

## FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS

### Atividade 4

#### **Atividade:**

- 1. faça a leitura individual do texto;**
- 2. discuta as questões propostas com seu grupo; e**
- 3. o líder do grupo deverá encaminhar as conclusões ao fórum.**

#### **O LADO DISFUNCIONAL DOS CONTROLES**

Você já notou como algumas pessoas que trabalham na área administrativa da faculdade parecem não se importar com o problema de um estudante? Tornam-se tão obcecados pelo cumprimento das regras que acabam por esquecer que o seu trabalho é servir, e não o importunar, o aluno.

Nos EUA, a United Parcel Service da América, uma empresa similar ao SEDEX, há muito tempo um modelo de eficiência corporativa, lançou diversos produtos e serviços, incluindo sistema de rastreamento por computador, descontos por volume em grandes expedições, limite mais elevado de peso nas encomendas e tempo cada vez menor de "chegada garantida". Esses novos serviços exigem que os empregados movimentem mais encomendas, lidem com cargas mais pesadas, despendam mais tempo em entregas complicadas, e tudo isso sem sacrificar a produtividade. Apesar de os clientes gostarem das mudanças, os trabalhadores sindicalizados da empresa não gostam e vêm se rebelando contra o que consideram uma exploração do empregado.

Esses exemplos ilustram o que pode acontecer quando os controle são inflexíveis ou utilizam padrões pouco razoáveis. As pessoas perdem de vista os objetivos gerais da organização. Em vez de a organização dirigir os controles, algumas vezes o controle dirige a organização.

Como qualquer sistema de controle possui imperfeições, ocorrem problemas quando os indivíduos ou unidades organizacionais procuram mostrar que tudo está bem somente em função dos instrumentos de controle. Na maior parte das vezes esta disfunção é causada por medidas de desempenho incompletas. Se o sistema de controle avalia apenas a quantidade do resultado, as pessoas irão ignorar a qualidade. De forma análoga, se o sistema mede atividades em vez de resultados, as pessoas irão despendar seu tempo procurando mostrar que se saem bem nas medidas de atividade.

Para evitar que os administradores chamem sua atenção por causa do sistema de controle, os empregados podem apresentar comportamentos forjados para influenciar os dados e o resultado do sistema de informação durante o período de controle. Em vez de apresentarem um bom desempenho de verdade, eles podem manipular as medidas para que o desempenho pareça bom. A manipulação do controle não é um fenômeno aleatório. Ele depende da importância atribuída à atividade. Atividades importantes para a organização têm mais chances de influenciar as recompensas e representam maior incentivo para aparentar que tudo está bem nessas medidas em particular. Quando as recompensas estão em jogo, os indivíduos tendem a manipular os dados para aparentar melhor desempenho, distorcendo os números reais, enfatizando os sucessos e suprimindo as evidências de fracasso. Por outro lado, quando a distribuição de recompensas não é afetada pelo controle, ocorrem apenas os erros e os desvios aleatórios.

É importante ter em mente que os controles possuem um lado bom e um lado negativo. O fracasso em tornar um sistema de controle flexível pode criar problemas maiores do que aqueles que o sistema de controle deve resolver.

Apesar de sabermos qual é a importância do controle e do seu papel significativo no processo da administração, questões éticas podem surgir na medida em que os administradores projetam sistemas de controle mais eficazes. Os avanços tecnológicos em hardware e software, por exemplo, tornaram o processo de controle muito mais fácil, mas também trouxeram consigo questões difíceis no que diz respeito ao fato de hoje os administradores terem ou não o direito de saberem certas coisas a respeito dos empregados e até onde eles podem ir no controle de seu comportamento, tanto no trabalho quanto fora dele.

---

### **Qual a opinião do grupo sobre:**

- privacidade do funcionário, (por exemplo, qual e-mail está remetendo e recebendo);
- monitoração do seu trabalho por computador;
- controle do uso de drogas;
- controle do comportamento do empregado fora do trabalho.