

Capítulo 8 Controle

Objetivos de aprendizagem

1. Definir a função de controle e explicar sua importância para a administração.
2. Contrastar as três abordagens com relação à orientação do controle.
3. Distinguir os três tipos de controle quanto ao momento de realização.
4. Descrever o processo de controle e suas principais etapas.
5. Identificar as principais características de um sistema de controle eficaz.
6. Analisar os principais fatores contingenciais para o desenho de sistemas de controle.
7. Descrever os principais instrumentos de controle do desempenho.
8. Discutir os efeitos comportamentais do controle sobre as pessoas nas organizações.
9. Analisar estratégias técnicas de controle comportamental nas organizações.
10. Identificar as tendências contemporâneas no controle nas organizações.

O controle é a última função da administração a ser analisada. Ele diz respeito aos esforços exercidos pelos gestores para gerar e usar informações relativas à execução das atividades organizacionais, facilitando a detecção de potenciais problemas e desvios, e possibilitando a sua correção. Em outras palavras, a função controle tem como objetivo manter a organização não apenas no rumo planejado, mas também no rumo certo. Essa função fecha o ciclo das quatro funções da administração (planejamento, organização, direção e controle), dando consistência e unidade ao complexo processo de administração.

Ao longo deste capítulo, serão introduzidos os mecanismos básicos que possibilitam o uso do controle nas organizações. Assim, começa-se por definir a função de controle e destacar sua importância para as organizações. Em seguida, serão apresentadas diferentes abordagens com relação à orientação dos sistemas de controle e os diferentes tipos de controle. Tal como nas outras funções da administração analisadas, defende-se a concepção do controle como um processo, em que suas principais etapas serão descritas.

Posteriormente, serão definidos os sistemas de controle organizacionais, identificadas as características necessárias para garantir a sua eficácia e analisados alguns fatores contingenciais que influenciam a adoção de diferentes formatos de sistemas de controle nas organizações. Também são apresentados alguns instrumentos utilizados pelas organizações para controlar o desempenho, o controle financeiro, os sistemas de informação, a auditoria, o *balanced scorecard* e o *benchmarking*.

Em seguida, serão analisados os aspectos comportamentais do controle sobre as pessoas nas organizações. Especificamente, serão discutidos os efeitos do controle organizacional nas pessoas e algumas técnicas que podem ser utilizadas pelos administradores para controlar o comportamento dos funcionários. Por fim, serão analisados alguns desafios contemporâneos relativos ao controle organizacional.

»» Caso introdutório

O sonho que virou pesadelo!

A história da Brenco, Companhia Brasileira de Energia Renovável, é um bom exemplo da importância do controle para as organizações. A sua criação, em 2007, chamou a atenção do mercado devido aos nomes que estavam envolvidos e à arrojada visão de negócio. A empresa, liderada por Henri Phillippe Reichstul, ex-presidente da Petrobras e da Globopar, tinha como investidores, Vinod Khosla, fundador da Sun Microsystems, Steve Case, fundador da AOL, e James Wolfensohn, ex-presidente do Banco Mundial, entre outras celebridades do mundo dos negócios.

A proposta da empresa era inovadora: romper com a realidade do setor sucroalcooleiro brasileiro, marcado por exploração de trabalho semiescravo e ineficiência produtiva, produzindo etanol com altos padrões de sustentabilidade. A proposta inicial de construir dez usinas de etanol até 2015 na região Centro-Oeste tinha tudo para dar certo. As terras baratas e a elevada produtividade do solo faziam da Brenco uma excelente oportunidade de investimento. Não foi à toa que a empresa conseguiu captar mais de 2 bilhões de reais ainda antes de produzir 1 litro de álcool.

Entretanto, a empresa que prometia revolucionar os canais brasileiros se perdeu devido à falta de sistemas de controle e a uma gestão vacilante, migrando do otimismo ao caos. Se para os investidores, o projeto inicial era ótimo, a sua execução deixou muito a desejar. A principal causa para o fracasso foi a falta de controle eficaz. "Embora em algumas áreas houvesse um pouco mais de controle, em outras não havia nem uma mísera planilha de Excel", afirmou um executivo ligado à empresa. Durante alguns meses, a direção ficou aguardando a implementação de um sistema de controle de orçamento e durante este período a operação perdeu o rumo. Plantadores foram contratados em excesso e a área cultivada não era suficiente para compensar os investimentos iniciais. Com isso, o custo de implantação de 1 hectare de cana, que havia sido estimado em 4.000 reais, ultrapassou a barreira dos 5.500 reais.

A falta de controle e informações e o pouco monitoramento das atividades prejudicaram a identificação de desvios na execução do projeto e consequentemente a tomada de decisões que pudessem corrigir tais desvios, como cortes no orçamento, redimensionamento da operação de plantio e demissão de pessoas. A meta de tornar a Brenco a multinacional do álcool, capaz de fornecer 10% do etanol consumido no mundo, passou em pouco tempo de uma realidade viável para um sonho distante.

Em 2010, diante das pressões dos investidores para sanear o negócio, a solução encontrada por Reichstul foi a incorporação da empresa pela ETH Bioenergia, liderada por José Carlos Grubisich (na foto), passando o controle da operação para a empresa controlada pelo grupo Odebrechet.¹



Marcio Fernandes/AE

8.1 »» Fundamentos de controle

O desempenho satisfatório de uma organização não depende apenas de um processo de planejamento responsável por elaborar objetivos desafiadores e realistas, de um desenho estrutural que permita a execução adequada de atividades e de uma direção que lidere e motive os funcionários; depende também de um sistema de controle eficaz, que seja responsável por detectar possíveis desvios e corrigi-los em tempo hábil.

O caso introdutório exemplifica bem como até mesmo as melhores ideias de negócio – como a Brenco – podem fracassar se os problemas e desvios não forem identificados e corrigidos no momento certo. Foi a ausência de sistemas de controle eficazes que fez com que a direção não conseguisse detectar erros na execução do projeto, forçando a empresa a buscar soluções externas, como demonstra a sua incorporação pela ETH Bioenergia.

Essas e outras questões relativas aos mecanismos utilizados para controlar a organização serão analisadas ao longo deste capítulo, que busca conceituar o controle como uma função essencial para o bom desempenho organizacional.

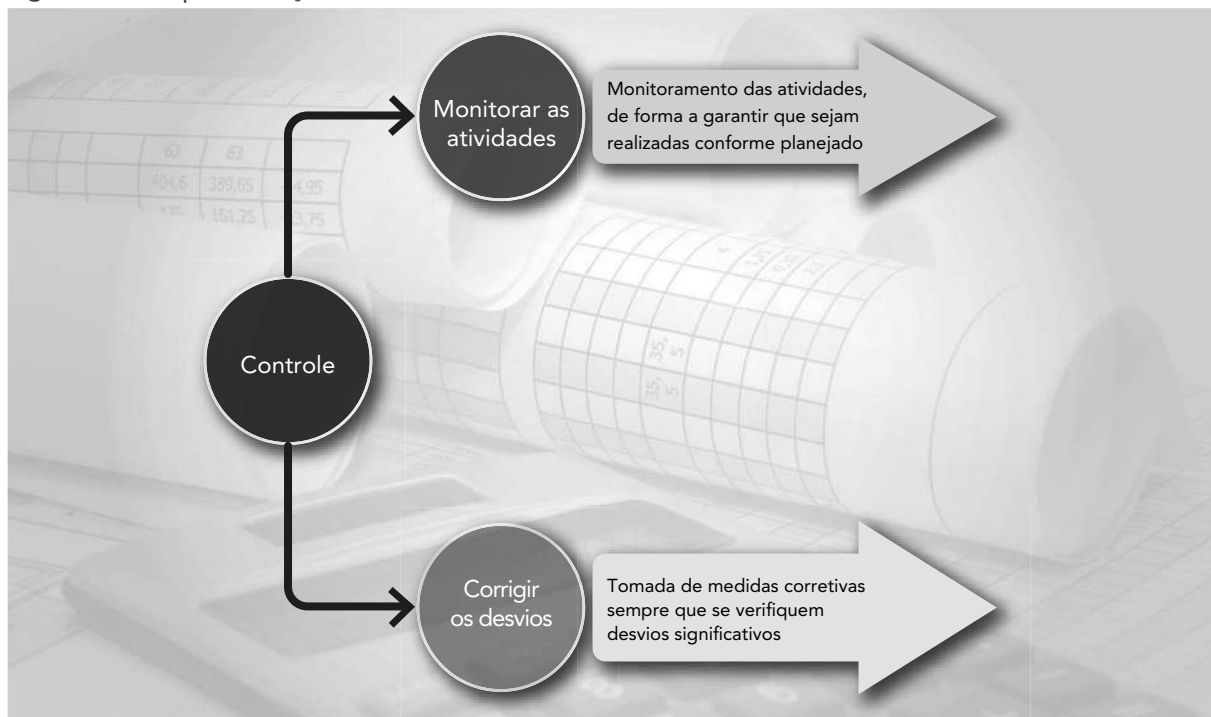
8.1.1 » Conceito de controle

Controle

Função da administração responsável pela geração de informações sobre a execução das atividades organizacionais, de forma a garantir o cumprimento das metas planejadas.

O **controle** é um esforço sistemático de geração de informações sobre a execução das atividades organizacionais, de forma a torná-las consistentes com as expectativas estabelecidas nos planos e objetivos. Basicamente, trata-se do processo que busca garantir o alcance eficaz e eficiente da missão e dos objetivos organizacionais. Para isso, o controle tem duas atribuições essenciais: o monitoramento das atividades, comparando o desempenho real com o planejado, e a correção de qualquer desvio significativo, caso se conclua que as atividades estão sendo executadas de tal forma que não conduzam ao alcance dos objetivos definidos (Figura 8.1).

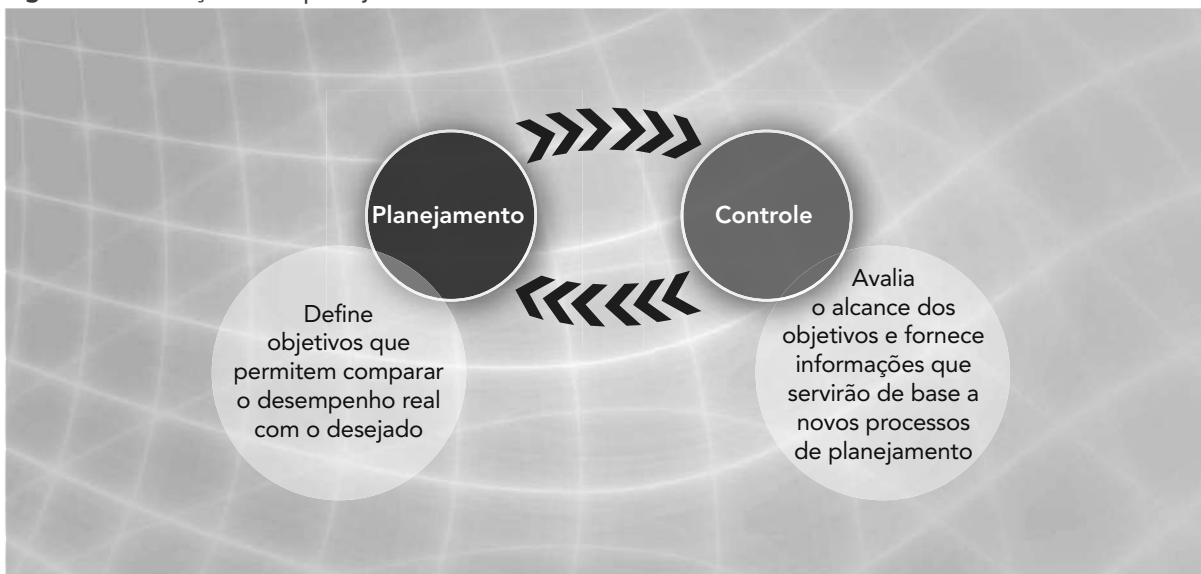
Figura 8.1 » Dupla atribuição do controle



Como se depreende da definição de controle, as funções planejamento e controle são intrinsecamente relacionadas. O planejamento especifica os objetivos organizacionais e o controle verifica se esses objetivos estão sendo realizados. Sem objetivos, o controle não seria possível, uma vez que não existiriam padrões para avaliar o desempenho da organização. No entanto, a relação planejamento-controle tem dois sentidos, já que, na maioria dos casos, os objetivos são definidos com

base em informações coletadas em processos de controle anteriores, como ilustra a Figura 8.2.

Figura 8.2 » Relação entre planejamento e controle



O controle é o último vínculo funcional do processo de administração, que é composto também pelas funções de planejamento, organização e direção. O planejamento pode ter definido os melhores objetivos, a estrutura organizacional pode ter sido criada de maneira a contribuir eficientemente para o alcance desses objetivos, os empregados podem estar sendo bem liderados e motivados, mas, mesmo assim, não há nenhuma garantia de que as atividades estejam sendo executadas conforme o planejado e que os objetivos serão, de fato, atingidos. A função de controle fecha esse processo contínuo de administração, averiguando se as atividades estão sendo executadas de forma a alcançar os objetivos e se estão sendo tomadas medidas corretivas sempre que isso não se verificar.

8.1.2 » A importância do controle

Embora o controle seja a última das funções do processo administrativo, está longe de ser a menos importante. Sendo o último elo da cadeia desse processo, sua importância reside na capacidade de garantir que o ciclo administrativo se complete. Sem que haja o controle, todas as outras funções da administração perdem sua razão de existir.

O controle também ajuda os administradores a monitorar as mudanças ambientais que afetam a organização em seu percurso e a sugerir mudanças que permitam alcançar os resultados desejados. Considerando-se que o ritmo de mudanças ambientais está cada vez maior, o processo de controle assume uma importância crítica nas organizações contemporâneas. De fato, o controle é a forma que as organizações encontraram para lidar com a incerteza e a dinâmica naturais do contexto em que estão inseridas.

Um sistema de controle eficaz garante que todas as atividades da organização sejam realizadas conforme o planejado. Para avaliar a eficácia de um sistema de controle, os administradores devem averiguar quanto esse sistema contribui para que os objetivos organizacionais sejam alcançados. Quanto mais esses sistemas

auxiliarem os gestores a concretizar os objetivos da organização, mais eficazes eles serão.

Mas não pense que o controle é necessário apenas nas organizações com problemas. Todos os gerentes devem se envolver com as atividades de controle, mesmo quando suas unidades apresentam desempenho satisfatório. Os administradores só poderão saber se as unidades sob sua direção estão desempenhando bem seus papéis se avaliarem as atividades executadas, comparando seus desempenhos com os padrões desejados.

Em suma, o controle tem como função manter o sistema organizacional dentro de um padrão de comportamento previamente estabelecido. Busca, portanto, garantir a normalidade do sistema, identificando todo e qualquer desvio e permitindo sua rápida e efetiva correção. Para tanto, requer o suprimento de informações contínuas sobre o próprio sistema e seu padrão de comportamento. Esse padrão será o parâmetro de avaliação a ser considerado para medir se o desempenho do sistema é bom ou ruim.

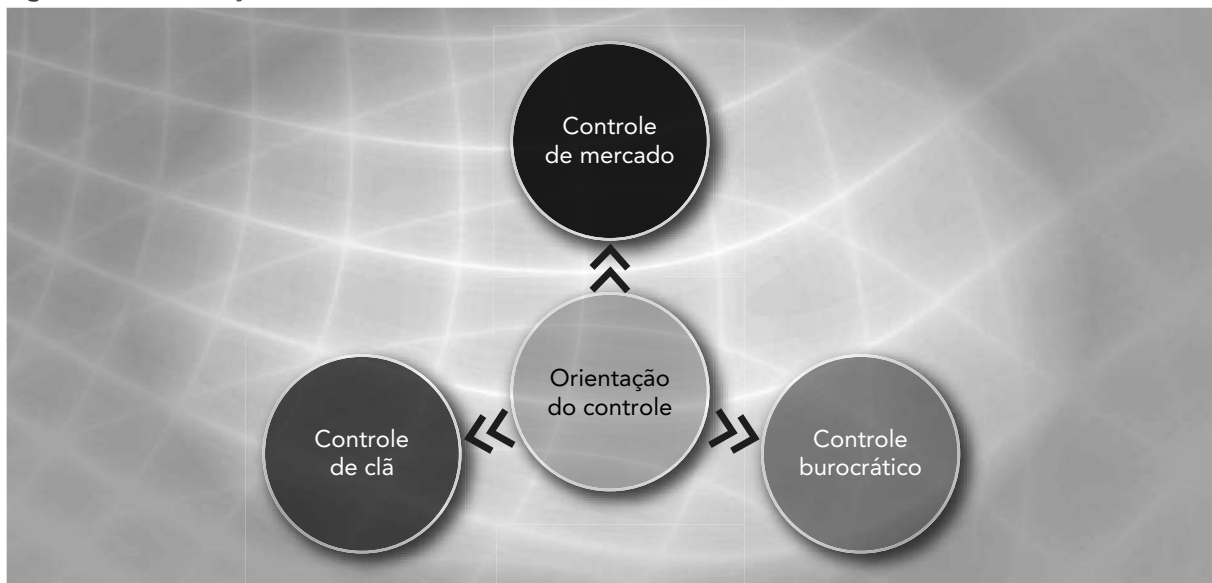
8.1.3 » Orientação do controle

Apesar da necessidade de controlar suas atividades, isso não significa que as organizações tenham sistemas de controle idênticos. De fato, existem três abordagens com relação à orientação preferencial dos sistemas de controle organizacional: o controle de mercado, o controle burocrático e o controle de clã (ver Figura 8.3).² Nessa tipologia, o controle é entendido como o elemento que assegura a cooperação entre indivíduos cujos interesses divergem. Para que tal cooperação ocorra, os administradores podem utilizar uma combinação dessas três abordagens de forma a projetar sistemas de controle adequados às suas organizações.

CONTROLE DE MERCADO » Esse controle consiste da utilização de critérios e mecanismos de mercado, tais como os preços, a participação de mercado e os lucros, para avaliar e controlar as atividades e os resultados da organização. **O controle de mercado**, portanto, avalia o desempenho com base em fatores externos à organização. Esse tipo de controle é utilizado por empresas que possuem uma definição clara de produtos e serviços oferecidos e que atuam em um

Controle de mercado
Tipo de controle que utiliza parâmetros e mecanismos de mercado, como preços, lucros e participação de mercado, para avaliar e controlar as atividades e os resultados da organização.

Figura 8.3 » Orientação de controle





No setor de aviação, os sistemas de controle estão orientados para o mercado. Critérios como taxa de ocupação dos voos, média de voos com atrasos e participação de mercado são as principais medidas de controle de desempenho das companhias aéreas. O monitoramento com base nesses parâmetros é realizado periodicamente e as comparações são feitas tanto em relação às concorrentes como em relação a períodos diferentes na própria empresa. A TAM, por exemplo, baseia seu plano de expansão em estimativas de índices de mercado e não é raro a empresa rever as metas quando algum desses índices não atinge o nível previsto.³

ambiente caracterizado por forte competição. Essas medidas de competitividade podem ser estabelecidas não apenas na relação com empresas concorrentes, mas também entre as áreas departamentais, divisões ou mesmo entre os indivíduos de uma organização.

CONTROLE BUROCRÁTICO » O **controle burocrático** é assegurado mediante autoridade e responsabilidade hierárquicas, fazendo uso de mecanismos administrativos e burocráticos, como regras, normas, padrões, políticas, procedimentos e orçamentos para influenciar e avaliar o desempenho. São as características da burocracia que controlam e avaliam os funcionários, incentivando-os a se comportar de forma adequada para alcançar os padrões desejados de desempenho. Mesmo que a organização seja dividida em departamentos com relativa autonomia, ainda assim estes devem operar de acordo com as diretrizes centrais e dentro dos limites orçamentários especificados.

CONTROLE DE CLÃ » Esse tipo de controle é assegurado pelo compartilhamento de valores, normas, crenças, rituais, tradições, expectativas e outros aspectos relevantes da cultura organizacional. O **controle de clã** confia na cultura incorporada e nos relacionamentos informais para regular o comportamento do empregado e facilitar o alcance dos objetivos organizacionais. Nesse sentido, ele depende do grupo de trabalho para identificar os padrões de desempenho esperados e adequados. É tipicamente utilizado em empresas nas quais o trabalho em equipe é valorizado, uma vez que se sustenta na cultura organizacional e na relação que os indivíduos estabelecem com esta.

De modo geral, as organizações não fazem uso exclusivo de uma única orientação de controle, empregando-as de forma combinada para modelar o sistema de controle mais apropriado. Seja qual for a perspectiva escolhida, o controle é sempre visto como uma ferramenta, ou melhor, como um componente do corpo organizacional que busca assegurar a cooperação entre seus membros e direcionar a empresa para a correta adaptação diante do meio, atendendo às suas necessidades de sobrevivência.⁴

Controle burocrático

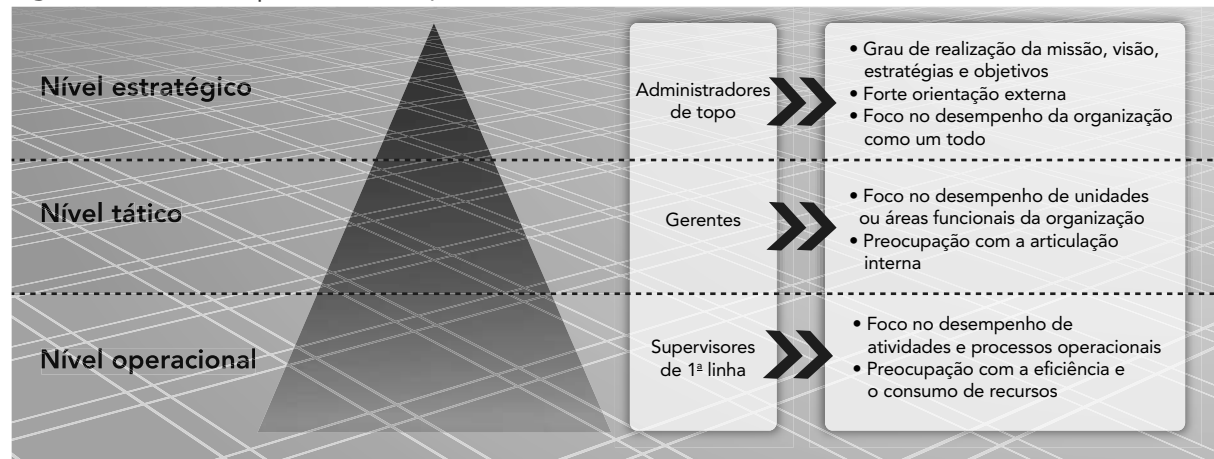
Tipo de controle que faz uso de mecanismos administrativos e burocráticos, como regras, normas, políticas e orçamentos para monitorar e avaliar o desempenho da organização.

Controle de clã

Tipo de controle assegurado pelo compartilhamento de valores, normas, crenças, rituais, tradições, expectativas e outros aspectos relevantes da cultura organizacional.

8.1.4 » Controle por nível organizacional

O controle é um conceito que pode ser aplicado a diferentes níveis organizacionais. De fato, como já foi explicado em capítulos anteriores, a organização se divide nos níveis estratégico, tático e operacional, e, para cada um desses níveis, existem atividades e processos que devem ser monitorados e avaliados. Assim, podem-se distinguir três níveis de controle: estratégico, tático e operacional (Figura 8.4).

Figura 8.4 » Controle por nível hierárquico

O *controle estratégico* procura monitorar o desempenho da organização como um todo, bem como acompanhar as tendências do ambiente externo, fazendo os ajustes necessários na estratégia da organização para que ela alcance sua missão e visão corporativa. Especificamente, por meio do controle estratégico, a empresa busca:⁵

- avaliar o grau de realização da missão, da visão e de estratégias e objetivos;
- acompanhar as tendências ambientais e analisar a adequação da missão, da visão e de estratégias e objetivos ao ambiente organizacional;
- avaliar o desempenho global da organização medido por indicadores como eficiência, produtividade, rentabilidade, competitividade, inovação, satisfação dos clientes, trabalhadores, acionistas, imagem etc.

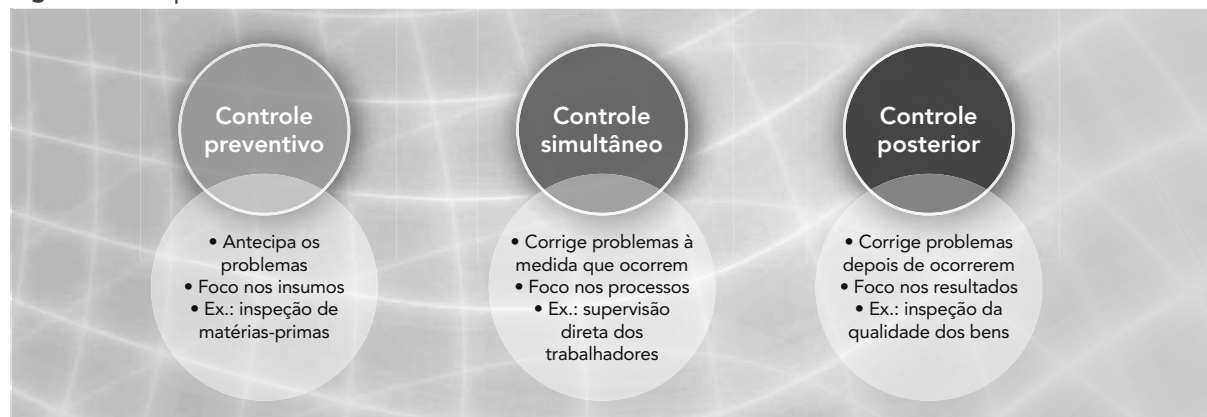
O *controle tático* se refere ao uso de mecanismos de controle especializados em subsistemas da organização, tais como divisões ou áreas funcionais: marketing, finanças, produção, recursos humanos, entre outras.

Os mecanismos de controle de nível tático possibilitam que os gerentes tomem decisões específicas, visando resolver problemas em suas áreas de atuação. Volume de vendas, participação no mercado e resultados de uma campanha publicitária são exemplos de variáveis cujo desempenho deve ser controlado pelo gerente de marketing. As interdependências entre as diferentes áreas funcionais devem ser feitas no nível estratégico, que observa a organização sistemicamente.

Por último, o *controle operacional* utiliza mecanismos de controle ainda mais específicos, focalizando atividades operacionais, na maioria das vezes, de produção ou de acompanhamento. Alguns exemplos de controle operacional são a taxa de rejeição de produtos nos testes de qualidade, o volume de devoluções e reclamação dos clientes e o tempo de realização de um pedido. Cronogramas, diagramas do tipo Pert, planilhas e orçamentos são tipos de instrumento de controle utilizados nesse nível hierárquico.

8.2 » Tipos de controle

O controle do desempenho de uma atividade ou processo organizacional pode ser efetuado em diferentes momentos: antes que a atividade comece, enquanto a atividade decorre ou depois que a atividade estiver terminada. Os três tipos respectivos de controle baseados no *sincronismo temporal* são: o controle preventivo, o controle simultâneo e o controle posterior, conforme ilustrado pela Figura 8.5.

Figura 8.5 » Tipos de controle

8.2.1 » Controle preventivo

A ideia central do **controle preventivo** consiste na antecipação dos problemas que poderão ocorrer, em vez de resolvê-los depois de acontecerem. Dessa forma, seu foco está em garantir que todos os recursos e condições necessários à execução das atividades cumpram um conjunto de requisitos de forma a evitar problemas durante o desempenho dessas atividades. Modalidade de controle proativa, o controle preventivo é projetado para detectar desvios em algum padrão de desempenho nos insumos, de forma que garanta a imediata reparação antes que determinada sequência de ações seja iniciada.

Controle preventivo

Modalidade de controle proativa que busca detectar problemas antes que determinada sequência de atividades seja iniciada.

Os exemplos típicos desse tipo de controle são os testes de seleção de recursos humanos, a inspeção de matérias-primas ou os programas de manutenção preventiva utilizados por companhias de aviação ou empresas industriais. Políticas, procedimentos e regras são outros exemplos de controles preventivos, visto que estabelecem diretrizes que limitam o comportamento dos membros organizacionais. Uma regra que declare que gastos acima de dois mil reais devam ser aprovados pelo superior hierárquico pode evitar que uma unidade não cumpra seus objetivos ou que ultrapasse seu orçamento. Os procedimentos para a avaliação de pedidos de empréstimos dos bancos comerciais que têm como objetivo diminuir o risco do seu não pagamento são outro exemplo de controle preventivo. Para isso, exigem uma documentação extensa que lhes permita analisar e administrar o risco do cliente, evitando problemas futuros.



Robson Ventura/Folhapress

A Volkswagen faz controle preventivo da produção, utilizando os critérios da norma VDA 6.3 para avaliar os fornecedores de componentes. As empresas são classificadas de acordo com a pontuação que recebem no atendimento às exigências da norma: A (90 a 100 pontos), B (75 a 89) e C (0 a 74). De todos os fornecedores avaliados, apenas os classificados como A ou B podem vender seus produtos para a VW Brasil. Sempre que um novo fabricante de suprimentos passa a entregar componentes, ou toda vez que muda alguma especificação de determinada peça, são realizados novos testes e classificações.

O controle preventivo é orientado para o futuro. Em vez de esperar os resultados de uma atividade, seu objetivo é evitar problemas futuros. No entanto, apesar de ser considerado o mais desejável, é o tipo de controle mais difícil de implementar, porque precisa de informações que nem sempre estão disponíveis.

8.2.2 » Controle simultâneo

Controle simultâneo

Mecanismo de controle reativo que busca detectar e corrigir problemas no momento em que ocorrem.

O **controle simultâneo** consiste no monitoramento contínuo das atividades de forma a garantir que estejam sendo executadas de acordo com os padrões de desempenho definidos. Esse tipo de controle enfatiza o processo, corrigindo os problemas à medida que vão ocorrendo. Diferentemente do controle preventivo, o controle simultâneo é considerado um mecanismo de controle reativo, pois aguarda a ocorrência de um problema para, então, corrigi-lo, antes que se torne muito custoso para a organização.

Os exemplos típicos de controle simultâneo são a supervisão direta e os controles estatísticos do processo produtivo. No caso da supervisão, o administrador observa diretamente o desempenho de um subordinado para garantir que ele esteja executando suas tarefas de forma eficaz, corrigindo-o sempre que cometer um erro.

Os primeiros teóricos organizacionais, como Taylor, eram entusiastas desse tipo de controle. Hoje em dia, porém, os avanços na tecnologia têm permitido desenvolver sistemas de controle sofisticados que monitoram quase todos os processos organizacionais, identificando desvios em tempo real, avisando o responsável sobre sua ocorrência e, até mesmo, propondo medidas corretivas. Este é o caso do sistema toyotista de produção, um modelo pós-taylorista de controle, no qual o papel do supervisor de primeira linha é substituído pela automatização e pelo uso de computadores.

Também os programas de qualidade total (discutidos no Capítulo 9) dependem de mecanismos de controle simultâneo para monitorar a qualidade do processo produtivo e corrigir problemas sempre que os padrões de qualidade não são atingidos.

8.2.3 » Controle posterior

Controle posterior

Modalidade de controle que tem por objetivo avaliar o desempenho de uma atividade ou processo após sua realização.

O **controle posterior** ou controle por *feedback* tem como objetivo avaliar o desempenho de uma atividade ou processo após sua realização. Seu foco está na comparação dos resultados obtidos com os parâmetros de desempenho previamente estabelecidos. O controle posterior não tem como objetivo corrigir o desempenho, mas sim identificar as causas dos desvios. Isso permite a correção de problemas futuros na execução da mesma atividade. Contudo, a atividade na qual se identificou o desvio não será corrigida, e a perda dificilmente será recuperada.

A avaliação do desempenho dos trabalhadores, os demonstrativos financeiros ou o controle da qualidade dos bens produzidos são exemplos de controle posterior, já que avaliam os resultados dos processos organizacionais depois de terem sido concluídos. A importância desse tipo de controle reside na aprendizagem e na motivação que pode propiciar para os membros organizacionais. Sua principal desvantagem é a identificação de problemas depois que os danos já foram causados.

É importante considerar que esses tipos de controle não são mutuamente excludentes. Para a garantia de maior eficácia organizacional, é aconselhável que sejam utilizados em conjunto. Dessa forma, a organização se previne quanto à ocorrência de variados tipos de falha e pode ter resultados mais satisfatórios, além de poder constituir um histórico de desvios e correções que impeçam a ocorrência futura de erros já conhecidos. A eficácia organizacional, da perspectiva do controle, deve ser considerada um processo evolutivo, na medida em que, a partir dos erros ocasionados, é gerado um aprendizado que é transformado em conhecimento para melhorar o desempenho organizacional.

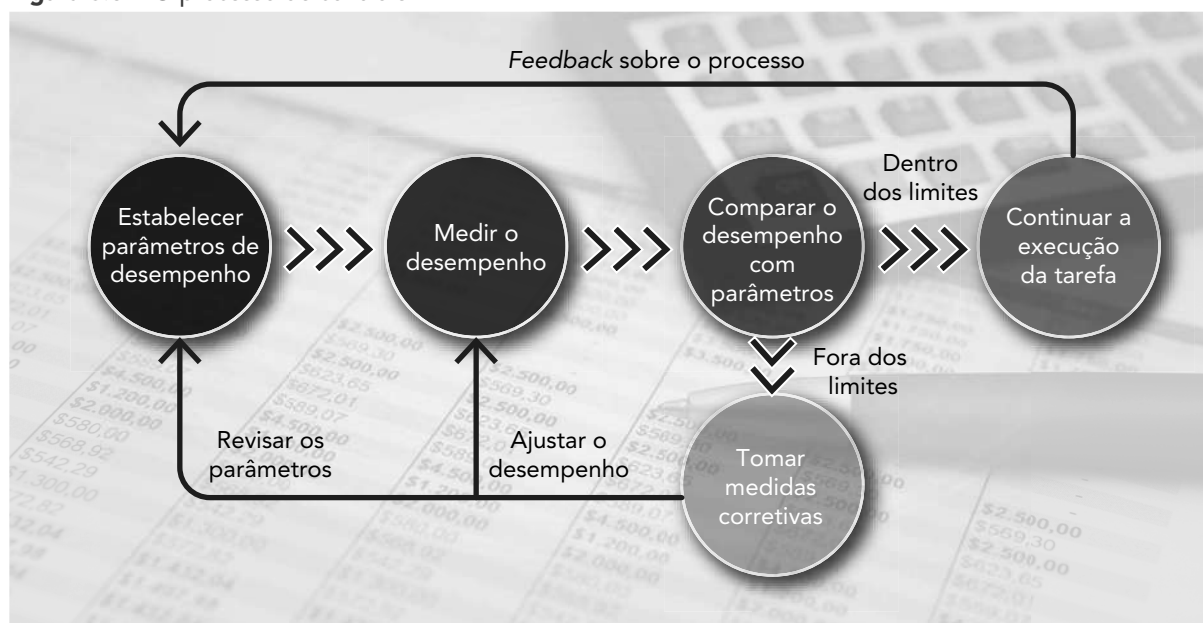


8.3 » Processo de controle

A função de controle, tal como as outras funções administrativas, pode ser conceituada como um processo, uma vez que se refere a uma série de etapas que buscam assegurar que a organização alcance seus objetivos. Trata-se de um processo de coleta de informações que ajuda os dirigentes a tomar decisões adequadas acerca do rumo da organização. Como qualquer outro processo, o controle é sujeito a mudanças contínuas. A falha de reconhecimento da natureza processual da função controle pode levar os executivos a cometer erros graves de administração.⁷

Como ilustrado na Figura 8.6, o processo de controle pode ser dividido em quatro etapas: o estabelecimento dos parâmetros de desempenho; a medição do desempenho real; a comparação do desempenho observado com os parâmetros preestabelecidos e a implementação de medidas corretivas, ajustando o desempenho ou os parâmetros.

Figura 8.6 » O processo de controle



8.3.1 » Estabelecimento de parâmetros de desempenho

Parâmetro de desempenho

Nível de desempenho esperado para dada atividade, tarefa ou produto.

Para que um administrador possa controlar uma atividade, ele deve saber quais são as expectativas da organização em relação às atividades que serão controladas. Um **parâmetro de desempenho** ou padrão de desempenho define essas expectativas, explicitando o nível de desempenho esperado para dada tarefa organizacional. Como tal, os parâmetros são responsáveis por fornecer os critérios de avaliação que permitem medir e comparar o desempenho real. O estabelecimento dos parâmetros de controle possibilita avaliar o desempenho de maneira eficaz e tomar ações corretivas sempre que se verificarem desvios.

Os parâmetros de desempenho são extraídos diretamente dos objetivos e dos planos, já que são definidos no decorrer do processo de planejamento. Por exemplo, quando uma montadora define o objetivo de produzir 500 unidades por dia de um modelo, esse objetivo é também um parâmetro de desempenho. É por essa razão que alguns autores não consideram essa etapa como parte do processo de controle, mas sim como dado preestabelecido.

Esses parâmetros podem ser estabelecidos para qualquer tipo de atividade – tarefas operacionais, financeiras, comerciais, legais, sociais – e podem utilizar diversos critérios como, por exemplo, a quantidade, a qualidade, o tempo, a rentabilidade, a inovação, a redução de custos, entre muitos outros. Seja qual for a atividade a controlar, é importante que os parâmetros sejam definidos de forma clara, tangível e mensurável.

8.3.2 » Medição do desempenho real

A segunda etapa do processo de controle é a medição de desempenho real, que consiste no monitoramento e no acompanhamento da execução das atividades organizacionais. Trata-se de um processo de produção e coleta de informações, essencial para avaliar o progresso em direção aos objetivos. Para isso, os administradores devem definir o foco do controle (o que vai ser medido?), as fontes de informação (como se vai medir?) e o *timing* do controle (quando e com que frequência?).

Foco do controle

Escolha das atividades ou resultados que serão mensurados e dos critérios que serão utilizados nessa medição.

O **foco do controle** determina o que deve ser mensurado no processo de controle e especifica os critérios que serão utilizados na medição do desempenho. Nem tudo pode e deve ser controlado, uma vez que o controle tem custos econômicos e comportamentais para a organização. Obviamente, quanto mais atividades forem avaliadas, maior a garantia de que os objetivos organizacionais serão alcançados; no entanto, o controle excessivo pode implicar desperdício de recursos e provocar um clima organizacional negativo. As atividades cujos desempenhos devem ser mensurados deverão ser priorizadas em função da importância de sua contribuição para o alcance dos objetivos, de forma que o empenho para controlá-las possa ser balanceado.

Existem alguns critérios de controle que podem ser utilizados em qualquer organização, como a taxa de rotatividade dos funcionários ou a rentabilidade. No entanto, a grande maioria dos critérios de controle depende do tipo de atividade desempenhada pelo gestor. Um gerente de produção pode usar critérios como quantidade de peças produzidas diariamente ou percentual de peças defeituosas, enquanto um gerente de marketing pode utilizar critérios como a participação no mercado ou os gastos com publicidade. Por outro lado, existem atividades difíceis de serem mensuradas. A atividade de um professor é mais difícil de ser avaliada em termos quantitativos do que a de um vendedor. Entretanto, mesmo quando é difícil determinar critérios quantitativos de controle, o administrador deve fazer uso de critérios subjetivos em vez de ignorar o processo de avaliação.

As **fontes de informação** que o administrador pode usar no decorrer do processo de controle são muitas. Observações pessoais, relatórios estatísticos, relatórios orais ou escritos, mecanismos de contagem, gráficos, mapas, inspeções visuais, questionários e até mesmo conversas de corredor podem constituir importantes fontes de medição do desempenho. Cada uma dessas fontes apresenta vantagens e desvantagens. As observações individuais oferecem informações mais profundas, sem o filtro de outras pessoas, mas podem ser consideradas enviesadas e sujeitas a erros individuais. Relatórios estatísticos, gráficos, questionários e outros métodos quantitativos asseguram maior objetividade, mas ignoram fatores subjetivos que também são importantes para o desempenho organizacional. Por sua vez, relatórios orais, como reuniões e conferências, apresentam a possibilidade de fornecer boas informações, mas podem falhar por falta de registros e perda de tempo. Considerando as vantagens e as desvantagens de cada uma dessas fontes, é recomendável seu uso combinado, de forma a aumentar a quantidade e a qualidade da informação obtida, assim como sua confiabilidade.

Por fim, o **timing do controle** define o momento de obtenção da informação. De forma geral, o controle deve ser visto como um processo contínuo e repetitivo, no qual a frequência das medições será determinada pela atividade que se quer controlar. O desenvolvimento tecnológico atual permite o uso de sistemas de medição e controle do desempenho em tempo real, mas nem todas as atividades demandarão esse tipo de mensuração. O ideal é que se estabeleça uma rotina minimamente confiável para que o alcance dos objetivos seja garantido. Um gestor não deve permitir que uma atividade fique longos períodos sem ser mensurada, mas também não deve empenhar esforços desnecessários na medição do desempenho. Cabe encontrar um meio-termo que não gere custos excessivos nem permita que a organização fique vulnerável, correndo o risco de não alcançar seus objetivos.

Fontes de informação

Meios de coleta de informações sobre o desempenho de atividades ou resultados organizacionais.

Timing do controle

Momento de obtenção da informação que será utilizada no processo de controle.

8.3.3 » Comparação do desempenho com os parâmetros preestabelecidos

Nesta etapa, o administrador avalia o desempenho real em comparação com os parâmetros estabelecidos. Assim, ele avalia se os desvios que acontecem no decorrer da execução das atividades são realmente significativos. De modo geral, quase todas as atividades e processos organizacionais apresentam desvios em relação aos padrões de desempenho, cabendo ao administrador interpretar a aceitabilidade dessa variação. Caso a variação observada seja considerada inaceitável, devem-se tomar ações corretivas.

Um princípio que deve ser observado na comparação do desempenho com os parâmetros é o **princípio da exceção**, que defende que o administrador apenas deve dedicar atenção especial às exceções ou aos desvios significativos em relação ao resultado esperado. Ao concentrarem-se apenas nos casos excepcionais, os administradores podem economizar tempo e recursos importantes.

Nessa etapa do processo de controle, os administradores devem procurar identificar os fatores que estão na origem do desvio, para fazer uma avaliação consciente e informada do desempenho. Por exemplo, o não alcance do objetivo de vendas semanal de um vendedor pode ter sido provocado pela paralisação dos aeroportos, impedindo-o de viajar. De fato, uma avaliação de desempenho eficaz depende de uma mistura entre o julgamento subjetivo do administrador e a análise dos dados objetivos de desempenho. De qualquer maneira, mesmo que os desvios verificados não impliquem a adoção de medidas corretivas, as variações abaixo ou acima dos padrões de desempenho devem ser motivo de reflexão.

Princípio da exceção

Princípio que defende que o controle deve focar apenas nas exceções ou nos desvios significativos.

8.3.4 » Implementação de medidas corretivas

Medidas corretivas

Ações contingenciais para lidar com problemas ou desvios que ocorrem na execução de tarefas e atividades.

A última etapa do processo de controle consiste na tomada de **medidas corretivas**, que visa garantir o alcance dos objetivos. As medidas corretivas dificilmente serão previamente definidas, em função da imprevisibilidade dos desvios que podem ocorrer. É claro que poderão existir planos de contingência para lidar com possíveis problemas, mas como esses planos não conseguirão prever todos os erros que podem ocorrer, as ações corretivas são, de um modo geral, definidas no momento da constatação do desvio. Assim, o que acontece é a análise de cada desvio e a definição de uma ação gerencial para a resolução de cada problema específico.

Com base nos resultados da comparação do desempenho, os administradores podem seguir três cursos de ação: não fazer nada, corrigir o desempenho atual ou revisar os parâmetros de desempenho. O primeiro curso de ação é adequado em situações nas quais os parâmetros de desempenho foram atingidos ou quando os desvios são pouco significativos. Por sua vez, quando o desvio é resultado de um desempenho deficiente, o administrador deve ajustá-lo na execução da tarefa de forma a garantir o alcance dos objetivos. Exemplos de ações corretivas são: a demissão de funcionários, a mudança na política de remuneração, a implementação de programas de treinamento, a remodelação do processo de produção, a substituição de fornecedores, entre outras.

As ações corretivas podem ser classificadas do seguinte modo:

- *Ações corretivas imediatas*: são as que têm como objetivo corrigir os desvios no momento de sua ocorrência para manter o nível desejado de desempenho. Possuem um caráter emergencial.
- *Ações corretivas básicas*: são aquelas cujo objetivo é identificar a fonte do desvio de modo a corrigir as causas em vez dos efeitos. Têm caráter mais preventivo que corretivo.⁸

Deve ser levado em conta que mudar o rumo da organização não é uma tarefa trivial, visto que os problemas de desempenho podem se originar de deficiências relacionadas com: 1) a inadequação da estrutura organizacional; 2) o baixo grau de motivação dos funcionários; 3) o comportamento do líder; e 4) a falhas no treinamento, entre outros fatores, cujo diagnóstico e possível correção são extremamente difíceis.



Ria Novosti/AFP

A Suzano Petroquímica, empresa produtora de resinas termoplásticas, necessita de um controle rígido dos produtos e processos. Como opera com produtos altamente tóxicos e nocivos para a sociedade e o meio ambiente, a empresa controla todos os processos seguindo as orientações dos Manuais de Qualidade, Normas de Saúde e de Conservação e Segurança do Meio Ambiente. Caso alguma não conformidade seja detectada pelo controle de inspeção, seu tratamento é operacionalizado por meio do SAC (Sistema de Ação Corretiva) e do GAC (Grupo de Ação Corretiva), demonstrando que a correção de problemas na empresa é feita imediatamente após a sua identificação.⁹

Por fim, o terceiro curso de ação reconhece a existência de padrões de desempenho mal definidos, buscando revê-los, em vez de mudar o desempenho. Isso acontece quando o desvio observado não é fruto de um desempenho deficiente, mas sim de padrões de desempenho irrealistas. Logo, não é o desempenho que precisa de medidas corretivas, mas os próprios padrões de desempenho. Esses padrões podem estar superestimados ou subestimados, revelando-se, assim, irrealistas.

A revisão desses parâmetros é um processo difícil que pode encontrar resistências organizacionais. Os funcionários que não alcançaram seus objetivos podem alegar que eles eram ambiciosos ou demasiado exigentes. De qualquer forma, cabe ao administrador decidir se os padrões devem ser revistos de forma a garantir um processo de controle fundado em bases de desempenho realistas.

8.4 » Sistemas de controle

Os **sistemas de controle** podem ser definidos como conjuntos coordenados de regras, princípios e práticas que interagem de forma regular e previsível, buscando coletar informações essenciais ao processo de controle. São sistemas formais, orientados por objetivos, que monitoram, avaliam e fornecem *feedback* acerca do desempenho organizacional. Além disso, podem gerar e transmitir informações relativas a questões financeiras, contábeis, gerenciais, comerciais, operacionais, entre outras.¹⁰

Sistema de controle

Conjuntos coordenados de regras, princípios e práticas que interagem de forma regular e previsível, buscando coletar informações essenciais ao processo de controle.

8.4.1 » Desenho de sistemas de controle

O desenho de um sistema de controle consiste na definição dos procedimentos e ferramentas para a coleta, processamento e apresentação de informações sobre o andamento das atividades organizacionais. Para que sejam eficazes, esses sistemas devem apresentar as seguintes características (Figura 8.7): precisão, rapidez, economia, flexibilidade, inteligibilidade, aceitação, critérios múltiplos e razoáveis, foco estratégico, ênfase na exceção e adoção de medidas corretivas.¹¹

Figura 8.7 » Características de sistemas de controle eficazes



Em primeiro lugar, um sistema de controle deve ser *preciso*. A precisão diz respeito à confiabilidade das informações geradas pelos sistemas de controle. Logo, um sistema de controle preciso é aquele que gera informações válidas. Para controlar o desempenho organizacional, o administrador precisa confiar nas informações geradas por seus sistemas. Se elas forem imprecisas ou incorretas, o gerente corre o risco de tomar decisões inadequadas à resolução dos problemas encontrados.

Outra característica importante é a *rapidez* do sistema de controle. Para ser eficaz, o sistema deve proporcionar informações com rapidez, que permitam a tomada de medidas corretivas a tempo de evitar maiores desvios no desempenho. Se as informações não forem disponibilizadas oportunamente, terão muito pouco valor.

Além disso, um sistema de controle eficaz precisa gerar benefícios que compensem custos envolvidos em seu desenvolvimento e manutenção. Em outras palavras, precisa ser *economicamente viável*. Na maioria dos casos, o desenvolvimento e a implementação de tais sistemas são muito dispendiosos, mas sua manutenção não pode ser tão onerosa, sob o risco de inviabilizar o investimento.

Os mecanismos de controle devem também ser capazes de se ajustar às mudanças ambientais que a cada dia se fazem mais presentes na realidade organizacional, ou seja, devem ser *flexíveis*. A flexibilidade diz respeito à capacidade de adaptação dos sistemas de controle diante de novas condições, de forma a corrigir com eficácia os problemas que surgem ou a aproveitar novas oportunidades.

A *inteligibilidade* é outra característica essencial de um sistema de controle eficaz. Refere-se à facilidade de compreensão que o sistema proporciona a seus usuários. Se o sistema de controle não pode ser compreendido, então não tem valor para a organização. Além disso, sistemas incompreensíveis podem levar a erros e frustrações da parte de quem os opera. O ideal é que os sistemas de controle sejam tão simples quanto possível, de forma a garantir seu aproveitamento máximo.

Além de inteligível, um sistema de controle eficaz deve ser aceito pelos controlados. Controle implica redução da liberdade individual e é natural que gere resistência. A *aceitação* é fundamental porque diminui essa resistência. Dessa forma, é importante que as pessoas entendam por que estão sendo controladas e qual a necessidade desse controle para seu trabalho e para a organização.

Os parâmetros de desempenho dos sistemas de controle eficazes devem ainda ser razoáveis e abranger uma multiplicidade de objetivos. A *razoabilidade dos critérios* de avaliação significa que estes devem se basear em padrões alcançáveis, mas desafiadores. Assim, desafiam e motivam os membros organizacionais a buscar níveis de desempenho elevados. Por outro lado, a adoção de *critérios múltiplos* amplia o foco de análise, possibilitando uma avaliação mais apurada e precisa. Dificilmente a organização poderá se basear em um único parâmetro para mensurar seu desempenho.

Além disso, a utilização de poucos parâmetros facilita a manipulação dos resultados, levando a uma avaliação não realística do desempenho. Uma das mais importantes características dos sistemas de controle eficaz é seu *foco estratégico*. Uma vez que é impossível controlar tudo o que ocorre na organização, cabe aos dirigentes definir quais são as atividades, as operações ou os processos estratégicos que serão controlados. Devem ser priorizadas as atividades críticas para o desempenho e aquelas cujos desvios podem provocar problemas de difícil resolução. Dessa maneira, a organização foca o controle no que realmente é importante para seu desempenho. Isso garante que a atenção dos administradores seja direcionada para os elementos mais significativos de dada operação ou atividade organizacional.



Divulgação

A Sabesp faz o controle à distância do Sistema Integrado de Abastecimento da Região Metropolitana de São Paulo por meio do seu Centro de Controle Operacional (CCO). Nesse local, são monitoradas três mil variáveis operacionais como a pressão, a vazão, a temperatura, os níveis dos reservatórios e a situação das estações elevatórias. O CCO recebe as informações por meio de 180 linhas telefônicas e monitora todos os processos de abastecimento (tratamento, distribuição e qualidade da água). Características como rapidez, precisão, foco estratégico e a possibilidade de adoção de medidas corretivas fazem desse sistema uma ferramenta de controle muito eficaz na gestão do abastecimento de água em São Paulo.¹²

No entanto, os sistemas de controle devem ser utilizados de maneira inteligente, focalizando sua atenção apenas nas exceções. Um sistema que *ênfatiza as exceções* garante que o administrador não perca tempo com informações desnecessárias e que receba apenas aquelas relativas a problemas ou desvios que necessitam de alguma ação gerencial.

Por último, um sistema de controle eficaz deve sugerir a *adoção de medidas corretivas*, não se limitando a identificar os desvios observados. Os sistemas não devem apenas apontar os desvios em relação aos parâmetros estabelecidos, mas também especificar soluções para os problemas.

As organizações dedicam muito dinheiro, tempo e esforço ao desenho e à manutenção de sistemas de controle, buscando aumentar a coordenação das ações de seus membros e identificar os problemas na medida em que surgem. No entanto, é importante lembrar que, por mais racional que seja o desenho dos sistemas de controle, sua eficácia depende, principalmente, da forma como os gerentes fazem uso deles. De fato, os sistemas de controle são apenas meios de coleta de informação para os administradores. Cabe a esses últimos fazer uso racional dessa informação, de forma a exercer a função de controle de maneira eficaz.¹³

8.4.2 » Fatores contingenciais dos sistemas de controle

Apesar de as características dos sistemas eficazes proporcionarem um guia válido para qualquer sistema de controle, o formato desses é diferente em cada organização. Para melhorar a adequação dos sistemas de controle às necessidades da organização, os administradores devem compreender os fatores contingenciais que influenciam a eficácia dos sistemas. Entre as principais contingências podem ser destacados fatores como a dimensão da organização, o nível hierárquico, a estrutura organizacional, a cultura organizacional, o estilo de liderança e a importância da atividade controlada.¹⁴ O Quadro 8.1. resume os principais fatores que condicionam a eficácia dos sistemas de informação.

Uma das variáveis contingenciais que influenciam a adoção de diferentes formatos no sistema de controle é a *dimensão da organização*. Organizações de pequeno porte tendem a implementar sistemas de controle mais pessoais e informais, muitas vezes baseados em observação direta e relatórios verbais. Por outro lado, empresas de grande porte preferem sistemas de controle formais e impessoais, com regras e regulamentos mais complexos e rígidos e processos automatizados.

Quadro 8.1 » Fatores contingenciais dos sistemas de controle

Variável organizacional		Formato do sistema de controle
Dimensão da organização	<i>Pequeno porte</i>	Pessoal, informal, baseado na observação direta e relatórios verbais.
	<i>Grande porte</i>	Formal, impessoal, complexo e automatizado.
Nível hierárquico	<i>Alta administração</i>	Critérios múltiplos de avaliação que privilegiam uma visão de conjunto da organização.
	<i>Base operacional</i>	Critérios simples e diretos, de mensuração mais objetiva.
Estrutura organizacional	<i>Centralizada</i>	Menor número de controles e de critérios de avaliação.
	<i>Descentralizada</i>	Maior necessidade de informações e <i>feedback</i> , e controles mais diversificados e abrangentes.
Cultura organizacional	<i>Participativa</i>	Informal e autocontrole.
	<i>Coercitiva</i>	Formal e imposto externamente.
Estilo de liderança	<i>Democrático</i>	Informal e definido de forma participativa.
	<i>Autocrático</i>	Formal e imposto externamente.
Importância da atividade	<i>Elevada</i>	Sofisticado e abrangente.
	<i>Reduzida</i>	Informal e simples.

Também o *nível hierárquico* parece influenciar o formato do sistema de controle. Na medida em que se sobe na hierarquia organizacional, maior se torna a necessidade de adotar uma multiplicidade de critérios de avaliação do desempenho. O problema é que essa maior complexidade exigida por um olhar sistêmico para a organização aumenta a ambiguidade na medição do desempenho. Já pessoas nos níveis mais baixos da hierarquia utilizam um número reduzido de critérios simples, objetivos e fáceis de medir.

As características da *estrutura organizacional* são outro fator contingencial que influencia o formato do sistema de controle adotado. Implementar um sistema de controle muito rígido em uma organização caracterizada por uma estrutura horizontal e flexível, com alto grau de descentralização, seria uma tentativa inútil. Quanto mais centralizada for uma organização, menor tende a ser o número de parâmetros de controle, bem como sua amplitude. Por sua vez, nas organizações descentralizadas, a necessidade de controle é maior porque os superiores hierárquicos precisam conhecer e avaliar o desempenho de seus subordinados. Assim, nessas organizações, os parâmetros de controle são mais numerosos, abrangentes e diversificados.

Por outro lado, a *cultura organizacional* também exerce uma influência significativa no formato do sistema de controle. Em culturas organizacionais caracterizadas pela rigidez, os mecanismos de controle são formais e ameaçadores, impostos de forma centralizadora para garantir que o desempenho conduza aos objetivos. Já em culturas mais colaborativas e participativas, os mecanismos de controle tendem a ser informais e internalizados pelos próprios funcionários, que exercem autocontrole sobre seu desempenho.

O *estilo de liderança* dos dirigentes (democrático ou autocrático), assim como os pressupostos que eles têm a respeito do comportamento dos funcionários, também influencia os sistemas de controle adotados. Caso o gerente acredite que o funcionário só pode ser motivado por sistemas externos de remuneração ou punição, tenderá a preferir controles formais, baseados em indicadores de desem-

penho específicos e quantitativos. Caso contrário, quando acredita na motivação pela responsabilização, pelo reconhecimento e pela autoestima, pode implementar sistemas de controle mais informais e participativos, desenvolvendo padrões de desempenho que sirvam para o trabalho conjunto, mas não para punição.

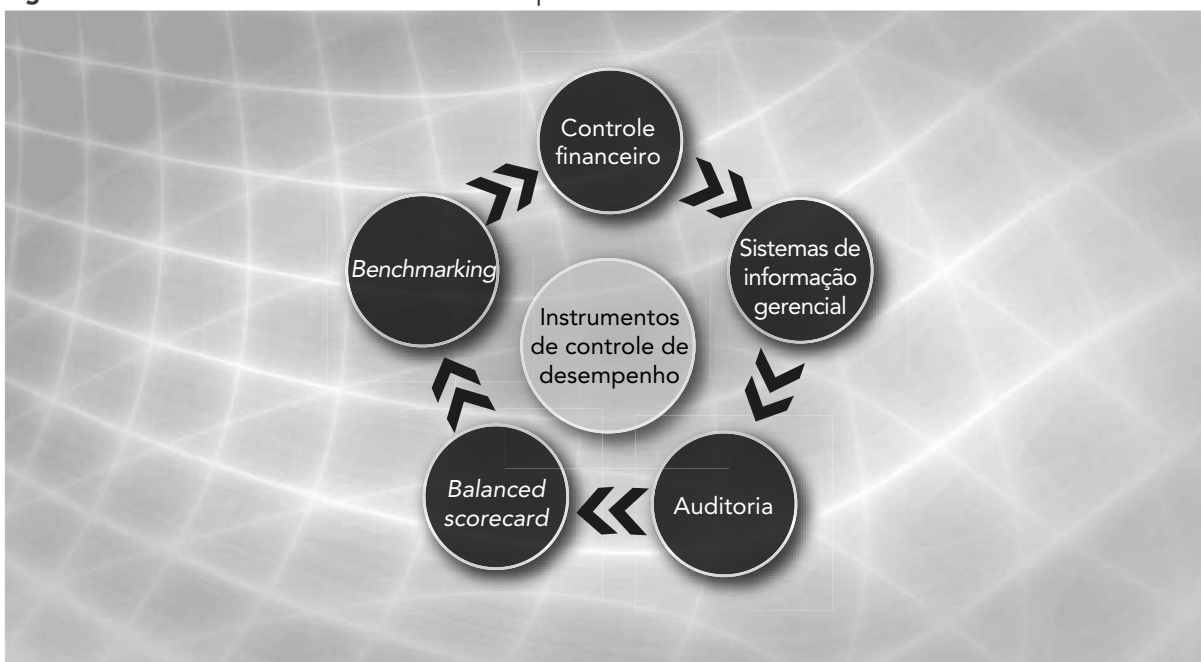
Por último, a *relevância da atividade organizacional* também influencia o formato do sistema de controle. Quando se considera que uma atividade ou processo é de extrema importância para o desempenho organizacional, os mecanismos de controle associados a ela tenderão a ser mais sofisticados e abrangentes. Caso contrário, as atividades de menor importância tenderão a receber menos atenção, e os mecanismos de controle associados a elas tenderão a ser mais simples e informais.

8.5 » Instrumentos de controle do desempenho organizacional

As organizações são definidas como sistemas de recursos (humanos, materiais, financeiros, tecnológicos etc.) que buscam alcançar objetivos. Assim, o desempenho organizacional deve ser avaliado pela eficácia na realização dos objetivos e pela eficiência na utilização dos recursos. No entanto, nenhum sistema de controle consegue abordar, de forma integrada, todas as atividades e operações de uma organização. De fato, tais atividades são muito diversificadas em sua natureza para que um único sistema possa dar conta.

Dessa forma, os administradores usam diferentes instrumentos e métodos de controle para lidar com as diversas atividades e elementos da organização. Nesta seção, serão analisados alguns dos instrumentos e ferramentas gerenciais utilizados no controle do desempenho organizacional, destacando-se os tradicionais instrumentos de controle financeiro, os sistemas de informação gerencial, a auditoria, o *balanced scorecard* e o *benchmarking* (ver Figura 8.8).

Figura 8.8 » Instrumentos de controle de desempenho



8.5.1 » Controle financeiro

Controle financeiro

Forma de controle que mede os impactos financeiros das atividades econômicas de uma organização ou de uma unidade organizacional.

O **controle financeiro** é a mais tradicional forma de controle do desempenho organizacional. Isso porque, além de indicadores financeiros serem parâmetros de fácil mensuração e controle, o objetivo da maioria das organizações é a geração de lucros. Esse tipo de controle busca medir os impactos financeiros das atividades econômicas de uma organização ou de uma unidade organizacional,¹⁵ avaliando, entre outras coisas, a capacidade de geração de lucros, a disponibilidade de recursos para pagar as despesas e a eficiência e produtividade da utilização dos ativos organizacionais.

Entre os instrumentos de controle financeiro mais utilizados destacam-se os *demonstrativos financeiros*, que são usados para registrar o valor monetário da movimentação de bens e serviços na organização. Com base nesses demonstrativos é possível avaliar:¹⁶

- a *liquidez* da empresa, isto é, sua capacidade de conversão de ativos em dinheiro;
- a *situação patrimonial* da organização, ou seja, seu equilíbrio financeiro;
- a *rentabilidade* da empresa, ou seja, sua capacidade de gerar lucros.

Os demonstrativos financeiros são utilizados não apenas pelos gestores da empresa, como também pelos acionistas, investidores, clientes, bancos, analistas e concorrentes. Com base na análise desses demonstrativos e de sua comparação com os demonstrativos de períodos passados e com os da concorrência, é possível avaliar o desempenho da organização, analisar sua evolução ao longo do tempo e comparar seu desempenho com o de seus concorrentes.

Com base nos demonstrativos financeiros, o gestor pode construir alguns índices de desempenho. Esses índices resumem, de maneira objetiva, os valores mais significativos dos demonstrativos, possibilitando a realização de comparações e análises rápidas sobre o desempenho ou a situação financeira de uma organização. O Quadro 8.2 resume alguns dos mais populares índices utilizados na avaliação do desempenho de uma organização.

Quadro 8.2 » Índices financeiros

Categoria	Índice	Significado
Liquidez	Liquidez corrente	Mede a capacidade da empresa pagar as suas dívidas de curto prazo.
Atividade	Rotatividade de estoques	Mede a eficiência da organização na gestão de estoques.
Alavancagem financeira	Índice de endividamento	Mede a capacidade da empresa de cumprir os seus compromissos de longo prazo.
Rentabilidade	Retorno sobre o investimento	Mede a eficácia dos ativos na geração de lucros.
Produtividade	Produtividade do RH	Mede a eficiência dos trabalhadores.
Mercado	Participação de mercado	Mede a fatia de mercado que a organização possui.

A *análise de índices* pode ser usada como ferramenta auxiliar de controle em qualquer nível hierárquico e área funcional. Eles ressaltam determinados aspectos do desempenho da organização, mas podem também ser usados para analisar concorrentes, clientes, fornecedores, ramos de negócios e setores da economia. Os administradores dispõem de diversas fontes de pesquisa para obter parâmetros de comparação. Geralmente, são publicados em revistas especializadas periodicamente. Por exemplo, no Brasil, a revista *Exame* publica anualmente a edição das

“Melhores e Maiores Empresas”, apresentando alguns índices que podem ser utilizados na comparação do desempenho das organizações.

O *orçamento* é outro instrumento de controle do desempenho financeiro, mas é considerado, igualmente, um instrumento de planejamento. De fato, no momento em que o orçamento é formulado, serve como um instrumento de planejamento, indicando as atividades organizacionais que são importantes e os recursos alocados para cada atividade. Contudo, os orçamentos também oferecem padrões quantitativos, com base nos quais os gerentes podem medir a utilização de recursos organizacionais. Constatando desvios entre o planejado e o realizado, os gerentes podem tomar medidas para verificar o que aconteceu no decorrer da execução e as causas desses desvios.

8.5.2 » Sistemas de informação gerencial

Atualmente, é impossível que uma organização sobreviva sem fazer uso estratégico de tecnologias da informação e da comunicação. De fato, cada vez mais as empresas de todos os tamanhos dependem de sistemas de informação gerencial para controlar seu desempenho e apoiar a tomada de decisão dos administradores, como ilustra o caso introdutório. Uma vez que a informação é a chave de toda atividade gerencial, ela se torna essencial para melhorar a eficiência e a eficácia do controle do desempenho da organização e para desenvolver medidas corretivas sempre que sejam verificados desvios significativos em relação aos objetivos.

Toda organização tem uma expressiva quantidade de dados que podem ser potencialmente úteis ao gestor no processo de tomada de decisão. Entretanto, a maioria desses dados encontra-se não sistematizada em uma organização. *Dados* são fatos dispersos, não resumidos e não analisados. No entanto, para serem úteis, têm de ser transformados e processados em informações. *Informações* são dados analisados e sistematizados, prontos para serem utilizados pelos administradores.

Os **sistemas de informação gerencial (SIG)** são sistemas computadorizados que processam os dados e disponibilizam informações aos gestores, de forma regular e contínua. Daí a denominação sistema. De fato, os dados existentes em uma organização podem ser coletados de várias formas e disponibilizados em diversos momentos, mas a função básica do SIG é transformar os dados em informação disponível ao gestor, de forma regular e sempre que necessária. Apenas os dados analisados e processados dessa maneira podem ser considerados informação. Os SIGs têm também a função de monitorar a informação e selecionar apenas aquela com potencial para se tornar uma informação gerencial.¹⁷

A função dos SIGs tornou-se mais relevante na atualidade em virtude da galopante quantidade de informações à qual todo gestor está sujeito em seu dia a dia. Dessa forma, torna-se imprescindível a utilização de ferramentas que organizem e forneçam as informações de forma útil e rápida. Caso contrário, o gestor corre sério risco de se perder no meio de informações e tomar decisões erradas ou tardiamente. A diminuição dos custos de investimento em novas tecnologias e a ampliação do uso dos computadores nas empresas têm influenciado a sofisticação dos SIGs e sua disseminação por todas as organizações contemporâneas.

Os SIGs auxiliam o gestor na organização das informações em bases de dados confiáveis e de fácil acesso, promovendo maior agilidade na tomada de decisões e no monitoramento das atividades organizacionais. Como para as organizações do século XXI a informação é um ativo estratégico, o investimento crescente nesse tipo de ferramenta gerencial justifica-se plenamente. No entanto, o que diferencia uma organização de outra é o modo como essa informação é gerenciada. A empresa que melhor gerir seu sistema, além de ter maior controle sobre suas atividades, terá também uma vantagem competitiva perante seus concorrentes.

Sistemas de informação gerencial

Sistemas computadorizados que processam os dados organizacionais e disponibilizam informações aos gestores de forma regular e contínua.



Valter de Paula/Folhapress

Líder no segmento do atacado distribuidor brasileiro, o grupo Martins, presidido por Alair Martins (na foto), empresa com mais de 217 mil clientes e cerca de 16 mil itens no catálogo obtinha apenas 3% de margem de lucro, considerada baixa para o seu porte. Para aumentar a eficiência do setor de telemarketing, que oferece a cesta de produtos aos clientes, a empresa decidiu implementar um sistema de informação gerencial, o Sistema Integrado Martins. Dessa forma, a empresa passou a controlar os produtos que cada varejista compra, com qual frequência, quais não são adquiridos, dentre outras informações. Com base nessas informações, a empresa pode tomar diversas medidas gerenciais que lhe permitiram elevar a sua margem de lucro.¹⁸

Uma das principais contribuições dos sistemas de informação gerencial para o controle das atividades organizacionais reside em sua capacidade de fornecimento de informações quanto ao desempenho das atividades em tempo real. Com base nessas informações, o gestor poderá fazer comparações com o que foi planejado previamente e tomar medidas corretivas sempre que for necessário. Assim, os SIGs possibilitam a obtenção de informações mais completas e precisas para a fase de mensuração no processo de controle. Além disso, possibilitam que a fase de mensuração se amplie de forma a tornar-se parte da rotina operacional, uma vez que os sistemas podem ser acessados a todo momento e oferecer informações em tempo real.

8.5.3 » Auditoria

Auditoria

Exame pericial, sistemático e independente que tem como objetivo avaliar a eficiência e a eficácia dos vários sistemas de uma organização.

O termo **auditoria** diz respeito ao exame pericial, sistemático e independente que tem como objetivo avaliar a eficiência e a eficácia dos vários sistemas de uma organização. Para o senso comum, o termo está associado à investigação de fraudes contábeis nos demonstrativos e nos balanços financeiros das empresas, o que demonstra uma visão reducionista do processo de controle.¹⁹ Contudo, a atividade de auditoria não se limita apenas a evitar fraudes e manipulações contábeis. Ela é uma ferramenta que pode ser utilizada para controlar e avaliar qualquer atividade ou processo organizacional, fornecendo uma base crítica para a tomada de decisões estratégicas e operacionais.

As auditorias podem avaliar diversas atividades em todas as áreas funcionais como, por exemplo, a eficiência dos processos produtivos, a qualidade dos produtos ou serviços, o desenvolvimento dos recursos humanos, a confiabilidade das informações financeiras, a eficácia do esforço promocional, o desempenho socioambiental, entre muitos outros processos com impacto no desempenho organizacional.

Em termos de operacionalização, a auditoria pode ser realizada pela própria empresa ou por uma equipe externa à organização. Quando realizada pela própria organização, chama-se auditoria interna, e quando realizada por uma entidade ou empresa externa à organização, denomina-se auditoria externa.

A *auditoria interna* consiste em um processo de verificação e avaliação dos sistemas e procedimentos realizada pela própria organização. Seu objetivo é examinar e avaliar a adequação e a eficácia dos controles internos organizacionais, a fim de minimizar as probabilidades de fraudes, erros ou práticas ineficazes. A auditoria interna deve ser independente e reportar diretamente à alta administração.



Paulo Pinto/AE

A empresa de entretenimento Caco de Telha, da cantora Ivete Sangalo, precisou recorrer a uma auditoria externa para avaliar a situação financeira da empresa. Depois de acumular alguns prejuízos e com a suspeita de uso inadequado de recursos organizacionais e investimentos malfeitos, a cantora precisou se valer desse instrumento de controle para que as operações da empresa fossem auditadas de forma independente e eventuais problemas fossem detectados. Como resultado da auditoria, os principais gestores da empresa foram afastados do seu comando, entre os quais o irmão da cantora.²⁰

Especificamente, a auditoria interna tem como objetivos:

- avaliar a funcionalidade e a eficácia dos sistemas de controle internos, bem como contribuir para o seu aperfeiçoamento;
- verificar se as normas internas estão sendo seguidas e se existe necessidade de melhoramento;
- garantir que os ativos organizacionais estejam sendo utilizados adequadamente e protegidos de qualquer uso indevido;
- garantir a confiabilidade e a segurança dos registros financeiros de forma que os demonstrativos possam ser preparados de maneira eficaz e ágil.

Em muitos casos, a auditoria interna é utilizada para avaliação de projetos específicos. Quando se configura como uma atividade constante, é comum que seja alocada sob a responsabilidade de um departamento interno ou de uma equipe exclusiva que se dedicará, em tempo integral, a essa tarefa. Por exemplo, as corporações policiais tem um departamento responsável pela auditoria e fiscalização das atividades dos seus membros, a corregedoria.

Por sua vez, a *auditoria externa* é caracterizada por ser realizada por auditores externos contratados especificamente para desempenhar essa função. Nesse caso, os auditores são mais isentos e têm menos conflitos de interesses, uma vez que não são funcionários da empresa auditada. De fato, o que diferencia a auditoria externa da interna é que a avaliação torna-se mais independente, proporcionando, teoricamente, um grau de confiabilidade maior.

Para os *stakeholders* da organização que têm interesses em seu desempenho, como os banqueiros, os acionistas ou a sociedade em geral, a auditoria externa transmite credibilidade, gerando uma espécie de garantia de que as atividades realizadas ou os registros apresentados pela organização são confiáveis e precisos. Na realidade, a auditoria externa tem elevado poder de dissuasão em virtude da verificação sistemática da ocorrência de erros e fraudes que promove em uma organização. No entanto, os recentes escândalos com empresas de auditoria, como a Andersen Consulting, têm debilitado a confiança que o público deposita nas auditorias externas.

Ao contrário das auditorias internas, as externas, de modo geral, não contribuem para o controle das operações em andamento, já que seu foco incide sobre os resultados das atividades já realizadas (registros financeiros ou desempenho ambiental, por exemplo).

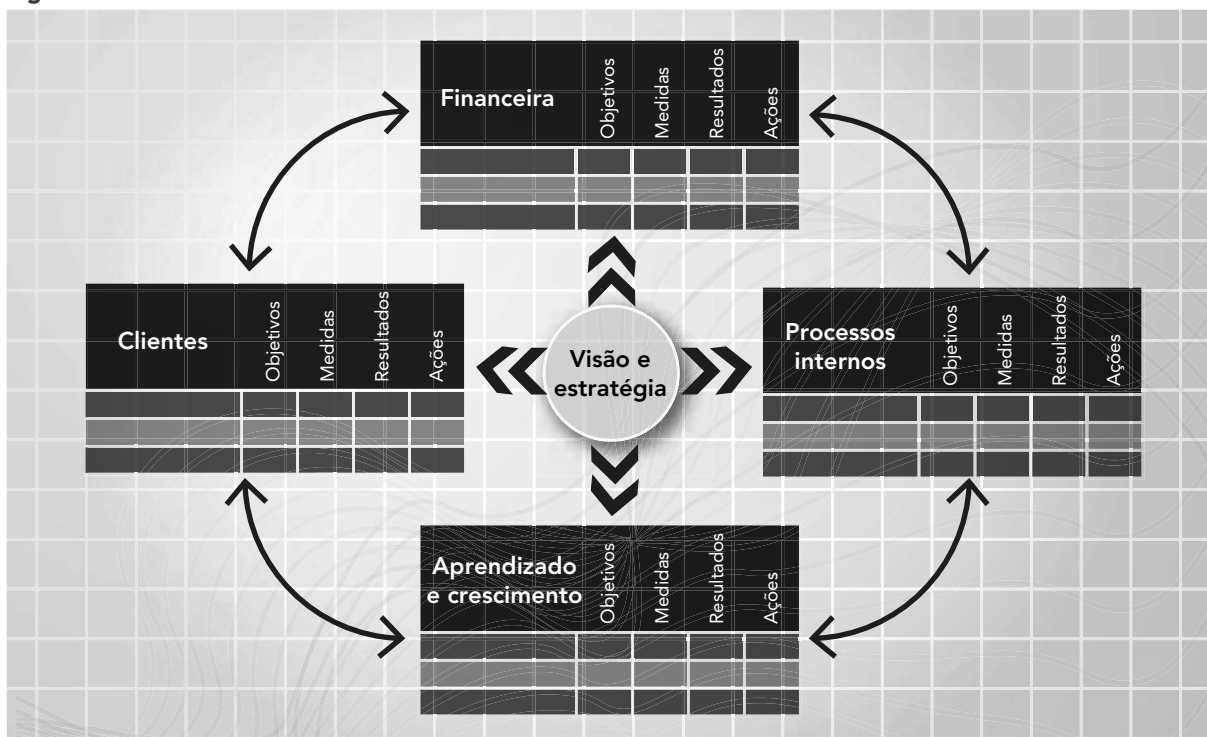
Balanced scorecard

Ferramenta de controle do desempenho organizacional abrangente que procura integrar várias dimensões de controle: financeira, clientes, processos internos e aprendizado.

8.5.4 » Balanced scorecard

O **balanced scorecard** (BSC), desenvolvido no início da década de 1990 por Robert Kaplan e David Norton, é uma ferramenta de controle do desempenho organizacional abrangente que procura integrar várias dimensões de controle, equilibrando as tradicionais medidas de desempenho financeiro com parâmetros focados nos fatores críticos de sucesso de uma organização, como os clientes, os processos internos e a capacidade de aprendizado e crescimento.²¹ Assim, ao mesmo tempo em que se avaliam os resultados financeiros do negócio, torna-se possível também o acompanhamento do progresso na consolidação de competências e capacidades, pelas quais a empresa se tornará sustentável no longo prazo.

O **balanced scorecard** procura alinhar a estratégia e as atividades operacionais de forma a garantir que os objetivos estratégicos sejam alcançados. Para isso, desenvolve-se um conjunto de medidas de desempenho que deverão ser controladas pela organização. Essas medidas abrangem quatro dimensões do negócio, como ilustrado na Figura 8.9: o desempenho financeiro, o relacionamento com clientes, os processos internos e a capacidade de aprendizado e crescimento.

Figura 8.9 » Balanced scorecard

A partir de uma visão balanceada e integrada de uma organização, o BSC traduz a estratégia em um conjunto de objetivos específicos e medidas de desempenho que podem ser quantificadas e avaliadas. A *perspectiva financeira* foca o impacto das atividades da organização em seu desempenho financeiro, utilizando medidas como a lucratividade, a rentabilidade e a liquidez. A *perspectiva de clientes* procura avaliar como os clientes percebem a organização, utilizando indicadores como sua satisfação, a participação no mercado e a imagem da organização. Por sua vez, a perspectiva de *processos internos* foca os processos operacionais críticos da organiza-



A Siemens Brasil, uma das empresas líderes do mercado eletroeletrônico brasileiro, com mais de 7 mil colaboradores e dez unidades fabris, começou a implementar o *balanced scorecard* em 2001. Inicialmente, foi desenvolvido um projeto piloto na área de Transmissão e Distribuição de Energia que foi estendido, logo depois, às demais unidades de negócios. Os passos seguintes foram disseminar a ferramenta entre os funcionários e implementar os relatórios de controle individual. Com isso, a Siemens conseguiu alcançar maior transparência sobre a estratégia da empresa, maior proatividade no comportamento gerencial e maior alinhamento entre as diversas funções e áreas de negócios.²²

ção, como a eficiência dos processos de produção e a qualidade dos produtos fabricados. Por último, a perspectiva de *aprendizado e crescimento* procura avaliar como os recursos e o capital humano estão sendo utilizados para que a organização consiga inovar e crescer de forma sustentável, fazendo uso de indicadores como a satisfação dos funcionários, o clima organizacional e os índices de rotatividade.

O BSC funciona como uma metodologia de encadeamento lógico da estratégia organizacional, a qual é desdobrada nos diversos níveis hierárquicos, de modo a facilitar o controle das atividades fundamentais para o bom desempenho da empresa. O desenvolvimento de medidas de desempenho nas quatro perspectivas auxilia os dirigentes a traduzir a visão e a estratégia em atividades e objetivos específicos e esclarece os membros organizacionais sobre a importância de cada processo ou atividade para o alcance dos objetivos. Por outro lado, os *Scorecards* são um mecanismo de comunicação da estratégia por toda a organização e uma forma de assegurar o comprometimento de seus membros.

Atualmente, o *balanced scorecard* é uma das ferramentas gerenciais mais utilizadas em todo o mundo para controlar o desempenho organizacional. Uma pesquisa conduzida pela empresa de consultoria Bain revelou que 50% das maiores empresas norte-americanas e europeias adotam o BSC como sistema de controle do desempenho. No Brasil, a Petrobras, a Siemens Brasil, o Banco do Brasil, a Fibria (antiga Aracruz Celulose) e a Eletrosul são alguns exemplos de empresas que também utilizam o BSC para controlar o desempenho de suas atividades.

8.5.5 » Benchmarking

O **benchmarking** é uma técnica gerencial que foi introduzida pela Xerox em 1979. Consiste em um processo contínuo e sistemático que busca comparar práticas e métodos de trabalho de uma organização com os de outras empresas, de forma a identificar fatores que conduzam a um desempenho superior.²³ Basicamente, o *benchmarking* é um sistema de controle via comparação com as melhores práticas. Tem como propósito promover o aperfeiçoamento de processos organizacionais por meio de comparações de desempenho com outras organizações consideradas excelentes na execução de suas atividades. O *benchmarking* promove a avaliação permanente das ações internas da organização, comparando-as com os padrões externos das melhores práticas da indústria.

Benchmarking

Processo contínuo e sistemático que busca comparar práticas e métodos de trabalho de uma organização com os de outras empresas.

Apesar de ser, normalmente, uma busca de referenciais de excelência por comparação com os principais concorrentes ou organizações reconhecidas como líderes em sua indústria, o *benchmarking* pode ser um processo interno, comparando o desempenho de unidades, departamentos ou processos organizacionais.

O *benchmarking* não é um processo de cópia ou imitação, mas sim um processo de aprendizado contínuo. Após identificar as melhores práticas e modelos de gestão, os administradores devem procurar ajustá-las, adequá-las e melhorá-las, o que garante a evolução da ideia original. Seu objetivo é estimular e facilitar as mudanças organizacionais e a melhoria de desempenho das organizações por intermédio de um processo de aprendizado.

É importante salientar que nem sempre a organização-alvo do *benchmarking* será necessariamente um concorrente. Até porque, nesse caso, o acesso ao conhecimento pode ser muito mais difícil. O monitoramento de organizações de outros setores pode gerar ideias úteis para o aperfeiçoamento dos processos de gestão organizacional. Muitas vezes, o *benchmarking* é realizado tendo como parâmetro as práticas organizacionais de corporações que nada têm a ver com a empresa que busca aprimorar seus processos. Por exemplo, uma companhia aérea pode buscar conhecimentos em uma rede de hospitais reconhecidamente eficiente em sua logística para aprimorar a logística das refeições que são servidas a seus passageiros.

Existem três modalidades de *benchmarking*:²⁴

- *Benchmarking organizacional*: compara uma organização com outras similares, na busca pela identificação das melhores práticas gerenciais.
- *Benchmarking de desempenho*: compara o desempenho da organização com outras similares, utilizando parâmetros e indicadores de desempenho.
- *Benchmarking de processo*: compara processos e atividades organizacionais, interna ou externamente, utilizando indicadores qualitativos e quantitativos.

O Quadro 8.3 resume as principais características e os potenciais resultados de cada uma das modalidades de *benchmarking* referidas.

Em resumo, o *benchmarking* pode servir tanto como técnica de diagnóstico, permitindo a identificação das áreas e processos que carecem de aprimoramento, quanto como uma ferramenta de aperfeiçoamento contínuo dos produtos, serviços ou processos organizacionais, por meio da comparação com empresas reconhecidas como sendo excelentes em sua atuação.

Quadro 8.3 » Modalidades de *benchmarking*

Modalidade	Comparações de	Resultados
<i>Benchmarking organizacional</i>	Estrutura organizacional Estratégias Modelos de negócios	Gera novas ideias. Identifica oportunidades para aperfeiçoamento. Permite conhecer a existência das melhores práticas.
<i>Benchmarking de desempenho</i>	Produtividade Rentabilidade Eficiência Qualidade	Identifica diferenças significativas no desempenho da organização em comparação com outras. Incentiva a melhoria em áreas de desempenho consideradas inferiores. Identifica oportunidades de economia de recursos.
<i>Benchmarking de processo</i>	Procedimentos e normas Sistemas gerenciais Processos administrativos	Enfatiza a existência de melhores práticas. Sugere como os principais processos organizacionais devem ser melhorados de modo a alcançar patamares de excelência.



Andre Lessa/AE

O Itaú, banco brasileiro presidido por Roberto Setúbal (na foto), desenvolveu, em 2010, a Comunidade Empresas, uma rede social colaborativa especialmente desenvolvida para seus clientes. O objetivo do serviço é promover a troca de experiências de forma a identificar fatores que conduzem a um desempenho superior. Dessa forma, o Itaú espera que funcione como uma ferramenta de *benchmarking* para seus clientes. O banco acredita que as informações disponibilizadas nessa comunidade poderão ajudar no aperfeiçoamento dos processos e serviços dos seus clientes que, consequentemente, terão o seu desempenho melhorado.²⁵

8.6 » O fator humano no processo de controle

Até o momento, o processo de controle tem sido analisado a partir de uma perspectiva instrumental e mecânica. No entanto, as organizações são compostas por pessoas, e os sistemas de controle são desenhados para restringir o comportamento delas. No entanto, controlar o comportamento dos membros organizacionais gera problemas, resistências e controvérsias que também devem ser consideradas pelos administradores.

Como já discutido neste capítulo, um dos requisitos de um sistema eficaz de controle é sua aceitabilidade por parte das pessoas que estão sendo avaliadas. Sem que haja tal aceitação, todo o sistema de controle fica comprometido. O fator humano nesse processo é, portanto, de suma importância para a boa adequação dos sistemas de controle aos objetivos organizacionais.

8.6.1 » Efeitos comportamentais do controle nas organizações

Quase todas as organizações gastam muito dinheiro, tempo e esforços com o desenho e a manutenção de sistemas de controle sofisticados. Todavia, nem sempre todo esse investimento se mostra válido, pois não garante o uso adequado dos sistemas de controle. Na realidade, nem mesmo o mais sofisticado sistema garante o controle eficaz do desempenho organizacional. É o fator humano que garantirá, em última instância, a eficácia ou ineficácia de um sistema de controle. São as pessoas que decidirão se vão ou não respeitar os procedimentos de controle para garantir um bom desempenho organizacional.

De maneira geral, as pesquisas mostram que, quando uma atividade é foco de um sistema de controle, os membros organizacionais apresentam uma melhoria em seu desempenho individual. De fato, a avaliação de um processo ou atividade organizacional esclarece a importância destes para o alcance dos objetivos da empresa, fornecendo direção e *feedback* a seus membros. Isso permite ao funcionário direcionar seus esforços e corrigir seu comportamento visando melhorar o desempenho. De forma simultânea, os sistemas de controle estabelecem uma relação entre desempenho e remuneração, incentivando o funcionário a colocar mais energia nas atividades que são mensuradas por sistemas de controle. Por outro lado, com a melhoria do desempenho aumenta também a satisfação pessoal do funcionário.²⁶

No entanto, a melhoria do desempenho individual não é a única consequência dos sistemas de controle. Pesquisas também mostram que eles podem levar a um comportamento disfuncional. Essas consequências disfuncionais incluem: o comportamento burocrático, o comportamento tático e a resistência ao controle.²⁷ Desse modo, é importante considerar as potenciais reações das pessoas aos sistemas de controle.

Comportamento burocrático

Comportamento direcionado para a realização exclusiva de atividades medidas pelo sistema de controle.

O **comportamento burocrático** consiste no direcionamento dos esforços individuais *apenas* na realização das atividades medidas pelo sistema de controle. Quando isso acontece, os trabalhadores apresentam bom desempenho diante dos parâmetros de controle, mas não se envolvem na resolução de problemas nem procuram realizar outras atividades que possam melhorar o desempenho da organização como um todo. Focam-se exclusivamente nos critérios de avaliação definidos, comportando-se de forma rígida e inflexível. Por exemplo, se o sistema valorizar a quantidade, os trabalhadores podem ignorar a qualidade. Normalmente, essa disfunção é causada por medidas de desempenho incompletas e tem impacto muito negativo na organização.

Comportamento tático

Comportamento dos membros organizacionais com o objetivo de burlar o sistema de controle.

Outra consequência disfuncional do controle é o **comportamento tático**, ou seja, a tentativa de burlar o sistema de controle. Parâmetros de desempenho irrealistas ou excessivos podem causar um comportamento enganoso por parte dos funcionários ou dos gerentes que buscarão manipular as informações e os resultados alcançados. Nesses casos, em vez de proporcionar bom desempenho a seus usuários, os sistemas serão utilizados da maneira mais conveniente pelas pessoas cujas atividades estão sendo avaliadas. Por exemplo, os funcionários podem estabelecer metas fáceis de serem atingidas, manipular os parâmetros de mensuração e sabotar os sistemas de informação imputando dados falsos apenas para cobrir erros ou um fraco desempenho. Na verdade, quando um sistema de controle não é levado a sério pelos membros da organização, torna-se irrelevante.

Resistência ao controle

Comportamento defensivo de reação à perda de autonomia imposta pelo sistema de controle.

Por último, é importante considerar a **resistência ao controle** que as pessoas naturalmente exercem. Essa resistência ocorre porque o controle diminui a autonomia dos trabalhadores, provocando um sentimento de perda da liberdade. Em contrapartida, os sistemas de controle revelam erros e problemas no desempenho, ameaçando a estabilidade do trabalhador na organização. Por último, o controle provoca um aumento de competição entre os membros, o que pode reduzir a satisfação das necessidades sociais e de integração. Todos esses fatores fazem com que as pessoas resistam aos sistemas de controle organizacional. Quando isso acontece, a tendência natural é ignorá-los ou manipulá-los.



Demonstrando um típico comportamento tático, alguns funcionários do Senado Federal foram flagrados burlando o sistema de controle de ponto biométrico logo após a sua instalação, em 2011. Apesar do alto custo da tecnologia – que custou mais de R\$ 1 milhão – a eficiência não tem sido alcançada, visto que alguns funcionários têm buscado trapacear o sistema: eles batiam o ponto e iam embora. Em um dos casos flagrados pelo Jornal Nacional da Rede Globo de Televisão, uma servidora bateu ponto antes das 8h enquanto um homem ficou esperando-a no carro. Dez minutos depois eles foram flagrados indo embora para casa.²⁸

De fato, os controles podem ter um impacto positivo no desempenho, mas também podem ter consequências muito negativas. Tudo dependerá da forma como os sistemas são utilizados pelos administradores e como os funcionários controlados percebem a importância e a precisão do controle, como é ilustrado na Figura 8.10. É fundamental que os gestores sejam flexíveis em sua utilização e que os sistemas de controle sejam reconhecidos como legítimos pelos trabalhadores.²⁹ Caso contrário, podem provocar problemas maiores do que aqueles que tentam prevenir.

Figura 8.10 » Efeitos comportamentais do controle



8.6.2 » Abordagens estratégicas ao controle comportamental

O controle não afeta de forma casual o comportamento das pessoas nas organizações. As empresas adotam estratégias deliberadas de controle comportamental. Assim, de acordo com os pressupostos que os gestores formulam acerca do que motiva seus subordinados, podem optar por duas abordagens estratégicas ao controle comportamental: a imposição externa e a motivação interna.³⁰

A estratégia de **controle por imposição externa** pressupõe que os funcionários são motivados pelas recompensas e punições externas que receberão como consequência de seu desempenho, e que precisam ser controlados por supervisores. Nesse caso, os objetivos devem ser impostos pelos superiores e devem ser difíceis de alcançar para não gerar acomodação por parte dos funcionários. Dessa forma, os sistemas de controle devem ser desenvolvidos partindo-se do pressuposto de que as pessoas tentarão manipular os parâmetros de mensuração, e as recompensas devem ser direta e abertamente relacionadas ao desempenho, de forma a assegurar que os subordinados se empenhem em sua concretização.

Apesar de direcionar os esforços dos trabalhadores e de garantir maior controle do desempenho ao supervisor, essa estratégia pode desencadear uma série de efeitos indesejáveis para a organização, tais como:

Controle por imposição externa
Estratégia de controle comportamental que defende a imposição, por parte dos gestores, de controles rígidos sobre os trabalhadores.

- Não compromete os funcionários com o aperfeiçoamento de seu desempenho. Uma vez que os objetivos são impostos de cima, os subordinados tendem a não se esforçar para fazer mais que aquilo que lhes é exigido, em um comportamento conformista.
- Gera um foco excessivo sobre as atividades que são controladas, não atendendo a outras atividades igualmente importantes para o desempenho da organização.
- Reduz o fluxo de informação sobre o desempenho. Visto que os subordinados são recompensados pelo alcance dos objetivos, tendem a esconder ou omitir informação negativa sobre seu desempenho ou informação que negue a validade dos parâmetros de desempenho utilizados.
- Traz uma excessiva cautela, direcionando as energias dos subordinados para a justificação das ações empreendidas e do desempenho alcançado, em vez de buscar tornar a organização cada vez mais eficaz.

**Controle por
motivação interna**

Estratégia de controle comportamental que envolve os trabalhadores na definição dos parâmetros de controle e que encoraja o autocontrole.

Por outro lado, a estratégia de **controle por motivação interna** parte do pressuposto de que os subordinados são motivados pelo sentimento de realização, pelo reconhecimento e pela autoestima que advém da realização de bom desempenho. De acordo com essa abordagem, os objetivos são estabelecidos de maneira participativa, de forma que os responsáveis por alcançá-los tenham, em alguma medida, influência em sua formulação. Em compensação, os resultados observados no controle são utilizados como forma de identificação e resolução de problemas e não como forma de punição e responsabilização, e as recompensas não são atreladas a atividades específicas, mas sim ao desempenho como um todo. De modo geral, o sistema de controle se torna mais orientado para a resolução de problemas e para o futuro. O sistema auxilia o gestor a exercer o controle sobre o comportamento de seus subordinados tendo em vista o desenvolvimento futuro, em vez do estabelecimento de punições pelos comportamentos passados.

Os efeitos característicos dessa estratégia são o maior comprometimento dos membros com os objetivos organizacionais, a maior satisfação dos funcionários e a maior propensão ao aprimoramento contínuo. Além disso, por sua natureza, essa estratégia não incentiva os membros organizacionais a tentar enganar e derrotar os instrumentos de controle. Na realidade, a estratégia encoraja e premia o fluxo de informação, sobretudo aquele referente ao que está dando errado na organização. Por outro lado, como a responsabilidade por alcançar objetivos é compartilhada, o próprio ato de controlar é delegado aos pares.

Justin Sullivan/Getty Images



Um exemplo dos efeitos indesejados e danos que a estratégia de controle por imposição externa pode gerar é o caso da Chrysler. Ao contrário do previsto, a estratégia de remuneração variável provocou declínio de 18% nas vendas de carros. O que aconteceu foi o seguinte: os vendedores, depois de atingir um percentual de vendas que dava direito a um bônus, caso percebessem que naquele mês não seria mais possível atingir a próxima faixa de bônus, tentavam adiar as vendas para o próximo mês, de forma a acumular vendas e aumentar as chances de atingir a meta no mês subsequente. No entanto, essa reação dos vendedores fez com que a montadora perdesse negócios para as rivais.³¹

Essa estratégia de controle comportamental, no entanto, também tem alguns efeitos indesejados. Em primeiro lugar, os administradores têm menos controle sobre o comportamento dos subordinados. Como os gestores dão total liberdade para a definição de objetivos específicos, os trabalhadores podem estabelecer objetivos pouco ambiciosos. Por sua vez, como o controle é utilizado para resolver problemas e não para avaliar, é mais difícil estabelecer uma base objetiva para premiações e recompensas. Além disso, algumas pessoas podem não se adaptar a essa forma mais participativa de trabalho, pois elas têm maior preferência por controles impostos externamente. O Quadro 8.4 resume as principais características e as potenciais consequências de cada uma dessas abordagens.

Quadro 8.4 » Estratégias de controle comportamental

Controle por imposição externa	Características	<ul style="list-style-type: none"> ■ Objetivos e parâmetros de desempenho são impostos externamente. ■ Objetivos são difíceis de alcançar para não acomodar. ■ Recompensas são direta e abertamente relacionadas ao desempenho individual.
	Resultados positivos	<ul style="list-style-type: none"> ■ Maior controle sobre o desempenho dos subordinados. ■ Maior direcionamento dos esforços dos membros para o alcance dos objetivos estabelecidos.
	Resultados negativos	<ul style="list-style-type: none"> ■ Potencial comportamento disfuncional por parte dos trabalhadores, resistindo ou enganando o sistema. ■ Redução do fluxo de informação, especialmente de informação negativa sobre o desempenho ou sobre os parâmetros. ■ Pouco comprometimento dos trabalhadores para com o desempenho da organização como um todo.
Controle por motivação interna	Características	<ul style="list-style-type: none"> ■ Objetivos e parâmetros de desempenho são definidos de forma participativa. ■ Parâmetros de controle são utilizados para identificar e resolver problemas, não para punir ou responsabilizar. ■ Recompensas são relacionadas ao desempenho geral.
	Resultados positivos	<ul style="list-style-type: none"> ■ Maior comprometimento e motivação dos trabalhadores. ■ Maior satisfação dos membros no local de trabalho. ■ Maior fluxo de informação com o objetivo de melhorar o desempenho da organização como um todo.
	Resultados negativos	<ul style="list-style-type: none"> ■ Menor controle sobre o desempenho dos subordinados. ■ Estabelecimento de objetivos individuais pouco ambiciosos. ■ Dificuldade de estabelecer uma base objetiva para recompensar os trabalhadores.

8.6.3 » Técnicas de controle comportamental

Uma das principais funções de um gestor é atingir os objetivos organizacionais por meio do trabalho coordenado de outras pessoas. Vista pela perspectiva de controle, essa função é possibilitada pelo controle comportamental de seus funcionários – um componente inerente a qualquer espaço organizacional. A empresa controlará de alguma forma o trabalho de seus membros com o objetivo de garantir a coordenação de seus esforços e otimizar seu desempenho.

Os administradores fazem uso de diversas técnicas de controle comportamental buscando verificar se os funcionários estão, de fato, realizando aquilo que a organização espera deles. O Quadro 8.5 lista algumas dessas técnicas, que variam de formas explícitas até formas sutis de controle comportamental. Entre as técnicas mais utilizadas para controlar a atividade humana nas organizações destacam-se a supervisão direta, a avaliação de desempenho e a disciplina.

Quadro 8.5 » Técnicas de controle comportamental

Técnica	Mecanismo de controle do comportamento dos trabalhadores
Recrutamento e seleção	Identifica e contrata pessoas cujos valores, atitudes e personalidade se encaixam no perfil comportamental desejado pela organização.
Orientação	Define quais os comportamentos aceitáveis e desejados e quais os comportamentos que devem ser evitados.
Desenho de cargos	Define as tarefas que o trabalhador deve executar, os resultados desejados, o ritmo de trabalho pretendido etc.
Avaliação do desempenho	Direciona o comportamento dos trabalhadores de forma a garantir uma boa avaliação pelos seus superiores.
Treinamento	Ensina os trabalhadores a executarem, com eficácia e eficiência, as suas atividades e tarefas.
Estabelecimento de objetivos	Dirigem e limitam o comportamento dos trabalhadores de forma a alcançar objetivos específicos.
Formalização	Define regras, procedimentos, políticas e normas que estabelecem as práticas aceitáveis e restringem o comportamento.
Incentivos e bônus	Atuam como reforço para encorajar o comportamento desejado e extinguir comportamentos desviantes.
Disciplina	Reforçam as regulamentações e padrões organizacionais.
Supervisão direta	Limita o comportamento dos trabalhadores e permite a rápida correção de comportamentos desviantes.
Cultura organizacional	Por meio de histórias, rituais e valores partilhados, transmite o que a organização considera um comportamento apropriado.

Supervisão direta

Técnica de controle que consiste na observação direta do desempenho dos funcionários.

Avaliação de desempenho

Processo sistemático de avaliação dos resultados obtidos por um funcionário.

Disciplina

Ações adotadas para forçar o cumprimento dos regulamentos e das normas organizacionais.

A **supervisão direta** é uma técnica de controle que consiste na observação direta do desempenho dos funcionários, visando à correção dos problemas à medida que estes ocorram. É um tipo de controle muito visível nas linhas de montagem ou nos caixas de supermercado, por exemplo. A presença física dos supervisores restringe o comportamento do funcionário e permite a rápida detecção de problemas, sem esperar relatórios de desempenho ou reuniões de avaliação.

Outra técnica de controle muito utilizada é a **avaliação de desempenho**, que é o processo sistemático de avaliação dos resultados obtidos por um funcionário de forma a estimar a qualidade da contribuição prestada por ele à organização. Apesar de ser utilizada para apoiar a tomada de decisões relativas a remuneração, promoção e treinamento dos trabalhadores, a avaliação do desempenho é, essencialmente, um instrumento de controle comportamental. Por causa da existência de um sistema de avaliação formal do desempenho, os membros organizacionais tenderão a se comportar de forma que seu desempenho seja bem avaliado nos critérios estabelecidos. Essa técnica será analisada em detalhes no Capítulo 11.

Quando o desempenho de um trabalhador é consistentemente insuficiente ou ele ignora deliberadamente as regras e normas da organização, o administrador deve utilizar a **disciplina** como forma de controle comportamental. A disciplina se refere a ações adotadas pelo administrador para forçar o cumprimento dos regulamentos e das normas organizacionais. Problemas relativos à falta de disciplina se fazem presentes via absenteísmo, insubordinação, não cumprimento de regras de segurança, roubo, mentira, falsificação de informação, entre outras. Quando alguns desses desvios comportamentais ocorrem, o administrador deve utilizar as medidas disciplinadoras ao seu alcance para advertir e punir os trabalhadores. Para ser eficaz, uma ação disciplinar deve ser acionada imediatamente após a infração – para não restarem dúvidas quanto à relação causa-efeito –, deve ser consistente e deve ter uma natureza impessoal.

Aparentemente em contradição com as técnicas de controle comportamental, tem-se verificado uma tendência para conceder mais autonomia e poder de decisão aos trabalhadores, fenômeno conhecido como *empowerment*. Diante das tendências de descentralização e horizontalização hierárquica que as empresas enfrentaram no decorrer da década de 1990, o *empowerment* é uma solução cada vez mais utilizada pelas organizações contemporâneas. Com menos níveis hierárquicos e mais trabalho a realizar, os membros da administração de nível tático e operacional adquiriram maior responsabilidade e controle sobre suas atividades. O *empowerment* dá à organização mais flexibilidade e rapidez de resposta ao ambiente, mas pode trazer alguns problemas no que diz respeito ao controle do comportamento dos trabalhadores.

Enquanto algumas pesquisas demonstram que o *empowerment* torna os trabalhadores mais felizes, outros pesquisadores argumentam que também contribui para mais produtividade, melhor saúde e maiores economias em custos médicos. De fato, as pesquisas demonstram que os trabalhadores que tem algum grau de controle sobre seu trabalho são, em média, mais saudáveis de que os trabalhadores com pouco ou nenhum controle sobre o seu desempenho. Pesquisadores britânicos acompanharam cerca de 7.400 funcionários públicos, por um período de 5 anos e descobriram que os funcionários de nível operacional que exercem pouco ou nenhum controle sobre seu desempenho apresentavam um risco 50% maior de desenvolver sintomas de doenças de coração de que aqueles situados em níveis hierárquicos maiores. O estudo também concluiu que os fatores tradicionais de risco, como obesidade, fumo e outros, contribuíam menos para o surgimento dos sintomas do que a falta de controle sobre o trabalho. A pesquisa corroborou os dados de outros estudos realizados nos EUA e tem servido para consolidar o olhar crítico acerca das consequências indesejáveis do controle organizacional sobre os indivíduos.³²

Um sistema de controle que tem ganhado espaço nas teorias organizacionais e administrativas é o **autocontrole**. O autocontrole impõe o comportamento apropriado por meio de mecanismos internos, como a autodisciplina e o comprometimento. Após anos de imposição de controle e disciplina, os administradores perceberam que a forma mais eficaz de controle é aquela imposta pela própria pessoa. Ou seja, migra-se da obediência para a disciplina interior. O autocontrole depende, portanto, do comprometimento dos funcionários e, na prática, funciona como uma internalização do controle pelas pessoas que fazem parte da organização. Cada vez mais as organizações se empenham para estimular o autocontrole em seus trabalhadores, em vez de investirem tempo e dinheiro em mecanismos de controle formais. No entanto, reconhecem que o grande desafio para fazê-lo é justamente criar uma cultura orientada para o compromisso e para a disciplina interior.

Autocontrole

Adoção do comportamento apropriado por meio de mecanismos internos, como a autodisciplina e o comprometimento.

8.7 » Tendências contemporâneas de controle

O controle nas organizações é um tema propício a acalorados debates e discussões. Entre as várias questões discutidas atualmente, destacam-se duas tendências contemporâneas: como controlar o desempenho em um contexto que exige flexibilidade e agilidade às organizações e como responder às pressões para controlar o desempenho socioambiental das organizações.

8.7.1 » Controle no contexto da flexibilidade

As organizações burocráticas eram caracterizadas por um controle rígido sobre todos os aspectos da vida organizacional, inclusive os de ordem pessoal. No entanto, o atual contexto de negócios demanda cada vez mais a desburocratização, a flexibilidade e a agilidade como requisitos para sobreviver em um mundo globalizado e competitivo. Qual é o impacto que essas pressões têm para o controle

organizacional? Como o controle pode ser exercido em organizações flexíveis, que buscam incentivar a inovação e a criatividade? Obviamente, as tendências contemporâneas organizacionais influenciarão os sistemas e as estratégias adotadas de controle. Daí se pode depreender o dilema que as empresas atuais enfrentam: como garantir o controle sem engessar a organização?

Nas organizações contemporâneas, que operam em mercados altamente competitivos, os gestores não podem gastar seu tempo acompanhando permanentemente o que os subordinados estão fazendo. Os dirigentes devem encorajar os funcionários a ter a iniciativa de melhorar os processos e a buscar novas formas de satisfazer as necessidades dos clientes. Entretanto, é de esperar que as organizações, mesmo em uma época de descentralização e flexibilidade, ainda busquem manter o controle sobre suas atividades. Mas como garantir o controle nesse contexto?

Alguns autores advogam que, além dos sistemas tradicionais de controle, as organizações precisam de outros três: sistemas de crenças, sistemas delimitadores e sistemas interativos de controle.³³ Os *sistemas tradicionais de controle* (que foram discutidos amplamente ao longo deste capítulo) são responsáveis pela detecção de anormalidades nas atividades da empresa e por manter as variáveis críticas de desempenho nos limites estabelecidos. É por meio desses sistemas que o administrador monitora a rentabilidade, a produtividade, além de avaliar o progresso organizacional em relação aos objetivos estabelecidos.

Já os **sistemas de crenças** têm a finalidade de direcionar as atenções dos funcionários para os princípios-chave do negócio. Mais do que isso, devem inspirar e promover o comprometimento com os valores organizacionais fundamentais. Esses sistemas podem ainda motivar os funcionários a buscar novas formas de criar valor. Desse modo, tais sistemas têm o poder de ampliar o controle dos sistemas tradicionais, uma vez que o controle é internalizado pelos indivíduos, como se fossem valores. Ou seja, de uma regra externa, que é imposta, tornam-se princípios e valores que guiam o comportamento dos membros. Isso garante aos gestores maior controle sobre as atividades organizacionais.

Os **sistemas delimitadores**, por sua vez, têm também enorme importância para o bom desempenho da organização. Esses sistemas de controle possuem como função esclarecer os limites a que se pode chegar, ou seja, dizer de maneira clara e objetiva o que não se pode fazer. Trabalhar com funcionários com autonomia de decisão não significa dar-lhes total liberdade para que façam quaisquer coisas que lhes venham à cabeça. Delegar também pressupõe delimitar. Ao delegar poderes para os níveis hierárquicos inferiores, o gestor deve ser capaz de estabele-

Sistemas de crenças
Sistemas de controle que usam os princípios e valores organizacionais para guiar o comportamento dos trabalhadores.

Sistemas delimitadores
Sistemas de controle que têm como função definir os limites de ação permitidos aos membros organizacionais.



Fayes Nureldine/AFP

A Proteus, empresa paulista especializada em segurança de informações, que trabalha com rastreamento de vulnerabilidades em ambientes de informática, buscou por meio de um sistema delimitador definir as regras básicas de comportamento dos funcionários. Por se tratar de uma atividade em que os funcionários "invadem" os ambientes de informática dos clientes, as informações relativas a eles precisam estar sempre resguardadas. Assim, é proibido qualquer comentário público sobre os dados encontrados nos sistemas das empresas, sob pena de demissão. Com a definição desse código de conduta, a empresa busca delimitar a conduta dos funcionários, visto que a empresa lida com dados confidenciais e a ética deles é importante para a confiança dos clientes.³⁴



Mito ou ciência

O código de conduta garante o comportamento ético nas organizações

Muitos podem pensar que para exercer algum tipo de controle sobre comportamentos oportunistas e antiéticos nas empresas, o caminho é o estabelecimento de códigos de conduta. Se olharmos o número de empresas que possuem algum tipo de sistema delimitador da conduta de seus empregados, com definição de normas básicas de ação, poderíamos acreditar que a afirmação é verdadeira. Entretanto, pesquisas recentes têm mostrado que a existência de um código de conduta não é suficiente para assegurar o comportamento ético nas organizações.

Mais do que a existência de um documento escrito que estabeleça de que maneira a organização espera que seus funcionários se comportem, os estudos têm revelado que é necessário que este documento seja reconhecido e aceito pelos empregados para que então possa alcançar o objetivo de orientar e controlar a conduta dos mesmos.

Um estudo com 600 ex-alunos de duas faculdades dos Estados Unidos buscou avaliar a efetividade dos códigos de conduta na redução de comportamentos antiéticos. Foi perguntado a cada um dos participantes 14 questões relacionadas ao Código de Conduta das empresas em que trabalhavam, di-

vididas em dois grupos que buscavam avaliar a força de implementação do código (até que ponto a organização busca comunicar e divulgar as regras de conduta) e o seu nível de incorporação (o grau em que o código é compreendido e aceito pelos membros da organização). Os resultados mostraram que quanto menor o nível de força e incorporação do código, maior o relato de comportamentos antiéticos.

Estes resultados sugerem que se os gerentes desejam desenvolver “comunidades éticas” nas suas organizações, não basta o código de ética, é preciso se preocupar com a natureza e a qualidade do código, o compromisso da administração para sua implementação, e o grau em que o código torna-se embutido no dia a dia da organização. Esses fatores são cruciais e influenciam diretamente nas chances do código ser eficaz e reduzir o comportamento antiético.

Dada a crescente preocupação das organizações com o controle do comportamento de seus funcionários e a prevalência da adoção de códigos de conduta para este fim, esta conclusão parece particularmente importante e deve ser considerada quando da elaboração e implantação de códigos de ética nas corporações.³⁵

cer limites. Os sistemas delimitadores têm essa função de definir os limites de ação permitidos. Ao contrário do que possa parecer, definir os limites incentiva a inovação, porém dentro de fronteiras claras.

Padrões de comportamento ético e códigos de conduta são bons exemplos de sistemas delimitadores, pois estabelecem as normas básicas de ação às quais todo e qualquer funcionário, por mais poder que tenha, deverá respeitar. Esse tipo de sistema é especialmente importante para organizações cujos diferenciais competitivos são a reputação e a confiança na marca. Juntos, os sistemas delimitadores e os sistemas de crenças estabelecem o direcionamento, motivam e inspiram ao mesmo tempo em que protegem a organização contra comportamentos prejudiciais ou oportunistas.

Por último, os **sistemas interativos de controle** permitem que os administradores de topo foquem a organização nos assuntos estratégicos. Na verdade, o objetivo desses sistemas é monitorar as constantes mudanças ambientais e as informações que os gestores consideram estratégicas para a organização. À medida que as organizações crescem, aumentam também as variáveis com que a organização tem de lidar e a distância entre os níveis hierárquicos. Os sistemas interativos de controle procuram diminuir essas distâncias, elevando o fluxo de informação entre a ‘linha de frente’ e os administradores de topo. Esses sistemas focam a atenção nas incertezas estratégicas, partilhando informação de mercado e estimulando a criatividade e a inovação na organização.

Em síntese, as organizações modernas permitem aos trabalhadores inovar nos processos e nas respostas que dão às demandas ambientais, abrindo espaço para a

Sistemas interativos de controle

Sistemas de controle que monitoram as mudanças e incertezas ambientais, fornecendo aos gestores informações estratégicas para a organização.

criatividade e a flexibilidade. No entanto, fazem-no de forma controlada, criando e impondo limites à ação individual. Assim, utilizando os diferentes sistemas de controle referidos, a organização alcança a desejada flexibilidade e agilidade, sem prejudicar o controle de seu desempenho.³⁶

8.7.2 » Controle do desempenho socioambiental

Outra tendência contemporânea de controle relaciona-se com a importância crescente do desempenho socioambiental das empresas. Essa tendência nasce como consequência da pressão de diferentes *stakeholders*, como consumidores, governo ou organizações sem fins lucrativos, entre outros, que demandam das empresas maior responsabilidade socioambiental. A ameaça do aquecimento global, a exploração de mão de obra e outras práticas abusivas adotadas pelas empresas também têm influenciado a opinião pública com relação à necessidade desse tipo de controle do desempenho organizacional.

Concretamente, o controle de desempenho socioambiental vem-se materializando em um conjunto diversificado de métricas e indicadores não financeiros, que buscam verificar se a empresa está, de fato, criando valor social. O objetivo principal desses indicadores é o alinhamento da criação do valor social com a criação do valor econômico para os acionistas. Dessa forma, os indicadores tornam possível a avaliação da responsabilidade socioambiental da empresa, por parte dos consumidores, reguladores, futuros empregados e outros *stakeholders*, ao mesmo tempo em que incentivam os gerentes da empresa a adotar medidas que tornem a empresa social e ambientalmente sustentável.

Nos últimos anos, o número dos indicadores socioambientais tem crescido substancialmente. ISO 14000, SA 8000, Índice Dow Jones de Sustentabilidade, Global Compact, Global Reporting Initiative e outros são apenas alguns dos índices, certificações e diretrizes utilizados para medir e avaliar o desempenho socioambiental. Diferentemente dos demonstrativos financeiros, há tempo regulados em quase todos os países, os sistemas de controle do desempenho socioambiental operam em um ambiente pouco regulado e têm sido criticados por não oferecerem avaliações confiáveis e válidas acerca do desempenho das empresas. Por exemplo, se a Nike for avaliada sobre o tipo de trabalho em suas fábricas, pode induzir uma resposta errônea. De fato, a empresa não produz diretamente, mas conta com uma rede de fornecedores que são acusados de exploração de trabalho infantil.³⁷

Luciano Andrade / AE



A Klabin, empresa líder nos mercados de papéis e cartões para embalagens, embalagens de papelão ondulado e sacos industriais, com 17 unidades fabris e uma receita bruta de R\$ 3,6 bilhões, é reconhecidamente uma empresa com foco no desempenho socioambiental. A empresa ganhou o selo verde FSC, concedido pelo Conselho Brasileiro de Manejo Florestal, uma instituição que busca promover o manejo e a certificação florestal no Brasil. Para isto, a empresa foi voluntariamente auditada por uma das cinco certificadoras ligadas ao Conselho. Com o selo verde, a Klabin passou a ser a primeira empresa da América Latina a ter toda a cadeia de produção certificada, atestando que sua produção de papel ocorre de forma sustentável.³⁸