

8 – Formulação de Objetivos

Objetivos de aprendizagem

Após estudar este capítulo, você deverá estar capacitado para:

- Definir e identificar a missão organizacional.
- Definir a visão das organizações.
- Descrever a natureza geral e as funções dos objetivos organizacionais.
- Formular objetivos desafiadores para uma organização.
- Saber como alocar objetivos nas várias áreas da organização.
- Descrever a rede e a hierarquia de objetivos em uma organização.
- Explicar a administração por objetivos.
- Reconhecer como o administrador pode trabalhar com objetivos relevantes.

MISSÃO

- A missão de uma organização significa a razão de sua existência.
- É a finalidade ou o motivo pelo qual a organização foi criada e para o que ela deve servir.
- A definição da missão organizacional deve responder a três perguntas básicas:
 1. Quem somos nós?
 2. O que fazemos?
 3. E por que fazemos o que fazemos?

Exemplos de missão

Empresa farmacêutica

Somos uma empresa internacional de biotecnologia que descobre, desenvolve, manufatura e comercializa produtos farmacêuticos

Empresa de utilidade pública

Proporcionamos serviços de energia elétrica que são seguros, confiáveis e econômicos para consumidores domésticos e industriais

Empresa de coleta de lixo

Somos uma empresa de serviços que coleta e reboca qualquer coisa que deva ir para o lixo.

Exemplos de missão

- Satisfazer o apetite do mundo por boa comida, bem servida, a um preço que as pessoas possam pagar
 - McDonald's
- A nossa missão a longo prazo é tornarmo-nos na primeira companhia aeroespacial do mundo e estar entre as primeiras empresas industriais, de acordo com padrões de qualidade, rentabilidade e crescimento
 - Boeing
- Compromete-se a facultar aos seus clientes o maior grau de satisfação do mundo com os seus produtos e serviços
 - Chrysler Corporation
- Criar valor para os seus acionistas
 - NCR

Exemplos de missão

- Alegrar as Pessoas
 - Walt Disney
- Dar às Pessoas comuns a oportunidade de comprar as mesmas coisas que os ricos.
 - Walt Mart
- Aumentar e disseminar conhecimentos que melhorem a espécie humana.
 - Universidade de Stanford
- Viver a alegria do avanço e usar tecnologia em benefício do público.
 - Nike
- Facilitar a comunicação das pessoas com o seu mundo
 - RBS
- Simplificar a vida das Pessoas pela comunicação sem fronteiras.
 - Tim

Exemplos de missão

- Proporcionar soluções criativas de informação e que agreguem valor para os seus clientes
 - IBM
- Levar vitalidade para o dia-a-dia. Nós atendemos as necessidades diárias de nutrição, higiene e cuidados pessoais, com marcas que ajudam as pessoas a se sentirem bem, ficarem bonitas e aproveitarem mais a vida.
 - Unilever
- Criar produtos e serviços que enalteçam a beleza e promovam o bem-estar das pessoas, traduzindo essa intenção em valores percebidos pelos Clientes, para conquistar a sua fidelidade e assegurar o crescimento e a rentabilidade do negócio
 - Boticário

Exemplos de missão

- Proporcionar soluções criativas de informação e que agreguem valor para os seus clientes
 - IBM
- Levar vitalidade para o dia-a-dia. Nós atendemos as necessidades diárias de nutrição, higiene e cuidados pessoais, com marcas que ajudam as pessoas a se sentirem bem, ficarem bonitas e aproveitarem mais a vida.
 - Unilever
- Criar produtos e serviços que enalteçam a beleza e promovam o bem-estar das pessoas, traduzindo essa intenção em valores percebidos pelos Clientes, para conquistar a sua fidelidade e assegurar o crescimento e a rentabilidade do negócio
 - Boticário

Visão

- É a imagem que a organização tem a respeito de si mesma e do seu futuro.
- É o ato de ver a si própria no espaço e no tempo.
- está mais voltada para aquilo que a Organização pretende ser do que para aquilo que ela realmente é.

Exemplos de visão

- Primeira ou segunda a nível mundial, em qualquer negócio em que estivermos.
 - GE
- Uma Coca ao alcance da mão em qualquer lugar do planeta
 - Coca-cola
- Maru C
 - Komatsu
- o europeu mais atrativo do mercado mundial
 - Audi
- Nós vamos democratizar o automóvel
 - Ford
- Sermos reconhecidos como a melhor organização do mundo na entrega de correspondências e pacotes
 - Fedex

Exemplos de visão

Muitas organizações realizam um trabalho integrado e consistente para divulgar a sua visão.

O Bradesco, por exemplo, mudou o seu logotipo para enfatizar sua visão como um Banco orientado para a modernização, agilidade, atualidade e apoio ao Cliente.



Bradesco

Exemplos de visão

Os slogans de muitas grandes empresas quase sempre traduzem alguns aspectos de sua visão.

McDonalds: Amo muito tudo isso!

Motorola: O que você pensava ser impossível.

Abril: Faz parte de sua vida.

Microsoft: Mais poder para quem trabalha.

Condor: De mãos dadas com você!

IBM: Soluções para um mundo pequeno.

TAM: Um estilo de voar.

Volkswagen: Você conhece, você confia.

Itaú: Feito para você.

Casas Bahia: Dedicção total a você.

Banco Real: fazendo mais que o possível.

Colégio Energia: Puxado mas funciona.

Exemplo de missão e de visão de uma empresa de consultoria

Missão: Fornecer consultoria,
treinamento e orientação necessários
para ajudar nossos clientes a alcançar o
melhor desempenho.

Visão: Conquistar e manter a posição de
ser a mais avançada consultoria do país.

Objetivos

- Um objetivo é um estado futuro desejado que se tenta tornar realidade.
- ... são resultados específicos que se pretende alcançar em um determinado período de tempo.

Para serem úteis, objetivos devem

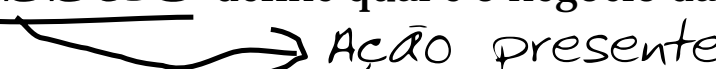
ser:

- **Mensuráveis:** capazes de definir quando são atingidos ou não.
- **Definidos no tempo:** que exijam um lapso de tempo para sua consecução.
- **Realistas:** que possam ser alcançados no período de tempo estabelecido e com recursos disponíveis.
- **Desafiadores:** que requeiram esforço das pessoas.
- **Relevantes:** que cubram as principais áreas de resultados da organização.
- **Motivadores:** que estejam ligados a recompensas pessoais pelo seu alcance.

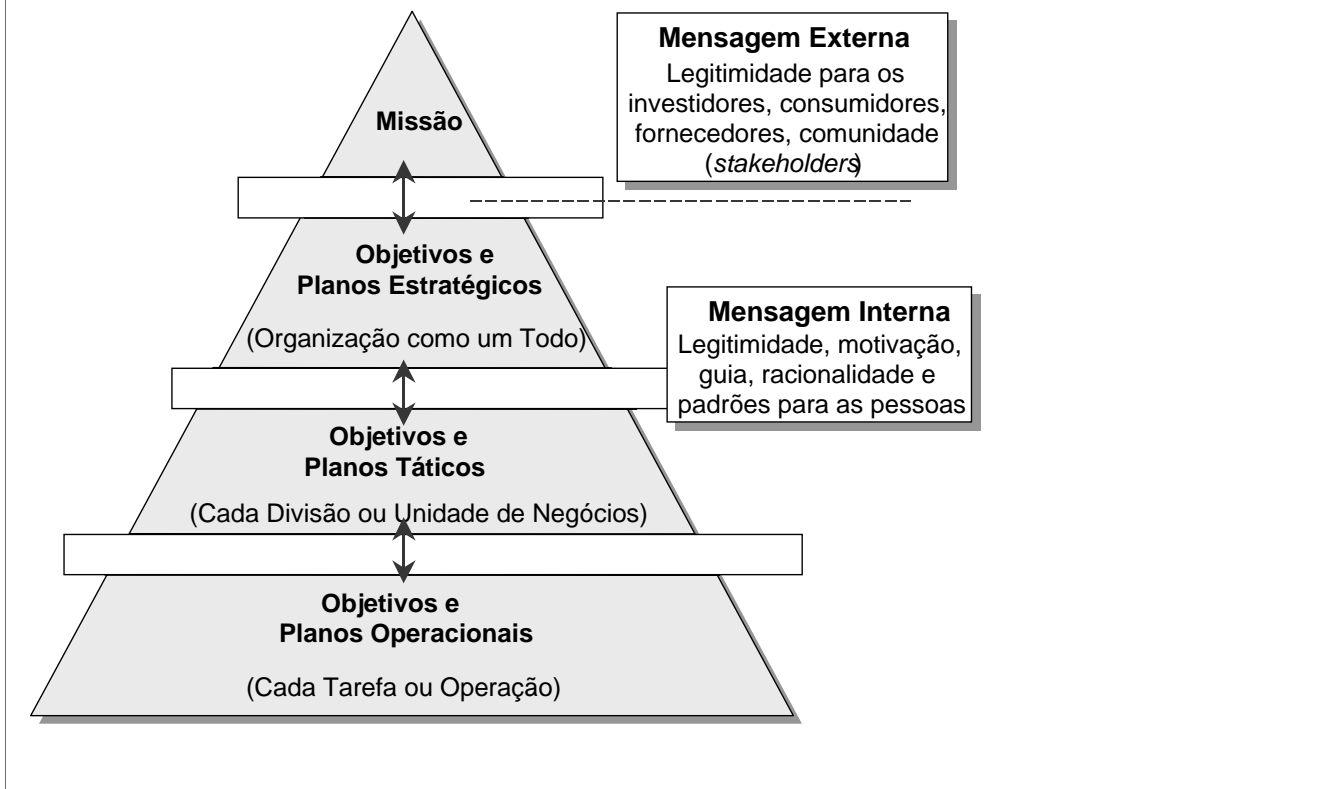
Exemplos de visão e objetivos

EXEMPLO DE VISÃO DE UMA EMPRESA DO RAMO DE TRANSPORTES URBANOS	
onde estamos em 2003	onde queremos chegar em 2008
<ul style="list-style-type: none">- somos atualmente o 3º maior frota de ônibus da cidade;- dominamos 26% do mercado municipal;- a satisfação dos passageiros atinge atualmente 33% dos clientes;- conduzimos 55.000 clientes a cada dia;- nossa quilometragem mensal atual é de 180.000 quilômetros;- nossos ônibus têm 10 anos de vida média;- nossos funcionários detém 15% do capital social da Empresa.	<ul style="list-style-type: none">- queremos ser a 1ª maior frota de ônibus da cidade;- queremos chegar a 45% do mercado;- a satisfação dos passageiros deverá atingir 90% dos clientes;- queremos chegar a 100.000 clientes;- nossa quilometragem mensal deverá atingir 280.000 quilômetros;- queremos ônibus com média de 2 anos;- nossos funcionários deverão deter 33% do capital social da Empresa.

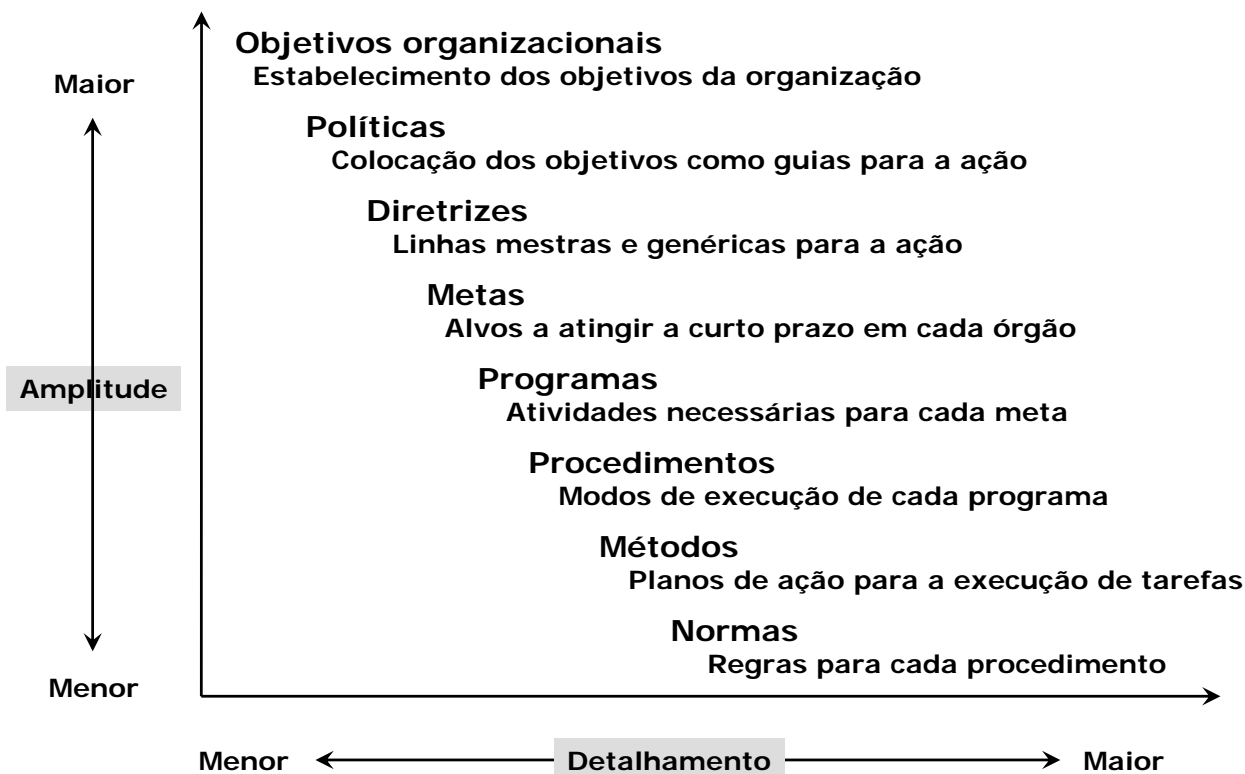
RESUMO

- **missão** define qual é o negócio da organização
 Ação presente
- **visão** proporciona uma imagem do que a organização quer ser
- **objetivos** estabelecem resultados **concretos** que se deseja alcançar dentro de um específico prazo de **tempo**.

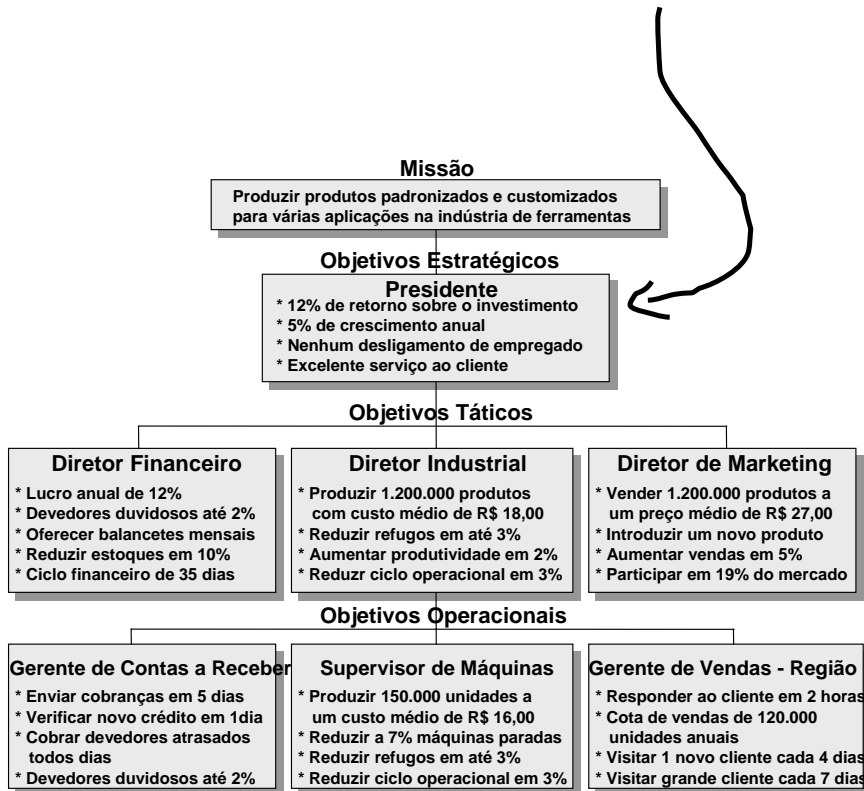
A hierarquia de objetivos



O desdobramento dos objetivos



A interligação entre planejamento estratégico, tático e operacional



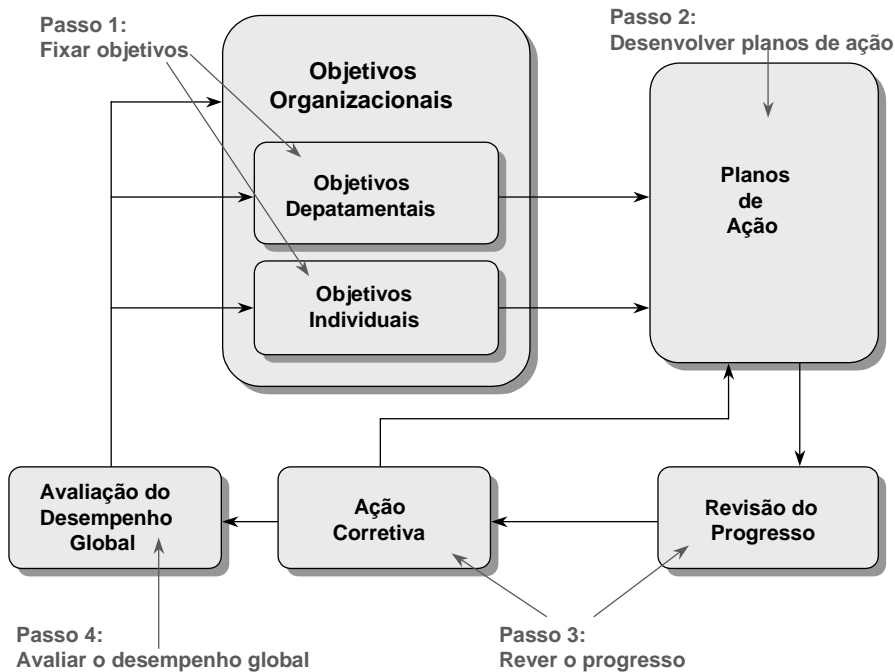
APO

Administração por objetivos (APO)

- é um estilo de administração que enfatiza o estabelecimento conjunto de objetivos tangíveis, verificáveis e mensuráveis.
- Estabelecimento conjunto de objetivos.
- hierarquia de objetivos em cascata.
- Ênfase:
 - **Mensuração**
 - **quantificação dos resultados**
 - **controle dos resultados.**

APO

O processo de administração por objetivos



APO

Os benefícios e os perigos da APO

Benefícios da APO	Problemas com a APO
<ol style="list-style-type: none">Os esforços do gerente e funcionários são focalizados nas atividades que conduzem ao alcance dos objetivos.O desempenho é melhorado em todos os níveis da organização.Os funcionários são motivados para alcançar e superar objetivos e metas.Os objetivos departamentais e individuais são alinhados com os objetivos organizacionais.A retroação é intensamente utilizada.Recompensas são oferecidas para todos aqueles que ultrapassarem os objetivos fixados.	<ol style="list-style-type: none">Mudanças constantes podem desvirtuar os objetivos e desarranjar o sistema.Um ambiente de trabalho com relacionamento precário entre os gerentes e funcionários pode reduzir a eficácia da APO.Os valores organizacionais que desencorajam a participação podem prejudicar o processo da APO.Muito papelório e burocracia podem emperrar a APO.Desconfiança, autocracia, falta de cooperação e de espírito de equipe podem prejudicar a APO.

Os stakeholders.

Grupos ou indivíduos que direta ou indiretamente são afetados pela busca de uma organização por seus objetivos



Os stakeholders e seus principais interesses.

Stakeholders	Proporcionam	Principais interesses:
Funcionários	Trabalho, conhecimento, competências	Salários adequados, benefícios sociais, oportunidades de desenvolvimento profissional, segurança no trabalho
Acionistas e investidores	Capital, investimentos	Rentabilidade, transparência na gestão, probidade administrativa.
Clientes	Compra de produtos e serviços	Produtos ou serviços adequados, preço, qualidade, atendimento, assistência técnica
Fornecedores	Oferta de insumos	Venda de produtos e serviços, pontualidade nos pagamentos.