

Disciplina:

Introdução à Administração

(ADM0219)

Unidade 2

CONTROLE

Prof^a Débora Eleonora Pereira da Silva

E-mail: dsilva.ufs@hotmail.com

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

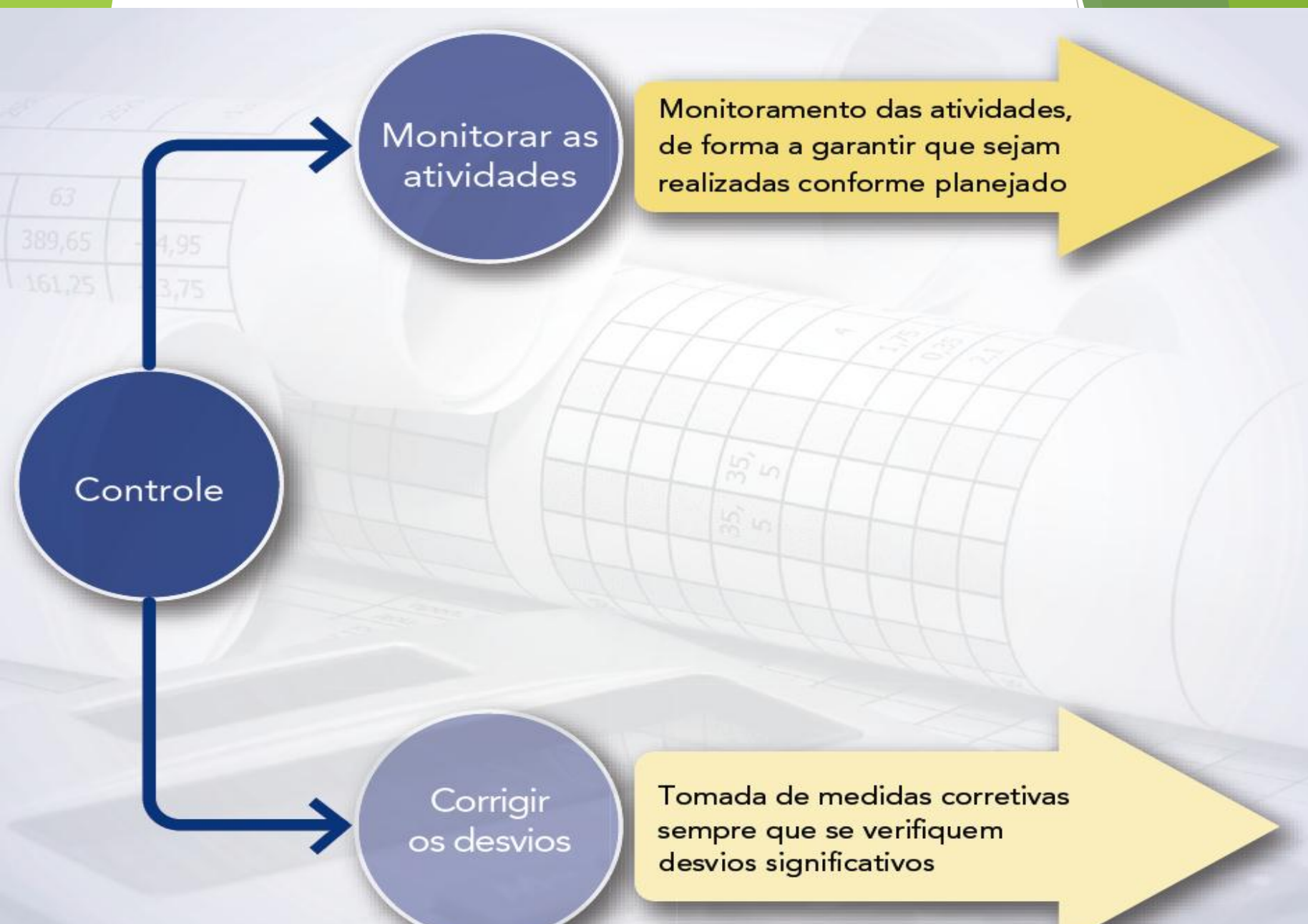
O controle tem duas atribuições essenciais:

- 1. o monitoramento das atividades e**
- 2. a correção de qualquer desvio significativo.**



- 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...
- Mesmo assim, não há garantias de que as atividades estejam sendo executadas conforme o planejado e que os objetivos serão 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 checando se estão sendo tomadas medidas corretivas sempre que isso não se verificar.

Dupla Atribuição do Controle



Controle

- Entretanto, o controle não 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 gestores só sabem se as unidades sob sua direção estão sendo bem-sucedidas se avaliarem as atividades executadas, comparando seus desempenhos com os padrões e objetivos desejados.



Relação entre Planejamento e Controle

- Planejamento e controle estão sempre tão relacionados que chega a ser difícil identificar onde um termina e o outro começa.
- No planejamento determinam-se as metas a serem cumpridas...
- O processo de controle mede o progresso rumo a essas metas e permite que se descubram possíveis desvios a tempo de tomar medidas corretivas.
- O controle administrativo é processo pelo qual os administradores sabem que as atividades efetivas estarão de acordo com as atividades planejadas.



- Relação entre planejamento e controle



Orientação do Controle

- As organizações não possuem sistemas de controle idênticos.
- Há três abordagens com relação à orientação preferencial dos sistemas de controle organizacional:
 - O controle de mercado,
 - O controle burocrático e
 - O controle de clã.
- Nessa tipologia, o controle é entendido como o elemento que assegura a cooperação entre indivíduos cujos interesses divergem.
- 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.

A importância do controle

- O controle ajuda os gestores a monitorar as mudanças ambientais que afetam a organização em seu percurso e a sugerir mudanças que permitam alcançar os resultados desejados.
- Um sistema de controle eficaz garante que todas as atividades da organização sejam realizadas conforme o planejado.
- O controle tem como função manter o sistema organizacional dentro de um padrão de comportamento previamente estabelecido.

Orientação do controle



CONTROLE DE MERCADO >> utiliza parâmetros e mecanismos de mercado, como preços, lucros e participação de mercado, 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.
- É utilizado por empresas que atuam em um ambiente caracterizado por forte competição.
- Essas medidas de competitividade podem ser estabelecidas na relação com concorrentes, mas também pode ser utilizada entre departamentos, divisões ou os indivíduos de uma organização.



CONTROLE BUROCRÁTICO >> faz uso de mecanismos administrativos e burocráticos, como regras, normas, políticas e orçamentos para monitorar e avaliar o desempenho da organização.

Controle Burocrático

- 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 definidos.



**CONTROLE DE CLÃ >> 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 utilizado em empresas nas quais o trabalho em equipe é valorizado, visto que se sustenta na cultura organizacional e na relação que os indivíduos estabelecem com esta.



O controle é um conceito que pode ser aplicado a diferentes níveis organizacionais.

Assim, podem-se distinguir três níveis de controle:

**estratégico,
tático e
operacional.**

Orientação do controle

Nível estratégico

Administradores
de topo



- Grau de realização da missão, visão, estratégias e objetivos
- Forte orientação externa
- Foco no desempenho da organização como um todo

Nível tático

Gerentes



- Foco no desempenho de unidades ou áreas funcionais da organização
- Preocupação com a articulação interna

Nível operacional

Supervisores
de 1ª linha



- Foco no desempenho de atividades e processos operacionais
- Preocupação com a eficiência e o consumo de recursos

Tipos de controle

Controle preventivo

- Antecipa os problemas
- Foco nos insumos
- Ex.: inspeção de matérias-primas

Controle simultâneo

- Corrige problemas à medida que ocorrem
- Foco nos processos
 - Ex.: supervisão direta dos trabalhadores

Controle posterior

- Corrige problemas depois de ocorrerem
- Foco nos resultados
 - Ex.: inspeção da qualidade dos bens

Controle Preventivo

- Busca garantir que todos os recursos e condições necessários à execução das atividades cumpram um conjunto de requisitos para evitar problemas durante o desempenho dessas atividades.
- **Modalidade proativa**, o controle preventivo visa detectar desvios em algum padrão de desempenho nos insumos, de forma a garantir uma reparação antes que determinada sequência de ações seja iniciada.
- Os exemplos típicos desse tipo de controle são:
 - Testes de seleção de recursos humanos, a inspeção de matérias-primas ou os programas de manutenção preventiva utilizados por companhias de aviação.
 - Políticas, procedimentos e regras são outros exemplos, visto que estabelecem diretrizes que limitam o comportamento dos membros organizacionais.

Controle Simultâneo

- Consiste no monitoramento contínuo das atividades para garantir que estejam sendo executadas de acordo com os padrões definidos:
 - Ele enfatiza o processo, corrigindo os problemas à medida em que surgem.
- É considerado um mecanismo de controle reativo, pois aguarda a ocorrência de um problema para, então, corrigi-lo.
- Os exemplos de controle simultâneo são a supervisão direta e os controles estatísticos do processo produtivo.
 - Na supervisão, o gestor observa o desempenho do subordinado garantindo que ele execute as tarefas de forma eficaz, corrigindo-o sempre que errar.
 - Os programas de qualidade total também usam esse tipo de controle para monitorar a qualidade do processo produtivo e corrigir problemas quando os padrões não são atingidos.

Controle Posterior

- visa avaliar o desempenho de uma atividade ou processo após sua realização.
- O foco está na comparação dos resultados obtidos com os parâmetros previamente estabelecidos.
 - Seu objetivo não é corrigir o desempenho, mas identificar as causas do desvio.
 - Permite a correção de problemas futuros na execução da tarefa. Porém, a tarefa na qual se identificou o desvio não será corrigida, e a perda não será recuperada.
 - Sua vantagem reside na aprendizagem e na motivação que pode propiciar para os membros organizacionais.
 - Sua desvantagem é sanar problemas depois que os danos já foram causados.

Processo de controle

Feedback sobre o processo



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.
- 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.



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.



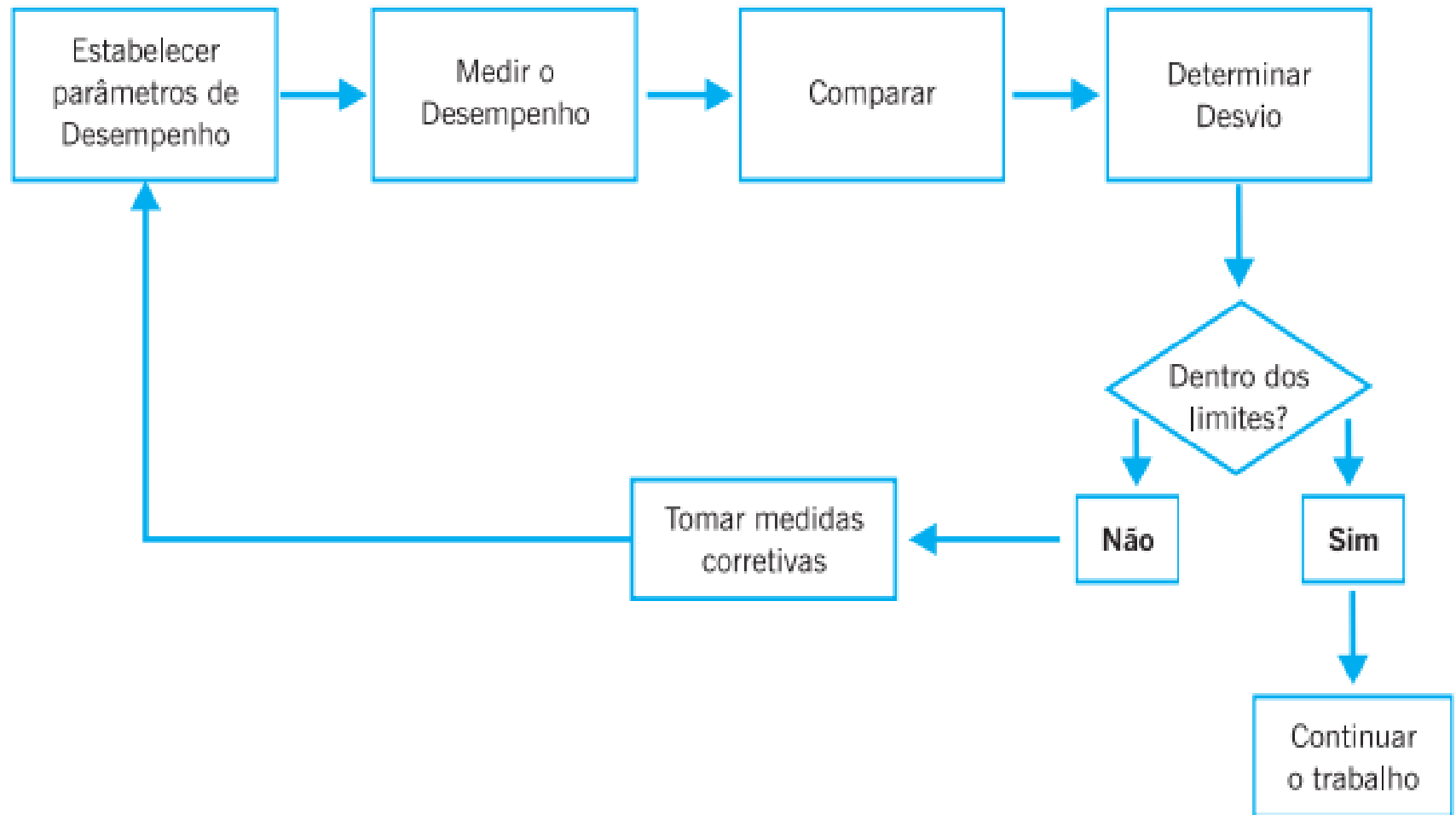
- O controle financeiro é a forma de controle que mede os impactos financeiros das atividades econômicas de uma organização ou de uma unidade organizacional.
- Os sistemas de informação gerencial (SIG) são sistemas computadorizados que processam os dados organizacionais e disponibilizam informações aos gestores de forma regular e contínua.
- A 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.

- O balanced scorecard (BSC) é uma ferramenta de controle do desempenho organizacional abrangente que procura integrar várias dimensões de controle: financeira, clientes, processos internos e aprendizado.
- O benchmarking é um processo contínuo e sistemático que busca comparar práticas e métodos de trabalho de uma organização com os de outras empresas.

Resumindo

Esquema geral para o processo de controle

Fonte: Bateman e Snell (1998, p. 431)



MINICASO: CALÇADOS GAMA

Gama é uma tradicional empresa fabricante de calçados masculinos de luxo. Nos últimos anos, a Gama vem perdendo mercado, por causa da concorrência dos importados, da perda de qualidade de seus produtos e do crescimento da concorrência nacional. Outros fabricantes locais vêm aprimorando sua qualidade e têm procurado projetar essa imagem, por meio de campanhas promocionais.

A Gama está perdendo seus funcionários mais antigos, que estão se aposentando. No lugar, estão sendo colocados funcionários muito mais jovens, que precisam de treinamento e orientação contínua. Além disso, a Gama tem a política

de contratar e demitir conforme as vendas oscilam. Seus proprietários acreditam que essa é uma forma de reduzir custos.

Os funcionários remanescentes da turma antiga, encarregados da supervisão, queixam-se de que os mais jovens não têm espírito de artesãos. É preciso supervisionar com cuidado tudo o que fazem.

A direção da Gama está resolvida a corrigir o problema. Para eles, trata-se de uma questão de controle. A qualidade e os custos poderiam ser mantidos dentro dos padrões antigos, se houver um sistema de controle apropriado.

Responda:

- Qual sua percepção sobre o caso Gama, trata-se de um problema de controle?
- Você concorda ou discorda com a direção da Gama?
- O que você recomenda

Referências Bibliográficas

KWASNICKA, E. L. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

