

TENTE MANTER SUA EMPREGABILIDADE

Existem algumas denominações que significam a mesma coisa, ou seja, todas representam um **conceito administrativo** de reconhecida eficácia na condução operacional das Empresas.

Estes conceitos, que são **é** muito mais do que um mero **sistema**, tem que ser entendidos em sua ampla abrangência, **para** beneficiar com igual intensidade tanto os gestores como suas equipes.

A **gerencia por objetivos**, exerce uma forte influência no desenvolvimento profissional, em **todos os seus níveis hierárquicos**. É na observância de seus princípios e na adaptação de seus processos às necessidades e características de cada empresa, que estão presentes os enfoques básicos da **motivação para maior produtividade; delegação de tarefas, poderes e responsabilidades; participação, colaboração e envolvimento; inovações; solução de problemas; prioridades; senso de realização** e principalmente **no desenvolvimento de lideranças**. As principais funções administrativas do gerente e líder na integridade de seu trabalho, são, a saber: **Planejamento, Coordenação, Direção e Controle**, que devem começar a entrar em desuso como abordaremos mais adiante.

Se um gerente deseja de fato superar a si mesmo, pode esperar uma melhora imediata e progressiva através da **gerencia por objetivos**. Seu trabalho será então mais consciente, mais lúcido e principalmente **mais produtivo**, pois estará mais firmemente dirigido a **resultados**.

Como podemos definir a palavra **Objetivo** no contexto do **conceito administrativo**?

Objetivo é algo a ser **alcançado**: uma meta a ser atingida, um valor a ser batido, uma situação mais próxima do idealizado.

Como mais estendido for este ponto, sem escapar da tangibilidade lógica, mais significativo será o **objetivo**. Podemos definir também que o **objetivo é um resultado a ser alcançado**.

O que acontece quando atingimos este resultado, que perseguimos através de um plano pré-determinado, uma meta traçada, etc.? Geralmente nos sentimos **motivados** e assim recompensados pela expansão da nossa autoestima.

Trabalhamos melhor e, mais do que isto, aí esta o estiramento, e realizamos algo com maior significação, reduzindo custos, aumentando a receita, poupando recursos realocando meios, ou enriquecendo o capital humano da empresa através do desenvolvimento das pessoas ou o próprio autodesenvolvimento.

De uma maneira específica, como meta final, contribuimos para a melhoria dos índices de rentabilidade da empresa, o que significa que estamos contribuindo para o aumento do **lucro** do empreendimento operacional.

Para que isto aconteça na pratica, é preciso que sejamos co-participantes de um esforço comum, contínuo e progressivo. **Ninguém entende mais de um trabalho do que aquele que o executa (Douglas McGregor).**

Segundo o princípio de MacGregor, amplamente confirmado no dia a dia das empresas bem dirigidas, ressalto a conclusão de que **cada gerente deve traçar os seus próprios objetivos**, ou seja, deve explicitar esse estiramento realizador para além dos resultados normais que desse se espera.

O gerente deve incorporar a esse esforço, **objetivos essenciais e prioritários** relativos à sua área de responsabilidade, que tiveram origem nos escalões mais altos da direção da empresa, e então, também e principalmente, esses últimos objetivos, passam a ser seus, requerendo logicamente as suas ações de planejamento à para alcançá-los.

Isto só funciona oficializando-se esse intento **por escrito, com envolvimento total dos gestores e suas equipes, e com estrito controle através de revisões periódicas a cada 3 meses. É essencial**, sempre, a avaliação de cada um dos objetivos combinados, para se determinar com clareza o andamento das ações propostas.

Destas revisões periódicas, devem resultar medidas concretas, práticas, de correções de rumo, ou de mudanças ou ainda substituição de objetivos que eventualmente tenham sido alcançados antes da data de **conclusão planejada**. O resultado desse procedimento será, fatalmente, a **agilização da eficiência do gerente envolvido, de sua equipe**, e de toda divisão da qual o departamento ou área faz parte.

Relação / Diferenças e Semelhanças Entre as Normas de Atuação e Objetivos

Evidentemente as **normas de atuação** especificada nas **descrições de cargos**, são partes constituintes do **conceito administrativo da gerencia por objetivos**. Se isto ocorrer realmente é porque estamos considerando os **objetivos** separadamente.

A visão da **análise de cargos** e, acima de tudo, das **normas de atuação**, retratam, a partir do próprio posicionamento do subordinado, se os **resultados e os procedimentos básicos** no trabalho, estão alinhados com a **função que ele desempenha na estrutura organizacional**.

Isto quer dizer que, atendendo rigorosamente seus **padrões de atuação**, o **colaborador** justifica perante a empresa e a si mesmo, o importantíssimo fato de continuar prestando serviços à empresa, ou seja, continuar empregado.

Os **objetivos alcançados, no final das contas**, constituem **marcos** para o aperfeiçoamento e o progresso funcional. Devem, portanto, ultrapassar a linha da eficiência básica, que o **gestor espera e necessita da sua equipe**. Então podemos dizer que um objetivo, sob o conceito da gerência por objetivos, é um **estiramento realizável**, ou seja, **possível e mensurável**.

Alguns autores denominam as normas de atuação como **objetivos de manutenção**, pois também são metas a serem alcançadas, entretanto, pode-se considerar isso como **resultados básicos do dia a dia**.

Portanto a gerência por objetivos deve levar em consideração o escalonamento de suas duas partes:

- 1 Análise de Cargo e Normas de atuação
- 2 Objetivos – Estiramento?

Dentro do enfoque colocado, o ponto 1 é recompensado naturalmente pelo salário mensal do gestor e o ponto 2 retribuído pelo **Plano de Bônus/Incentivo**.

Desta forma, podemos verificar que diferenças entre objetivos e padrões de atuação, são muito significativas. Pode-se ainda visualizar essas diferenças através de comparação dos quadros abaixo:

Normas de atuação ou padrões de atuação ou ainda padrões de desempenho	Objetivos
Deve abranger todo o cargo	Pode abranger apenas 20% do cargo com 80% de impacto sobre o cargo total.
Estabelecem o nível de desempenho satisfatório	Estabelecem resultados mensuráveis de um esforço adicional ou desafio a ser atingido
Geralmente originam-se da Descrição de Cargo ou da mera relação das Responsabilidades	Surgem de várias fontes, de cima para baixo, de baixo para cima e até horizontalmente
São modificadas apenas a longo prazo, e dependem de mudanças fundamentais na natureza do cargo. Mudam com maior frequência somente alguns parâmetros como medidores de qualidade, quantidade, custo ou tempo	Mudam anualmente, e podem ser modificados ou substituídos a qualquer tempo. Frequentemente sofrem alterações a cada revisão trimestral

Avaliação dos **Objetivos** no contexto da **Administração por Objetivos**.

1 Características e Redação de Objetivos

Desempenho e Viabilidade - pertinência no atingimento, isto é o objetivo (recordem que é um estiramento) deve ser atingido mesmo.

Planejamento - um objetivo é algo mais do que uma **declaração de intenções**, portanto pressupõe a **elaboração** de um **plano** (por escrito) para alcançá-lo. Esse **plano deve conter passos sequenciais**, com datas precisas de consecução.

Mensuração - um objetivo que não pode ser medido, acompanhado e seguido, não é um **objetivo**, é uma embromação. Portanto, características de medição são absolutamente necessárias.

Importância e Desafio - sendo um **estiramento**, o objetivo deve caracterizar-se pelo atingimento de algo extra, de real **importância**, capaz de influenciar de fato os resultados operacionais da empresa, através das particularidades do cargo envolvido.

Clareza e Objetividade - um objetivo deve ser redigido de maneira **clara, precisa e direta**. Qualquer pessoa deve entendê-lo facilmente. A sequência da sua exposição terá que ser:

- a- Verbo
- b- Resultado final

- c- Sujeito / Ação
- d- Tempo determinado

Exemplos:

1. **Atingir** 4,3% de penetração de mercado na linha oncológica, até 25 de outubro.
Verbo
 Resultado final
 Sujeito / Ação
 Tempo determinado
2. **Reduzir** em 4% o custo de produção dos produtos sólidos orais, para 10/08/2018
3. **Aumentar** em x % as unidades vendidas para o produto Y a partir de dezembro de 2019, com base no plano de marketing aprovado
4. **Determinar** as causas das dificuldades de produção do produto x até a data y
5. **Pesquisar, identificar, formular e implementar** um sistema mensurável para **Reduzir** as contas e receber em aberto, até 20% durante o ano de 2xxx.
6. **Reduzir** em x % as perdas de produtividade do setor de produção z, através da aplicação de um novo plano de manutenção preventiva, a partir de uma data estipulada.
7. **Conseguir** comunicar-se fluentemente em inglês com os visitantes da
 xxxxx, a partir de tanto de tanto de dois mil e tanto.
8. **Atingir** uma taxa de remuneração de 120% ao ano para as aplicações financeiras durante o ano tal.
9. **Atingir** um nível de contas a receber, de 70 dias, durante o ano x.
10. **Atingir** um nível de inventários de 120 dias, durante o ano x.
11. **Obter** aprovação até uma data, de um plano para a adição de Equipamento de HPLC para implementação durante o primeiro semestre o ano x.
12. **Obter** comprovada qualificação e atualização em farmacotécnica até tanto de tanto de dois mil e tanto.
13. **Reduzir** de 2% para 1% o índice mensal máximo de erros nas classificações contábeis, a partir de uma data.

Comentado [H1]:

Tipos

No contexto de **Gerencia por objetivos** são quatro:

1. Objetivos de **MANUTENÇÃO**
2. Objetivos de **INOVAÇÃO**
3. Objetivos de **SOLUÇÃO DE PROBLEMAS**
4. Objetivos de **AUTO DESENVOLVIMENTO**

MANUTENÇÃO

O sucesso ou o fracasso, de uma atividade depende da consecução satisfatória dos objetivos. Como todos os **objetivos**, os de **MANUTENÇÃO** representam sempre um **estiramento**, uma contribuição em termos de resultados que se situam acima da **linha de base** dos padrões reconhecidos e aceitos para a execução desta atividade.

Neste tipo enquadram-se **todos os avanços** de **quantidade, qualidade, custo** ou **tempo**, caracterizados por melhoria evidente da eficiência.

Podemos chamar de **MANUTENÇÃO** exatamente pelo fato de **manterem a atividade** constante progressão. Assim sendo, cada vez que o titular de uma atividade específica como alvo a atingir, uma redução de uma despesa operacional, ou o aumento de uma receita, ele atua na modificação para melhor, de um padrão de resultados

INOVAÇÃO

Neste objetivo será abordado um novo enfoque, uma nova maneira capaz de suprir as necessidades atuais ou acolher uma oportunidade futura.

Como fica evidente, o aspecto criativo deverá preponderar neste tipo de objetivo.

SOLUÇÃO DE PROBLEMAS

São aqueles objetivos destinados à identificação, análise e solução de um problema atual, fazendo retornar o sistema à normalidade. Podemos dizer que são extremamente importantes para a eliminação dos desvios que surgem ao longo dos processos. O conceito do Kaizen, e ferramentas de resolução de problemas conhecidas, como o método de investigação dos 5 porquês, o gráfico de Ishikawa (“espinha de peixe” da qualidade ou análise de causa e efeito), e a análise de Pareto, contribuem de forma decisiva para atingir estes objetivos.

AUTO DESENVOLVIMENTO

São os objetivos destinados a fornecer ao indivíduo habilidades adicionais para as atividades no cargo que ocupa ou para responsabilidades futuras.

RESUMO FINAL

Quando for escrever um **objetivo**, você estará dizendo clara e mensuravelmente, **onde pretende chegar, onde o levará o estiramento realizador**. Após classificar esse objetivo em um dos quatro tipos, restará algo de vital importância, ou seja, a **descrição clara e simples**, além de **controlável**, de **como você chegará onde pretende chegar**. Através de que passos, sequenciais você terá a garantia de que de fato alcançará o alvo.

O resultado desse sistema só poderá ser um:

Você fará um trabalho muito mais consciente e desafiador.

Que tudo se realize.