

Fundamentos do Processo Administrativo: Controle

UNIDADE 06

Unidade 6

Celina Martins





Sumário

Introdução	130
Objetivos	131
Estrutura da Unidade	131
Unidade 6: Fundamentos do Processo Administrativo: Controle	
Tópico 1: Fundamentos do Controle	132
Tópico 2: Tipos de Controle	133
2.1 Abordagens Baseadas nas Orientações.....	133
2.2 Abordagens Baseadas nos Níveis Organizacionais.....	134
2.3 Abordagens Baseadas nos Ciclos de Atividades.....	136
Tópico 3: Processo de Controle	137
3.1 Estabelecimento de Objetivos e Padrões.....	137
3.2 Avaliação do Desempenho.....	138
3.3 Comparação do Desempenho Atual com os Objetivos ou Padrões Estabelecidos	139
3.4 Tomada de Decisão Corretiva.....	139
Tópico 4: Sistema de Controle	140
Tópico 5: Instrumentos de Controle	142
5.1 Fator Humano no Controle.....	143
Resumo	148
Conteúdo de Fixação	149
Leitura Complementar	150
Referências Bibliográficas	151



Introdução

Todos nós, de forma consciente ou não, executamos a função controle nas nossas atividades diárias, por exemplo: quando dirigimos, quando nos vestimos ou quando escrevemos um e-mail, fazemos comparações com o que era desejado e com o que necessitamos e, se preciso, são adotadas correções.

Nas organizações, esse processo não é diferente. As atividades ou tarefas desempenhadas pelos funcionários precisam ser monitoradas para avaliar se o desempenho esperado está sendo obtido e, quando necessário, são executadas ações corretivas.

Nesta unidade, estudaremos os fundamentos do controle, seus tipos, processos, sistemas, instrumentos, assim como a influência do fator humano nesse controle.

Vamos começar o estudo sobre este tema!

Após completar esta unidade você estará apto a:

1. Reconhecer os fundamentos do controle;
2. Identificar os tipos de controle considerando as diversas abordagens;
3. Demonstrar os processos, os sistemas e os instrumentos necessários para o desenvolvimento eficaz do controle;
4. Descrever a influência do fator humano no controle.

Objetivos




Estrutura da Unidade

1. Fundamentos do Controle
2. Tipos de Controle
 - 2.1 Abordagens Baseadas na Orientação
 - 2.2 Abordagens Baseadas nos Níveis Organizacionais
 - 2.3 Abordagens Baseadas nos Ciclos de Atividades
3. Processo de Controle
 - 3.1 Estabelecimento de Objetivos e Padrões
 - 3.2 Avaliação do Desempenho
 - 3.3 Comparação do Desempenho Atual com os Objetivos ou Padrões Estabelecidos
 - 3.4 Tomada de Decisão Corretiva
4. Sistema de Controle
5. Instrumentos de Controle
 - 5.1 Fator Humano no Controle

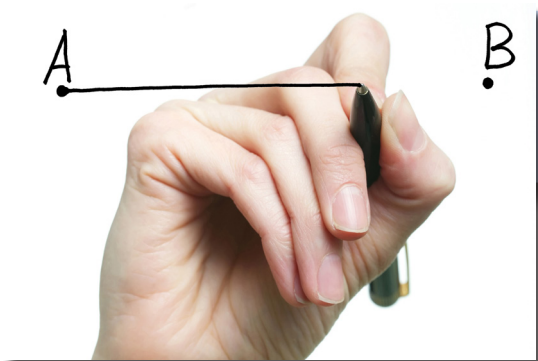
1. Fundamentos do Controle

Até agora, já vimos como desenvolver estratégias e objetivos, como alocar os recursos materiais e humanos, como comunicar, liderar e motivar os funcionários. Nesta unidade, estudaremos a última função do processo administrativo, que é o controle.

O controle é a capacidade de monitorar o desempenho. Envolve acompanhar o resultado que está sendo obtido, verificando se o mesmo está de acordo com o planejado, realizando modificações quando necessário (SOBRAL; PECI, 2008).



O planejamento e o controle
estão totalmente relacionados.
Veja porquê:



No planejamento são definidos os objetivos, as estratégias para alcançá-los e os padrões de desempenho desejados.

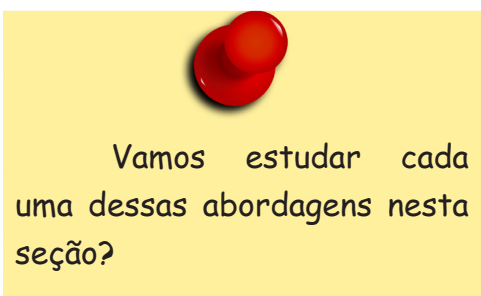
Já no controle verifica-se tudo que está sendo desenvolvido, conforme desejado.



Assim como existe a relação planejamento-controle, também há a relação controle-planejamento, pois o planejamento é feito com base nos controles obtidos em processos anteriores.

2. Tipos de Controle

As organizações necessitam de controle, contudo, elas não são idênticas. Para isso, existem diversos tipos de controle, podendo estar baseados nas orientações, nos níveis organizacionais e no ciclo de atividades da organização.



2.1 Abordagens Baseadas nas Orientações

Sobral e Peci (2008) definem três abordagens com relação à orientação dos sistemas. Vamos conhecer cada uma delas:

Controle de Mercado:

Consiste na utilização de fatores de mercado para avaliar as tarefas ou atividades, tais como: preço, participação do mercado, lucros, demanda dos produtos, entre outros. É um controle baseado em fatores externos. As organizações que fazem uso do mesmo controle possuem uma definição clara dos produtos e serviço, bem como o mercado da sua atuação possui forte concorrência.

Controle Burocrático:

Consiste na utilização de mecanismos administrativos e burocráticos por meio da autoridade e da responsabilidade para avaliar as tarefas ou atividades, tais como: normas, regras, padrões, políticas, procedimentos, entre outros. É um controle formal, voltado para que os funcionários se comportem de acordo com os objetivos e padrões formalmente definidos.



Controle de Clã:

Consiste na utilização de fatores da cultura organizacional para avaliar as tarefas ou atividades, tais como: valores, normas, crenças, rituais, entre outros. É um controle baseado na cultura incorporada e nos relacionamentos informais, dependendo dos grupos de trabalho para definir os padrões de desempenho.

2.2 Abordagens Baseadas nos Níveis Organizacionais

Chiavenato (2004) descreve que existem três tipos de controle de acordo com os níveis organizacionais, que estudamos na Unidade 1, sendo eles:



Controle Estratégico:

Envolve o sistema de decisões do nível mais alto da hierarquia, que tem o objetivo de controlar o desempenho e o resultado da organização como um todo. Utiliza informações internas, obtidas dos outros níveis, e externas, obtidas no ambiente.

Alguns meios utilizados para este controle: balanço e relatórios financeiros, análise do retorno sobre investimento (RSI), entre outros.

Controle Tático:

Envolve o sistema de decisões do nível mais intermediário da hierarquia, que tem o objetivo de controlar o desempenho e o resultado das divisões ou unidades organizacionais, tais como: marketing, finanças, produção, entre outros. Utiliza informações da cúpula e do operacional para que os gerentes tomem decisões específicas sobre sua área de atuação.



Alguns meios utilizados para este controle são: controle de orçamento, controle de custos, entre outros.



Controle Operacional:

Envolve o sistema de decisões de nível mais baixo da hierarquia, que tem o objetivo de controlar as tarefas mais específicas e que são projetadas a curto prazo.

Alguns meios utilizados para este controle são: disciplina, controle de estoques, controle de qualidade, entre outros.

2.3 Abordagens Baseadas no Ciclo de Atividades

Schermerhom Jr. (1999) identificou três tipos de controle, cada um corresponde a uma parte do ciclo das atividades da organização, sendo eles:

Controles Preventivos ou **Controles Preliminares:**

São aqueles desenvolvidos antes do início da realização da tarefa. Eles definem quais são os rumos e os recursos necessários para atingir o objetivo, evitando problemas durante o desempenho da atividade. É um controle proativo porque se destina a prever possíveis problemas ou desvios, implementando ações preventivas.



Por exemplo: aquisição de matérias-primas de alta qualidade, análise e uniformidade da cor de determinada matéria-prima, implantação de manutenção preventiva.

Controles Concomitantes ou de Guia:

São aqueles que ocorrem durante a realização da tarefa para garantir que sejam feitos de acordo com os padrões definidos no planejamento. É um controle reativo porque aguarda que os problemas ocorram para corrigi-los antes de acontecer maiores custos, tais como desperdícios ou retrabalho.

Por exemplo: supervisão dos superiores nos trabalhos realizados e manuais de instruções detalhadas sobre uma máquina.



Controles de *Feedback*:

São aqueles que acontecem depois da realização da tarefa, avaliando o desempenho da mesma. Tem como objetivo analisar quais foram as causas das falhas para que não se repitam em outras atividades.

Por exemplo: avaliação de desempenho e controle de qualidade no final do processo.

Nenhum destes tipos de controle é excludente, portanto, o ideal é que a organização utilize os três tipos de cada abordagem de forma contínua.

3. Processo de Controle

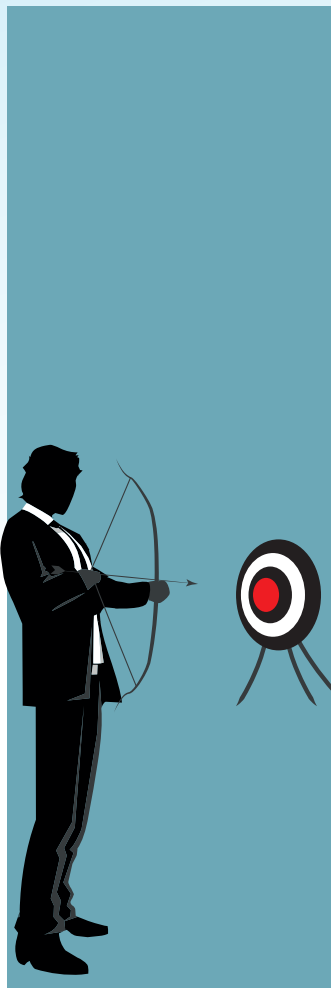
O controle envolve um processo que guia as tarefas para atingir o que é desejado. Mas, qual as fases desse processo? Vamos entender cada uma?



Fases do Processo de Controle

3.1 Estabelecimento de Objetivos e Padrões

Conforme citado na Unidade 3, os objetivos são pontos de referência para o desempenho de uma tarefa ou atividade. E os padrões são as normas que descrevem o que deverá ser feito. Os padrões dependem dos objetivos porque só poderemos estabelecer parâmetros com base no que desejamos alcançar



(CHIAVENATO, 2004).

Chiavenato (2004) cita alguns exemplos de padrões:

- Padrões de quantidade – como volume de produção, total de vendas, número de rotatividade, índice de acidentes, entre outros;
- Padrões de qualidade – como padrões de qualidade, qualidade dos produtos ou serviços oferecidos pela organização, atendimento ao cliente, entre outros;
- Padrões de tempo – tempo para desenvolvimento de uma etapa do produto ou serviço, tempos padrões de produção, ciclo operacional financeiro, entre outros;
- Padrões de custo – custo do processamento de um pedido, custo de serviço, custos diretos e indiretos de produção, entre outros.

3.2 Avaliação do Desempenho



É a segunda fase do processo de controle e visa avaliar o desempenho com base no passado, analisando o presente para modificar o futuro. Envolve a mensuração do desempenho para acompanhar a execução das tarefas (CHIAVENATO, 2004).

Para tanto, todos os gestores devem definir o foco do controle (o que vai ser medido?), os meios de informação (como vai ser medido?) e o momento para obter a informação (quando e com que frequência?) (SOBRAL; PECCI, 2008).

3.3 Comparação do Desempenho Atual com os Objetivos ou Padrões Estabelecidos

É a terceira fase do processo de controle e tem a finalidade de comparar o desempenho com o objetivo ou padrão definidos na primeira fase.

A comparação, segundo Chiavenato (2004), pode ser feita de duas formas:

- Quando a operação está concluída, por meio da utilização do controle de *feedback*, por exemplo: comparar a qualidade de um produto quando ele já está pronto.
- Durante o desenvolvimento da operação, através da utilização do controle concomitante ou de guia, por exemplo: avaliar a qualidade do produto ao longo da sua produção.

A partir da comparação do desempenho com os objetivos e os padrões, de acordo com Chiavenato (2004), é possível obter três resultados:

- Conformidade ou aceitação – quando o resultado está exatamente de acordo com o objetivo e padrão definidos;
- Região de aceitação – quando o resultado está com um leve desvio, mas dentro da tolerância permitida, sendo aceito;
- Rejeição ou não aceitação – quando o resultado apresenta uma grande discrepância do objetivo e padrão definidos, sendo rejeitado ou passando por uma ação corretiva, que veremos a seguir.



3.4 Tomada de Decisão Corretiva

É a quarta fase do processo de controle e visa corrigir os desvios ou erros existentes para manter o desempenho dentro do objetivo e padrão definidos. O objetivo do controle é evidenciar quanto, onde, como e porque os resultados foram ou não obtidos, e adotar ação para corrigir o que é necessário (CHIAVENATO, 2004).



As ações corretivas estão voltadas para melhorar o desempenho e são tomadas a partir de dados quantitativos obtidos nas outras fases do processo de controle. Podem ser desenvolvidas através de três passos, de acordo com Chiavenato (2004):

- Definir quais são os resultados que estão com discrepâncias acima ou abaixo dos padrões definidos;
- Comunicar essas discrepâncias às pessoas que executam as tarefas;
- Reforçar o bom desempenho, sanar ou corrigir os problemas existentes.

O controle possui duas finalidades básicas, sendo: detectar falhas ou desvios e adotar medidas de correção para saná-los ou corrigi-los e, ao fazer esta correção, aponta os meios necessários para preveni-los no futuro (CHIAVENATO, 2004).

4. Sistema de Controle

Os sistemas de controle são um conjunto coordenado de regras, princípios e práticas que interagem para buscar informações importantes para o processo de controle (SOBRAL; PECI, 2008).

As organizações diferem-se entre si e possuem seu próprio sistema de controle, onde o desenho deste sistema deve possuir algumas características importantes, sugeridas por Sobral e Peci (2008):


- Precisão e rapidez nas informações geradas;
- Economia nos custos para seu desenvolvimento e manutenção;
- Flexibilidade no ajuste às mudanças ambientais;
- Inteligibilidade para a compreensão das informações;
- Aceitação dos funcionários;
- Critérios múltiplos e razoáveis;

- Foco estratégico;
- Ênfase nas exceções, impedindo a perda de tempo com informações desnecessárias;
- Adoção de medidas corretivas para solucionar o problema.

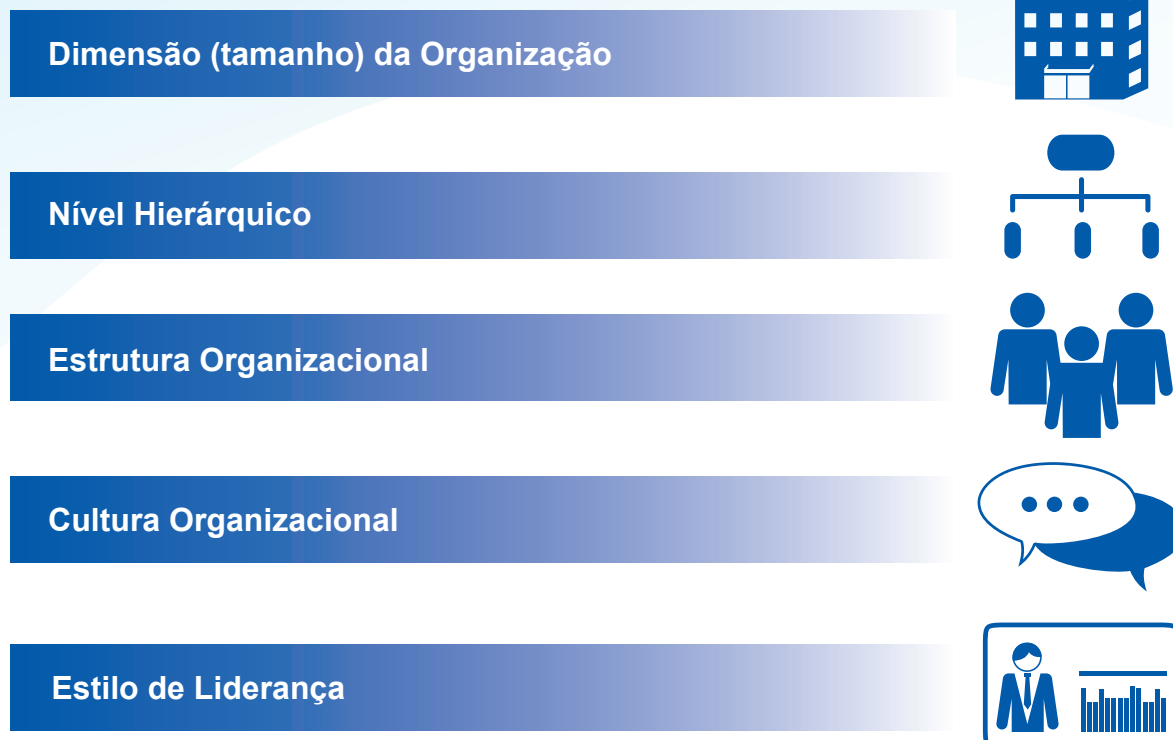


Sobral e Peci afirmam que o desenho do sistema de controle da organização é a criação de procedimentos e ferramentas para se obter as informações desejadas.

Partindo-se do princípio de que cada organização possui características, necessidades e especificidades diferentes uma das outras, embora as características mencionadas anteriormente aqui sejam um bom guia no desenvolvimento de um sistema de controle, é preciso que os gestores saibam identificar e compreender os fatores contingenciais que influenciam tal sistema.



Conheça, agora, cada um desses fatores sugeridos por Sobral e Peci (2008):



5. Instrumentos de Controle

Estudamos os sistemas de controle que concedem diversas informações aos gestores em sua prática na organização, contudo, somente esses sistemas não são suficientes, sendo necessário utilizar instrumentos e métodos para diversas tarefas e elementos.

Agora iremos abordar, de forma simplificada, cada um dos instrumentos e métodos de controle de acordo com Sobral e Peci (2008).

Controle Financeiro: visa medir os impactos financeiros das atividades econômicas desenvolvidas pela organização, incluindo capacidade de geração de recursos, existência de recursos para pagar as despesas, entre outros. Os instrumentos mais utilizados são demonstrativos financeiros e análise de índices.

Sistemas de Informações Gerenciais: são sistemas computadorizados para processar e disponibilizar dados e informações importantes aos gestores. Sua importância deve-se ao fato de que os gestores possuem uma grande quantidade de informações, sendo necessário utilizar métodos para fornecê-las de forma rápida e útil.

Auditoria: É um meio de controlar e avaliar as atividades organizacionais, fornecendo informações críticas para a tomada de decisão. As auditorias podem ser realizadas pela própria empresa (auditoria interna) ou por auditores externos contratados (auditoria externa).

Balanced Scorecard: é uma ferramenta gerencial criada por Kaplan e Norton que busca integrar várias dimensões da organização, sendo: clientes, financeira, processos internos, aprendizado e crescimento, determinando medida de desempenho para cada uma das dimensões.


Benchmarking: é uma ferramenta que visa à comparação das ações desenvolvidas pela organização com as melhores práticas do mercado. Apesar das comparações com o mercado, esta ferramenta pode ser utilizada internamente, comparando desempenho de unidades, departamentos e até processos.



Para obter mais informações sobre cada um desses instrumentos, sugerimos a leitura de um texto que se encontra na seção de Conteúdo de Fixação, na página 149.

5.1 Fator Humano no Controle

Até este momento, descrevemos o processo de controle como um sistema mecânico e sistemático, contudo, precisamos compreender que ele é desenvolvido para controlar comportamento de pessoas, que podem ser resistentes ou polêmicos.



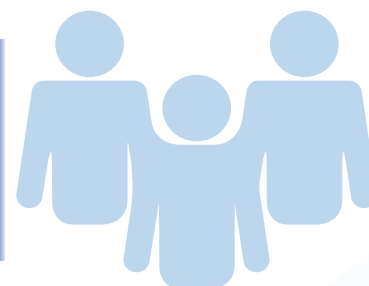
Sendo assim, vamos estudar um pouco sobre a influência das pessoas no controle?

As empresas podem gastar grande quantidade de dinheiro em sistemas de controle sofisticados, contudo, nem o melhor sistema garante o controle eficaz do desempenho organizacional. O fator que irá garantir a sua eficiência e eficácia é o humano, visto que são eles que vão respeitar ou não as normas e os padrões estabelecidos pela organização (SOBRAL; PECI, 2008). Esses autores apontam pesquisas que demonstram que os sistemas podem gerar comportamentos disfuncionais, tais como:

Comportamento Burocrático:

As pessoas irão realizar as atividades de forma individual e de acordo com as medidas definidas pelo sistema de controle. Porém, não se envolvem na resolução de problemas ou tomadas de decisão.

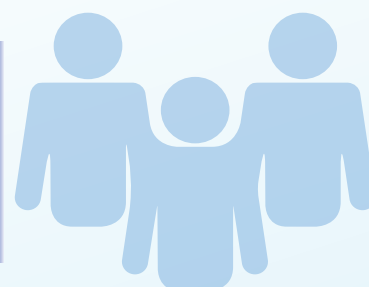
Exemplo: se o sistema definir um padrão de tempo para desenvolvimento de um produto, os funcionários irão segui-lo sem se importar com quantidade, qualidade ou custos.



Comportamento Tático:

As pessoas podem trapacear os sistemas de controle. Se esses sistemas gerarem padrões de desempenho irreais, podem ocasionar comportamentos voltados para a manipulação das informações ou resultados obtidos.

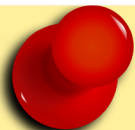
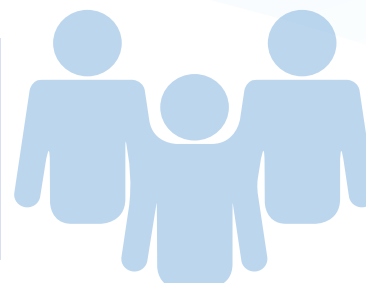
Exemplo: para reduzir os padrões gerados pelo sistema, os funcionários inserem dados e informações diferentes dos obtidos.



Resistência ao Controle:

As pessoas são naturalmente resistentes ao controle, pois ele reduz a autonomia dos trabalhadores, além de ameaçar a estabilidade, visto que podem revelar possíveis erros ou problemas, aumentando a competição entre os trabalhadores para atingir os padrões definidos.

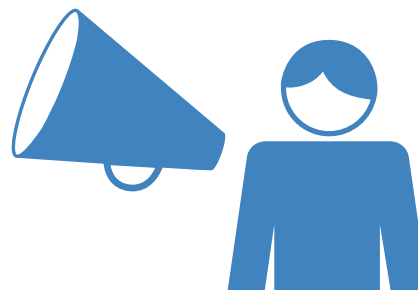
Exemplo: para reduzir os problemas comportamentais causados pelos sistemas de controle, os gestores podem adotar técnicas para controle comportamental.



E já que estamos falando sobre comportamento de funcionários, conheça, agora, as estratégias baseadas nos fatores que podem motivá-los:

Imposição Externa:

Pressupõe que os trabalhadores são motivados por fatores externos, tais como: salário, bônus, viagens, entre outros, que irão receber por seu desempenho com a devida supervisão.



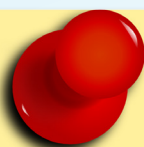
Nesta estratégia, os objetivos são difíceis de alcançar e definidos pelos superiores.

Motivação Interna:

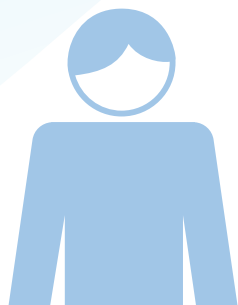
Pressupõe que os trabalhadores são motivados por fatores internos, tais como: realização, reconhecimento e autoestima.



Nesta estratégia, os objetivos são definidos de forma participativa, para que seja possível os responsáveis alcançá-los.



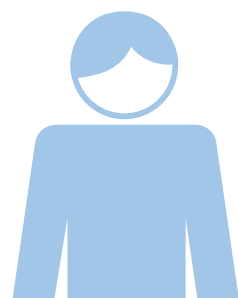
Conheça, agora, as técnicas conforme Sobral e Peci (2008) sugerem para determinar se os funcionários estão realizando o que é desejado:



Supervisão Direta:

É uma técnica em que o supervisor acompanha de perto todas as etapas do trabalho, de forma a corrigir os erros ou os problemas à medida que acontecem.

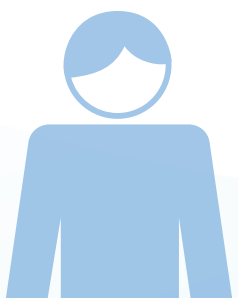
Por exemplo, as caixas de supermercado possuem supervisores próximos para a resolução de eventuais problemas.



Avaliação de Desempenho:

É o processo de avaliação dos resultados obtidos de forma a demonstrar a qualidade do trabalho do funcionário para a organização.

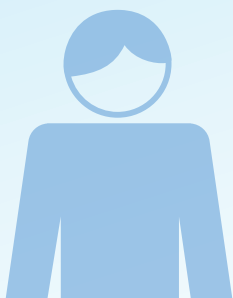
Além do processo de controle, auxilia na remuneração, promoção, treinamento e desenvolvimento dos funcionários.



Disciplina:

É uma técnica aplicada quando um trabalhador possui um desempenho insuficiente ou ignora as regras e as normas estabelecidas, tais como absenteísmo, insubordinação, roubos, mentira, falsificação de informações, entre outros.

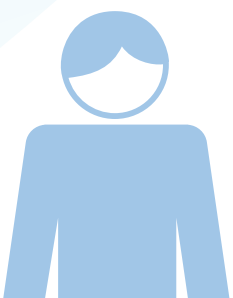
Esta técnica refere-se às ações que forçam o cumprimento dos regulamentos.



Empowerment:

É uma das técnicas mais utilizadas na atualidade, envolvendo a delegação de tarefas para subordinados e concedendo maior autonomia e poder aos mesmos.

Esta técnica exige confiança e supervisão direta das atividades que estão sendo realizadas.



Autocontrole:

É uma das técnicas mais difíceis, pois o trabalhador utiliza mecanismos internos e necessita de autodisciplina e comprometimento.

Esta é a técnica mais difícil de ser aplicada, pois depende de compromisso e disciplina do indivíduo.

Diversas são as situações que surgem no dia a dia da organização e que necessitam ser repensadas em prol do bom resultado das ações dos funcionários. É fundamental que o gestor avalie a postura, a prática e o comportamento dos funcionários, para que tais resultados sejam alcançados em benefício do sucesso da organização.



Nesta unidade, de aprendizagem foi apresentada a função controle, que visa acompanhar e monitorar o desempenho de acordo com o definido na função planejamento. Foram citados os tipos de controle considerando as abordagens: orientações (mercado, burocrático e de clã), níveis organizacionais (estratégico, tático e operacional), ciclo de atividades (preventivos ou preliminares; concomitantes ou de guia; e de *feedback*).

Esse controle envolve um processo com as seguintes etapas: estabelecimento de objetivos e padrões, avaliação do desempenho, comparação do desempenho atual com os objetivos ou padrões estabelecidos e tomada de decisão corretiva.

Além disso, foram citados os sistemas de controle que variam de acordo com o tamanho da organização, nível hierárquico, estilo de liderança, estrutura e cultura organizacional, assim como os instrumentos de controle que podem ser: controle financeiro, sistemas de informação gerencial, auditoria, *balanced scorecard* e *benchmarking*.

Por fim, foi descrito o impacto que o fator humano exerce no controle, apresentando os possíveis comportamentos disfuncionais e as estratégias que motivam os funcionários.



Tópico 5 (Instrumentos de Controle):

Capítulo 8: Controle, do Livro SOBRAL, Filipe; PECL, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro.** São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall, 2008.



**Leitura
COMPLEMENTAR**

Para demonstrar as **funções do controle nas organizações contemporâneas** e a influência dele mesmo na cultura e na liderança, sugerimos a leitura do seguinte artigo:

SILVA, Rosimeri Carvalho da. **Controle organizacional, cultura e liderança: evolução, transformações e perspectivas.** In: Encontro de Estudos Organizacionais, 2., 2002, Recife. Anais eletrônicos ... Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEO/eneo_2002/2002_ENEO45.pdf>. Acesso em 08 fev. 2014.

Para entender um pouco mais sobre o **conceito e as características do controle**, sugerimos a leitura do seguinte artigo:

FARIA, Irene Bonnassis Tremel de. **O papel do controle no ambiente organizacional.** In: _____. O processo administrativo tributário no município de Florianópolis: execução e controle. 2004. 177p. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC. Disponível em: <http://www.tede.udesc.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=75>. Acesso em: 08 fev. 2014.



CHIAVENATO, Idalberto. **Administração dos Novos Tempos**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI, Paul H. **Administração: conceitos e aplicações**. 4ª ed. São Paulo: Harbra, 1998.

SCHERMERHORN JR., John R. **Administração**. 5ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SOBRAL, Filipe; PECCI, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall, 2008.