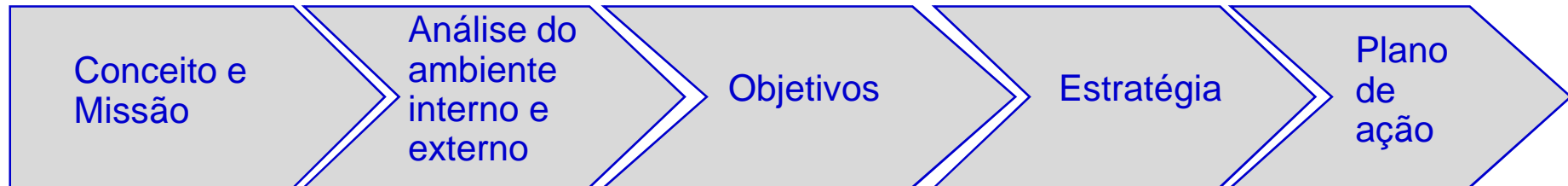

1. Sistema de objetivos e controle

- O processo de definição de um negócio
- O planejamento
- Objetivos
- Administração por objetivos
- Controle
- O que os gerentes procuram controlar ?
- Críticas aos controles
- Bibliografia:
 - ROBBINS, S. P.; Administração: Mudanças e Perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2008, cap. 5 e 6.
 - SOBRAL, F.; PECCI, A. Administração: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008, cap 8.

O processo de definição de um negócio



- **Conceito:** Qual o setor de atuação: industrial, serviços, agrícola? Qual o tipo de produto ou serviço a ser vendido?
- **Missão:** Especifica qual é a natureza do negócio de uma empresa.
- **Análise externa:** ex., mudança no hábito de consumidores, atuação da concorrência
- **Análise interna:** ex. competência no ramo de atuação, produto com qualidade exclusiva.
- **OBJETIVOS:** São os resultados quantificados e específicos. Ex. Crescer as vendas em 10% até final do ano.
- **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:** É o caminho que a empresa utilizará para cumprir sua missão e atingir os objetivos. Envolve a definição dos clientes-alvo e das características dos produtos
- **Plano de marketing** (produtos, preço, canais de distribuição e comunicação)
- **Plano de produção**
- **Plano financeiro**
- **Plano de recursos humanos**
- **CONTROLES**

O planejamento

O que é planejamento?

- É a definição de metas de uma organização, o estabelecimento de uma estratégia global para alcançar essas metas e o desenvolvimento de uma hierarquia de planos de ação para integrar e coordenar as atividades.

Por que os gerentes planejam?

- Existem 4 razões: o planejamento dá direção; reduz o impacto da mudança; minimiza o desperdício e a redundância; fixa os padrões para facilitar o controle.
- Ao obrigar os administradores a olhar para a frente, antecipar-se, considerar o impacto da mudança e desenvolver respostas apropriadas, o planejamento reduz a incerteza e esclarece as consequências das medidas que os administradores podem tomar com respeito à mudança.

Tipos de Planos

- Costuma-se classificar os planos por sua amplitude e prazo de execução:
 - Amplitude: Existem os planos estratégicos e operacionais:
 - Plano estratégico: planos que se aplicam à organização como um todo, estabelecendo seus objetivos globais e posicionando-a em termos do ambiente.
 - Plano operacional: planos que especificam os detalhes de como devem ser alcançados os objetivos globais e departamentais.
 - Prazo de execução: existem os planos de curto (menos de 1 ano), médio (1 à 5 anos) e longo prazo (maior que 5 anos). Quanto mais os planos atuais afetarem os comprometimentos futuros, maior deve ser o horizonte de planejamento. Planejar para um período muito longo, ou muito curto, é ineficaz.

Objetivos

Objetivos ou metas

- Referem-se a resultados desejados para indivíduos, grupos ou organizações inteiras. Os objetivos devem ser SMART : eSpecíficos, Mensuráveis, Atingíveis, Relevantes, Temporais. Por ex. crescer neste ano 10% as vendas do produto X em relação ao ano passado.

Múltiplos objetivos

- Toda organização possui vários objetivos pois tenta atender às necessidades de diferentes públicos.

Objetivos declarados x objetivos reais

- Objetivos declarados são os encontrados em estatutos, folhetos, etc., ou seja, são anúncios oficiais do que uma organização diz que são seus objetivos. Muitas vezes, tais objetivos são influenciados por aquilo que a sociedade acredita que as organizações deveriam fazer. Algumas vezes, existe conflito nos objetivos declarados porque as organizações respondem a vários públicos cujos interesses e critérios de avaliação são diferentes. Por ex. objetivos declarados aos acionistas e aos sindicatos.
- Objetivos reais são os que a organização realmente quer alcançar. Para identificá-los, basta observar o que os membros da organização fazem e como se comportam.

O valor dos objetivos

- Segundo a teoria da fixação de metas (1968) afirma que as metas aumentam o desempenho organizacional quando: as metas são específicas; as metas são desafiadoras e aceitas pelas pessoas; as pessoas obtiverem feedback sobre seu progresso rumo às metas.

Administração por objetivos

A teoria da fixação de metas é aplicada na prática através da administração por objetivos (APO, em inglês, MBO - Management by Objectives) que é um programa que converte objetivos organizacionais globais em objetivos específicos para os departamentos, grupos e indivíduos. A APO cria uma hierarquia de objetivos que vincula os objetivos de um nível ao nível superior. A aplicação da APO envolve 8 etapas a fim de melhorar o desempenho da organização:

- Identificar tarefas fundamentais do cargo de uma pessoa: Especificar o que se deseja que o funcionário realize para alcançar os objetivos do seu departamento.
- Estabelecer objetivos específicos e desafiadores para cada tarefa-chave: Deve se referir à quantidade e qualidade do desempenho. Ex.: o projeto não deve custar mais do que 3% do orçamento.
- Especificar o prazo final para cada meta: Ex.: o projeto não deve custar mais do que 3% do orçamento e estar pronto até o fim do ano.
- Fazer o funcionário participar ativamente na definição da meta: Isto aumentará a aceitação das metas e o comprometimento dos funcionários.
- Priorizar os objetivos: Os departamentos e funcionários podem ter vários objetivos a cumprir, priorizar os objetivos direciona os esforços dos funcionários para os objetivos mais importantes.
- Classificar os objetivos por ordem de dificuldade e importância: Isto possibilita que os funcionários recebam reconhecimento por tentar atingir objetivos difíceis mesmo que não os alcancem 100%.
- Introduzir mecanismos de feedback: O feedback deve ser frequente para informar se o nível de esforço é suficiente ou deve ser alterado.
- Associar recompensas à consecução dos objetivos: O progresso, ou a consecução, dos objetivos deve ser reforçado por meio de recompensas com base no desempenho, refletindo resultados e dificuldade dos objetivos.

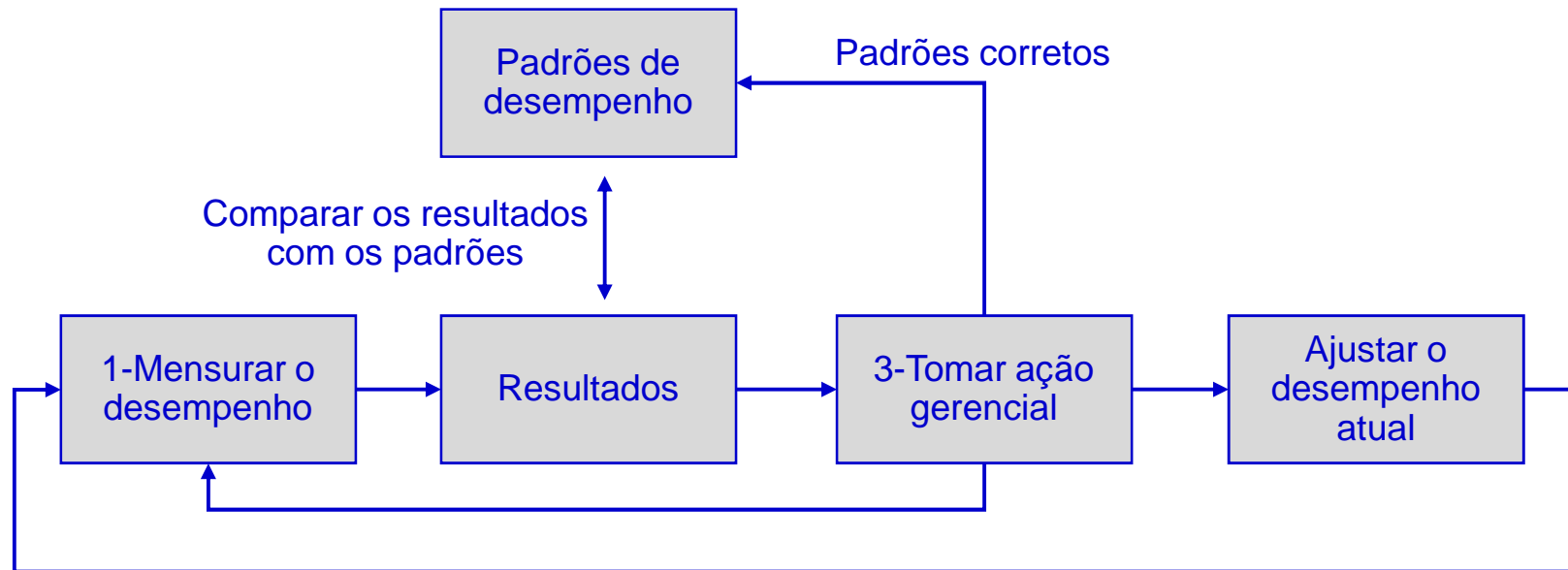
Controle

Controle

- É o processo de monitoração das atividades para garantir que sejam realizadas conforme planejado e corrigidas de quaisquer desvios significativos.

Processo de controle

- É constituído de 3 etapas separadas e distintas: 1-mensuração do desempenho real; 2-comparação do desempenho real em relação a um padrão; 3-tomada de ação gerencial para corrigir desvios ou padrões inadequados. Esquemáticamente:



O que os gerentes procuram controlar ?

A maioria dos esforços de controle estão voltados para quatro áreas: comportamento humano, finanças, operações e informações.

- Comportamento humano: Os gerentes buscam controlar o comportamento das pessoas pois eles realizam objetivos mediante o trabalho de outras pessoas e prestam contas dos resultados que seus subordinados alcançam. Alguns mecanismos de controle são:
 - Seleção: A identificação de candidatos com o perfil desejado é uma forma de controle.
 - Orientação do novo funcionário: É a comunicação aos novos funcionários sobre os comportamentos que a organização considera aceitáveis.
 - Acompanhamento: É realizado pela figura do mentor (por ex. o chefe) que mostra aos seus “orientados” como realizar as tarefas e mantém o seus comportamentos dentro do que a organização espera deles.
 - Objetivos: orientam e controlam o esforço das pessoas.
 - Desenho do cargo: O desenho, ou descrição, do cargo especifica as responsabilidades, tarefas e interações com outros cargos da organização.
 - Regulamentos formais: São as normas formais e declaradas da organização que definem a forma de trabalho. Por ex. o desconto máximo que um vendedor pode dar.
 - Supervisão direta: Os gerentes analisam o trabalho dos subordinados para identificar comportamentos indesejáveis e corrigí-los.
 - Treinamento: Visa a padronizar o nível de qualidade dos funcionários.
 - Avaliação de desempenho: Os funcionários podem ser recompensados pelos seu trabalho (reforço positivo) ou punidos (reforço negativo).
 - Recompensas organizacionais: São as promoções, prêmios, rituais,..

O que os gerentes procuram controlar ?

- Finanças: As organizações sempre buscam controlar suas finanças, a maioria delas busca lucros e as sem fins lucrativos buscam controlar seus custos.
- Operações: O controle operacional destina-se a avaliar o grau de eficácia e eficiência com que os processos organizacionais transformam insumos em produtos/serviços. Por ex. os controles de quantidade e qualidade de produção, os planos de marketing, etc..
- Informações: A qualidade de toda decisão depende da qualidade da informação à disposição. Hoje, em que a habilidade para tomar decisões rapidamente é uma necessidade nas organizações, o controle das informações tem adquirido ainda mais importância. Por isso, as organizações tem investido muito em sistemas de informação para coletar e processar as informações.

Críticas aos controles

- Algumas vezes, em lugar de a organização administrar os controles, são os controles que governam a organização. Como todo sistema de controle possui imperfeições, os problemas acontecem quando os indivíduos ou unidades organizacionais tentam parecer bons exclusivamente em termos dos dispositivos de controle.
- Esta anormalidade é provocada por mensurações incompletas do desempenho. Por ex.:
 - Se o sistema de controle avaliar apenas um fator, as pessoas tenderão a ignorar os outros. Ex. quando os operários são controlados apenas pela quantidade.
 - Se a organização for muito burocrática, as pessoas não se preocuparão com os objetivos ou a missão da empresa, se preocuparão apenas em seguir as regras. Ex. O comportamento dos funcionários públicos nos hospitais e justiça.
 - Se os objetivos forem altos demais e a cultura da organização for muito agressiva, as pessoas tenderão a aplicar sem restrições a frase: “os fins justificam os meios”.
 - Quando recompensas estão atreladas aos objetivos, os indivíduos tendem a manipular os dados para mostrarem um desempenho favorável através da distorção de números reais, ênfase nos sucessos, eliminação de provas de fracasso. As pessoas também tenderão a “jogar” a culpa em outras pessoas ao invés de assumir seus erros.

O fracasso em projetar um sistema de controle flexível e de acordo com a missão da organização e as condições do ambiente, pode gerar problemas mais graves do que aqueles para os quais os controles foram implementados para evitar.