

INSTITUTO FEDERAL DE SÃO PAULO

Execução e Controle

Tatiane F Zambrano
tatianefzb@uol.com.br

Introdução

- ✓ Controle indica um processo de análise, avaliação e decisão em que a realização das atividades, o consumo de recursos e os resultados alcançados são comparados com os objetivos ou as projeções;
- ✓ Quando há discrepâncias entre os objetivos e os resultados, é necessário fazer correções para assegurar a realização dos objetivos;
- ✓ Também se pode concluir que é necessário alterar os objetivos.

Introdução

- ✓ Exemplos de controles:
- ✓ Quantidade de material consumido;
- ✓ Controle de ponto, crachá;
- ✓ Consulta de saldo bancário;
- ✓ Reclamação de clientes, etc.

Processo de execução

- ✓ O processo de execução consiste em realizar atividades por meio da aplicação de energia física, intelectual e interpessoal, para fornecer produtos, serviços ou ideias;
- ✓ O trabalho é um processo de execução;
- ✓ Exemplos de atividades de execução:
 - Elaborar planos e realizar as atividades neles previstas;
 - Organizar uma equipe;
 - Realizar uma tarefa operacional, etc.

Planejamento, organização e execução

- ✓ A execução de atividades baseia-se nos processos de planejamento e de organização.



Figura 1 Os processos de planejamento e organização fornecem os dados de entrada para o processo de execução, que produz bens, serviços e ideias.

Planejamento, organização e execução

- ✓ Muitas vezes, o planejamento e a execução se sobrepõem;
- ✓ Os planos evoluem a medida que a execução avança, sendo detalhados e modificados, para incorporar novas decisões e para implementar ações corretivas;
- ✓ Exemplo: pense nos seus planos antes de prestar este curso, depois que você chegou aqui e nos planos futuros!

Processo de controle

- ✓ Controlar não é fiscalizar!
- ✓ Controle é o processo de produzir e usar informações para tomar decisões, sobre a execução das atividades e sobre os objetivos!

Processo de controle

O processo de controle fornece informações e possibilita tomar decisões sobre:

- ✓ Objetivos que devem ser atingidos por uma organização ou sistema;
- ✓ Desempenho da organização ou sistema em comparação com os objetivos;
- ✓ Riscos e oportunidades no trajeto desde o início das atividades até o objetivo;
- ✓ O que deve ser feito para assegurar a realização dos objetivos;
- ✓ A eventual necessidade de mudar o objetivo.

Processo de controle

- ✓ O processo de busca de informações é chamado monitoramento ou acompanhamento;
- ✓ O processo de comparar e tirar conclusões sobre o desempenho é chamado de avaliação;
- ✓ Controlar: tomar decisões para manter um sistema na direção de um objetivo, com base em informações contínuas sobre as atividades do próprio sistema;
- ✓ O objetivo é o critério de avaliação do sistema!

Processo de controle

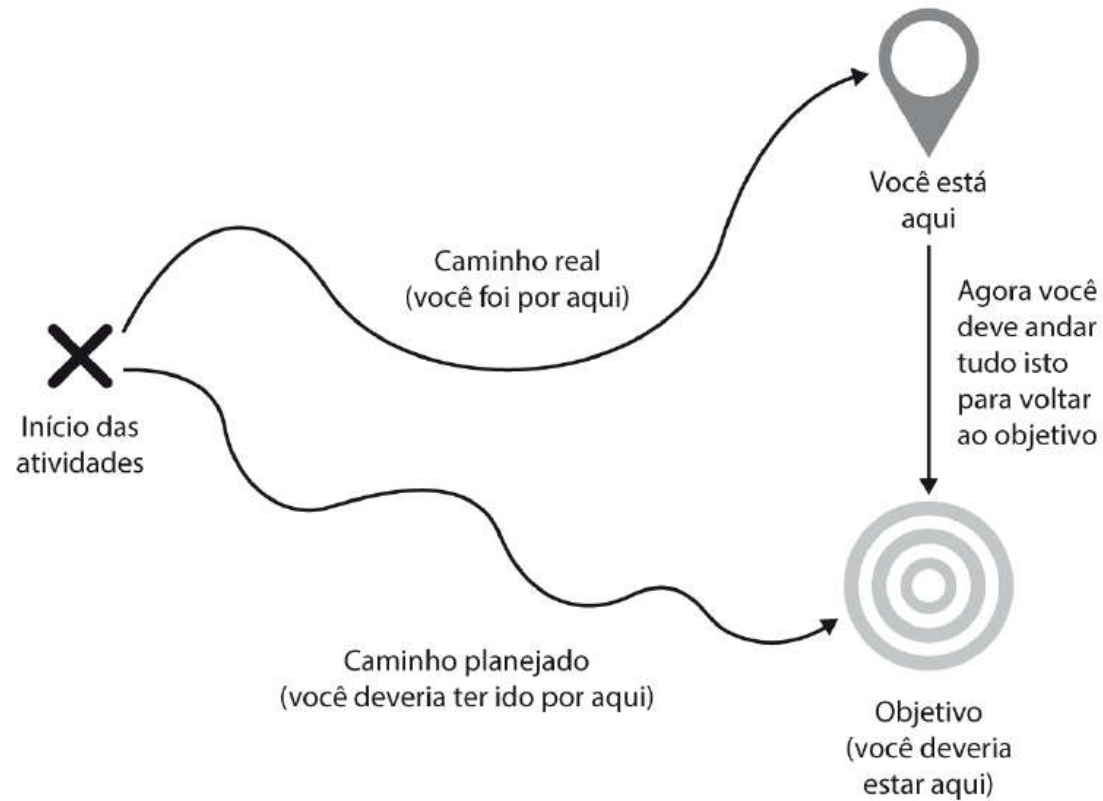


Figura 2 O objetivo é o critério para controle e avaliação da execução das atividades.

Quando controlar

- ✓ Uma decisão importante do processo de controle é a escolha do momento em que as informações são produzidas: antes (controle prévio), durante (controle simultâneo) ou depois (controle final) da execução das atividades.

Quando controlar

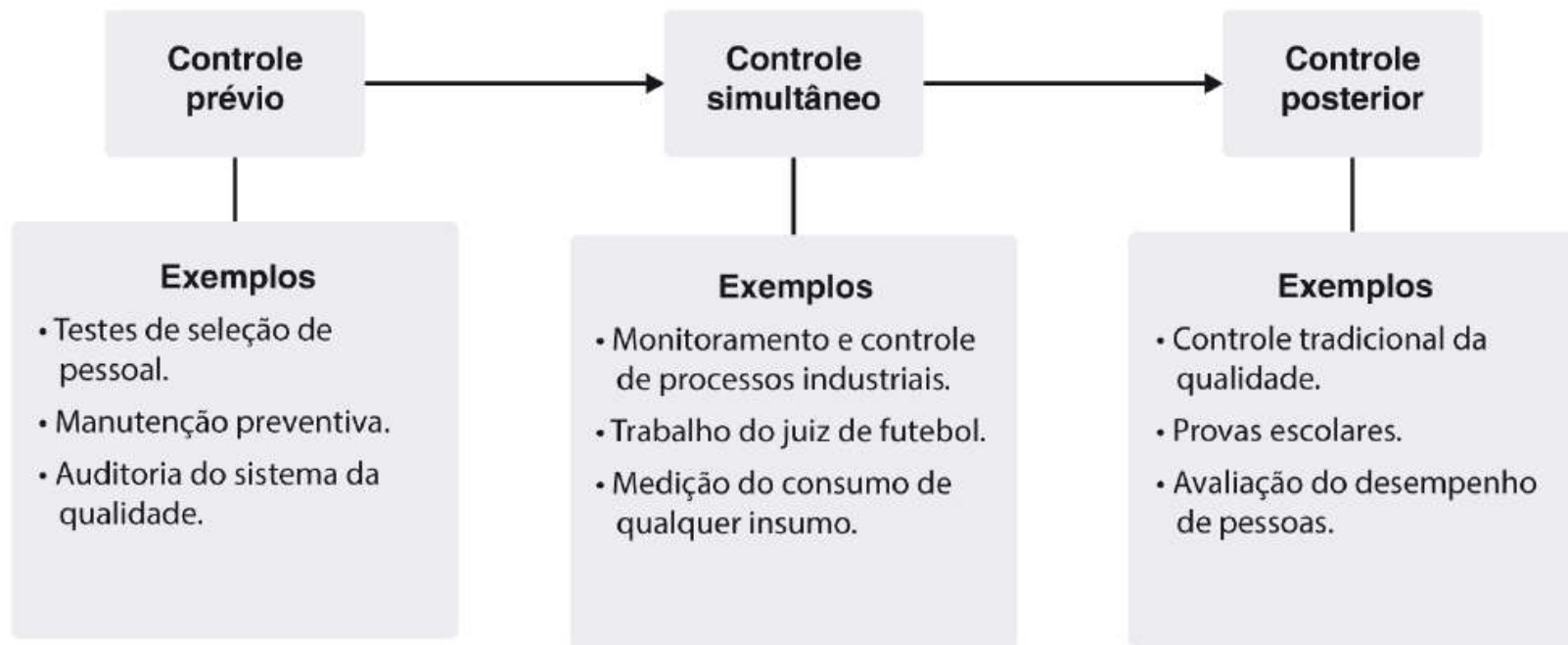


Figura 3 Momentos do controle.

Quando controlar

- ✓ Informação antes da atividade: controles prévios são utilizados em muitos casos. Ex: processos de auditoria;
- ✓ Informação durante a atividade: Ex: controle estatístico de processo;
- ✓ Informação no final da atividade: Ex: prova final.

Componentes de um sistema de controle

- ✓ Os componentes de um sistema de controle são os seguintes: padrões de controle, aquisição de informações sobre os resultados, comparação e ação corretiva e recomeço do ciclo de planejamento, conforme a Figura 4.

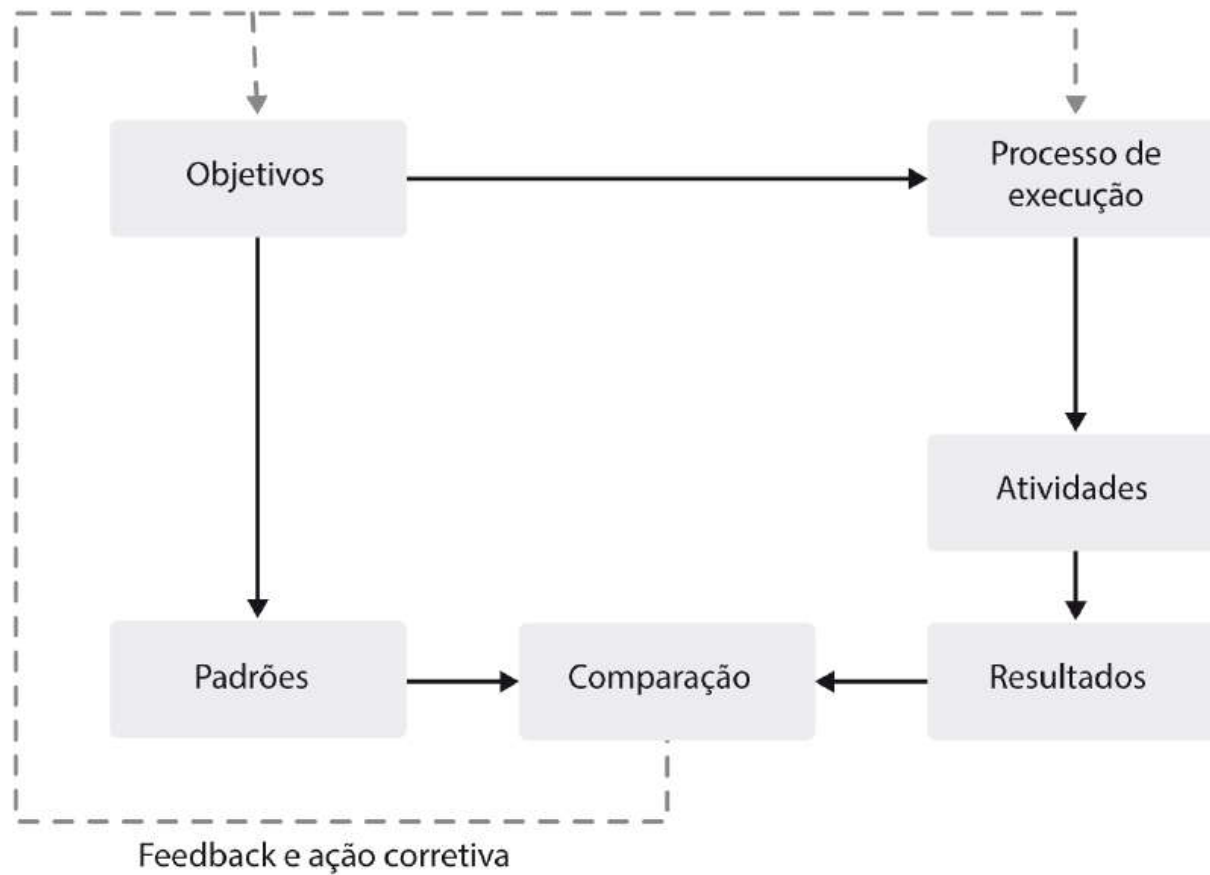


Figura 4 Componentes de um sistema de controle.

Componentes de um sistema de controle

- ✓ **Objetivos:** definem o que deve ser controlado. As atividades e os resultados são comparados com os objetivos, para verificar se há coincidência ou desvios.
- ✓ Exemplos:
- ✓ Você se compromete a guardar 20% do seu salário;
- ✓ PPM – parte por milhão;
- ✓ Número de novos clientes, etc.

Componentes de um sistema de controle

- ✓ **Aquisição de informações sobre os resultados:**
- ✓ Esta fase também é chamada de monitoramento ou acompanhamento;
- ✓ É o coração do processo de controle;
- ✓ Definir: qual informação deve ser produzida, como e em que momento deve ser obtida, quem é responsável por obtê-la!

Componentes de um sistema de controle

- ✓ **Comparação e ação corretiva:**
- ✓ Comparação do desempenho real do processo com os objetivos.
- ✓ **Há três situações possíveis:**
 - Desempenho real abaixo do esperado: ação corretiva;
 - Desempenho real igual ao esperado;
 - Desempenho real acima do esperado.

Componentes de um sistema de controle

- ✓ **Recomeço do ciclo de planejamento:**
- ✓ A informação produzida pelo processo de controle permite tomar decisões sobre novos objetivos e novos padrões de controle;
- ✓ O controle completa o planejamento e o inverso também ocorre.

O fator humano no processo de controle

- ✓ Pense nas ruas e estradas, nas placas com o limite de velocidade!
- ✓ Todos os motoristas compreendem a informação. Mas nem todos as respeitam!

O fator humano no processo de controle

Tipos de controle sobre pessoas	<ul style="list-style-type: none">• Controle formal: autoridade formal.• Controle social: pressão do grupo social.• Controle técnico: pressão do próprio trabalho.
Resistência aos sistemas de controle	<ul style="list-style-type: none">• Provocada pelo sentimento de perda de liberdade.
Avaliação de desempenho	<ul style="list-style-type: none">• Fornecer <i>feedback</i> à equipe é a principal finalidade.
Autocontrole	<ul style="list-style-type: none">• É a técnica de controle de pessoas mais alinhada com as modernas práticas de gestão.

Figura 5 Aspectos comportamentais dos sistemas de controle.

O fator humano no processo de controle

- ✓ Controle formal exercido pela chefia: pode ser na forma de punições ou recompensas;
- ✓ Controle social: são os parâmetros definidos pelo grupo;
- ✓ Controle técnico: faixas de pedestres, sinalização de segurança, ética profissional.
- ✓ Muitas vezes, os fatores técnico-social se completam.

Resistência ao controle

Por que as pessoas podem manifestar uma resistência ao controle?

Resistência ao controle

Formas de tornar este processo mais compatível com as pessoas:

- ✓ Definir os padrões de controle de forma que sejam reconhecidos como legítimos (necessários para a organização);
- ✓ Promover a participação das pessoas na definição e avaliação de seu próprio desempenho;
- ✓ Ser flexíveis para possibilitar o erro.

Avaliação de desempenho

- ✓ Uma das finalidades mais importantes do processo de controle é dar ao gestor elementos para fornecer *feedback* aos integrantes de sua equipe!
- ✓ Fornecer *feedback* às pessoas é o processo de avaliar, informar e reforçar ou corrigir o desempenho humano.

Avaliação de desempenho

Os elementos da avaliação de desempenho são:

- ✓ Rapidez: para ser eficaz o feedback precisa ser rápido;
- ✓ Descrição em lugar de julgamento;
- ✓ Administração de recompensas;
- ✓ Ação corretiva.

Instrumentos de controle do desempenho organizacional

- ✓ Os instrumentos do controle são:
- ✓ Controle financeiro;
- ✓ Sistema de informação gerencial;
- ✓ Auditoria;
- ✓ *Benchmarking*.

Controle Financeiro

O **controle financeiro** busca medir os impactos financeiros das atividades econômicas de uma organização ou de uma unidade organizacional.

Os principais **instrumentos de controle financeiro** são:

- ✓ Demonstrativos financeiros.
- ✓ Análise de índices.
- ✓ Orçamentos.

Sistemas de informação gerencial

Os **sistemas de informação gerencial** são sistemas de apoio à decisão que fornecem ao gestor a informação regular de que ele necessita para tomar decisões.

Os sistemas de informação são um **instrumento de controle** porque:

- ✓ Informam o que está acontecendo.
- ✓ Indicam quais são os parâmetros de desempenho que permitem o alcance dos objetivos.
- ✓ Auxiliam a decisão, propondo medidas de ação corretiva.

Auditoria

É uma avaliação independente voltada para o exame e a avaliação da adequação, eficiência e eficácia dos sistemas de controle, bem como do desempenho da organização ou de um processo em relação aos planos, objetivos e políticas planejados.

Os procedimentos e as técnicas utilizados na auditoria permitem a formação fundamentada de uma opinião sobre o desempenho organizacional que permitirá aos gestores tomar as medidas necessárias para reforçar ou corrigir comportamentos.

Auditoria

As auditorias administrativas podem ser:

- ✓ **Externas** – auditorias realizadas por auditores independentes, externos à organização (empresas especializadas);
- ✓ **Internas** – auditorias realizadas por auditores internos à organização (departamentos de consultoria e auditoria).

Benchmarking

○ **benchmarking** consiste num processo contínuo e sistemático que busca comparar práticas e métodos de trabalho de uma organização com os de outras organizações, de forma a identificar fatores que conduzam a um desempenho superior.

Autocontrole

- ✓ Criar uma cultura de autocontrole do processo!
- ✓ Profissionais comprometidos com o estudo e estabilidade do processo.

Referências

- ✓ **MAXIMIANO, A. C. A.** Fundamentos da administração: introdução à teoria geral e aos processos da administração. 3ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015.