

A TÉCNICA DE FIXAÇÃO DE OBJETIVOS PARA GERENTES

JOÃO BOSCO LODI

"O administrador é o elemento dinâmico, vivificante de todo negócio. Sem a sua liderança, os 'meios de produção' continuariam a ser meios e nunca chegariam a constituir produção." — PETER DRUCKER.

À primeira vista, pode parecer redundância insistir na fixação de objetivos dentro de uma organização pragmática como é a empresa particular, onde os resíduos de burocracia são menores do que em qualquer outro tipo de organização. Entretanto, observando algumas das empresas brasileiras o leitor pode constatar muita falta de objetividade na ação de seus executivos: estes não sabendo selecionar os alvos vitais do negócio onde devem concentrar seus esforços, orientam sua energia para o aperfeiçoamento de certas características profissionais cujo resultado é pobre em termos da empresa, alienando-se do processo econômico da organização onde se encontram. Conseqüentemente, a empresa, especialmente quando se torna uma grande companhia, sofre de uma forma particular, quando não mais consegue uma perfeita e rápida coordenação em seus movimentos. Tudo o que a companhia estabelece como meta num determinado calendário fiscal é pôsto em prática lentamente, realizado com atraso e sem a qualidade esperada. Essa lentidão de posta-em-marcha dá ao observador sensação de torpor e frieza própria das grandes organizações burocratizantes.

JOÃO BOSCO LODI — Bacharel em Filosofia pela *Universidade Gregoriana* de Roma. Licenciado em Filosofia pela *Universidade de São Paulo*. Professor e Consultor para Desenvolvimento de Executivos do *Grupo Industrial Santista*, da *Sanbra*, da *Coral Tintas* e de outras empresas.

Algumas empresas tentaram equacionar essa patologia em termos de integração dos executivos. Realizaram campanhas, festas, jantares, brindes e enfeites de lapela. Finalmente, surpreenderam-se com os modestos resultados que esses expedientes produziram. Passaram depois a procurar um método de integração que desse rapidez, calor e dinamismo à ação dos executivos. Este método é a administração-por-objetivos.

No decorrer deste estudo o autor vai mostrar que houve significativas mudanças na técnica de fixar objetivos para gerentes. As objeções ao uso desse método de administração giram em torno da imponderabilidade da tarefa gerencial e da sua dependência de variáveis que ficam além de seu controle. Essas objeções são esclarecidas e anuladas ao longo deste trabalho. Em seguida, procura conceituar os principais termos usados quando se fala em administração por objetivos e dá a palavra a seu criador, o professor PETER DRUCKER. O estudo atinge o seu ponto mais interessante quando o autor expõe como deve ser um objetivo, enumerando os requisitos que uma meta deve preencher para ser considerada um objetivo de gerência.

Depois, estabelece normas para a fixação de objetivos e apresenta uma política a ser emitida pela alta direção da empresa. Como complemento o leitor encontra um modelo de Plano de Objetivos.

ATUALIDADE DA ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS

Há mais de dez anos apareceram as primeiras idéias de administração por objetivos na obra de PETER DRUCKER.¹

Durante esse tempo algumas empresas pioneiras lançaram-se à experimentação do novo método e produziram um cabedal de valiosa experiência, que hoje pode ser colocado ao alcance das demais.

1) PETER F. DRUCKER, *Prática de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro: *Fundo de Cultura*, 1962.

Houve Significativas Mudanças na Técnica de Planejar e Controlar o Trabalho dos Gerentes

Não me posso esquecer da simpática mas obsoleta figura daquele velho diretor que conheci. Estava um dia em seu escritório e apareceu um gerente qualquer com a requisição para comprar um tapete comum. O diretor tirou um pequeno carimbo, assinalou a requisição e, com a satisfação que êsse poder lhe dava, proferiu: "Eu controlo tudo".

O que se pretende no nôvo método é conseguir que o executivo exerça um contrôle sôbre suas próprias tarefas. Participando junto com seu superior imediato, como coautor de sua Descrição de Funções, o executivo deve identificar ao lado de cada tarefa os contrôles pelos quais êle mesmo pode acompanhar o seu desempenho. Substitui-se o heterocontrôle pelo autocontrôle. Em vez de o gerente procurar seu superior para saber como vai indo, êle tem recursos à disposição para se autocontrolar e ajustar-se automaticamente. O sistema não elimina, evidentemente, o contrôle feito pelo superior imediato, apenas torna o executivo mais independente, não precisando ir ao superior para saber como vai. O antigo heterocontrôle era responsável pelo desperdício de tempo do superior em transmitir ao executivo o resultado de seu trabalho. Era também responsável pelo desperdício de energia que o executivo gastava para perscrutar o que seu chefe pensava de si.

Pelo heterocontrôle o superior imediato colocava-se como intermediário entre o que um homem fazia e o que deveria fazer. O autocontrôle reduziu o número de informações descendentes na organização e a espessura dos relatórios que congestionam os níveis superiores. A clássica figura do chefe que controla todos os detalhes de seus subordinados, foi substituída pela figura do chefe essencial, cujo contrôle é apenas exercido nos pontos-chaves do sistema.

Não é apenas na Descrição de Funções que se percebe a presença do autocontrôle, mas também no plano de objetivos, onde o processo é o mesmo descrito acima.

*O Mais Importante Desenvolvimento Consistiu em
Dirigir os Esforços de Cada executivo para um Menor
Número de Alvos Num Dado Calendário*

Em nossa experiência numa indústria brasileira, verificamos que houve uma mudança no conceito de responsabilidade dos executivos. Em 1963 quando se pediu que os executivos descrevessem suas tarefas principais havia descrições que apresentavam até quarenta itens, muitos dos quais sem nenhuma significação, como, "Ler diariamente os jornais, mantendo-se informado sobre a legislação do país". Dois anos depois, fêz-se uma revisão das descrições e os executivos passaram a apontar como tarefas apenas seis ou oito itens importantes. Com respeito aos objetivos da gerência, nessa mesma companhia no primeiro ano de existência do programa, houve uma tendência para um número elevado de objetivos, muitos dos quais de pouca significação. Nos anos seguintes, êsses planos foram sendo simplificados, focalizando os resultados-chave do negócio.

Conclui-se que a figura do executivo asseverbado, disperso em inúmeras tarefas secundárias foi substituída pela figura do executivo essencial, concentrado em tarefas realmente importantes. Os objetivos em número limitado dão uma base mais sólida para a concentração de esforços, do que uma exaustiva catalogação de tarefas sem critério de valor. Verifica-se que numa descrição de funções quaisquer, existem 20% de tarefas que produzem 80% dos resultados e vice-versa, o restante 80% de tarefas produz apenas 20% de resultados. Aquêlo núcleo de tarefas-chave é que passa a merecer a atenção do executivo.

*Os Gerentes Podem ser Desenvolvidos de uma Forma
Mais Sólida se Eles Sabem que São Avaliados pelo
Desempenho Comparado com os Padrões de seu Cargo*

No item 1 referimo-nos à introdução do conceito de "auto-contrôle" junto a cada tarefa-chave. Outro conceito introduzido paralelamente é o de que a cada tarefa deve corresponder um padrão de rendimento ou nível de desem-

penho. A tarefa é vaga quando apenas definida sem referência a quantidades, prazos, ou expectativas. RENSIS LIKERT² já observou que há muita diferença na expectativa do trabalho por parte do executivo, do superior imediato e do superior do superior imediato. Essas diferenças nos níveis de expectativa causam desentendimentos sobre o que deve ser feito. Por isso é importante definir o "nível de desempenho esperado" ao lado de cada tarefa.

Para fixar os "níveis de desempenho" devem trabalhar juntos o executivo e seu superior imediato, de modo que o resultado desse trabalho se traduza por um "acôrdo de expectativas". O que se espera atingir coincide com o que o chefe espera seja feito.

Como exporemos adiante, existe freqüentemente a objeção teórica de que "é impossível quantificar a responsabilidade do gerente". Por isso a questão merece estudo acurado e cada caso concreto deve ser estudado à luz das perspectivas e objetivos da companhia. Quando impossível traduzir o "nível de desempenho" em termos numéricos, pelo menos se pode declarar qualitativamente quais são aquelas condições de um trabalho bem feito. Isto dá ao executivo a segurança de que ele está fazendo o que se espera dêle.

É Importante Concentrar os Executivos nos Alvos Vitais do Negócio

O gerente de um departamento jurídico poderá considerar importante organizar um fichário de jurisprudência, mas talvez seja vital se concentrar em rever a política de impostos da companhia tal como é aplicada nas diversas unidades. O gerente comercial poderá achar importante fazer um Manual de Vendas, mas talvez seja vital dinamizar as vendas industriais num novo ramo. O tesoureiro

2) RENSIS LIKERT, *New Patterns of Management*, Nova Iorque: McGraw-Hill, 1961.

poderá achar importante melhorar seus conhecimentos de relações públicas, mas talvez seja vital ampliar o sistema de financiamento ao custo menos elevado possível.

Ocorre a todo profissional a tentação de perseguir objetivos pessoais olhando para dentro de sua profissão, sem ver as condições organizacionais que circundam o exercício da mesma. É uma espécie de alienação da estrutura onde êle vive e professa. Adaptar-se às exigências externas de sua profissão, requeridas pelos objetivos da empresa, é para êle renegar seu diploma. Cada dia que passa, alarga-se a lacuna entre sua atividade e a da empresa, cada uma seguindo num sentido diverso, até o dia em que atingindo o ponto crítico dessa alienação, a "razão de ser" de sua atividade é posta em questão.

Os objetivos de gerência dão a cada profissional o realismo necessário para equilibrar sua paixão profissional com os interesses da empresa que o assalaria.

O CARGO DE GERENTE É IMENSURÁVEL?

Qualquer técnica inovadora de planejamento no trabalho sofre resistência ao ser implantada. Essa resistência provém de dois tipos de pessoas. O primeiro é aquêle que se opõe à inovação pelo simplismo que ela aparenta ter. Esse tipo de pessoa presta à teoria da administração um grande serviço na medida em que recusa aceitar contrafacções que são impingidas em nome do progresso da administração. O segundo tipo de resistência provém de pessoas práticas, que vivem o dia a dia do trabalho e preferem administrar por improvisação. Não pelo amor da improvisação, que é uma grande arte quando bem praticada, mas porque ela lhe garante a continuação do *status quo* em seu emprêgo. A introdução dos objetivos para gerentes tem tido também a sua quota de resistência. Há alguns tipos de argumentos contrários que já são conhecidos. Eis uma lista de objeções que colhemos durante êsses anos de convívio com o método:

A Maior Parte dos Fatores que Influem no Desempenho de um Gerente Ficam Além de Seu Contrôlo

O resultado do trabalho de um gerente depende de variáveis como:

- a) a instabilidade da economia do país;
- b) a constante alteração da legislação governamental de caráter impositivo;
- c) a incerteza do abastecimento de certas matérias-primas como os produtos importados e as safras;
- d) o financiamento bancário e, enfim,
- e) poder aquisitivo depauperado do consumidor.

Convém lembrar que mesmo êsses complicados parceiros de jôgo trabalham com algumas regras fixas. Quando um gerente não domina certas técnicas como a pesquisa de mercado, é natural que êle entre no jôgo sem saber o que vai fazer. O desempenho de um gerente está menos sujeito à alienação quanto mais êle pesquisa as condições em que vai realizar o seu trabalho.

Ê Impossível Ser Específico Quando se Declara o que se Espera de um Gerente

Quanto mais baixo o nível ocupacional, mais quantificável o trabalho. Um operador de certa máquina tem padrões e rendimentos em função dos rendimentos da máquina e das quantidades programadas para produção. Quando se sobe na pirâmide, mais complexas são as decisões, mais diversas são as variáveis que se combinam. A situação operacional de um gerente é altamente complexa e parece a tal ponto imponderável que certas tentativas simplistas de objetivá-la são fãcilmente afastadas como acadêmicas.

Nessa linha de argumentação, seria impossível fazer o orçamento de uma emprêsa, algo bem mais complexo do

que a tarefa de um gerente. Digamos que estabelecer objetivos para gerentes deva ser uma atitude e um ponto de partida. Nunca êsses objetivos estarão perfeitos e adequados. Se por um lado se recusa o simplismo de reduzir uma tarefa complexa a linhas rudimentares, por outro se deve afastar a tendência de considerar tudo imponderável, nebuloso e aleatório.

Os Objetivos São Feitos Antes do Tempo e Nunca se Sabe o que é Mais Importante Desempenhar até que as Coisas Aconteça

O realismo dos objetivos está na razão direta da distância entre a época em que foram feitos e a época em que acontecem os fatos. O planejamento anual dos objetivos de gerência apresenta necessariamente certa frouxidão, especialmente quando se trata de assuntos sujeitos a probabilidade. Para corrigir essa frouxidão recomendam-se duas medidas:

- a) Excluir aquelas metas que já se prevêm aleatórias e concentrar-se em metas de desempenho seguro.
- b) Quando certa meta fôr sujeita a alguma variação, indicar duas ou três alternativas de desempenho em resposta a dois ou três tipos de condições que poderão prevalecer.

Um gerente de vendas freqüentemente se opunha a fixar seus objetivos pessoais porque dizia "em cada mês e metas variam de acôrdo com o mercado e em certos meses êsses objetivos ficariam simplesmente teóricos". Ora, ninguém avalia a contribuição de um gerente por um ou outro mês, por uma ou outra tarefa, mas pelo conjunto de sua contribuição. Sendo assim, êle pode fixar resultados globais para suas vendas, mesmo sabendo que num mês estará acima e em outro abaixo do orçado. Isto é, êle terá a necessária liberdade de operação e autocontrôle para se ajustar às metas.

Se os Seus Executivos Não Conseguirem Atingir os Níveis Poderão Incurrir em Ridículo, Portanto, Nunca se Comprometa em Termos Tão Definidos

Esta observação tem dois aspectos. O primeiro é a dúvida sobre o desempenho dos executivos, o segundo é o medo do ridículo. Quando se fixam níveis de desempenho pode acontecer que estes sejam demasiados altos e utópicos, como também pode acontecer que sejam demasiado cómodos. Como atitude, diríamos que todo gerente deve conseguir sempre mais, sem que suas previsões sejam totalmente errôneas. O gerente que exige níveis muito altos de desempenho levará seus executivos à frustração e terá, as suas avaliações impregnadas de observações negativas. O gerente que propõe níveis baixos demais está convidando seus subordinados para a autoenfaturação.

Os Objetivos Dão ao Gerente Mediocre a Oportunidade de Parecer Bom. Ele Abandonará Aspectos Importantes de Seu Trabalho para se Concentrar nos Objetivos.

Quando os objetivos são fixados perfunctòriamente sem levar em conta os alvos vitais do negócio pode ocorrer o que se acusa. O êrro está em quem aceita os objetivos como tais. Um gerente de departamento jurídico que aponta como objetivo organizar seu arquivo está perdendo tempo com um objetivo de somenos importância e está atribuindo um valor ridículo ao plano de objetivos. Durante o ano, êle mesmo verá que aquêle não é um objetivo importante que mereça a concentração de seu esforço. Ao indicar aquilo como objetivo de seu departamento êle perdeu o seu tempo, o de seu chefe que é, possivelmente, o presidente ou um diretor, e o de seus executivos.

Os objetivos apresentados por um gerente não devem ser aceitos *a priori*. Alguém deve criticá-los e aprová-los à luz dos objetivos gerais da Empresa. Devem ser desencorajadas tôdas as tentativas de incluir aspectos acessórios como objetivos de gerência, assim como devem ser buscadas as

metas realmente importantes a serem perseguidas pelo gerente.

Fazendo um balanço dessas observações, chega-se à fácil conclusão de que a oposição não é dirigida propriamente contra os objetivos, mas contra certas práticas errôneas e simplistas adotadas para fixá-los. Mais adiante consideramos algumas diretrizes para a fixação de objetivos e para evitar essas práticas.

O QUE É A ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS?

A administração por objetivos parte do princípio de que todo trabalho deve estar organizado para atingir certas condições específicas de quantidade, qualidade, prazo e custo. Essas condições específicas contribuem para os objetivos maiores do negócio ou da organização. A administração por objetivos é um método de planejamento e avaliação e como tal se situa dentro do ciclo administrativo.

A terminologia usada no correr dêste estudo requer uma definição, eis porque passamos a definir administração por objetivos, objetivo, *standard* de rendimento ou nível de desempenho.

Êsses termos foram criados por um consultor e professor de administração austríaca imigrado para os EUA, PETER DRUCKER, em seu livro *Prática de Administração de Empresas*, usou pela primeira vez êsses termos e os introduziu na linguagem administrativa. A forma, como se refere à experiência da General Motors no após guerra, leva a supor que essas idéias já se encontravam em gérmen na vida administrativa daquela companhia, que êle retratou num ensaio anterior: *The concept of the Corporation*. Consideremos alguns trechos da *Prática de DRUCKER*.

“Deve ser estimulado o esforço do administrador no sentido de executar perfeita administração de pessoal, de dirigir a mais moderna das fábricas, de fazer pesquisa de mercado verdadeiramente científica, de adotar o mais mo-

FIGURA 1: Terminologia da Administração por Objetivos

A administração por objetivos é um método através do qual todas as Gerências de uma empresa estabelecem metas para suas operações no início de cada exercício fiscal, em consonância com as metas gerais do empreendimento, fixadas pelos acionistas através da Diretoria. Esses objetivos não incluem tarefas rotineiras, que todo gerente normalmente executa, mas planos de ação e melhoramentos que melhor contribuem para a consecução dos resultados-chave da empresa. Pode-se definir *objetivo* como "uma declaração escrita, o quanto possível com números, orientando o desempenho dos gerentes para atingir um resultado mensurável e de valor". *Standard ou padrão de rendimento ou ainda nível de desempenho esperado* é uma declaração das condições que existiram quando um trabalho foi bem feito. Ele indica *quão bem* um trabalho deve ser feito, não o que deve ser feito.

Descrição de Funções é uma declaração escrita das tarefas correspondentes a cada cargo executivo, acompanhadas de uma lista dos níveis de desempenho, dos autocontroles e de observações complementares sobre os limites de autoridade e de delegação.

N.º	TAREFA	NÍVEL DE DESEMPENHO ESPERADO	AUTO-CONTRÔLE	LIMITE DE AUTORIDADE	LIMITE DE DELEGAÇÃO

Limite de autoridade é uma declaração do nível de poder delegado ao executivo para que ele exerça sua tarefa. O grau de autoridade pode ser:

- a) *total*, se o executivo tem plena autoridade para executar aquela tarefa;
- b) *parcial*, se o executivo divide com alguém mais, seu chefe ou outra pessoa, o poder para executar a tarefa. Do ponto de vista prático, o termo "autoridade parcial" pode dar margem a situações ambíguas, responsabilidades imprecisas, duplicidade de chefia e vazios de autoridade. Por isso deve-se evitar quanto possível o uso da expressão "autoridade parcial". Isto se faz reescrevendo a tarefa em termos de autoridade total. Quando tal não for possível, é preciso indicar com quem e de que modo, o executivo divide seu poder.

Limite de delegação é a declaração de quais as tarefas que foram delegadas um nível abaixo, para quem e até que ponto. Convém lembrar que se pode delegar a autoridade de execução para outra pessoa de nível inferior, mas que a responsabilidade continua com quem a delegou.

derno sistema contábil ou de conseguir perfeita engenharia. Mas êsse esforço pela eficiência profissional constitui também um perigo, pois tende a dirigir a visão e os esforços de um homem para longe dos objetivos da empresa. O trabalho funcional torna-se um fim em si. Numa excessiva quantidade de exemplos o administrador já não mede o próprio desempenho pela contribuição que dá para a empresa, mas pelo seu próprio critério profissional de eficiência. . . Ressente-se de quaisquer pressões sobre si exercidas tendo em vista o desempenho da empresa. O desejo legítimo do administrador funcional de conseguir eficiência transforma-se numa força centrífuga que esfacela a empresa e a converte numa relaxada confederação de impérios funcionais, cada um preocupado apenas com a sua própria função, cada qual guardando ciumentamente seus próprios segredos, cada um dedicado em ampliar o próprio domínio ao invés de consolidar a empresa".³

Os objetivos dos gerentes devem originar-se sempre dos objetivos da empresa. Devem delinear qual a contribuição esperada de cada gerente e de sua unidade. Cada gerente deve criar seus objetivos em consonância com os objetivos gerais. A alta direção evidentemente reservar-se-á o direito de aprová-las ou não.

"A maior de tôdas as vantagens da administração por objetivos é talvez a de possibilitar ao administrador o controle de seu próprio desempenho. Autocontrole quer 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."⁴

Essa idéia lança nova luz sobre os sistemas atuais de informação para gerentes. Êsses sistemas freqüentemente

3) PETER F. DRUCKER, *op. cit.*, págs. 177 e 178.

4) *Idem, ibidem*, págs. 188 e 189.

levam informações desnecessárias e não são úteis para que o gerente meça e controle o seu próprio trabalho. O mesmo se pode dizer da chamada contabilidade gerencial. A propósito dêsse problema das informações para efeito de autocontrôle, os relatórios e normas da empresa deveriam sofrer uma revisão. Existe uma crença generalizada de que as normas são instrumentos de moralidade, quando são na realidade apenas instrumentos de economia. Outros consideram as fórmulas como substituto do raciocínio, quando são apenas subsídios do processo decisório. E finalmente, há um conceito de que as normas e fórmulas são apenas instrumento de controle descensional quando devem servir de suplemento ao trabalho de cada gerente.

“A administração por objetivos e autocontrôle pode legitimamente ser considerada uma filosofia de administração porque ela assegura cada administrador o bom desempenho pela conversão das necessidades objetivas em metas pessoais. E isto é a genuína liberdade, a liberdade subordinada à lei.”⁵

Na ocasião em que tôdas essas idéias estavam em fermentação não se tinha visão clara de como seriam postas em prática. Nesses últimos dez anos as empresas que as experimentaram reuniram um bom cabedal de resultados e praticamente sedimentaram êsses conceitos. A aplicação prática dêsses conceitos é feita através de alguns documentos. Em primeiro lugar deve-se conseguir que todos os executivos da empresa se empenhem em fazer uma *Descrição de Funções* de acôrdo com as normas. Estabelecida a estrutura dos cargos gerenciais, a empresa tem sua organização formal iniciada, que poderá se completar com a revisão dos organogramas e manuais operativos. Uma vez por ano a Direção da Empresa fixa as metas do negócio num documento chamado *Plano de Objetivos da Empresa* do qual temos um modelo no final dêste estudo. Aprovado e pôsto em marcha êste Plano, são feitos *Planos de Objetivos de Gerência* para cada Departamento, os

5) *Idem, ibidem*, pág. 196.

quais ainda podem se traduzir em *Plano de Ação Individual* para cada executivo.

Cada executivo tem então dois guias pessoais para seu trabalho durante um determinado exercício fiscal: a *Descrição de Funções* e o *Plano de Ação*. Terminado o exercício fiscal da Empresa o executivo é avaliado, usando-se como roteiro êsses dois documentos. Em seguida, êle é chamado a participar de uma auto-avaliação num procedimento intitulado *Entrevista de Avaliação*, que êle mantém com seu superior. Durante essa entrevista o executivo é ajudado a compreender as limitações de seu desempenho anterior e a empreender um novo *Plano de Ação* visando a superar essas limitações. Ainda nesta entrevista lhe são comunicados os novos objetivos da empresa e do Departamento de modo que êle possa incluir em seu *Plano de Ação* aquêles objetivos que lhe dizem respeito e pelos quais deverá zelar. Esta é em linhas gerais a aplicação prática de administração por objetivos.

Tentamos conceituar a "administração por objetivos", em seguida, explicamos o termo "objetivo" e os termos "padrão de rendimento" ou "nível de desempenho esperado". Para completar essas noções, indicamos as *condições em que uma meta pode ser considerada um objetivo*.

COMO DEVE SER UM OBJETIVO

Nos últimos anos e em diversas companhias vimos observando que um grande esforço crítico deve ser posto na elaboração dos objetivos. Um simples e vago enunciado de intenções não preenche as condições de um objetivo. Vejamos então os principais requisitos que um objetivo deve preencher.

O Objetivo Deve Ser Específico Quanto ao Quê e Quando Deve Ser Conseguído

Os resultados esperados devem ser enunciados em termos mensuráveis e bastante claros.

Exemplo a) Conseguir dentro do exercício fiscal um aumento mínimo de 25% de créditos bancários, sendo que o total do custo do financiamento bancário anual não deve ultrapassar a 2,5%, incluindo os impostos.

Exemplo b) Incrementar em 15% o volume de vendas sobre o exercício anterior para garantir a rentabilidade da empresa, visto que para conseguir certos benefícios fiscais os preços não podem ultrapassar 10% ao ano.

Para facilitar a redação dos objetivos pode ser desenhado um formulário segundo o esquema da Figura 2.

FIGURA 2: *Plano de Objetivos Individuais da Gerência ou Plano de Ação Individual*

N.º	META	RESULTADOS ESPERADOS	PRAZO	TIPO DE CONTRÔLE

O Objetivo Deve Indicar os Resultados a Serem Obtidos. Não Como mas o Quê se Obtém

O gerente deve ter a liberdade de caminhar por meios próprios e determinar êle mesmo *como* irá atingir aquêles resultados. Mas é importante que êle tenha uma idéia clara do que se espera de seu desempenho. Quando se diz que alguém deve dirigir as cobranças, é preciso dizer em quantos dias se considera o prazo e qual a margem do que se tolera que vá para o contencioso.

O Objetivo Deve Estabelecer Metas para Cada Área Principal da Tarefa do Gerente

Considere-se uma descrição de cargo qualquer. Há tarefas cujo resultado é rotineiro e consiste em atingir certo pa-

drão que não varia de ano para ano. Aí o desempenho do gerente é medido pelo mínimo de variações sobre esse padrão. Mas ele tem também algumas tarefas que neste ano fiscal em particular devem produzir resultados especiais. Então, cada uma dessas tarefas deve ter um correspondente objetivo. Examinemos a Figura 3.

FIGURA 3: Descrição de Funções

Cargo: GERENTE DE COMPRAS	
Tarefa	Resultado Esperado
1	padrão
2	padrão
3	Objetivo 1
4	padrão
5	Objetivo 2
6	Objetivo 3

O Objetivo Deve Ser Difícil de Ser Atingido Requerendo um Esforço Especial, mas Não Ser Difícil a Ponto de Ser Impossível

Todo executivo tem uma tendência de fixar alvos baixos, fáceis de serem atingidos; todo chefe exigente tem uma tendência para estabelecer alvos altos, de difícil consecução. O objetivo só é estabelecido e consentido mediante um acôrdo entre subordinado e superior. As mútuas influências exercidas nesse diálogo normalmente levam o objetivo a um nível razoável. Entretanto, êste não é ainda o melhor nível, pois o executivo deve ser encorajado pelo superior a fazer um esforço no sentido de um real aperfeiçoamento. O próprio *Plano de Objetivos* fica prejudicado quando êle se traduz em pequenas metas que não valem nenhum esforço. Aí então os opositores da admi-

nistração por objetivos encontram argumentos para provar a inutilidade dessa "movimentação de papéis".

FIGURA 3-a: Descrição de Funções

Cargo: GERENTE DE COMPRAS				
Tarefa	Resultado Esperado	Condições Atuais	Plano	Prioridade
1	Padrão	20% acima Padrão	Reduzir orçamento de 10%	3
2	Padrão	Padrão	Não muda	4
3	Objetivo 1	1% melhor que objetivo	Não muda	2
4	Padrão	10% abaixo do padrão	Aumentar orçamento em 15%	5
5	Objetivo 2	15% abaixo do objetivo	Aumentar orçamento em 15%	1
6	Objetivo 3	Não está em funcionamento	Providenciar Pessoal	6

O Objetivo Deve Representar uma Tarefa Suficiente para Todo o Exercício Fiscal

O objetivo deve ser um projeto anual que empenhe o executivo a fundo, que lhe permita aperfeiçoar o que faz e que lhe dê oportunidade de contactar as mais diversas áreas para conseguir a sua meta. Na Figura 4 o leitor encontra um esquema representativo, para orientar seu pensamento.

O Objetivo do Gerente Deve Estar Ligado ao Plano Anual de Lucros da Empresa

Nas áreas operativas é relativamente fácil concatenar o esforço pessoal de cada Gerente com os objetivos da Companhia.

Por exemplo, os diversos gerentes de uma fábrica estão ligados entre si pelo mesmo programa de produção e por

um controle orçamentário que os leva a um resultado comum de produtividade. Assim também os diversos gerentes de uma área comercial, quer estejam em propaganda, pesquisa, promoção, vendas, administração ou distribuição, estão ligados entre si pelos mesmos objetivos. Nessas áreas operativas o trabalho consiste em aperfeiçoar o sistema de metas internas e de comunicação de resultados.

Nas áreas não operativas como Legal e Pessoal parece que existem maiores problemas de integração. É comum encontrar Gerentes de Pessoal alheios ao programa de produção e, por tanto, incapazes de atender a tempo as necessidades de pessoal da fábrica. O mesmo pode-se dizer com referência às áreas comerciais. Os Gerentes de Pessoal têm certa predileção por viver em devaneios de administração de pessoal que os alienam do processo produtivo e dos objetivos essenciais da Empresa. Os advogados da Empresa também sofrem de tentação semelhante. Alguns advogados se escondem na cidadela das leis e se afastam da realidade da empresa. Colocam-se como sibilas em obscuros labirintos, onde os gerentes operativos devem procurá-lo com um espírito de temerosa reverência. Não são capazes de se igualar aos demais gerentes, acompanhar seus objetivos, antecipar-se aos problemas, prever seus impasses legais e aconselhá-los antes. Esses bacharéis são geralmente convocados para uma reunião quando a Empresa já entrou no terreno minado das contravenções.

Para todos esses casos de Gerências não operativas a solução parece consistir em:

- a) só preparar seus objetivos quando os das gerências operativas já estão definidos.
- b) Fazê-los tomar cabal conhecimento dos objetivos das Gerências operativas.
- c) Cuidar que seus objetivos secundem a ação das Gerências operativas.

- d) estabelecer objetivos comuns entre áreas operativas e não operativas, sempre que os interesses forem mútuos.

FIGURA 4: Cronogramas dos Objetivos de
Determinado Departamento

OBJETIVO	EM 30/3	EM 30/6	EM 30/9	EM 30/12
1. _____ _____	_____		_____	
2. _____ _____		_____		_____
3. _____ _____	_____		_____	_____

COMO FIXAR OBJETIVOS

A empresa não vive isolada do meio externo como um caramujo. Os alvos do negócio dependem do ambiente sócio-econômico da empresa, de sua posição na macroeconomia. Dentro desse ambiente, destacam-se as necessidades do consumidor, em face às quais a empresa define seus objetivos comerciais, que são traduzidos em políticas do negócios, ou melhor em regras do jogo. Em seguida, a empresa fixa objetivos a longo prazo para si e para cada uma de suas unidades. Os objetivos a longo prazo são geralmente um Plano Decenal ou Plano Quinquenal.

Dependendo desses planos a longo prazo, das condições objetivas do ambiente macroeconômico e das necessidades do consumidor, a empresa, antes do início de cada exercício fiscal, estabelece seus objetivos a curto prazo, em base anual e, em seguida detalha-os para cada gerência.

Os Alvos do Negócio

O que acabamos de descrever é um desenho de círculos concêntricos em cuja periferia está o ambiente da empresa e em cujo centro se situa a atuação de seus gerentes. Os alvos da campanha são, geralmente, declarados no Relatório da Diretoria para Acionistas, no Relatório do Balanço Anual ou em semelhantes publicações da alta administração. Os alvos do negócio são iguais em tôdas as Companhias privadas e podem ser identificados com os da Figura 5.

FIGURA 5: *Alvos Principais de uma Empresa*

- a) A taxa de dividendos.
- b) A rentabilidade, ou a porcentagem de retôrno do capital investido.
- c) A estabilidade dos ganhos anteriores.
- d) A posição competitiva no mercado.
- e) A liderança do produto.
- f) O aumento de vendas e rendimentos sôbre o passado.
- g) A fôrça financeira e o crédito no mercado.
- h) A produtividade e os índices de eficiência.
- i) A qualidade da administração e da gerência.
- j) A responsabilidade pública e social.

O presidente da Companhia 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 Companhia. Uma vez definidos os objetivos gerais da empresa, cada Diretor reúne seus Gerentes, informa-os dos objetivos gerais e empreende a preparação dos objetivos em nível de Divisão e de Gerência departamental. Para os Gerentes na identificação ou comple-

mentação de seus objetivos, eis aqui uma lista de sugestões. Os objetivos de uma Gerência além de concretizar os objetivos gerais da Empresa podem envolver os itens expostos na Figura 6.

FIGURA 6: *Lista de Referência para a Preparação de Ojetivos de Gerência*

- a) Custos de fabricação
- b) Volume de vendas.
- c) Novos negócios.
- d) Novos produtos.
- e) Reclamações sôbre o produto.
- f) Novos clientes.
- g) Redução de custo.
- h) Prazos de produção.
- i) Mobilidade (*turn-over*)
- j) Promoções de venda.
- l) Potencial do mercado.
- m) Intenção de lucro.
- n) Recorde de segurança.
- o) Qualidade.
- p) Eficiência de produção.

Independentes desta lista, cada gerente poderá olhar criticamente para as responsabilidades e resultados de seu departamento e ver onde poderá obter maior rendimento ou menor custo. Para isto estão as normas abaixo discriminadas.

Algumas Normas Práticas

Uma vez identificados os resultados-chave que a empresa está interessada em atingir, um grande esforço deve ser posto na concretização dos objetivos para cada Gerência

A lista que demos imediatamente acima referente a objetivos da Gerência não deve ser tomada obrigatoriamente mas serve apenas como sugestão. A escolha dos objetivos deve ser prioritária e seguir as normas abaixo.

Procurar as atividades que têm maior impacto sobre os resultados. Uma vez delineados os objetivos gerais da companhia, concentrar-se primeiro naquelas gerências operativas que estão diretamente ligadas a êsse resultados-chave. Fixar metas de aperfeiçoamento de suas tarefas principais. Reduzir a dispersão de esforços em itens secundários. Em seguida, elaborar os objetivos da Gerências não-operativas, fazendo com que combinem ou ajudem a concretização dos objetivos já fixados para as gerências operativas.

Detalhar cada objetivo em metas subsidiárias. Sempre que necessário o objetivo será distribuído por vários executivos e detalhado em prazos intermediários, como já foi exposto na Figura 4.

Focalizar objetivos no trabalho e não no homem. Em vez de considerar como objetivo um determinado curso ou estágio que o executivo necessita para seu aperfeiçoamento pessoal, conseguir que êle procure atingir objetivos econômicos próprios de seu cargo. O aperfeiçoamento pessoal pode ser considerado paralelamente como um meio para atingir o fim que é o objetivo do cargo. Quando se antepõe o aperfeiçoamento do homem ao do negócio, faz-se uma inversão de meio e fim, e a Empresa deixa de ser empresa para ser apenas uma agência de treinamento.

Focalizar objetivos altos, mas não pretender o impossível. O plano de objetivos não deve ser uma passiva declaração do que habitualmente se faz. Sendo assim, êle não é nada mais do que papelório inútil. O plano deve encorajar o esforço para o progresso. A empresa deve sentir que sua eficiência organizacional e seus resultados líquidos aumentaram com a administração por objetivos.

Usar linguagem compreensível para os gerentes. Evitar o uso de termos obscuros e fora do nível de informação da Gerência. Evitar definições de objetivos nebulosas e imprecisas que não ajudam a ver a medida quantitativa dos resultados esperados. Evitar as longas e complicadas listas com minúcias que pouco ou nada acrescentam.

Manter-se dentro dos princípios de administração Esses princípios estão aí para ajudar. Um objetivo não pode deixar de considerar, por exemplo, a unidade de comando, o princípio de autoridade ou a amplitude administrativa de cada chefe. Em resumo, na fixação de objetivos deve o executivo aprender a trabalhar com o essencial e com o mais importante. Deve concentrar sua energia nos alvos vitais do negócio, em vez de dispersá-la em tarefas de secundária importância. O procedimento para a fixação de objetivos da Empresa consiste em seguir as sete etapas enunciadas na Figura 7.

FIGURA 7: *Como Fixar Objetivos*

- a) Analisar os alvos de negócio.
- b) Analisar as tarefas dos gerentes.
- c) Definir os objetivos.
- d) Determinar os padrões de medida de resultados.
- e) Selecionar os alvos específicos.
- f) Detalhar os objetivos até o último nível executivo.
- g) Conseguir a participação integrada de todas as áreas.

As Atitudes da Gerência

Quando se fixam objetivos de Gerência pela primeira vez, pode-se observar o seguinte: Como ponto de partida os ge-

rentes se mostram cétricos quanto à inovação. Seu interesse começa a despertar quando percebeu que o plano de objetivos pode ser usado como pretexto para assentar velhas questões, sugestões de melhoramentos que fizeram em anos anteriores e que dormem nas gavetas de seus ou de outros chefes. O primeiro plano de objetivos serve de veículo e catalizador de tôdas as medidas propostas em anos anteriores. Canaliza e leva à realização velhas aspirações. Liquida as velhas contas. Nos anos seguintes, varridas essas primeiras sugestões, o plano de objetivos se dedica ao aperfeiçoamento do sistema. Tendo-se mostrado um instrumento útil de administração pelos resultados a curto prazo que os gerentes puderam sentir, êle consegue despertar interesse. Nesse segundo estágio, o plano de objetivos, para dar resultados que possam ser percebidos pela gerência, exige um grau maior de esforço analítico para se descobrir onde aperfeiçoar o negócio. É aqui que vão aparecer os gerentes conformistas, pois, a segunda dificuldade surge quando o gerente chega à conclusão de que não tem nada a melhorar, que seus executivos têm um desempenho perfeito e que nenhuma rotina deve ser mudada sem prejuízo para a emprêsa.

O gerente esclarecido não assume uma atitude beatífica ou enfatuada mesmo quando está seguro de seu trabalho. Êle está sempre disposto a discutir os pressupostos de seu departamento e a razão de ser de cada rotina. Aberto para a inovação, êle poderá ser orientado, pelo seu superior ou por um consultor especializado, a examinar criticamente certos resultados e a estabelecer itens de aperfeiçoamento de seu sistema de trabalho.

Convém ainda apontar dois embaraços ao plano de obje-rência: o atraso nas datas de início e a falta de consulta aos níveis inferiores.

Os objetivos da emprêsa, como já dissemos, devem estar prontos antes do início do nôvo exercício fiscal da campanha de modo a que se saiba quais são os alvos que pretende atingir, antes de começar o trabalho. Começado o

ano fiscal, cada gerente deve saber claramente os objetivos da empresa e à luz dos mesmos, fixar, junto com seu superior, os seus próprios objetivos. Esses objetivos de gerência por sua vez serão traduzidos em objetivos individuais para quantos executivos estiveram sob seu comando. Quando os planos individuais são elaborados várias semanas ou até meses após o início do exercício fiscal, é evidente que esses planos nada têm a ver com a vida da empresa. Atrasando suas datas, os executivos estão sendo ensinados a não caminhar junto da empresa.

Algumas vezes, a pressa em entregar objetivos faz com que os gerentes os preparem sem consultar os níveis inferiores. Isto leva a duas conseqüências: os objetivos omitem pontos importantes que o gerente esqueceu pela falta de assessoria de seus níveis inferiores, e os executivos são mantidos alheios ao planejamento de seu próprio trabalho.

O leitor percebe quão importante é que os gerentes entendam a racionalidade do plano de objetivos para que possam ter uma atitude construtiva. Sem ela, os objetivos produzirão nos próximos anos resultados tão modestos que certamente levarão a um abandono do sistema.

POLÍTICA PARA FIXAR OBJETIVOS

Política Geral. A campanha pretende que os objetivos de gerência sejam empregados em todas as unidades da organização por todos os executivos. Todavia, os procedimentos específicos poderão variar de unidade para unidade. Esses objetivos deverão ser feitos na base do exercício anual da companhia que se inicia e termina em certa data. Como primeiro passo a alta direção da Companhia deve se reunir para definir os objetivos gerais da Empresa; tais como: lucros e utilização de recursos, composição de vendas e produtividade.

Política em nível de Divisão. O segundo passo consiste em desenvolver objetivos de desempenho para cada Superin-

tendente de Divisão. Após êsses objetivos serem aprovados pela Diretoria e pelo Conselho, o Presidente da Companhia e Superintendente devem fixar um plano-calendário para o ano, para o qual o superintendente dirigirá seus esforços. Nesse plano se procurará resolver os problemas particulares daquela divisão, assim como estabelecer os critérios para avaliar o desempenho da mesma.

Política em nível de departamento. O terceiro passo consiste em estabelecer um *Plano de Objetivos* para cada gerente que leva diretamente a êsse superintendente de Divisão. Trabalhando com cada um de seus subordinados, o Superintendente desenvolve um *Plano de Objetivos Gerenciais* para o ano. Cada um dêsses *Planos* deve estar relacionado com o *Plano do Superintendente*, isto é, com os *Objetivos da Divisão*. O quarto passo consiste em fazer o mesmo com todos os executivos da Divisão. Cada plano de ação deve ser desenvolvido pelo superior imediato do executivo junto com o mesmo e de acôrdo com os objetivos gerais da Divisão. É desejável que os objetivos das gerências operativas sejam feitos antes dos das Gerências não-operativas de modo que êsses últimos sejam feitos para apoiar os primeiros. Uma vez que todos êsses objetivos foram feitos, êles devem ser revistos em grupo de modo a garantir que êles são compatíveis entre si e constituem um plano integrado. O mesmo procedimento deve seguir um Gerente de Departamento com os executivos seus subordinados. Grande parte do trabalho de desenvolver objetivos em diferentes níveis de gerências pode ser feito simultâneamente.

Orientação para os objetivos individuais. Os objetivos individuais devem ser o mais possível simples e específicos, de modo que possam ser fãcilmente guardados. É de bom alvitre, sejam evitadas longe e complicadas listas. Êsses planos devem estar vinculados com os objetivos anuais do departamento e da companhia. Em alguns casos estabelece-se o mesmo objetivo específico para diversos Gerentes

que são parcialmente responsáveis por produzir um mesmo resultado. Êste é um meio efetivo de promover a cooperação. Os objetivos individuais são de dois tipos: a) objetivos quantitativos expressos em t ermos de QUANTO e QUANDO; b) objetivos qualitativos expressos em t ermos mais gerais e frequentemente de QU AO BEM.

Para se fazer justiça a um executivo, quando  ele   avaliado,   preciso ser objetivo. Um alto grau de objetividade são se pode atingir quando os objetivos de um executivo são expressos em t ermos definidos de modo que se possa mensurá-los com dados. Daí que, a maior parte dos objetivos individuais devem ser quantitativos. Cada meta deve ser realística refletindo um esforço a ser conseguido. Um plano de objetivos não   realístico quando  ele não pode ser atingido, quando  ele produz um melhoramento inadequado ou quando  ele   conseguido com pouco esforço. A experiência mostra que os melhores planos são desenvolvidos conjuntamente pelo indivíduo e por seu superior imediato. Normalmente, o superior imediato deve delinear os objetivos gerais e ajudar o indivíduo a desenvolver os padrões de desempenho.

Administra o dos objetivos durante o ano. Cada plano de objetivos   um instrumento de administra o a ser usado pelo indivíduo e seu superior. Ambos devem ter cópia. Quando acontecer que as condi es previstas no ano mudaram, afetando a dire o dos objetivos, o plano deve ser modificado pelo indivíduo e seu superior imediato. Todavia, deve-se cuidar de evitar a mudança contínua de objetivos. O plano de objetivos   um das bases para a avalia o do executivo e para seu treinamento e orienta o. No formulário de Avalia o existe uma sec o especial para a sua aprecia o. Quem elabora o objetivo deve fixar prazos para que sejam controlados e relatados os resultados. Todo gerente, cada três meses, deve avaliar e reportar os resultados atingidos.

*Modelo **

COMPANHIA "X" S.A.

OBJETIVOS DA
EMPRESA PARA O EXERCÍCIO DE 1968

INÍCIO: 1/01/68

TÉRMINO: 31/12/68

* NOTA: Este é um modelo imaginário usado pelo autor para efeito de demonstração.

I. OBJETIVOS GERAIS

1. Com uma rentabilidade líquida de 5% o negócio deverá acompanhar o crescimento vegetativo do mercado aumentando 15% as vendas sobre o exercício anterior.
2. Manter uma imagem da empresa favorável no mercado, de modo a beneficiar-nos frente à opinião pública, governo e consumidores.
3. Diversificar o composto de produtos de modo a introduzir mais três novas linhas de fabricação.
4. Manter uma estrutura organizacional estável de modo a evitar intranqüilidade no nível de supervisão e gerência.
5. Cinco grandes áreas da empresa terão suas operações processadas pelo novo computador.

II. LUCROS E UTILIZAÇÃO DE RECURSOS FINANCEIROS

1. Alcançar uma rentabilidade líquida de 5% sobre o faturamento líquido após reserva para capital de giro.
2. Manter o custo de financiamento dos Bancos particulares em 2,5% incluindo as taxas de serviço.
3. Aumentar em 1590 o financiamento obtido de bancos particulares.
4. Limitar os prejuízos por falências ou concordatas a 0,25% do faturamento.
5. Aumentar em 15% os pagamentos feitos no prazo líquido de 90 dias da data.
6. Conseguir em compras uma redução no preço dos fornecedores de 5% sobre o valor da tabela.
7. A dívida da clientela não deverá ultrapassar 40 dias de faturamento.

III. MERCADO E VENDAS

1. Superar em 3% os orçamentos de vendas previstos para o ano fiscal.
2. Aumentar em 12% a participação no mercado do produto X.
3. Manter a participação de 25% no mercado do produto Y.
4. As despesas de vendas não deverão superar a 1% do faturamento.
5. A verba de publicidade não deverá superar 4% do faturamento.
6. Deverão ser abertos mais 1.000 novos clientes, nas praças de São Paulo e Guanabara.
7. A estocagem nas filiais deve atender às necessidades para uma semana.
8. A entrega dos produtos deverá ser feita até o 3.º dia útil após a venda.
9. A frota de distribuição deverá ter um limite máximo de 30% de capacidade ociosa.

IV. RECURSOS FÍSICOS

1. Alcançar os volumes de produção no calendário estabelecido.
2. Superar em 0,5% a eficiência do orçamento previsto para a fábrica.
3. O estoque de embalagens deve ser suficiente para 1 a 2 meses de produção.
4. A qualidade do produto X deve ser tal que não haja devoluções por motivos técnicos.
5. A qualidade do produto Y em vista de sua comercialização deve ser tal que as devoluções não ultrapassem a 4% das vendas.
6. Reduzir em 10% o volume de matérias-primas de baixa rotatividade em comparação com o existente no início do exercício.
7. Reduzir a 5 dias os estoques previstos para os produtos X e Y.
8. Aumentar a produtividade da fábrica em 2% sobre o ano anterior.
9. Implantar um sistema de controle de perdas de modo a reduzir em 30% as perdas nas diferentes fases de fabricação.
10. O programa de manutenção deve ser tal que haja uma redução de 10% nas horas de parada por defeito de manutenção sobre as horas paradas no exercício anterior.

V. PROJETOS E NOVOS PRODUTOS

1. Completar a instalação para fabricação do produto Z até 30/03/1968.
2. Lançar o produto M até 30/05/1968.
3. Apresentar estudo de mercado para produto H até 30/3/1968

VI. ORGANIZAÇÃO E PESSOAL

1. Cumprir o Programa de Desenvolvimento de Executivos de acordo com o calendário.
2. Editar o Manual de Procedimento Administrativos até 30/03/1968.
3. Reduzir os quadros administrativos em 8%.
4. Manter os padrões de custo com pessoal de acordo com o Orçamento Anual.
5. Implantar o serviço de Policlínica em todas as filiais de Vendas, até 30/09/1968.
6. Reduzir em 30% o estoque de materiais do almoxarifado de escritório.
7. Cumprir o calendário de implantação do computador eletrônico nas diversas áreas em que deverá atuar.

BIBLIOGRAFIA

PETER F. DRUCKER, *Prática de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro: *Fundo de Cultura*, 1962. *Managing for Results*, Nova Iorque: *Harper and Row*, 1964.

RENSIS LIKERT, *New Patterns of Management*, Nova Iorque: *Mc-Graw-Hill*, 1961.

Management Sucession, The Recruitment, Selection, Training and Promotion of Managers, Londres: *Acton Society Trust*, 1956.

Management Development Schemes, Interim Report of the BIM Management Development Schemes Committee, Londres: *British Institute of Management*, 1960.

The Making of Managers, Final Report of the BIM Management Development Schemes Committee, Londres: *British Institute of Management*, 1963.

CHARLES H. GRANGER, "The Hierarchy of Objectives", *Harvard Business Review*, maio/junho de 1964.

ROBERT H. SCHAFFER, "Managing by Total Objectives", *Management Bulletin* n.º 52, Nova Iorque: *American Management Association*, 1964.

J.W. HUMBLE, *Improving Management Performance*, Londres: *British Institute of Management*, 1965.

RAYMOND VALENTINE, *Performance Objectives for Managers*; *American Management Association*, 1966.

ERNEST C. MILLER, *Objectives and Standards*, *American Management Association*, 1966.