

Ingryd Andreoli Ribeiro de Assis Salinas

RA: 2830482421025

Análise e Desenvolvimento de Sistemas 1º semestre

Controle serve para garantir que o ciclo administrativo se complete, sendo a etapa que assegura o cumprimento dos objetivos programados via monitoramento da execução de atividades e mudanças ambientais, possibilitando detectar possíveis desvios e corrigi-los em tempo hábil, certificando a realização das metas. Os administradores devem verificar a contribuição do sistema organizacional para o alcance das metas, pois este deve responder a um certo padrão de comportamento. Existem três abordagens de sistemas de controle: controle de mercado (desempenho é avaliado baseando-se nos fatores externos, ideal para ambiente altamente competitivo), controle burocrático (avalia o desempenho e incentiva os funcionários a agirem da forma ideal, por meio de mecanismos administrativos e burocráticos), e controle de clã (certifica a cooperação entre os colaboradores e regula seu comportamento, através do compartilhamento de normas, crenças e tradições). Da divisão organizacional, originou-se três níveis de controle: estratégico (desempenho da organização é monitorado como um todo, usufruindo de indicadores como produtividade, rentabilidade e eficiência), tático (observa-se volume de vendas, participação no mercado e resultados de publicidades) e operacional (foco nas atividades operacionais, levando em conta reclamações de clientes e o tempo de realização das tarefas, usando planilhas e orçamentos para resolver o problema).

O controle do desempenho de um processo pode ser realizado antes, durante ou após a execução da atividade. Os três tipos de controles, são: controle preventivo (como políticas e normas, detecta os problemas antes do início da atividade e o resolve imediatamente), simultâneo (procura identificar e corrigir o desvio no momento em que acontece, como o sistema toyotista), e posterior (avalia o desempenho de uma atividade, após sua realização, comparando-a com os parâmetros previamente estabelecidos, focando na identificação do motivo dos desvios). Para melhor desempenho organizacional, recomenda-se o uso dos controles em conjunto, por ser um processo evolutivo.

Função controle é um processo que se divide em quatro etapas: estabelecimento dos parâmetros de desempenho, medição do desempenho real, comparação do desempenho com os parâmetros preestabelecidos e implementação de medidas corretivas. Parâmetro de desempenho é o nível de desempenho esperado para determinada tarefa ou produto, o qual deve ser avaliado de forma eficaz, afim de aplicar ações corretivas quando necessário. São determinados no processo de planejamento, estabelecidos para qualquer tipo de atividade devidamente definida. Medição do desempenho real tange o processo de produção e coleta de informações, definindo-se o foco do controle (critérios particulares utilizados na medição do desempenho, divergindo de acordo com o tipo de tarefa a ser estudada), as fontes de informação (meios de coleta de informações sobre o desempenho organizacional, considerando as vantagens e desvantagens de cada fonte), e *timing* do controle (define o momento de captura da informação que será utilizada posteriormente, geralmente estabelecido na rotina). Na terceira etapa, ocorre a comparação do desempenho real com os parâmetros estabelecidos, analisados e julgados pelo administrador, com foco do controle apenas nos desvios significativos, caracterizando o princípio da exceção. Definidas no momento da constatação do desvio, a aplicação de medidas corretivas é a última etapa. Podem ser imediatas (caráter emergencial, corrige o desvio no momento da ocorrência) e básicas (caráter preventivo, identifica a fonte do desvio, corrigindo possíveis causas). O processo de controle deve ser baseado em desempenho realistas, uma vez que padrões irreais dificultam a análise assertiva dos parâmetros.

Sistema de controle procura adquirir informações cruciais ao processo de controle, através de um conjunto regular e previsível de regras, princípios e práticas, fornecendo feedbacks organizacionais. Desenhos de sistemas de controle definem os procedimentos que serão usados para a coleta de informações sobre o progresso das atividades organizacionais, que devem ter precisão (diz respeito a confiabilidade gerada pelos sistemas de controle), rapidez (para evitar maiores perdas), economia, flexibilidade (os sistemas de controle devem se adaptar a diferentes cenários), inteligibilidade (o sistema deve ser simples para maior compreensão de seus usuários), aceitação, critérios múltiplos e razoáveis (os padrões devem ser desafiadores, porém alcançáveis), foco estratégico, ênfase nas exceções e adoção de medidas corretivas. Os

fatores contingenciais, como dimensão da organização, nível hierárquico, estrutura e cultura organizacional, estilo de liderança e relevância da atividade controlada, são essenciais para adequação do sistema de controle.

Um dos principais métodos de controle para cuidar dos elementos da organização, é o controle financeiro, que determina os impactos financeiros da atividade econômica da empresa, por intermédio de instrumentos de controle financeiro como os demonstrativos (avaliam liquidez, rentabilidade e equilíbrio financeiro), análise de índices (servem tanto para interno, destacar certas características da empresa, quanto externo, na análise de clientes, fornecedores, acordos e setores econômicos), e orçamentos (define a importância das tarefas e seus recursos). Outro método são os SIG (sistemas de informação gerencial), se referem ao processo de dados organizacionais via sistemas tecnológicos, que geram informações aos gestores regularmente em tempo real, proporcionando agilidade na tomada de decisões e monitoramento das tarefas. O exame pericial e sistemático, que estuda a eficácia dos sistemas, é chamado de auditoria. Existem dois tipos: auditoria interna (avalia projetos específicos em andamento, realizado pela própria organização) e externa (realizado por auditores externos, avalia projetos finalizados, transmitindo credibilidade e confiabilidade). Robert Kaplan e David Norton desenvolveram uma das ferramentas mais utilizadas no mundo, a *balanced scorecard*, que controla o desempenho organizacional agregando várias dimensões de controle: financeiro (lucratividade, rentabilidade e liquidez são os meios para verificar a influência das tarefas no desempenho financeiro), clientes (a satisfação e imagem da organização indicam a visão dos clientes perante a organização), processos internos (foco na eficiência dos processos e qualidade dos produtos) e aprendizado (crescimento sustentável da organização é influenciado pelo nível de satisfação dos funcionários). *Benchmarking* foi apresentada pela Xerox em 1979, consiste no processo sistemático e contínuo cujo permite tanto identificar áreas que necessitam de aprimoramento, quanto auxiliar no aprimoramento de produtos, serviços ou processos organizacionais, comparando métodos de trabalho de uma organização com outras empresas, visando facilitar mudanças e aumentar o desempenho por meio do aprendizado contínuo. As três modalidades existentes são: benchmarking organizacional (compara diferentes

empresas), de desempenho (compara o desempenho entre as organizações) e de processo (compara processos e tarefas internamente ou externamente).

A adequação dos sistemas de controle aos objetivos organizacionais depende do fator humano, pois estes provam a eficiência ou ineficiência de um sistema de controle, o qual estabelece relação entre desempenho e remuneração, promovendo a realização individual. O impacto dos controles pode ser positivo ou negativo a depender do modo administrado e de quem é controlado. O comportamento burocrático foca unicamente na realização de tarefas, o que aumenta o desempenho dos colaboradores nos parâmetros de controle, mas por não participarem de decisões ou resoluções de problemas, acabam por se tornarem inflexíveis, prejudicando a organização. Comportamento tático é a tentativa de fraudar o sistema, ocasionado por parâmetros irrealistas que tornam humanamente impossível o alcance destas metas honestamente. Resistência ao controle é um comportamento responsivo à perda de autonomia devido ao sistema de controle, que pode provocar competição entre colaboradores e ameaçar a estabilidade do funcionário. Existem duas abordagens estratégicas a serem adotadas pelos administradores, a imposição externa e a motivação interna. A primeira, parte do pressuposto de que os funcionários tentarão manipular os parâmetros, portanto, devem ser controlados por supervisores, havendo recompensas ou punições externas. Já a segunda, sugere que a motivação pelo reconhecimento e autoestima provocam bom desempenho, desta forma, os gestores podem utilizar o desenvolvimento futuro para controlar o comportamento dos subordinados. As recompensas advêm do desempenho com um todo e não em apenas uma única atividade, proporcionando maior satisfação e comprometimento por parte dos colaboradores, porém, também dificulta recompensar os trabalhadores pela falta de uma base específica. O controle comportamental dos funcionários é a base para extrair o melhor de suas habilidades, para isso, destacam-se algumas técnicas comportamentais: supervisão direta (observar diretamente o comportamento do funcionário), avaliação de desempenho (avaliar sistematicamente os resultados obtidos) e a disciplina (ações que pressionam o cumprimento de regulamentos e normas). Em contrapartida com as técnicas de controle, surge o *empowerment*, que atribui mais autonomia e poder de decisão dos colaboradores, trazendo flexibilidade e agilidade de resposta no ambiente.

E também, o autocontrole, que adquire comportamentos derivados da autodisciplina e comprometimento.

O ambiente contemporâneo dos negócios demanda flexibilidade e agilidade, fazendo-se necessário a criação de outros três sistemas de controle: Sistemas de crença, usam princípios e valores organizacionais para orientar a conduta dos trabalhadores, sistemas delimitadores, limitam a ação concedida aos membros organizacionais e incentivando inovação dentro das margens definidas, e sistemas interativos de controle, monitoram as mudanças e imprecisões ambientais, fornecendo aos gestores dados estratégicos para a organização. Além do valor econômico, a organização precisa ter valor social, pois situações como aquecimento global, exploração de mão de obra e outras práticas abusivas adotadas pelas empresas influenciam a opinião pública. Sendo assim, a organização precisa se tornar um ambiente social e sustentável.