



# GESTÃO DE EMPRESAS: CONTROLO



# Controlo

processo de comparação do  
desempenho *real* com o *planeado*  
apontando eventuais ações corretivas

# Controlo, porquê?

**Planeamento** ↔ **Organização** ↔ **Direção**

**EVITAR E CORRIGIR OS DESVIOS!**

# Aspetos relevantes de controlo (1)



- Vivemos numa sociedade em mudança (→ as organizações estão, também, em constante mudança).
- Ninguém é perfeito.
- As coisas não sempre correm como planeado.
- Mas... *nem sempre* é necessário tomar ações corretivas.
- A dimensão do afastamento em relação ao previsto é um dos elementos-chave para justificar uma ação corretiva.

# Aspetos relevantes de controlo (2)



Alguns *sinais de alerta* para os gestores:

- redução dos índices de produtividade
- aumento da taxa de absentismo
- aumento da taxa de rotação (*turnover*) do pessoal
- redução dos índices de qualidade do produto
- aumento da taxa de reclamações
- excessivas paragens das máquinas
- acidentes de trabalho (...)

→ *rever e analisar* os modelos de controlo existentes

O controlo é *uma das funções de gestão*, fortemente interrelacionada com as outras.

# Fases do processo de controlo



**Definição de  
*standards***

(ou padrões)



**Avaliação do  
desempenho**



**Ações  
corretivas**

# Fases do processo de controlo: definição de *standards*

**Standards** ou **padrões** são níveis de qualidade e/ou quantidade considerados como orientações de desempenho. Devem ser mensuráveis e objetivos.

Os *standards* mais frequentemente usados são:

- **Padrões de tempo:** medem o tempo gasto para executar uma dada tarefa.
- **Padrões de produtividade:** medem a quantidade de produção ou de serviço num dado período de tempo.
- **Padrões de custo:** baseiam-se nos custos associados à produção de bens ou serviços.
- **Padrões de qualidade:** baseiam-se no nível de perfeição desejado.
- **Padrões de comportamento:** baseiam-se no tipo de comportamento desejado nos trabalhadores de uma organização.

Exemplos?



# Fases do processo de controlo:

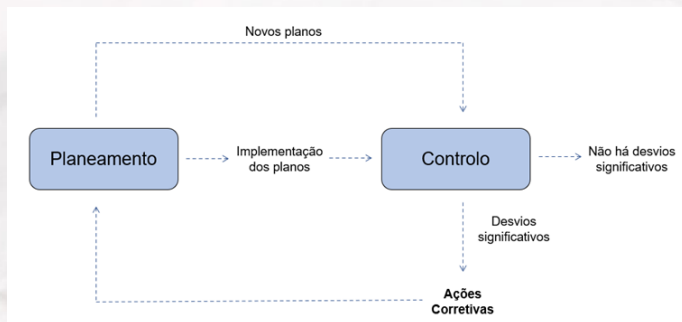
## Avaliação de desempenho



- A avaliação de desempenho consiste na comparação dos padrões com as realizações → cálculo dos desvios.
- Os padrões devem-se estabelecer *antes* de serem realizadas as tarefas.
- Nem sempre a avaliação de desempenho é fácil de levar a cabo (e.g., diretor financeiro, responsável pela área dos RH)



# Fases do processo de controlo: Ações corretivas



(Teixeira, 2022)

- As ações corretivas são implementadas quando se identificaram determinados desvios considerados relevantes.
- Mas... *nem sempre* a existência de desvios justifica a tomada de ações: (a) depende do nível de tolerância estabelecido; (b) depende, também, das circunstâncias (e.g, um atraso foi superior ao admissível, mas inevitável nas circunstâncias em que ocorreu)
- Como proceder: identificar as *causas/origens* dos desvios (homem? Máquina?), desencadear as ações corretivas apropriadas.
- As ações corretivas podem ser imediatas (focadas no sintoma) ou permanentes (focadas na origem do problema).

# Tipos de controlo



**De acordo com  
a fase de processo em  
que é efetuado**

- Controlo dos *inputs*
- Controlo do processo
- Controlo dos *outputs*



**De acordo com  
a amplitude/ abrangência  
do controlo**

- Controlo estratégico
- Controlo tático
- Controlo operacional

**PRÁTICA**

# Exercício 1

Leia o seguinte texto (adaptado de Teixeira, 2022 (3ª ed.), pp. 306-307) e responda às questões a seguir.

Silva Correia, o responsável pelo departamento de análises na empresa Laboratex, sentia-se um pouco infeliz ultimamente. O moral no seu departamento era bastante baixo desde que o pessoal tinha regressado a um horário de trabalho das 9:00 horas às 17:30 horas, depois de um período com horário flexível de quase dois anos.

Silva Correia já tinha ouvido falar nas vantagens do trabalho flexível. Por isso, quando a Administração da empresa estabeleceu as regras em que tal situação seria admitida, não hesitou. Mal a diretiva entrou em vigor, Silva Correia achou que estava em condições de colocar o seu departamento em horário flexível, e foi dos primeiros responsáveis a aderir ao novo sistema. Leu e explicou as regras cuidadosamente a todo o pessoal. Cada pessoa teria de trabalhar durante o período principal – das 10:00 até às 14:30 – podendo distribuir o restante das sete horas diárias em qualquer horário entre as 8:00 e as 19:00.

# Exercício 1 (cont.)

Leia o seguinte texto (adaptado de Teixeira, 2022 (3ª ed.), pp. 306-307) e responda às questões a seguir.

Silva Correia sentia que o seu pessoal era honesto e bem motivado, por isso não sentiu a necessidade de estabelecer qualquer sistema de controlo.

Tudo correu bem durante algum tempo. A moral aumentou, não havia reclamações e parecia que todo o trabalho estava a ser feito. Contudo, em novembro do ano passado, um auditor externo contratado pela Direção-Geral descobriu que o pessoal de Silva Correia trabalhava apenas uma média de seis horas por dia, verificando-se inclusivamente que dois empregados tinham trabalhado apenas o horário principal durante mais de dois meses. Quando o superior de Silva Correia analisou o relatório de auditor, informou-o de que o seu departamento tinha de regressar ao horário normal de trabalho que vigorava no passado. Silva Correia ficou muito aborrecido e desapontado com o seu pessoal. Afinal, tinha confiado neles e eles tinham-no deixado ficar mal.

# Exercício 1 (cont.)

Leia o seguinte texto (adaptado de Teixeira, 2022 (3ª ed.), pp. 306-307) e responda às questões a seguir.

1. O horário flexível é, na sua opinião, vantajoso? Justifique.
2. Silva Correia tinha de ficar desapontado com o seu pessoal? Justifique. Como deveria Silva Correia ter atuado para evitar este problema?
3. Na sua opinião, Silva Correia deveria iniciar um processo disciplinar contra dois dos seus colaboradores que trabalharam muito aquém do horário estabelecido?
4. Imagine que Silva Correia teria implementado um sistema de controlo na altura de passagem para o horário flexível. Que reações da sua equipa podia ter esperado?
5. Como um gestor pode prevenir ou diminuir as reações negativas associadas frequentemente à implementação de medidas de controlo?
6. Explique a relação entre as terias X e Y de McGregor e o controlo organizacional.