreendida coimo um conceito que Poderia ser imitado e aplicado por outra empresa grande firmas em virtude de haver Drucker realizado um extenso programa de palestras para grupos de administradores. Foi no decurso desse período, quando era professor da escola de pós-graduação de administração de empresas da Universidade de Nova York, que Drucker vinculou o conceito da APO ao aspecto central de seu pensamento e não uma simples questão correlata ao tema principal de descentralização. [...] (ODIORNE, 1979 p 18).

O principal mentor da APO foi Peter Ferdinand Drucker, nascido em 1909 em Viena, Áustria. Falecido em 11 de Novembro de 2005, em Claremont, Califórnia, EUA. Foi um escritor e professor de Administração de Empresas. Como consultor era especializado estratégia e política para empresas e instituições sem fim lucrativo em organização da alta administração. Foi consultor de vários governos e empresas incluindo o governo dos Estados Unidos da América, Canadá e Japão.

Publicou diversos livros sobre assuntos políticos e econômico, alguns de seus títulos são *A Nova Sociedade*(1950), *Prática de Administração*(1954) este livro que deu origem método de APO. *O Gerente eficaz*(1967), *Administração lucrativa* (1964), com qual foi agraciado com o prêmio McKinley da Academia de administração dos EUA. Entre seus livros mais recentes figuram *Desafios Gerenciais*

para o Século XXI, Administrando em Tempos de Grandes Mudanças e Sociedade Pós-Capitalista, todos publicados pela editora Pioneira, atualmente Thomson.

Considerado como o pai da administração moderna, sendo o mais reconhecido dos pensadores do fenômeno dos efeitos da globalização na economia em geral e em particular nas organizações – subentendendo-se a administração moderna como a ciência que trata sobre pessoas nas organizações

### 2.1.1 Importância e conceituação da administração por objetivos

Uma das características mais importante da APO é o fato dela servir como um poderoso agente de mudanças de comportamento e desenvolvimento da empresa.

[...] Se nos conscientizarmos que a APO é um sistema de planejamento e controle como um poderoso agente de mudança de comportamento e desenvolvimento da organização, poderemos encará-la ainda como um processo de “aprendizado conjunto”, no qual se envolvem tão profundamente as necessidades valores humanos, como os fatores físicos e financeiros [...] (HUMBLE, 1976 p 12).

Uma da característica importante da Administração por Objetivos é a de possibilitar ao administrador o controle de seu próprio desempenho. Autocontrole que dizer mais forte motivação: o desejo de conseguir o máximo e não simplesmente de conseguir o bastante para ir vivendo. Para que possa controlar o próprio desempenho, um administrador precisa saber mais do que simplesmente os seus objetivos. Deve ter condições de medir o próprio desempenho e os resultados obtidos em comparação com o objetivo (DRUCKER apud LODI, 1974, p.74).

De acordo com Odiorne (1979, p. 58)

O sistema de administração por objetivos pode ser descrito, de maneira resumida, como um processo, pelo qual o administrador do mais alto nível e os administradores subordinados pertencentes a uma organização identificam conjuntamente suas metas comuns, definem as principais áreas de responsabilidades de cada indivíduo em termos dos resultados esperados, e utilizam esses critérios de medida como orientação para as unidades operacionais e também como instrumentos de julgamento da contribuição de cada um de seus integrantes.

A Administração por Objetivos sendo um sistema dinâmico procura sempre fazer a integração das necessidades da organização de atingir seu objetivo de cumprir suas metas de lucro e expansão com as necessidades dos colaboradores. de contribuir pessoalmente e se desenvolver, sendo assim é necessário uma continua avaliação de resultados.

De acordo com Humble (1976 p 36) Em uma organização que tem um funcionamento um sistema de administração por Objetivos deve existir um processo contínuo de:

- Revisão para crítica e reformulação dos Planos Táticos e Estratégicos da organização.
- Esclarecimento com cada gerente dos resultados chave e Padrões de desempenho que ele deve atingir paralelamente aos objetivos dos departamentos globais da organização, e obtendo sua contribuição e compromisso aqueles tanto individualmente, como na condição de membro de uma equipe.
- Definição mediante acordo com cada gerente, de um plano de melhoria no trabalho capaz de contribuir para a eficiência dos planos de melhoria de desempenho do departamento e da empresa.
- Proporcionar condições que tornem possível a conquista dos Resultados-chave e a efetivação do plano de melhoria , em particular uma estrutura de organização que conceda o máximo de liberdade e flexibilidade de operação ao gerente, além de informação de controles administrativos. Sob uma forma e regularidade que tendam a aumentar a eficácia do autocontrole e a melhoria e rapidez de decisões.
- Revisões de desempenho sistemáticas, nas quais são medidos os progressos quanto aos resultados e revisões de potencial, para identificação de elementos com potencial para evolução.
- Desenvolvimento do plano de treinamento de Gerencia para auxiliar cada gerente a sobrepujar suas deficiências, confiar em suas próprias forças e responsabilizar-se pelo autodesenvolvimento.
- Consolidar a motivação do gerente, por meio de seleção, salário, e planos de promoção eficientes.

Sendo um processo empresarial a APO, tem o desenvolvimento de gerentes assunto de vital importância para empresa, só faz sentido se integrado á finalidade da organização, sendo o desenvolvimento de gerentes um valioso subproduto da direção eficiente de uma organização.

Na busca de determinar quais são os resultados-chave de uma empresa, há de se avaliar três fontes onde se determina os objetivos: o ambiente externo, investidores e a própria empresa e para traçar objetivos a longo prazo é importante determinar qual a missão da organização.

[...] Há três fontes de onde buscar objetivo, para uma empresa: o ambiente externo com seus recursos, oportunidades e limitações, as expectativas dos acionistas somadas às suposições e expectativas dos dirigentes da Empresa finalmente os recursos e limitações da própria empresa. No Ambiente Externo é preciso destacar as necessidades do consumidor ou as mudanças que ocorrem em seu comportamento[...] (LODI, 1974, p. 93).

Quanto aos setores que há de se fixar objetivos são oito.

[...] Há setores nos quais tem que ser fixados objetivos de realização e de resultados: posição no mercado, produtividade, recursos físicos e financeiros, rentabilidade, desempenho e desenvolvimento dos gerentes, desempenho e atitude dos colaboradores, responsabilidade pública [...] (DRUCKER apud LODI, 1974, p. 94).

Conhecendo quais os setores devem ser fixados objetivos

[...] O presidente da empresa deve reunir seus Diretores e, com base nesses alvos, elaborar um caderno de objetivos concretos que a Empresa deverá conseguir no próximo exercício. Em geral a fixação de objetivos precede de alguns dias o início da discussão do orçamento e do plano de investimentos da empresa. Uma vez definidos os objetivos gerais da empresa, cada diretor reúne seus gerentes, informa-os dos objetivos em nível da Divisão e de Gerência departamental [...] (LODI, 1974, p. 95).

O estabelecimento de objetivos ou metas são quantificados em tempos determinados para que seja alcançado determinado resultado.

[...] A APO está fundamentada no estabelecimento de objetivos por posições de gerência. Os objetivos em alto nível, podem ser denominados "objetivos", "metas", "alvos" ou "finalidades", porém, a ideia básica é a mesma :determinar os resultados que um gerente em determinado cargo deverá alcançar. Frequentemente, os sistemas de AO definem objetivos quantificados (numéricos)e com tempos predeterminados. Alguns definem objetivos subjetivos para cargos de *staff*. A maioria dos sistemas admite quatro a oito objetivos para cada posição específica, podendo existir até dez objetivos, em muitos casos. [...] (CHIAVENATO, 2003, p. 229)

Depois de determinar quais objetivos a alcançar é hora efetuar o planejamento tático, que determinara a melhor maneira de alcançar os objetivos propostos em seguida o planos táticos são desdobrados em planos operacionais. A APO da ênfase a quantificação e mensuração e o controle, sempre necessário mensura os resultados atingidos e compará-los a com os resultados planejados,

segue uma das premissas da administração moderna se algo não pode ser medido, seus resultados não podem ser conhecidos. se um objetivo não pode ser controlado, o ato de atingi-lo não pode ser avaliado.

Segundo Chiavenato (2003, p 250) “[...] todos os sistemas de APO possuem alguma forma de avaliação e de revisão regular do progresso efetuado, através dos objetivos já alavancados e dos objetivos a serem alcançados, permitindo que algumas providencias sejam tomadas e novos objetivos fixados”.

Existe alguns critérios para determinar os objetivos, esses critérios devem seguir uma importância que tem se alcançar os resultados-chave da empresa.

- a) Procurar as atividades que tem maior impacto sobre os resultados;
- b) O objetivo deve ser específico quanto aos dados concretos: o que, quanto, quando. Os resultados esperados devem ser enunciados em termos mensuráveis bastantes claros;
- c) Focalizar objetivos no trabalho e não no homem;
- d) Detalhar cada objetivo em metas subsidiarias;
- e) Usar linguagem compreensível para os gerentes;
- f) Manter-se dentro dos princípios de administração, concentra-se nos alvos vitais do negócio e não se dispersar em atividades secundarias;
- g) O objetivo deve indicar os resultados a serem atingidos, mas não deve limitar a liberdade de escolha dos métodos, indicar o quanto, mas não o como;
- h) O objetivo deve ser difícil de ser atingido, requerendo um esforço especial, mas não a ponto de ser impossível;
- i) O objetivo deve representar uma tarefa suficiente para todo o exercício fiscal da empresa;
- j) O objetivo deve ter alguma ligação remota com plano de lucros da empresa, que geralmente o objetivo último (CHIAVENATO, 2003, p. 232).

Para evitar um conflito de objetivos, isso acontece quando determinadas áreas da empresa maximizam os seus objetivos e resultados que acabam anulando o de outra. Deixando de funcionar como um sistema os esforços mais se separam que se somam, quando na realidade o ideal seria a multiplicação desses esforços, o que se denomina de sinergismo o efeito multiplicador da combinação dos recursos, então surge necessidade de um sistema de resultados globais previamente definidos por divisões ou departamentos, mantendo os objetivos em uma única direção.

Toda organização tem um método de escalonar a hierarquia de objetivos de acordo com a sua importância e prioridade fazendo sempre de forma a seguir uma ordem gradativa de importância e prioridade relativa à organização.

Os objetivos mais comuns às empresas privadas são:

- a) Posição competitiva no mercado.
- b) Inovação e competitividade nos produtos.
- c) Produtividade e índice de eficiência e qualidade.
- d) Aplicação rentável dos recursos físicos e financeiros.
- e) Taxa de dividendo ou índice de retorno do capital investido (lucro).
- f) Qualidade da administração e desenvolvimento dos executivos.
- g) Responsabilidade pública e social da empresa.
- h) Satisfação do cliente.
- i) Competitividade no cenário globalizado (CHIAVENATO, 2003, p. 232).

Na APO há três níveis de objetivos:

- Objetivos estratégicos. São os chamados objetivos organizacionais, ou seja, objetivos amplos e que abrangem a organização como uma totalidade. Suas características básicas são; globalidade e longo prazo.

- Objetivos táticos. São os chamados objetivos departamentais, ou seja, objetivos referentes a cada departamento da organização, suas características básicas são: ligação com cada departamento, e médio prazo.

- Objetivos operacionais. São objetivos referentes a cada atividade ou tarefa. Suas características básicas são: detalhamento e curto prazo (CHIAVENATO, 2003, p. 233)

Determinados quais os objetivos globais da organização a serem alcançados, o próximo passo é saber como alcançá-los, ou seja planejar a estratégia empresarial que dará condições de alcançar de forma eficiente os objetivos pretendidos, e incrementar as táticas e operações que melhor implemente a estratégia adotada.

“O planejamento é a base da APO, a APO se fundamenta no planejamento estratégico da organização e nos planos táticos das unidades, porém pode haver interpretações errôneas quanto a estratégia, conforme lista (CHIAVENATO, 2003, p. 235)”.

- a. Quando se constrói uma estratégia, não se pretende tomar decisões sobre o futuro, mas tomar hoje decisões tendo em mente o futuro.
- b. A estratégia não deve ser confundida com seus planos táticos: estratégica não é só inovação ou planejamento financeiro, mas o conjunto disso dirigido a objetivos a longo prazo que se pretende atingir.
- c. A estratégia não é um fim em si mesma, mas apenas um meio, deve ser reavaliada e reajustada em função das mudanças.
- d. A estratégia não dá certeza, mas apenas a probabilidade com relação ao futuro.

A estratégia é um termo militar para designar a aplicação de forças em sua totalidade contra um inimigo. Para o meio empresarial estratégia é a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global visando atingir resultados a longo prazo. A tática consiste em um esquema de uso de recursos dentro de um plano

estratégico, por exemplo o orçamento anual é um plano tático dentro de um plano estratégico a longo prazo.

[...] A diferença básica entre estratégia e tática reside nos seguintes aspectos em primeiro lugar a estratégia se refere à organização como um todo, pois procura alcançar objetivos organizacionais globais enquanto a tática se refere a um de seus componentes (departamentos ou unidades, isoladamente), pois procura alcançar objetivos departamentais. A estratégia se compõe de muitas táticas simultâneas e integradas entre si. Em segundo lugar a estratégia se refere aos objetivos situados no longo prazo, enquanto a tática se refere aos objetivos a médio prazo. Para a implementação da estratégia, torna-se necessárias muitas táticas que se sucedem ordenadamente no tempo. Em terceiro lugar a estratégia é definida pela alta administração enquanto a tática é da responsabilidade da gerência de cada departamento ou unidade da empresa[...] (CHIAVENATO, 2003, p. 235).

Exigindo quatro fases bem definidas a elaboração do plano estratégico, tem como primeira fase a formulação dos objetivos organizacionais a serem alcançados, nesse momento a empresa escolhe os objetivos que almeja alcançar a longo prazo e define a ordem de importância e de prioridade de cada um em uma hierarquia de objetivos.

Na fase seguinte é uma análise das forças e limitações da empresa, onde se faz uma avaliação dos principais pontos fortes e dos pontos fracos que a empresa possui, os pontos fortes formam as forças motriz da empresa que permite o alcance dos objetivos organizacionais, ao contrário os pontos fracos são limitações e forças restritivas que impedem de atingir os objetivos propostos.

A terceira fase a análise externa do meio ambiente, concentra-se na análise do ambiente externo, é tudo aquilo que de certa forma influencia a empresa e que lhe impõe desafios e oportunidades.

Na quarta fase procura-se formular várias alternativas possíveis de estratégias, depois de analisar as condições internas e externas da empresa, procura-se desenvolver a melhor alternativa estratégica para alcançar os objetivos organizacionais pretendidos. Pensando em como atingir seus objetivos globais a longo prazo, as alternativas estratégicas determinam um conjunto de ações futuras.

Feito o planejamento estratégico, a organização pode iniciar o planejamento tático, que se baseia partir do desdobramento do plano estratégico em vários planos táticos que por sua vez, determinam os planos operacionais, para evitar algum

prejuízo ao plano estratégico os planos táticos devem ser adequadamente integrados e coordenados, enquanto o planejamento estratégico refere-se a futuro da empresa, os planos táticos se refere ao médio prazo e os planos operacionais são mais detalhados e se referem a decisões a curto prazo.

### **3 BENEFÍCIOS X RISCOS DA APO**

De acordo com Humble (1976, p 40) um sistema de APO sendo bem implantado traz os seguintes benefícios. Concentração de pessoas, trabalhando isoladamente ou fazendo parte de uma equipe, em tarefas realmente importantes, propensas a dar lucros, em vez de dissiparem energias em tarefas que mesmo se excelentemente bem feitas, poderiam causar pouco impacto nos resultados e expansão globais.

Um equilíbrio apropriado entre inovação, flexibilidade, trabalho de força tarefa, e a necessidade de trabalhar eficazmente em uma hierarquia bem estruturada, para manter o ritmo do negócio fluindo de uma maneira positiva. A identificação de problemas que impedem um excelente desempenho e planos de aperfeiçoamento para resolvê-los.

Uma melhoria visível no moral e senso de propósito devido a participação dos gerentes. A identificação de elementos com potencial, permitindo que sejam feitos planos seguros de promoção nos cargos administrativos. Melhor treinamento da administração a custos mais baixos.

Aperfeiçoamento dos controles administrativos e dos controles administrativos. Por exemplo pode ser muito mais significativo expressar os dados de controle em toneladas por homem-hora que em dinheiro – fornece evidências rudimentares de tendências, rapidamente em vez de ficar esperando por informes mais precisos. Tais pontos, onde palpites muitas vezes são dados, emergem nítidos quando os controles são relacionados com resultados específicos. Que um gerente concorda em atingir segundo padrões específicos dentro de tempo específico. Mais solidez na estrutura da organização com uma delegação mais efetiva de tarefas e responsabilidades.

Benefícios típicos para cada gerente incluem:

- Aumento de oportunidades para ele dar sua contribuição pessoal e aceitar maiores responsabilidades
- Melhoria nos relacionamentos interpessoais através do envolvimento em forças-tarefas para a solução de problemas fora de sua autoridade.
- Menor frustração, uma vez que a estrutura dos objetivos da organização e os limites de sua autoridade se tornam melhor definidos.
- Melhor e mais objetiva comunicação sobre assuntos que realmente interessem, com seu chefe, colegas e colaboradores.
- Oportunidades crescente para seu progresso pessoal, reforçadas pela conscientização da organização, está planejando sistematicamente o treinamento e sucessão de cargos.
- Reconhecimento das suas próprias realizações, por si mesmo e por seu chefe, através de padrões de desempenho mais definidos e controles administrativos mais rigorosos.
- Recompensas materiais e planos de promoção mais equitativo.

Segundo Lodi (1974), Odiome (1968) apresentava vários benefícios obtidos com APO, esses benefícios resumidos são os seguintes:

- O método fornece meios para medir a contribuição do pessoal gerencial e profissional.
- Definidos objetivos comuns e medindo as contribuições individuais e compartilhadas.
- Dá solução ao problema de definir áreas de responsabilidades individuais e compartilhadas.

- Os resultados combinam o interesse econômico do negócio com a satisfação individual.
- Elimina a necessidade de que as pessoas mudem de personalidade ou que sejam julgadas na base de suas personalidades.
- Resolve o Problema de remuneração.” Como aplicar os recursos salariais se pretendemos pagar pelos resultados?”
- Ajuda a identificar potencial de desenvolvimento.

Referente aos riscos da APO, Lodi (1974, p.57) lembra que há uma exigência muito grande de cada um e que as pessoas devem ser preparadas para receberem o método e para poderem aplicá-lo criteriosamente. Do contrário poderão vir diversos problemas, a saber.

a) Irritação hostilidade e perda do cliente, pois o gerente apressado e tenso transfere para o cliente a pressão que recebe da organização para produzir mais.

b) Crises pessoais – o gerente que não está no lugar certo e que não ajustou suas metas pessoais aos objetivos da organização tem uma dupla batalha a travar consigo mesmo e com os objetivos.

c) Oportunismo e desprezo pelos meios – o gerente pode ser levado a desprezar as atividades-meio e que lhe dão apoio (contabilidade, pessoal, administração etc.) para se concentrar exclusivamente nos seus objetivos.

d) Individualismo e falta de colaboração –é o caso de salve quem puder, muito comum quando os objetivos não foram aplicados com devido equilíbrio.

e) Geralmente a APO implica uma centralização das metas e uma certa descentralização da execução. Há o perigo de tudo ser desfeito pelo temperamento irascível e voluntarioso de um presidente.

f) O continuo desempenho para resultados a curtos prazos produz oportunismo e desprezo aos meios de trabalho. O planejamento do trabalho é uma

das tarefas que mais sofrem com isso. A liderança baseada em princípios também pode degenerar em pressão para lucros.

g) A ênfase nos resultados a curto prazo leva os gerentes a pensarem que os resultados menos tangíveis e os de longo prazo são problemas da alta direção e não seus.

h) Pode ocorrer falta de colaboração entre departamentos. Cada executivo de alto nível, nessas unidades, é levado a crer que o que interessa são os resultados de sua área e que lhe não é corresponsável pela colaboração comum. Essa crença no trabalho isolado é prejudicial à organização moderna, pois a tarefa organizacional é fruto de interdependência dos vários departamentos.

i) A APO pode levar o gerente a se concentrar exclusivamente nos resultados a curto prazo que provoquem a sua promoção, deixando de lado os resultados de longo prazo pois estes trarão recompensas apenas ao seu sucessor.

Entre os objetivos a longo prazo e os objetivos a curto prazo. O planejamento a longo prazo apresenta diversas vantagens educativas para a gerência: permite a compreensão mais clara dos futuros impactos sobre as decisões atuais, maior consciência das mudanças econômicas e sociais, antecipações das áreas que requerem mudanças futuras, aumento da velocidade das informações relevantes para controle e implementação mais rápida das futuras decisões. Porém, os gerentes tendem a desprezar os objetivos estratégicos e benefício de resultados espetaculares a curto prazo, porque percebem que o sistema de compensação premia o desempenho espetacular imediato, em detrimento de uma contribuição para os resultados futuros do negócio (CHIAVENATO, 2003, p. 264).

## 4 METODOLOGIA

Foi utilizada como metodologia, para a construção do nosso artigo, a pesquisa bibliográfica.

[...] A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho desta natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de Fontes bibliográficas. Boa parte dos estudos exploratórios pode ser definida como pesquisas bibliográficas. As pesquisas sobre ideologias, bem como aquelas que se propõem à análise das diversas posições acerca de um problema, também costumam ser desenvolvidas quase exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. [...]. (GIL, 1996 p.27)

O estudo para definirmos o que iria compor o nosso artigo foi unicamente com base em pesquisas bibliográficas através de livros dos principais autores que deram origem e fundamentaram a APO como um sistema de administração moderno para sua época.

[...] Nesse tipo de artigo, o autor faz análise de cada elemento constitutivo do assunto e sua relação com o todo. "O técnico ou cientista procura descobrir e provar a verdadeira natureza do assunto e das relações entre suas partes [...]. (MARCONI; LAKATOS apud SIQUEIRA, 1969. p.61)

Através desse estudo foi feita uma análise das principais características que determinam um sistema APO, e seus conceitos. Esse análise conterá a descrição, classificação e definição do assunto, tendo em vista a estrutura, a forma, o objetivo e a finalidade do tema.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A APO deixou uma administração mais humana, focada no futuro, fazendo perceber a importância de se olhar para fora da empresa, vendo os clientes como o principal motivo da sua existência, fazendo da missão da empresa uma declaração de bem satisfazer este cliente nas suas necessidades, e dentro do que ele espera. Sem esquecer que umas empresas só se mantêm no mercado de tiver bons resultados, procurando inovar sempre, tendo plano um estratégico de longo prazo.

Antes o empregado era visto como um custo, agora ele era visto como um recurso valioso para empresa. Sendo necessário a participação de todos para se alcançar as metas propostas dentro dos objetivos planejados, a participação de todos é de máxima importância, a descentralização dos subordinados deu mais rapidez nas tomadas de decisão evitando uma demora desnecessária.

Vista inicialmente como um uma ferramenta simples de análise de desempenho de uma empresa voltada pra o departamento de pessoal ou pensar que bastasse um administrador sentar-se com seu subordinado e determinar os objetivos a serem alcançados num determinado período então todos os problemas estariam sanados, os empregados estariam motivados, seriam responsáveis e produtivos, o gerente obteria uma produtividade acima da média, a custos mais baixos e lucros mais altos.

Um engano pensar que APO resolveria todos os problemas de uma empresa, aplicar APO apenas em áreas isoladas, delegar todo projeto ao pessoal de nível inferior e ignorar os objetivos pessoais dos gerentes tendo como foco só os objetivos da empresa esses são alguns motivos para o fracasso de implantação do sistema.

Por outro lado em uma implantação com sucesso foi feito as seguintes observações houve ênfase consciente na formulação de objetivos consensuais, frequente interação e retroalimentação (*feedback*) entre os subordinados e superiores quanto ao progresso frente aos objetivos, remoção de obstáculos ou necessidade de revisão dos objetivos e oportunidades de participação.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Introdução À Teorias Geral da Administração**. 7 ed. Rio de janeiro: Elsevier, 2003.

GIL, A. C. **Como Elaborar projetos de pesquisas**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HUMBLE, J. W. **Administração Por Objetivos**. São Paulo: Edições melhoramentos, 1976.

LODI, J. B. **Administração Por Objetivos**. 4 ed. São Paulo: Livraria Pioneira, 1974.

MARCONI, M, A; LAKATOS, E, M. A. **Técnicas de Pesquisas: Planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração análise e interpretação de dados**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ODIORNE, G. S. **Management Decisions by Objectives**. s.l.: practice-hall, 1968.

\_\_\_\_\_. **APO II – Administração Por Objetivos**. Belmont: RECORD, 1979.