
A IMPORTÂNCIA DOS OBJETIVOS NA IMPLEMENTAÇÃO DE MODELOS DE GESTÃO

ENSAIO

José G. Lupoli Junior

Mestre em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo - FEA/USP. Pesquisador Associado do PROVAR (Programa de Administração em Varejo) da Fundação Instituto de Administração - FIA e Coordenador de Curso de Administração da UNIBAN.
E-mail: jglupoli@uol.com.br

Claudio Felisoni de Angelo

Professor Titular da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP e Coordenador Geral do PROVAR (Programa de Administração em Varejo) da Fundação Instituto de Administração - FIA.
E-mail: cfa@usp.br

RESUMO

Este artigo foi escrito com a intenção de advertir aqueles que enfrentam as necessidades de promover mudanças organizacionais da importância de, neste contexto, entender e bem dimensionar o conceito de objetivos, para orientar, reunir recursos e sustentar tais iniciativas de mudanças nas organizações. O trabalho salienta os limites do planejamento, chamando a atenção para a necessidade da flexibilização do processo decisório e do permanente acompanhamento das condições da empresa. O artigo pretende, também, mostrar de que forma os objetivos são utilizados pelas diversas áreas de conhecimento da administração e como os gerentes podem transformá-los em ferramentas de mudança nas organizações.

ABSTRACT

The purpose of this article is to convince managers of the benefits of setting clear aims to mobilize organizations. It is pointed out that any kind of initiative to be successful depends on people's involvement and, more important, their commitment with the project. This is the reason why it is dedicated special part of the article to discuss the role of people in making up any plan. The article also intends to evidence how the objectives are used by a variety of fields in business, as well as how managers can turn them into useful tools to provoke the demanded changes. Although along the

paper it is unveiled the advantages of setting aims, it is also stood out the limits related to this process, particularly when strategic targets are on focus.

1. INTRODUÇÃO

As necessidades de transformação e as instabilidades que, nos dias de hoje, envolvem o mundo dos negócios provocam efeitos cada vez mais intensos em todos os ramos empresariais. Além destes movimentos, as empresas brasileiras, independentemente do porte, enfrentam dificuldades diante das condições oferecidas pelo mercado doméstico, caracterizado pelo aumento considerável da competição, seja pela quantidade de competidores, seja pela qualidade e intensidade da competição.

Os modelos e demais ferramentas teóricas de gestão, desenvolvidos para auxiliar as organizações a enfrentar as transformações organizacionais, dificilmente atingem os resultados esperados quando implementados nas empresas. Alguns, além dos resultados insatisfatórios, ainda provocam estragos elevados no moral do efetivo de recursos humanos, perdas financeiras e perdas materiais.

As variáveis que atuam na transferência da modelagem teórica para a realidade prática podem contribuir decisivamente para o sucesso ou insucesso da efetivação desta transferência em uma empresa.

Tais variáveis podem estar relacionadas com a inconsistência do modelo teórico a ser implementado, a fragilidade do processo de implementação, a incompatibilidade do modelo teórico com a ecologia da organização – ecologia significando a estrutura cultural, os valores e crenças que influenciam o comportamento dos indivíduos da organização –, a pouca qualificação ou qualidade dos recursos humanos envolvidos, a resistência às mudanças, a ineficiência dos sistemas de comunicação interna da organização, a precariedade dos processos ou das rotinas administrativas, a inflexibilidade diante da proposta de mudança, entre outras, que podem atuar isoladamente ou associadas entre si (TREGOE e TOBIA, 1990: 16-21).

Embora as variáveis elencadas acima possam ser responsáveis por fracassos na implementação de programas de gestão, muitas vezes os problemas podem ocorrer em razão de fatores originados em momentos anteriores à implementação do modelo teórico, e até mesmo antes da escolha do modelo a ser implementado; podem ter relação com as escolhas, definições e estimativas equivocadas dos diversos níveis de objetivos e metas que a empresa pretende atingir, ou pior, com o total desconhecimento, pela organização, destes parâmetros fundamentais.

Os insucessos causados por equívocos nas definições dos objetivos e metas muitas vezes não se mostram claramente para os membros da organização; isto ocorre porque as conseqüências podem surgir em fases posteriores ao processo, dando a falsa impressão de que o fracasso pode estar relacionado com outros fatores que não os objetivos, ou que pode ocorrer em razão da inflexibilidade da organização em adaptar sua estimativa de rumos às mudanças das condições ambientais externas e internas, que podem não mais sustentar os direcionamentos anteriormente propostos.

É sobre estes pontos que se debruça o presente texto. Sua intenção é valorizar a importância dos objetivos e das metas para a organização, tendo em vista que o entendimento, definição, dimensionamento e comunicação de tais parâmetros podem, em um primeiro momento, oferecer as condições para que os gerentes avaliem a efetividade e a eficácia de qualquer esforço de mobilização de recursos.

Para isso, seguiu-se um caminho que se inicia com as definições dos diversos níveis de objetivos organizacionais, que, embora se diferenciem em complexidade, possuem características comuns nas fases de formulação e de estimativas. A seguir, na seção dois, destaca-se a importância dos propósitos para a consecução das pretensões que orientam os diversos tipos de esforços organizacionais, bem como a visão contraposta de alguns autores adeptos da Teoria do Caos. Por ser um trabalho voltado às empresas, com finalidade única de mostrar a importância que deve ser dada ao tema nos ambientes organizacionais, os tópicos 2.2 e 2.3 estão restritos à discussão do conceito sob a ótica de algumas abordagens das escolas de administração, com a profundidade que os limites deste trabalho permite, que são: a Administração por Objetivos, os modelos comportamentais e a administração estratégica. Finalmente, o item 2.4 apresenta uma síntese das principais conclusões, destacando ainda as possíveis extensões deste trabalho.

2. OBJETIVOS: CONCEITO E DIMENSÕES

De uma maneira geral, objetivo é um alvo a ser atingido, pode também ser definido como o fim ou a condição futura em que a organização pretende estar. STONER e FREEMAN (1999: 136), apoiando-se em Drucker, relacionam o conceito de objetivo ao conceito de eficácia. Eficácia significando a capacidade de determinar objetivos apropriados para a organização: fazer as coisas certas. Este conceito, aliado ao de eficiência, deve, segundo os autores, ser a base do julgamento do desempenho de qualquer administrador. Sob esta definição ampla é possível reunir os vários patamares de objetivos empresariais.

O primeiro nível, e mais abrangente, de objetivos empresariais é a missão corporativa. Segundo KOTLER (1998: 76), a missão corporativa é específica e seu propósito é claro; desde o início do negócio fornece aos funcionários, se bem formulada, um senso único de propósitos, direção e oportunidade. Ela atua como uma mão invisível que orienta os funcionários da empresa, dispersos geograficamente, a trabalhar independentemente e, ao mesmo tempo, coletivamente para realizar as metas da organização.

O segundo nível de objetivos empresariais é denominado de missão do negócio. Para a definição

deste nível será utilizada também abordagem desenvolvida por KOTLER (1998: 86). Segundo o autor, cada unidade de negócios precisa definir sua missão específica no interior da missão mais ampla da empresa, esclarecendo assim o seu propósito para o mercado em que atua.

O terceiro nível é denominado por KOTLER (1998: 88) de metas e é definido como os alvos que se pretende atingir em um intervalo de planejamento e por meio de um esforço estratégico genérico (aplicando modelos de gestão ou ferramentas gerenciais). As metas seriam os objetivos especificados, quantificados e tornados relativos em termos de magnitude e período de tempo.

Mas estas definições não encontram unanimidade entre os autores de administração. Por exemplo, REBOUÇAS (1997: 144) chama simplesmente de objetivo o que Kotler define como missão do negócio. Segundo o autor, objetivo é definido como o alvo ou ponto a que se pretende chegar, como o estado, situação ou resultado futuro que a organização pretende atingir.

CERTO e PETER (1993: 81), por sua vez, denominam as metas de objetivo organizacional, definindo-as como o parâmetro para o qual a organização direciona seus esforços.

REBOUÇAS (1997: 145) denomina meta a etapa ou o passo intermediário para se alcançar determinado fim. A quantificação do objetivo com prazos definidos é denominada desafio pelo autor.

Entre as diferentes visões, as definições de KOTLER são as mais aceitas para identificar os três níveis de objetivos organizacionais. Estas definições ficam muito mais claras quando observamos a distinção dos significados de objetivo e meta, apresentada por FISCHMANN e ALMEIDA (1991: 89); para os autores, o termo meta reflete a fragmentação dos objetivos, contém indicação de valores, quantidades e datas, norteia e avalia as expectativas organizacionais durante a implementação no curto prazo. Para os autores, as preocupações com o terceiro nível de objetivos se justificam porque a decomposição dos níveis superiores em metas mensuráveis facilita o planejamento, a implementação e o controle de qualquer esforço de mobilização de recursos na empresa.

Para TACHIZAWA e REZENDE (2000: 39-40) a missão é a razão de ser da organização. Eles indicam para que serve a missão, alertando que ela deve fazer sentido para o público interno e manter aderência com as ações a serem adotadas, para ser legitimada pelo público externo; sugerem também que, como primeiro nível de direcionamento, a missão é um indicador mais perene do que os outros níveis de direcionamento.

THOMPSON JR. e STRICKLAND (2000: 45-46) acrescentam que os objetivos representam o compromisso gerencial de produzir resultados específicos por determinado tempo, explicando o quanto, de que tipo e para quando o desempenho ocorrerá. Resumem que os objetivos direcionam a atenção e a energia para o que precisa ser executado.

Pode-se observar, com base nesses autores, que existe certa liberdade no campo das definições, principalmente nas tentativas de nomear e definir os direcionamentos operacionais, classificados como de terceiro nível. Tanto que ULRICH (1998: 79) utiliza o termo objetivo empresarial para nomear todos os níveis de objetivos, da missão aos objetivos e metas.

Missão, visão, objetivo, meta ou desafio diferenciam-se pela perenidade, existência ou não de informações quantitativas, e maior ou menor especificidade. Mas todos estes conceitos possuem uma função comum que é a de indicar a todos os públicos da organização, conforme seu nível de relacionamento com a empresa, onde esta pretende chegar, o seu direcionamento e sentido, no longo e no curto prazo. E é na execução desta função que o conceito apresenta toda a sua importância, como se verá com mais detalhes abaixo.

2.1. A importância dos objetivos

É importante salientar que não se podem classificar os modelos de gestão como melhores ou piores do que outros. O que na verdade ocorre é que, entre as diversas abordagens de gestão, existem as mais ou menos adequadas a uma ou outra organização. Isto é devido, principalmente, às características de cada organização, às necessidades de seus clientes, às condições oferecidas pelo ambiente em que a organização está inserida e aos níveis de objetivos da organização. Portanto, sem a definição de propósitos aumentam muito as

dificuldades na adequação do modelo de gestão às necessidades de uma organização.

DRUCKER (1999: 17), por exemplo, considera que é exatamente o enfoque estratégico o que mais sofre quando a organização não se mobiliza na direção indicada pelos objetivos. Em outros termos, para o autor não existe estratégia sem objetivos. Conforme argumenta Drucker: “É claro que existem diferenças de gerenciamento entre organizações diferentes, afinal, a missão [objetivos] define a estratégia e esta define a estrutura”.

Entretanto, a formulação de objetivos é, por vezes, tarefa muito complexa. Antes de mais nada é importante salientar que objetivos só podem ser definidos no contexto de um plano, seja ele tácito ou explícito. Evidentemente, a dificuldade em estabelecer propósitos associa-se diretamente à abrangência do plano.

STONER e FREEMAN (1999: 136) escrevem que, como as organizações, todos nós possuímos sonhos e desejos para o futuro. Para realizá-los, é necessário determinar objetivos específicos e mensuráveis. No caso específico das organizações, segundo os autores, os objetivos são importantes por pelo menos quatro razões:

- a) Os objetivos proporcionam um senso de direção. Sem eles as organizações caminham sem rumo, reagindo às mudanças ambientais sem um sentido claro do que realmente desejam alcançar;
- b) Os objetivos concentram esforços. Ao selecionar um objetivo ou um conjunto de objetivos relacionados, a necessidade de recursos e a forma como serão utilizados ficam muito mais claras para todos na organização;
- c) Os objetivos guiam os planos e as decisões;
- d) Os objetivos são os parâmetros de avaliação do desempenho da organização. Sob este aspecto, os objetivos são parte essencial da função controle, que é o processo de garantir que as ações correspondam aos objetivos e planos criados para alcançá-los.

Em uma visão contraposta, autores adeptos da Teoria do Caos são céticos em relação às reais possibilidades de realizar uma atividade de planejamento, e, em decorrência disto, ao estabelecimento de objetivos rígidos.

A Teoria do Caos tem sido estudada em diferentes contextos como Meteorologia, Física e Economia. O conceito fundamental é que relações não lineares determinísticas podem gerar comportamentos tão complexos que poderiam ser facilmente confundidos com oscilações aleatórias das variáveis envolvidas em determinado problema.

Em outras palavras, mesmo admitindo a presença de variáveis com padrão de evolução determinado, a interação de tais variáveis pode produzir um resultado com comportamento dinâmico assemelhado a uma situação randômica. A complexidade das relações é de tal ordem que as situações geradas são alteradas ou mantidas de modo totalmente inesperado.

Qual a conseqüência de tal fenômeno? A impossibilidade de prever o ponto para onde uma variável ou um sistema convergem. Tendo em conta estas considerações, pode-se transferi-las para o campo do planejamento organizacional. Nestas situações, sugerem BAUMOL e BENHABIB (1989: 79), previsões são completamente desprovidas de sentido, especialmente aquelas de longo prazo. A fixação de objetivos específicos e rígidos, prevalecendo estas condições, é inadequada ou, no mínimo, inócua.

ESPEJO (1993: 70) comunga dos mesmos princípios da Teoria do Caos, ao estudar a solução de problemas em ambientes complexos. Para ele, a Cibernética, ciência da comunicação, pode ser classificada em dois níveis. O primeiro nível diz respeito aos processos destinados à consecução de objetivos muito claros. Neste nível não cabem questões como: qual é a natureza do modelo empregado em determinada situação? Os objetivos são propósitos realmente interessantes para a organização? São eles atingíveis? O segundo nível da Cibernética parte do princípio de que tudo que é conhecido é conhecido a partir da perspectiva de um observador. Como afirma o autor: “Não é possível assumir que qualquer pessoa possua o mesmo entendimento acerca de objetivos definidos ou dos mecanismos que regulam dado sistema”. Novamente, se há grande dificuldade em formar percepções razoavelmente comuns, torna-se igualmente complicado formular e, portanto, comunicar objetivos definidos.

Essa mesma linha de argumentação pode ser encontrada em trabalhos de autores unicamente preocupados com o processo de comunicação. É o

caso de MYERS e MYERS (1973: 13-27). Como afirmam estes autores, a comunicação depende de como são formadas as percepções. Estas dependem da posição ocupada por elas no espaço, dos condicionantes psicológicos e das experiências pregressas acumuladas pelo observador. Assim sendo, quanto mais complexas as relações, maiores são as possibilidades de interpretações distintas por parte das pessoas envolvidas em determinado processo. O papel das pessoas na busca de objetivos organizacionais será examinado com mais detalhes adiante.

Quanto à abordagem conservadora e às que se lhe contrapõem, é importante destacar que, se há planos com complexidade diferenciada, há também objetivos que podem ser estabelecidos e outros que não são mais do que mero exercício de imaginação.

Em síntese, é necessário reconhecer a importância da formulação de objetivos. Deve-se, entretanto, ter sempre em conta as restrições do alcance e da precisão desta formulação. Em outras palavras, é preciso reconhecer que o planejamento é mutável. A habilidade de identificar o momento ou as situações em que as metas precisam ser modificadas em prol dos interesses da empresa exige, sem dúvida, conhecimento técnico, porém, mais do que isto, sensibilidade.

2.2. A Administração por Objetivos

Nesta seção será feita uma apreciação crítica do que se convencionou denominar Administração por Objetivos, ou APO. Em 1954, Peter Drucker lançou as bases da APO, que pode ser considerada uma das primeiras abordagens que procura valorizar o conceito de objetivo.

A APO considera que a definição clara e a comunicação dos objetivos estabelecidos a todos os envolvidos em um dado processo são tarefas prioritárias em que as chefias devem se concentrar. Para tanto, todos na organização devem ter claramente definidos a área de atuação e o que a empresa pretende alcançar no futuro, considerando seus pontos fortes e fracos e as circunstâncias existentes no mercado.

FERREIRA, REIS e PEREIRA (1997: 108-109) escrevem que, de maneira geral, a gestão organizacional, de acordo com a filosofia da Administração por Objetivos, tenta moldar, planejar e executar transformações, minimizando a distância

entre o desejável e o possível, transformando o possível no efetivo. A Administração por Objetivos advoga que não existe objetivo único, e afirma que mais difícil do que estabelecê-los é determinar como estes objetivos serão medidos e avaliados. Sob um ponto de vista crítico, a APO parece ser uma abordagem genérica e simplista, principalmente por voltar sua atenção excessivamente para os aspectos internos da organização, e muito pouco para as condições do mercado, para o ambiente a ser configurado no futuro e para as dificuldades da empresa em lidar com objetivos múltiplos.

Por outro lado, pode-se apontar aspectos positivos advindos de tal enfoque. O primeiro deles é a importância dada à explicitação dos propósitos. É bem verdade que a explicitação à qual a APO se refere prende-se a um contexto muito mais amplo do que o presente artigo deseja sugerir.

O segundo ponto que deve ser ressaltado é a idéia de utilização dos objetivos como fator de motivação. Autores adeptos da psicologia do trabalho, como por exemplo DANIELS (1989: 13-34), têm ressaltado a importância da existência de objetivos desafiadores para provocar uma melhoria de desempenho. Estas considerações suscitam uma atenção especial para as relações interpessoais como elemento fundamental para a construção de uma linguagem, o tanto quanto possível, comum nas organizações. Este é o assunto do próximo tópico.

2.3. A visão das abordagens comportamentais e humanas

O ser humano, dentro de uma organização, não reage mecanicamente, mas cuidadosamente, às alterações promovidas no ambiente de trabalho, o que faz com que muitos comportamentos sejam deliberados e escolhidos. Como consequência, os estudos sobre a motivação, liderança e, conseqüentemente, sobre as mudanças nas organizações devem levar em conta o papel dos objetivos.

DAVIS e NEWSTRON (1992: 63-64) escrevem que, como ferramenta para orientar comportamentos positivos, ou como instrumento de motivação, os objetivos podem ser utilizados tanto antes como depois de o funcionário ter o comportamento desejado. Os ganhos que podem ser auferidos antes do desempenho funcional ocorrem quando se obtém

o envolvimento do funcionário na formulação e fixação de objetivos; este procedimento organizacional pode fazer com que ele perceba como seus esforços irão levar ao desempenho previsto e esperado pela organização, resultando em recompensas e na satisfação pessoal.

Para os autores, o bom desempenho e a real consecução dos objetivos fazem com que o funcionário se sinta compensado. Com isso, o funcionário satisfaz seu impulso de realização, sua necessidade de estima, sua ânsia de crescimento pessoal, etc.

Mas, para que os objetivos atinjam a eficácia como instrumento motivacional, DAVIS e NEWSTRON (1992: 65) argumentam que é necessário que eles possuam três elementos básicos:

- Convencimento. Por meio de um processo eficaz de comunicação, os objetivos precisam ser bem explicados a todos os envolvidos, os quais, além de os compreender, devem aceitá-los. Para isto, os objetivos devem ser passíveis de ser atingidos, não possuir outros propósitos e, se for possível, integrar o funcionário no seu processo de determinação, o que cria maior comprometimento. Como será visto mais tarde, embora seja uma situação ideal, o compartilhamento e o engajamento dos funcionários são um processo muito difícil.
- Especificidade. Os objetivos precisam ser, tanto quanto possível, específicos, claros e mensuráveis, de tal modo que os empregados saibam quando um objetivo ou uma meta foram alcançados. Empiricamente, tem-se observado que solicitações vagas não apresentam resultados satisfatórios. Ocorre que estes tipos de objetivo não clarificam alvos a serem perseguidos. Os objetivos específicos permitem aos envolvidos saber o que perseguir e avaliar o seu próprio progresso.
- Desafio. Reiterando o que foi mencionado em parágrafo precedente, objetivos extremamente fáceis não criam comportamentos positivos para os membros da organização. A dificuldade, geralmente, relaciona-se com o impulso de realização, de desafio pessoal, provocando o funcionário a desempenhar a tarefa com mais vigor e determinação. A conquista de um objetivo difícil dá a sensação de auto-realização, evitando, em contrapartida, profundas decepções no caso de

eles não serem atingidos. Mas, como já assinalado anteriormente, deve-se respeitar a orientação de que os objetivos não podem ser impossíveis de ser atingidos. É importante observar que, por meio da experiência no trabalho, dos recursos disponíveis na organização e de outros fatores, o empregado sabe se é ou não factível atingir um dado objetivo.

COLLINS e PORRAS (1995: 139-171) reforçam a argumentação acima, quando escrevem que uma das grandes armas das empresas visionárias é a fixação de metas audaciosas. Segundo os autores, metas audaciosas envolvem as pessoas; é algo concreto, excitante, altamente específico. Todas as empresas possuem metas, mas há uma diferença entre simplesmente ter uma meta e comprometer-se com um grande desafio. Conforme COLLINS e PORRAS (1995), as principais características de uma meta audaciosa são:

- A clareza e ser estimulante, servindo de unificadora de esforços, freqüentemente criando espírito de equipe. Ela tem uma linha de chegada predefinida para que a organização saiba quando a atingiu;
- Promove comprometimento e disposição das pessoas para assumir riscos. Não é só a presença de uma meta que estimula o progresso, é também o nível de comprometimento com ela. Ela deve gerar desconforto para a organização;
- Gera manifestação de orgulho e confiança por parte dos indivíduos envolvidos com a organização. O estabelecimento de metas audaciosas requer um nível de confiança fora do comum. As metas audaciosas devem parecer mais audaciosas para as pessoas de fora da empresa do que para as de dentro. A meta audaciosa deve ser coerente com a ideologia da empresa.

Além das características acima, DAVIS e NEWSTRON (1992: 65) citam como característica fundamental de um objetivo ou meta a existência de um processo de retroação. Os envolvidos em um processo precisam a todo momento verificar como estão se desempenhando com relação aos objetivos estabelecidos. Caso contrário, estarão trabalhando no escuro, não possuindo meios para verificar o grau de sucesso ou insucesso. A avaliação de desempenho tende a encorajar melhores *performances* e correções de rumo.

Mesmo a fixação de objetivos que podem ser estabelecidos de forma clara depende da interação entre as pessoas envolvidas com determinada tarefa. O líder, chefe, supervisor ou superior hierárquico só conseguirá a coordenação e o direcionamento dos membros de uma equipe se possuir objetivos firmados de modo que as pessoas compartilhem seus respectivos significados (DAVIS e NEWSTROM, 1992: 153).

SENGE (1991: 189-209) lança o conceito de objetivos comuns, definindo-os como um dos cinco pontos-chave que devem ser desenvolvidos para que uma empresa se torne uma organização de aprendizagem. Para o autor, um objetivo comum ou compartilhado, em um nível mais simples, é a resposta à pergunta: o que queremos criar? Este objetivo pode ser inspirado em uma idéia pessoal, mas assim que ganha impulso, e se tiver força suficiente para atrair mais de uma pessoa, deixa de ser uma abstração, transformando-se em algo concreto. Senge afirma que poucas forças nas relações humanas têm tanto poder como um objetivo que é de todos.

Os objetivos pessoais são imagens que as pessoas carregam na mente. Os objetivos compartilhados, por sua vez, além de pré-requisitos para que as ações sejam eficazes, criam um sentimento de coletividade que permeia a organização e dá coerência às diferentes atividades.

Os objetivos compartilhados nascem dos objetivos comuns das pessoas, que evoluem para se tornar os objetivos compartilhados por todos os envolvidos no processo decisório organizacional. A empresa e seus gestores devem estar conscientes da importância do fator humano em qualquer esforço de gestão organizacional a ser implementado, pois o uso eficaz e o aproveitamento das habilidades dos recursos humanos nas empresas, principalmente na execução das operações e dos serviços, contribuem decisivamente para o sucesso da empresa. As razões que justificam esta afirmativa são apresentadas a seguir.

Em primeiro lugar, as operações em serviços são, em sua maioria, intensivas no envolvimento de recursos humanos, e estes constituem a parte fundamental e responsável pelo sucesso das operações. Em segundo lugar, o comportamento do funcionário é parte integrante do serviço, influenciando fortemente a maneira pela qual os

consumidores percebem a qualidade do serviço. A mão-de-obra deve, além de possuir qualificações técnicas, saber interagir com o cliente. Terceiro, em virtude da simultaneidade da produção com o consumo do serviço, qualquer interrupção causada pela mão-de-obra cria problemas imediatos, gerando a insatisfação do consumidor. E, finalmente, em quarto lugar, o comportamento de funcionários e consumidores varia consideravelmente, tornando difícil a padronização e manutenção da consistência das operações. (GIANESI e CORRÊA, 1994: 144-145).

SENGE (1991: 189-209) alerta que despertar o engajamento de todos na perseguição de certos objetivos deve ser a premissa básica daqueles que gerenciam a organização e equipes. Infelizmente, a despeito dos esforços dos setores de recursos humanos das organizações, o fato é que geralmente o que se denomina engajamento na verdade não passa de níveis de obediência, e que a meio caminho entre engajamento e obediência está a participação, que é tornar-se parte de alguma coisa por livre escolha, e que difere do engajamento, que é mais do que participar: é sentir-se plenamente responsável por fazer com que o objetivo se realize.

Senge argumenta que o número de pessoas participantes é relativamente pequeno, de engajadas é menor ainda. A maioria encontra-se em estado de obediência. Seguidores obedientes colaboram na realização de um objetivo, fazem o que lhes compete fazer e apóiam o objetivo até um certo ponto. Mas não se pode dizer que estejam empenhados ou engajados. Para despertar o comportamento participativo e engajado dos recursos humanos nas organizações, o autor (SENGE, 1991: 189-209) propõe que se deva observar três aspectos básicos:

- Em primeiro lugar, os dirigentes devem ser participativos. Não faz sentido tentar incentivar os outros a compartilhar de objetivos se os próprios dirigentes não se comprometem com eles;
- Em segundo, os dirigentes devem ser sinceros. Não se deve exagerar nos benefícios nem minimizar as dificuldades. Os objetivos devem ser descritos da maneira mais simples e honesta possível.
- Finalmente, a cúpula da empresa deve deixar as pessoas escolherem. A empresa não precisa

convencer ninguém dos benefícios de um objetivo. Na verdade, esforços para persuadir alguém são vistos como uma forma de manipulação e só servirão para dificultar a participação.

Antecipadamente é importante destacar que, na prática, seguir o prescrito acima é extremamente difícil. A experiência alerta que, para isso, há a necessidade de os gerentes se autopoliciarem intensamente contra a tendência de tentar convencer os subordinados a se engajar, supervalorizando as vantagens, importância e validade dos objetivos propostos pela empresa. É comum observar gerentes minimizando as possíveis dificuldades ou, em outras oportunidades, fazendo propaganda exagerada dos benefícios a serem perseguidos. A mútua vigilância entre os componentes da direção é, também, uma forte ferramenta para auxiliar a corrigir tais desvios (LUPOLI JR., 2000: 113-121).

BAUER (1999: 226), partindo desta visão, afirma que é fundamental compreender o real papel da gerência na organização moderna e complexa que emerge com os novos padrões operacionais. Segundo o autor, uma redefinição do papel dos gerentes deve, portanto, abandonar a idéia de que o direcionamento futuro da organização pode ser estabelecido e comandado, e também a de que eles são os guardiões do espírito corporativo, da visão compartilhada de futuro e da conservação da cultura organizacional, expressa crenças e valores. Bauer, com esta argumentação, parece propor que os gerentes devem se comportar como facilitadores e decodificadores dos complexos objetivos organizacionais formulados pela cúpula da organização para as equipes executoras. Com posições bastante radicais, o autor propõe que se abandone totalmente a idéia de direcionamento.

Este artigo assume uma posição intermediária, sugerindo que a empresa deve procurar definir com a maior clareza possível a sua expectativa com relação aos objetivos organizacionais e ao pessoal envolvido. Expectativa compreendendo o grau e o tipo de adaptação requerida entre a situação particular e as necessidades de um grupo específico de pessoas, e o tipo de ambiente que a empresa pode proporcionar a esse grupo, enquanto busca seus próprios interesses comerciais. Tal visão, em última análise, auxilia o estabelecimento do necessário equilíbrio entre o potencial de energias sociais e as necessidades da organização.

A expectativa pessoal não pode passar despercebida pelos gerentes, isto porque, apoiando-nos em NORMANN (1993: 82-90), a expectativa pessoal não é mero ornamento, mas uma força integral do núcleo do negócio. Às vezes ela é a melhor expressão do que o negócio representa, no sentido de que é a melhor expressão do fracasso ou sucesso, ou a arma mais poderosa para promover o crescimento ou reverter o sucesso de uma empresa.

Para os fins deste artigo, tais observações são de grande importância porque, no que diz respeito aos objetivos e metas, o grande poder motivador se concentra, principalmente, na expectativa gerada entre a equipe de colaboradores com relação ao desempenho esperado, aos padrões de qualidade a serem atingidos, aos resultados financeiros, etc. Cria-se, deste modo, um ambiente favorável à consecução dos objetivos, facilitando o aparecimento de sentimentos como a confiança e a inquietude. Conforme EISENHARDT (1989: 973) reforça: “a confiança e a ansiedade são fatores-chave influenciando as decisões, portanto a análise das emoções é crítica para o entendimento das decisões estratégicas.”

2.4. Os objetivos e a abordagem estratégica

A fixação de objetivos, pelos motivos anteriormente explicitados, enfrenta o maior desafio no delineamento da ação estratégica. Na verdade, há uma linha tênue que separa o imobilismo, decorrente da inexistência de propósitos motivadores, e a inflexibilidade eventualmente imposta por planos que desconsideram a dinâmica da evolução dos fatos. A habilidade para distinguir os limites que separam estas duas situações é essencial à alta gerência.

Admitindo que tal habilidade esteja presente, pode-se dizer que os objetivos podem de ser formulados de muitas maneiras: como alvos financeiros, visões, intenções, missões, aspirações, ou metas. Independentemente do conteúdo ou forma do objetivo, os estrategistas, em um primeiro movimento, devem criar uma estrutura que facilite tais definições.

Neste sentido, ULRICH (1998: 79) faz uma argumentação interessante e ousada quando escreve:

As estratégias são mais teóricas do que aplicadas. As visões são mais criadas do que realizadas. As missões

são mais expostas do que executadas. As metas são mais declaradas do que cumpridas. Sem a criação de um mecanismo disciplinado, rigoroso e metucioso para traduzir as aspirações em ações, as estratégias ficam arquivadas. É muito comum estratégias às quais se dedicou muito esforço acabarem esquecidas em uma prateleira, sem originar ações práticas.

As preocupações quanto aos objetivos são comuns em muitos autores brasileiros e estrangeiros que se dedicam à abordagem da estratégia. Por exemplo, REBOUÇAS (1997: 153-156) escreve que o estabelecimento de objetivos é básico para qualquer atividade ou negócio, uma vez que, não sabendo aonde se quer chegar com a empresa, qualquer caminho servirá, ou nenhum caminho servirá.

Contudo, a incapacidade de ajustar objetivos e meios bem como a implementação defeituosa ou incompleta de estratégias podem implicar problemas drásticos e profundamente danosos para a organização. Para evitar este problema, exige-se da organização uma clara consciência crítica sobre os limites do planejamento e sobre os limites impostos pela complexidade das organizações atuais. Com relação à última restrição, BAUER (1999: 223) argumenta que o paradigma vigente impõe um esforço orientado de retorno ao equilíbrio; assim, qualquer liberdade de escolha é limitada pelas restrições impostas pelo ambiente.

Diante destas restrições, todo o esforço deve ser concentrado em identificar maneiras de formular objetivos num processo que ao mesmo tempo permita a flexibilidade e o contínuo questionamento, sem permitir que a hesitação dos gerentes no processo de tomada de decisão, diante das complexidades atuais, imobilize a organização.

Como foi visto anteriormente, os objetivos devem estar relacionados com os anseios e expectativas dos envolvidos quanto a uma situação futura que satisfaça estes anseios. Porém, é preciso que, além das expectativas e anseios, os indivíduos da organização disponham de recursos, sejam equipamentos, materiais, financeiros, sejam os relativos às capacidades, conhecimentos e habilidades humanas.

Isto posto, ressalta-se que, para a fixação de objetivos, é fundamental à organização conhecer profundamente suas potencialidades, capacidades e fraquezas. Assim, o risco de se fixar objetivos

incompatíveis com a empresa, ou impossíveis, ou que não produzam desafios, será minimizado. Recomenda-se, portanto, que se proceda a um diagnóstico organizacional antes de se trabalhar com os objetivos e metas.

O estabelecimento de objetivos é um processo que envolve a concepção de vários objetivos compatíveis; exige consistência com os recursos internos e com as condições ambientais, passíveis de serem avaliadas em determinado momento. Envolve também relações de custos/benefícios, bem como o reconhecimento das trajetórias possíveis. (REBOUÇAS, 1997: 153-156).

Embora o estabelecimento dos objetivos deva ocorrer antes de se tomar qualquer outra decisão, deve-se observar, conforme já mencionado, que, na abordagem estratégica, o estabelecimento de objetivos deve continuar durante todo o processo de implementação do esforço estratégico.

Costuma-se estruturar o processo de planejamento em níveis distintos de preocupação. Os pesquisadores, em sua maioria, concordam que existem três níveis de estratégias genéricas.

No primeiro nível encontra-se a Estratégia Corporativa: nesse nível os administradores coordenam as múltiplas unidades de negócios. ANDREWS (1998: 43) define estratégia corporativa como um modelo de decisões, em uma companhia, que determina e revela os objetivos ou propósitos desta, produz as principais políticas e planos, indica a faixa de negócios onde a empresa irá atuar e coordena a organização e a política de recursos humanos, para atingir os objetivos corporativos. Poder-se-ia dizer que é nesse nível que se estabelece como a empresa pretende comunicar sua imagem ao mercado. Pode ser interpretada mais como uma aspiração do que exatamente como um objetivo.

No segundo nível está a Estratégia Competitiva ou de Negócios: o tema de uma estratégia competitiva é como conseguir manter uma vantagem sobre os concorrentes, ou diferenciação aos olhos de seu segmento de mercado-alvo. Já que diversos segmentos de clientes podem desejar diferentes benefícios dentro de uma categoria de serviços, cabe à estratégia competitiva definir em quantos e em quais segmentos de mercado a empresa irá atuar. Este movimento se dá nas unidades de negócio inseridas em um mercado

específico; normalmente, desenvolvem-se os objetivos com base principalmente no atendimento de necessidades do mercado e no fato de que promoverão vantagens sobre a concorrência que atua naquele mercado. A partir destes objetivos desenvolvem-se os meios de que a empresa se valerá para procurar atingi-los, ou seja, as estratégias competitivas (PORTER, 1980).

No terceiro nível está a Estratégia Funcional: é onde se mobilizam e coordenam os recursos e as funções da empresa para viabilizar a estratégia competitiva. Estratégias de operações, de *marketing*, de manufatura, de recursos humanos e financeiras são desenvolvidas, combinadas ou não, para atingir os objetivos competitivos da organização.

De acordo com essa hierarquização, THOMPSON JR. e STRICKLAND (2000: 45-47) posicionam os objetivos como os conversores da visão estratégica e dos rumos indicados pela missão em metas de resultados e marcos de desempenho, representando o compromisso gerencial de produzir resultados específicos por determinado tempo. Para os autores, a menos que o rumo e a missão de negócios de uma organização sejam traduzidos em metas mensuráveis de desempenho, tais declarações terminam em sonho apenas.

Planejamento, numa concepção mutável, pressupõe a possibilidade de mudanças em todos os níveis mencionados. Porém, é na interface da estratégia competitiva com a estratégia funcional que acontecem as constantes definições e redefinições de objetivos e metas. Isto porque os objetivos e metas da estratégia funcional são os enunciados e promessas que a estratégia competitiva faz ao seu segmento-alvo de mercado. Um exemplo prático pode clarificar um pouco mais este ponto: uma loja de móveis prontos identificou que seu mercado-alvo gostaria de receber os móveis nas residências, entregues e montados por pessoas especializadas, atenciosas, educadas e capazes de responder a qualquer dúvida do consumidor no momento da montagem. A loja verificou também que nenhum concorrente oferecia este serviço. Pode-se afirmar que o objetivo (fim) da empresa no nível da unidade de negócios seria o de conquistar o mercado-alvo por meio de uma estratégia competitiva de diferenciação, que é o atendimento de uma necessidade do cliente, negligenciada pela concorrência.

Mas, para produzir esta diferenciação, a empresa necessita mobilizar recursos humanos, selecionando aqueles que possuam os perfis adequados, treinando-os para auferir as capacidades exigidas à montagem dos móveis, para se dirigirem com polidez e educação aos clientes, etc. A empresa também necessita adquirir os equipamentos para a montagem dos móveis, além de promover, sustentada pela publicidade, o serviço diferenciado.

Estas atividades compõem a estratégia funcional direcionada para o objetivo de atender a uma necessidade do cliente, negligenciada pela concorrência. Portanto, a estratégia competitiva transformou-se no objetivo da estratégia funcional, podendo este objetivo ser definido, mais apropriadamente, como objetivo estratégico.

THOMPSON Jr. e STRICKLAND (2000: 51-53) reforçam esta idéia quando escrevem que os objetivos estratégicos indicam o “propósito estratégico” de manter ou conquistar posição em dado negócio. Estes objetivos percorrem toda a hierarquia funcional da organização, estabelecendo uma maneira racional e sistemática de desdobramento dos objetivos organizacionais como um todo e fornecendo um valioso grau de unidade e coesão entre as diferentes partes da organização. Para os autores, de um modo geral, os objetivos e estratégias da organização como um todo precisam ser elaborados primeiro, para que possam orientar o estabelecimento de objetivos e a elaboração de estratégias em níveis mais baixos, e assim sucessivamente, suportando a empresa como um todo.

Mas quais as implicações disso tudo? São óbvias! Observe-se a quantidade de setores funcionais envolvidos neste simples exemplo: setor de recrutamento, seleção, treinamento, montagem, compras, publicidade e propaganda. Se não houvesse um perfeito entendimento entre os objetivos específicos de cada setor e a integração destes objetivos com a estratégia competitiva, poderiam ocorrer, como resultado, vários desvios, tais como: a empresa capacitar-se para o objetivo, mas não comunicá-lo ao seu cliente, deixando, com isto, de estabelecer uma posição diferenciada no mercado; fazer a promessa e não ser capaz de cumpri-la por erros de treinamento, ou recrutamento falho, ou compras equivocadas de equipamentos, ou atrasos na entrega, etc.

3. CONCLUSÕES

Conforme se pôde observar, as questões relacionadas com a determinação dos objetivos empresariais devem receber especial atenção de todos os níveis de coordenação da empresa.

Não se deve esquecer que os objetivos são de grande importância para guiar ações, estimular pessoas, identificar os papéis dos envolvidos, dar consistência à tomada de decisão, fornecer bases para ações de controle e corretivas, direcionar o recrutamento, seleção e treinamento de recursos humanos, orientar investimentos, entre outras e importantes finalidades (REBOUÇAS, 1997: 148).

Além disso, as implicações que os objetivos empresariais têm com as diversas áreas da organização os transformam em um poderoso catalisador de esforços, aspirações, expectativas, energias e recursos. Portanto, os objetivos bem definidos têm um papel importante na mobilização da organização, assim como o inverso pode causar, além de sérios problemas aos rumos a seguir, desperdício de recursos e a perda de competitividade da organização; esta, sem os parâmetros para orientar e direcionar os esforços em todos os níveis funcionais e de recursos, enfrenta sérios riscos.

É preciso frisar que as preocupações da organização com os objetivos não acabam com a determinação e quantificação destes; estas são apenas a fase inicial de todo um processo de escolha e implementação de um esforço de gestão empresarial. A atenção com os objetivos empresariais deve ser constante. É importante saber que os objetivos não são estáticos e imutáveis, mas norteadores de rumos, rumos que, com certeza, podem se modificar, como tudo nas empresas e nos negócios.

E é exatamente neste ponto que este texto se encerra. Ao longo de todo o artigo procurou-se assinalar os perigos decorrentes de uma atitude relapsa com relação aos propósitos, bem como de uma rígida e inflexível postura de persegui-los.

Como último alerta, é importante possuir a consciência de que os planos e, incorporados a eles, os objetivos, são importantes formas de aglutinar esforços. Porém, ambos, os planos e a formulação de objetivos, são meios, não fim em si mesmos. O

que importa é a sobrevivência da organização e não a do plano ou a imutabilidade dos objetivos.

4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDREWS, K. R. *The concept of corporate Strategy in the Strategy Process*. New Jersey: Prentice-Hall, 1998.
- BAUMOL, W.J. e BENHABIB, J. Chaos: significance, mechanism, and economic application. *Journal of Economic Perspectives*, Nashville: American Economic Association, v. 3, n.1, p. 77-105, 1989.
- BAUER, R. *Gestão da mudança: caos e complexidade nas organizações*. São Paulo: Editora Atlas, 1999.
- CERTO, S. C. e PETER, J. P. *Administração Estratégica: planejamento e implementação da estratégia*. Tradução Flávio Deni Steffen. São Paulo: Makron Books, 1993.
- COLLINS, J. C. e PORRAS, J. I. *Feitas para durar: práticas bem sucedidas de empresas visionárias*. Rio de Janeiro: Editora Rocco, 1995.
- DANIELS, A. *Performance Management*. Tucker, Georgia: Performance Management Edition, 1989.
- DAVIS, K. e NEWSTROM, J. W. *Comportamento Humano no Trabalho*. São Paulo: Editora Pioneira, 1992. v. 1.
- DRUCKER, P. *Desafios Gerenciais para o Século XXI*. São Paulo: Editora Pioneira, 1999.
- ESPEJO, R. e SCHWANINGER, M. *Organizational fitness*. Frankfurt: Campus Verlag, 1993.
- EISENHARDT, K. M. Making fast strategic decisions in high: velocity environment. *Academy of Management Journal*, Madison: Academy of management, v. 32, n. 3, p. 543-576, 1989.
- FERREIRA, A. A., REIS, A. e PEREIRA, M. I. *Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias*. São Paulo: Editora Pioneira, 1997.
- FISCHMANN, A. e ALMEIDA, M. I. R. *Planejamento Estratégico na Prática*. São Paulo: Editora Atlas, 1991.

- GIANESI, I. G. e CORRÊA, H.L. *Administração Estratégica de Serviços*. São Paulo: Editora Atlas, 1994.
- KOTLER, P. *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Editora Atlas, 1998.
- LUPOLI JR., J. G. *A estratégia aplicada a pequenas organizações comerciais: um estudo de caso*. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2000.
- MYERS, G. e MYERS, M. *The dynamic of human communication*. New York: McGraw Hill Book Company, 1973.
- NORMANN, R. *Administração de Serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços*. Tradução de Ailton B. Brandão. São Paulo: Editora Atlas, 1993.
- PORTER, M. *Estratégia competitiva*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1980
- REBOUÇAS, D. de P. O. *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. São Paulo: Editora Atlas, 1997.
- SENGE, P. M. *A Quinta Disciplina*. Tradução de Regina Amarante. São Paulo: Editora Best Seller, 1991.
- STONER, J. A. F. e FREEMAN E. R. *Administração*. 5 ed. Rio de Janeiro: LTC - Livros Técnicos e Científicos, 1999.
- TACHIZWA, T. e REZENDE, W. *Estratégia empresarial: tendências e desafios. Um enfoque na realidade brasileira*. São Paulo: Makron Books, 2000.
- TREGOE, B. B. e TOBIA, P. M. An Action-Oriented Approach to Strategy. *Journal of Business Strategy*, Boston, Mass.: Gorhan & Lamont, v. 11, n. 1, p. 16-21, jan.-fev. 1990.
- THOMPSON JR., A. e STRICKLAND III, A. J. *Planejamento Estratégico: elaboração, implementação e execução*. São Paulo: Pioneira, 2000.
- ULRICH, D. *Os Campeões de Recursos Humanos: inovando para obter os melhores resultados*. São Paulo: Editora Futura, 1998.