



ADMINISTRAÇÃO PELO ÓBVIO

Marco Túlio de Freitas

Em entrevista à TVE, o professor paulista Antônio Barros de Castro justificava o sucesso econômico dos países asiáticos afirmando serem eles sociedades "teleocráticas", ao contrário das ocidentais, que são mais "normocráticas". E enfatizava o esforço de coordenação desses países no sentido de atingir seus objetivos. Para quem nunca tinha ouvido a palavra "teleocrática", ele explicou que significava nações ou entidades regidas pelos seus objetivos. Ou seja, a concentração e a obsessão na persecução de seus objetivos é que fazem a sua grandeza.

Ora, será que não somos todos voltados para a consecução de objetivos? Não será, como dizia

Maslow em uma das poucas partes não contestadas de sua teoria sobre motivação humana, que todo o nosso comportamento é voltado para o alcance de objetivos? Não prevalece, na sociedade e nas empresas ocidentais, o conceito de que toda decisão pressupõe um problema ou uma oportunidade e que problemas e oportunidades pressupõem a existência de objetivos?

Aprendi com o saudoso professor John Hutchinson, da Universidade de Columbia, a conceituar objetivos não como "uma situação desejada", mas como uma "orientação organizacional". Isto porque, como executivos, temos fundamentalmente que tomar decisões, escolher entre alternativas. E o que

nos orienta em nossa escolha, o que nos faz optar por uma alternativa, é o fato de ela atingir melhor que outra o nosso objetivo. Lembra-se da célebre resposta do coelho a Alice, a do País das Maravilhas, na encruzilhada? Foi mais ou menos assim: se você não sabe onde quer chegar, ou se tanto faz, qualquer caminho serve. Se você não é orientado por um objetivo, não tem como tomar uma decisão correta.

Não prevalece, na sociedade e nas empresas ocidentais, o conceito de que toda decisão pressupõe um problema ou uma oportunidade e que problemas e oportunidades pressupõem a existência de objetivos?

Como toda decisão é voltada para atingir objetivos, e o que caracteriza a função do administrador são os tipos de decisão que ele toma, então toda administração sempre foi e sempre será por objetivos. É por isso que nos bons tempos, quando se ministravam muitos cursos sobre Administração por objetivos (infelizmente, alguns teóricos altamente preparados julgam que foi um modismo que passou), eu costumava dizer que APO significava Administração pelo óbvio.

Toda administração sempre foi e sempre será por objetivos. Eu costumava dizer que APO significava Administração pelo óbvio.

O óbvio é muito fácil de ser reconhecido quando nos é apresentado, mas nem sempre é fácil de ser pensado e muito menos explicitado. Pior ainda, muitas vezes é desprezado exatamente por ser óbvio. Assim, tendemos a menosprezar a explicitação de objetivos por julgarmos que eles estão no subconsciente de todos. Qual é o objetivo do advogado da empresa ou do setor jurídico? O que se espera dele? Ora, isso é óbvio. Todo mundo sabe!! Não precisamos perder tempo com isso. Esta é a resposta mais comum. Será? Será que ele sabe em toda a sua extensão tudo o que se espera dele, não só para tomar decisões e medidas corretas, mas também para tomar iniciativas inovadoras e estar, não necessariamente no comando, mas à frente dos acontecimentos de sua área? Na realidade, muito poucas vezes. Ele sabe, sim, a maioria das tarefas que tem que cumprir; conhece as funções que o manual lhe atribui. Mas definição clara, explícita, de seus objetivos, sua importância e a contribuição deles para os objetivos

globais da empresa raramente lhe são dadas. E por isso muita coisa deixa de ser feita, ou só é feita a comando, gerando ineficiência e limitando o potencial de realização das pessoas dentro da empresa. Parece simplório demais, não? Mas os exemplos estão aí, aos montes, para provar a veracidade da afirmativa. Nossas empresas, como diria o professor paulista, são mais "normocráticas" que "teleocráticas". Muito mais.

A eficácia (que, aliás, significa consecução de objetivos) empresarial exige uma reversão dessa situação. Nossas empresas precisam conscientizar-se, com urgência, da importância de explicitar claramente seus objetivos, divulgá-los, discuti-los e coordenar esforços no sentido de atingi-los.

Torna-se necessário conhecer o conceito de hierarquia de objetivos e a conseqüente noção de relacionamento entre meios e fins. Há objetivos que são importantes manifestações de intenção e outros que são objetivos instrumentais.

Mas precisam primeiro aprender que não é a definição de objetivos amplos e genéricos como "lucro", "prestar

bons serviços", "oferecer produtos de boa qualidade" ou "atender às necessidades de nossos clientes" que vão gerar a eficiência do dia-a-dia que, por sua vez, leva à eficácia gerencial.

Torna-se necessário que elas passem a conhecer o conceito de hierarquia de objetivos e a conseqüente noção de relacionamento entre meios e fins. É preciso que elas entendam que há objetivos que são importantes manifestações de intenção, como os exemplos acima, e outros que são objetivos instrumentais, meios de se atingir os objetivos maiores de uma organização.

Objetivos amplos e genéricos, os objetivos-fins de uma organização, oferecem pouca ou quase nenhuma orientação para as decisões que os gerentes de nível intermediário tomam no seu dia-a-dia. Estes necessitam de objetivos mais diretamente relevantes às suas funções específicas.

Os objetivos-meio de uma organização refletem basicamente a sua estratégia, segundo o professor Alfred R. Oxenfeldt. Cada empresa vai procurar lucros, sobrevivência e crescimento de maneira diferente, de acordo com suas capacidades, recursos e oportunidades, seus pontos fortes e fracos, ainda que seus objetivos-fins, amplos e

genéricos, sejam idênticos aos de outras organizações.

É preciso hierarquizar os objetivos de cada empresa, definindo-se seus objetivos-fins e seus objetivos-meio.

Assim, é preciso hierarquizar os objetivos de cada empresa, definindo-se seus objetivos-fins e seus objetivos-meio. A hierarquia de objetivos, ou diagrama de meios e fins, identifica objetivos diretamente relevantes às atividades específicas do gerente. Ela confere significado pessoal aos objetivos, mostrando, através do encadeamento de meios e fins, como objetivos amplos e genéricos da organização promovem e dão validade a ações específicas. Ela permite que cada administrador qualifique seu próprio objetivo, conheça sua importância e como sua consecução permite atingir os objetivos-fins, amplos e genéricos, da organização.

A partir do diagrama de meios e fins é viável você dizer claramente a uma pessoa o que a organização espera dela para atingir cada objetivo. Ela entende melhor qual é a contribuição específica que pode dar à empresa, o que é altamente motivante. Definidas sua contribuição, sua função, várias coisas se tornam mais fáceis: comparar

funções, definir o perfil desejável de cada ocupante da função, a recompensa pecuniária que lhe vai ser oferecida. Processos de recursos humanos, como recrutamento, seleção, treinamento, mobilidade são direcionados a pessoas que vão ocupar ou ocupam funções que têm objetivos e necessidades definidas, o que evita desperdício.

A explicitação do diagrama de meios e fins facilita a delegação de autoridade dentro das organizações e, por dar a todos os administradores uma visão global dos objetivos-meio da empresa, é um forte instrumento de coordenação de atividades e de eliminação de conflitos potenciais.

A explicitação do diagrama de meios e fins facilita a delegação de autoridade dentro das organizações.

Outra grande vantagem da hierarquização de objetivos é permitir a execução de um trabalho constante de reflexão organizacional, através de análise periódica e sistematizada do desempenho de cada setor, verificando-se se ele está ou não, e por quê, atingindo seus objetivos. Além disso, é um excelente instrumento de treinamento gerencial, pois permite que os gerentes conheçam cada vez

melhor o sistema para o qual trabalham e saibam em que sentido devem envidar esforços, sem perda de tempo ou de outros recursos.

Tudo isso gera eficiência. Tudo isso gera eficácia. A constante reflexão organizacional facilitada pelo diagrama de meios e fins traz melhoria continuada, produzindo mais competitividade. E é disso que o Brasil precisa neste momento em que sua inserção maior no contexto da economia internacional é uma questão vital. A hora de grandes mudanças e definições que vivemos exige que, assim como os tigres asiáticos, nos transformemos numa sociedade "teleocrática". Começando pelo óbvio.

Marco Túlio de Freitas é advogado, formado pela UFMG, M.B.A. pela Universidade de Columbia, de Nova Iorque, e Professor de Teoria Geral da Administração e Política e Planejamento Empresarial da FACE-FUMEC.

E-mail: mediar@gold.com.br
