

A ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS E O SEU EMPREGO EM UMA FORÇA ARMADA

Administração por Objetivos — O aumento crescente da concorrência em mercados cada vez mais promissores, a elevação dos custos e redução dos lucros, a identificação de novas oportunidades de investimentos e a necessidade de executivos talentosos são problemas complexos com que se defrontam as empresas. Todos estes problemas, girando em torno de resultados a serem obtidos no presente e, ao mesmo tempo, influenciando no futuro, levaram as empresas de crescimento acelerado, na década de 1950, a procurar melhores métodos de controle e desempenho. Critérios exclusivamente financeiros de avaliação, através de padrões de lucros ou custos, não eram suficientes para avaliar o potencial da empresa e interpretar a sua situação no mercado. Controles mais rígidos na contenção de custos, provocavam desequilíbrio nos objetivos das organizações, gerando resistências e desmotivação nos seus recursos humanos (7:72). As teorias de organização devem especial ênfase às atividades — meio sem dedicar suficiente atenção às metas e finalidades das empresas. Os executivos, voltados mais para métodos de trabalho e não para resultados, preocupavam-se mais em “co-

mo” administrar e não “para que” administrar.

Sentindo o problema, grandes empresas, como a General Motors e outras que a seguiram, iniciaram um novo estilo de direção, descentralizando decisões de modo a que houvesse maior participação e legítima contribuição dos seus executivos para resultados, permitindo-lhes um maior auto-controle e auto-avaliação nos seus desempenhos. Eram fixados objetivos para cada gerente de divisão ou departamento sem que se fixassem os meios pelos quais objetivos seriam atingidos, meios estes que eram intrínsecos ao trabalho de cada executivo (7:10).

Tal estilo de direção teve em Peter Drucker o seu mais amplo analista no plano conceitual, seguido por muitos outros que, embora abordem métodos diferentes em termos de procedimentos e técnicas, partem todos de um mesmo conceito. Podemos dizer que “Administração por Objetivos” é um método de planejamento e avaliação através do qual os executivos da alta e média administração identificam os objetivos da organização a curto e longo prazo, definem as áreas de respon-

sabilidade de cada um em termos de resultados a serem alcançados e avaliam, dentro de padrões fixados, os resultados obtidos em confronto com aqueles objetivos. Assim, ao mesmo tempo em que se planeja o crescimento dos lucros e a atuação futura da empresa, promove-se, pela participação, o desenvolvimento de uma equipe de executivos com autêntica motivação e voltada para resultados. É a integração da empresa e seus recursos gerenciais, propiciando-lhe condições de avaliar, com realidade, a contribuição de cada um para o sucesso dos negócios.

É fundamental para a sua adoção que a direção compreenda a idéia de "Administração por Objetivos", promova estudos preliminares, treine os seus assessores e tenha persistência na execução do planejamento, com uma preocupação constante entre os objetivos e curto e longo prazo. Na determinação dos objetivos todos os gerentes devem compreender, perfeitamente, qual a missão da empresa, a hierarquia dos seus objetivos e os setores fundamentais cujos resultados contribuem para aquela missão. A fixação dos objetivos pela

Direção define a missão da empresa e, hierarquizando-os, compõem-se os planos estratégicos (longo prazo) e planos táticos (curto prazo). Objetivos e metas distribuídos e acordados pela Direção e seus gerentes, assim como os padrões fixados para medida de seus desempenhos devem ser expressos em termos quantitativos ou qualitativos, para futura avaliação. Além dos controles próprios da empresa, quanto ao andamento de seus negócios, é feita, periodicamente, uma avaliação para aperfeiçoamento do processo, alterações necessárias em metas e padrões, verificações no desempenho dos executivos e das suas necessidades para cumprir seus objetivos e metas. Este processo permite à Direção avaliar a eficiência dos seus executivos, manter-se informada da evolução dos negócios e colher subsídios para o ciclo de planejamento e fixação de objetivos, pos-

sibilitando a correção dos planos táticos em seus desvios em relação aos planos estratégicos. A correção destes desvios talvez seja a maior preocupação num programa de administração por objetivos, para evitar que a empresa se afaste de sua missão

A Administração por Objetivos e a MB — Considerando a economia como a arte de repartir recursos sempre escassos, os problemas militares são problemas de natureza econômica, demandando em uso cada vez mais eficaz dos recursos. O problema da segurança nacional é um problema econômico de grande vulto, dependente dos recursos nacionais disponíveis e potenciais, dos que podem ser destinados à sua solução e da eficiência e do critério com que estes recursos são empregados (2:24). O considerável aumento nos custos, a complexidade dos sistemas de armas causada pela constante e rápida evolução tecnológica aplicada aos armamentos, a consequente necessidade de aprimorados conhecimentos do pessoal operativo e administrativo e a imprescindível infraestrutura dos meios de apoio, cada vez mais impõem às Forças Armadas a obtenção do máximo possível de benefício global na aplicação dos minguados recursos que lhes cabem das fatias orçamentárias do país.

Premida entre estes problemas econômico-militares comuns a todas as Forças Armadas e a necessidade de alcançar os seus objetivos atuais e a longo prazo no cumprimento de sua destinação constitucional, procurou a Marinha Brasileira racionalizar a administração de seus negócios, criando o Plano Diretor, pautado nas técnicas do Orçamento — Programa e sob uma sistemática de planejamento integrado adaptada ao novo estilo de Administração por Objetivos (6:8).

O orçamento-programa, um dos marcos significativos da evolução do orçamento público, é sem dúvida, para as organizações que se preocupam com o presente e a sobrevivência no futuro, um dos mais ade-

quados instrumentos de trabalho, de grande precisão e alta tenacidade e o que melhor condiciona a programação física à uma programação financeira. Apresenta, como característica principal, a ênfase que empresta à execução de um programa estabelecido por uma entidade com o propósito de atingir os objetivos e metas colimados. Enquanto o orçamento tradicional apenas se preocupava com os meios, a nova técnica integra a variável meios aos objetivos e metas. O problema dos meios passa a ser enfocado, não só sob o seu aspecto financeiro, mas, em termos de recursos humanos e materiais, em razão dos quais a administração se serve para cumprir suas metas.

A adoção do orçamento-programa exige um elevado grau de persistência, participação e conjugação de esforços, num relacionamento vertical e horizontal de toda a cadeia administrativa. Assim são elaborados os programas, subprogramas, projetos e atividades a curto e longo prazo, num processo contínuo e sistemático que se renova anualmente, na definição das reais necessidades da entidade e de suas prioridades.

A descentralização na execução física e financeira, enfatizando a liberdade do administrador com responsabilidade, motiva e auto-realiza os integrantes da organização, em todos os níveis e funções. Estimula a iniciativa, a criatividade e produtividade a incita a superação dos padrões normais de desempenho na utilização adequada e eficaz de recursos ao solucionar problemas.

O controle exerce-se em todos os níveis de execução até ao órgão central, impondo aos administradores um acompanha-

mento constante na execução física dos trabalhos e nas comparações entre dispêndios e metas alcançadas, segundo o cronograma estabelecido. Com este controle, constata-se as deficiências administrativas e de infraestrutura que são atacadas pela administração, gerando-se uma intensa coordenação vertical e horizontal na organização, em busca de soluções que contribuam para que objetivos e metas se completem no tempo previsto, com as especificações projetadas e nos custos calculados.

Esta ênfase permanente ao **quanto, em que, para que, como e por que** vão gastar, agora e no futuro, ressalta nos administradores a importância da missão condicionando objetivos e metas, induzindo-os às técnicas de Administração por Objetivos, cujos princípios, como se deduziu, são compatíveis com os do orçamento-programa (8:8).

Assim, o Plano Diretor fundamentado, pioneiramente, nas modernas técnicas do orçamento-programa e com uma sistemática pautada nos princípios de Administração por Objetivos, completa-se como um precioso instrumento de planejamento, programação e orçamentação de extraordinária importância para a MB. O perfeito conhecimento de seus princípios administrativos por todos da MB, permitirá que, dentro em breve, possa ser aplicado com maior eficiência em todos os escalões, graças à sua equipe de administradores motivada, preparada e capaz de conduzir as ações administrativas da Marinha em consonância com as suas destinações.

BIBLIOGRAFIA

1. BRASIL. Estado Maior das Forças Armadas. Escola Superior de Guerra. **Orçamento-Programa Governamental**, Rio de Janeiro, 1973.
2. BRASIL. Ministério da Marinha. Escola de Guerra Naval. **Leituras Seleccionadas. Administração Geral Volume II**. Rio de Janeiro, 1971.
3. BRASIL. Ministério da Marinha. Escola de Guerra Naval. **Modernos Conceitos de Administração**, Rio de Janeiro, 1973.
4. BRASIL. Ministério da Marinha. Escola de Guerra Naval. **Leitura Avulsa-Plano Diretor**, Rio de Janeiro, s. d..
5. BRASIL. Ministério da Marinha. Escola de Guerra Naval. **Administração e Gerência**, Rio de Janeiro, s. d..
6. BRASIL. Ministério da Marinha. **Políticas e Diretrizes Básicas** (Revisão 1973), Brasília, 1973.
7. LODI, João Bosco, **Administração por Objetivos**, São Paulo, Pioneira, 1970.
8. MINISTRO DA MARINHA. A Administração Naval. Aula Inaugural na Escola de Guerra Naval, Rio de Janeiro, 9 MAR 1973.