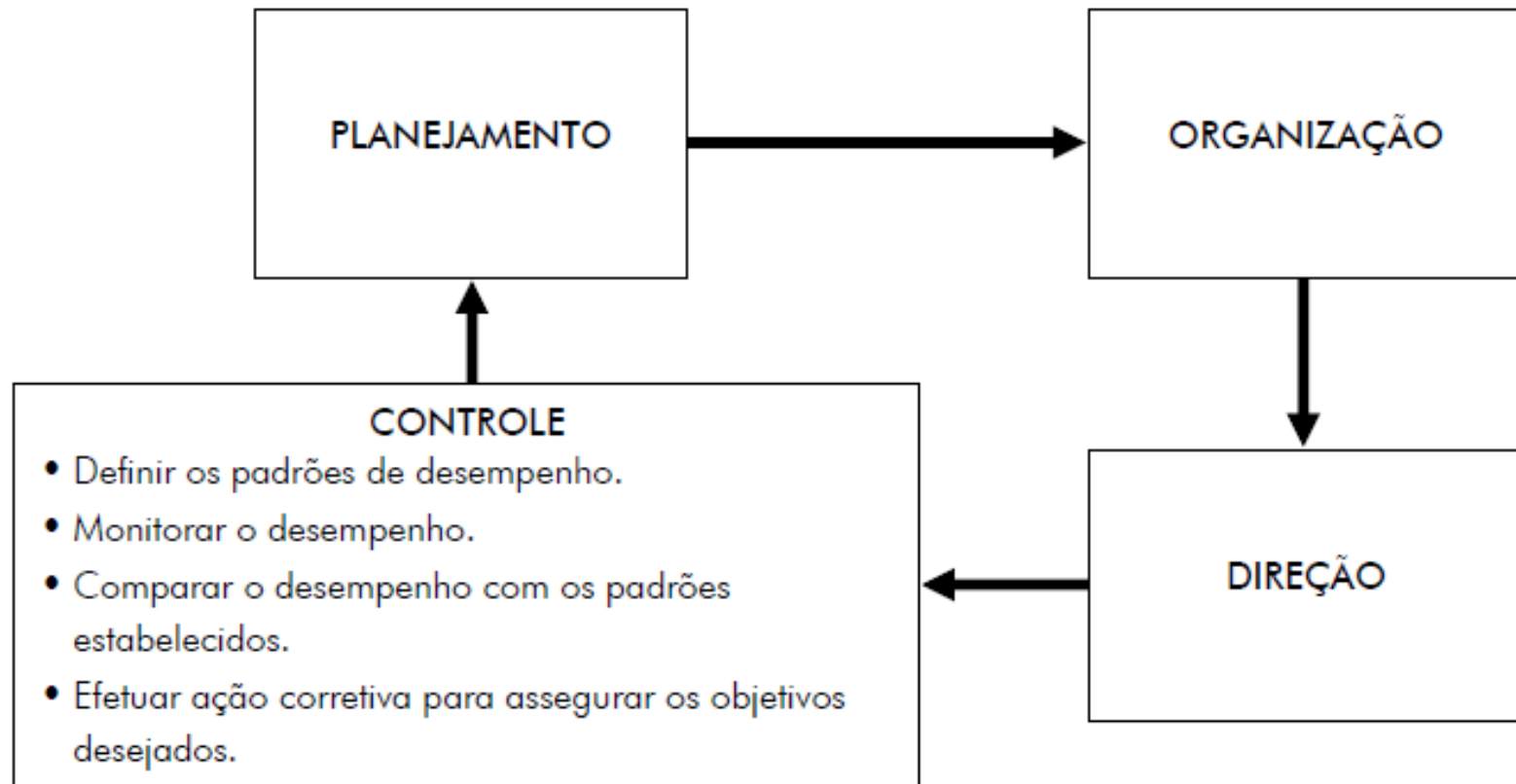




# Controle

# Controle





# Controle como a quarta etapa do processo administrativo

- Definir padrões de comparação
- Avaliar desempenho
- Comparar desempenho com os padrões
- Tomar medidas corretivas
- Assegurar que o plano seja executado segundo o planejado
- Avaliar resultados

# Vários e diferentes significados da palavra controle

- ***Como imposição restritiva para coibir certos comportamentos indesejáveis*** – regras de comportamento sobre como se vestir, como cumprimentar as pessoas, como dirigir automóveis, etc.
- ***Como um sistema automático de regulação para manter um nível constante de funcionamento*** – sistemas de ar condicionado, sistema de arrefecimento da temperatura do motor dos carros, reguladores de voltagem, etc.
- ***Como um meio de fiscalização e vigilância*** – portarias de prédios ou de empresas, policiamento de trânsito, segurança industrial, etc.
- ***Como uma das funções administrativas e que faz parte integrante do processo administrativo***



# Controle

Controle é a maneira de se determinar se os objetivos planejados estão sendo alcançados.

O administrador precisa saber o que está acontecendo nos processos, para que possa determinar correções ou mudanças necessárias para atingir os objetivos determinados.

Através do controle, são definidos padrões; o desempenho é monitorado e comparado com o esperado e planejado e, quando necessário, são tomadas ações corretivas.



# Controle

É a função administrativa que consiste em medir e corrigir o desempenho da empresa, das pessoas e dos recursos para assegurar que os objetivos e metas da empresa sejam atingidos e os planos formulados para alcançá-los sejam realizados.

Acompanhar ou medir alguma coisa, comparar resultados obtidos com previstos e tomar as medidas corretivas cabíveis.



# Controle

Compreende a medida do desempenho em comparação com os objetivos e metas predeterminados; inclui a coleta e a análise de fatos e dados relevantes, a análise das causas de eventuais desvios, as medidas corretivas e, se necessário, o ajuste dos planos.

O controle acompanha todas as etapas do processo administrativo, desde o planejamento, organização e direção. Quase que simultaneamente o administrador planeja, organiza e dirige, sempre utilizando o controle como garantia de que tudo esteja correndo bem.



# Conceito de controle

Controle é a tarefa de assegurar que as atividades estão promovendo os resultados desejados. Em um sentido geral, controle significa definir um alvo, medir o desempenho e tomar as ações corretivas quando necessárias (Dessler, 1998).

Controle é fazer algo acontecer da maneira como foi planejado para acontecer (Merchant, 1992).





# Conceito de controle

Controle é o esforço sistemático da administração para comparar desempenho com determinados padrões, planos ou objetivos e determinar se o desempenho está em linha com aqueles padrões e, então, tomar alguma ação remedial requerida para garantir que os recursos humanos e outros recursos corporativos estão sendo utilizados de maneira eficiente e eficaz para o alcance dos objetivos corporativos (Mockler, 1970).

Controle é processo de assegurar que as atividades atuais estejam nos conformes com as atividades planejadas (Stoner et al., 1995)



# Conceito de controle

O controle e avaliação correspondem à fase na qual o colaborador verifica se a execução dos planos está possibilitando alcançar os objetivos e vencer os desafios e metas propostos. O destino é assegurar que o desempenho real atinja os resultados e padrões anteriormente estabelecidos (Almeida, 2001).

# Objetivos do controle

- **Correção das falhas ou erros** – o controle serve para detectar falhas ou erros, seja no planejamento, na organização ou na direção, e apontar as medidas corretivas
- ***Prevenção de novas falhas ou erros*** – ao corrigir falhas ou erros, o controle aponta os meios de evitá-los no futuro. Assim, funciona com o objetivo de melhorar gradativamente o processo administrativo



# Importância do controle

A importância do controle consiste em assegurar que aquilo que foi planejando, organizado e dirigido cumpriu os objetivos pretendidos.

É um certificado de que as coisas foram realmente executadas de acordo com o planejamento, com a organização e com direção.

Na prática, o controle assegura que o processo administrativo de planejar, organizar e dirigir foi bem sucedido. Caso contrário, indica quais as falhas ou erros encontrados e quais medidas corretivas para que as falhas ou erros não ocorram mais.

# Princípios de controle

- **Princípio do objetivo** – o controle deve contribuir para o alcance dos objetivos da empresa por meio da indicação dos erros ou falhas em tempo adequado para permitir a ação corretiva oportuna. Todas as funções administrativas visam o alcance dos objetivos empresariais, e o controle deve proporcionar as devidas correções para que não ocorram desvios em relação aos objetivos fixados.
- **Princípio da definição dos padrões** – o controle deve basear-se em padrões bem definidos. Geralmente, os padrões são definidos no planejamento, antes da execução dos trabalhos, e devem servir claramente de critério para o futuro desempenho.

# Princípios de controle

- **Princípio do exceção** – o administrador precisa estar atento às coisas que andam mal, ou seja, as exceções. O controle deve concentrar-se sobre as situações excepcionais, sobre os desvios ou variações mais sérias e não sobre as situações normais que ocorrem dentro dos padrões estabelecidos.
- **Princípio da ação** – o controle somente se justifica quando proporciona ação corretiva adequada sobre as falhas ou desvios apontados. O controle existe para provocar a ação corretiva para restabelecer o desempenho dentro do padrão fixado, sempre que necessário.



# Áreas de controle

Todas as áreas e assuntos da empresa devem estar sob controle. Quando afirmamos que algo está sob controle, significa que esse algo está sob acompanhamento ou monitoramento constante e permanente.

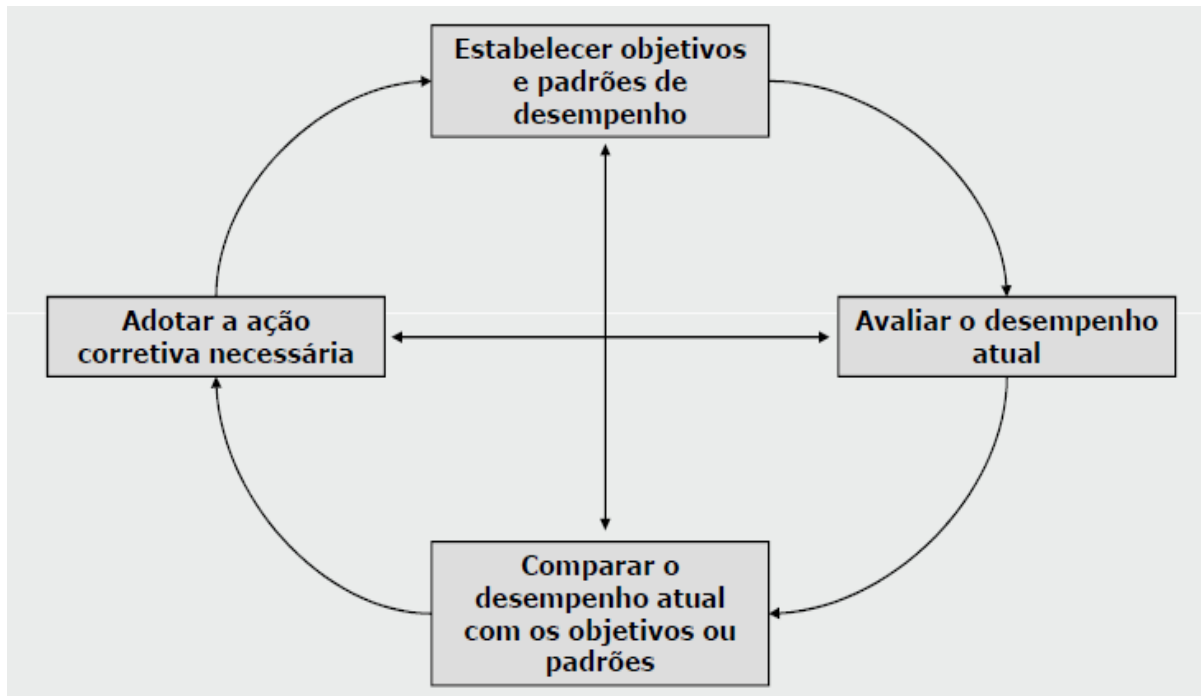
As principais áreas de controle na empresa são: área institucional, área de finanças, área de produção/operações, área de marketing, área de recursos humanos.

# Áreas de controle

- **Área institucional** – desempenho global da empresa por meio de relatórios e balanços contábeis, controle de lucros e perdas, controle do retorno sobre o investimento, etc.
- **Área de finanças** – controle orçamentário, contabilidade, custos, controle dos investimentos etc.
- **Área de produção/operações** – planejamento e controle da produção, controle de materiais, controle de estoques, controle de qualidade, etc.
- **Área de marketing** – controle das vendas, controle de estoques de produtos acabados, controle de entregas a clientes, controle de promoção e propaganda, etc.
- **Área de recursos humanos** – controle de ponto e de frequência, controle das férias do pessoal, controle da produtividade, etc.



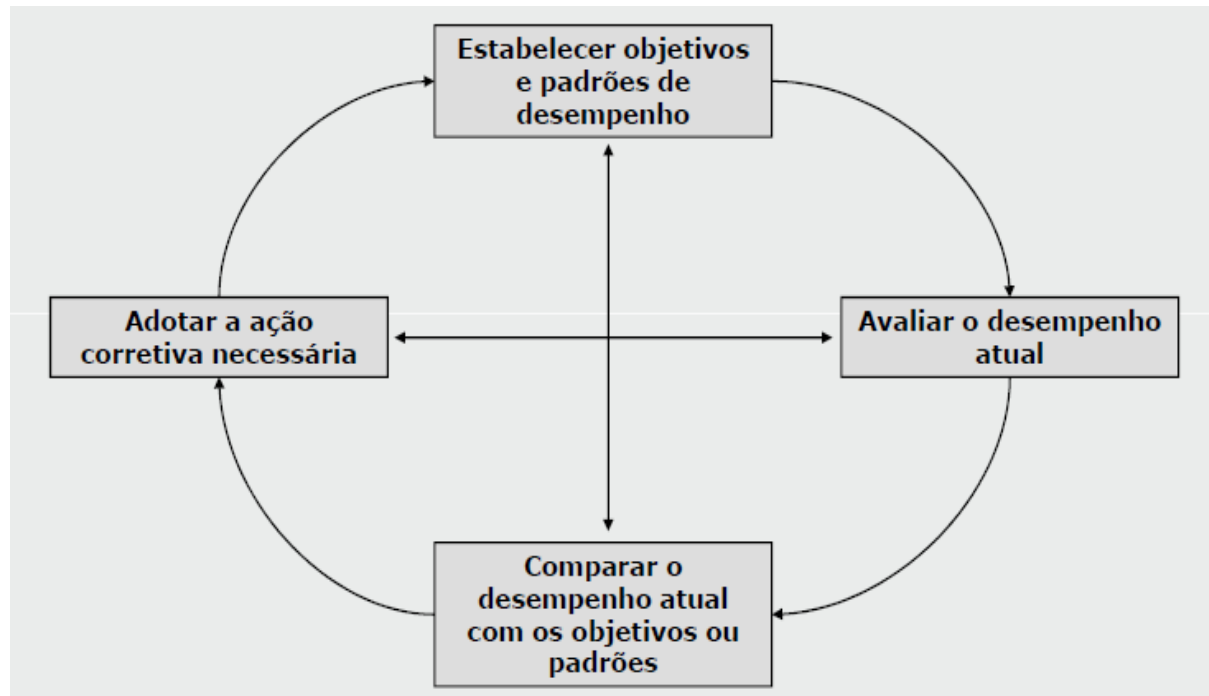
# O processo de controle



O controle como função administrativa é um processo sistêmico composto por 4 fases, em que cada uma influencia e é influenciada pelas demais, de forma cíclica e repetitiva.

# Estabelecimento de padrões

O primeiro passo do processo de controle é o estabelecimento de padrões de desempenho que se deseja alcançar.





# Estabelecimento de padrões

A definição dos resultados esperados exige que se tenha conhecimento do padrão esperado de determinadas atividades.

Padrões de desempenho são valores válidos, mensuráveis, compreensíveis, significativos e realistas para medir o progresso ou o resultado desejado para o trabalho.

Os resultados reais deveriam, em princípio, equivaler aos padrões.



## Dois erros comum no estabelecimento de padrões

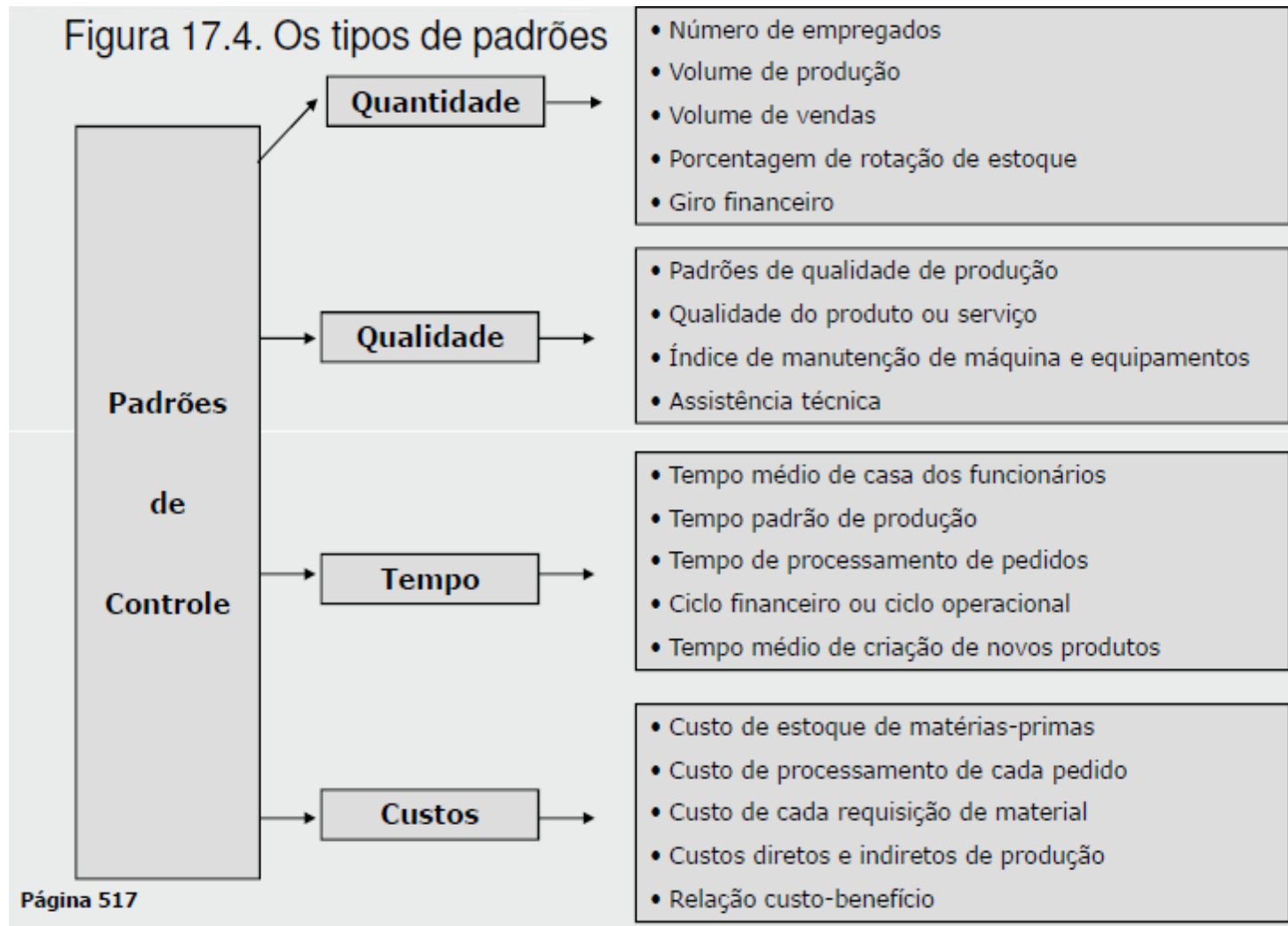
Um erro é definir o padrão de uma tarefa com base no histórico, pois o passado pode ter tido um desempenho insuficiente decorrente de sistemas obsoletos, pessoal desqualificado, processos burocráticos hoje alterados.

Outro erro, que se calcule um resultado esperado com base nos recursos disponíveis da organização e não nos recursos que seriam ideais para realizar o trabalho. Este tipo de erro leva muitas empresas a adotarem o padrão de mercado, desconsiderando as diferentes características das organizações.

# Tipos de padrões de controle

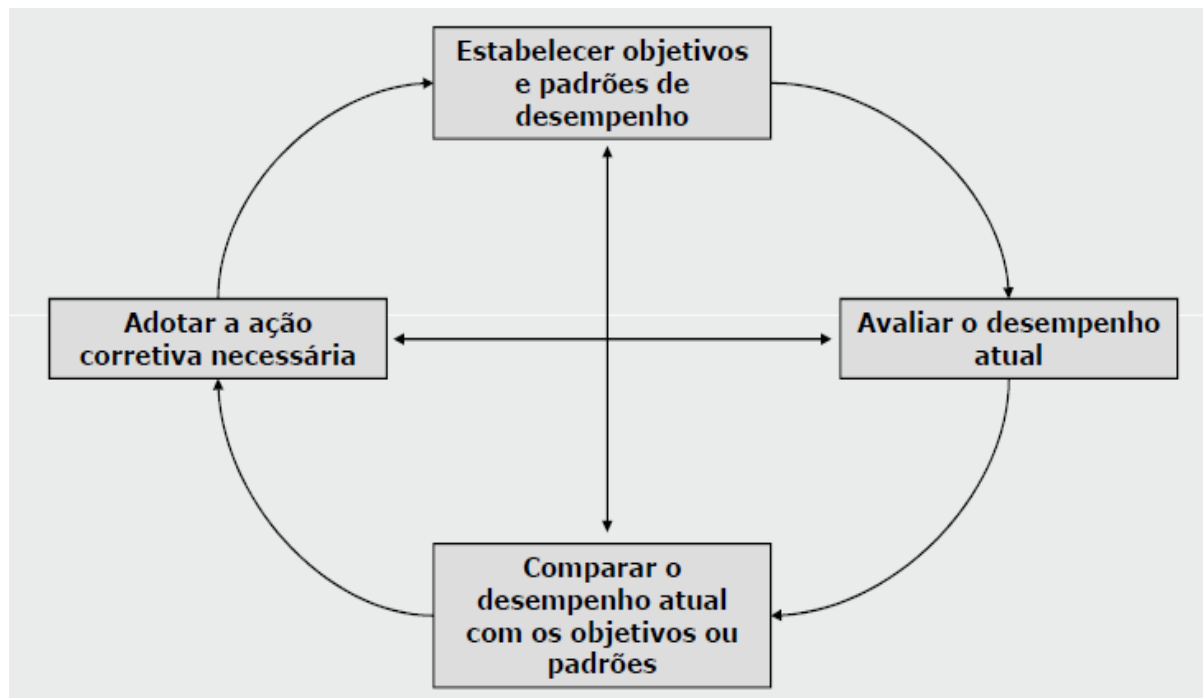
- ***padrões de quantidade***: volume de operações ou volume de produção, nível de estoque, número de horas trabalhadas por atividade, número de horas em atendimento, número de horas em desenvolvimento de serviços;
- ***padrões de qualidade***: controle de qualidade do produto, número de reclamações por serviço, especificações do produto ou serviço, controle de qualidade;
- ***padrões de tempo***: tempo-padrão de operação, tempo médio de estocagem, padrões de rendimento;
- ***padrões de custo***: custo por operação, custo de estocagem, custo do dinheiro, custo de oportunidade, custo padrão.

# Tipos de padrões de controle



# Avaliação do desempenho

A avaliação do desempenho é a segunda etapa do processo de controle e tem a finalidade de verificar os resultados obtidos e as necessidades de realizar correções.





# Avaliação do desempenho

A avaliação do desempenho pode ser tanto um fator de motivação quanto uma ameaça às pessoas.

O sistema de avaliação do desempenho deve atuar mais como reforço do bom desempenho e não simplesmente como uma tentativa de correção do mau desempenho.





# Avaliação do desempenho

A preocupação principal das organizações está voltada para a avaliação dos aspectos relativos aos resultados, desempenho e fatores críticos de sucesso.

As medidas para acompanhar a avaliação do desempenho são a lucratividade, competitividade, eficiência, eficácia, qualidade, inovação, produtividade e qualidade de vida no trabalho.



# Avaliação do desempenho

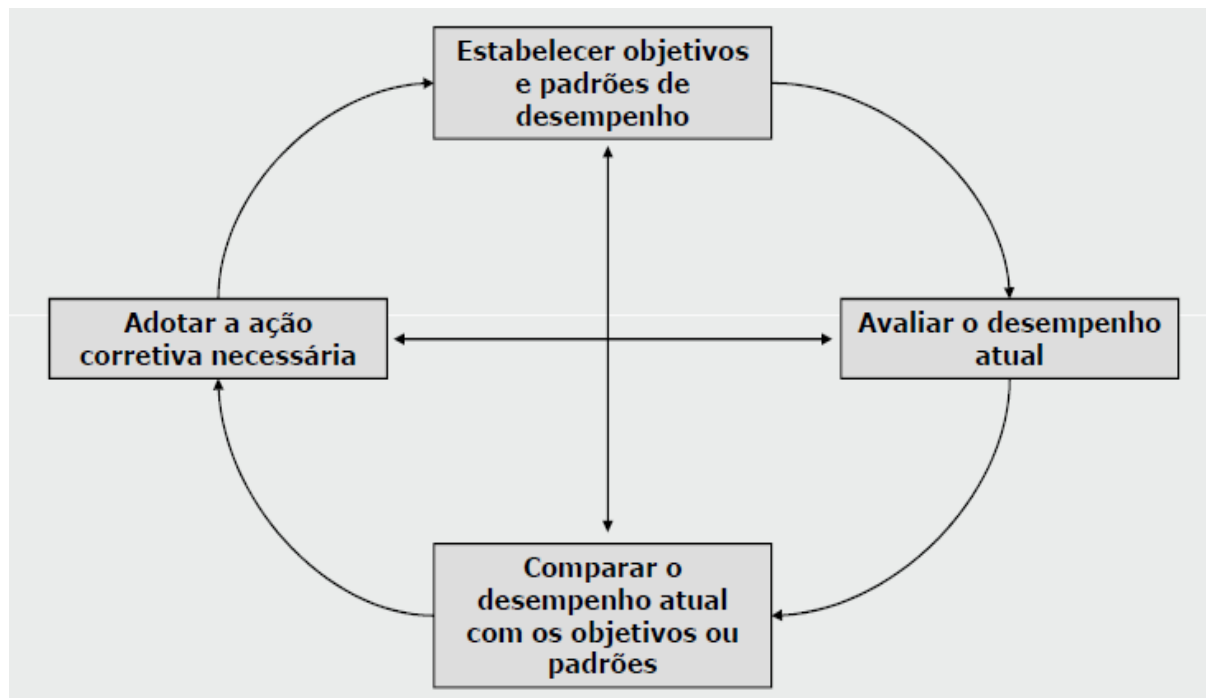
Ao propor os resultados os resultados esperados, deve ser considerada a existência de informações para retratar o desempenho. Se um dos indicadores foi o tempo de realização de cada atividade, a empresa deve ter fontes adequadas de informações.

As empresas de telefonia têm sistemas informatizados que cronometram o tempo que as telefonistas levam em cada atendimento.

As instituições financeiras podem, ou não, ter um sistema que acompanhe o tempo de atendimento dos clientes nas agências bancárias. Essa informação seria útil para comparar o custo de substituição desse quadro de funcionários de atendimento por máquinas. Mas, se não há um sistema que acompanhe isso, não há necessidade de medir nem de esperar um resultado.

# Comparação do desempenho com os padrões

Nesta terceira etapa, compara-se o desempenho atual com os padrões previamente estabelecidos.





# Comparação do desempenho com os padrões

Nesta terceira etapa, verifica-se se os meios estão sendo seguidos e se os fins estão sendo alcançados, ou seja, compara-se o desempenho atual com os padrões previamente estabelecidos.

A comparação pode ser feita por:

- Resultados – a comparação entre o padrão e a variável é feita após a operação – significa controle sobre os fins.
- Desempenho – a comparação entre o padrão e a variável é feita durante a operação – significa controle sobre os meios.



# Comparação do desempenho com os padrões

Três possibilidades a partir da comparação do desempenho em relação ao padrão:

- Conformidade ou aceitação – resultado ou desempenho está de acordo com o padrão – resultado aceito
- Região de aceitação – resultado ou desempenho com leve desvio em relação ao padrão, mas dentro da tolerância permitida – resultado aceito, porém sem a conformidade ideal.
- Rejeição ou não aceitação – resultado ou desempenho com desvio, para mais ou para menos, além da tolerância permitida – resultado sujeito à ação corretiva.



# Comparação do desempenho com os padrões

Os resultados obtidos devem ser avaliados em função dos padrões estabelecidos.

A interpretação envolve não só a comparação dos valores reais com os padrões, mas também a análise das causas dessas variações.



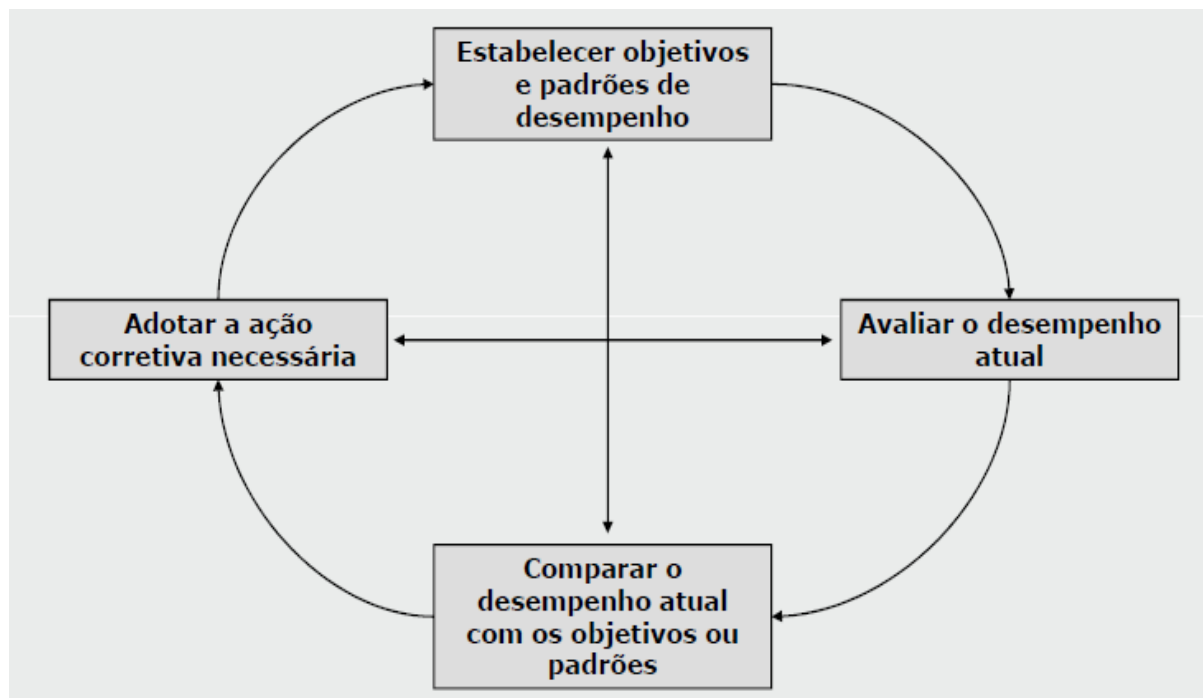
# Comparação do desempenho com os padrões

Na comparação do desempenho, as medidas são expressas em unidades de produtividade, custo unitário, nível de qualidade ou volume de produção, que são comparados com os padrões estabelecidos.

Na apresentação dos resultados são utilizados diversos recursos, como gráficos e relatórios, que devem ficar à disposição do controle para acesso às informações sobre o que se deseja controlar.

# Ação corretiva

A ação corretiva é a última etapa do processo de controle e tem por finalidade manter o desempenho dentro do nível dos padrões estabelecidos.







# Ação corretiva

Um controle eficaz deve mostrar quando o resultado ou o desempenho não atingiu os padrões desejados e indicar qual a medida corretiva a ser adotada.

As medidas corretivas são ferramentas que contribuem para a melhoria do resultado e do desempenho.



# Controle e avaliação

Quando ocorrem desvios em relação ao planejado é necessário trazer o trabalho de volta ao rumo desejado.

O administrador deve tomar a ação corretiva, decidindo, pessoalmente, que medidas tomar para atingir os resultados esperados.

A ação corretiva será tomada considerando os dados gerados nas três fases anteriores do processo de controle (estabelecimento de padrões, avaliação de desempenho e comparação do desempenho com os padrões).



# Controle e avaliação

De acordo com o retorno do desempenho das atividades é possível corrigi-las durante o percurso e rever a necessidade de alterá-lo.

O processo de controle possui um forte aspecto comportamental, envolvendo interações entre gerentes e subordinados, que apresentam diferentes habilidades técnicas, estilos de lideranças, habilidades interpessoais, experiências e abordagem para o processo de tomada de decisão.

A empresa e os membros devem estar habilitados e dispor do tempo necessário para realizar o processo de controle e avaliação. Caso contrário, a análise dos resultados não auxiliaria no processo decisório.

# Controle e avaliação

Existem três conceitos envolvidos na atividade de controle e avaliação:

- eficiência na otimização dos recursos utilizados para a obtenção dos resultados;
- eficácia na contribuição dos resultados obtidos para a consecução dos objetivos gerais da empresa;
- efetividade na relação entre os resultados alcançados e os objetivos propostos ao longo do tempo.

# Controle e avaliação

A retórica do controle da década de 1960 vem sendo reavaliada.

Antes ela estava associada à estratégia *top-down* (de cima para baixo), padronização e eficiência, resultados em conformidade com os planos, sem surpresas e constância nos planos.

A nova abordagem envolve a participação dos funcionários e pretende atender à acirrada competição, rápidas mudanças nos mercados e nos produtos, novas formas organizacionais, gestão do conhecimento, estratégia dirigida para o mercado, clientelização, melhoria contínua, necessidades do consumidor, estratégias *bottom-up* (de baixo para cima) reveladas pelo *empowerment*.



# Controle e avaliação

As pessoas, diferentemente das máquinas, têm a virtude da percepção e reflexão em situações novas não parametrizadas, ou seja, que ainda não ocorreram.

Dessa maneira, o administrador deve valorizar esse perfil e aproveitar o conhecimento adquirido pelos funcionários que estão em contato direto com cliente, seja ele interno ou externo



# Sistemas de controle de diagnóstico

Os sistemas de controle de diagnóstico são sistemas de informação formal utilizados por gerentes para monitorar as saídas dos processos e corrigir desvios fora do previsto.

Esses sistemas são essenciais para implementar as estratégias deliberadas, pois eles medem as variáveis de saída que representam a dimensão do desempenho de determinada estratégia.

Essas variáveis são chamadas **fatores críticos de sucesso**, que devem ser alcançados e implementados com sucesso para a estratégia pretendida.



# Sistemas de controle de diagnóstico

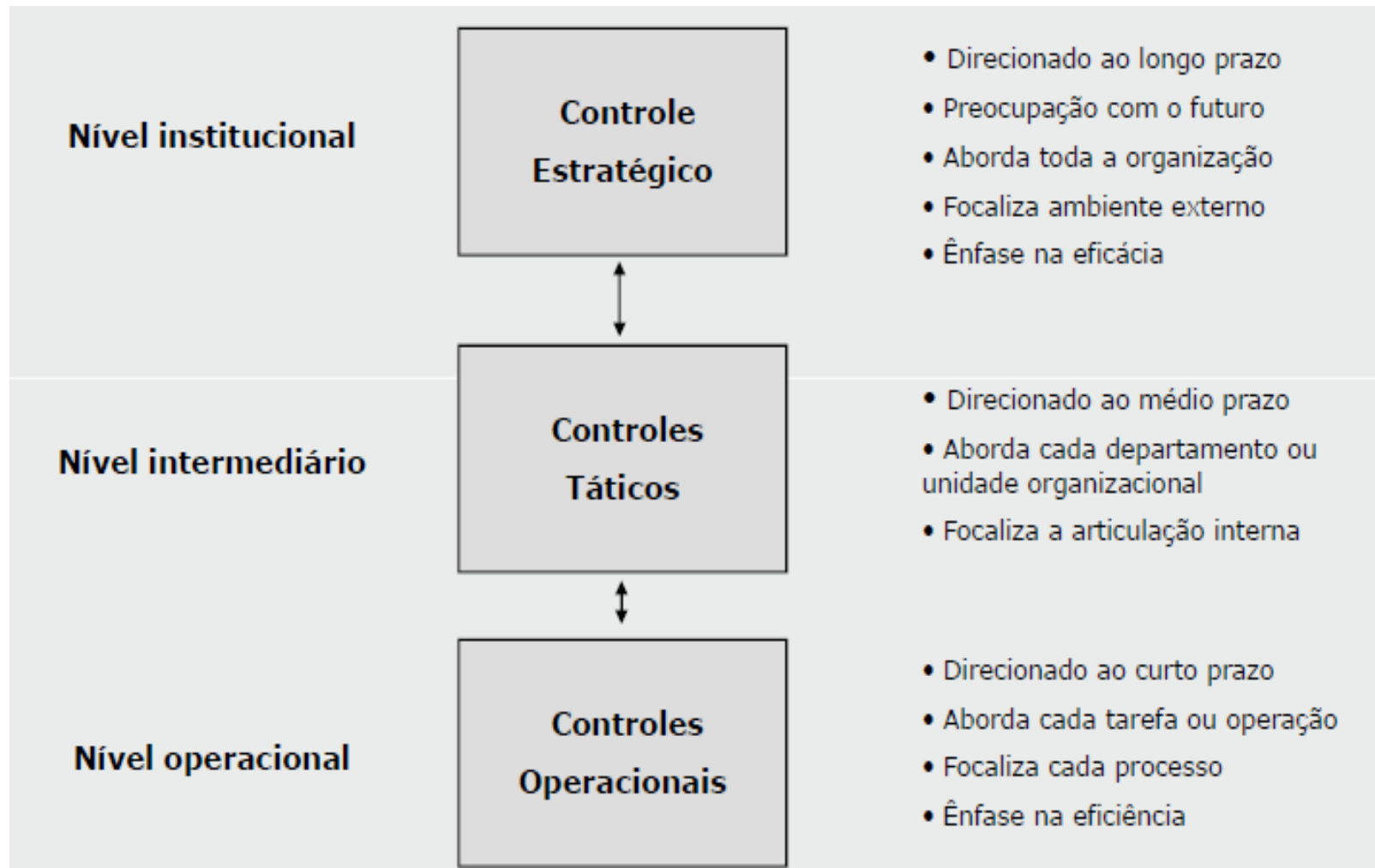
Os sistemas de gerenciamento e controle supõem técnicas importantes para a implementação de estratégias, as quais diferem entre as organizações, devendo, por isso, possuir controles adequados às exigências das suas especificidades.

Diferentes estratégias exigem diferentes prioridades de tarefas, diferentes fatores críticos de sucesso, habilidades, perspectivas, comportamentos e, principalmente, diferentes sistemas de controle.

Dessa maneira, o controle começa na avaliação dos objetivos, resultados esperados, e na definição de como serão obtidas as informações desse processo estratégico. Uma das maneiras de se obterem e de se acompanharem as informações são os indicadores financeiros e não-financeiros.



# Tipos de controle





# Controle estratégico

O controle estratégico é desenvolvido no nível institucional, constituindo-se no sistema de decisões que controla o desempenho e os resultados da organização como um todo, tendo como base as informações do ambiente externo e interno, obtidas nos vários níveis organizacionais.

Chiavenato destaca os seguintes tipos de controle estratégico:

- Balanços e Relatórios Financeiros
- Controle dos Lucros e Perdas
- Análise do Retorno Sobre o Investimento

# Controle tático

O controle tático é desenvolvido no nível intermediário e referem-se a cada uma das unidades organizacionais, sejam departamentos, setores ou equipes. Normalmente, o controle tático é orientado para o médio prazo, ou seja, para o exercício anual.

Chiavenato destaca os tipos de controle tático mais importantes:

- Controle Orçamentário
- Contabilidade de Custos
- Orçamento-Programa



# Controle operacional

O controle operacional é realizado nível da execução das operações, com o objetivo de avaliar e controlar o desempenho das tarefas e operações no momento de sua execução. Trata-se de um controle com dimensão de tempo de curto prazo.

O controle operacional é cíclico (envolve as quatro fases do processo de controle) e repetitivo (as operações se repetem indefinidamente). Quanto mais se repetem as operações, maior a tendência de corrigir os desvios, graças ao processo de aprendizagem.



# Controle operacional

No controle operacional, a maior parte das ações corretivas de controle é realizada sobre o desempenho das pessoas.

Trata-se da ação disciplinar, incidente sobre o comportamento das pessoas para orientar e ou corrigir desvios entre os resultados obtidos e os planejados

Essa ação disciplinar apresenta algumas características que procuram garantir a sua eficácia.



# Controle operacional

Algumas características da ação disciplinar:

- Ser prevista em regras e procedimentos previamente estabelecidos.
- Ser impessoal, ou seja, deve corrigir apenas a situação, e não simplesmente punir as pessoas ou grupos.
- Ser aplicada imediatamente à verificação do desvio.
- Ser consistente, no sentido de justiça e equidade, sem favoritismo.
- Ser limitada ao propósito.
- Ser informativa, para o que se deve e o que não se pode fazer.



# Controle operacional

Chiavenato cita os seguintes tipos de controle operacional:

- Controles de Estoques, como o Inventário e o Lote Econômico de Compra (LEC)
- Programação *Just-in-Time*
- Controle de Qualidade
- Automação

# Sistemas de medição e controle de desempenho

Recentemente foram desenvolvidos alguns sistemas de medição e controle de desempenho que ficaram amplamente conhecidos. O histórico desses sistemas pode ser constatado a partir da avaliação dos modelos desenvolvidos e utilizados pelas corporações nos últimos anos.

- Sistema orçamentário
- Tableau de bord
- Balanced scorecard
- Performance pyramid
- EP2M
- Performance prism





# Sistema orçamentário

Um dos produtos finais do planejamento estratégico é o orçamento financeiro necessário à implementação das ações estratégicas estabelecidas.

Dessa forma, não surpreende que os controles ligados à implementação das ações estratégicas estivessem, tradicionalmente, ligados ao comportamento de indicadores financeiros.

Essa visão financeira compunha basicamente o estado da arte dos sistemas de acompanhamento, especialmente porque os dados e informações provinham, fundamentalmente, de demonstrativos contábeis das empresas.



# Sistema orçamentário

O sistema orçamentário deve centrar a atenção nas variáveis de controle que são críticas para o sucesso da organização e, a partir dessa identificação, estruturar sistemas de compensação baseados no desempenho de seus funcionários.

Os responsáveis pelas áreas financeiras tendem a examinar a empresa sob a ótica destes seis elementos: o negócio principal, o mercado, a competição, as operações, o desempenho passado e a qualidade da administração. Somente após entenderem a inter-relação dessas partes, é que eles se sentem em condições de desenvolver a análise financeira.



# Tableau de bord

O Tableau de Bord era utilizado na França desde o início do século passado e se assemelhava a um painel de aeronaves e carros, onde se podia observar a velocidade, milhas e combustível do meio de locomoção.

Naquela época, os engenheiros buscavam melhorar o processo de produção por meio da melhor compreensão das relações de causa-efeito, ou seja, da relação entre ação e desempenho dos processos produtivos.

Esse mesmo princípio foi aplicado na alta direção das empresas para proporcionar aos gerentes um conjunto de indicadores que monitorassem o progresso do negócio.



## Tableau de bord

O documento final resultante do Tableau de Bord relatava o desempenho atual da unidade por meio de uma pequena quantidade de indicadores. Eles sempre salientavam o perigo de os gerentes serem sobrecarregados de informações.

A periodicidade do boletim ocorria em função da responsabilidade da unidade e da natureza dos dados; no entanto, uma revisão mensal era suficiente.

A dinâmica desse instrumento tornou-se problemática, pois os franceses aboliam as reuniões e preferiam seguir uma cultura de administração por exceção.



# Balanced scorecard

Administradores e empregados necessitam constantemente monitorar o desempenho das companhias.

Entretanto, nem todas as medidas de desempenho necessárias são encontradas nos relatórios financeiros tradicionais.

Por isso, uma das tendências importantes da década de 1990 é o Balanced Scorecard.

Este sistema apresenta informações tanto de caráter financeiro como não-financeiro em formatos lógicos.



# Balanced scorecard

A idéia desse sistema originou-se dos trabalhos de Kaplan e Norton (1992). Eles concluíram na época que, enquanto as tradicionais medidas contábeis, envolvendo demonstrativos de balanço, desempenho do lucro e outras comparações eram apropriadas para a Era Industrial, essas medidas nem sempre serviam aos interesses da administração para a tomada de decisões apropriadas na Era da Informação.

Os sistemas tradicionais de avaliação nasceram da área contábil/financeira e têm um forte viés de controle, enquanto o Balanced Scorecard coloca a estratégia e a visão - e não o controle - no centro da concepção do sistema.

# Balanced scorecard

Kaplan e Norton argumentaram também que o valor de uma companhia é muito maior do que aquele capaz de ser obtido das contas do balanço patrimonial.

Segundo eles, medidas tradicionais e históricas, como retorno sobre investimento e rendimentos por ação, podem resultar em informações desvirtuadas para os administradores, se eles tiverem de tomar decisões relativas a perspectivas de mais longo prazo: no caso, por exemplo, da implantação de uma inovação ou de um empreendimento visando a satisfação do consumidor.

# Balanced scorecard

As medidas são vistas como vetores e representam o equilíbrio bipolar entre os **indicadores externos**, voltados para os acionistas e clientes, e as **medidas internas** dos processos críticos de negócios, inovação, aprendizado e crescimento.

Representam igualmente o equilíbrio entre as **medidas de resultado**, consequências dos esforços passados, facilmente quantificáveis, e as **medidas de desempenho**, que determinam o futuro.





# Performance pyramid

Outros autores de princípios semelhantes ao Balanced Scorecard apresentaram a Performance Pyramid, caracterizada pelo princípio do modelo de organização orientada para o cliente. A orientação decorre do relacionamento da visão estratégica corporativa com medidas financeiras e não-financeiras.

A pirâmide baseia-se em conceitos de gestão da qualidade total, engenharia industrial e controladoria, estruturados em quatro níveis com comunicação em dois sentidos.

O movimento da comunicação declara a importância de tornar a visão da empresa compreendida por todos os níveis da organização e, no outro sentido, de traduzi-la em medidas.



# Performance pyramid

A pirâmide proposta é uma representação da organização em um tripé baseado em estratégia, ações e medidas, que traduz a visão estratégica da empresa em termos de objetivos financeiros e não-financeiros.

As realizações das atividades constituem a base da pirâmide e os objetivos intermediários são necessários para se atingir os objetivos estratégicos.

# Performance pyramid



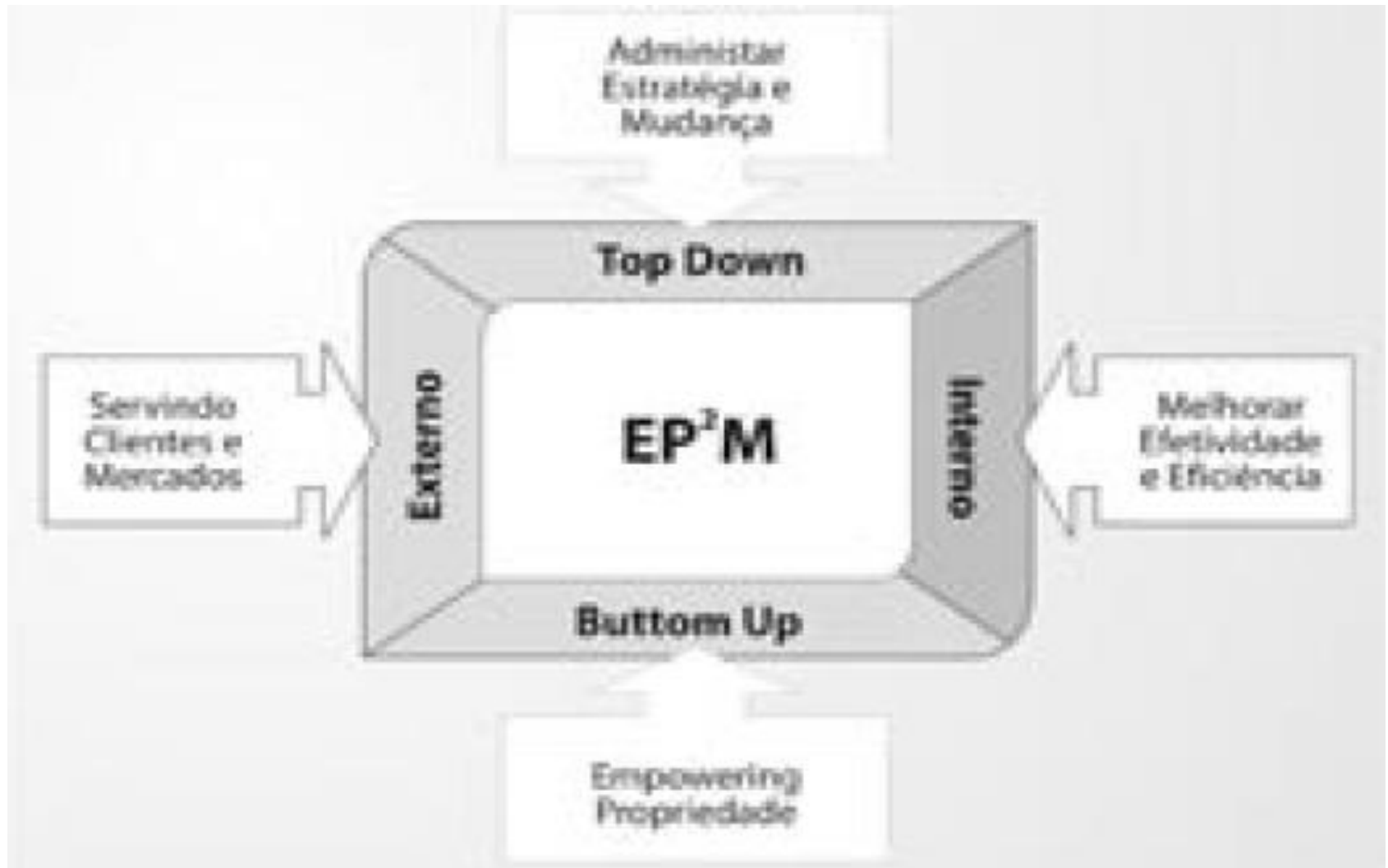


## EP<sup>2</sup>M

Outro modelo é o EP<sup>2</sup>M de Adams e Roberts, chamado de “Effective Progress and Performance Measurement” (Mensuração Efetiva do Progresso e Desempenho).

O modelo foi estruturado de maneira a contemplar quatro áreas: medidas externas relacionadas com consumidores e mercados; medidas internas para proporcionar efetividade e eficiência; medidas top-down que traduzem a estratégia para níveis inferiores e acompanham o processo de mudança; e medidas bottom-up que concedem poder de decisão e melhoram a liberdade de ação.

# EP<sup>2</sup>M





# Performance prism

O Performance Prism foi desenvolvido por Neely e Adams (2001) como um sistema de medição de desempenho de segunda geração, desenvolvido para auxiliar a escolha das medidas de desempenho por meio do mapa de sucesso.

Esse mapa é um diagrama de causa-efeito que explica a estratégia da organização e a teoria de como o negócio opera.

A estrutura é apresentada sob a forma de um prisma com cinco facetas; a área superior e inferior avalia a organização sob a ótica de geração de valor que começa e termina no mesmo ponto - o cliente.

No caso da Performance Prism, ao invés da geração para clientes, o que se determina são os stakeholders.



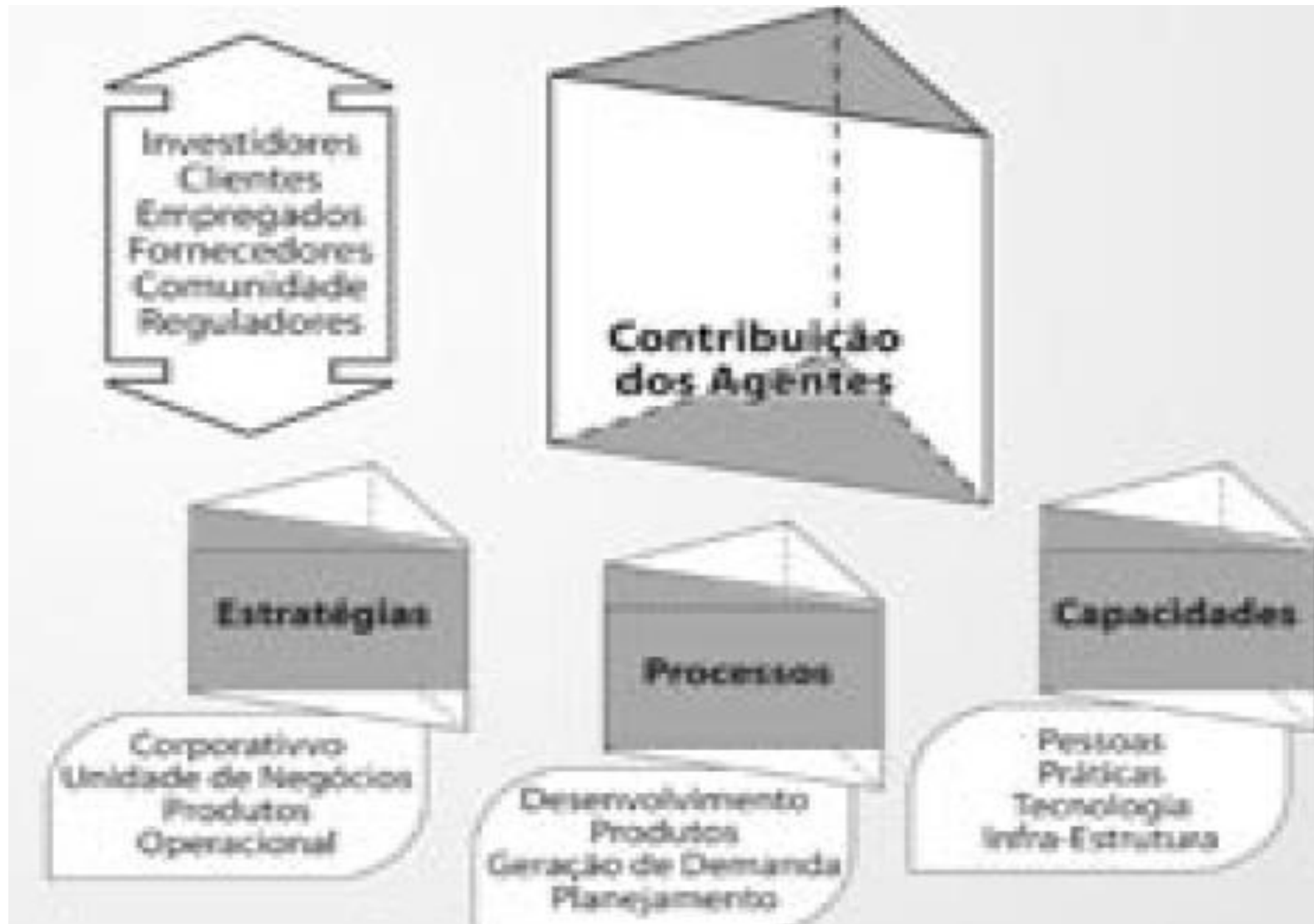
# Performance prism

Na faceta superior e inferior está a contribuição dos stakeholders, ou seja, os empregados querem segurança, lugar seguro para o trabalho, salários decentes, reconhecimento e oportunidade para influenciar a organização. Isso por um lado.

Por outro, quer-se que o empregado contribua por meio de idéias, desenvolvimento de conhecimento e lealdade no negócio. Essa relação simbiótica é válida para todas as classes de stakeholders.

As facetas que sustentam essa relação são: estratégias, processos e capacidades.

# Performance prism







## Questões para discussão – Controle

- Explique a importância do controle dentro do processo administrativo.
- Explique as quatro fases do processo de controle como função administrativa: estabelecimento de padrões, avaliação do desempenho, comparação do desempenho com os padrões e ação corretiva.